

Maud Henny Vestvold Ødegaard og Tina Åslund

Pretasjonsmåling i ideelle organisasjoner: En casestudie av Norges Røde Kors

Performance Measurement in Non-profit Organizations: A case study of Norwegian Red Cross

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Terje Berg og Per Ståle Knardal

Juni 2020

Maud Henny Vestvold Ødegaard og Tina Åslund

Pretasjonsmåling i ideelle organisasjoner: En casestudie av Norges Røde Kors

Performance Measurement in Non-profit
Organizations: A case study of Norwegian Red Cross

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Terje Berg og Per Ståle Knardal
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

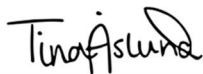
Forord

Det er med glede at vi presenterer denne mastergradsavhandlingen. Fokuset i oppgaven er bruken av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon. Å studere en ideell organisasjon med humanitære verdier har gjort arbeidet med oppgaven ekstra spennende. Det har til tider vært utfordrende og tidkrevende, men det har samtidig vært en lærerik prosess vi ikke ville vært foruten. Avhandlingen symboliserer avslutningen på et toårig masterprogram innen økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og er skrevet våren 2020.

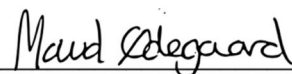
Vi vil først rette en stor takk til våre informanter ved Norges Røde Kors og Trøndelag Røde Kors. Uten deres bidrag i form av intervjuer og samarbeidsvillighet ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. En spesiell takk til Kristin Fretheim, enhetsleder strategi og styring ved Norges Røde Kors, for å ha vist oss høy grad av tillit og tilgjengelighet gjennom hele prosessen. Videre vil vi takke våre veiledere, Terje Berg og Per Ståle Knardal, som har vært til stor hjelp under hele prosessen. Takk for oppmuntring, konstruktive tilbakemeldinger og innspill.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, juni 2020



Tina Åslund



Maud Henny Vestvold Ødegaard

Sammendrag

Økonomistyringen i ideelle organisasjoner er kompleks, på bakgrunn av at virksomhetens suksess måles ved gjennomføring av humanitære aktiviteter, heller enn økonomisk profitt. Prestasjonsmåling i den tredje sektoren har de siste årene fått økt oppmerksomhet, da de må bevise sin humanitære innvirkning på samfunnet for å oppnå legitimitet og donasjoner. Formålet med studien er å bidra til økt forståelse omkring bruken av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon, samt viktigheten av å oppnå og bevare tillit i samfunnet.

På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling: *«Hva kjennetegner bruken av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon?»*. For å besvare vår problemstilling har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av Norges Røde Kors, hvor vi intervjuet seks informanter fra alle nivåer i organisasjonen, både nasjonalt, distrikt og lokalt, for å få ulike perspektiver på fenomenet. Vi har også foretatt en gjennomgang av organisasjonens prestasjonsmålingssystem, samt interne dokumenter.

Vår studie tyder på at prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner er utfordrende, på bakgrunn av deres kompleksitet og diversitet. Bruken av prestasjonsmåling i Røde Kors kan kjennetegnes ved flere karakteristikk. Prestasjonsmåling benyttes som et legitimitetsverktøy for å rapportere måloppnåelse overfor eksterne givere, heller enn et verktøy for styring av interne prosesser og måloppnåelse. Humanitær effekt er vanskelig å måle, da målene er kvalitative med tilhørende kvantitative indikatorer. Det er viktig å se på totaliteten av mål, ved vurdering om hvorvidt de humanitære målene er nådd. Dette medfører at det benyttes skjønsmessige vurderinger i form av tilnærminger og antagelser. En utfordring knyttet til bruken av prestasjonsmåling er at det til en viss grad nedprioriteres ved distriktene, fordi det mangler kapasitet og kompetanse. Det er vanskelig å få hele organisasjonen til å forstå den faktiske verdien av prestasjonsmåling. Frivillige, med kun et ønske om å bidra med humanitært arbeid, kan oppleve det å måle og rapportere på prestasjoner fjernt fra sin virkelighet.

Abstract

Management accounting in non-profit organizations is complex because their success is measured in execution of humanitarian activities rather than financial profit. Performance measurement in the third sector has received increasing attention in recent years as they must prove their humanitarian impact on society to gain legitimacy and donations. The purpose of our study is to increase the understanding about the use of performance measurement in a nonprofit organization, as well as the importance of gaining and maintaining trust from the society.

Based on this, we have formulated the following thesis question: "What characterizes the use of performance measurement in a non-profit organization?". To answer our thesis question, we conducted a qualitative case study of the Norwegian Red Cross. We interviewed six informants from all levels of the organization, both national, district and local, to obtain different perspectives on the phenomenon. We have also reviewed the organization's performance measurement system, as well as internal documents.

Our study suggests that performance measurement in non-profit organizations is challenging, due to their complexity and diversity. The use of performance measurement in the Red Cross can be described by several characteristics. Performance measurement is used as a legitimacy tool for reporting goal attainment to external donors, rather than a tool for managing internal processes and goal attainment. Humanitarian impact is difficult to measure, as the goals are qualitative with associated quantitative indicators. It is important to look at the totality of goals, when assessing whether the humanitarian goals have been achieved. This means that discretionary assessments are used in the form of approaches and assumptions. One challenge is that performance measurement is to a certain extent not prioritized in the districts, due to a lack of capacity and competence. It is difficult to get the entire organization to understand the true value of performance measurement. Volunteers with the desire to contribute with humanitarian work, can perceive measure and report on performance as remote to their activities.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema og virksomhet.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	2
1.3 Formål med studien	3
1.4 Struktur	3
2. Casebeskrivelse - Røde Kors	5
2.1 Røde Kors	5
2.1.1 De syv prinsippene i Røde Kors.....	6
2.1.2 Økonomien i Røde Kors	7
2.1.3 Organisasjonsstruktur	7
2.1.4 Målsettinger i Norges Røde Kors.....	8
3. Litteraturgjennomgang.....	11
3.1 Tidligere forskning	11
3.1.1 Forskjellen mellom ideelle og profittmaksimerende organisasjoner	11
3.1.2 Prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner	12
3.1.3 Tillit, troverdighet, legitimitet og omdømme i ideelle organisasjoner.....	14
3.1.4 Oppsummering av tidligere forskning.....	15
3.2 Teoretisk fundament.....	16
3.2.1 Økonomistyring.....	16
3.2.2 Prestasjonsstyring.....	17
3.2.2.1 Ulike former for styring.....	21
3.2.3 Prestasjonsmåling.....	24
3.2.3.1 Balansert målstyring.....	25
3.2.3.2 Støy, målforskyvning og sensitivitet.....	27
3.2.4 Nyinstitusjonell teori	27
3.2.5 Oppsummering av teorikapittel.....	29
4. Metode	31
4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	31
4.1.1 Valg av metode	31

4.2 Tema og problemstilling.....	32
4.3 Forskningsdesign.....	32
4.3.1 Casestudie	33
4.4 Innsamling av kvalitative data	34
4.4.1 Metode for innsamling.....	34
4.4.1.1 Semistrukturerte intervju	34
4.4.1.2 Dokumenter som tilleggsdata	35
4.4.2 Intervjuguide	35
4.4.3 Utvalg og rekruttering av informanter.....	36
4.4.4 Gjennomføring av intervju.....	37
4.4.5 Dataanalyse	38
4.5 Forskningens kvalitet.....	39
4.5.1 Pålitelighet	39
4.5.2 Gyldighet	40
4.5.3 Generalisering	42
4.5.4 Etske hensyn	42
4.6 Oppsummering av metodekapittel.....	43
5. Empiri	44
5.1 Røde Kors - Mål, misjon og planer	44
5.1.1 Misjon og hovedmål.....	44
5.1.2 Målsettinger	45
5.1.3 Finansielle mål	46
5.1.4 Kritiske suksessfaktorer.....	47
5.1.5 Planer - Langtidsplan, hovedprogram og handlingsprogram.....	49
5.2 Prestasjonsmåling	50
5.2.1 Prestasjonsmåling i Røde Kors	50
5.2.2 Bakgrunn for prestasjonsmåling	53
5.2.3 Økt legitimitet	54
5.2.4 Kontroll og evaluering.....	55
5.2.5 Prestasjonsmålingssystem - ðMot Felles Målö	57
5.3 Rapportering.....	59
5.4 Tillit og kommunikasjon.....	62
5.5 Oppsummering av empiriske funn	64

6. Diskusjon	65
6.1 Første forskningsspørsmål	65
6.1.1 Misjon.....	65
6.1.2 Kritiske suksessfaktorer.....	66
6.1.3 Strategier og planer	68
6.1.4 Prestasjonsmåling og -evaluering.....	71
6.1.5 Oppsummering forskningsspørsmål 1	78
6.2 Forskningsspørsmål 2	79
6.2.1 Tillit og kommunikasjon.....	79
6.2.2 Prestasjonsmåling som et verktøy for legitimitet.....	80
6.2.3 Oppsummering forskningsspørsmål 2	84
7. Konklusjon og avslutning	85
7.1 Konklusjon.....	85
7.2 Studiens bidrag.....	87
7.3 Forslag til videre forskning	88
Litteraturliste.....	I
Vedlegg 1: Intervjuguide - Ansatt.....	VII
Vedlegg 2: Intervjuguide - Ledelse	XI
Vedlegg 3: Intervjuguide - Frivillig	XV
Vedlegg 4: Samtykkeskjema.....	XIX

Figurliste

FIGUR 1: ORGANISASJONSSTRUKTUR NORGES RØDE KORS.....	8
FIGUR 2: PRESTASJONSSTYRINGSSYSTEMET (FERREIRA & OTLEY, 2009)	18
FIGUR 3: PRESTASJONSSTYRINGSSYSTEMET (BROADBENT & LAUGHLIN, 2009).....	21
FIGUR 4: BALANSERT MÅLSTYRING (KAPLAN & NORTON, 1992).....	25
FIGUR 5: HIERARKI OVER STYRENDE DOKUMENTER I RØDE KORS.....	69
FIGUR 6: RØDE KORS' PRESTASJONSMÅLINGSSYSTEM "MOT FELLES MÅL"	72

Tabelliste

TABELL 1: OVERSIKT OVER GJENNOMFØRTE INTERVJUER	37
---	----

1. Innledning

Denne avhandlingen tar for seg hvordan en ideell organisasjon benytter seg av prestasjonsmåling, hvilke styringsverktøy og -systemer som anvendes for å måle prestasjoner, samt hvordan prestasjonsmåling virker inn på samfunnets tillit til organisasjonen. I dette kapittelet redegjøres det for bakgrunn for valg av tema, problemstilling og dens avgrensning. Deretter presenteres formål med studien og avslutningsvis et innblikk i avhandlingens struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og virksomhet

Temaet for masteroppgaven er prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner. Vi finner det interessant å studere prestasjonsmåling, da ideelle organisasjoner ofte styrer sin virksomhet på en annen måte enn profittmaksimerende bedrifter. Stadig hører vi om nordmenn som gir store summer til veldedige formål og givergleden er større enn noensinne (Ingebrigtsen & Senel, 2015). Med tanke på at nordmenn, både private, næringslivet og staten, er store bidragsytere, finner vi det relevant å studere hvordan ideelle organisasjoner måler og dokumenterer prestasjoner for å oppnå donasjoner og tillit fra samfunnet.

Vi ønsket å studere en ideell organisasjon på bakgrunn av dens komplekse økonomistyring. Valget falt derfor på Norges Røde Kors, Norges største humanitære organisasjon (Røde Kors, 2019), med stor kjennskap i samfunnet. Røde Kors presenterer i sin langtidsplan:

Vi vil ha en helhetlig tilnærming til planlegging, gjennomføring og resultatmåling som omfatter hele organisasjonen. [...] Vi vil ha god og effektiv kommunikasjon mellom alle ledd, samt styrke våre interne kontrollrutiner for å bedre oversikten over arbeidet som gjøres i hele organisasjonen. (Røde Kors, 2011, s. 5).

På bakgrunn av dette utsagnet finner vi det interessant å studere prestasjonsmåling i Norges Røde Kors, samt se på viktigheten av tillit for å motta donasjoner fra eksterne givere. En kan si at ideelle organisasjoner i større grad begynner å ligne mer på profittmaksimerende organisasjoner. Det forvaltes store pengesummer, og kravet til å gjennomføre måling og rapportering blir stadig større (Ebrahim, 2003). I løpet av de siste tiårene har prestasjonsstyring gradvis utviklet seg i den tredje sektoren (Greiling, 2007), som omfatter virksomheter uten

ønske om profitt (Tjernshaugen, 2018). Ideelle organisasjoner nærmer seg profittmaksimerende organisasjoner, når det gjelder strategi og styring (Tucker, Thorne & Gurd, 2013). Ifølge Speckbacher (2003) er likevel situasjonen annerledes i ideelle organisasjoner, da virksomheten ofte bygges på deres formål heller enn profitt. Dette finner vi interessant og ønsker derfor å studere hvordan Norges Røde Kors anvender prestasjonsmåling med tilhørende styringssystem og -verktøy.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Ideelle organisasjoner er avhengig av å motta økonomiske bidrag fra både private og offentlige givere, det er derfor viktig å kunne vise til resultater knyttet til deres humanitære formål. Deres suksess kan ikke måles i om de oppnår positiv økonomisk avkastning (Kaplan, 2003). Derfor må ideelle organisasjoner måle humanitære prestasjoner for å vise at midlene de mottar blir forvaltet i samsvar med deres formål. Det stilles i dag strengere krav til rapportering for bruk av midler de mottar (Arvidson & Lyon, 2014) og vi ønsker å studere hvordan ideelle organisasjoner benytter seg av prestasjonsmåling som et styringsverktøy for å oppnå legitimitet og tillit fra givere. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstilling:

ØHva kjennetegner bruken av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon?ö

For å finne svar på problemstillingen har vi utformet to forskningsspørsmål:

1. *Hvilke styringsverktøy og -systemer anvendes for å måle prestasjon i organisasjonen?*
2. *Hvordan benyttes prestasjonsmåling for å oppnå tillit i samfunnet?*

Studien omhandler prestasjonsmåling og er avgrenset til Norges Røde Kors. Vi vil besvare problemstillingen med bakgrunn i relevant litteratur, innsamlede data og dokumenter. For å besvare vår problemstilling har vi valgt å gjennomføre en casestudie, med bruk av kvalitativ metode. For å tilegne oss kunnskap, meninger og erfaringer om hvordan prestasjonsmåling anvendes i en ideell organisasjon har vi intervjuet frivillige, ansatte og ledere i organisasjonen, samt benyttet relevante dokumenter i form av styringsdokumenter og -rapporter som tilleggsdata.

Studien søker ikke å finne svar på om prestasjonsmåling fungerer positivt eller negativt, men heller å forstå hvilke verktøy som brukes for prestasjonsmåling og hvordan systemene anvendes

av både ledere, ansatte og frivillige. Vi ønsker å rette oppmerksomheten mot brukerne av systemene, få deres refleksjoner og erfaringer om bruken av prestasjonsmåling, samt få innblikk i hvordan det anvendes for å oppnå tillit i samfunnet.

1.3 Formål med studien

Formålet med studien er å få innsikt og forståelse rundt bruken av prestasjonsmåling og -styring i en ideell organisasjon. Vi ønsker å kartlegge bakgrunn for bruk av prestasjonsmåling, oppbygging av Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem, samt hvordan systemet anvendes av ansatte og frivillige i organisasjonen. En målsetting med avhandlingen er å øke forståelsen for hvordan en ideell organisasjon styrer måloppnåelse og benytter seg av prestasjonsmåling som et styringsverktøy for å oppnå tillit i samfunnet.

Ideelle organisasjoner er avhengige av tillit fra omverdenen da de har offentlige og private donorer. Det er behov for å kontrollere at midlene de mottar forvaltes i samsvar med deres formål, da det baserer seg på å gjennomføre aktiviteter som realiserer deres ideelle formål fremfor økonomisk avkastning (Norsk Regnskapsstiftelse, 2020). For at Røde Kors skal lykkes med å nå sine humanitære mål, samt bevare samfunnets tillit og sikre langsiktig overlevelse, anser vi det viktig at ansatte og frivillige som skal ta i bruk systemene må forstå og involveres i prosessene. Vi håper denne avhandlingen kan bidra til å skape økt forståelse rundt viktigheten av prestasjonsmåling og -styring i den tredje sektoren. Prestasjonsmåling oppleves utfordrende i ideelle organisasjoner. Vi ønsker derfor, gjennom vår studie, å belyse viktigheten av å se totaliteten av organisasjonens overordnede mål, gjennom å utvikle relevante indikatorer, samt skjønnsmessig vurdere hvorvidt deres mål er nådd. Samtidig søker studien å bidra med økt innsikt i form av å anvende verktøyet som et helhetlig system, heller enn kun et rapporteringsverktøy.

1.4 Struktur

Denne avhandlingen vil i hovedsak ta for seg prestasjonsmåling i Norges Røde Kors. Innledningsvis, i kapittel to, presenteres relevant litteratur i form av tidligere forskning og teoretisk fundament. Deretter, i kapittel tre, redegjøres det for valg av forskningsdesign og metode, samt hvordan datainnsamlingen foregikk. Kapittel fire inneholder en grundigere beskrivelse av casevirksomheten Røde Kors, hvor det gis innblikk i organisasjonens økonomi,

struktur og overordnede mål. Videre følger kapittel fem som presenterer empiriske funn innhentet fra seks intervjuer. Avslutningsvis diskuteres empiri opp mot relevant litteratur med følgende konklusjon, i henholdsvis kapittel seks og syv.

2. Casebeskrivelse - Røde Kors

Kapittelet gir en beskrivelse av casevirksomheten, Norges Røde Kors. Hensikt er at leseren skal få kjennskap til typen organisasjon som er studert og lettere sette seg inn i avhandlingens kontekst. Casebeskrivelsen gir en presentasjon av Røde Kors, organisasjonens prinsipper, økonomiske hovedlinjer, organisasjonsstruktur og avslutningsvis en gjennomgang av de overordnede målene. Røde Kors er en stor og kompleks organisasjon bestående av mange elementer og vi vil derfor presisere at casebeskrivelsen kun omhandler det vi anser som relevant for vår avhandling.

2.1 Røde Kors

International Committee of the Red Cross, også kalt ICRC, ble opprettet i 1863, med et mål om å sikre beskyttelse og hjelpe ofre i strid og konflikt. Røde Halvmånebevegelsen og Internasjonale Røde Kors består av et nettverk med om lag 80 millioner mennesker, hvor formålet er å hjelpe sårbare mennesker (ICRC, u.å.a). Henry Dunant, grunnleggeren av Røde Kors, som senere skulle vise seg å bli verdens største humanitære bevegelse, hadde én visjon:

öSelv i den brutale virkeligheten i en krig, må det finnes regler og medlidenhetö.

Henry Dunant, 1863 (Røde Kors, 2003)

Røde Kors er en verdensomspennende bevegelse, med et stort nettverk av frivillige hjelpere som bistår mennesker i nød. En av de første nasjonalforeningene i Røde Kors-bevegelsen var Norge som ble stiftet allerede i 1865 (Røde Kors, u.å.a). Røde Kors er til for å avdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse (Røde Kors, 2011, s. 2). Det er en humanitær organisasjon, der ønsket om å gjøre en medmenneskelig innsats står sterkt og hvor arbeidet baseres på frivillig engasjement (Røde Kors, 2003). Røde kors har som mål å være til stede for å hjelpe de som trenger det mest, både der mennesker bor og oppholder seg. De handler for å møte dagens og morgendagens humanitære behov på best mulig måte (Røde Kors, 2011), og derfor har de utarbeidet syv prinsipper de arbeider etter.

2.1.1 De syv prinsippene i Røde Kors

Røde Kors arbeid styres av de syv Røde Kors-prinsippene humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet (Røde Kors, 2011, s.2). Prinsippene ble vedtatt på Røde Kors-konferansen i Wien i 1965, og formålet med prinsippene er å hjelpe der behovene er størst (Røde Kors, 2003).

Humanitet - Røde Kors streber etter å forebygge og lindre menneskelig lidelse. Deres formål er å beskytte liv og helse, samt vise respekt for mennesket. Videre har de et sterkt ønske om å fremme varig fred, samarbeid og vennskap mellom alle parter (Røde Kors, 2019).

Upartiskhet - Å lindre nød og komme raskt til hjelp der det trengs mest er utelukkende noe Røde Kors streber etter. De yter hjelp uavhengig av blant annet rase, samfunnsklasse og nasjonalitet (Røde Kors, 2019).

Nøytralitet - Røde Kors skal unngå å la seg engasjere i politiske, religiøse eller rasemessige situasjoner. Samtidig skal de unngå å ta parti ved konflikter for å opprettholde deres tillit (Røde Kors, 2019).

Uavhengighet - Røde Kors er uavhengige (Røde Kors, 2019, s. 3). De skal handle i tråd med Røde Kors-prinsippene for å opprettholde sin selvstendighet, men de skal allikevel bistå myndighetene under krig og i nødsituasjoner.

Frivillighet - Røde Kors har ingen ønske om økonomiske fordeler, og baserer seg derfor på frivillig medlemskap (Røde Kors, 2019).

Enhet - Rundt om i verden eksisterer det kun én Røde Kors-organisasjon (Røde Kors, 2019), og den er derfor åpen for alle over hele landet.

Universalitet - Alle Røde Kors-foreningene deler samme ansvar og plikt overfor hverandre, da de er en verdens spennende bevegelse (Røde Kors, 2019).

2.1.2 Økonomien i Røde Kors

Røde Korsø økonomi styres av det overordnet mål om å sikre organisasjonens evne til å møte fremtidens humanitære behov (Røde Kors u.å.b, Økonomien i Røde Korsö, avsn. 1). De ønsker å være til stede der sårbare mennesker trenger de mest, både i Norge og resten av verden, uavhengig av reserve er avgjørende for å kunne respondere raskt på katastrofer og redde liv (Røde Kors, 2019). Røde Kors har et stort ansvar, da de har en særstilling som humanitær støtteaktør for eksterne inntektskilder og andre politiske prioriteringer. Staten har inngått et samarbeid med Røde Kors, hvor målet er at de bidrar til å løse utfordringer myndighetene står overfor (Røde Kors, u.å.b).

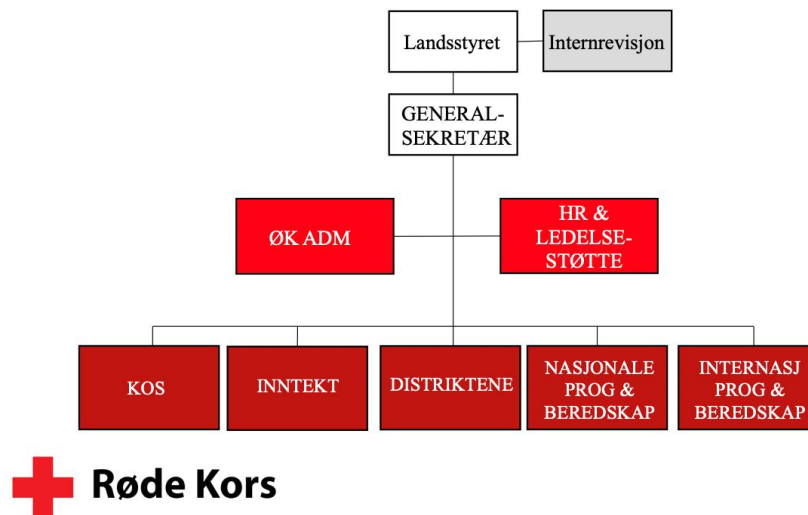
I 2018 omsatte Røde Kors i Norge for om lag 2 milliarder kroner. For å kunne legge til rette for god og forsvarlig frivillig aktivitet, må de bidra med beredskapsutstyr som for eksempel møtelokaler, biler og båter (Røde Kors, u.å.b). Totalt går om lag 93 prosent av de innsamlede midlene direkte til organisasjonens formål (Innsamlingskontrollen, 2019). Røde Kors bruker rundt 1,7 milliarder på humanitære formål i året, både til aktiviteter i Norge og internasjonalt. Ut over det går seks prosent til anskaffelse av nye midler og fire prosent til administrasjonen (Røde Kors, 2019).

2.1.3 Organisasjonsstruktur

Den internasjonale Røde Kors og Røde Halvmåne-bevegelsen er det største humanitære nettverket i verden og består av 14 millioner frivillige i 191 nasjonale Røde Kors og Røde Halvmåneforeninger (ICRC, u.å.b). Norges Røde Kors er en del av denne bevegelsen og er Norges største, frivillige humanitære organisasjon. De er en beredskapsorganisasjon og er en del av den norske redningstjenesten, samt støtteaktør for norske myndigheter (Hovedprogram, 2017-2020). Deres aktivitet er organisert på 3 nivåer; nasjonalkontor, 19 distriktskontorer og omkring 380 lokalforeninger (Røde Kors, u.å.c). Internt er organisasjonen delt opp i tre områder; Røde Kors Hjelpekorps, Røde Kors Omsorg og Røde Kors Ungdom (Røde Kors, u.å.d).

Organisasjonen er medlemsstyrt, og utfører gjennom frivillige i lokalforeninger humanitære aktiviteter i lokalsamfunnet. Landsmøtet er Røde Korsø øverste myndighet og er en arena hvor representanter for landets distrikts- og lokalforeninger diskuterer og bestemmer virksomhetens veivalg. I perioden mellom to landsmøter er landsstyret Norges Røde Korsø høyeste styrende

myndighet. Landsstyrets oppgaver er å lede virksomheten, forvalte midler i samsvar med vedtak på landsmøtet og hovedprogram, samt representere Norges Røde Kors (Røde Kors, u.å.c). Organisasjonskartet under viser Norges Røde Korsøstruktur.



Figur 1: Organisasjonsstruktur Norges Røde Kors

Ifølge våre informanter har Røde Kors ansatte på nasjonalt- og distriktsnivå, mens lokalforeningene er drevet av frivillige. De frivillige er organisert av lokalforeninger som igjen tilhører distrikter. Lokalforeningene er organisert ut fra standarder, maler og retningslinjer satt av nasjonalkontoret. Nasjonalkontoret er koordinator og bindeledd mellom distriktene i Norges Røde Kors (Røde Kors, u.å.d), og skal ifølge en av våre informanter fungere som en tilrettelegger, samt være bidragsyter for å støtte distriktskontor og lokalforeninger i å nå mål. Nasjonalkontoret er også Røde Korsø representant overfor nasjonale myndigheter. Gjennom handlingsplaner kommer det frem at nasjonalkontoret tildeler midler til distriktskontorer som igjen fordeler midlene til de aktuelle lokalforeningene. Distriktene er pådriver for at målene i hovedprogrammet nås og skal bistå lokalforeningene med rådgivning, tilrettelegging og opplæring.

2.1.4 Målsettinger i Norges Røde Kors

Røde Kors gir en indikasjon på deres fremtid ved å beskrive prioriteringer innenfor ulike innsatsområder. Ifølge langtidsplanen (Røde Kors, 2011) har Røde Kors tre overordnede målsettinger:

1. Forebygge og respondere for å redde liv

Utfordringene er både mange og sammensatt hva gjelder samfunnets sårbarhet. Røde Kors har derfor som mål å forberede det norske samfunnet på å møte et bredt spekter av hendelser knyttet til endring og utvikling innenfor blant annet teknologi, klimaendringer og helseutfordringer. Organisasjonen har som mål å øke innsatsen i håp om å forberede lokalsamfunnet på alvorlige hendelser i løpet av denne tiårsperioden. Dette gjøres ved tidlig opplæring og organisering av frivillige (Røde Kors, 2011) Videre har de som mål å være, samt fortsette å være en beredskapsorganisasjon. For at dette skal være oppnåelig må alle ledd i organisasjonen være forberedt på eventuelle krisesituasjoner.

2. Trygge lokalsamfunn for barn og unge

En god oppvekst er viktig for å sikre et bærekraftig og trygt livsgrunnlag (Røde Kors, 2011, s. 4). På bakgrunn av denne uttalelsen har Røde Kors et mål om å jobbe for god helse og sunn livsstil. Helsen i verden forandres kontinuerlig, og i løpet av denne tiårsperioden ønsker Røde Kors å rette oppmerksomheten mot de sosiale og miljømessige faktorene som er avgjørende for å oppnå god helse. Videre i langtidsplanen (Røde Kors, 2011) fremkommer et sterkt ønske om å hindre konfliktsituasjoner, hvor Røde Kors i større grad ønsker å engasjere seg i voldsforebyggende arbeid.

3. Nærhet, inkludering og tilstedeværelse

Over hele Norge finner man mennesker som har falt utenfor velferdsstatens sikkerhetsnett av ulike årsaker. Mangel på et sosialt nettverk og ensomhet kan gi store samfunnsmessige konsekvenser. Røde Kors vil derfor arbeide for sosial inkludering, samt aktivt bekjempe både mobbing, sosiale fordommer og oppfordre til å respektere ulikhetene som eksisterer i dagens samfunn (Røde Kors, 2011). Dette gjør de blant annet ved å bygge solide lokalsamfunn, hvor de fokuserer på lokal kapasitetsbygging.

Videre presenteres Røde Kors' tre organisatoriske mål, som skal bidra til å nå organisasjonens overordnede mål, nevnt ovenfor.

1. Vi utvikler en sterk, endringsvillig og behovsrettet organisasjon

Velferdsapparatet blir stadig utfordret, og i fremtiden kan vi forvente at frivillige organisasjoner vil gjennomføre oppgaver som tradisjonelt har blitt utført av det offentlige (Røde Kors, 2011).

For å møte mulighetene og utfordringene som forekommer i en verden i stadig endring, ønsker Røde Kors å bygge kompetanse samt opprettholde sin dynamikk og årvåkenhet. De har et mål om å være en lærende organisasjon som evaluerer effekten av arbeidet de gjør, samtidig utvikles nye tiltak som styrker organisasjonens evne til å nå sine mål.

Røde Kors rapporterer i langtidsplanen (Røde Kors, 2011, s. 5); *Vi vil ha en helhetlig tilnærming til planlegging, gjennomføring og resultatmåling som omfatter hele organisasjonen. Vi vil ha god og effektiv kommunikasjon mellom alle ledd, samt styrke våre interne kontrollrutiner for å bedre oversikten over arbeidet som gjøres i hele organisasjonen.* I Røde Kors er alle valgte organer ansvarlig for at målsettinger blir fulgt opp, samtidig som gode resultater skal oppnås. Derfor legger de stor vekt på riktig opplæring og måloppnåelse, i tillegg kvalitetssikres frivillige og deres opplæring.

Ett av Røde Kors' viktigste virkemidler er bedre samhandling mellom de ulike leddene i organisasjonen, da omgivelsene er preget av stor konkurranse om oppmerksomhet, både om frivillige og økonomiske midler (Røde Kors, 2011). De legger vekt på å fremstå som en samlet organisasjon, som ett Røde Kors, som arbeider mot felles mål og representerer betydningsfull humanitær kraft i det norske samfunnet.

2. Vi bidrar til å sikre at mennesker i sårbare livssituasjoner har tilgang til hjelp

Ikke alle mennesker i Norge har mulighet til å dekke sine grunnleggende behov og rettigheter. De opplever ofte mangel på hjelp når de trenger det, og tilgang til sårbare grupper er helt avgjørende for Røde Kors' arbeid (Røde Kors, 2011). De har som mål å drive holdningsskapende arbeid, som fremmer både medmenneskelige og sosiale holdninger.

3. Vi styrker lokal kapasitet, bygger god organisasjonsstruktur og videreutvikler god ledelse

Røde Kors ønsker å videreutvikle seg for å møte humanitære utfordringer både i dag og i fremtiden, gjennom fokus på bærekraft, høy kompetanse, trygg økonomi og rekruttering. De mener det er avgjørende å bygge kapasitet i de lokale foreningene og at den viktigste ressursen er menneskets evne til å yte frivillig innsats (Røde Kors, 2011). Det er viktig for organisasjonen å rekruttere flere medlemmer, da Røde Kors ønsker å være en solid og medlemsstyrt organisasjon.

3. Litteraturgjennomgang

Dette kapittelet tar for seg tidligere forskning omkring ideelle organisasjoner og påfølgende teoretisk fundament for å gi økt forståelse for oppgavens kontekst. Vi har valgt å benytte en kombinasjon av teoretiske rammeverk og tidligere forskning av ideelle organisasjoner. Dette på bakgrunn av at Otley (1980) hevder det ikke finnes et økonomistyringssystem som passer alle organisasjoner under alle omstendigheter, samt at de fleste studier som omhandler økonomistyring har ifølge Anthony og Young (2003) blitt gjennomført i profittmaksimerende virksomheter.

3.1 Tidligere forskning

I dette delkapittelet presenteres eksisterende litteratur som omhandler ideelle organisasjoner, forskjellen mellom ideelle og profittmaksimerende organisasjoner, prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner, samt viktigheten av tillit. Avslutningsvis oppsummeres litteraturstudien.

3.1.1 Forskjellen mellom ideelle og profittmaksimerende organisasjoner

Det er ifølge Speckbacher (2003) et tydelig skille mellom profitt- og ikke-profittmaksimerende organisasjoner. I ideelle organisasjoner er situasjonen annerledes enn i profittmaksimerende virksomheter, da de er bygd på bakgrunn av deres ideelle formål, som neppe er målbart (Speckbacher, 2003). Tucker, Thorne & Gurd (2013) har, ved bruk av nyinstitusjonell teori, studert i hvilken grad ideelle organisasjoner anvender økonomistyring og strategi som brukes i profittmaksimerende sektor. Forskningen antyder at forskjellene mellom sektorene ikke er vesentlige hva gjelder strategi og styring i kombinasjon, og at ideelle organisasjoner er mer sannsynlig å nærme seg, snarere enn å avvike fra profittmaksimerende tilnærminger til strategi og styring. Det er ofte vanskeligere å måle prestasjoner i ideelle organisasjoner, på bakgrunn av deres humanitære tjenester (Flynn & Hodgkinson, 2001). Selv om ideelle organisasjoner følger med på budsjetter og overvåker kostnader, kan ikke deres suksess måles i hvor nøye de følger budsjettet eller om de oppnår et positivt resultat. Dette sier ikke noe om de har oppnådd sitt ideelle formål, da deres suksess måles i hvor stor grad gjennomførte aktiviteter har bidratt positivt til samfunnet (Kaplan, 2003). Ifølge Tucker og Parkers (2013) studie om sammenheng mellom strategiformulering og styringssystemer i ideelle organisasjoner, er det i ideelle

organisasjoner, på lik linje som i profittmaksimerende organisasjoner, en sammenheng mellom strategi og styring.

For at profittmaksimerende bedrifter skal lykkes i dagens samfunn, må de ta hensyn til andre interessenter (Speckbacher, 2003). Dette utsagnet støttes av Tucker og Parker (2013) som argumenterer for at ideelle organisasjoner må administrere ulike interessenter, samt være effektive og konkurrere om ressurser. Økonomiske målinger alene er ikke godt nok til å styre og måle bedriftens ytelse, da det ikke forteller noe om langsiktig verdiskapning (Kaplan, 2003). For ideelle organisasjoner anses frivillige som en viktig kilde og har på grunn av deres engasjement et godt kjennskap til organisasjonens oppdrag. Personlige verdier kan motivere til å bidra og gjøre det bra. Slike motiverte mennesker kommer inn i organisasjonen med en klar, personlig ide om hvordan de skal nå organisasjonens mål (Kaplan, 2003).

Ideelle organisasjoner har i større grad tilpasset seg etter balansert målstyring. Flere har løftet kunden til toppen av målkartet og erkjenner at ideelle organisasjoner skal være ansvarlige for hvor godt de skaffer midler eller kontrollerer deres utgifter (Kaplan, 2003). I en profittmaksimerende bedrift vil kunden både betale og motta tjenesten. Slik er det ikke i ideelle organisasjoner, her betaler giveren for tjenesten, men det er en annen som mottar den. Ideelle organisasjoner må derfor definere hvem kunden er, om det er den som betaler eller den som mottar tjenesten (Kaplan, 2003). Niven (2008) hevder kunden er en person eller gruppe som direkte drar nytte av en tjeneste som utføres.

3.1.2 Prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner

Prestasjonsstyring kan betraktes som en tilnærming for å skape tillit i den tredje sektoren (Greiling, 2007). Konseptet om måling og styring, både i ideelle og profittmaksimerende organisasjoner, omhandler spesifikk definisjon av virksomhetens mål, samt oppnåelsen av disse. Videre kreves det tydeliggjøring av prosessen som genererer prestasjon og hvordan ledere kan styre virksomhetens prestasjoner (Speckbacher, 2003). I løpet av de siste årene har prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner fått betydelig oppmerksomhet innen hele sektoren (Hatzfeld, 2014), og en av de viktigste oppgavene er å utvikle verktøy for å måle organisasjonens iboende verdi over tid (Flynn & Hodgkinson, 2001). Kaplan (2003) hevder ideelle organisasjoner ikke har betydelige vanskeligheter hva gjelder tydelig definering av strategi. Når prestasjonsmålingssystemer implementeres i ideelle organisasjoner, måles ofte

fremgangen basert på deres tiltak. Dette er ifølge Kaplan (2003) baklengs, da tiltakene heller skal hjelpe organisasjonen med å nå sine strategiske mål.

Ifølge Speckbacher (2003) kan ikke verktøy for resultatmåling og -styring overføres like enkelt til ideelle organisasjoner da de er bygd på bakgrunn av deres oppdrag som er vanskelig å måle. Ideelle organisasjoner bruker ofte skjønn når de bestemmer hva de skal måle, hvordan det skal måles og hva som skal rapporteres (Arvidson & Lyon, 2014), som kan føre til unøyaktige målinger. Istedenfor at ideelle organisasjoner skal være alt for alle, ønsker en å legge til rette for at organisasjonen kan oppnå et strategisk fokus. Målesystemet har endret organisasjonens fokus fra å utarbeide tiltak, til at tiltakene faktisk iverksettes og oppnås. Dette har gjort flere organisasjoner i stand til å samkjøre tiltak, avdelinger og enkeltpersoner til å arbeide mot å oppnå bedre ytelse (Kaplan, 2003). Cutt (1998) hevder at prestasjonsmålingssystemet ikke bare skal brukes som et tilbakeblikk for å måle og rapportere ytelse, men også proaktivt, gjennom å støtte kontinuiteten i ledelsen på en strategisk måte. Carnochan, Samples, Myers og Austin (2014) fant i sin studie at ansatte prioriterer ofte kontakt med målgruppen over administrative og analytiske oppgaver, for eksempel dataregistrering.

Ideelle organisasjoner blir stadig presset til å gjennomføre måling og rapportering av deres handlinger (Ebrahim, 2003), tross mangel på nøyaktige avgreninger i forhold til evaluering og måling av organisasjonens ytelse (Hatzfeld, 2014). De er under et økende press for å demonstrere sin sosiale innvirkning, da eksterne ber organisasjoner bevise hvordan ressursene forvaltes og hva de har oppnådd (Arvidson & Lyon, 2014). Bidragsyttere ønsker å vite om pengene de gir utgjør en forskjell, private givere spør hvordan donasjoner betjener målgrupper og styremedlemmer ber om detaljert informasjon om organisatoriske aktiviteter og resultater (Flynn & Hodgkinson, 2001). For å konkurrere om donasjoner, sponsorer, frivillige og offentlige midler blir de konfrontert med et økende behov for å måle aktiviteter og dermed demonstrere kompetanse for å oppnå legitimitet og fremtidig finansiering (Hatzfeld, 2014).

Ideelle organisasjoner legger stadig mer vekt på prestasjonsmåling (Speckbacher, 2003), da en ønsker at deres suksess skal måles på en effektiv måte, slik at de fyller behovene i samfunnet (Kaplan, 2003). Spesielt i ideelle organisasjoner brukes prestasjon og suksess til en organisasjon om hverandre, da det antas at gode prestasjoner fører til suksess for organisasjonen. Problemet med måling av suksess i ideelle organisasjoner er imidlertid at det ikke kan baseres på økonomisk lønnsomhet, og ytelse er derfor mer komplisert i ideelle

organisasjoner enn i profittmaksimerende bedrifter (Hatzfeld, 2014). Ytelse i ideelle organisasjoner krever derfor flere komponenter, og prestasjonsmåling må brukes som et verktøy for proaktiv og kontinuerlig styring, heller enn å bare fungere som et rapporteringssystem (Cutt, 1998).

Balansert målstyring har, som nevnt tidligere, blitt mer populært å implementere som et styringsverktøy i ideelle organisasjoner (Kaplan, 2003). Ideelle organisasjoner har ikke profitt som sitt høyeste mål, og flere har omorganisert rammeverket om balansert målstyring og satt kundeperspektivet øverst i målkartet. Greiling (2010) hevder at implementering av balansert målstyring er like gunstig som i privat sektor, og at samfunnets tredje sektor vil bli langt mer effektive i forhold til å levere fordeler til samfunnet dersom de tar i bruk balansert målstyring. Noen forskere hevder at ideelle organisasjoner bør plassere organisasjonens oppdrag øverst i hierarkiet, da dette reflekterer organisasjonens langsiktige mål (Kaplan, 2003). Dette kan for eksempel være overordnede mål om å redusere fattigdom, underernæring, hjemløshet, sykdom og forurensning. I ideelle organisasjoner representerer organisasjonens formål en ansvarlighet mellom organisasjonen og samfunnet, med andre ord en begrunnelse for deres eksistens. Kaplan (2003) hevder derfor at organisasjonens oppdrag bør vises og måles på det øverste nivået i hierarkiet.

3.1.3 Tillit, troverdighet, legitimitet og omdømme i ideelle organisasjoner

Ideelle organisasjoner trenger samfunnets tillit for legitimitet, effektivitet, økonomisk og ikke-økonomisk støtte. Ideelle organisasjoner er avhengig av tillit fra omverdenen da de mottar donasjoner på grunnlag av givernes tillit til organisasjonen (Bryce, 2007). Deres legitimitet er i stor grad basert på offentlig tillit, og troverdigheten avhenger av spørsmål om ansvarlighet og åpenhet (Amagoh, 2015). Samfunnets tillit til ideelle organisasjoner er sentralt for humanitært formål, og organisasjonen må styrke tilliten om den svekkes på bakgrunn av politikk, beslutninger eller handlinger (Bryce, 2007). I en studie gjort av Loureiro, Sarmiento & Galelo (2018) fremstår troverdighet som den mest betydningsfulle driveren av tillit for ideelle organisasjoner, og signaler som sendes ut av organisasjonen kan bidra til deres troverdighet. Samfunnet føler mindre risiko og stoler på organisasjonen når de opplever at organisasjonen har kompetanse og pålitelighet til å levere det som er lovet.

Organisatorisk legitimitet er en antagelse om at en virksomhets handlinger er passende innenfor et system av normer, verdier og oppfatninger (Long, 2016). Ifølge Gill & Wells (2014) forstås ofte legitimiteten til ideelle organisasjoner som i hvilken grad atferd gjenspeiler kommunikasjon, altså om de gjør det de sier de skal gjøre. Ifølge Herlin (2015) er ideelle organisasjoners innhenting av bidrag og oppnåelse av humanitære formål avhengig av organisatorisk legitimitet fordi legitime organisasjoner oppfattes som mer meningsfulle, forutsigbare og pålitelige. Legitimitet for ideelle organisasjoner handler blant annet om hvordan de ordlegger seg og fremstår overfor deres interessenter (Gill & Wells, 2014). Loureiro, Sarmiento og Galelo (2018) finner i sin studie at troverdighet har større innvirkning på tillit enn kommunikasjon, men at begge er viktige faktorer i forholdet mellom samfunnet og ideelle organisasjoner. Givere og frivillige kan se seg selv og sine verdier i organisasjonens ut i fra hvordan organisasjonen posisjonerer seg. Ideelle organisasjoner er i en kontinuerlig spenningstilstand der de må balansere forventninger fra givere og frivillige med beslutninger omkring sitt humanitære formål. De er også avhengige av å skape og opprettholde en identitet deres interessenter identifiserer seg med (Gill & Wells, 2014).

Ifølge Herlin (2015) er det viktig at en skiller legitimitet og omdømme. Mens legitimitet er en evaluering av aksept basert på normer og verdier, er omdømme en vurdering av relativ status mellom to eller flere organisasjoner. Omdømme er også avledet fra praktisk talt alle tidligere handlinger eller attributter, mens legitimitet kommer fra et smalere spekter av kilder. Schloderer, Sarstedt og Ringle (2014) definerer omdømme som interessentenes samlede evaluering av en organisasjon når det gjelder deres evne og vilje til å oppfylle interessenters forventninger i fortid, nåtid og fremtid, og hevder at omdømme er en viktig faktor for å forklare tiltrekning av donasjoner og frivillige. En studie gjennomført av Grant og Potoski (2015) i USA viser at det kollektive omdømme til ideelle organisasjoner som opererer i samme område kan påvirke donasjoner de mottar. Donasjoner øker når omdømmet blir mer positivt og synker når omdømmet blir mer negativt. Gill & Wells (2014) hevder at ideelle organisasjoner må opprettholde sitt omdømme overfor givere og frivillige om de skal ha mulighet til å utvikle seg og overleve på lang sikt.

3.1.4 Oppsummering av tidligere forskning

Det eksisterer delte meninger hva gjelder forskjellen mellom ideelle og profittmaksimerende organisasjoner. Speckbacher (2003) mener det eksisterer tydelige forskjeller, og Tucker et. al

(2013) hevder sektorene har flere likheter enn ulikheter ved økonomistyringen. Det vises, ifølge Hatzfeld (2014), at prestasjonsmåling de senere årene har fått økt oppmerksomhet i den tredje sektoren. Ideelle organisasjoner er bygd på deres oppdrag som kan være utfordrende å måle, og målingene baseres derfor ofte på skjønsmessige vurderinger (Arvidson & Lyon, 2014). Ideelle organisasjoner opplever et økt press, i form av å måle og rapportere deres handlinger, da interessenter ønsker å vite hvordan ressursene forvaltes og hva organisasjonen har oppnådd (Ebrahim, 2003; Arvidson & Lyon, 2014). Det er viktig for slike typer organisasjoner å balansere forventninger fra både givere og frivillige (Gill & Wells, 2014), da ideelle organisasjoner trenger samfunnets tillit for økonomisk og ikke økonomisk støtte, samt for å oppnå legitimitet (Bryce, 2007).

3.2 Teoretisk fundament

I dette delkapittelet presenteres teori som danner det overordnede teoretiske fundamentet for avhandlingen. Kapittelet er delt inn i fire delkapitler, hvor det innledningsvis presenteres et overordnet blikk på økonomistyring. Deretter utdypes teori som omhandler prestasjonsstyring og -måling, før nyinstitusjonell teori presenteres avslutningsvis. Litteraturen som presenteres her vil senere, i kapittel seks, sammen med funn fra tidligere forskning diskuteres opp mot innsamlet empiri.

3.2.1 Økonomistyring

Vår problemstilling tar for seg bruken av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon. Før vi går inn på dette finner vi det hensiktsmessig å presentere begrepet økonomistyring, da prestasjonsmåling ses på som en del av økonomistyringen i en organisasjon. Økonomistyringen i ideelle organisasjoner er interessant da de har andre grunnprinsipper enn profittmaksimerende virksomheter, og verdsetter andre verdier høyere enn profitt (Norsk Regnskapsstiftelse, 2020). Økonomistyring har ingen entydig definisjon og er et relativt bredt begrep som omhandler informasjon om aktiviteter som foregår i organisasjoner (Burns, Quinn, Warren & Oliveira, 2013). Hver virksomhet har et system for å samle inn, analysere og rapportere informasjon som relateres til virksomheten. Økonomistyring er ifølge Fallan og Pettersen (2016) koordinering av aktiviteter og transaksjoner mellom aktører som er begrenset rasjonelle og kan ha opportunistisk atferd. Formålet med økonomistyring er å gi finansiell og ikke-finansiell informasjon til personer i og utenfor virksomheten for å hjelpe til i beslutninger (Burns et al.,

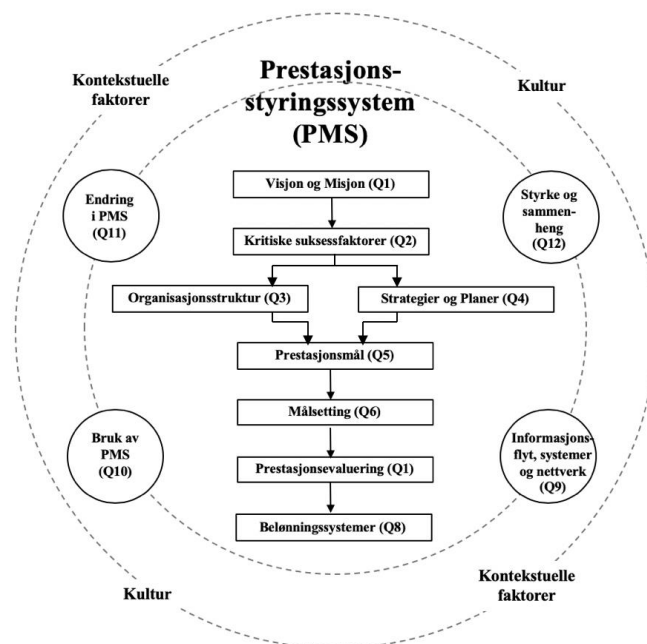
2013) og å opprette, bevare og øke verdien i profitt- og ikke-profittmaksimerende virksomheter, både privat og offentlig (Nørreklit og Mitchell, 2007). Ifølge Hansen og Mouritsen (2007) omhandler økonomistyring beslutningstaking, koordinering og motivasjon ved å ta i bruk ulike teknikker, hvor alle forventes å bidra til verdiskapning i virksomheten.

Flere teknikker kan anvendes for å øke virksomhetens verdi, og prestasjonsmåling og -styring er metoder som ofte tas i bruk. Videre i teorikapittelet fokuseres det på prestasjonsmåling som en del av økonomistyring, og relevante momenter innenfor dette området.

3.2.2 Prestasjonsstyring

Ifølge Malmi og Brown (2008) kan styring benyttes som et middel for å oppnå mål. Det beskriver forventning og ytelse, og legger dermed grunnlaget for hvordan hver enkelt kan bidra med å oppfylle virksomhetens visjon (Amaratunga & Baldry, 2002). Forskjellen på prestasjonsstyringssystem og prestasjonsmålingssystem er i hovedsak at styring ofte skjer på forhånd og måling skjer i etterkant. Det kan tolkes slik at prestasjonsstyring søker å påvirke organisasjonen i en bestemt retning og prestasjonsmåling evaluerer om organisasjonens mål er oppnådd (Broadbent & Laughlin, 2009). Ferreira og Otley (2009) bruker begrepet styringssystemer som en mer generell betegnelse for å skape et mer helhetlig syn på styring og kontroll av virksomhetens ytelse. På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av Ferreira og Otleys (2009) prestasjonsstyringsrammeverk for å få et mer helhetlig bilde av styring i ideelle organisasjoner.

Videre bygger Ferreira og Otleys (2009) rammeverk på tidligere teorier av blant annet Otleys (1999) rammeverk og Simons (1995) Levers of Control. Det utvidede rammeverket, også kalt Performance Management Systems (PMS) Framework, omhandler både formelle og uformelle mekanismer, prosesser, systemer og nettverk som enhver virksomhet kan ta i bruk for å nå mål, samt bistå den strategiske prosessen og utøve ledelse gjennom planlegging, måling og kontroll. På bakgrunn av dette utsagnet tolker vi det dit at prestasjonsmåling er en del av Ferreira og Otleys (2009) prestasjonsstyringssystem, da rammeverket inneholder faktorer som er avgjørende for å skape retning i organisasjonen, for å nå forutbestemte mål, samt evaluere om disse er nådd. Formålet med rammeverket er å gi et beskrivende verktøy som skisserer retningslinjene til styringssystemer på en helhetlig måte for å undersøke strukturen i organisasjonen (Ferreira & Otley, 2009).



Figur 2: Prestasjonsstyringssystemet (Ferreira & Otley, 2009)

Rammeverket, som vist i figur 2, består av 12 spørsmål, hvor åtte spørsmål er betegnet som funksjonelle og fire er kontekstuelle. I denne avhandlingen har vi valgt å se bort fra de kontekstuelle spørsmålene på bakgrunn av oppgavens omfang. De funksjonelle spørsmålene tar for seg virksomhetens visjon, misjon og strategi, samt sentrale nøkkelfaktorer og prestasjonsmål. Visjon og misjon kan brukes som et verktøy for å styre ledere og ansatte mot organisasjonens formål. Førstnevnte, visjon, indikerer ønsket retning for organisasjonen, mens misjon omhandler organisasjonens overordnede formål. Kritiske suksessfaktorer er operasjonalisering av organisasjonens visjon og misjon, og må derfor være på plass for måloppnåelse. Videre, som vist i figur 2, er organisasjonens strategi og struktur gjensidig avhengig av hverandre da de både begrenser og støtter hverandre (Ferreira & Otley, 2009). Jablonski (2018) hevder ideelle organisasjoner står overfor samme utfordringer som profittmaksimerende bedrifter knyttet til utarbeidelse av kritiske suksessfaktorer. Begge typer virksomheter er avhengig av generelle suksessfaktorer for å styre virksomheten i retning mot å nå sine mål. Formålet med strategier og planer er å vise retning i organisasjonen, og anses derfor som en viktig faktor for å nå organisatoriske mål (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Organisasjonsstruktur brukes som et middel for å etablere ansvarsområder for organisasjonens medlemmer og øke effektiviteten på aktiviteter som utføres (Chenhall, 2003). Det er viktig at organisasjonsstrukturen henger sammen med kritiske suksessfaktorer og strategi (Ferreira &

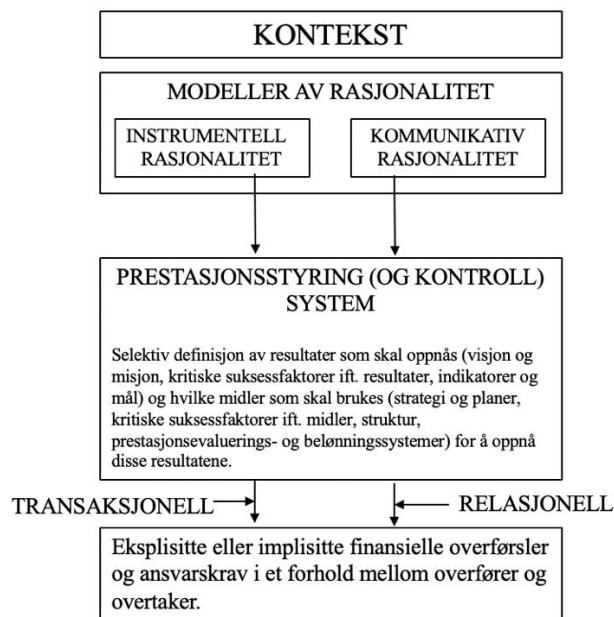
Otley, 2009). Kommunikasjonsprosessen anses å være viktig i samtlige organisasjoner, derfor er det viktig å være bevisst på om organisasjonen bruker *top-down* eller *bottom-up* tilnærming. Hvilken tilnærming som tas i bruk vil være avhengig av type organisasjon. I noen organisasjoner er det ikke nødvendig å foreta forhandlinger, da toppledelsen bestemmer fordelingen av ressurser. Ifølge Burns et al. (2013) kalles dette for en «top-down» tilnærming. På den andre siden har vi «bottom-up», hvor organisasjonen ønsker å inkludere, samt skape økt deltakelse i hele organisasjonen.

Videre, fra spørsmål fem til åtte, tar Ferreira og Otley (2009) for seg virksomhetens prestasjonsmål og hvordan organisasjonen best mulig skal måle og evaluere sin suksess. Hver enkelt virksomhet finner hvilket nivå de skal prestere på, hvordan de skal oppnå mål og hvordan belønning skal foregå. Spørsmål fem, i figur 2, omhandler organisasjonens prestasjonsmål, hvor en må finne ut om disse samsvarer med organisasjonens visjon og strategi. Deretter kommer en av organisasjonens viktigste oppgaver, å sette mål, hvor det ifølge Otley (1999) er avgjørende å finne en grense mellom hva en ønsker å oppnå, samt hva som er oppnåelig. Organisasjonens mål er utarbeidet på bakgrunn av dens visjon og misjon (Ferreira & Otley, 2009), og målsetting bygger på prestasjonsmålene identifisert i spørsmål fem. Videre må organisasjonen foreta evaluering av prestasjoner, som utgjør et kritisk aspekt i styringssystemet. For å kartlegge om organisasjonens handlinger har hatt effekt er det viktig å evaluere organisasjonens mål (Ferreira og Otley, 2009). Fitzgerald (2007) legger til at prestasjonsmåling ikke har noen hensikt dersom det ikke foretas korrigering i ettertid. Justeringer må derfor skje i henhold til organisasjonens visjon og misjon, samt kritiske suksessfaktorer for å styre organisasjonen i riktig retning. Avslutningsvis tar rammeverket for seg belønning som er et resultat av prestasjonsevaluering. Belønning vurderes bredt og tar for seg alt fra annerkjennelse fra toppledelsen til forfremmelse (Ferreira & Otley, 2009), men i denne studien har vi, på bakgrunn av oppgavens omfang, valgt å ikke sette søkelys på dette aspektet.

Broadbent og Laughlin (2009) underbygger argumentene til Ferreira og Otley (2009), hvor det er for mye fokus på enkelhet i forhold til helhet. Begge hevder at oppmerksomheten fra ledelsen har vært knyttet til *ex-post*, det som skjer etter hendelsen, istedenfor *ex-ante*, med fokus på å definere mål på forhånd. Det er avgjørende å drive proaktiv styring, da måling i seg selv ikke er godt nok (Cutt, 1998). Broadbent og Laughlin (2009) presenterer to typer underliggende rasjonaliteter; instrumentell og kommunikativ rasjonalitet, som begge utvides til fire rasjonaliteter. I vår studie av ideelle organisasjoner vil skillet mellom de to rasjonalitetene være

viktig, da slike typer organisasjoner til en viss grad kan være avhengige av en balanse mellom det ideelle og økonomiske. Førstnevnte, instrumentell rasjonalitet, baserer seg på handlinger om det spesifikke middel for å oppnå et bestemt mål, du gjør det fordi det er den mest effektive måten å oppnå målet på. Kommunikativ rasjonalitet baseres derimot på ønskede avtalte resultater, hvor medlemmene i organisasjonen avgjør hvilke midler som skal anvendes for å nå målet.

Vår casestudie beveger seg mer mot kommunikativ rasjonalitet, da det ofte er snakk om kvalitative dimensjoner, i form av kvalitative visjoner og mål, fremfor konkrete lønnsomhetsmål. Samtidig bidrar de frivillige, sammen med administrasjonen, i prosessen med utvikling av mål. Disse to formene for rasjonalitet, instrumentell og kommunikativ, anses ut fra teorien å være to ytterpunkter, men det fungerer ikke slik i praksis da for eksempel kommunikativ rasjonalitet også kan inneholde kvantitative dimensjoner og målinger. Videre er de fire rasjonalitetene henholdsvis formell, teoretisk, substansiell og praktisk rasjonalitet. Prestasjonsindikatorer avledes ved å bruke formell rasjonalitet, som uttrykkes gjennom numeriske og kalkulerbare termer, eller substansiell rasjonalitet, som bygger på det kommunikative (Broadbent & Laughlin, 2009). Utarbeidelse av indikatorer er viktig, da feil indikatorer kan bidra til å svekke prosesser i organisasjonen (Jablonski, 2018). Videre forklarer Broadbent og Laughlin (2009) at organisasjoner baseres på formell eller teoretisk rasjonalitet, hvor valg av middel for å oppnå et mål avhenger av å følge en plan til punkt og prikke eller en mindre tydelig definert plan.



Figur 3: Prestasjonsstyringssystemet (Broadbent & Laughlin, 2009)

På bakgrunn av de to rasjonalitetsmodellene instrumentell og kommunikativ rasjonalitet dannes to prestasjonsstyringssystem som betegnes som transaksjonelt og relasjonelt (Broadbent & Laughlin, 2009). De to formene kjennetegnes å være to ytterpunkter, hvor relasjonelt styringssystem i grove trekk går ut på at interessentene påvirker organisasjonens virkemiddel og mål. Her er tankegangen mer langsiktig, hvor fokuset ligger på overlevelse og bærekraftig utvikling. Dersom styringssystemet er transaksjonelt er tankegangen mer kortsiktig, målet er tydelig definert og det foreligger en god plan for å oppnå målet. Broadbent og Laughlin (2009) presenterer flere elementer i sitt rammeverk. Det første omhandler kontekst, som har som mål å inkludere organisasjonens interne og eksterne kontekst, som kan skape både utfordringer og muligheter. Det gir en bedre indikator på hva som skal kontrolleres i organisasjonen, samtidig gir det en indikator på hvilke spørsmål som skal stilles i ulike situasjoner. Det er ingen tvil om at spørsmålene må være til stede for å skape en helhet, men det er dog viktig å være kritisk til de.

3.2.2.1 Ulike former for styring

Styring er prosessen der ledelsen forsikrer seg om at organisasjonen handler i samsvar med ledelsens mål, fremtidige planer og retningslinjer. Informasjon er avgjørende i styringsprosessen, da det brukes som et middel for kommunikasjon, motivasjon og måling (Anthony, 1960). Ifølge Falkenberg og Herremans (1995) skilles det mellom to former for styring; formell og uformell styring. I studien vår, som omhandler ideelle organisasjoner, antar

vi at den uformelle styringsformen er mest relevant, selv om begge formene tas i bruk. Den formelle styringsformen anses å være nedskrevne prosedyrer og retningslinjer som skal styre organisasjonen i retning mot å nå sine mål, samt oppdage eller avdekke dårlig oppførsel (Ouchi, 1977). Denne formen for styring er ifølge Falkenberg og Herremans (1995) utarbeidet, helt eller delvis, for å overvåke og kontrollere organisasjonens prestasjoner, gjennom blant annet nedskrevne mål, budsjetter, belønningssystemer og etiske normer. I motsetning til det formelle styringssystemet, søker det uformelle systemet å utvikle felles verdier og tradisjoner sammen med de ansatte i organisasjonen. Det uformelle styringssystemet bidrar til å påvirke hvordan organisasjonen jobber, gjennom å utvikle en felles filosofi for hele organisasjonen (Falkenberg & Herremans, 1995).

Ifølge Merchant og Van der Stede (2012) finnes det fire grunnleggende styringsmekanismer; resultatstyring, atferdsstyring, kulturell styring og sosial styring, hvor Ouchi (1977) definerer atferds- og resultatstyring som formell styring og kulturell og sosial styring som uformell styring. Resultatstyring handler om at ansatte belønnes for gode resultater eller straffes for dårlige resultater. Belønninger gjelder ikke kun finansielle belønninger, men også faktorer som forfremmelse, jobbsikkerhet og anerkjennelse. Det kan knyttes til motivasjon, ved at de ansatte motiveres til å yte maksimalt for å oppnå de resultatene som organisasjonen verdsetter og belønner. Resultatstyring påvirker handlinger for å gjøre ansatte oppmerksomme på konsekvensene av deres handlinger (Merchant & Van der Stede, 2012). Det eksisterer både fordeler og ulemper knyttet til resultatstyring, da denne formen for styring imidlertid ikke kan anvendes i enhver situasjon. Resultatstyring er ofte billig, da måling av prestasjoner ofte gjøres uansett. Videre påvirker det ansattes atferd, samtidig skaper det større forpliktelse og høyere motivasjon blant de ansatte (Merchant & Van der Stede, 2012).

Ledere kan anvende flere former for styring, hvor hensikten er at de ansatte skal utføre handlinger som er til det beste for organisasjonen. Atferdsstyring er den mest direkte formen for styring, hvor en ønsker å lede til dokumentasjon av kunnskap som fungerer best (Merchant & Van der Stede, 2012), også kjent som *öbest practice*. En slik type styring innebærer at de ansatte er sikre på at handlingene de gjennomfører skal være gunstige for organisasjonen. Ifølge Merchant og Van der Stede (2012) er det viktig med en gjennomgang og evaluering av virksomhetens handlingsplaner. I en slik prosess stilles det krav til å definere hvilke handlinger som er akseptable og ikke, formidle handlingene til de ansatte, observere og kontrollere handlingsforløpet og belønne gode handlinger, eventuelt straffe for unnvikelse.

Den tredje typen styring, sosial styring, er utformet for å øke sannsynligheten for at de ansatte vil utføre arbeidsoppgaver som er tilfredsstillende for den enkelte, da de får en følelse av selvrealisering og tilfredshet ved å utføre arbeidet på en god måte (Merchant & Van der Stede, 2012). Det bygger på ansattes evne til å kontrollere og motivere seg selv. Formålet er å avklare forventningene, ved å sikre at de ansatte forstår organisasjonens ønsker. Videre må det sikres at de ansatte har mulighet til å gjennomføre arbeidet på en god måte, ved at de har nødvendige ressurser, i form av for eksempel erfaring og opplæring. Selvkontroll er en medfødt kraft, som omhandler menneskets ønske om å engasjere seg og gjøre en god jobb. Det er en effektiv form for overvåkning, da mennesker ofte har samvittighet som fører til at de ønsker å utføre handlinger som er til det beste for organisasjonen (Merchant & Van der Stede, 2012). Det kan også foreligge et sterkt ønske blant de ansatte om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne i form av at de identifiserer seg med organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med organisasjonsforpliktelse, som handler om medarbeidernes ønske om å involvere seg i og identifisere seg med deres virksomhet (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Kulturell styring er den siste formen for styring, og er utarbeidet for å fremme gjensidig overvåkning innad i organisasjonen (Merchant & Van der Stede, 2012). Det fungerer mest effektivt dersom gruppens individer har knyttet sosiale- eller følelsesmessige relasjoner til hverandre. Ved kulturell styring ønsker ledelsen å påvirke medarbeidernes holdninger for å skape en kultur som bidrar til å fremme organisasjonens overordnede mål (Ouchi, 1977). Ifølge Merchant og Van der Stede (2012) formes kultur blant annet etter organisasjonens tradisjoner, normer, verdier og holdninger, som mål og strategier må tilpasses etter. Flere organisasjoner ønsker å formidle sin organisasjonskultur gjennom å for eksempel utarbeide en visjon eller misjon, samt etiske retningslinjer. Dette bidrar til økt forpliktelse blant ansatte og interessenter i forhold til hvordan en ønsker at organisasjonen skal fungere (Merchant & Van der Stede, 2012).

3.2.3 Prestasjonsmåling

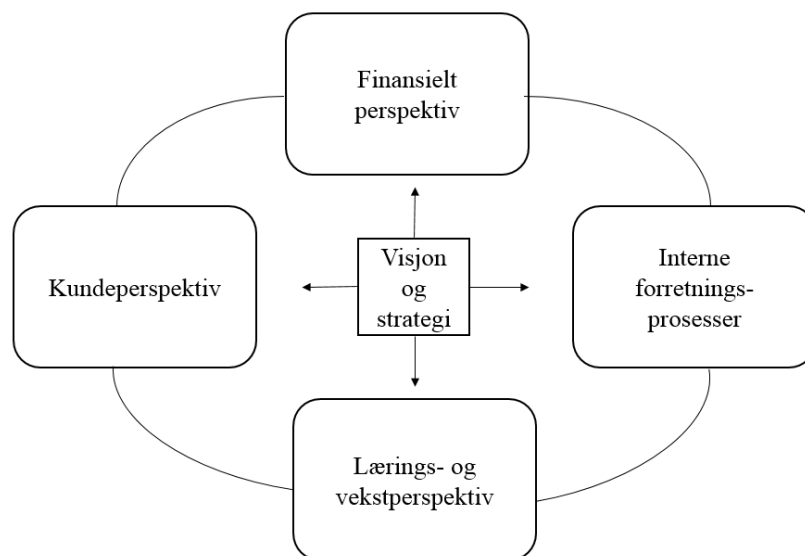
Måling av prestasjoner er ifølge Kloot og Martin (2000) langt mer omfattende enn prestasjonsstyring, da prestasjonsmåling tar for seg flere elementer. Prestasjonsmåling er tradisjonelt sett kjent for å måle individuelle prestasjoner, men det er bredere enn det. Ifølge Anthony (1965) er økonomistyring en prosess hvor ledere skaffer ressurser og sikrer effektiv bruk for å nå organisasjonens mål. Prestasjonsmålingssystemer defineres slik *«PMS are concerned with defining, controlling and managing both the achievement of outcomes or ends as well as the means used to achieve these results as a societal and organisational, rather than individual level»* (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 283). Prestasjonsmåling spiller en viktig rolle i samtlige organisasjoner, da det avslører hvor godt en organisasjon oppnår sine mål samt identifisere nødvendige forbedringspotensialer. Det er avgjørende å forstå virksomhetens strategi, da den valgte strategien oversettes til flere mål, både finansielle og ikke-finansielle (Fitzgerald, 2007).

Prestasjonsmåling har de siste årene utviklet seg fra å baseres på måling og kontroll av kostnader, til å fokusere på ytelser som ikke er kostnadseffektive (Tonchia & Quagini, 2010). Økt vektleggelse av å beregne ikke-økonomisk verdi, samt tradisjonell økonomisk ytelse, viser til et større fokus på kundeorientert prosess på lengre sikt, hvor blant annet tilfredshet og lojalitet kan måles. Ifølge Tonchia og Quagini (2010) vil virksomhetens lønnsomhet hovedsakelig angå aksjonærene. Imidlertid vil det være relevant å inkludere andre interessenter når de planlegger virksomhets fremtid; både ledere, ansatte, kunder, leverandører og ikke minst verdenssamfunnet. På bakgrunn av dette har det blitt utviklet to tilnærminger; interessent- og aksjonærperspektivet (Fitzgerald, 2007). Førstnevnte hevder at selskaper konkurrerer på mange dimensjoner, hvor en ikke bare evaluerer finansielle resultater. Ensidig oppmerksomhet av økonomisk ytelse, som ved aksjonærperspektivet, kan gi misvisende signaler for den kontinuerlige forbedringen som kreves i et konkurransepreget samfunn. Kundetilfredshet og etablering av gode relasjoner mellom de ansatte vil ikke måles i et slikt system, og det er derfor avgjørende å utvikle ikke-finansielle prestasjonsmål som blant annet tar opp kvalitet og service. Den største forskjellen mellom interessent- og aksjonærmodellen hva gjelder prestasjon, er at interessentperspektivet omfatter en rekke tiltak, både finansielle og ikke-finansielle, mens aksjonærperspektivet fokuserer kun på finansielle målinger. Interessentperspektivet er spesielt relevant i ideelle organisasjoner da deres suksess, som nevnt tidligere, ikke måles ut fra finansielle resultater. Samtidig har de stort fokus på interessenter, blant annet ansatte, frivillige, givere og samfunnet generelt. Ifølge Fitzgerald (2007) er det utviklet flere rammeverk, blant

annet balansert målstyring, for å hjelpe virksomheten med å utvikle tiltak som reflekterer deres mål, samt vurderer deres resultater.

3.2.3.1 Balansert målstyring

Balansert målstyring er et helhetlig system som er ment for å kommunisere og styre en organisasjon over tid (Burns et al., 2013). Som nevnt i gjennomgang av tidligere forskning har flere ideelle organisasjoner implementert balansert målstyring, men i en hybridform som er tilpasset den type organisasjon. Balansert målstyring, heretter omtalt som BMS, er en modell som integrerer finansielle og ikke-finansielle mål. Modellen ble utarbeidet på bakgrunn av at for stor vektlegging av finansielle mål kan lede til kortsiktighet. Finansielle målinger alene ikke kan rette oppmerksomheten mot de kritiske områdene i virksomheten (Kaplan & Norton, 1992). Hovedformålet med BMS er å oversette strategi og visjon til målbare mål, som har en praktisk betydning for ledelsen (Nørreklit & Mitchell, 2007). BMS inkluderer finansielle mål som taler for resultater av utførte tiltak, og inkluderer operasjonelle mål for kundetilfredshet, interne prosesser og organisatorisk læring og vekst. De operasjonelle målene er drivkraften for finansielle prestasjoner (Kaplan & Norton, 1992). Å implementere BMS i en virksomhet skal bidra til at forretningsenheter kobler sine økonomiske mål til virksomhetens strategi (Kaplan & Norton, 1996).



Figur 4: Balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1992)

Det finansielle perspektivet identifiserer hvordan en virksomhet ønsker å bli sett av sine aksjonærer (Nørreklit & Mitchell, 2007). De finansielle målene skal fungere som fokus for tiltak og mål i de tre andre perspektivene (Kaplan & Norton, 1996). I profittmaksimerende

bedrifter vil oftest dette målet være å generere økonomisk avkastning til investorer, men i ideelle organisasjoner vil dette målet være noe annet. Videre gjenspeiler kundeperspektivet hvordan virksomheten ønsker å bli oppfattet av sine kunder (Nørreklit & Mitchell, 2007). Perspektivet identifiserer kunde- og markedssegmentet virksomheten har valgt å konkurrere i og muliggjør tilpasning av sine kjernemål for kundens tilfredshet, lojalitet og fastholdelse (Kaplan & Norton, 1996). Ledere må i kundeperspektivet til BMS oversette strategi og sine oppdrag til spesifikke mål som er kundebaserte.

Perspektivet for interne forretningsprosesser indikerer hvordan virksomheten må opptre for å tilfredsstille sine aksjonærer og kunder (Nørreklit & Mitchell, 2007). Ledere må i dette perspektivet identifisere hvilke prosesser som er mest kritiske for å nå mål relatert til kunder og aksjonærer. Mål og tiltak i dette perspektivet blir vanligvis utviklet etter at målene i det finansielle- og kundeperspektivet er formulert. Prosessen med å utarbeide mål og tiltak her er det som skiller BMS mest fra tradisjonelle systemer for prestasjonsmåling (Kaplan & Norton, 1996). Organisatorisk læring og vekst inkluderer endringer og forbedringer virksomheten trenger dersom visjon og strategi skal realiseres (Nørreklit & Mitchell, 2007). Målene i de tre andre perspektivene angir hvilke områder organisasjonen må ha fortrinn på for å nå ønskede resultater. Dette perspektivet lager mål og tiltak for å forbedre organisatorisk læring og vekst, og målene er pådrivere for å oppnå resultater og mål i de tre øvrige perspektivene. BMS fremhever viktigheten av å investere i mennesker, systemer og prosedyrer for å oppnå langsiktige mål.

Kaplan og Norton (1996) presenterer en årsaks-virkningskjede der mål for organisatorisk læring og vekst er driverne for mål for interne forretningsprosesser, disse målene er drivere for mål i kundeperspektivet, som igjen driver finansielle mål. BMS er designet for å måle og dermed lette overvåkingen av driverne for fremtidig langsiktig suksess, og identifisere i hvilken grad målene er oppnådd (Nørreklit & Mitchell, 2007). Målesystemet skal gjøre forholdene mellom mål og tiltak i de forskjellige perspektivene eksplisitte slik at de kan styres og valideres. Årsak-virkningskjeden skal innvirke på alle de fire perspektivene i BMS. Et riktig utformet BMS skal redegjøre for organisasjonens strategi og hvert valgte tiltak skal være et element i kjeden av årsaks-virknings-sammenhenger som forteller betydningen av organisasjonens strategi (Kaplan & Norton, 1996).

3.2.3.2 Støy, målforskyvning og sensitivitet

Ifølge Bouwens og Speklé (2007) er det viktig å være oppmerksom på utfordrende faktorer som støy, målforskyvning og sensitivitet ved valg av prestasjonsmål. Studien vår omhandler, som nevnt tidligere, prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner. Slike typer organisasjoner opplever utfordringer ved måling av prestasjoner, da målene ofte er kvalitative og baseres på skjønn (Arvidson & Lyon, 2014). Det eksisterer flere fallgruver ved valg av virksomhetens mål, og det er derfor viktig å minimere de negative bieffektene av prestasjonsmåling som for eksempel måling av feil variabler eller mål som inneholder slakk. For å unngå disse feilene er det utviklet tre faktorer som skal bidra til å løse de aktuelle problemene (Bouwens & Speklé, 2007). At målene er sensitive betyr at målingen påvirkes av beslutninger, som ikke fanger opp innsatsen. Oppfatningen av at mål er sensitive er viktig av flere grunner. Prestasjonsmåling burde hjelpe lederen til å velge riktige handlingsplaner, samt bidra til å identifisere hvordan lederens handlinger påvirker virksomhetens ytelse. Dersom målet ikke er følsomt for lederens atferd, tillates det ikke å ta konklusjoner om kvaliteten på den enkeltes innsats og det vil ikke gi informasjon som er relevant for evalueringens formål.

Støy handler om at andre faktorer enn innsats påvirker prestasjonen, hvor handlingen ofte avhenger av ukontrollerbare hendelser (Bouwens & Speklé, 2007). Det er ofte tilfellet at prestasjon avhenger av den enkeltes innsats samt usikre, ukontrollerbare hendelser, og i slike situasjoner vil lederens ytelse gjenspeiles unøyaktig. Selv om lederen oppnår gode resultater, er det ikke gitt at resultatene gjenspeiler den enkeltes innsats da målet kan inneholde støy. Et annet problem oppstår ifølge Bouwens og Speklé (2007) dersom målet ikke sammenfaller med virksomhetens overordnede strategi eller mål, også kalt målforskyvning. Målforskyvning innebærer at ledere kan gjennomføre handlinger som ser bra ut for målet, uten at det faktisk bidrar til økt måloppnåelse. Samtidig kan det også innebære at handlingen bidrar til å nå målet, uten at det blir fanget opp av målingene. Problemet ligger i at virksomheten gjerne ønsker å ta i bruk sensitive, støyfrie målinger uten målforskyvninger, noe som kan oppleves utfordrende da et mål uten målforskyvning ofte er insensitivt og preget av støy (Bouwens & Speklé, 2007).

3.2.4 Nyinstitusjonell teori

Ifølge Fallan og Pettersen (2016) begynte forskere utover 1970-årene å stille spørsmål om valgene organisasjoner tar er rasjonelle og i samsvar med klassiske økonomiske teorier, og det ble hevdet at organisasjoner begynte å stille krav til organisasjoners tilpasning knyttet til andre

ting enn økonomisk rasjonalitet og kostnadseffektivitet. En begynte å interessere seg for at organisasjoner tilpasser seg etter organisasjonens omgivelser (Scott, 2014). For å kunne forklare og forstå hvorfor økonomisk informasjon blir brukt sammen med andre krav som stilles til moderne organisasjoner ble institusjonell teori utviklet (Fallan & Pettersen, 2016).

Etter hvert ble nyinstitusjonell teori mer fokusert på hvordan organisasjoner tilpasser seg de legitimerende sidene, og er høyst aktuelt for organisasjoner som vanskelig kan måle sin suksess i profitt og andre finansielle resultater (Fallan & Pettersen, 2016). Dette kan overføres til ideelle organisasjoner, som nevnt i gjennomgangen av tidligere forskning, da målinger baseres på oppnåelsen av organisasjonens formål heller enn økonomisk profitt. Ifølge DiMaggio og Powell (1983) er andre organisasjoner en av de viktigste faktorene organisasjonen må ta hensyn. Organisasjoners strukturelle endringsprosesser virker å være mindre drevet av behov for effektivitet og konkurranse. De konkurrerer om politisk makt og legitimitet, ikke bare ressurser og kunder.

Ifølge Fallan og Pettersen (2016) er organisasjoner i det institusjonelle perspektivet et samfunnsskapt fenomen i institusjonelle omgivelser. Organisasjoner må tilpasses samfunnsskapt normer for hva som er god organisering, og normer blir etterhvert akseptert praksis i arbeidslivet og tatt for gitt. Vi kan dermed si at det er en institusjonalisert myte, og et eksempel på dette er arbeidsmiljøloven. Ved å innarbeide de institusjonaliserte mytene i sin formelle struktur vil organisasjonen øke sin legitimitet og dermed få lettere tilgang til ressurser (Fallan & Pettersen, 2016). Legitimitet er viktig for at en organisasjon skal være mer levedyktig på sikt, og er høyst relevant i ideelle organisasjoner da de er avhengig av legitimitet for tilgang på ressurser i form av bidrag fra givere.

Nyinstitusjonell teori prøver å forklare hvordan organisasjoner påvirkes av sine omgivelser og hvorfor de blir mer like hverandre, også kalt homogeniseringsprosesser. Isomorfisme er en prosess som tvinger en enhet til å ligne andre enheter som møter de samme miljøforholdene og er det konseptet som best fanger denne homogeniseringsprosessen. Isomorfisme deles inn i konkurranse og institusjonell isomorfisme, og det er ifølge DiMaggio & Powell (1983) institusjonell isomorfisme som er relevant i denne konteksten. De institusjonelle mekanismene, som gjør at organisasjoner ligner mer på hverandre, kan deles inn i tre ulike institusjonelle mekanismer; tvangsmessig, hermende og normativ isomorfisme. Vi anser de institusjonelle

mekanismene å være relevant for studien for å beskrive hvordan ideelle organisasjoner blir mer like hverandre og andre organisasjoner.

Tvangsmessig isomorfisme er resultatet av både formelt og uformelt press fra andre organisasjoner som organisasjonen er avhengig av (DiMaggio & Powell, 1983). Dette presset kan for organisasjonen føles som makt, overtalelse eller invitasjon til å samarbeide. Organisasjonsendring er under noen forhold et svar på ordre fra myndigheter, og i ideelle organisasjoner kan tvangsmessig isomorfisme for eksempel være at de fører regnskap fordi de må følge skattelovens bestemmelser (DiMaggio & Powell, 1983). Det er mange aspekter av organisasjonens struktur og atferd blir påvirket av at det eksisterer felles juridiske regler. Hermende isomorfisme oppstår fordi det er usikkerhet i omgivelsene (Fallan & Pettersen, 2016). Organisasjoner kan imitere organisasjoner med suksess som et resultat av at det er usikkerhet i organisasjonen, mål er tvetydige eller miljøet de opererer i skaper usikkerhet. Å imitere andre organisasjoners suksess kan gi en grei løsning for lav kostnad (DiMaggio & Powell, 1983).

Normativ isomorfisme er en tredje kilde til organisatorisk endring og går ut på at organisasjoner hyrer inn konsulenter, eksperter og spesialister for å profesjonalisere kunnskap og ferdigheter (Fallan & Pettersen, 2016). Viktige kilder til normativ isomorfisme er formell utdanning og legitimering, i tillegg til vekst av profesjonelle nettverk. Universiteter, profesjonelle opplæringsinstitusjoner og foreninger er viktige kilder for utvikling av organisatoriske normer. Disse mekanismene skaper individer med lignende stillinger i en rekke organisasjoner og har en likhet av orientering som kan overstyre variasjoner i tradisjon og kontroll som ellers kan forme organisatorisk atferd. Filtrering av personell er en viktig mekanisme for å oppmuntre til normativ isomorfisme, og innen mange organisatoriske felt skjer dette ved ansettelse av enkeltpersoner fra firmaer innen samme bransje (DiMaggio & Powell, 1983).

3.2.5 Oppsummering av teorikapittel

I dette kapitlet presenteres teori som ligger til grunn for diskusjon og besvarelse av vår problemstilling. Innledningsvis presenteres et overordnet blick på økonomistyring, da det er viktig å forstå helheten av styring i organisasjonen. Deretter gis det innblikk i teori som omhandler prestasjonsstyring, da styring brukes som et middel for å oppnå mål (Malmi & Brown, 2008). Under prestasjonsstyring presenteres rammeverkene til Ferreira og Otley (2009)

og Broadbent og Laughlin (2009), hvor begge hevder det er for mye fokus på enkelhet i forhold til helhet. Videre har vi valgt å se nærmere på prestasjonsmåling, da Anthony (1965) hevder at økonomistyring er prosessen der ledere skal sørge for at organisasjonen når sine mål. To tilnærminger presenteres; interessent- og aksjonærperspektivet, med hovedfokus på interessenter, da dette anses mest relevant for ideelle organisasjoner. Videre redegjøres det for rammeverket balansert målstyring, som skal hjelpe virksomheten med å utvikle tiltak som reflekterer organisasjonens mål (Fitzgerald, 2007), noe vi ser nærmere på i denne oppgaven. Avslutningsvis i kapitlet presenteres nyinstitusjonell teori, som i stor grad handler om hvordan organisasjoner påvirkes av sine omgivelser, som muligens kan være en forklaring på hvorfor ideelle organisasjoner har valgt å ta i bruk balansert målstyring, dog i en omorganisert versjon.

4. Metode

I metodekapittelet begrunnes de metodiske valgene som er tatt i forbindelse med vårt forskningsprosjekt. Innledningsvis presenteres det vitenskapsteoretiske perspektivet som ligger til grunn for metodevalg. Videre beskrives valg av tema og problemstilling, etterfulgt av forskningsdesign. Midtveis i metodekapittelet gjøres det rede for hvordan datainnsamlingen foregikk, samt innsamlingsmetoder tatt i bruk. Avslutningsvis presenteres forskningskvaliteten og etiske vurderinger vi har gjort underveis i prosessen.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Vi skal i dette delkapittelet presentere det vitenskapsteoretiske perspektivet, da det danner grunnlag for valg av metode og dermed resultater fra forskningen (Nyeng, 2017). Det vitenskapsteoretiske perspektivet er utgangspunkt for forståelsen og er av betydning for hva vi søker informasjon om (Thagaard, 2018). Vi ønsker i dette forskningsprosjektet å få innsikt i intervjuobjektene holdninger og erfaringer til prestasjonsmåling i Røde Kors. Ifølge Nyeng (2017) har forskere i hovedsak to retninger for hvordan en kan tilnærme seg virkeligheten; positivistisk og hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikken, som er positivismens vitenskapsteoretiske motpart, beskriver verden som en sosial konstruksjon (Nyeng, 2017). Prestasjonsmåling anses å være en sosial konstruksjon, og som forskere tolker vi de innsamlede dataene for å besvare problemstillingen. I dette forskningsprosjektet ønsker vi å skape en forståelse av hvordan prestasjonsmåling brukes i en ideell organisasjon, og på bakgrunn av dette har studien en hermeneutisk tilnærming. Denne studien kan bidra med økt kunnskap og forståelse om bruk av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon. Med tanke på studiens hermeneutiske tilnærming vil det være utfordrende å generalisere funn, da andre ideelle organisasjoner vil ha andre styrende faktorer enn Røde Kors.

4.1.1 Valg av metode

Ifølge Thagaard (2018) forbindes kvalitativ metode med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og intervjuobjektet, som for eksempel ved intervju. I dette forskningsprosjektet har vi valgt en kvalitativ tilnærming, da vi ønsker dypere forståelse om hvordan prestasjonsmåling brukes i Røde Kors, hvilke systemer som anvendes, samt tillitens rolle. Ved

bruk av denne metoden oppnår vi en forståelse av sosiale fenomener, hvor vi som forskere kommer i nær kontakt med informantene. I løpet av denne tiden vil det bygges opp en relasjon, hvor vi gjennom intervjuer skaper en forståelse av informantenes situasjon (Thagaard, 2018). Valget falt derfor på semistrukturert-intervju, samt dokumentstudier, som utgangspunkt for innsamling av data til vårt forskningsprosjekt.

4.2 Tema og problemstilling

Problemstillingen danner grunnlaget for studien videre (Jacobsen, 2015), og vi har derfor brukt god tid på å formulere problemstillingen, med tilhørende forskningsspørsmål. Det er viktig å få økt kunnskap om de ulike dynamikkene, hva gjelder ledelse og styring i ideelle organisasjoner. Vi mener denne typen kunnskap baseres for mye på privatsektorlogikken, med hovedfokus på profittmaksimerende bedrifter. På bakgrunn av dette ønsker vi å få informantenes tanker og erfaringer rundt temaet prestasjonsmåling, hvilke styringsverktøy som anvendes for å måle prestasjon, samt hvilken rolle tillit har i denne prosessen. Videre har vi utarbeidet en beskrivende problemstilling, hvor formålet er å få en god beskrivelse av fenomenet (Jacobsen, 2015), herav prestasjonsmåling og tillitens rolle i en ideell organisasjon som Røde Kors.

Ut fra studiens formål har vi utformet følgende problemstilling:

•Hva kjennetegner bruken av prestasjonsmåling i Norges Røde Kors?•

For å besvare problemstillingen har vi utviklet to forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke styringsverktøy og -systemer anvendes for å måle prestasjon i organisasjonen?*
- 2. Hvordan benyttes prestasjonsmåling for å oppnå tillit i samfunnet?*

4.3 Forskningsdesign

Etter avgrensning av problemstilling, må det legges en plan for hvordan en skal svare på problemstillingen. Valg av forskningsdesign handler om å ta stilling til hvordan forskningen skal gjennomføres, samt hva og hvem som skal forskes på med utgangspunkt i forskningsspørsmålene (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2005). Først tok vi stilling til valg av metode, hvor vi valgte å benytte kvalitativ metode for å gjennomføre en deskriptiv casestudie. På bakgrunn av at vi ønsket å øke forståelsen, tok vi i bruk semistrukturerte intervjuer og relevante dokumenter som et grunnlag for datainnsamling. Vi valgte casestudie

da vi ønsket en avgrenset og mest mulig inngående beskrivelse av fenomenet (Johannesen et al., 2005).

Semistrukturerte intervju, som gjennomført i denne studien, baserer seg på et fenomenologisk perspektiv, hvor vi som forskere prøver å forstå informantenes opplevelser, samt se på hvordan informantene reflekterer over fenomenet (Tjora, 2017). I dette forskningsprosjektet er ikke formålet å utvikle ny teori, men heller å oppnå en helhetlig forståelse av et konkret fenomen, hvor vi ønsker å studere hvordan prestasjonsmåling brukes i Røde Kors. Ifølge Nyeng (2017) er målet med fenomenologiske intervjuer å beskrive menneskers opplevelser og følelser. Vi ønsker at våre informanter skal fortelle om sine opplevelser og erfaringer i forhold til et konkret fenomen, nemlig prestasjonsmåling, samt hvordan det anvendes i Røde Kors.

4.3.1 Casestudie

Casestudier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2018, s. 51). Dersom caset omhandler større enheter, som for eksempel en organisasjon, ses organisasjonen på som en helhet og ikke enkeltpersoner (Thagaard, 2018). I studien benytter vi oss av et casedesign, rettet mot Røde Kors. Bakgrunnen for valg av én organisasjon var i hovedsak et ønske om flere perspektiver innenfor samme organisasjon. Videre ønsket vi å studere en internasjonal organisasjon med kontor i Norge, samt en organisasjon samfunnet har god kjennskap til.

Valget falt på Røde Kors som er en internasjonal, humanitær organisasjon. Vi kontaktet nasjonalkontoret og et distriktskontor som begge ønsket å bidra til oppgaven. Ifølge Tjora (2017) eksisterer en grense for hva og hvem som skal inkluderes og ekskluderes, der vi har valgt å forholde oss til én casevirksomhet. Videre valgte vi primært å undersøke ledere, ansatte og frivillige i organisasjonen, for å få et bredere syn på hvordan prestasjonsmåling tas i bruk i Røde Kors. Med tanke på at studien baseres på bruken prestasjonsmåling, som er en del av økonomistyringen, er det naturlig at administrasjonen besitter god kunnskap på dette området. Videre valgte vi å intervju ansatte på distriktsnivå som vil kunne bidra med sine erfaringer på området. Vi mener denne avgrensningen er god, da vi har valgt å hente data fra flere nivåer i organisasjonen. Dette ble gjort for å fange opp ulike perspektiver, samt se om det er forskjell i erfaring fra brukerne av systemet til de som administrerer det. Til slutt endte vi opp med seks informanter.

4.4 Innsamling av kvalitative data

Når en skal samle inn kvalitative data er det en rekke ulike metoder å velge mellom. Ifølge Tjora (2017) er det i casestudier anbefalt å benytte en kombinasjon av flere ulike datainnsamlingsmetoder og å bruke flere kilder for innhenting av informasjon er viktig for å få et mer helhetlig bilde av fenomenet (Jacobsen, 2015). Dette delkapittelet tar for seg hvordan vi foretok vår innsamling av data, hvordan intervjuguiden er utformet, utvalg og rekruttering av informanter, gjennomføring av intervju og til slutt hvordan dataene ble analysert.

4.4.1 Metode for innsamling

I vår studie har vi i hovedsak samlet inn primærdata og gjennomført semistrukturerte intervjuer. Som supplement har vi også foretatt en gjennomgang av sekundærdata i form av relevante interne dokumenter fra Røde Kors.

4.4.1.1 Semistrukturerte intervju

Om en skal studere meninger, holdninger og erfaringer brukes dybdeintervjuer (Tjora, 2017). Et intervju kan være strukturert, åpent eller en mellomting. I et semistrukturert intervju lages en intervjuguide med spørsmål om spesifikke temaer, men likevel har informanten en del frihet i hvordan den svarer på spørsmålene. Informantenes svar kan lede oss som intervjuere inn på nye interessante spørsmål som kan stilles (Bell, Bryman & Harley, 2019), og på bakgrunn av dette var det naturlig å benytte semistrukturerte intervjuer. Det overordnede temaet i samtlige intervjuer var prestasjonsmåling, samtidig ga spørsmålene rom for at informantene kunne bevege seg inn på andre temaer de fant relevante. Dette bidro til å skape en avslappet stemning og en naturlig dialog mellom oss som intervjuere og våre informanter. Vi hadde gjennom alle intervjuene et stort fokus på dette, slik at informantene kunne bevare roen, samtidig som de fikk tid til å tenke gjennom spørsmål. Ulempen er at informantene kan fortelle om temaer som har liten eller ingen relevans for studien. Vår oppgave ble derfor å passe på at informantene i størst mulig grad holdt seg til temaet. Til sammen gjennomførte vi totalt seks intervjuer, som hadde en varighet på 20-60 minutter avhengig av informantene.

4.4.1.2 Dokumenter som tilleggsdata

I de fleste forskningsprosjekter er det relevant å benytte dokumenter som tilleggsdata (Tjora, 2017). Vi har valgt å benytte sekundærdata som supplement til dataene vi samlet inn fra intervjuer. Dokumentene vi har benyttet er i hovedsak casespesifikke, da de omhandler organisasjonen vi studerer. Årsrapporter, relevante planer og programmer, strategidokumenter, vedtekter og organisasjonens hjemmeside er blitt brukt for å finne informasjon om organisasjonen. Samtidig fikk vi tilgang til Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem hvor vi fikk innsikt i hvordan systemet er satt opp og brukes internt i organisasjonen. Vi har ikke foretatt en eksplisitt fremstilling av dokumentene i et eget kapittel slik som empiri, innholdet i dokumentene fremkommer først i diskusjonen som et supplement til data samlet inn fra intervjuer.

4.4.2 Intervjuguide

På bakgrunn av relevant teori og problemstillingen utformet vi en intervjuguide i forkant av intervjuene. Å bruke en intervjuguide, selv om intervjuene ikke skulle ha en høy strukturingsgrad, er nyttig for å sikre at vi kommer inn på temaene vi ønsker å forske på (Jacobsen, 2015). Vi utformet tre ulike intervjuguides, for ledere, ansatte og frivillige, som ble godkjent av veileder før de ble tatt i bruk. Grunnen til at vi valgte å ha forskjellige intervjuguides var for å hente inn relevante erfaringer og opplevelser om prestasjonsmåling avhengig av informantens rolle og kunnskap. Spørsmålene ble, for å sikre god kvalitet på intervjuet, utformet slik at informantene skulle svare utfyllende om de aktuelle temaene (Thagaard, 2018). Vi har valgt å bruke Tjora (2017) sin struktur på intervjuguiden med de tre fasene; oppvarming, refleksjon og avrundning. Spørsmålene i oppvarmingsfasen ble utformet med hensikt om å skape en trygghet hos informanten i form av enkle spørsmål (Tjora, 2017), som omhandlet informantens bakgrunn og rolle i Røde Kors. I refleksjonsfasen gikk vi i dybden på forskningstemaet presentasjonsmåling i Røde Kors. Det ble i denne fasen stilt spørsmål som skulle få informanten til å presentere erfaringer om de sentrale temaene, med tilhørende oppfølgingsspørsmål for å fange opp mer spesifikke erfaringer (Thagaard, 2018). I den siste fasen avsluttet vi med å informere om gangen videre i forskningsprosjektet og takket informanten for dens tid og innsats.

4.4.3 Utvalg og rekruttering av informanter

Siden studien vi gjennomfører er en casestudie avgrenses utvalg av informanter av at vi studerer et fenomen i en enkelt organisasjon som eksisterer uavhengig av forskningsprosjektet (Tjora, 2017). Vi ønsket, som nevnt tidligere, å intervjuer både ledere, ansatte og frivillige i Røde Kors. Utvalgsprosessens første steg var å finne en kontaktperson ved å sende ut informasjon om oppgaven for å se om noen var interessert i å stille som informanter. Vi kommuniserte på e-post da vi mente dette ville gjøre kommunikasjonen av hva vi ønsket å oppnå med studien enklere. Vi ønsket å intervjuer personer som jobber innenfor administrasjon, styring og økonomi, og fikk gjennom de to kontaktpersonene tak i informanter med ulike bakgrunn, relevante stillinger og ulike erfaringer knyttet til temaet.

Rekrutteringsprosessen var utfordrende, og bar preg av mye usikkerhet med stadig nye kontaktpersoner å forholde oss til. Etterhvert fikk vi en kontaktperson ved nasjonalkontoret i Oslo og ved et distriktskontor, som gjorde den videre prosessen mer smidig. Vi fikk gjennom våre kontaktpersoner nye informanter som hadde et godt grunnlag for å gi informasjon om prestasjonsmåling i Røde Kors. Det endelige utvalget bestod av tre informanter fra nasjonalkontoret, to fra et distriktskontor og en frivillig fra et lokalkontor. I utgangspunktet var planen å rekruttere ytterligere to frivillige informanter, da de er en stor del av Røde Kors, men på bakgrunn av dagens situasjon med COVID-19 ble dette vanskelig å gjennomføre. Tross dette fikk vi likevel et tilfredsstillende datagrunnlag for videre diskusjon, men empirien kunne blitt noe annerledes med flere informanter. Vi følte likevel dette var tilstrekkelig antall informanter da vi også har gjennomført en relativt grundig gjennomgang av dokumenter og rapporter vi mottok fra Røde Kors. En av svakhetene ved å ikke ha flere informanter er at vi kan ha gått glipp av flere synspunkter og interessante funn, men basert på oppgavens omfang og dagens situasjon valgte vi å gjøre det på denne måten. Vi opplevde også at flere av informantene kom med samme informasjon og ingen nye synspunkter, dette reduserte behovet for å rekruttere flere informanter.

Intervju					
	Informant	Stillingsnivå	Arbeidssted	Plattform	Tid
	1.	Ansatt	Nasjonalkontor	Teams	50 min
	2.	Mellomleder	Nasjonalkontor	Teams	41 min
	3.	Leder	Nasjonalkontor	Telefon	22 min
	4.	Mellomleder	Distriktskontor	Personlig intervju	51 min
	5.	Frivillig	Lokalforening	Teams	27 min
	6.	Leder	Distriktskontor	Teams	27 min
Oppfølgings- Intervju					
	2.	Mellomleder	Nasjonalkontor	Teams	11 min

Tabell 1: Oversikt over gjennomførte intervjuer

Vi valgte, som nevnt tidligere, å rekruttere informanter fra flere nivåer i organisasjonen, da vi ønsket å et helhetlig bilde. Utvalget bestod av informanter i alderen 18-50, og samtlige av de ansatte som stilte til intervju hadde relevant utdanningsbakgrunn i form av bachelor-, master- eller doktorgrad. Utvalget kan anses å være homogent da flere av informantene hadde relativt høye stillinger i form av at de er ledere eller enhetsledere, men vi så dette nødvendig for å hente inn tilstrekkelig kunnskap vedrørende temaet prestasjonsmåling i Røde Kors. For å få ulike synspunkter og erfaringer ved bruken av prestasjonsmåling rekrutterte vi informanter fra både nasjonal- og distriktskontor, i tillegg til å intervjuer en frivillig fra et lokalkontor. Videre har flere av informantene vært i Røde Kors i mange år enten som frivillig, ansatt eller en kombinasjon, noe som kan tyde på at de har god kjennskap til organisasjonen.

4.4.4 Gjennomføring av intervju

Studien følger Tjoras (2017) struktur for gjennomføring av intervju. Hvor intervjuet foregår påvirker som regel innholdet i intervjuet og det er naturlig å velge et sted der informanten føler seg hjemme (Jacobsen, 2015). Vi var relativt fleksible, og det falt seg derfor naturlig at informantene fikk velge både sted og tidspunkt for intervjuet, da samtlige var inne i en relativt hektisk periode. Som vist i tabell 1 ble intervjuene gjennomført på ulike plattformer. Fire intervjuer foregikk gjennom programmet Microsoft Teams, et digitalt møte med lyd og bilde, samt et intervju over telefon og på informantens arbeidsplass. Det at intervjuene ble gjennomført på digitale plattformer kan ha påvirket informantenes besvarelser, da teknologi kan være utfordrende for noen. Tross dette fungerte det tekniske, og vi opplevde ingen utfordringer knyttet til å intervjuer digitalt. Vi hadde utarbeidet et samtykkeskjema som informerte om formålet med studien, sikring av anonymitet, bruk av lydopptak samt

oppbevaring og sletting av data. I forkant av intervjuet leste informanten gjennom samtykkeerklæringen, og samtlige syntes dette var greit.

Ifølge Tjora (2017) kan det være hensiktsmessig å være to intervjuere til stede, særlig dersom de har lite erfaring med intervjusituasjonen. På bakgrunn av dette valgte vi at begge skulle være med på samtlige intervjuer. I noen situasjoner hvor det er flere intervjuere kan informanten føle seg overveldet (Tjora, 2017), og vi definerte derfor roller i forkant av intervjuet hvor den ene konsentrerte seg om intervjuguiden og stilte spørsmål, mens den andre observerte og kunne komme med oppfølgingsspørsmål til slutt. Vi byttet roller etter hvert intervju, og ser i etterkant at det kunne vært en fordel at samme person ledet intervjuet for å bli mer sikker i sin rolle. På den andre siden klarte begge å sette seg inn i rollen så godt det var mulig, tross lite erfaring fra tidligere.

Vi startet intervjuet med å presentere oss selv, gjorde rede for generell informasjon om studien og intervjuets gang. Deretter, som nevnt tidligere, stilte vi åpningsspørsmål hvor hensikten var at informantene skulle fortelle om sin utdanningsbakgrunn og deres rolle i Røde Kors. Dette for å skape en avslappet stemning mellom oss og informanten, som er en viktig forutsetning ved gjennomføring av et intervju (Tjora, 2017). Videre hadde vi en hoveddel med fokus på prestasjonsmåling, styringssystemer og tillit. Avslutningsvis stilte vi oppfølgingsspørsmål og spurte om informanten hadde noe relevant å tilføye. Samtidig informerte vi om prosessen videre og deres mulighet til å kontakte oss for å stryke eventuelle utsagn, samtidig spurte vi om de var åpne for å bli kontaktet i ettertid dersom vi hadde flere spørsmål knyttet til prosjektet. På slutten av prosessen gjennomførte vi et oppfølgingsintervju med en av informantene på nasjonalkontoret, da vi ønsket oppklaring, samt bedre innsikt i enkelte temaer i studien vår.

4.4.5 Dataanalyse

Målet med kvalitativ analyse er å øke leserens kunnskap om saksområdet det forskes på (Tjora, 2017). Vi har valgt å følge en abduktiv tilnærming, som ifølge Nyeng (2017) handler om å slutte seg frem til den beste forklaringen på det som observeres. Dette gjorde vi ved å stadig bevege oss mellom teori og empiri. Før selve analysen valgte vi selv å transkribere intervjuer som ble gjennomført hos Røde Kors, da vi på denne måten unngår å miste mye informasjon underveis i prosessen (Tjora, 2017). Samtidig kan vi som forskere sette oss inn i tidligere

situasjoner, hvor vi har mulighet til å analysere informantens kroppsspråk og uttrykk som kan ha betydning for analysen.

På bakgrunn av vårt fenomenologiske forskningsdesign må analysen skje innenfor visse rammer. Først analyserte vi intervjuene hver for oss med ulike fargekoder, før vi sammenlignet våre funn med hverandres. Etter mye interessant lesing begynte vi endelig å se et mønster i dataene, og vi kunne derfor trekke ut relevante og interessante funn som var av betydning for vår studie. Dette gjorde vi på en relativt systematisk måte, hvor vi først farget og kategoriserte utsagn. Deretter trakk vi ut funn vi anså mest relevante for å besvare problemstillingen, som gjorde selve prosessen oversiktlig og ryddig. Videre presenterte vi de mest interessante funnene i empirikapittelet, delt inn i fire hovedkategorier; misjon og hovedmål, prestasjonsmåling, rapportering, samt tillit og kommunikasjon, med tilhørende underkapitler. Etter ferdigstillelse av empiri, analyserte vi funn opp mot teori i diskusjonskapittelet.

4.5 Forskningens kvalitet

Avslutningsvis ønsker vi å presentere begreper som er av betydning for studiens kvalitet. Ifølge Tjora (2017) gir de tre kriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet indikatorer for kvaliteten på kvalitativ forskning. Disse tre kriteriene vil vi ta for oss nærmere i kapittelet, samt etiske hensyn knyttet til forskningsprosjektet.

4.5.1 Pålitelighet

Ifølge Jacobsen (2015) handler pålitelighet, også kalt reliabilitet, om i hvor stor grad vi kan stole på de innsamlede dataene. Det omhandler også spørsmålet om en annen forsker som bruker samme metode vil komme frem til de samme resultatene (Thagaard, 2018). At informantenes svar stadig gikk igjen, uavhengig av vedkommendes rolle i Røde Kors, tyder derfor på høy grad av pålitelighet. Videre påpeker Thagaard (2018) viktigheten av at forskeren må være konkret i beskrivelsene av fremgangsmåtene vedkommende har benyttet for å utvikle data. Vi gir i metodekapittelet en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og -metode med formål å gjøre forskningsprosjektet så transparent som mulig. Flere faktorer kan påvirke påliteligheten i et forskningsprosjekt, og vi har dermed prøvd å ta hensyn til dette.

Forskere velger ofte tema ut fra interessefelt, som i noen situasjoner kan påvirke resultatene i forskningsprosjektet (Tjora, 2017). Vi var hele tiden opptatt av å være objektive i vår forskning, men er klar over at forskningen underbevisst er påvirket i form av at vi selv har valgt tema ut fra egne interesser. Vi har derfor presisert hvilke data som er hentet fra intervjuer, i forhold til egne meninger og kommentarer. Vi er i dette forskningsprosjektet to forskere, noe Thagaard (2018) mener kan styrke reliabiliteten. Gjennom hele prosessen har vi samarbeidet godt, diskutert og fattet beslutninger sammen. Vi har hatt fokus på å reflektere over konteksten for datainnsamlingen og hvordan vi fremstår overfor våre intervjuobjekter.

Våre første intervju bar preg av at vi som forskere hadde lite erfaring i intervjurollen, noe som kan ha påvirket studiens pålitelighet. Som nevnt tidligere fikk begge prøve seg i intervjurollen. I etterkant har vi diskutert hvorvidt påliteligheten kunne blitt styrket dersom en av oss hadde holdt samtlige intervjuer. Videre tok vi i bruk lydopptak, samt transkriberte samtlige intervju detaljert for å få frem direkte sitater fra informantenes uttalelse og ikke gå glipp av viktige utsagn.

Vi har intervjuet ledere og ansatte som jobber innenfor styring og administrasjon, som betyr at informantene har mye kunnskap om temaet vi forsker på. At informantene har god kjennskap til bruken av prestasjonsmåling i Røde Kors og selv arbeider med dette, mener vi kan bidra til å styrke påliteligheten til våre innsamlede data. For å få flere perspektiver og øke påliteligheten har vi intervjuet ansatte fra både nasjonal- og distriktskontor. En ulempe ved et slikt homogent utvalg kan være at våre informanter er påpasselig med hvordan de ordlegger seg og pynter på sannheten da ideelle organisasjoner er helt avhengig av å ha et godt omdømme.

Det å argumentere for reliabiliteten i forskningsarbeidet handler om å reflektere over konteksten for utviklingen av data, samt relasjonen mellom forsker og personer forskeren studerer (Thagaard, 2018). Vi hadde ingen relasjon til noen av informantene i forkant av intervjuene og hadde et stort fokus på at relasjonen mellom oss som forskere og informantene skulle være preget av trygghet og profesjonalitet.

4.5.2 Gyldighet

Gyldighet omhandler spørsmålet knyttet til en vurdering av om svarene vi finner, faktisk er svar på de spørsmålene vi stiller (Tjora, 2017). Har vi med andre ord fått svar på det vi spør om? I

vårt forskningsprosjekt har vi hatt kontinuerlig fokus på dataens gyldighet, hvor vi har tatt stilling til flere faktorer. Helt fra begynnelsen har vi fokusert på at datainnsamlingen skal være i tråd med problemstillingen og våre forskningsspørsmål. Vi brukte mye tid på å utforme intervjuguiden, slik at våre funn skulle danne et godt grunnlag for videre diskusjon. Videre valgte vi å samle inn data via seks intervjuer, hvor samtlige informanter hadde god kunnskap om fenomenet. Flere av informantene har mange års utdanning og arbeidserfaring fra fagfeltet i ulike typer sektorer, samtidig som flere har vært i Røde Kors i mange år og kjenner organisasjonen godt. Vi mener vi kan stole på deres kunnskap om fenomenet, og anser derfor gyldigheten som god.

I tillegg til intervjuer, valgte vi å benytte relevante dokumenter for å øke studiens gyldighet. Dette for å se om informasjonen informantene ga oss samsvarer med hva Røde Kors kommuniserer i ulike dokumenter og rapporter. Ved å få et bedre innblikk i hva som er skrevet i strategiplaner og -dokumenter er det enklere å stole på dataene fra intervjuene. Dersom samtlige informanter hadde uttrykt noe annet i intervjuene enn hva som kom frem i dokumentene, ville gyldigheten i forskningsprosjektet blitt svekket. Informantenes erfaringer og meninger angående fenomenet samsvarer med hverandre, som styrker gyldigheten da det gir oss en indikasjon på at informantene vi har intervjuet innehar god kunnskap om temaet prestasjonsmåling.

Som nevnt tidligere kan utvalget ha stor betydning for gyldigheten, da informantene kan ha et ønske om å gi best mulig inntrykk (Jacobsen, 2015). På den ene siden kan utvalget vårt, stort sett bestående av ledere og enhetsledere i Røde Kors, bidra til å svekke gyldigheten. Dette fordi ledere kan ha et ønske om å snakke i overkant positivt om organisasjonen, for å skape et bedre bilde. Videre kan utvalget bære preg av at vår kontaktperson har valgt ut informanter, og kanskje har valgt informanter som den vet har et ønske om å fremme organisasjonen. Siden vi studerer en ideell organisasjon er det viktig å være oppmerksom på at de ansatte gjerne har et sterkt forhold til organisasjonen og deres ideelle formål, og dermed forteller om sine erfaringer som mer positive enn de egentlig er. På den andre siden virket informantene til å stole på, da samtlige var ærlige om at de hadde en vei å gå for at systemet skal fungere optimalt. Deres ærlighet kan henge sammen med at vi som forskere har lagt stor vekt på anonymisering av informantene (Jacobsen, 2015). Videre hadde flere av informantene et godt grunnlag til å gi gode svar, da de har lang og relevant utdanning, som gjør at informasjonen vi mottar i stor grad er til å stole på.

Ved å redegjøre for valg vi tar, være sensitive i forhold til faktorer som er relevante for vår tematikk, samt være åpne på hvordan vi praktiserer forskningen, styrkes studiens gyldighet (Tjora, 2017). Dataene vi har hentet fra både intervjuer og dokumenter har bidratt til å danne et godt grunnlag for våre funn og påfølgende diskusjon. Vi som forskere har gjennom hele prosessen tatt valg med hensikt å styrke gyldigheten.

4.5.3 Generalisering

Interessen i å belyse eller løse et problem, istedenfor å utvikle innsikt utover det spesifikke caset kjennetegner generalisering (Tjora, 2017). I vårt forskningsprosjekt ønsker vi å skape en bedre forståelse av et spesifikt fenomen. Vi ønsker å se dypere på hvordan prestasjonsmåling brukes i Røde Kors. Forskningsprosjektet vårt tar for seg ledere, ansattes og frivilliges oppfatning, samt tanker rundt prestasjonsmåling i Røde Kors. Informantene har gitt oss mye informasjon og kunnskap rundt temaet, som har ført til at vi har fått bedre innsikt om det spesifikke fenomenet.

Ifølge Johannesen et al. (2005) er det utfordrende å generalisere resultater fra en casestudie. Vårt forskningsprosjekt omhandler bruken av prestasjonsmåling i Røde Kors og er et enkeltcase-studie med begrensning i antall informanter. Vårt mål har vært å skape en bedre forståelse av caset fremfor å generalisere. Ifølge Nyeng (2017) kan forskjellige case ha likheter og kunnskap fra en casestudie kan, som en del av den korrigerte forståelsen, overføres til et annet case. Vi mener derfor funn fra studien kan være interessant for andre ideelle organisasjoner. Tjora (2017) presenterer naturalistisk generalisering hvor leseren selv vurderer om funn kan overføres til egen forskning. Vi ønsker med bakgrunn i dette å la denne vurderingen være opp til den enkelte leser av oppgaven.

4.5.4 Etske hensyn

Beslutningstakere, både i private og offentlige virksomheter, står ofte overfor valg der måloppnåelse blir utfordret av andre hensyn (Carson, 2015). Det foreligger flere etiske utfordringer knyttet til ulike datainnsamlingsmetoder, hvor det er hensiktsmessig å ta i bruk etiske retningslinjer. Kvalitativ forskning foregår ved direkte kontakt med informantene, og tillit mellom aktørene er derfor avgjørende (Tjora, 2017). Vi som forskere har derfor vært bevisst på vårt etiske ansvar gjennom hele forskningsprosessen. Ved kvalitative

forskningsmetoder, som for eksempel intervjuer, skapes det et nært forhold til de som forskes på (Tjora, 2017), på bakgrunn av dette har vi vært opptatt av å utvikle et tillitsforhold, samt gjensidig respekt mellom oss som forskere og våre informanter.

Ifølge Tjora (2017) kan informantene ofte vegre seg for å øsvikteö, da det er bygd gode relasjoner mellom forskeren og informantene. Vi la allerede fra starten av stor vekt på frivilligheten ved å delta på intervjuet, samt muligheten til å trekke seg både underveis og etter intervjuet. Samtlige informanter ble informert om at all informasjon vil behandles konfidensielt, hvorav lydopptak, transkriberinger og alt knyttet til informantens intervju, vil slettes etter endt studie. Videre fokuserte vi på å gjennomføre intervjuene i trygge omgivelser, og valgte derfor informantenes arbeidsplass som beste arena for gjennomføring. Vi er klar over at informantenes svar kan være påvirket av hvor intervjuet fant sted, samtidig ønsket vi at intervjuene skulle gjennomføres i relativt like omgivelser, så langt det lot seg gjøre.

Informasjonen fra datainnsamlingen oppleves ikke å være av privat karakter, da informantene kun skulle besvare jobberelaterte spørsmål innenfor temaet prestasjonsmåling. Informantenes privatliv er irrelevant for studien, og derfor holdt utenfor forskningsprosjektet. Samtlige informanter holdes anonyme, og det vil derfor ikke være mulig å identifisere hvem informasjonen kommer fra. Vi ser det svært relevant å nevne informantenes stilling i organisasjonen, da dette kan være avgjørende for deres svar. Ulempen med å belyse den enkeltes stilling er at en enklere kan identifisere hvem den spesifikke informasjonen kommer fra, og vi har derfor valgt å løse dette ved å dele de inn i fire ulike roller; leder, mellomleder, ansatt og frivillig. Videre har vi som forskere et stort ansvar for at våre data ikke kommer på avveie, spesielt personlige opplysninger (Tjora, 2017), og forskningsprosjektet er derfor meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata, også kalt NSD.

4.6 Oppsummering av metodekapittel

I dette kapittelet er det gjort rede for de metodiske valgene som ligger til grunn for forskningsprosjektet. Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming med et fenomenologisk design, for å ha best grunnlag for å besvare vår problemstilling. Datainnsamlingen baserer seg hovedsakelig på primærdata i form av seks semistrukturerte intervjuer med ansatte og frivillige i Røde Kors, samt sekundærdata fra relevante dokumenter. Datamaterialet er transkribert og analysert med en abduktiv tilnærming.

5. Empiri

Vi vil i dette kapittelet presentere de empiriske funnene innhentet fra seks intervjuer. Informantene består av både ansatte og frivillige fra henholdsvis nasjonal-, distrikts- og lokalnivå. For å bevare informantenes anonymitet har vi valgt å bruke ulike tall, samt betegne de som vedkommende. For å besvare vår problemstilling har vi plukket ut de funnene fra intervjuene vi anser mest relevante, og vi har i metodekapittelet redegjort for mulige fallgruver metoden kan innebære. Empirikapittelet tar for seg de ulike temaene; målsetting, prestasjonsmåling, rapportering og tillit. De empiriske funnene vil sammen med litteraturgjennomgangen, med fokus på tidligere studier og teoretisk fundament, danne grunnlaget for påfølgende analyse og konklusjon.

5.1 Røde Kors - Mål, misjon og planer

I dette delkapittelet vil vi presentere funn knyttet til organisasjonens målsettinger. Vi vil konsentrere oss om Røde Kors' misjon, overordnede mål, samt viktige faktorer for måloppnåelse og hvordan organisasjonen arbeider for å nå deres mål.

5.1.1 Misjon og hovedmål

Røde Kors er til for å avdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse. Da vi spurte om informantenes kjennskap til Røde Kors sitt formål hadde samtlige et klart og tydelig svar. Formålet virker derfor å være godt kommunisert mellom alle ledd i organisasjonen. Informantene var tydelige på Røde Kors sin misjon, samtidig vises det at de har god kjennskap til organisasjonens hovedmål. Videre, som nevnt i casebeskrivelsen, løser Røde Kors sitt oppdrag gjennom tre overordnede mål; redde liv, trygg oppvekst og være til stede.

«Misjonen i Røde Kors er jo å avdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse»
(Informant 1)

I Røde Kors ser flere av informantene på deres misjon som organisasjonens hovedmål, da flere av informantene trekker frem organisasjonens misjon i forbindelse med spørsmål om organisasjonens hovedmål.

øHvis jeg skal si en ting som er målet vårt, så vil jeg fort være oppe på vår misjon, som er å avdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse, så da er vi på det nivået. Men så er det under der, så har vi tre hovedmål som er neste nivå da, som er å redde liv, ha en trygg oppvekst for unge og være til stede for de sårbare.ö (Informant 2)

Røde Kors sitt arbeid styres av syv prinsipper, som kan ses på som organisasjonens verdimeslige styringsprinsipper. De syv prinsippene bygger på humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet, og formålet med prinsippene er å hjelpe der behovene er størst. En av informantene trekker frem de syv prinsippene som viktige styringsmekanismer, sammen med organisasjonens misjon.

ø[...] Vi har syv prinsipper, som på en måte ligger til grunn for alle Røde Kors og alle Røde Halvmåne foreningene i hele verden. Dette, sammen med det vi kan kalle misjonen, er det vi også styrer etter. De er litt sånn overordnet styrende for oss, da de er med og preger hvordan vi gjør ting. [í] Og det preger hverdagen til hjelpekorpsene, som for eksempel har sanitetsvakt på Lerkendal. Du kan være kjempesfan av Rosenborg, og sitte der på vakt i Røde Kors, men du kan ikke heie og juble, du skal være nøytral." (Informant 4)

Informant 5, som er frivillig, forteller at prinsipper og verdier er en av grunnene til at vedkommende ser på Røde Kors som en attraktiv organisasjon å være frivillig i. Informanten trekker frem at Røde Kors er upartisk, og at de er opptatt av at alle skal få hjelp uavhengig av hva de står for og hvilken side de er på. Videre forteller vedkommende at organisasjonen har mange gode verdier og holdninger som de følger opp veldig nøye.

5.1.2 Målsettinger

Røde Kors har utarbeidet flere mål for å gi en indikasjon på deres fremtid, ved å beskrive deres prioriteringer innenfor ulike innsatsområder. Som nevnt tidligere har Røde Kors tre overordnede mål, med tilhørende hovedmål innenfor hvert enkelt område. Videre har de utarbeidet tre organisatoriske mål som skal bidra til å nå deres overordnede mål.

öVi jobber etter de mål som blir fastsatt i hovedprogrammet som er helt overordnet å hindre og lindre menneskelige lidelse og nød. Så har vi et målkart som spesifiserer hvordan vi skal få dette til.ö (Informant 3)

Hovedmålsettingen er definert i hovedprogrammet, som er det øverste strategiske dokumentet i Røde Kors. Informantene forteller at Røde Kors har utarbeidet store samfunns mål, hvor fokuset er å forebygge og respondere for å redde liv, skape trygge lokalsamfunn for barn og unge, samt være til stede for å styrke sosial inkludering. I tillegg har Røde Kors organisatoriske mål som de arbeider mot; ha en bærekraftig økonomi, støtte og forenkle det frivillige arbeidet, skape aksept og forståelse for humanitære behov og videreutvikle organisasjonen. En av informantene forteller videre at de jobber overordnet etter store humanitære mål, også kalt effekt- og virkningsmål. Røde Kors skal oppnå humanitære effekter som er særs vanskelig å måle, da de i motsetning til profittmaksimerende bedrifter ikke har kvantifiserte hovedmål.

En av informantene legger stor vekt på Røde Kors sitt fokus om å kommunisere samfunns målene til samtlige i organisasjonen. De har et ønske om å skape bedre samhandling mellom de ulike leddene i organisasjonen, hvor de legger vekt på å arbeide mot felles mål, som ett Røde Kors. Dette kommer frem under flere intervjuer, hvor en av våre informanter forklarer følgende:

ö[...] Vi jobber med å gjøre det [målene] mer kjent i vår organisasjon, vi har en ledelsesmodell som er tredelt. Det første leddet er at vi skal sette retning, og det å sette retning er jo også å sette mål. Det har vi fokusert mye på det siste året, at alle skal vite hvilke mål vi har, og at disse tre hovedmålene skal alle kjenne til. Så det bruker vi aktivt, både når vi planlegger og når vi rapporterer og når vi forteller historier om hva vi får til.ö (Informant 2)

5.1.3 Finansielle mål

Røde Kors har ingen intensjon om å oppnå økonomisk lønnsomhet, da deres hovedfokus er å gjennomføre aktiviteter som støtter virksomhetens formål. Likevel er Røde Kors avhengig av å motta midler, for å kunne gjennomføre aktiviteter for å hindre og lindre menneskelig nød og lidelse. En av våre informanter påpeker at de har mål knyttet til administrasjonskostnader, da det er ønskelig at mesteparten av de innsamlede midlene går til formålets drevne aktivitet og

ikke administrasjonsarbeid. Samtlige informanter er tydelige på at økonomien ikke står i fokus i organisasjonen, men de er dog avhengig av inntekter for å kunne gjennomføre sine aktiviteter.

ØVi har målsetninger om at vi skal skaffe viktige midler til det formålet vi trenger, men vi har ingen mål om å gå i overskudd. Også har vi selvfølgelig mål på hva som er bærekraftig uttak av finansporteføljen på ca 2,7 milliarder. Vi kunne brukt alt i morgen om vi ville, men vi tar ut en viss sum hvert år som sikrer [økonomisk] bærekraft, slik at vi har disse pengene i all fremtid. Vi har mange små finansielle mål, men ingen finansielle mål i forhold til at vi skal gå i overskudd.ö (Informant 3)

Ifølge informant 2 eksisterer det ulike perspektiver ved finansielle mål, på bakgrunn av at Røde Kors er en humanitær organisasjon. På den ene siden, den finansielle siden, er det viktig at pengene går til det de skal til, og at mest mulig går til formålet. På den andre siden er det viktig at midlene brukes på en produktiv måte, samt at det brukes der en får mest humanitære resultater igjen for pengene. Videre forteller vedkommende om viktigheten av vekst i inntekter. Et uttalt mål er å skaffe inntekter som er mest mulig uavhengig politisk, slik at de kan brukes nøytralt der Røde Kors mener det er størst lidelse. En annen informant trekker frem de samme finansielle målene hva gjelder inntekt, og legger til at Røde Kors har finansielle mål knyttet til balanse om at kostnader ikke skal overskride organisasjonens inntekter.

5.1.4 Kritiske suksessfaktorer

For at Røde Kors skal ha best mulig forutsetninger for å nå sine mål er det ifølge flere av våre informanter faktorer som må være på plass. I Røde Kors måles suksess ut fra aktiviteter som er forenlig med humanitære formål, og for at organisasjonen skal oppnå suksess må de jobbe sammen mot felles mål. En av informantene beskriver viktigheten ved at alle i Røde Kors forstår hvordan organisasjonen fungerer da det er en kompleks organisasjon. Det vektlegges at samtlige må ha kjennskap til deres mål, ved å kjenne seg igjen og forstå målene. Vedkommende forteller videre at de ønsker å skape en god kultur, samt involvere ansatte og frivillige ved å kommunisere organisasjonens mål, hvor den enkelte skal se viktigheten av sin rolle i organisasjonen og hva de skal levere for å nå overordnede mål. I tillegg hevdes det at Røde Kors er avhengig av å ha en logikk i forhold til hva samtlige i organisasjonen skal gjøre for å nå mål.

Flere av våre informanter hevder at flere innsatsfaktorer må være på plass for at organisasjonen skal nå sine mål. Det kreves mye planlegging og koordinering, da de har omkring 43 000 frivillige, fordelt utover 380 lokalforeninger i Norge. En av nøkkelfaktorene for å oppnå suksess er, ifølge informant 1, å ha gode frivillige som utfører aktiviteter som støtter organisasjonens formål. Videre tydeliggjør vedkommende at Røde Kors også må ha på plass grunnleggende innsatsfaktorer som også er sentrale for andre virksomheter.

• Vi må ha penger, vi må ha tillit, vi må ha nok og riktige frivillige som gjør jobben godt, vi må ha en viss form for koordinering mellom alle de lokale leddene for å sikre at vi gjør ting riktig, på riktig måte. Vi er veldig mange lokalforeninger i denne organisasjonen så det krever en viss form for sentral koordinering å sørge for at vi holder et visst kvalitetsnivå. Det er vel sånn sett helt normale innsatsfaktorer som du har i en helt annen virksomhet egentlig; penger, mennesker, kompetanse, strukturer, kultur.ö (Informant 1)

Det er viktig å akseptere at samfunnet er i endring, og Røde Kors må derfor endre seg i takt med dette. Samtidig påpeker informanten viktigheten av å rekruttere unge frivillige, da de er sentrale innsatsfaktorer for at Røde Kors skal kunne fortsette sin virksomhet i fremtiden.

• For at Røde Kors skal kunne nå sine mål tror jeg det er viktig å få med flere unge høyt opp i systemet, fordi det er de som er fremtiden i Røde Kors. Røde Kors er jo en organisasjon med veldig mange voksne mennesker, og at de også må forstå og godta at ting endrer seg. Tenke nytt er veldig viktig tror jeg.ö (Informant 5)

Kontinuerlig oppfølging av målene som er satt er ifølge en av våre informanter svært viktig. En annen informant sier seg enig og forteller at dersom Røde Kors skal nå sine mål er de avhengig av ansatte som kontinuerlig henter inn data på hvordan de ligger an, hvilke avvik de har, risikoer for måloppnåelse eller eventuelt å ikke oppnå målene. Vedkommende påpeker også viktigheten av at nasjonalkontoret bidrar og tilrettelegger for måloppnåelse, da målene ofte er ute i frivilligheten og skal nås i hele Norge og hele verden. Videre fortelles det om viktigheten av å være bevisst på effekten arbeidet deres har på samfunnet Det oppleves viktig, fra flere hold, å finne en måte å måle effekt på i organisasjonen. En av informantene trekker frem et eksempel på en ønsket situasjon for måling av effekt:

ö[...] Altså, okei, vi fikk 100 nye besøksvenner som gjorde at vi klarte å motvirke ensomhet for 200 eldre. Hvis vi har kommet så langt, så hadde det vært bra.ö (Informant 6)

5.1.5 Planer - Langtidsplan, hovedprogram og handlingsprogram

Røde Kors har, for å oppnå et langsiktig perspektiv, utarbeidet en langtidsplan som strekker seg over ti år. Den er utarbeidet i samsvar med Det Internasjonale Forbundet av Røde Kors- og Røde Halvmåne-foreningers strategi. Ifølge en informant har Røde Kors, på bakgrunn av at den humanitære situasjonen endrer seg relativt fort, utarbeidet hoved- og handlingsprogram som er henholdsvis tre- og ettårig.

öLangtidsplanen er ikke noe vi forholder oss til i det daglige, den er jo tiårig. Så har du hovedprogrammet som er treårig, en konkretisering av langtidsplanen, også har du handlingsprogram og budsjett som er det årlige.ö (Informant 3)

Røde Kors har utarbeidet et treårig hovedprogram som viser organisasjonens prioriteringer og hvordan de skal nå deres mål. Hovedprogrammet ligger overordnet for alle, som bidrar til å styrke både distriktskontorer og lokalforeninger. Det bygger på organisasjonens tre overordnede mål; forebygge og respondere for å redde liv, trygge lokalsamfunn for barn og unge, samt nærhet, inkludering og til stedevarrelse. Utarbeidelsen av Røde Kors sitt hovedprogram beskrives følgende:

öVi har et landsmøte som er det overordnede organet til Røde Kors, hvor frivillige setter langtidslinjene for en treårsperiode, da vedtas det alltid et hovedprogram, som er delt inn i de områdene vi jobber med. Da er det gjerne beredskap og hjelpekorps som man har mål knyttet til, sosial inkludering, oppvekst og ungdomsfeltet. I tillegg har vi utviklingsutvikling og den biten, hvordan vi styrker det. Hovedprogrammet ligger overordnet for alle og er med på å egentlig styre både distriktene og lokalforeningene sitt arbeid.ö (Informant 4)

Planene i Røde Kors brukes som et verktøy for å sette retning. Ifølge flere av informantene brukes ikke langtidsplanen aktivt, da det er hoved- og handlingsprogrammet som styrer organisasjonen i retning mot å nå felles mål.

Reelt sett for styring så brukes nok ikke langtidsplanen så veldig mye, det er hovedprogrammet som er treårig som brukes mest, også er det nok nesten enda mer fokus på det ettårige handlingsprogrammet, det er der vi konkretiserer ting ned på et nivå av ting vi følger opp på helt konkret, og det er jo handlingsprogrammet.

Røde Kors har et godt system med utarbeidelse av planer, strategi- og styringsdokumenter. Noen ledd i organisasjonen opplever oppfølgingen av bruk av disse planene som noe fraværende. En av informantene forklarer at planene blir godt kommunisert ut til de ansatte i starten, men at det etterhvert kan være vanskelig å forstå at det er et nyttig verktøy for styring, som kan brukes i hverdagen. I motsetning opplever informant 5, frivillig i Røde Kors, at planene kommuniseres godt, og føler samtidig et eierskap til disse planene, spesielt handlingsplanen i vedkommendes lokalforening, da de bidrar i form av å komme med forslag og løse problemer.

5.2 Prestasjonsmåling

I dette delkapittelet går vi gjennom empiriske funn knyttet til hvordan prestasjonsmåling benyttes i Røde Kors og bakgrunnen for dette. Vi vil også presentere funn knyttet til om prestasjonsmåling kan føre til økt legitimitet, samt viktigheten av kontroll og evaluering av måloppnåelse. Avslutningsvis utdypes Røde Kors' prestasjonsmålingssystem, kalt *Mot Felles Målö*, som danner grunnlag for måten de arbeider på innenfor måling og rapportering av prestasjoner.

5.2.1 Prestasjonsmåling i Røde Kors

Prestasjonsmåling er, som nevnt ovenfor, en liten, men sentral del, av arbeidshverdagen til de ansatte i Røde Kors i forhold til styring og innsamling av midler. Det er viktig for organisasjonen å ha kontroll på midlene de mottar, da det blir stadig viktigere å vise til prestasjoner de har oppnådd for hver krone mottatt. Samtlige informanter har et forhold til prestasjonsmåling og beskriver begrepet på følgende måte:

Prestasjonsmåling. Det forbinder jeg med det å hente inn informasjon om hvor godt man lykkes på et område. (Informant 1)

Det forbinder jeg med at det testes målkrav også ser en hva en klarer å levere i forhold til det.ö (Informant 3)

Røde Kors arbeider etter tre overordnede mål, dog oppleves det utfordrende å måle effekten på enkelte mål, da målene ikke er kvantifiserbare. Flere av informantene beskriver hvordan de kvalitativt begrunner deres måloppnåelse, hvor de bruker skjønn til å vurdere i hvor stor grad mål er oppnådd. En av våre informanter forklarer at det stadig vurderes om målene nås, da de innhenter kvalitativ informasjon og diskuterer hvorvidt de har lykket med å nå målene. Dette gjøres ved å stille kritiske spørsmål, samtidig hentes det inn informasjon som skal bidra til å gi en indikasjon om kvaliteten på aktivitetene som gjennomføres. Som nevnt brukes skjønnsmessig fornuftsarbeid for å kvalitativt beskrive om en for eksempel reduserer ensomheten hos eldre. På bakgrunn av dette opplever flere av informantene utfordringer ved å fortelle når mål er nådd.

Vi jobber jo etter tre hovedmål, det er jo de tre målene i handlingsplanen vår. Målene er for så vidt greie, men utfordringen er som sagt når kan man huke av at det målet er oppnådd. Målene er greie, men det er det å få målt de som er utfordrende.ö (Informant 6)

To av informantene ønsker en mer proaktiv bruk av prestasjonsmåling, da begge opplever at andre oppfatter det som et rapporteringssystem. Røde Kors setter faste indikatorer på ulike mål, med følgende ambisjonsnivå som prestasjoner måles på. I forbindelse med deres mål, for eksempel målet om å redusere ensomhet blant eldre, opprettes en indikator med tilhørende ambisjon og nåsituasjon som viser hvorvidt Røde Kors klarer å redusere ensomhet blant eldre. I Røde Kors oppleves det utfordrende å konkret fortelle om de presenterer på ønsket nivå, da mange av målene ikke er kvantifiserbare og det må derfor gjøres kvalitative vurderinger på prestasjoner.

Nasjonalkontoret opplever utfordringer med å få ansatte og frivillige til å forstå at prestasjonsmåling er avgjørende for at Røde Kors skal fortsette å motta midler i fremtiden. Likevel forstår samtlige av de ansatte vi intervjuet viktigheten ved å rapportere aktiviteter som er gjennomført, og har forståelse for at prestasjonsmåling må gjennomføres.

Når vi så skal ha rapportering fra distriktene her i Norge, så er det jo ansatte på distriktskontor, men vi har frivillige ute på lokalkontorene. Det er med en gang en helt annen

virkelighet de lever i, de er ikke interessert i liksom Corporater og holde på med rapportering. Det er ikke derfor de er blitt frivillige, og det er litt av utfordringen hos oss, at vi forholder oss til veldig ulike kulturer. [...] De som er ute ved distrikt er ikke så vant til prestasjonsmåling eller den måten å tenke på, og føler at det blir feil fokus. Så det med å klare å få alle til å forstå at dette er viktig, fordi det gir oss større kredibilitet, vi får mer penger hvis vi viser at vi bruker pengene på en god måte.ö (Informant 2)

Prestasjonsmåling kan oppleves som vanskelig i en organisasjon som Røde Kors, da det er en kompleks organisasjon med både frivillige og ansatte som skal være med i prosessen. For noen, for eksempel frivillige, kan det føles som noe de må gjøre, men forstår ikke viktigheten av det, da det humanitære arbeidet står sentralt for dem. Nasjonalkontoret opplever at flere ser på arbeidet deres uten både hjerte og mening, da de i stor grad driver administrativt arbeid. Frivillige kan derfor ha problemer med å identifisere seg med arbeidet som foregår på nasjonalt hold, da det er fjernt fra deres hverdag som frivillig.

öJeg opplever at det benyttes på en litt påtvunget måte. Litt sånn dette må vi gjøre fordi vi har satt opp et system rundt det, det er viktig å måle noe og rapportere på noe. [...] Så vi jobber jo iherdig med å prøve å få målingen til å bli mer tett knyttet på det vi faktisk reelt sett ønsker å styre, sånn at vi måler på det som det er viktig å måle på.ö (Informant 1)

öVi forholder oss til veldig ulike kulturer. Jeg kan jo bli litt, blå russ kan folk kalle meg her, uten mening og uten hjerte, fordi jeg holder på med tall og litt kalde verdier.ö (Informant 1)

Ifølge flere av informantene har prestasjonsmåling i Røde Kors fått et større fokus, da behovet for å måle prestasjoner har økt betraktelig. Likevel nevner flere av informantene at de har en lang vei å gå, spesielt i forhold til nivået internasjonalt. En av informantene forklarer at forskjellen er relativt stor mellom nasjonal og internasjonal virksomhet. Røde Kors i Norge har kun ansatte ut til distriktsnivå, og ikke på lokalnivå. Flere steder internasjonalt har ansatte også på lokalforeninger, noe en av informantene mener kan være en faktor til at prestasjonsmålingen internasjonalt er kommet lenger enn i Norge.

öVi er langt ifra der vi skal være, men vi er på vei. Vi har hatt en veldig stor utvikling de siste årene, men vi er ikke helt der vi skal være enda.ö (Informant 3)

øDet [prestasjonsmåling] er en stor del av, eller jeg skulle ønske det var en større del av arbeidet vårt.ø (Informant 4)

Utsagnene ovenfor viser at Røde Kors har kommet et godt stykke med prestasjonsmåling. Det antydes likevel fra de ulike nivåene, distrikt og nasjonalt, at det i stor grad varierer hvorvidt det brukes i de ansattes arbeidshverdag. En av informantene på distriktsnivå forteller om manglende opplæring i deres målstyringssystem, som kan være en årsak til forskjellene mellom distrikt og nasjonalt nivå i anvendelsen av systemet. Det at informantene sier de er blitt bedre på prestasjonsmåling forklarer informant 2 som en skjønnsmessig vurdering og legger til at det handler om at bruk av prestasjonsmåling fører til at man er blitt tydeligere på hva pengene skal brukes til. Ansatte ser sammenhengen hele veien fra strategi og hovedprogram, og videre ned til handlingsplanene, som gjør det mer forståelig.

5.2.2 Bakgrunn for prestasjonsmåling

I vår gjennomgang av tidligere forskning fikk vi en pekepinn på bakgrunnen for at ideelle organisasjoner tar i bruk prestasjonsmåling som et verktøy. Vi ønsket likevel å få et innblikk i informantenes perspektiv på hvorfor det brukes i Røde Kors. Samtlige av informantene påpekte viktigheten av å kunne vise til resultater, slik at givere har tillit til organisasjonen og vil bidra med midler.

øVi har eksterne som stadig stiller større krav til oss, da de vil være sikre på at vi bruker pengene på en produktiv og god måte, så det er det ene, at vi klarer å dokumentere at vi faktisk får noe ut. Det andre er at vi jobber effektivt, at vi setter mål som vi skal strekke oss etter.ø (Informant 3)

Eksterne givere stiller krav til humanitære organisasjoner, for eksempel ved at de ønsker å vite om Røde Kors er den som leverer best på et aktuelt område eller om det er andre organisasjoner som er bedre. En informant forteller at det i den humanitære bransjen vært tilfeller av mislighold, hvor organisasjoner har opplevd kritikk og mistet tillit på grunn av dette. Prestasjonsmåling i Røde Kors ses derfor på som et viktig verktøy for å oppnå tillit og opprettholde deres omdømme fra befolkningen generelt.

Vi mottar mye midler og støtte, og det må vi forvalte på en god måte. Da må vi sette det i et system som viser oss både internt, at vi oppnår det vi skal, men også at vi kan vise til de donorene vi har, om det så er statlige eller private midler, at arbeidet vi gjør nytter. Vi er nødt til å opprettholde omdømmet og ha tilliten deres for at vi skal fortsette og kan drive på med aktiviteter. (Informant 4)

Prestasjonsmåling i Røde Kors fikk, ifølge en av våre informanter, et betydelig større fokus da det på et tidspunkt ble foretatt en omorganisering hvor eksterne konsulenter foreslo tydeliggjøring av deres administrative arbeid. Mot felles mål, som er Røde Kors' prestasjonsmålingssystem, var et tiltak for å skape en felles retning og styring i hele organisasjonen. Vedkommende mener, som nevnt tidligere, at systemet er strukturert av eksterne konsulenter, og forteller videre at det ligner på et hvilket som helst annet prestasjonsmålingssystem som en ser i andre organisasjoner.

I tillegg til ekstern rapportering, hevder en av informantene at prestasjonsmålingssystemet kan brukes som et verktøy for intern styring, men det blir i liten grad benyttet på denne måten. En informant, frivillig i Hjelpekorpsset, forklarer viktigheten av å måle frivilliges prestasjoner, da de på flere områder gjennomfører krevende aktiviteter. Videre legger vedkommende til at; *Vi fungerer jo som en ambulanse utenfor vei.*, og det er derfor avgjørende å bli testet slik at de kan få en indikasjon på at de leverer på det nivået som er forventet for å kunne bidra til samfunnet.

5.2.3 Økt legitimitet

Legitimitet er viktig for en humanitær organisasjon som Røde Kors. Flere av våre informanter hevder de er avhengig av støtte fra omverdenen, i form av penger og menneskelige ressurser. For Røde Kors, som er verdens største humanitære organisasjon, er det viktig å opprettholde et godt omdømme for å bevare tilliten de har, samt fortsette å motta støtte og midler. Prestasjonsmåling alene bidrar ikke til økt legitimitet, da det er flere faktorer som må være på plass for å oppnå legitimitet og et bra omdømme. Aktivitetene som Røde Kors gjennomfører, er minst like viktig som å lage rapporter som viser kvantitative resultater. Befolkningen generelt er mer opptatt av hva Røde Kors gjør for samfunnet og hva de får igjen fra aktivitetene som gjennomføres. En av informantene mener den vanlige nordmannen verdsetter å se hva

aktiviteten gjør for å hjelpe de sårbare gruppene i samfunnet, heller enn å lese omfattende rapporter og kvantitative målinger.

ōJeg tror den vanlige nordmann er mer opptatt av å se hva som skjer, at de har besøkstjenester på det sykehuset der faren min bor, [...] mens donorene er mer opptatt av måltallene, om vi har levert på det.ö (Informant 4)

Nasjonalkontoret opplever utfordringer med å få resten av organisasjonen til å forstå at prestasjonsmåling bidrar til økt legitimitet for å få nye muligheter, samt motta midler. De prøver å motivere både ansatte og frivillige til å forstå viktigheten av prestasjonsmåling, da de er avhengig av å ha resultater å vise til. En av informantene hevder at prestasjonsmåling er vesentlig i en humanitær organisasjon som Røde Kors, og utdyper:

ōOm vi har som mål å være den organisasjonen som gir mest mulig hjelp for hver krone, så er vi helt avhengig av at vi har prestasjonsmåling, og at vi ser at vi faktisk får mest mulig ut av hver krone.ö (Informant 3)

En av informantene hadde et noe annerledes perspektiv på om prestasjonsmåling fører til økt legitimitet. Vedkommende tror i teorien at det er mulig, men er usikker på om det faktisk vil være slik i praksis når de ser hva de faktisk kommer til å måle på. Vedkommende setter spørsmålsteget ved om lange rapporter og kvantifisering av aktivitetene egentlig fører til mer trygghet i befolkningen, istedenfor å vise samfunnet at de gjør de riktige tingene for de rette menneskene. Det er viktig å finne en god balansegang mellom dette, da overfokus på dokumentasjon kan virke mot sin hensikt. Flere av informantene er enige i at det er vel så viktig at en viser midlene som brukes på humanitært nært arbeid, enn å presisere og rapportere at Røde Kors reduserer ensomhet eller redder liv. Samtidig påpekes det et forbedringspotensiale ved tallmateriale og dokumentasjon, som også kan bidra til å styrke tilliten.

5.2.4 Kontroll og evaluering

Røde Kors har et sett av mål de er avhengige av å evaluere. Som eksemplifisert tidligere settes det indikatorer som sier hvorvidt Røde Kors når sine mål. En indikator på målet om å redusere ensomhet er å telle antall frivillige knyttet til aktiviteter for eldre. Deretter settes det en ambisjon på volumet av frivillige de ønsker, samt hentes det fortløpende inn informasjon om nåsituasjon

sammenlignet med ambisjonen, som det rapporteres på. En av våre informanter forteller at Røde Kors har en vei å gå hva gjelder kontinuerlig oppfølging, da det kun følges opp to ganger i året og ved årsslutt. Videre har lederne ved distriktskontorene målsamtaler med generalsekretæren i Norges Røde Kors fire ganger i året. Møtene går i hovedsak inn på temaet måloppnåelse, hvor de kontrollerer hva de har oppnådd, hvordan de ligger an og ser på ulike tiltak knyttet til mål.

Vi måler gjennom å hente inn på indikatornivå, hvordan man har nådd mål. I tillegg ber vi om prosa rundt målene, en mer kvalitativ egenvurdering på de ulike målene. Det er egentlig det gjør vi løpende, så kan vi følge med på hvordan det går fordi vi har data som lastes inn i vårt system, som dere fikk tilgang til, Corporater. Også i tillegg, hvert tertial rapporterer vi til ledergruppen der vi lager en rapport. (Informant 2)

Det kan for noen i organisasjonen føles som bortkastet å måle da det er vanskelig å si noe om humanitær effekt. Informant 1 forklarer at det på bakgrunn av dette er viktig å kommunisere til medarbeidere at de måler fordi det gir verdi, ved å kunne vise til resultater og å ha noe å strekke seg etter. Selv om måling av resultater kan være utfordrende i en organisasjon som Røde kors, vurderes det hele tiden om de har nådd målene som er satt. Dette gjør de ansatte ved å hente inn informasjon hvor de diskuterer, ofte kvalitativt, om de har lykket med å nå målene deres på forskjellige måter. Videre stiller de kritiske spørsmål, samt innhenter informasjon som forteller om kvaliteten på deres aktiviteter. En informant presiserer at evalueringer preges av skjønnsmessig arbeid i forhold om en faktisk reduserer ensomheten blant eldre, samt om aktivitetene de gjennomfører er gode nok.

Vi gjør formelle evalueringer av en del aktiviteter, men ikke på alle aktiviteter hvert år. En evaluering vil være mer en omstendelig kvalitetsrapport. [...] (Informant 1)

Denne typen evaluering gjennomgår for eksempel hva brukerne og frivillige synes om aktivitetene. Det kan være å evaluere teoretiske innganger i forhold til om de frivillige har den rette kompetansen de bør ha for å angripe den eventuelle problemstillingen de står overfor. Det er store kvalitative rapporter, men de brukes også til å vurdere måloppnåelse. En informant, frivillig i Hjelpekorpsset, forklarer at de hvert tredje år må bestå en prøve som består av ulike poster. Røde Kors kontrollerer og evaluerer de frivilliges kompetanse, for å kartlegge om de frivillige innehar den kunnskapen som Røde Kors mener er avgjørende for kunne gjennomføre aktiviteter innenfor deres standard. Vedkommende ønsker å være frivillig i Røde Kors fremfor

andre organisasjoner som driver med det samme, nettopp fordi de har slike krav til kontroll og evaluering av de frivillige. Vedkommende mener dette er viktig da de utfører aktiviteter på et like høyt nivå som helsepersonell med høyere utdanning.

5.2.5 Prestasjonsmålingssystem - ðMot Felles Målö

Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem kalt ðMot Felles Målö danner grunnlag for måten de jobber på. Internt i organisasjonen er det utarbeidet et målkart, som stammer fra ðMot Felles Målö-prosessen. Logikken bak prestasjonsmålingssystemet bygger på en tanke om å bryte ned overordnede mål i tydeligere resultatmål. Som nevnt tidligere opprettes det deretter indikatorer som det settes ambisjoner på, hvor en følger opp data knyttet til ambisjonene. I tillegg ønskes kvalitative egenvurderinger rundt målene, hvor de forklarer status på de ulike målene. Det må fylles ut fire punkter:

1. Overordnet måloppnåelse for området
2. Suksess
3. Risikovurderinger og utfordringer
4. Tiltak

Videre vurderes målene løpende, da data lastes inn i et teknisk system, kalt Corporater. Deretter rapporteres det hvert tertial til ledergruppen på hvordan organisasjonen ligger an i forhold til måloppnåelse.

ðBalansert målstyring er grunntanken, men vi følger ikke det helt til punkt og prikke, vi er ikke helt notorisk riktig i forhold til hvordan vi bruker det. I en frivillig organisasjon så er det veldig vanskelig å prioritere, alle vil gjerne gjøre alt, etter min mening er det for mye fokus på det vi gjør fremfor det vi ønsker å løfte oss på.ö (Informant 3)

Prestasjonsmålingssystemet ðMot Felles Målö bygger på balansert målstyring, men det anvendes ikke på samme måte som i en profittmaksimerende bedrift. I Røde Kors er ðmålhusetö bygd opp med samfunns mål øverst i målkartet, med en underordnet logikk som beskriver hva som må til i organisasjonen for å nå de overordnede målene. I en profittmaksimerende bedrift ligger vanligvis finansielle mål på topp, da økonomi oftest er driveren, men i Røde Kors er humanitær effekt hovedmålet. Logikken er at Røde Kors må levere på alle punktene nedover i ðmålhusetö, for å nå deres overordnede mål. Det bygges på tre fargekoder; grønn, oransje og

rød, som viser hvordan en ligger an i forhold til ambisjonen på det enkelte målet. En av informantene beskriver denne sammenhengen som et kausalt tre:

ō[...] Det er bygd opp i forhold til at man har noen overordnede mål, også har man liksom det man må oppnå under for å nå det overordnede målet. Også skal det gå sånn, okei vi må videreutvikle og styrke organisasjonen, vi må ha riktig frivillige og nok frivillige for å møte de humanitære behovene, så det er en sånn logikk da, en kausal logikk, som også ligger i balansert målstyring.ö (Informant 1)

Videre forklarer informanten oppbyggingen av de ulike perspektivene i målkartet hos Røde Kors. Som nevnt tidligere er ikke det finansielle perspektivet plassert øverst, men det humanitære, altså hva de skal utrette. Vedkommende forklarer at de humanitære målgruppene kan sammenlignes med kundeperspektivet, men at det også ligger en dynamikk av at de frivillige også er kunder for de ansatte på nasjonalkontoret, da de må sørge for å støtte og forenkle de frivilliges arbeid.

Corporater hevdes av en informant å teknisk sett være et av de beste systemene, og påpeker at det er et av de største i Norden. Systemet beskrives som lett anvendelig, dog arbeider de enda med å forbedre innholdet i det. Informant 1 påpeker at organiseringen av slike systemer nesten er det viktigste om en skal lykkes og Røde Kors har derfor forsøkt å organisere systemet slik at hvert mål har en måleier. Hensikten med måleierne er at de gir hovedansvaret med å følge opp måloppnåelse på et enkelt mål til den som har hovedvekten av det operasjonelle ansvaret for det målet handler om. Selv om de har gitt hovedansvaret til en måleier, har også alle de daglige lederne ved distriktskontorene også et ansvar for å bidra til måloppnåelse. Vedkommende legger frem et eksempel om at måleieransvaret for deres humanitære mål nasjonalt er gitt til leder for nasjonale programmer og beredskap.

ōDet spiller egentlig ikke så veldig stor rolle hvor fine tekniske systemer du har, eller hvor godt logisk ditt strategikart henger sammen hvis du ikke har fordelt ut ansvaret for å oppnå og rapportere på disse målene på en god måte.ö (Informant 1)

Flere av informantene har positive erfaringer med Røde Kors sitt målstyringsystemet, men legger frem utfordringer knyttet til bruk. For det første er det avgjørende å måle på de rette tingene, samt bruke systemet som et styringsverktøy. En av informantene opplever at de ikke

er helt der at de klarer å ta i bruk systemet som et helhetlig styringssystem og ikke kun noe de gjør på siden for interessenters skyld. Informant 1 sier seg enig i dette, og legger til:

«Det blir ofte feiltolket for å være et IT-system, altså at man tenker at «Mot Felles Mål» som egentlig er en tanke for hvordan man skal styre blir sett på som et teknisk system. Det heter Corporater det systemet hvor de faktisk rapporterer inn, så da er man igjen tilbake til det med at det fort blir rapportering.» (Informant 1)

For det andre oppleves det som en utfordring å få frivilligheten til å ha eierskap til Røde Kors sitt styringssystem, da det i liten grad anvendes av de frivillige på lokalforeningene. For det tredje kan det være utfordrende i en humanitær organisasjon som Røde Kors å finne riktige og felles KPI-er som gir mening for samtlige distriktskontor, da flere av distriktene jobber med det samme, men også har individuelle mål. Systemet legger til rette for å dele erfaringer, hvordan og hvorfor en lykkes, samt hva det kan bidra med, men det er begrenset i hvor grad det benyttes på denne måten innad i Røde Kors.

For det tredje er det en gjennomgående utfordring at de har mangel på data for å kunne si noe om effekt. På bakgrunn av dette benyttes tilnærminger og antagelser i form av at derfor antall frivillige øker med en, blir behovet til en mer deltaker redusert.

«Når indikatorene ikke er perfekte er det viktig å ikke være altfor opptatt av indikatorene. [...] Må se på totaliteten når man snakker om et mål, og ikke bare indikatoren. Og dermed gjøre seg opp en mer skjønnsmessig vurdering hvor en tenker gjennom hva er det vi har oppnådd, hvor er det vi tror vi har fått effekt uten at det kan måles i akkurat et antall.» (Informant 2)

5.3 Rapportering

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for krav som stilles til Røde Kors i form av rapportering, samt viktigheten av dette for å motta midler.

De siste årene har Røde Kors opplevd betydelig strengere krav i form av rapportering for bruk av midler. Til tross for at dette er relativt nytt, har Røde Kors kommet langt med rapportering for bruk av midler. Denne rapporteringsprosessen har de senere årene blitt en større del av enkeltes arbeidshverdag i Røde Kors, da det stilles strengere krav fra donorer. Det fortelles om

et skifte fra 2015 hvor det ble innført strengere krav i form av at midlene som ble mottatt måtte brukes i løpet av inneværende år eller gis tilbake:

ØFør var det også litt sånn, det var ikke bare det at vi kunne føre over til neste år, men man trengte egentlig ikke å vise til bilag. Man kunne bare beskrive det som hadde skjedd, så det har heldigvis blitt veldig mye bedre, [...]. Nå må man vise akkurat hva hver krone blir brukt til, og det gir oss en trygghet i organisasjonen, knyttet til økonomi og omdømme rett og slett.ö (Informant 4)

Som nevnt stilles det krav fra donorer, men kravene er forskjellige fra en donator til en annen, eksempelvis stilles det internasjonalt store, strenge krav til rapportering. Røde Kors må utarbeide omfattende, store rapporter, samt gjennomføre revideringer av ulike prosjekter. Fra nasjonalt hold stilles det også store krav til rapportering, men i ulik grad. Offentlig sektor stiller størst krav, ifølge en av våre informanter *øbeinhardeö* krav, til rapportering for bruk av midler. Videre rapporteres det også på midler fra næringslivsdonorer, hvor kravene har blitt strengere, da de også blir stilt til ansvar for hva de bruker penger på. En informant forklarer at private donorer også har en form for krav, eller en forventning om at midlene de gir skal forvaltes og anvendes på aktiviteter som støtter organisasjonens formål:

ø[...] Private givere får også en redegjørelse på hva pengene de har gitt har gått til, men de rapporteringskravene er jo mindre formelle, altså det er jo ikke sånn at Ole og Per kan gi oss krav om å rapportere på ulike måter, men det er en forventning som vi er nødt til å etterleve.ö (Informant 1)

Eksterne donorer har mye makt i en slik prosess, og krever redegjørelse for anvendelse av innsamlede midler knyttet til formålet. Informantene opplever innstramming på kravene, da det blir strengere og strengere. En av våre informanter forklarer viktigheten av nøye og gode rapporteringer, og legger til:

ø[...] Vi ser at jo mer vi klarer å dokumentere på en enkel måte, jo lettere har vi også for å skaffe midler.ö (Informant 3)

Det eksisterer, ifølge våre informanter, ingen rapporteringsmal, verken i bransjen eller internt i Røde Kors, som viser hvordan de burde rapportere på måloppnåelse. På grunn av dette ender

de opp med prøving og feiling i flere ledd i organisasjonen for å kunne utarbeide gode nok rapporter som sier noe om kvalitet på aktivitetene. Det er ingen veletablert metodikk og stilles ingen stringente krav til Røde Kors i form av at de må kvantifisere effekter eller vise hele kjeden av hvordan pengene går gjennom ulike ledd og ut til aktiviteten.

Distriktskontorene i Røde Kors søker om midler til prosjekter og aktiviteter gjennom søknadsportalen. I ettertid av et prosjekt eller en aktivitet stilles det krav til at de rapporterer gjennom den samme portalen. Det som eksempelvis må rapporteres er; hva målet var, antall som deltok på aktiviteten, om de er under eller over mål og eventuelle avvik må forklares

For å kartlegge om kravene til rapportering oppleves som et press i Røde Kors stilte vi informantene spørsmål om dette. Informantene hadde litt ulike syn, hvor noen mente det heller opplevdes som en forventning og en litt stressende prosess, mer enn et press, da det krever mye ressurser. En informant forklarer at noen kan føle på en samvittighet rundt det å ikke alltid kunne forklare godt nok hva midlene har gått til, som er en grunn til at det er mye fokus på det og at de stadig ønsker å bli bedre.

«Det viktigste er at de [distriktskontorene] har lyst til å bruke tid på måling og rapportering, og føler det er verdifull bruk av tid. Man vil alltid føle at man ikke har tid til å rapportere da det er noe som føles litt på siden av det man egentlig driver med. Derfor er det en viktig oppgave fra nasjonalkontoret å vise til at det er viktig av ulike årsaker og at det må rapporteres. Det beste er hvis de kjenner selv at det er verdifullt å prioritere det.» (Informant 2)

To av informantene forklarer at organisasjonen føler på et press, men på ulike områder. Den ene forteller om et økende press internasjonalt, da god rapportering krever mye ressurser i form av tid og penger. Men uten rapportering vil ikke Røde Kors motta midler, og derfor gjør de løpende vurderinger, en kost-nyttevurdering, av hvor mye det koster å opprettholde god rapportering og hvor mye de får igjen i form av midler. Den andre forteller om et ekstra press da Røde Kors har mye penger på bok:

öJeg tror det er et ekstra press fordi alle vet at Røde Kors har mye penger på bok og da må vi på en måte forsvare oss på et vis, i måten vi bruker pengene på, fordi det er vanskelig for den vanlige nordmann å forstå at Røde Kors har så mye penger på bok, samtidig sier vi at vi ikke har penger og at vi trenger mer.ö (Informant 4)

Samtlige informanter har likevel god forståelse for at rapportering må til i en humanitær organisasjon som Røde Kors, for at eksterne donorer skal se at pengene de donerer gir effekt i samfunnet.

5.4 Tillit og kommunikasjon

Vi vil i dette delkapittelet presentere viktigheten av at givere har tillit til organisasjonen og kommunikasjonen mellom partene.

Røde Kors er, ifølge flere av våre informanter, avhengig av at omverdenen har tillit til organisasjonen. For å kartlegge hva informantene forbinder med begrepet tillit spurte vi hvilke faktorer de anså avgjørende for å oppnå tillit mellom to parter. Samtlige informanter hadde samme oppfatning om tillit, og begreper som gikk igjen var kommunikasjon, gjensidig åpenhet, forståelse og integritet.

øJeg synes egentlig at tilliten er ganske bra. Når man består disse prøvene, får man ganske mye tillit til å gjøre ting frivillig. I [lokalforeningen] får vi mye spillerom til å være med å finne ut av ting selv, være med å tenke nytt og være med å produsere og finne på ting. Jeg synes vi får ganske mye tillit, også stoler jeg på Røde Kors som en organisasjon, ja.ö (Informant 5)

Det er helt avgjørende at donorer har tillit til Røde Kors og det er derfor viktig med god kommunikasjon. Ifølge flere av våre informanter har donorer mye makt i ideelle organisasjoner, da det er de som bidrar med økonomiske midler for å realisere Røde Kors sitt formål. Ofte er midler de mottar øremerket til bestemte formål, og Røde Kors er derfor avhengig av å gjøre seg fortjent til midlene de mottar, for at de skal kunne fortsette å motta midler i fremtiden. Da vi spurte om viktigheten av kommunikasjon mellom partene forklarte en av våre informanter at:

ø[...] Det er noe av det viktigste vi gjør, fordi vi er i tillitsbransjen (ler). Det er det viktigste vi gjør, å ha tillit hos våre givere. Vi må hele tiden jobbe med og vurdere vår risiko for at vi gjør feil, fordi våre feil vil gå ut over tilliten våre givere har til oss. Så det er ekstremt viktig. Det er det viktigste vi gjør, og det jobber vi ekstremt mye med også.ö (Informant 2)

Flere informanter sier seg enig i viktigheten av tillit mellom partene, hvor en av informantene legger til at Røde Kors er en sterk merkevare med tillit i samfunnet, og det er derfor viktig at denne tilliten forvaltes og ivaretas på best mulig måte. Dette kan gjøres ved å gå tilbake til givere å fortelle hva de har fått tilbake med pengene de ga til Røde Kors.

øTillit er ikke noe man har for evig, den må vedlikeholdes.ö (Informant 6)

Kommunikasjon kan foregå på forskjellige måter, både direkte og indirekte. Det er ulike ledd og nivå å kommunisere på, og kommunikasjon er absolutt helt essensielt. Røde Kors rapporterer for eksempel, gjennom direkte kommunikasjon, til en giver eller en annen motpart, hvor en kommuniserer det som gjøres og hva som er oppnådd. På den andre siden, kommuniserer Røde Kors indirekte, gjennom hvordan de for eksempel fremstår i media og omtaler seg selv for å bygge seg selv opp som organisasjon. Videre forteller informant 1 at indirekte kommunikasjon i flere tilfeller er minst like viktig som den direkte kommunikasjonen, og legger til:

øFor meg privat er det viktigere at du som organisasjon lever opp til det du sier og at jeg har tillit til at du faktisk gjør de riktige tingene og står for de viktige sakene, enn at jeg får det der brevet i posten annenhver måned.ö (Informant 1)

I tillegg til kommunikasjon mellom Røde Kors og givere, er kommunikasjonen mellom Røde Kors og frivillige minst like viktig. På spørsmålet om viktigheten av kommunikasjonen mellom Røde Kors og frivillige svarte et klart flertall at de frivillige er Røde Kors, og at det derfor ikke eksisterer et skille. Kommunikasjonen mellom de ansatte i Røde Kors og frivillige er derimot ekstremt viktig. En ansatt i Røde Kors forteller at det er viktig å tydeliggjøre roller; hvem skal legge til rette for aktivitetene og hvem skal utøve aktivitetene. En klarer ikke å støtte opp dette uten god kommunikasjon med de frivillige, da god kommunikasjon fra sentralt hold er viktig. Flere påpeker viktigheten av at de ansatte i organisasjonen kjenner seg igjen i Røde Kors sitt formål. Den indirekte kommunikasjonen i form av hvordan Røde Kors opptrer og uttaler seg er derfor viktig for at de frivillige skal føle stolthet i at dette er noe de er med på. Det er viktig at de ansatte i Røde Kors kontinuerlig kommuniserer ut til de frivillige; *øVi er Røde kors. Du er en del av vårt arbeid. Du er en del av vårt miljø.ö* Denne type kommunikasjon er viktig for å bygge en god og sterk kultur innad i Røde Kors.

Ø Kommunikasjonen er i hvert fall viktig for å bygge stolthet i organisasjonen. Det er viktig at de ansatte og administrasjonen klarer å se hva de frivillige skal oppnå og anerkjenner hva de skaper. Vi er helt avhengig av en god dialog mellom frivilligheten og de ansatte. De frivillige er jo det viktigste vi har i Røde Kors.ö (Informant 3)

Røde Kors er en stor organisasjon som må ivareta et visst nivå av kvalitet, samt ha kontroll på risiko. En av informantene beskriver disse to faktorene som avgjørende, og legger til at Røde Kors må ha god kvalitet på opplæring og aktiviteter, samtidig ha gode regler for hvordan de skal omgås deltakere med krav til sikkerhet. Noe av det verste som kan skje, altså deres største risiko, er at noe går galt med en av deltakerne til Røde Kors. En av informantene underbygger dette med viktigheten av opplæring og oppfølging, samt at det rapporteres i forbindelse med gjennomføringen. For å få dette til å fungere optimalt, er det avgjørende med god kommunikasjon.

5.5 Oppsummering av empiriske funn

De empiriske funnene viser at Røde Kors overordnet styres etter deres misjon, prinsipper og mål fastsatt i planer. De er opptatt av at mål skal kommuniseres til samtlige nivåer av organisasjonen, og de frivillige er, gjennom landsmøtet, i stor grad ansvarlige i prosessen med utarbeidelse av mål og strategi. Røde Kors er en kompleks organisasjon, og for at mål skal nås er de avhengige av flere faktorer, deriblant; penger, frivillige, tillit, og koordinering mellom alle ledd. Prestasjonsmålingssystemet «Mot Felles Mål» bygger på balansert målstyring, dog tilpasset organisasjonen. Røde Kors har utarbeidet kvantitative indikatorer på kvalitative mål, men det stilles spørsmålsteget til om indikatoren sier noe om måloppnåelse på de overordnede målene. Flere i organisasjonen anser prestasjonsmåling som et verktøy for rapportering, og det fremmes derfor et ønske om mer proaktiv bruk. Prestasjonsmåling er avgjørende for at Røde Kors skal motta midler, og anvendes for å opprettholde tillit, omdømme og legitimitet. Røde Kors er en sterk merkevare som må forvaltes og ivaretas, gjennom direkte og indirekte kommunikasjon for å opprettholde tillit mellom partene. Kommunikasjon er viktig både internt i organisasjonen og eksternt til givere og samfunnet generelt.

6. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi besvare vår problemstilling *«Hva kjennetegner bruken av prestasjonsmåling i Norges Røde Kors?»* gjennom to forskningsspørsmål. Vi starter med å drøfte det første forskningsspørsmålet som omhandler styringsverktøy og -systemer. Deretter går vi over til forskningsspørsmål to der vi drøfter hvordan bruken av prestasjonsmåling kan føre til økt legitimitet og tillit fra samfunnet.

6.1 Første forskningsspørsmål

«Hvilke styringsverktøy og -systemer anvendes for å måle prestasjon i organisasjonen?»

Vi har valgt å strukturere diskusjonen av første forskningsspørsmål delvis etter inndelingen i Ferreira og Otleys (2009) prestasjonsstyringsrammeverk, og vil samtidig benytte relevant tilleggslitteratur i drøftingen. Innledningsvis i diskusjonen presenteres Røde Kors' misjon, prinsipper og informasjon om planer og strategi, dette fordi styring er en viktig grunnmur for å forstå prestasjonsmåling i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Deretter går vi i dybden på Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem, «Mot Felles Mål», som anvendes som et verktøy for styring og måling av prestasjoner.

6.1.1 Misjon

I hierarkiet over styrende dokumenter i Røde Kors er misjonen plassert øverst. Misjonen skal ifølge Ferreira og Otley (2009) gjenspeile organisasjonens overordnede formål, og flere av våre informanter ser på misjonen som Røde Kors sitt hovedmål. Ouchi (1977) forklarer at ledelsen ønsker å påvirke holdninger innad i organisasjonen for å skape en felles kultur med hensikt å fremme organisasjonens mål. Røde Kors har et stort fokus på at misjonen skal være godt kommunisert i hele organisasjonen, da den brukes som et verktøy for styring mot felles retning. Dette er en del av organisasjonens kulturelle styring (Ouchi, 1977), og anses å være en viktig styringsform på bakgrunn av deres ønske om å fremstå som «ett Røde Kors».

Fra intervjuer og interne dokumenter fremkommer det at Røde Kors, i tillegg til misjonen, styres etter syv prinsipper. Disse ligger henholdsvis som nummer to i hierarkiet over styrende

dokumenter og ses på som organisasjonens verdimeslige styringsprinsipper. Merchant og Van der Stede (2012) hevder at kultur kan formidles gjennom organisasjonens misjon og etiske retningslinjer. Dette kan ses i sammenheng med våre funn om at alle aktiviteter skal gjennomføres i henhold til organisasjonens misjon og prinsipper, som preger arbeidshverdagen til ansatte og frivillige. De syv prinsippene, som kan ses på som etiske retningslinjer, skaper økt forpliktelse i forbindelse med hvordan organisasjonen skal fungere (Merchant & Van der Stede, 2012). Prinsippene er i stor grad innarbeidet i Røde Kors økonomistyring og påvirker beslutningsprosesser i organisasjonen.

Falkenberg og Herremans (1995) hevder det skilles mellom formell og uformell styring. Styringen i Røde Kors, med bakgrunn i empiri og interne dokumenter, bærer preg av begge former for styring. På den ene siden, gjennom uformell styring, vektlegger Røde Kors utvikling av felles verdier i organisasjonen, gjennom tydelig kommunisering av deres misjon og prinsipper. Dette gjøres ifølge Falkenberg og Herremans (1995) for å utvikle en felles filosofi for hele organisasjonen, som påvirker hvordan ansatte og frivillige jobber. På den andre siden, gjennom formell styring, har Røde Kors utarbeidet en prosess, kalt «Mot Felles Mål», hvor formålet er å styre hele organisasjonen i ønsket retning og prosessen har bidratt til en enklere fremstilling av organisasjonens mål. Hensikten med dette er å kontrollere organisasjonens prestasjoner, gjennom blant annet nedskrevne mål og etiske normer (Falkenberg & Herremans, 1995).

6.1.2 Kritiske suksessfaktorer

Ifølge Ferreira og Otley (2009) henger organisasjonens kritiske suksessfaktorer i stor grad sammen med dens visjon og misjon. Dette støttes av våre funn da faktorene som fremkommer i intervjuene i stor grad har direkte sammenheng med oppnåelse av Røde Kors sin misjon. Videre i dette delkapittelet presenteres sentrale faktorer som må være på plass for at Røde Kors skal nå sine mål.

Fra interne dokumenter, og spesielt våre informanter, anses tillit som en kritisk suksessfaktor. Bryce (2007) hevder at tillit fra omverdenen er avgjørende for at ideelle organisasjoner skal motta økonomisk og ikke-økonomisk støtte. Røde Kors er innforstått med viktigheten av tillit i bransjen de opererer i. På bakgrunn av dette har Røde Kors et uttalt mål om å skape aksept og forståelse for humanitære behov, med tilhørende delmål om å bevare den sterke tilliten i

befolkningen. Med tanke på at Røde Kors har som formål å hjelpe sårbare mennesker er det viktig at samfunnet har tillit til organisasjonen. Dersom målgruppene ikke har tillit til deres tjenester vil ikke Røde Kors ha mulighet til å dekke de humanitære behovene. Tillit, i et økonomisk perspektiv, anses også å være en avgjørende faktor, da de mottar donasjoner på bakgrunn av givernes tillit til organisasjonen (Bryce, 2007).

En annen viktig faktor for at Røde Kors skal nå sine mål er at ansatte og frivillige forstår hvordan organisasjonen fungerer, samt kjenner seg igjen i deres verdier. Dette kan ses i sammenheng med Kuvaas og Dysvik (2016), som forklarer at det å identifisere seg med organisasjonen fører til at medlemmer etterlever normer og verdier som er felles for hele organisasjonen. Videre, gjennom våre empiriske funn, fremkommer viktigheten av å inkludere ansatte og frivillige for at samtlige skal forstå viktigheten av sin rolle i organisasjonen. For Røde Kors er det svært viktig å bygge kjennskap til organisasjonens mål, fordi det humanitære arbeidet i hovedsak gjennomføres av de frivillige, og de ansatte fungerer som tilretteleggere for det frivillige arbeidet. Sosial styring anses viktig, da formålet er å avklare forventninger gjennom å forstå organisasjonens ønsker (Merchant & Van der Stede, 2012), som gjøres gjennom tydelig kommunikasjon av Røde Korsøsmål.

En viktig del av økonomistyringen i en organisasjon er koordinering av aktiviteter og transaksjoner (Fallan & Pettersen, 2016). Dette vises å være avgjørende da Røde Kors er en kompleks organisasjon organisert på 3 nivåer, med 43 000 frivillige og 380 lokalforeninger. Våre informanter uttrykker at det kreves sentral koordinering for å opprettholde ønsket kvalitetsnivå på organisasjonens aktiviteter, da koordinering foregår mellom ulike ledd for å sikre at aktiviteter gjennomføres på riktig måte. Det fremgår i Røde Kors sitt hovedprogram at nasjonalkontoret er pådriver for at mål nås, samt skal de bistå distrikt- og lokale ledd i form av rådgivning, tilrettelegging og opplæring. Nasjonalkontoret er bindeleddet mellom distriktene i organisasjonen, hvor distriktene også fungerer som et bindeledd mellom nasjonalkontoret og lokalforeningene, dette for å sikre koordinering mellom de tre nivåene i organisasjonen.

Gode frivillige er en viktig kilde for Røde Kors, da de på bakgrunn av deres engasjement har god kjennskap til organisasjonens formål (Kaplan, 2003). En ansatt ved nasjonalkontoret hevder de frivillige er det viktigste Røde Kors har, da de bidrar med humanitært arbeid i veien mot å nå organisasjonens mål. *„Ansatte er jo ingen ting uten frivilligheten.“* Dette utsagnet, fortalt av en informant, påpeker viktigheten av å ha gode og nok frivillige i Røde Kors, da

organisasjonen ikke hadde eksistert uten. Ifølge Kaplan (2003) kommer frivillige ofte inn i organisasjonen med et sterkt ønske om å bidra, gjennom å ha en klar, personlig ide om hvordan de sammen skal nå organisasjonens mål. Dette anses viktig i Røde Kors da organisasjonen i stor grad drives av de frivillige.

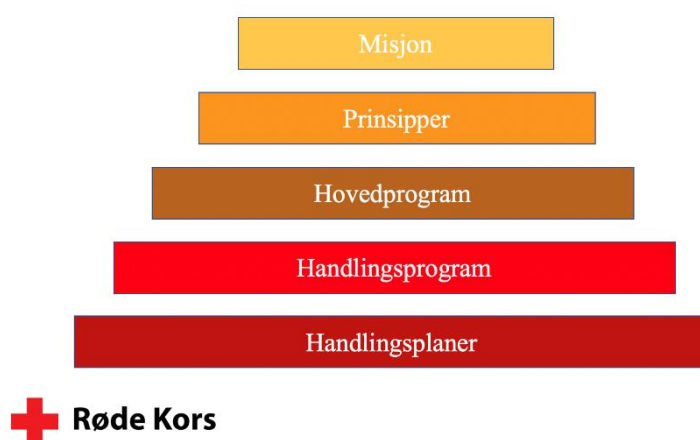
Fra intervjuene fremkommer det at Røde Kors, som andre organisasjoner, er avhengig av grunnleggende innsatsfaktorer for at organisasjonen skal overleve på lang sikt. Dette stemmer overens med Jablonski (2018) teori som hevder ideelle organisasjoner også trenger grunnleggende prestasjonsindikatorer for å styre virksomheten, i likhet med profittmaksimerende bedrifter. For at det humanitære arbeidet skal ha tilfredsstillende kvalitet er de avhengig av kompetanse i alle ledd i organisasjonen. Det stilles strenge krav til de frivillige, i for eksempel hjelpekorpsset, når det gjelder kompetanse, som anses viktig for forsvarlig gjennomføring av aktiviteter. På denne måten klarer Røde Kors å utvikle gode frivillige som vil bidra til å utføre aktiviteter som støtter organisasjonens formål. Flere av våre informanter uttrykker at innsamlede midler er en avgjørende suksessfaktor for Røde Kors, da deres tjenester ikke medfører inntekter. For at Røde Kors skal ha mulighet til å legge til rette for god, forsvarlig frivillig aktivitet er de avhengig av å motta midler fra donorer, da det er kostnader knyttet til hele prosessen.

6.1.3 Strategier og planer

Ifølge Johnson et. al (2008) har strategier og planer som formål å sette retning som organisasjonen skal følge på lang sikt, samt være et middel for å oppnå organisasjonens mål. Røde Kors har utarbeidet følgende planer som ligger til grunn for deres arbeid; langtidsplan, hovedprogram, handlingsprogram og handlingsplaner. Merchant og Van der Stede (2012) hevder at ledere kan anvende ulike former for styring, og basert på våre funn kan det muligens forstås at Røde Kors benytter seg av både kulturell styring, som nevnt tidligere, og atferdsstyring. Atferdsstyring innebærer at handlingene som gjennomføres skal være gunstig for organisasjonen (Merchant & Van der Stede, 2012). I dette tilfellet kan det tenkes at aktivitetene, som gjennomføres i henhold til planene, skal bidra til å nå Røde Kors sine overordnede mål.

Langtidsplanen er et overordnet styrende dokument som bygger på det det internasjonale forbundet av Røde Kors- og Røde Halvmåne-foreninger sin internasjonale strategi. Ifølge

Fitzgerald (2007) er det avgjørende å forstå virksomhetens strategi, da den oversettes til flere mål. I Røde Kors kan hoved- og handlingsprogram, samt handlingsplaner anses som hjelpemidler for å forstå organisasjonens langsiktige strategi, ved konkretisering av organisasjonens langsiktige mål. Langtidsplanen presenterer innledningsvis misjon, prinsipper og overordnet informasjon om Røde Kors, samt deres rolle i samfunnet. Deretter går planen inn på de overordnede målene, samt organisatoriske mål. Gjennom våre intervjuer kommer det frem at at langtidsplanen er lite aktivt benyttet i det daglige arbeidet, men at de hele tiden jobber innenfor rammene satt i langtidsplanen. Tross lite bruk av langtidsplanen i det daglige, hevder Broadbent & Laughlin (2009) viktigheten av å tenke langsiktig for å sikre bærekraftig utvikling og overlevelse.



Figur 5: Hierarki over styrende dokumenter i Røde Kors

Hovedprogrammet er en treårig konkretisering av langtidsplanen og fungerer som en overordnet strategi som er styrende for både distriktenes og lokalforeningenes arbeid. I hierarkiet over styrende dokumenter, som vist i figur 5, ligger hovedprogrammet, under misjon og prinsipper, som øverste strategidokument. Sammen med internasjonale vedtak skal hovedprogrammet være utgangspunkt for utvikling av strategier i Røde Kors. At strategidokumenter brukes for å styre i Røde Kors underbygges av Tucker og Parkers (2013) forskning som viser at det er en sammenheng mellom strategi og styring i ideelle organisasjoner. Hovedprogrammet vedtas ved landsmøte hvor de frivillige setter langsiktige linjer for en treårig periode med konkretiserte beskrivelser av hvordan de skal nå de overordnede målene. Dette kan gjenspeile en form for kommunikativ rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009), da frivillige bidrar i form av å avgjøre hvilke midler som skal anvendes for å nå mål. En ansatt ved nasjonalkontoret påpeker at hovedprogrammet ikke er veldig spisst, og ved gjennomgang av måloppnåelse er det derfor ikke vanskelig å si at Røde Kors leverer på de fleste områder.

Som en konkretisering av det treårige hovedprogrammet utarbeider Røde Kors handlingsprogram som strekker seg over et år. Handlingsprogrammet inkluderer budsjett og er ment for å styrke evnen til å svare på humanitære behov både nasjonalt og internasjonalt. Strategier, planer og prioriteringer som utarbeides på lokalt, distrikts og nasjonalt nivå skal utarbeides i samsvar med felles prioriteringer i handlingsprogrammet. At alle nivåer skal følge samme retningslinjer kan tyde på at Røde Kors ønsker å oppnå en helhetlig strategi gjeldende for hele organisasjonen, og underbygger Kaplans (2003) forskning som viser at ideelle organisasjoner har et ønske om å oppnå et helhetlig strategisk fokus. I handlingsprogrammet konkretiseres de forskjellige nivåene i målkartet til Røde Kors, som inkluderer status og utfordringer, hovedmål for perioden, samt viktige tiltak innenfor de aktuelle målene. I tillegg presenteres en overordnet risikovurdering med de største risikoene for at mål ikke nås, hvor blant annet risiko for tap av omdømme og inntekter inkluderes. Hvorfor Røde Kors inkluderer denne faktoren kan muligens forstås ut i fra tidligere forskning som viser at donasjoner til ideelle organisasjoner synker i takt med omdømmet (Grant & Potoski 2015).

Alle distrikt- og lokalforeninger utarbeider egne handlingsplaner som er gjeldende for den aktuelle avdelingen. Handlingsplanene utarbeides av frivillige på lokalforeningen i samarbeid med ansatte på distriktskontoret de er tilknyttet. I tillegg må lokalforeningene følge føringer fra nasjonalt nivå, som kan anses å være en form for tvangsmessig isomorfisme ifølge nyinstitusjonell teori (DiMaggio & Powell, 1983). Disse føringene setter grenser, og påvirker prosessen med utarbeidelse av planer ettersom dette er noe de lokale avdelingene må forholde seg til. I tråd med Burns et. al (2013) kan det muligens forstås, ut fra empirien, at kommunikasjonsprosessen i Røde Kors baserer seg på en «bottom-up» tilnærming da handlingsplanene, som er gjeldende for distrikts- og lokalnivå, utarbeides på bakgrunn av frivilliges ønsker. I tillegg fungerer de ansatte som tilretteleggere for de frivillige, da det er de frivillige som legger føringer for organisasjonen. Videre skal handlingsplanen inkludere lokale humanitære behov, og midler fordeles ut fra behovene som beskrives i handlingsplanen.

Broadbent og Laughlin (2009) har utarbeidet to prestasjonsstyringssystem; transaksjonelt og relasjonelt. I henhold til teorien, og på bakgrunn av tidligere diskusjon, benytter Røde Kors seg av et relasjonelt styringssystem, da interessenter, både ansatte og frivillige, inkluderes i utformingen av organisasjonens mål og virkemiddel. Det kan derfor virke som at Røde Kors har et spredt eierskap til deres mål og middel, med tanke på at organisasjonen i stor grad

påvirkes og styres av både ansatte, frivillige og medlemmer. Videre bygger et relasjonelt prestasjonsstyringsystem på en langsiktig tankegang med fokus på bærekraftig utvikling (Broadbent & Laughlin, 2009). Dette kan ses i sammenheng med at Røde Kors er avhengig av å opprettholde omdømme overfor frivillige og givere for å overleve på lang sikt (Gill & Wells, 2014). Samtidig utvikler Røde Kors en bærekraftig økonomi hvor de skal ha mulighet til å møte humanitære utfordringer både i dag og i fremtiden (Røde Kors, 2011).

På den andre siden har Røde Kors enkelte transaksjonelle karakteristikk, sammen med den relasjonelle styringsformen. Dette kommer til uttrykk gjennom organisasjonens formelle rasjonalitet, da Røde Kors har tydelig definerte mål med detaljerte planer for hvordan de skal nå mål (Broadbent & Laughlin, 2009). På bakgrunn av dette kan prestasjonsstyringsystemet anses som et kontinuum, da det gjennom våre funn kommer til uttrykk at Røde Kors benytter seg av begge formene. Utformingen er preget av den relasjonelle styringsformen da interessenter, som diskutert tidligere, opplever en form for eierskap ved utarbeidelse av strategi og planer. Det kan dog argumenteres for at det oppstår en tidsforskyvning i form av at gjennomføringen derimot bærer preg av å være transaksjonell, dette på bakgrunn av at planer i mindre grad anvendes i det daglige, som kan føre til at interessenter mister følelsen av eierskap.

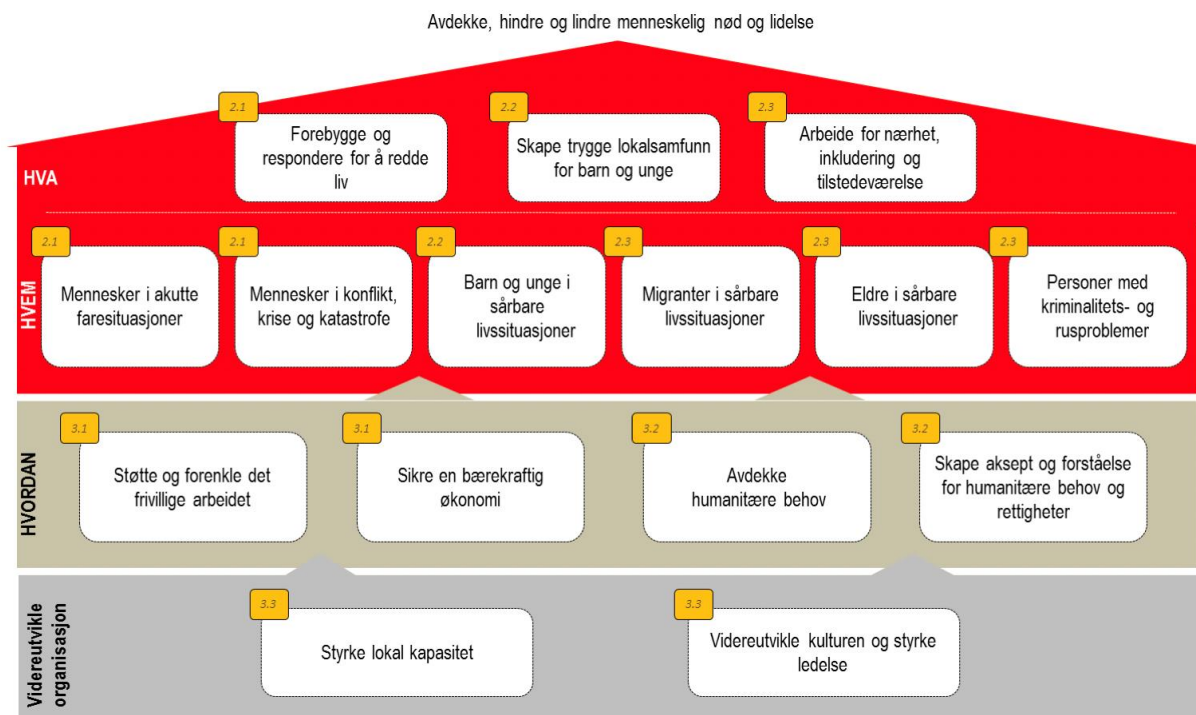
Broadbent og Laughlin (2009) hevder at ledelsens oppmerksomhet i større grad er knyttet til det som skjer etter hendelsen, fremfor styring med definerte mål. Dette stemmer ikke overens med vår empiri, da informantene hevder Røde Kors utarbeider detaljerte planer for hvordan de skal nå mål, men at måling i ettertid er utfordrende. Kaplan (2003) hevder ideelle organisasjoner bør rette fokus mot ønskede resultater, og ikke bare definere initiativ. Dette har sammenheng med vår empiri, da det antydes at Røde Kors ikke har funnet en måte å måle resultater på, samtidig hevder en av våre informanter de er for opptatt av hva organisasjonen gjør, fremfor hva de ønsker å løfte seg på. Det kan tenkes at mye ligger til rette for god styring i Røde Kors, dog gjenstår det å anvende verktøyene på riktig måte for at det skal fungere som et optimalt styringsverktøy.

6.1.4 Prestasjonsmåling og -evaluering

Ferreira og Otleys (2009) rammeverk, fra spørsmål fem til syv, tar for seg prestasjonsmål, målsetting og prestasjonsevaluering. Videre har vi valgt å se helheten av Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem Mot Felles Mål og diskuterer dette i lys av de tre spørsmålene i

henhold til teorien. Vi har valgt å ikke eksplisitt skille spørsmålene da de i stor grad henger sammen.

Misjon, prinsipper og det som presenteres i planene er en stor del av Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem. Mot felles mål er bygd opp i det tekniske systemet Corporater, hvor Røde Kors sitt målkart er presentert. Målkartet, som vist under i figur 6, kan forklares som Røde Kors sitt hovedprogram oppsummert på én side. Misjonen, Åvdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse, er presentert øverst som et grunnlag for alle målene i målkartet. Under misjonen, i HVA-feltet, ligger Røde Kors tre overordnede samfunns mål som beskriver hva organisasjonen skal utrette. Å plassere overordnede mål øverst kan, ifølge tidligere forskning, være hensiktsmessig for ideelle organisasjoner da deres formål presenterer en ansvarlighet mellom organisasjonen og samfunnet, samt gir en begrunnelse for organisasjonens eksistens (Kaplan, 2003). Under samfunnsmålene, i HVEM-feltet, fremkommer de humanitære målgruppene for Røde Kors sitt arbeid. Tallene i de gule feltene indikerer hvilket kapittel i hovedprogrammet det refereres til og hvilke målgrupper som tilhører hvilket overordnede samfunns mål. Målene som presenteres i HVORDAN-feltet beskriver hvordan Røde Kors skal arbeide for å nå sine mål. Grunnmuren, det nederste feltet i målkartet, består av mål som skal sikre videreutvikling av organisasjonen.



Figur 6: Røde Kors' prestasjonsmålingssystem "Mot Felles Mål"

Balansert målstyring har med årene blitt mer og mer populært å benytte som styringssystem i ideelle organisasjoner, og hevdes å gjøre organisasjonen mer effektiv (Greiling, 2010). Flere av våre informanter forteller at Mot felles mål er bygd opp med balansert målstyring som grunntanke, men at det er tilpasset Røde Kors da det i ideelle organisasjoner er de humanitære målene som settes høyest. En profittmaksimerende bedrift som anvender balansert målstyring vil som regel ha finansielle mål plassert øverst (Kaplan & Norton, 1996), mens i Røde Kors fungerer de finansielle målene som muliggjørere for å nå de humanitære målene. At Røde Kors har implementert BMS kan anses å være en kilde til hermende isomorfisme da de imiterer andre organisasjoners suksess (DiMaggio & Powell, 1983), dette på bakgrunn av at mål er tvetydige, bransjen de opererer i er kompleks og styringen bærer preg av prøving og feiling.

De humanitære målgruppene kan ses på som et slags kundeperspektiv i Røde Kors. For Røde Kors handler ikke dette om å velge et kunde- eller markedssegment å konkurrere i på samme måte som i tradisjonell BMS (Kaplan & Norton, 1996), men snarere å identifisere hvem som har behov for humanitær hjelp. En av informantene forklarer at det ligger til grunn en dynamikk i form av at de frivillige er kundene til de ansatte på nasjonalkontoret og refererer til målet om å støtte og forenkle det frivillige arbeidet. På den ene siden virker dette noe underlig da Kaplan (2003) hevder at ideelle organisasjoner må definere hvem kunden er, om det er den som betaler eller den som mottar tjenesten, her givere eller humanitære målgrupper. De frivillige anses ikke som en mulig kunde i ideelle organisasjoner, og informantens utsagn virker derfor mindre forståelig. Det må dog presiseres at Kaplans (2003) studie ikke er gjennomført i Skandinavia, og kan derfor ikke fullstendig relateres til vår studie om Norges Røde Kors.

Videre har samtlige informanter presisert at det ikke skal eksistere et skille mellom frivillige og ansatte i Røde Kors, da de ønsker å være en helhetlig organisasjon som jobber mot felles mål. På bakgrunn av dette setter vi spørsmålsteget ved å anse de frivillige som organisasjonens kunder, i tillegg er det å støtte og forenkle det frivillige arbeidet en del av hva som må gjøres internt for at Røde Kors skal nå sine mål. Ifølge Niven (2008) er kunden en person eller gruppe som direkte drar nytte av tjenesten, i Røde Kors er dette den humanitære målgruppen. Arbeidet utføres av de frivillige, og de humanitære målgruppene anses derfor som kunder, like mye for frivillige som ansatte. På den andre siden kan det virke forståelig, da de ansatte på nasjonalkontoret fungerer som tilretteleggere for det frivillige arbeidet. Det kan derfor oppstå et uønsket skille mellom de ulike nivåene i organisasjonen, som kan gjøre at de ansatte ser på de frivillige som deres kunder. Det kan problematiseres og tenkes at informantene ønsker å

farge et bilde av organisasjonen, samt kommunisere noe annet utad enn hva som faktisk foregår innad i organisasjonen. Som nevnt tidligere presiserer samtlige viktigheten av å være en samlet organisasjon, «ett Røde Kors», som arbeider mot et felles mål. Men på bakgrunn av informantens utsagn, om å definere frivillige som kunder, kan det settes spørsmålsteget til om det er så helhetlig som det fremkommer gjennom vår datainnsamling.

Videre i målkartet, i *HVORDAN-feltet*, presenteres mål som omhandler hvordan Røde Kors må jobbe internt i organisasjonen. Vi anser dette feltet å være tilsvarende perspektivet for interne forretningsprosesser i tradisjonell BMS. Røde Kors sin versjon av dette perspektivet har en del likheter med tradisjonell BMS, da begge omhandler interne organisatoriske prosesser. Forskjellen er at perspektivet i Røde Kors omhandler hvordan de må jobbe internt for å hjelpe de humanitære målgruppene, fremfor å identifisere hvordan de må jobbe for å tilfredsstille aksjonærer og kunder (Nørreklit & Mitchell, 2007). Det nederste feltet i målkartet inneholder mål som skal sikre videreutvikling av Røde Kors. Perspektivet for organisatorisk læring og vekst i BMS inkluderer ifølge Nørreklit og Mitchell (2007) nødvendige endringer og forbedringer for å realisere visjon og misjon. På bakgrunn av dette anser vi perspektivet å være relativt likt, nesten identisk, som i tradisjonell BMS. Målene her skal være pådrivere for å nå målene i de andre perspektivene, og Røde Kors sine mål på dette feltet handler om å styrke og videreutvikle aspekter ved organisasjonen som er avgjørende for at de skal nå de andre målene i målkartet.

Kaplan og Norton (1996) presenterer en årsaks-virkningskjede der mål for organisatorisk læring og vekst er drivere for interne forretningsprosesser. De interne forretningsprosessene er igjen drivere for mål i kundeperspektivet, som videre driver organisasjonens finansielle mål. Røde Kors sitt målkart er bygd opp som et øhusö med en kausal logikk, hvor tankegangen er at oppnåelse av mål nederst i huset bygger oppunder måloppnåelse i feltene oppover. Flere av informantene forklarer at grunnmuren i målkartet, som omhandler videreutvikling av organisasjonen, må ligge til grunn for å nå målene i *HVORDAN-feltet*, som videre er driverne for målene i *HVEM-feltet* som støtter oppunder måloppnåelse i de overordnede målene. I henhold til empirien kan det forstås at dersom de overordnede målene nås, skal målene nedover i øhusetö helst være nådd. Denne årsaks-virkningskjeden er tilnærmet lik den Kaplan og Norton (1996) presenterer, sett at finansielle mål er byttet ut med humanitære mål og den humanitære målgruppen tilsvarer kundeperspektivet slik som diskutert tidligere.

Hovedformålet med å implementere BMS i en virksomhet er å oversette strategi og visjon til målbare mål (Nørreklit & Mitchell, 2007). Ifølge våre informanter er tanken bak målkartet å bryte ned overordnede humanitære effektmål i tydeligere resultatmål som beskriver hva som må gjennomføres for å nå de overordnede målene. I tradisjonell BMS taler oppnåelse av de finansielle målene for resultater av utførte tiltak i de andre perspektivene, og de operasjonelle målene er drivkraften for finansielle prestasjoner (Kaplan & Norton, 1992). I Røde Kors er det vanskelig å måle resultater av utførte tiltak da det er mangel på finansielle målinger. Flere av informantene påpeker at de har god kontroll på de målene som er satt, men det er krevende å måle og kvantifisere den humanitære effekten som de overordnede målene ønsker å oppnå.

Ifølge Flynn og Hodgkinson (2001) er det viktig å utvikle verktøy for å måle organisasjonens verdi. Røde Kors har implementert det tekniske systemet Corporater som et styringsverktøy, hvor de har utarbeidet «Mot Felles Mål». Flere av målene i målkartet har tilhørende indikatorer som viser status for måloppnåelse, og formålet med å utarbeide indikatorer er å bryte ned store kvalitative mål i kvantitative, for å enklere kunne fortelle i hvor stor grad målene nås. Hver indikator inneholder status for måloppnåelse med en nåsituasjon som viser hvordan de ligger an i forhold til ambisjonen som er satt for målet.

Våre funn viser at Røde Kors har god kontroll på målene som er satt, dog sier indikatorene lite om arbeidet faktisk har hatt ønsket humanitær effekt på målgruppen. En av våre informanter presiserer at hovedutfordringen ved bruk av Corporater er å finne de riktige indikatorene som gir mening. Utarbeidelse av feil indikatorer kan svekke prosesser i organisasjonen (Jablonski, 2018), som kan føre til at Røde Kors ikke når sine mål. I vår gjennomgang av Corporater kommer det frem at indikatorene ofte er kvantitative, selv om organisasjonens overordnede mål er kvalitative. En slik kvantifikasjon av indikatorer på kvalitative mål kan anses å ha både styrker og svakheter, avhengig av hvilket mål det gjelder. Bouwens og Speklé (2007) hevder at målinger kan påvirkes av beslutningen som ikke fanger opp innsatsen og at ledere gjennomfører handlinger som ikke bidrar til måloppnåelse, henholdsvis kalt sensitivitet og målforsyning. Innenfor målgruppen «Eldre i sårbare livssituasjoner» defineres hovedmålet å forebygge og redusere ensomhet, hvor det videre er utarbeidet to indikatorer. De to indikatorene, andel lokalforeninger med aktiviteten besøkstjeneste og antall frivillige i aktiviteten besøkstjeneste, kan gi en indikasjon på om behovet blant målgruppen er dekket, men det sier likevel ikke om en faktisk har redusert ensomheten blant eldre. Dette målet er derfor insensitivt og preget av

målforskyvning, som kan føre til at målet ikke nås. Vi setter derfor spørsmålstegn til kvantitative indikatorer på kvalitative mål.

Røde Kors har utarbeidet overordnede mål som bygger på deres misjon, noe Speckbacher (2003) hevder kan være vanskelig å måle. Bakgrunnen for dette kan tenkes å være at store, overordnede mål ikke er kvantitative og det oppleves derfor utfordrende å måle den humanitære effekten. Det ansatte må derfor definere hva hvert enkelt mål betyr og det gjøres tilnærminger og antagelser for å fortelle hvorvidt organisasjonen når sine mål. Røde Kors benytter også av skjønsmessige vurderinger som ifølge Arvidson og Lyon (2014) kan skape unøyaktige målinger. Siden indikatorene ikke er perfekte, er det ifølge en av våre informanter viktig å se på totaliteten av mål, ikke bare indikatorene. Det foretas derfor skjønsmessige vurderinger av hva de har oppnådd, samt om de har oppnådd effekt, til tross for at det ikke kan tallfestes. En av våre informanter belyser utfordringene ved å måle effekten av humanitært arbeid i Røde Kors og forteller: *ø[...] Altså, okei, vi fikk 100 nye besøksvenner som gjorde at vi klarte å motvirke ensomhet for 200 eldre. Hvis vi har kommet så langt, så hadde det vært bra.ö* Ut fra dette utsagnet kan det tyde på at kvantitative indikatorer fungerer optimalt dersom målene tillater det, men i Røde Kors, med kvalitative mål, kan det være utfordrende å finne gode indikatorer som sier hvorvidt de overordnede humanitære målene er nådd.

I vår empiri fremkommer det å foreta kvalitative vurderinger som supplement til de kvantitative indikatorene, som avgjørende for å vise måloppnåelse på de humanitære målene. I målgruppen *ø*Mennesker i akutte faresituasjoner^ø er et av hovedmålene å dekke alle søks- og henteoppdrag. Indikatoren, antall hjelpekorpsere godkjent i henhold til regelverk, anser vi til en viss grad å fortelle om kvaliteten på oppdragene. Samtidig gir de en kvalitativ begrunnelse på at de har stilt opp på samtlige oppdrag, da samarbeidet mellom distriktene og de lokale hjelpekorpsene fungerer godt. Den kvalitative begrunnelsen, sammen med indikatoren, bidrar til å si hvorvidt hovedmålet om å dekke alle søks- og henteoppdrag er nådd, samt i hvor stor grad de har klart å tilfredsstille behovene i målgruppen. Den humanitære effekten Røde Kors ønsker å oppnå er særs vanskelig å måle. De har utarbeidet indikatorer for å bryte ned de store målene, men er ikke helt der de ønsker å være for å vite om målingene sier noe om effektene av deres prestasjoner. Om indikatorene er hensiktsmessig utarbeidet for å kunne si noe om den humanitære effekten avhenger av hvert enkelt mål. Hatzfeld (2014) mener det fremdeles er mangel på nøyaktige beregninger i ideelle organisasjoner i forhold til evaluering og måling av

ytelse, som støttes av våre funn da det i Røde Kors viser seg å være vanskelig å utvikle målbare indikatorer som forteller noe om måloppnåelse på de humanitære målene.

I Røde Kors benyttes Corporater i hovedsak som et system for måling og rapportering av prestasjoner. Ut fra empirien forstår vi det dit hen at de ansatte ønsker en mer proaktiv bruk av prestasjonsmåling og Corporater, da det fra flere hold oppleves og anvendes som et rapporteringssystem. Dette støttes av Cutt (1998) som hevder det er avgjørende å drive proaktiv styring, da måling, i form av rapportering, ikke er godt nok. Mye ligger til rette for at Corporater kan brukes som et helhetlig styringssystem, da man blant annet kan dele kunnskap og erfaring mellom distriktene, samt kontinuerlig følge opp mål. Nasjonalkontoret opplever det utfordrende å få hele organisasjonen til å forstå at det kan anvendes på en helhetlig måte, da det av mange oppfattes som et IT-system for rapportering. Det at flere ansatte på distriktskontor opplever Corporater som komplisert er uheldig, noe som bør jobbes med fra høyere hold, i form av tydeligere opplæring og oppfølging, da ansatte på distriktskontor bruker systemet i sitt arbeid. Samtlige av informantene, her ansatte, forteller at Røde Kors har hatt en positiv utvikling de siste årene innen prestasjonsmåling. Samtidig påpeker de at de er langt fra der de ønsker å være og har en lang vei å gå i forhold til å utnytte aspekter ved systemet på en helhetlig måte.

Våre funn viser at dersom Røde Kors skal nå sine mål, er de avhengig av å kontinuerlig hente inn data på hvordan de ligger an, samt ta høyde for avvik og risiko knyttet til måloppnåelse. Spørsmål syv, i Ferreira og Otleys (2009) rammeverk, omhandler evaluering av prestasjoner, som utgjør et kritisk aspekt i styringssystemet. Som nevnt tidligere oppleves det utfordrende å måle effekten av det humanitære arbeidet i Røde Kors, og det blir derfor viktigere å evaluere organisasjonens mål (Ferreira & Otleys, 2009), med tilhørende indikatorer. Røde Kors evaluerer organisasjonens prestasjoner både kvantitativt og kvalitativt ved bruk av Corporater og målsamtaler. Ved årsslutt foretas det en oppsummering av prestasjoner, og tallene presenteres i en strategisk styringsrapport som inkluderer samtlige nivåer i organisasjonen, da organisasjonen evalueres som helhet. Det utarbeides også strategiske styringsrapporter hvert tertial som oppsummerer målene i målkartet, hentet fra Corporater. Rapportene inneholder indikatorer, overordnet måloppnåelse, suksesser, samt risikovurderinger og utfordringer. Fitzgerald (2007) hevder at prestasjonsmåling mister sin hensikt dersom korrigeringer i ettertid ikke foretas. Gjennom fire årlige målsamtaler evaluerer daglig ledere sammen med generalsekretæren i Norges Røde Kors distriktenes måloppnåelse, hvor de kontrollerer hva

distriktene har oppnådd, hvordan de ligger an i forhold til ambisjonen, samt gjennomgang av eventuelle nye tiltak.

I tillegg til kvantitative målinger på indikatorer, presiserer en informant fra nasjonalkontoret at Røde Kors også gjennomfører formelle evalueringer, som beskrives som en mer omstendelig kvalitetsrapport. Disse rapportene omhandler brukernes erfaringer og vurderinger av aktiviteter, samt hva brukerne synes om de frivillige og deres arbeid. Et av formålene med denne typen rapport er å bidra til teoretiske innganger for å gi en indikasjon på om frivillige har den rette kompetansen for å angripe problemstillingen i den aktuelle aktiviteten. Det er store kvalitative rapporter, og brukes som et tilleggsverktøy for å vurdere måloppnåelse.

6.1.5 Oppsummering forskningsspørsmål 1

For å måle prestasjoner er Røde Kors avhengig av å ha styring på plass, og hierarkiet over styrende dokumenter viser hva organisasjonen styres etter. Overordnet ligger misjon og prinsipper, som legger føringer for arbeid og styring i hele organisasjonen. Røde Kors er avhengig av en rekke faktorer, som alle må være på plass for oppnåelse av mål. For å motta støtte anses tillit som en avgjørende faktor, i tillegg er Røde Kors en kompleks organisasjon som krever koordinering, med gode frivillige som en sentral ressurs. Røde Kors har utviklet et sett av planer som setter retning for organisasjonen og brukes som et middel for å oppnå mål. Styringssystemet virker å være relasjonelt i utformingen og transaksjonelt i gjennomføringen på bakgrunn av interessentenes eierskap til organisasjonens planer. Styringsverktøyet *øMot Felles Målø* er utarbeidet med balansert målstyring som grunntanke, og kan anses å være en kilde til hermende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Systemet har den samme årsaks-virkningssammenhengen som i tradisjonell BMS, men er tilpasset den humanitære virksomheten ved å ha de humanitære målene på topp istedenfor det finansielle. *øMot Felles Målø* består av et sett med kvalitative mål, med tilhørende kvantitative indikatorer. Det viser seg at de kvantitative indikatorene alene sier lite om måloppnåelse, og kvalitative vurderinger benyttes derfor som et supplement. Styringen i Røde Kors bærer preg av både uformell og formell styring, på bakgrunn av deres fokus på felles verdier, samt utarbeidelsen av *øMot Felles Målø*- prosessen.

6.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan benyttes prestasjonsmåling for å oppnå tillit i samfunnet?

For å besvare det andre forskningsspørsmålet har vi valgt å dele kapittelet i to deler. Første delen omhandler tillit og kommunikasjon, hvor vi diskuterer viktigheten av dette i Røde Kors. Deretter, i del to, ser vi nærmere på hva prestasjonsmåling brukes til, samt diskuterer hvordan måling og rapportering av prestasjoner bidrar til økt legitimitet.

6.2.1 Tillit og kommunikasjon

Bryce (2007) hevder at ideelle organisasjoner trenger samfunnets tillit for å oppnå legitimitet og støtte, som ifølge en av våre informanter viser seg å være særs viktig, da de opererer i en bransje preget av tillit. Våre funn viser at dersom Røde Kors skal ha mulighet til å legge til rette for god og forsvarlig frivillig aktivitet er de avhengig av å motta støtte fra givere, og for at ideelle organisasjoner skal motta donasjoner er de avhengig av samfunnets tillit (Amagoh, 2015; Bryce, 2007). En av våre informanter hevder at Røde Kors er en sterk merkevare med stor tillit i samfunnet, men presiserer at: *ōTillit er ikke noe man har for evig, den må vedlikeholdesö*. Ifølge dette utsagnet må Røde Kors, på tross av deres sterke merkevare, kontinuerlig forvalte og ivareta tilliten i samfunnet, ved å blant annet kommunisere hva de har oppnådd og hvordan de har forvaltet midlene (Arvidson & Lyon, 2014).

Noe av grunnen til at Røde Kors, som diskutert tidligere, har stor tillit i samfunnet, både nasjonalt og internasjonalt, kan muligens ses i sammenheng med betydningen av at det humanitære arbeidet utføres i henhold til de syv prinsippene. Bryce (2007) hevder at tilliten er følsom for å bli svekket på bakgrunn av politikk, beslutninger eller handlinger. At Røde Kors sitt arbeid utføres i henhold til deres prinsipper kan anses å være en avgjørende faktor for at deres tillit, innenfor samtlige grupper av samfunnet, ikke svekkes. Dette på bakgrunn av at prinsippene er gjeldende for alle Røde Kors- og Røde Halvmåne-foreninger, og innebærer blant annet på at de skal være nøytrale, uavhengige og upartiske, samt inkludere og bistå med humanitær hjelp uavhengig av deres politiske og religiøse ståsted. Handlinger er en annen kilde som kan føre til svekkelse av samfunnets tillit (Bryce, 2007), noe den tredje sektoren, ifølge vår empiri, har opplevd ved flere tilfeller av økonomisk mislighold. Organisasjoner har opplevd kritikk, samt mistet tillit som følge av dette, og det anses derfor avgjørende å måle prestasjoner, samt rapportere for å kunne vise at donasjoner faktisk går til organisasjonens formål.

Empirien viser at kommunikasjon, både direkte og indirekte, er essensielt i en organisasjon som Røde Kors. Gjennom direkte kommunikasjon rapporterer Røde Kors, via deres årsrapport, hva som gjøres, samt hva som er oppnådd av humanitært arbeid. Årsrapporten brukes som et middel for å kommunisere med deres interessenter, hvor detaljerte beskrivelser om både det humanitære formålet og økonomiske føringer fremstilles på en oversiktlig måte. Denne typen rapport kan brukes av samfunnet til risikovurdering med tanke på å kartlegge om organisasjonen har den kompetansen som kreves, samt i hvilken grad deres atferd gjenspeiler det de sier de skal gjøre (Loureori, Sarmiento & Galelo, 2018; Gill & Wells, 2014). På en annen side er indirekte kommunikasjon, gjennom hvordan de fremstår i media og omtaler seg selv, viktig da legitimitet for ideelle organisasjoner i stor grad påvirkes av hvordan de fremstår overfor deres interessenter (Gills & Wells, 2014). Våre funn viser at den indirekte oppfattes som minst like viktig som den direkte kommunikasjonen da stort sett er viktigere for den enkelte at organisasjonen lever opp til og står for det den sier den skal gjøre, enn lange avhandlinger om måloppnåelse i en rapport. Det presiseres, som nevnt tidligere, at tillit er en avgjørende faktor, i form av å stole på at organisasjonen leverer i henhold til deres mål og planer. De to formene for kommunikasjon, direkte og indirekte, samt signalene som sendes ut kan til en viss grad ha innvirkning på organisasjonens troverdighet (Loureori, Sarmiento & Galelo, 2018).

6.2.2 Prestasjonsmåling som et verktøy for legitimitet

Bakgrunn for prestasjonsmåling i Røde Kors er, ifølge våre empiriske funn, å kunne vise til målinger og resultater i organisasjonen for å oppnå tillit fra deres donorer, da de er avhengig av å motta midler i fremtiden. Eksterne givere stiller stadig strengere krav om rapportering for bruk av midler og resultater til, da donorer ønsker å vite om midlene de gir betjener formålet og utgjør en forskjell i samfunnet (Flynn & Hodgkinson, 2001). For at Røde Kors skal fortsette å motta midler i fremtiden er de avhengig av å gjøre seg fortjent til midlene de mottar. Våre funn viser at dersom Røde Kors ikke klarer å måle og dokumentere prestasjon, vil givere støtte andre organisasjoner heller enn Røde Kors, og i frykt for dette oppleves et økende behov for å måle aktiviteter for å oppnå legitimitet og fremtidig finansiering (Hatzfeld, 2014).

Hvorfor Røde Kors har valgt å benytte seg av prestasjonsmåling som et verktøy kan muligens forstås ut fra Ebrahims (2003) studie, da vi finner at presset for å måle og rapportere handlinger stadig blir større og strengere. De siste årene har Røde Kors opplevd betydelig strengere krav

til rapportering for bruk av midler. Det stilles store krav fra organisasjonens donorer som ønsker en oversikt over hvordan deres midler blir forvaltet i Røde Kors, dog varierer kravene fra donor til donor. Grunnen til strengere krav fra donorene, som anses å ha mye makt, handler ifølge Arvidson og Lyon (2014) om at ideelle organisasjoner må demonstrere sin sosiale innvirkning, ved å bevise hvordan ressurser forvaltes i samsvar med deres formål. To av informantene beskriver et opplevd press, og at prestasjonsmåling benyttes på en litt påtvunget måte, i form av å rapportere prestasjoner til eksterne donorer, da bedre rapporter kan føre til at de stiller sterkere økonomisk som videre fører til at Røde Kors bedre tilfredsstillere humanitære behov. Røde Kors virker å være styrt av tvangsmessig isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983), da de blant annet rapporterer på bakgrunn av at nasjonale myndigheter, som bidrar med donasjoner, krever dokumentasjon som viser hva pengene går til. Samtidig har donorene, som nevnt tidligere, mye makt da midler de mottar ofte er øremerket til bestemte formål. Dette kan anses som tvingende isomorfisme da Røde Kors, på grunn av føringer, ikke kan forvalte disse midlene på den måten de selv ønsker. Det er dog viktig å presisere at prestasjonsmålingssystemet ikke kun baseres på tvangsmessig isomorfisme, men det kan anses å være en mulig driver for å benytte seg av verktøyet.

Som en konsekvens av at ideelle organisasjoner er mer sannsynlig å tilnærme seg å styres på lik linje som profittmaksimerende organisasjoner (Tucker, Thorne & Gurd, 2013), har Røde Kors benyttet seg av eksterne konsulenter med ekspertise innenfor økonomistyring. Våre funn viser at det på et tidspunkt var behov for tydeliggjøring av styring og måling av prestasjoner, hvor Mot Felles Målö-prosessen ble utarbeidet for å skape felles retning og styring i hele organisasjonen. Dette ble ifølge en av våre informanter gjennomført av eksterne konsulenter med erfaring fra andre bransjer, og derfor ligner Mot Felles Målö på prestasjonsmålingssystemer benyttet av en hvilken som helst annen virksomhet. Denne typen endring anses å være preget av normativ isomorfisme (Fallan & Pettersen, 2016), i form av at Røde Kors hyrer inn eksterne konsulenter som bidrar med kunnskap for å profesjonalisere styring innad i organisasjonen. Tross et godt utarbeidet prestasjonsmålingssystem kan en slik implementering, utarbeidet av eksterne konsulenter, bære preg av at brukerne ikke forstår hvordan de skal bruke systemet. Det kan for frivillige virke relativt virkelighetsfjernt å skulle måle og rapportere på deres humanitære arbeid. Hverdagen til frivillige, med et ønske om å gjøre noe nyttig på fritiden til hjelp for andre mennesker, er langt fra de som jobber administrativt på nasjonalkontoret. På bakgrunn av at bruken av systemet, for noen nivåer i organisasjonen, oppleves utfordrende, kan en stille spørsmålsteget ved om de eksterne

konsulentene ved utarbeidelsen av systemet har tatt høyde for hvem som skal bruke systemet og hvilken kompleks organisasjon Røde Kors er.

Brukerne av systemet ved distriktskontoret forstår viktigheten av prestasjonsmåling, men det virker likevel å være nedprioritert på bakgrunn av andre oppgaver. Dette kan ses i sammenheng med funn fra Carnochan et al. (2014) sin studie, som viser at ansatte i ideelle organisasjoner ofte prioriterer kontakt med målgruppen, over administrative oppgaver. Det er derfor viktig å kommunisere til medarbeidere at det å måle gir verdi, for å vise til resultater, samt ha noe å strekke seg etter. Vår empiri hevder det er viktig at samtlige i organisasjonen forstår at prestasjonsmåling er verdifullt, og at de derfor skal ha et ønske om å bruke mer tid på det. Distriktskontorene opplever at de ikke har tid, da det føles mindre viktig enn andre oppgaver. En ansatt på distriktskontoret forteller om en samvittighet knyttet til at de ikke alltid har kapasitet til å dokumentere hva midlene konkret har gått til, som kan føre til en frustrasjon mellom nivåene i organisasjonen.

Det kan virke som at Røde Kors sine viktige interessenter, ansatte og frivillige på distriktskontor og lokalforeninger, ikke var fokuset til eksterne konsulenter i utarbeidelsen av prestasjonsmålingssystemet. Dette kan anses å være bakgrunnen til utfordringene knyttet til bruken av systemet, samt mangel på opplæring og oppfølging. Det kan problematiseres at prestasjonsmåling ved distriktskontorene nedprioriteres, da de verken har mulighet eller kapasitet til å henge med i den grad det er nødvendig, som i verste fall kan føre til byråkratisering innad i organisasjonen. Dette fremkommer til en viss grad gjennom intervjuer, da en av de ansatte på nasjonalkontoret forteller: *«Vi forholder oss til veldig ulike kulturer. Jeg kan jo bli litt, blå russ kan folk kalle meg her, uten mening og uten hjerte, fordi jeg holder på med tall og litt kalde verdier.»* Dette utsagnet får frem diversiteten og kompleksiteten i organisasjonen, da det er et stort gap mellom hverdagen til de ansatte og frivillige i Røde Kors. Organiseringen i Røde Kors er kompleks og krever derfor koordinering, i form av å rapportere på alle nivå, for å opprettholde deres omdømme, da et godt omdømme tiltrekker seg blant annet donorer og frivillige (Schloderer, Sarstedt & Ringle, 2014), noe Røde Kors er avhengig av da de ifølge informant 3 lever av sitt omdømme.

Rapportering, som viser til måling av prestasjoner, er som nevnt tidligere en viktig kilde for at organisasjonen skal oppnå legitimitet (Hatzfeld, 2014). En av våre informanter sier seg enig i at prestasjonsmåling i et teoretisk perspektiv kan bidra til å øke Røde Kors sin legitimitet, men

er usikker på om det vil være slik rent praktisk. Det stilles spørsmålstegn til om lange, omfattende rapporter vil øke Røde Kors' legitimitet i samfunnet, heller enn å skape mer trygghet ved å gjøre de rette tingene, for de rette menneskene. Vedkommende presiserer viktigheten av å bruke midler på humanitært nært arbeid fremfor å stringent dokumentere at de for eksempel reduserer ensomhet blant eldre. Våre funn viser at prestasjonsmåling alene ikke bidrar til økt legitimitet da gjennomføring av humanitære aktiviteter er like viktig, om ikke viktigere enn å slavisk dokumentere prestasjoner. På tross av dette må det være en balansegang mellom formell rapportering og synliggjøring av Røde Kors som en humanitær aktør i samfunnet.

En opplevd utfordring knyttet til bruken av prestasjonsmåling i Røde Kors er å få hele organisasjonen til å forstå verdien av å måle prestasjoner. Det vises en generell forståelse for at måling og rapportering av prestasjoner må til, dog antyder vår empiri at det til en viss grad nedprioriteres på bakgrunn av at arbeidsoppgaver direkte knyttet til det humanitære formålet anses viktigere. Som diskutert tidligere støttes dette av Carnochan (2014) som hevder ansatte prioriterer målgruppen, heller enn administrative oppgaver. Å bedre kommunisere viktigheten av å dokumentere, samt vise til prestasjoner er noe Røde Kors i større grad bør jobbe med, da prestasjonsmåling kan bidra til nye muligheter, i form av økt legitimitet og fremtidige midler (Hatzfeld, 2014). Ifølge vår empiri opplever nasjonalkontoret utfordringer knyttet til å motivere frivillige til å forstå viktigheten av prestasjonsmåling da lokalforeningene har en annen kultur med hvor det humanitære arbeidet får mest oppmerksomhet. Som diskutert tidligere har Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem flere mulige og uutnyttede bruksområder, deriblant som et verktøy for intern styring i organisasjonen. Vår empiri tyder på at hovedformålet med å implementere «Mot Felles Mål» var å styre hele organisasjonen i felles retning. På bakgrunn av dette og med henhold til Burns et al. (2013) kan det muligens forstås at dersom de kommuniserer og benytter systemet som et helhetlig styringssystem, vil organisasjonens medlemmer forstå viktigheten av prestasjonsmåling. Det å få hele organisasjonen til å forstå hvilke fortrinn det kan medføre å benytte «Mot Felles Mål» som et helhetlig styringssystem er avgjørende for Røde Kors, da det kan brukes til mer enn bare et verktøy for å oppnå legitimitet i samfunnet.

6.2.3 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Røde Kors er avhengig av tillit fra samfunnet for å motta støtte (Bryce, 2007). Tross deres sterke merkevare er Røde Kors likevel nødt til å forvalte og ivareta tilliten på best mulig måte. I løpet av de siste årene har de i større grad tatt i bruk prestasjonsmåling for å bedre kunne rapportere og dokumentere prestasjoner, som kan bidra til økt legitimitet, dog føles bruken noe påtvunget. Kommunikasjon, både direkte og indirekte, anses som en viktig faktor for å oppnå tillit fra samfunnet, i form av rapportering, samt hvordan Røde Kors fremstår utad. Prestasjonsmåling viser å ikke være avgjørende for den enkelte, private givers tillit til Røde Kors. Tilliten styrkes ikke av å lese omfattende rapporter, men heller gjennom å vite at organisasjonen faktisk gjør det den sier at den skal, samtidig som de er til stede som en humanitær aktør i samfunnet. Donorer ønsker å vite om pengene de gir betjener formålet (Flynn & Hodgkinson, 2001), og Røde Kors opplever stadig strengere krav til rapportering for bruk av midler. Røde Kors har hyret inn eksterne konsulenter og utarbeidet et styringssystem som anses å være utarbeidet med en relativt strategisk og normativ tankegang, også kalt normativ isomorfisme. Nasjonalkontoret opplever vanskeligheter med å få hele organisasjonen med på denne prosessen, noe som kan være et resultat av at ikke alle nivåer i organisasjonen er inkludert i utarbeidelsen. Dette får frem kompleksiteten og diversiteten innad i organisasjonen. Prestasjonsmålingssystemet er ment å benyttes for helhetlig styring av organisasjonen, men oppfattes mer som et verktøy for legitimitet, heller enn et verktøy for intern styring.

7. Konklusjon og avslutning

Denne masteravhandlingen har undersøkt hva som kjennetegner bruken av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon, hvor vi har benyttet Røde Kors som case. I dette kapittelet vil de empiriske funnene danne grunnlag for å besvare vår problemstilling *«Hva kjennetegner bruken av prestasjonsmåling i en ideell organisasjon?»*. Avslutningsvis presenteres studiens bidrag, samt forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Studien viser at prestasjonsmåling og -styring i stor grad henger sammen i Røde Kors, da styring må ligge til grunn for å måle prestasjoner. På bakgrunn av dette har Røde Kors utarbeidet et hierarki over styrende dokumenter, som skal hjelpe organisasjonen i retning mot å nå sine mål. Våre funn taler for at styringen starter overordnet med deres misjon og prinsipper, som i stor grad danner føringer for hele organisasjonen. Prinsippene i Røde Kors anses å være verdimesse styingsprinsipper, som påvirker beslutningsprosesser i organisasjonen da de i stor grad er innarbeidet i deres økonomistyring. Styring, gjennom misjon og prinsipper, anses å være en del av organisasjonens uformelle styring da Røde Kors har et stort fokus på kommunikasjon av deres misjon og prinsipper for å skape felles verdier og retning i organisasjonen.

Videre vises det en sammenheng mellom strategi og styring i Røde Kors ved at organisasjonens planer danner utgangspunktet for utviklingen av deres strategi. Røde Kors styres etter planene i deres styringshierarki, som skal bidra til å forstå organisasjonens langsiktige mål, gjennom tydeliggjøring av måloppnåelse. Konkretisering av organisasjonens planer har som hensikt å styrke evnen til å svare på humanitære behov. Det at Røde Kors er en kompleks organisasjon krever koordinering, gjennom for eksempel utarbeidelse av planer og fordeling av aktiviteter, for å opprettholde et ønsket kvalitetsnivå på ulike nivåer i organisasjonen. Røde Kors er en frivilligstyrt organisasjon, hvor de frivillige utarbeider planer med støtte og føringer fra ansatte i organisasjonen.

Verktøyet "Mot Felles Mål" benyttes for å måle prestasjon i Røde Kors, og er bygd opp med balansert målstyring som grunntanke, men i en versjon som legger til rette for at Røde Kors er

en humanitær organisasjon. Mot Felles Målö har den samme årsaks- virkningssammenhengen som i tradisjonell BMS, dog er perspektivene og rekkefølgen noe annerledes på bakgrunn av de humanitære målene, samt mangel på finansielle mål. Målene i målkartet er hovedsakelig kvalitative med tilhørende kvantitative indikatorer, som problematiseres i diskusjonen da indikatorene sier lite om overordnet måloppnåelse. Røde Kors benytter seg derfor av skjønnsmessige vurderinger som et supplement for å vurdere hvorvidt målene er nådd, dette for å skape en mer helhetlig vurdering av måloppnåelse. Ut fra våre funn forstår vi det dit hen at flere av de ansatte ikke forstår oppbyggingen av systemet, og at distriktskontorene ikke har tilstrekkelig med kapasitet, både i form av tid og kompetanse, for å gjennomføre tilfredsstillende måling og rapportering. Dette kan gi samvittighetskvaler, som bidrar til en frustrasjon mellom leddene i organisasjonen og oppleves uheldig da det kan bidra til å skape et tydeligere skille internt i Røde Kors. I dag oppfattes og brukes prestasjonsmåling som et verktøy for rapportering og måling av prestasjoner, dog ønsker administrasjonen en mer proaktiv bruk. Systemet legger også til rette for å kunne anvendes som et helhetlig styringssystem, ikke bare som et verktøy for måling og rapportering av prestasjoner overfor eksterne interessenter.

Det har de siste årene blitt større og strengere krav til rapportering av prestasjoner, samt hvordan midler anvendes, da donorer ønsker dokumentasjon som viser om midlene de gir betjener formålet. Prestasjonsmåling anvendes på en litt påtvungen måte, både på bakgrunn av at givere krever rapportering og antagelsen om at mer omfattende rapporter fører til økte midler. I Røde Kors benyttes prestasjonsmåling som et verktøy for å skape tillit og legitimitet, for å tiltrekke seg donasjoner. Dog settes det spørsmålsteget til om lange, omfattende rapporter faktisk fører til økt tillit i samfunnet, heller enn å gjennomføre nært, humanitært arbeid. Nasjonalkontoret opplever det utfordrende å få resten av organisasjonen til å forstå at prestasjonsmåling er verdifullt for Røde Kors, da distriktene ikke prioriterer prestasjonsmåling på bakgrunn av andre oppgaver de finner viktigere. Samtidig kan frivillige oppleve utfordringer knyttet til å forstå, samt identifisere seg med arbeidet som foregår fra nasjonalt hold, da det oppleves relativt fjernt fra deres hverdag. Tross Røde Korsødiversitet og kompleksitet er det likevel viktig å skape økt forståelse for prestasjonsmåling, da det er avgjørende å rapportere fra samtlige nivåer i organisasjonen for å opprettholde omdømme.

Det er flere karakteristikk som beskriver bruken av prestasjonsmåling i Røde Kors på bakgrunn av deres kompleksitet som en ideell organisasjon. Prestasjonsmåling virker å være nedprioritert ved distriktskontorene og årsaken til dette kan være mangel på kapasitet i form av

tid og kunnskap, at de ikke forstår verdien av å måle, samt at Røde Kors' kompleksitet og diversitet ikke ble tatt hensyn til ved utarbeidelsen av Mot Felles Mål. Prestasjonsmålingssystemet i Røde Kors består av kvalitative, humanitære mål, og utfordringen er å måle effekten av disse. I Røde Kors benyttes prestasjonsmåling som et verktøy for å oppnå legitimitet og støtte, ved å rapportere måloppnåelse overfor eksterne givere. Systemet legger til rette for å kunne anvendes som et helhetlig system for styring av interne prosesser og måloppnåelse, men i Røde Kors lever det som er rapporteringssystem for å dokumentere prestasjoner på bakgrunn av krav fra eksterne donorer, samt ønsket om tillit og legitimitet.

7.2 Studiens bidrag

Studien bidrar til økt fokus og forståelse, samt utvidet forskning om økonomistyring i den tredje sektoren. Dette er viktig fordi ideelle organisasjoner trenger styring på lik linje som profittmaksimerende bedrifter, samtidig er det lite studert i norsk sammenheng. Med hovedfokus på prestasjonsmåling, bidrar studien til å forstå anvendelsen av balansert målstyring i en ideell organisasjon. Studien viser at ideelle organisasjoner ikke har et ønske om å maksimere profitt, men heller å gjennomføre humanitært arbeid i samfunnet. Å måle humanitær effekt vises i denne studien å være utfordrende. Organisasjonens hovedmål er kvalitative, med tilhørende kvantitative indikatorer. I en ideell organisasjon er det derfor viktig å se totaliteten av målet, gjennom å skjønnsmessig vurdere måloppnåelse.

Vi mener masteravhandlingen vil være til nytte for å utvikle prestasjonsmålingsverktøy i den tredje sektoren, da vi i denne studien har søkt å belyse viktigheten av å implementere et helhetlig verktøy, for intern styring og å oppnå legitimitet. Studien bidrar til å fremme viktigheten av å anvende systemet mer helhetlig, gjennom å bedre kommunisere, samt i større grad benytte planer og andre strategidokumenter. Samtlige nivåer i organisasjonen må ha forståelse for at prestasjonsmåling er et viktig og nyttig verktøy, da det kan bidra positivt i en ideell organisasjon, som er avhengig av å koordinere aktiviteter på bakgrunn av dens kompleksitet og diversitet.

Tidligere forskning omkring prestasjonsmåling i ideelle organisasjoner tar for seg ulike aspekter og tilnærminger, da det ikke eksisterer et system for måling av suksess tilpasset den tredje sektor. Cutt (1998) hevder at prestasjonsmåling krever flere komponenter, da det også må anvendes som et verktøy for proaktiv og kontinuerlig styring, og ikke bare som et

rapporteringsystem. Våre empiriske funn støtter dette da dette også er tilfellet i Røde Kors, som ønsker å benytte Mot Felles Målö som et mer helhetlig system for styring og måling, heller enn bare rapportering av prestasjoner. Videre forklarer nyinstitusjonell teori hvordan organisasjoner påvirkes av omgivelsene, samt hvorfor de blir mer like hverandre (DiMaggio & Powell, 1983). Studien støtter teorien i lys av at Mot Felles Målö i stor grad ble implementert gjennom de tre institusjonelle mekanismene, da verktøyet ble utarbeidet av eksterne konsulenter, samt at det rapporteres på bakgrunn av nasjonale føringer.

7.3 Forslag til videre forskning

Funn gjort i denne studien kan på flere områder danne grunnlag for videre forskning. Underveis i prosessen fant vi flere interessante problemstillinger innenfor feltet, som det dessverre ikke var mulig å inkludere på bakgrunn av oppgavens omfang. Denne avhandlingen ser på bruken av prestasjonsmåling, samt hvordan det benyttes for å oppnå legitimitet. Våre funn antyder at prestasjonsmåling benyttes som et legitimitetsverktøy, og det ville vært interessant å gå i dybden og få flere perspektiver ved å intervjuer givere. Dette for å undersøke hvilken betydning prestasjonsmåling virkelig har for donorer, og om det faktisk er et verktøy som kan brukes for å oppnå legitimitet.

Studien finner at Røde Kors sitt prestasjonsmålingssystem baserer seg på balansert målstyring. En annen interessant vinkling for videre forskning kunne derfor vært å sammenligne Røde Kors med en annen ideell organisasjon som benytter BMS, for å se på likheter og ulikheter i utforming og bruk av systemet. Røde Kors opplever noen utfordringer knyttet til prestasjonsmåling, på bakgrunn av at humanitære prestasjoner er vanskelig å måle. Vi mener derfor det vil være relevant å studere utarbeidelse av indikatorer og hvordan måloppnåelse måles i andre ideelle organisasjoner, samt gå enda dypere inn i bruken av prestasjonsmåling.

Det er relativt lite forskning på bruk av prestasjonsmåling i den tredje sektoren i Norge og Norden. For å ha mulighet til å generalisere funn gjort i denne studien vil det være relevant å bygge videre på forskningen ved å studere prestasjonsmåling i andre ideelle organisasjoner. Det vil være spennende og se om en tilsvarende studie av andre ideelle viser samme funn som denne studien.

Litteraturliste

- Amagoh, F. (2015). Improving the credibility and effectiveness of non-governmental organizations. *Progress in Development Studies*, 15(3), 221-239.
<https://doi.org/10.1177/1464993415578979>
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
<https://doi.org/10.1108/02632770210426701>
- Anthony, R. (1960). *Management accounting: Text and cases* (Rev. ed., Irwin series in accounting). Homewood, Ill: Richard D.Irwin.
- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis* (Studies in management control). Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R., & Young, D. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7. utg.). Boston, Mass: McGraw-Hill
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.
<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bouwens, J. and R F Speklé (2007), Does EVA add value?. I T. Hopper, D. Northcott og Scapens, R. (Red.) *Issues in management accounting* (3.utg., s. 245-268). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Bryce, H. (2007). The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Role of Relationship Marketing and Management. *California Management Review*, 49(4), 112-131.
<https://doi.org/10.2307/41166408>
- Burns, J., Quinn, M., Warren, L., & Oliveire, J. (2013). *Management accounting*. New York: McGraw-Hill.

- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. (2014). Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032. <https://doi.org/10.1177/0899764013508009>
- Carson, S. (2015). *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Cutt, J. (1998). Performance Measurement in Non-Profit Organisations: Integration and Focus within Comprehensiveness. *Asian Journal of Public Administration*, 20(1), 3-29. <https://doi.org/10.1080/02598272.1998.10800346>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143. <https://doi.org/10.1007/BF00872018>
- Fallan, L., & Pettersen, I. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier: Endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fitzgerald, L. (2007), Performance measurement. I T. Hopper, D. Northcott og Scapens, R. (Red.) *Issues in management accounting* (3.utg., s. 223-244). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Flynn, P., & Hodgkinson, V. (2001). *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector* <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0533-4>
- Gill, R., & Wells, C. (2014). Welcome to the "Hunger Games" An Exploration of the Rhetorical Construction of Legitimacy for One U.S.-Based Nonprofit Organization. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 26-55. <https://doi.org/10.1177/0893318913513434>

- Grant, L., & Potoski, M. (2015). Collective Reputations Affect Donations to Nonprofits. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(4), 835-852.
<https://doi.org/10.1002/pam.21868>
- Greiling, D. (2007). Trust and performance management in non-profit organizations. *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 9. hentet fra
http://www.innovation.cc/scholarly-style/2007_12_3_9_greiling_npo-org-trust.pdf
- Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 534-554.
<https://doi.org/10.1108/17410401011063939>
- Hansen, A. & Mouritsen, J. (2007), Management accounting and changing operations management. I T. Hopper, D. Northcott og Scapens, R. (Red.) *Issues in management accounting* (3.utg., s. 3-26). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Hatzfeld, C. (2014) Performance Measurement in Non-Profit Organisations ó Exploring the Commonalities between Impact, Outcome and Performance Measurement in Open Youth Work Providers. *International Journal of Management Cases*. 16(4), 76-92.
 Hentet fra http://www.ijmc.org/ijmc/Vol_16.4_files/16.4.pdf#page=76
- Herlin, H. (2015). Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross Sector Partnerships. *Business & Society*, 54(6), 822-858.
<https://doi.org/10.1177/0007650312472609>
- ICRC (u.å.a) History. Hentet fra <https://www.icrc.org/en/who-we-are/history>
- ICRC (u.å.b) Who we are. Hentet fra <https://www.icrc.org/en/who-we-are>
- Ingebrigtsen, T. & Senel, E. (2015, 4. november). Givergleden større enn noensinne ó men disse bør du styre unna. NRK. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/givergleden-storre-enn-noensinne--men-disse-bor-du-styre-unna-1.12626269>
- Innsamlingskontrollen (2019) Norges Røde Kors. Hentet fra
<https://www.innsamlingskontrollen.no/organisasjoner/norges-rode-kors/>
- Jablonski, M. (2018). *Strategic value management: A dynamic perspective*. Hauppauge, New York: Nova. Hentet fra
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=33beea05-8468-4360-a4dc-6e620bd1d33f%40pdc-v-sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=2010043&db=e020mww>

- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8. utg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. (2003). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.
<https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Hentet fra https://steinbeisbi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Long, Z. (2016). Managing legitimacy crisis for state-owned non-profit organization: A case study of the Red Cross Society of China. *Public Relations Review*, 42(2), 372-374.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.09.011>
- Loureiro, S., Sarmiento, E., & Galelo, J. (2018). Exploring sources and outcomes of trust and commitment to nonprofit organizations: The case of Amnesty International Portugal. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(3).
<https://doi.org/10.1002/nvsm.1598>
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K., & Stede, W. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3. utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Niven, P. (2008). *Adapting the Balanced Scorecard to Fit the Public and Nonprofit Sectors. In Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons. Hentet fra

- <http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjMxMTU3X19BTg2?sid=f29b9a45-01c5-41cd-aacb-24223dcfa303@sessionmgr4007&vid=0&format=EB&rid=1>
- Norsk regnskapsstiftelse (2020) God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner. Hentet fra <https://www.regnskapsstiftelsen.no/wp-content/uploads/2020/01/NRS-F-God-regnskapsskikk-for-ideelle-organisasjoner-2020-januar-med-vedlegg.pdf>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Nørreklit, H & Mitchell, F. (2007) The Balanced Scorecard. I T. Hopper, D. Northcott og Scapens, R. (Red.) *Issues in management accounting* (3.utg., s. 175-198). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Ouchi, W. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113. <https://doi.org/10.2307/2391748>
- Quagini, L., & Tonchia, S. (2010). *Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13235-3>
- Røde Kors (2003) Dette er Røde Kors. Hentet fra https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter-program-avtaler/rode-kors-brosjyrer/dette_er_rk_2016_web.pdf
- Røde Kors (2011) Langtidsplan for Røde Kors i Norge 2011-2020. Hentet fra <https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter-program-avtaler/hovedprogram/langtidsplan-2011-2020.pdf>
- Røde Kors (2019) Årsrapport 2018. Hentet fra <https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter-program-avtaler/arsrapporter-rode-kors/rodekorsnorge-arsrapport2018.pdf>
- Røde Kors (u.å.a) Om Røde Kors-bevegelsen. Hentet fra <https://www.rodekors.no/om/bevegelsen/>
- Røde Kors (u.å.b) Økonomien i Røde Kors. Hentet fra

- <https://www.rodekors.no/om/okonomi/>
- Røde Kors (u.å.c) Slik er vi organisert. Hentet fra <https://www.rodekors.no/om/org/>
- Røde Kors (u.å.d) HOVEDPROGRAM for Røde Kors i Norge 2017-2020. Hentet fra <https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter-program-avtaler/hovedprogram/hovedprogram-2017-2020.pdf>
- Schloderer, M., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2014). The relevance of reputation in the nonprofit sector: The moderating effect of socio-demographic characteristics. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(2), 110-126. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1491>
- Scott, W. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4 utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Simons, R. (1995). CONTROL IN AN AGE OF EMPOWERMENT. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2835e323-05df-40fb-937e-03153d39d6a7%40pdc-v-sessmgr02>
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281. <https://doi.org/10.1002/nml.15>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjernshaugen, A. (2018, 20. februar). Sektor. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/sektor>
- Tucker, B., & Parker, L. (2013). Out of control? Strategy in the NFP sector: The implications for management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 234-266. <https://doi.org/10.1108/09513571311303729>
- Tucker, B., Thorne, H., & Gurd, B. (2013). Uncharted Waters: Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 109-133. <https://doi.org/10.1002/nml.21083>

Vedlegg 1: Intervjuguide - Ansatt

Kort informasjon om prosessen

- Kort om oss og formålet med studien
 - Tina og Maud, 23 og 26 år, Toten og Oslo, NTNU HHS
 - Formål:
 - Se hvordan prestasjonsmåling fungerer i en ideell organisasjon som RK
 - Ideelle organisasjoner er avhengig av tillit fra omverdenen, da de har både offentlige og private bidragsytere og det er behov for å kontrollere at midlene de mottar forvaltes i svar med organisasjonens formål.
- Varighet på intervjuet: ca. 40-60 minutter
- Intervjuet vil foregå på følgende vis:
 - X holder intervjuet
 - X tar notater og kommer med eventuelle innspill
- Anonymisert
 - Ingen vil vite at det er deg
 - Bruker ikke din informasjon opp mot ditt navn
- Opptak
 - Er det greit om vi tar opptak av intervjuet?
 - Opptaket vil kun bli brukt av oss (Tina og Maud), og det vil som all annen informasjon slettes ved prosjektslutt.
 - Samtidig vil opptaket lagres ihht. NTNU's reglement
- Intervjuets forløp
 - Ønsker å intervju nettopp deg for å skaffe bedre forståelse av hvordan prestasjonsmåling i Norges Røde Kors fungerer.
 - Helt frivillig å delta, men vi setter pris på om du har lyst til å dele dine meninger, oppfatninger og erfaringer om temaet prestasjonsmåling.
 - All informasjon er nyttig for oss. Vi ønsker derfor at du er åpen og ærlig. Husk at det ikke finnes noen rette eller gale svar - så snakk åpent og rett fra hjertet. Du forblir som sagt anonym.

- Utfordrende å svare?
 - Dersom du synes det er utfordrende å svare, si fra så går vi videre. Vi har forståelse for at du ikke har like godt grunnlag for å svare på alle spørsmål.
 - Ønsker deres refleksjon og det finnes ingen fasitsvar.
- Etterkant av intervjuet
 - Kontakt oss når som helst
 - Dersom du angrer på noe du har sagt, har du anledning til å kontakte oss til enhver tid hvor vi vil endre eller stryke utsagnet.
- Spørsmål før vi begynner?

Åpningsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Fortell litt om din utdanningsbakgrunn
- Hvor lenge har du jobbet i Røde Kors?
 - Hvilken stilling har du?
 - Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
 -
 - Fortell gjerne om en typisk arbeidshverdag for deg. Arbeidsoppgaver?

Tema på oppgaven

Temaet er øPrestasjonsmåling i Norges Røde Kors

Hoveddel

1. Prestasjonsmåling

- a. Hva forbinder du med ordet prestasjonsmåling?
- b. Hvis vi sier øHovedmålsetting i Røde Kors, hva tenker du umiddelbart på da?
- c. Hvilke typer mål jobber Norges Røde Kors etter?
 - i. Hovedmålsettingen til ideelle organisasjoner er i hovedsak bygd på å gjennomføre aktiviteter som realiserer organisasjonens ideelle formål og ikke økonomisk avkastning.
 1. Har dere allikevel finansielle mål dere arbeider etter?

- d. Hvor god kjennskap har du til Røde Kors sin langtidsplan (2011-2020)?
 - i. Vet du hva langtidsplan innebærer?
 - ii. Hvor godt føler du den er kommunisert til dere ansatte?
- e. Kjenner du til bakgrunnen for at Røde Kors benytter seg av prestasjonsmåling?
- f. Hvordan opplever du som ansatt at prestasjonsmåling benyttes i Røde Kors? (*I form av hvordan organisasjonens resultater måles, ikke ansattes prestasjoner*)
- g. Hvilke faktorer mener du må være på plass for at Røde Kors skal nå sine mål?

2. Styringssystemer og -verktøy

- a. Vi har hatt en dokumentgjennomgang og sett at Røde Kors har system for måling av prestasjon, kan du fortelle litt om din kjennskap til dette systemet?
 - i. Hvordan brukes systemet i din arbeidshverdag?
 - ii. Hva er dine erfaringer med bruk av systemet/systemene?
 - 1. Hvorfor?
- b. Økonomisk måling er i seg selv ikke godt nok til å måle bedriftens ytelse, da det ikke forteller noe om verdiskapning på lang sikt. Ideelle organisasjoners suksess kan ikke måles ut fra om de oppnår et positivt resultat eller ikke.
 - i. Hvordan brukes et felles mål som et styringssystem i Røde Kors?
 - 1. Hvordan er systemet bygd opp?
 - 2. På hvilken måte anvendes det?

3. Kommunikasjon og tillit

- a. Hva ser du på som avgjørende for å oppnå tillit mellom to parter?
- b. På hvilken måte mener du kommunikasjonen mellom organisasjonen og givere er viktig?
- c. På hvilken måte mener du kommunikasjonen mellom organisasjonen og deres frivillige er viktig?
- d. Opplever du en form for øpressø hva gjelder rapportering, ved å bevise hvordan deres ressurser brukes og hva dere har oppnådd?
- e. Føler du at et større fokus på prestasjonsmåling kan bidra til økt legitimitet?
 - i. På hvilken måte?

Avslutning

- Noe mer du vil legge til?
- Kan vi kontakte deg senere ved eventuelle spørsmål i forbindelse med prosjektet?

Oppsummering

- Intervjuet ferdig
- Informasjon:
 - Anonymisert
 - Slette utsagn dersom man angrep
- Dine svar har vært til stor hjelp
- Tusen takk for at du kunne stille opp!

Vedlegg 2: Intervjuguide - Ledelse

Kort informasjon om prosessen

- Kort om oss og formålet med studien
 - Tina og Maud, 23 og 26 år, Toten og Oslo, NTNU HHS
 - Formål:
 - Se hvordan prestasjonsmåling fungerer i en ideell organisasjon som RK
 - Ideelle organisasjoner er avhengig av tillit fra omverdenen, da de har både offentlige og private bidragsytere og det er behov for å kontrollere at midlene de mottar forvaltes i svar med organisasjonens formål.
- Varighet på intervjuet: ca. 40-60 minutter
- Intervjuet vil foregå på følgende vis:
 - X holder intervjuet
 - X tar notater og kommer med eventuelle innspill
- Anonymisert
 - Ingen vil vite at det er deg/dere
 - Bruker ikke din informasjon opp mot ditt navn
- Opptak
 - Er det greit om vi tar opptak av intervjuet?
 - Opptaket vil kun bli brukt av oss (Tina og Maud), og det vil som all annen informasjon slettes ved prosjektslutt.
 - Samtidig vil opptaket lagres ihht. NTNU's reglement
- Intervjuets forløp
 - Ønsker å intervju nettopp deg for å skaffe bedre forståelse av hvordan prestasjonsmåling i Norges Røde Kors fungerer.
 - Helt frivillig å delta, men vi setter pris på om du har lyst til å dele dine meninger, oppfatninger og erfaringer om temaet prestasjonsmåling.
 - All informasjon er nyttig for oss. Vi ønsker derfor at du er åpen og ærlig. Husk at det ikke finnes noen rette eller gale svar - så snakk åpent og rett fra hjertet. Du forblir som sagt anonym.

- Utfordrende å svare?
 - Dersom du synes det er utfordrende å svare, si fra så går vi videre. Vi har forståelse for at du ikke har like godt grunnlag for å svare på alle spørsmål.
 - Ønsker kun deres refleksjon og det finnes ingen fasitsvar.
- Etterkant av intervjuet
 - Kontakt oss når som helst
 - Dersom du angrer på noe du har sagt, har du anledning til å kontakte oss til enhver tid hvor vi vil endre eller stryke utsagnet ditt.
- Spørsmål før vi begynner?

Åpningsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Fortell litt om din utdanningsbakgrunn
- Hvor lenge har du jobbet i Røde Kors?
 - Hvilken stilling har du?
 - Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
 - Fortell gjerne om en typisk arbeidshverdag for deg. Arbeidsoppgaver?

Tema på oppgaven

Temaet er Prestasjonsmåling i Norges Røde Kors.

Hoveddel

1. Prestasjonsmåling

- a. Hva forbinder du med ordet prestasjonsmåling?
- b. Hvis vi sier Hovedmålsetting i Røde Kors, hva tenker du umiddelbart på da?
- c. Hvilke typer mål jobber Norges Røde Kors etter?
 - i. Hovedmålsettingen til ideelle organisasjoner er i hovedsak bygd på å gjennomføre aktiviteter som realiserer organisasjonens ideelle formål og ikke økonomisk avkastning.
 1. Har dere allikevel finansielle mål dere arbeider etter?
- d. Hvor god kjennskap har du til Røde Kors sin langtidsplan (2011-2020)?

- i. Hva er hensikten med deres langtidsplanen (2011-2020)?
- e. I hvor stor grad er langtidsplanen praktisert?
 - i. Hvilke mål er nådd?
 - ii. Hvilke mål er ikke nådd?
- f. Kjenner du til bakgrunnen for at Røde Kors benytter seg av prestasjonsmåling?
- g. Hvordan opplever du at prestasjonsmåling benyttes i Røde Kors? (*I form av hvordan organisasjonens resultater måles, ikke ansattes prestasjoner*)
- h. Hvilke faktorer mener du må være på plass for at Røde Kors skal nå sine mål?
- i. Hvordan måler dere måloppnåelse? (*I form av hvordan organisasjonens resultater måles, ikke ansattes prestasjoner*)

2. Styringssystemer og -verktøy

- a. Vi har hatt en dokumentgjennomgang og sett at Røde Kors har system for måling av prestasjon, kan du fortelle litt om din kjennskap til dette systemet?
 - i. Hvordan brukes systemet i din arbeidshverdag?
 - ii. Hva er dine erfaringer med bruk av systemet/systemene?
 - 1. Hvorfor?
- b. Økonomisk måling er i seg selv ikke godt nok til å måle bedriftens ytelse, da det ikke forteller noe om verdiskapning på lang sikt. Ideelle organisasjoners suksess kan ikke måles ut fra om de oppnår et positivt resultat eller ikke.
 - i. Benyttes Balansert målstyring som et styringssystem i Røde Kors? (*Ønsker ikke å kommunisere om Balansert målstyring til sine ansatte, men heller om Mot felles mål*).
 - 1. Hvordan er systemet bygd opp?
 - 2. På hvilken måte anvendes det?
 - ii. **HVIS NEI:** Hvordan brukes om Mot felles mål som et styringssystem i Røde Kors?
 - 1. Hvordan er systemet bygd opp?
 - 2. På hvilken måte anvendes det?

3. Kommunikasjon og tillit - Givere

- a. Vi har sett at dere mottar støtte fra både offentlige og private givere. Stilles det krav til rapportering av bruk av midler?

- i. Av hvem?
 - ii. Er det forskjell på rapporteringskrav i forhold til ulike givere?
- b. Opplever dere en form for øpressö hva gjelder rapportering til eksterne, ved å bevisе hvordan deres ressurser brukes og hva dere har oppnådd?
- c. Hva ser du på som avgjørende for å oppnå tillit mellom to parter?
- d. På hvilken måte er kommunikasjonen mellom organisasjonen og givere viktig?
- e. Føler du at et større fokus på prestasjonsmåling kan bidra til økt legitimitet?
 - i. På hvilken måte?

4. Kommunikasjon og tillit - Frivillige

- a. Hvordan organiseres de frivillige i Røde Kors?
- b. Hvilket system brukes for å måle prestasjon av frivilliges arbeid?
- c. På hvilken måte er kommunikasjonen mellom ansatte i organisasjonen og deres frivillige viktig?

Avslutning

- Noe mer du vil legge til?
- Kan vi kontakte deg senere ved eventuelle spørsmål i forbindelse med prosjektet?

Oppsummering

- Intervjuet ferdig
- Informasjon
 - Anonymisert
 - Slette utsagn dersom man angrrer
- Dine svar har vært til stor hjelp
- Tusen takk for at du kunne stille opp!

Vedlegg 3: Intervjuguide - Frivillig

Kort informasjon om prosessen

- Kort om oss og formålet med studien
 - Tina og Maud, 23 og 26 år, Toten og Oslo, NTNU HHS
 - Formål:
 - Se hvordan prestasjonsmåling fungerer i en ideell organisasjon som RK
 - Ideelle organisasjoner er avhengig av tillit fra omverdenen, da de har både offentlige og private bidragsytere og det er behov for å kontrollere at midlene de mottar forvaltes i svar med organisasjonens formål.
- Varighet på intervjuet: ca. 40-60 minutter
- Intervjuet vil foregå på følgende vis:
 - X holder intervjuet
 - X tar notater og kommer med eventuelle innspill
- Anonymisert
 - Ingen vil vite at det er deg
 - Bruker ikke din informasjon opp mot ditt navn
- Opptak
 - Er det greit om vi tar opptak av intervjuet?
 - Opptaket vil kun bli brukt av oss (Tina og Maud), og det vil som all annen informasjon slettes ved prosjektslutt.
 - Samtidig vil opptaket lagres ihht. NTNU's reglement
- Intervjuets forløp
 - Ønsker å intervju nettopp deg for å skaffe bedre forståelse av hvordan prestasjonsmåling i Norges Røde Kors fungerer fra et frivillig perspektiv.
 - Helt frivillig å delta, men vi setter pris på om du har lyst til å dele dine meninger, oppfatninger og erfaringer om temaet prestasjonsmåling.
 - All informasjon er nyttig for oss. Vi ønsker derfor at du er åpen og ærlig. Husk at det ikke finnes noen rette eller gale svar - så snakk åpent og rett fra hjertet. Du forblir som sagt anonym.

- Utfordrende å svare?
 - Dersom du synes det er utfordrende å svare, si fra så går vi videre. Vi har forståelse for at du ikke har like godt grunnlag for å svare på alle spørsmål.
 - Ønsker deres refleksjon og det finnes ingen fasitsvar.
- Etterkant av intervjuet
 - Kontakt oss når som helst
 - Dersom du angrer på noe du har sagt, har du anledning til å kontakte oss til enhver tid hvor vi vil endre eller stryke utsagnet.
- Spørsmål før vi begynner?

Åpningsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Fortell litt om deg selv
- Hvorfor valgte du å bli frivillig i akkurat Røde Kors?
 - Hvor lenge har du vært frivillig?
 - Har du eller har du hatt et verv i Røde Kors?
- Hvilken frivillige aktivitet eller aktiviteter er du med på?
- Hva synes du er det beste med å være frivillig i Røde Kors?

Tema på oppgaven - Temaet er Prestasjonsmåling i Norges Røde Kors

Hoveddel

1. Prestasjonsmåling

- a. Hva forbinder du med ordet prestasjonsmåling?
- b. Hvis vi sier Hovedmålet i Røde Kors, hva tenker du da?
- c. Vet du noe om hvilke typer mål Røde Kors jobber etter?
- d. Hvor godt kjennskap har du til Røde Kors sine handlings- og langtidsplaner?
 - i. Vet du hva disse inneholder?
 - ii. Hvor godt føler du disse er kommunisert til dere frivillige?
- e. Kjenner du til bakgrunnen for at Røde Kors benytter seg av prestasjonsmåling?

- f. Hvordan opplever du som frivillig at prestasjonsmåling benyttes i Røde Kors? (*I form av hvordan organisasjonens resultater måles, ikke ansattes prestasjoner*)
- g. Hvilke faktorer mener du må være på plass for at Røde Kors skal nå sine mål?

2. Styringssystemer og -verktøy

- a. Hvordan rapporterer dere etter et oppdrag?
 - i. Hvem rapporteres det til?
 - ii. Hva rapporteres?
 - iii. Hvordan gjennomføres det? Et felles system?
- b. Vet du hvilke systemer som anvendes for å måle prestasjon?
 - i. Hvordan brukes systemet?
- c. Har du hørt om styringsverktøyet Mot felles mål som brukes i Røde Kors?
 - i. Brukes dette systemet av dere frivillige?

3. Kommunikasjon og tillit

- a. Hva ser du på som avgjørende for å oppnå tillit mellom to parter?
- b. På hvilken måte er kommunikasjon mellom deg som frivillig og Røde Kors som en organisasjon viktig?
 - i. Kan du fortelle litt om hvordan denne kommunikasjonen foregår?
 - 1. Har dere en kontaktperson dere henvender dere til?
- c. Hvordan opplever du tilliten mellom deg som frivillig og Røde Kors som organisasjon?
- d. Opplever du en form for press på hva gjelder rapportering, ved å bevise hvordan dere bruker ressursene og hva dere har oppnådd?
- e. Føler du at et større fokus på prestasjonsmåling kan bidra til økt legitimitet?
 - i. På hvilken måte?

Avslutning

- Noe mer du vil legge til?
- Kan vi kontakte deg senere ved eventuelle spørsmål i forbindelse med prosjektet?

Oppsummering

- Intervjuet ferdig
- Informasjon:
 - Anonymisert
 - Slette utsagn dersom man angrep
- Dine svar har vært til stor hjelp
- Tusen takk for at du kunne stille opp!

Vedlegg 4: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

öPrestasjonsmåling i ideelle organisasjoner - en casestudie av Norges Røde Korsö?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan prestasjonsmåling brukes i en ideell organisasjon.

Formål

Formålet med prosjektet er å kartlegge bruken av prestasjonsmåling i Norges Røde Kors.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har valgt å intervju ansatte fra Røde Kors sitt nasjonalkontor og Trøndelag distriktskontor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju. Dette vil ta ca. 45 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold med din leder/dine ansatte, fordi alle opplysninger vil være anonyme og det vil ikke brukes navn på hvilken sone eller noen form for personalopplysninger utenom utdanningsbakgrunn.

Ditt personvern ó hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til dine svar er oss (Tina Åslund og Maud Ødegaard) samt våre veiledere ved NTNU Handelshøyskolen (Terje Berg og Per Ståle Knardal). Navnet ditt vil bli erstattet med et fiktivt navn, og ditt navn vil ikke bli skrevet ned noen plass.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Vi vil bruke fiktive navn og fiktive soner. Forskningen vil kun bli publisert i form av en masteroppgave og eventuelt en forskningsartikkel.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 28.05.2020. Etter prosjektets slutt vil alle data slettes øyeblikkelig.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet),
- og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD ó Norsk senter for forskningsdata AS - vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU handelshøyskolen ved Terje Berg og Per Ståle Knardal, på e-post terje.berg@ntnu.no og per.s.knardal@ntnu.no, eller telefon 73412427.

- NTNU Handelshøyskolen ved Tina Åslund og Maud Ødegaard, på e-post tina.aaslund@outlook.com og maudhenny@gmail.com eller telefon 98295578 og 90055025
- NSD ó Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Terje Berg)

Masterstudent
(Tina Åslund)

Masterstudent
(Maud Ødegaard)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Prestasjonsmåling i Norges Røde Kors", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 28.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

