



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Bruk av balansert målstyring i frivillige organisasjoner i Norge

Use of Balanced Scorecard in Non-Profit
Organizations in Norway

Victoria Guryeva

Økonomistyring

Madusha Sathasivam

Strategi og ledelse

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår masterutdannelse i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Etter flere måneder med lange dager og hardt arbeid er vi endelig i mål. Prosessen har både vært spennende, lærerik og utfordrende. Vi er stolte av hva vi har produsert og håper andre også kan ta nytte av oppgaven.

Det rettes en stor takk til vår veileder Silja Kohonen Sande for god veiledning og inspirasjon gjennom perioden. Takk til Morten Hagevik, Lars Atle Holm, Thor Lysenstøen og Karl Ole Midtbø som bidro med verdifull informasjon til oppgaven. Videre ønsker vi å takke våre familier som har støttet oss gjennom hele prosessen og holdt motivasjonen oppe. Takker med dette for lærerike to år på NMBU og ser frem til å benytte kunnskapen vi har tilegnet oss her i praksis.

Ås, 13. mai 2016.

Victoria Guryeva og Madusha Sathasivam

SAMMENDRAG

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan frivillige organisasjoner i Norge tilpasser balansert målstyring til sitt formål. I tillegg undersøkte vi hvilke deler fra balansert målstyring frivillige organisasjoner bruker og hvorfor de bruker det.

Som teoretisk grunnlag benyttes studier om balansert målstyring i profittmaksimerende bedrifter og frivillige organisasjoner og, prestasjonsmåling i frivillig sektor. Med grunnlag i teori ble bruk av balansert målstyring delt inn i fire elementer som til sammen inneholder tolv delementer. Disse elementene tar for seg ulike deler av en balansert målstyringsmodell.

Oppgaven har både analysert rapporter utgitt av 301 organisasjoner fra frivillig sektor og utført dybdeintervjuer med representanter fra fire ulike frivillige organisasjoner. Rapportene og informasjon fra organisasjonens nettsider viste hvilke elementer fra balansert målstyring frivillige organisasjoner bruker, mens informasjon fra dybdeintervjuene ga svar på hvorfor og hvordan frivillige organisasjoner bruker elementer fra balansert målstyring.

Vi fant at det mest benyttede delementet fra balansert målstyring er ikke-finansielle mål og brukes av 94 prosent av organisasjonene i studien. Det minst benyttede delementet er kausale sammenhenger og benyttes av 10 prosent av organisasjonene. Hvor avansert organisasjonene bruker balansert målstyring avhenger av antall ansatte, frivillige, medlemmer, distriktskontorer og antall år de har eksistert. Organisasjonenes hovedmotivasjon for bruk av balansert målstyring er at det tydeliggjør deres mål og hvordan disse skal nås. Studiet konkluderer med at frivillige organisasjoner tilpasser balansert målstyring sitt formål ved å omstrukturere målhierarkiet med misjonsoppnåelse på toppen og nedprioritere finansielle mål, danne et samfunnsperspektiv som er knyttet til misjonen og bruke prestasjonsmål som måler misjonsoppnåelse.

Nøkkelord: *frivillige organisasjoner, balansert målstyring, prestasjonsmåling.*

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how non-profit organizations in Norway adapt the balanced scorecard from the profit-maximizing sector. In addition, it examines which parts of the balanced scorecard non-profit organizations use and why they use it.

The theoretical background for this study is based on former studies about the usage of balanced scorecard in profit-maximizing and non-profit organizations, and performance measurement in the non-profit sector. Based on existing theories the usage of balanced scorecard has been classified into four elements, which in total includes twelve sub-elements.

This study has analyzed reports of 301 non-profit organizations and has undertaken in-depth interviews with representatives from four different non-profit organizations. The reports and information from the organizations' websites provided information about which elements from the balanced scorecard the organizations use, and the interviews provided us with information about how and why they use it.

The results show that 94 percent of the organizations in this study use non-financial measures for measuring their performance. The least used element is causal relationships, which are used by 10 percent of the organizations. How many sub-elements of the balanced scorecard the organizations use depends on the number of employees, volunteers, members, regional offices, and years of existence. Organizations' main motivation for using the balanced scorecard is that it presents the objectives and measures clearly. The conclusion is that non-profit organizations adapt the balanced scorecard by reorganizing the hierarchy of objectives. They move mission achievement to the top of the hierarchy and lower the priority of financial measures, their sub-goals creates a social perspective; which is linked to their missions, and they use performance measures that measure mission achievement.

Key words: *non-profit organizations, balanced scorecard, performance measurement.*

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING.....	8
1.1	Frivillige organisasjoner: styring for tillit	8
1.2	Oppgavens formål og problemstilling	10
1.3	Struktur og oppbygning	12
2	TEORI.....	13
2.1	Balansert målstyring i profittmaksimerende bedrifter.....	13
2.1.1	Typer balansert målstyring.....	13
2.1.2	Element 1: Misjon, visjon og verdier	15
2.1.3	Element 2: Finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er	16
2.1.4	Element 3: Kritiske suksessfaktorer og tiltak.....	17
2.1.5	Element 4: Perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling	18
2.2	Balansert målstyring i frivillige organisasjoner.....	20
2.2.1	Motivasjon for å bruke balansert målstyring.....	20
2.2.2	Tilpasning av balansert målstyring	21
3	METODE.....	25
3.1	Forskningsdesign: Casestudie.....	25
3.1.1	Inndeling i elementer.....	25
3.2	Datainnsamling.....	26
3.2.1	Oversikt over datainnsamling.....	26
3.2.2	Innsamling av sekundærdata	28
3.2.3	Innsamling av primærdata	29
3.3	Dataanalyse.....	32
3.3.1	Analyse av sekundærdata	32
3.3.2	Analyse av primærdata.....	37
3.4	Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	39
3.4.1	Reliabilitet	39
3.4.2	Validitet.....	41
3.4.3	Overførbarhet	42
3.5	Etiske avveininger	43
4	RESULTATER OG ANALYSE.....	44
4.1	Oversikt over frivillige organisasjoner i Norge	44
4.2	Oversikt over bruk av strategiske dokumenter i norske frivillige organisasjoner	45
4.3	Hvilke elementer fra balansert målstyring frivillige organisasjoner bruker	46
4.3.1	Element 1: Misjon, visjon og verdier	46
4.3.2	Element 2: Finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er	48
4.3.3	Element 3: Kritiske suksessfaktorer og tiltak.....	53
4.3.4	Element 4: Perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling	56
4.4	Hvorfor og hvordan bruker frivillige organisasjoner elementer fra balansert målstyring	
	60	
4.4.1	Generelle mønstre ved bruk av balansert målstyring	60
4.4.2	Minicase 1: Røde Kors	62
4.4.3	Minicase 2: Norges Musikkorps Forbund (NMF).....	65

4.4.4	Minicase 3: Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner (NVIO).....	67
4.4.5	Minicase 4: Norsk teaterråd	69
5	DISKUSJON OG KONKLUSJON.....	73
5.1	Hovedfunn	73
5.1.1	Oppsummering	73
5.1.2	Diskusjon.....	74
5.2	Implikasjoner til frivillige organisasjoner	78
5.3	Begrensninger og forslag til videre forskning	78
5.4	Konklusjon.....	80
	REFERANSELISTE.....	81
	VEDLEGG 1A – OVERSIKT OVER NORSKE FRIVILLIGE ORGANISASJONER OG DERES STYRINGSVERKTØY	86
	VEDLEGG 1B – OVERSIKT OVER NORSKE FRIVILLIGE ORGANISASJONER OG DERES STYRINGSVERKTØY (FORTS.)	92
	VEDLEGG 1C – KODING AV INFORMASJON HENTET FRA STRATEGISKE DOKUMENTER TIL NORSKE FRIVILLIGE ORGANISASJONER.....	113
	VEDLEGG 1D – KODING AV INFORMASJON HENTET FRA STRATEGISKE DOKUMENTER TIL NORSKE FRIVILLIGE ORGANISASJONER (FORTS.)	116
	VEDLEGG 2 – BREV TIL INFORMANTER.....	119
	VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE.....	120

FIGUROVERSIKT

Figur 2.1	Stegene i utforming av en balansert målstyringsmodell. Kilde: Kaplan og Norton (2004)	15
Figur 2.2	Styringskort. Kilde: PwC (2004)	17
Figur 2.3	Kausalitet i balansert målstyring. Kilde: Nørreklit & Mitchell (2007)	18
Figur 2.4	Eksempel på strategikart. Kilde: S. Korhonen-Sande (forelesning i BUS310 Strategiimplementering og prestasjonsmåling, Handelshøyskolen NMBU. 19. januar 2015)	20
Figur 2.5	Kaplan sin tilnærming til balansert målstyring i frivillige organisasjoner. Kilde: Kaplan (2001)	22
Figur 2.6	Cutt sin tilnærming til balansert målstyring i frivillige organisasjoner. Kilde: Cutt (1998)	23
Figur 2.7	Martello et al. sin tilnærming til balansert målstyring i frivillige organisasjoner. Kilde: Martello et al. (2011).....	23
Figur 3.1	Prosessen for datainnsamling og analyse	26
Figur 3.2	Fremgangsmåte for valg av organisasjoner som skulle inkluderes i studien	27
Figur 3.3	Fremgangsmåte for valg av minicases til dybdeintervju	28
Figur 4.1	Prosentvis fordeling av frivillige organisasjoner i Norge.....	44
Figur 4.2	Hvor stor andel av de ulike kategoriene av frivillige organisasjoner som benytter strategiske dokumenter.....	45

Figur 4.3 Prosentvis fordeling av organisasjoner som inkluderer misjon, visjon og verdier i sitt strategiske dokumenter.....	46
Figur 4.4 Hvordan frivillige organisasjoner i Norge bruker misjon, visjon og verdier (element 1)	47
Figur 4.5 Prosentvis fordeling av organisasjoner som bruker KPI-er, finansielle og ikke-finansielle mål.....	48
Figur 4.6 Prosentvis fordeling over hvordan frivillige organisasjoner bruker finansielle og ikke-finansielle mål, og KPI-er (element 2)	49
Figur 4.7 Typer finansielle KPI-er som brukes av de frivillige organisasjonene i undersøkelsen	51
Figur 4.8 Typer ikke- finansielle KPI-er som brukes av de frivillige organisasjonene i undersøkelsen	52
Figur 4.9 Prosentvis fordeling av organisasjoner som inkluderer kritiske suksess faktorer og tiltak i sine strategiske dokumenter	53
Figur 4.10 Prosentvis fordeling av hvordan frivillige organisasjoner bruker kritiske suksessfaktorer og tiltak (element 3)	54
Figur 4.11 Prosentvis fordeling av organisasjoner som inkluderer perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling i sitt strategiske dokument	56
Figur 4.12 Prosentvis inndeling av hvordan frivillige organisasjoner bruker perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling (element 4).....	57
Figur 4.13 De ulike perspektivene fra balansert målstyring som brukes av de frivillige organisasjonene inkludert i studien.....	58

TABELLOVERSIKT

Tabell 2.1 Beskrivelse av generasjonene, typene og elementene i balansert målstyring.....	14
Tabell 3.1 Begrepene vi benytter, teoretisk definisjon, begreper organisasjonene vi har undersøkt benytter og eksempler på tydelig og utydelige definisjoner av deelementene fra balansert målstyring.....	33
Tabell 3.2 Fremgangsmåte for å identifisere hvilke KPI-er og perspektiver organisasjonene inkludert i studien benytter.....	37
Tabell 3.3 Tidsforbruk for utførelse av intervju og transkribering	38
Tabell 3.4 Oversikt over hvilke tiltak vi har gjort for å styrke studiets reliabilitet og validitet.....	42
Tabell 4.1 Hvordan KPI-er samsvarer med finansielle og ikke-finansielle mål	49
Tabell 4.2 Tematisk inndeling av KPI-er som brukes av organisasjonene inkludert i dette studiet.	50
Tabell 4.3 Eksempler på kritiske suksessfaktorer som brukes av frivillige organisasjoner i Norge	55
Tabell 4.4 Områder som kan kategoriseres innenfor de ulike perspektivene innenfor en balansert målstyringsmodell i frivillige organisasjoner.....	59
Tabell 4.5 Oversikt over antall organisasjoner som bruker elementer fra balansert målstyring på en systematisk måte	61
Tabell 4.6 Oversikt over antall organisasjoner som bruker elementer fra balansert målstyring på en usystematisk måte	61

Tabell 4.7 Kjennetegn ved organisasjoner ut ifra hvilke elementer fra balansert målstyring de benytter.....	62
Tabell 4.8 Oversikt over hvilke elementer og antall delementer Røde Kors benytter	64
Tabell 4.9 Oversikt over hvilke elementer og hvor mange delementer NMF benytter i sitt strategiske dokument.....	66
Tabell 4.10 Oversikt over hvilke elementer og hvor mange delementer NVIO benytter i sitt strategiske dokument.....	68
Tabell 4.11 Hvilke elementer og hvor mange delementer Norsk teaterråd benyttet i sitt strategiske dokument.....	70
Tabell 5.1 Hvor mange av organisasjonene i studiet som bruker de ulike delementene	74
Tabell 5.2 Oppgavens forskningsspørsmål, teori som svarer på disse og våre resultater	78

1 INNLEDNING

1.1 FRIVILLIGE ORGANISASJONER: STYRING FOR TILLIT

Frivillige organisasjoner er organisasjoner som driver på ikke-fortjenestebasert basis men baserer seg på statlig støtte og innsamlede midler som de benytter til et ideelt formål (Frivillighet Norge, u.å.). Selv om frivillige organisasjoner er avhengig av fortjeneste, er ikke dette hovedformålet med arbeidet deres. For disse organisasjonene er det operasjonelle målet misjonsoppnåelse og sosial påvirkning (Lin, Yu & Ligun, 2014). De kan ha ulike ideelle formål som for eksempel miljøvern, dyrevern eller bistandsarbeid. En fellesnevner er at de har en målsetning om å bidra med noe positivt i samfunnet og at de definerer suksess avhengig av organisasjonens ideelle formål. For eksempel er Brystkreftforeningen sitt formål å gi hjelp og støtte til personer som har fått en brystkreftdiagnose eller påvist mutasjon i brystkreftgener og å ivareta dere interesser (Brystkreftforeningen, u.å.).

Frivillige organisasjoner er samfunnsaktører som er avhengige av å bygge sosial kapital (Eikenberry & Kluver, 2004). Sosial kapital er ressursene som gjør det lettere å samarbeide for individer og organisasjoner- og fremmer oppnåelse av viktige samfunns mål (Forskningsrådet, 2005). Dette kan være ressurser som tillit, sosiale normer eller engasjement for fellesskapets beste. Det er svært viktig for frivillige organisasjoner at folks tillitt til dem ikke svekkes. En av de viktigste kildene til å svekke folkets tillitt er ved at de frykter de innsamlede midlene går til å dekke høye administrasjons og markedsføringskostnader eller blir misbrukt på andre måter (Aakvik, Grihamar & Haugsbø, 2014). Det er viktig å finne gode måter å fordele ressursene på for å oppnå målsetningene mest mulig effektivt.

Hvordan og hvor effektivt midlene forvaltes, kommer tydelig frem i organisasjonens strategiske planlegging og bruk av styringsverktøy. Strategisk planlegging er langsiktig planlegging for hele virksomheten som blant annet vurderer hvordan og hvor effektivt ressursene allokeres (National Council of Nonprofits, u.å.). Med styringsverktøy menes alle kontrollsystemer og applikasjoner som brukes for at organisasjonen skal nå sine mål. De bidrar til å kommunisere organisasjonens strategier og mål til aktører som myndigheter og sponsorer (Bozzo, 2000). Frivillige organisasjoner

INNLEDNING

presses til å bevise sin sosiale påvirkning ved at interessentene stiller høyere krav til prestasjonsmåling og rapportering (Kendall & Knapp, 2000).

Frivillige organisasjoner har i økende grad begynt å anvende strategisk planlegging og styringsverktøy fra den profittmaksimerende sektoren. Ved å benytte informasjon styringsverktøyer bidrar med, kan organisasjonene oppnå effektivitet i beslutningstaking (LeRoux & Wright, 2010). Maier et al. (2014) påpeker at frivillige organisasjoner har flere likhetstrekk med profittmaksimerende bedrifter i sin styremåte, ved såkalt manegerialism og corporatization. Manegerialism vil si at organisasjonene bygger på bedrifters kunnskap og praksis om strategisk planlegging og prestasjonsmåling, ved at de bruker måle og styringssystemer som anvendes av profittmaksimerende aktører. Corporatization vil si at organisasjonene tilpasser seg markedet etterhvert som interessentenes holdninger endres. For eksempel øker frivillige organisasjoner kunnskapskrav fra de ansatte. Et annet aspekt ved corporatization, er at ledelsen er ikke lenger utelukkende fokuserer på misjonen, men også bryr seg om organisasjonens omdømme.

Balansert målstyring er en type strategisk styrings og planleggingsverktøy som i økende grad benyttes av frivillige organisasjoner. Balansert målstyring gir en tydelig oversikt over organisasjonens finansielle og ikke-finansielle mål og vurderer i hvilken grad disse målene blir oppnådd. Konseptet balansert målstyring ble introdusert av Kaplan og Norton i 1992. Studiet deres undersøkte en rekke amerikanske bedrifter hvor immaterielle ressurser var av sentral betydning, og tok for seg prestasjonsmåling i disse bedriftene. Studiet påpekte viktigheten av å innføre målesystemer som måler immaterielle ressurser for å kunne evaluere i hvor stor grad de oppnår ulike målsetninger som ikke bare kan måles gjennom avkastning (Lawrie & Cobbold, 2004). De mente det ikke var tilstrekkelig å kun se på finansielle mål og presenterte derfor fire perspektiver som henholdsvis var: finansielle, kunde, interne prosesser, og læring og vekst.

Til tross for at balansert målstyring kan gi mange fordeler for frivillige organisasjoner, vet vi imidlertid fremdeles lite om bruk av det i frivillige organisasjoner. Bozzo (2000) påpeker at det er et stort behov for utdanning, opplæring og kunnskapsbygging rundt prestasjonsmåling i frivillige organisasjoner. Hvilken prestasjonsmålingsmetode som egner seg best kommer an på programmenes formål, størrelse, ressurstilgjengelighet og de ansattes villighet til å prøve nye

metoder. Når frivillige organisasjoner tar i bruk styringsverktøyer mangler de ofte kunnskap, kapital til ekstern ansettelse eller er usikre på hvordan og hva som skal rapporteres.

Balansert målstyring er mest studert i USA, men har i økende grad inntatt den norske forskningsverdenen. På 90-tallet ønsket skandinaviske brukerorganisasjoner å forbedre sine prestasjonsverktøy ved å adoptere balansert målstyring; for å få et bredere fokus enn kun på finansielle mål. En doktorgrad av Madsen (2011) fant at bruk av balansert målstyring er blitt relativt utbredt i Skandinaviske bedrifter. I Norge fant Madsen at konseptet ble velkjent i midten av 90-tallet og mest brukt av konsulentselskaper, IT-selskaper, profesjonelle organisasjoner og seminarrangører.

Med inspirasjon fra Madsen sin forståelse om det norske bedriftsmarkedet, skal vi undersøke hvordan og hvorfor frivillige organisasjoner i Norge tar i bruk balansert målstyring. Vi kan ikke direkte bruke de tidligere studiene om balansert målstyring i frivillige organisasjoner i USA som sammenlikningsgrunnlag for det norske markedet. Blant annet stiller myndighetene i Norge andre rapporteringskrav til frivillige organisasjoner enn i USA. I tillegg er det kulturelle forskjeller mellom landene, for eksempel donerer amerikanere fire ganger så mye som nordmenn, målt per person (Winsnes, 2014).

1.2 OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Denne oppgaven tar for seg balansert målstyring i frivillige organisasjoner. Med utgangspunkt i tidligere forskning skal vi undersøke hvordan og hvorfor balansert målstyring benyttes av norske frivillige organisasjoner. Frivillige organisasjoner kan ha like stor nytte av strategisk planlegging, markedsføring, økonomi, informasjonssystemer og organisasjonsutvikling som profittmaksimerende bedrifter, men har vanskeligheter for å måle disse områdene. Deres suksess er basert på misjonsoppnåelse, som er abstrakt og vanskelig å kvantifisere, i motsetning til aksjekurs eller andre finansielle mål som sier mye om en bedrifts prestasjon. Dermed kan balansert målstyring være et nyttig verktøy i slike organisasjoner (Sawhill, 2001), men krever tilpasninger. Med tilpasning av balansert målstyring, mener vi hvordan frivillige organisasjoner tilpasser bruk av verktøyet til sitt formål.

INNLEDNING

Vårt studie kan være et bidrag til litteraturen fordi det de fem siste årene har vært en medlemsvekst i frivillige organisasjoner i Norge, og trenden ser ut til å fortsette (Frivillighet Norge, u.å.). Å vite hvordan slike organisasjoner drives er derfor nødvendig så interessenter vet hvordan de kan forholde seg til dem; enten en er sponsorer, ledere eller konsulenter.

Oppgaven kan gi sponsorer inspirasjon til hvilke rapporteringskrav de skal sette for organisasjonene de sponser. Den kan bidra med en oversikt over hvordan en balansert målstyringsmodell tydeliggjør ressursbruk, som kan dokumentere at sponsormidlene anvendes til dets tiltenkte formål. Ledere i frivillige organisasjoner vil få et innblikk i hvordan balansert målstyring kan påvirke virksomheten. De som ikke benytter noen styringsverktøyer kan bli inspirert til å bruke det, mens de som allerede benytter det kan få ideer til forandring og mulige fallgruver. Ledere får en oversikt over de mest benyttede styringselementene blant frivillige organisasjoner og kan hente inspirasjon fra de organisasjonene som har positive erfaringer med bruk av styringsverktøyet.

I tillegg kan oppgaven gi konsulentbransjen økt innsikt i hvordan frivillige organisasjoner måler resultater og deres motivasjon for bruk av styringsverktøy. Frivillige organisasjoner har andre formål enn profittmaksimerende bedrifter, dermed må mål og resultatstyring tilpasses deretter (Frivillighet Norge, u.å.). Oppgaven gir konsulentselskaper et bedre innblikk i hvordan frivillige organisasjoner driver sin virksomhet, slik av konsulentselskaper kan øke sin kundemasse ved å tilby konsulenttenester til flere frivillige organisasjoner.

Oppgaven har følgende problemstilling:

- *Hvordan tilpasser frivillige organisasjoner balansert målstyring til sitt formål?*

Vi stiller to forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen for å få et klarere bilde av bruken av balansert målstyring i frivillige organisasjoner:

- *Hvilke elementer fra balansert målstyring bruker frivillige organisasjoner?*
- *Hvorfor bruker frivillige organisasjoner elementer fra balansert målstyring?*

Ordvalget «elementer fra balansert målstyring» kommer av at organisasjonene ikke nødvendigvis benytter betegnelsen balansert målstyring selv om de bruker deler fra verktøyet. I tillegg bruker de ikke nødvendigvis alle delene fra balansert målstyring slik som det benyttes blant bedrifter.

1.3 STRUKTUR OG OPPBYGNING

Kapittel 1 er introduserer oppgavens tema. Kapittel 2 beskriver forskningslitteratur om balansert målstyring og prestasjonsmåling i frivillige organisasjoner, som legger det teoretiske grunnlaget for forskningen vår. Videre kommer vi i kapittel 3 til å beskrive forskningsdesignet, datainnsamling og analysemetoden som er brukt i oppgaven. Kapittel 4 tar for seg resultatene og analyserer funnene som er innsamlet ved primær og sekundærdata. I kapittel 5 diskuterer vi forskningsspørsmålene ut ifra funnene våre og den teoretiske bakgrunnen. I tillegg gjør vi i dette kapitlet rede for begrensninger, forslag til videre forskning og, gir anbefalinger til hvordan frivillige organisasjoner kan benytte balansert målstyring. Avslutningsvis konkluderer vi med å besvare problemstillingen.

2 TEORI

2.1 BALANSERT MÅLSTYRING I PROFITTMAKSIMERENDE BEDRIFTER

2.1.1 Typer balansert målstyring

Balansert målstyringssystem defineres som:

Et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og atferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse rapporteres periodisk gjennom strategiske delmål, et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametere og strategiske initiativer (Hoff & Holving, 2015, s. 308).

Det er ulike klassifiseringer for bruk av balansert målstyring i praksis (Madsen & Stenheim, 2014). Lawrie og Cobbold (2004) sin klassifisering deler balansert målstyringsbruk inn i tre generasjoner. Den første generasjonen er den opprinnelige modellen som definerer balansert målstyring som et prestasjonsmålingsverktøy, der finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmålinger med visjon og strategiske mål står i sentrum. Den andre generasjonen formulerer korte setninger som klargjør de strategiske målene, med en direkte sammenheng mellom hovedmålene og prestasjonsmål innenfor hvert perspektiv. De legger også vekt på kausalitet mellom de ulike målene. Den tredje generasjonen balansert målstyring, utgjør et rammeverk for implementering og oppfølging av organisasjonens strategi og fremstilles visuelt i et strategisk kart. I tillegg innebærer det implementering av «destination statements», som beskriver organisasjonens sluttmaal eller destinasjon (Lawrie & Cobbold, 2004). Organisasjonens strategi operasjonaliseres ved utforming av strategikart og styringskort (Hoff & Holving, 2015).

Spekbacher, Bischof og Pfeiffer (2003) klassifiserer tre typer balansert målstyring. Den første typen beskriver balansert målstyring som et flerdimensjonalt prestasjonsmålingsverktøy, som kombinerer finansielle og ikke-finansielle strategiske mål. Den andre typen balansert målstyring

TEORI

tar for seg kausalitet i tillegg til den første typen balansert målstyring. Den tredje typen innebærer strategiimplementering ved å definere mål, handlingsplaner, resultater og incentiver tilknyttet de andre delementene i en balansert målstyringsmodell, i tillegg til de andre balansert målstyringstypene.

Til tross for at flere organisasjoner bruker ett eller flere elementer fra balansert målstyring, bruker de ikke nødvendigvis begrepet «balansert målstyring». Derfor har vi med inspirasjon fra de tre generasjonene til Lawrie og Cobbold (2004) og typene til Spekbacher et al. (2003) definert sentrale elementer i en balansert målstyrings-modell (tabell 2.1). Det første elementet omhandler bruk av misjon, visjon og verdier, og kommer frem i organisasjonens strategi. Neste element er bruk av finansielle og ikke finansielle mål og KPI-er. Det tredje element innebærer bruk av kritiske suksessfaktorer og tiltak. Mens det fjerde elementet undersøker om organisasjonene benytter kausalitet, perspektiver, strategiske temaer og fremstiller sine strategiske dokumenter visuelt.

Tabell 2.1 Beskrivelse av generasjonene, typene og elementene i balansert målstyring

Generasjoner (Lawrie & Cobbold, 2004)	Typer (Spekbacher et al., 2003)	Elementer (Denne oppgaven)
–	–	E1: Visjon, misjon og verdier
G1: Prestasjonsmålingssystem basert på finansielle og ikke-finansielle mål.	T1: Prestasjonsmålingssystem	E2: Element 1 + Finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er
G2: Generasjon 1 + klare mål og kausalitet	T2: Type 1 + kausalitet	E3: Element 2 + Kritiske suksessfaktorer og tiltak
G3: Generasjon 2 + strategikart og destination statement	T3: Type 2 + mål, handlingsplaner, resultater og incentiver	E4: Element 3 + Perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling

G: Generasjon, T: Type, E: Element.

Hovedforskjellen mellom disse klassifiseringene av balansert målstyring, er at vår klassifisering inneholder visjon, misjon og verdier som et eget element. Vi mener dette er essensielt å ha med fordi visjon, misjon og verdier danner grunnlaget for å utforme strategier som er utgangspunktet for balansert målstyring. Slik det går frem i tabell 2.1 beskriver E2, G1 og T1 balansert målstyring som et enkelt prestasjonsmålingssystem- som tar for seg finansielle, ikke finansielle mål og KPI-er. I E3 har vi inkludert kritiske suksessfaktorer og tiltak fordi dette ofte identifiseres i et

styringskort (se figur 2.2). E4 tar for seg essensielle delelementer fra det strategiske kartet som krever en helhetlig forståelse av organisasjonens styringsverktøy, som viser avansert bruk av balansert målstyring. Vi har derfor valgt å inkludere dette som det siste elementet.

Basert på logikken i tabell 2.1, deler vi bruk av elementene fra balansert målstyring inn i mønstrene systematisk og usystematisk bruk. Med systematisk bruk mener vi at elementene bygger på hverandre. For eksempel at organisasjonene har strategier som bygger på deres visjon, misjon og verdier (E1). Så knytter de finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er (E2) til visjon, misjon og verdier, det vil si at E2 bygger på E1. Videre definerer de kritiske suksessfaktorer og tiltak (E3) ut ifra visjon, misjon, verdier, finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er (E3 bygger på E2). Deretter definerer de perspektiver, strategiske temaer, kausale sammenhenger og visuell fremstilling ut ifra de foregående elementene (E4 bygger på E3). Dersom elementene ikke bygger på hverandre, definerer vi det som usystematisk bruk av balansert målstyring.

2.1.2 Element 1: Misjon, visjon og verdier

Det grunnleggende elementet i balansert målstyring er å ha klare målsetninger. Slik figur 2.1 illustrerer, overfører balansert målstyring misjon, visjon, verdier og strategier til prestasjonsmål som kan brukes for å måle resultatoppnåelse.



Figur 2.1 Stegene i utforming av en balansert målstyringsmodell. Kilde: Kaplan og Norton (2004)

Misjon og visjon: Misjonen skal besvare hvorfor organisasjonen eksisterer, ved å klargjøre hovedformål, markedets behovet organisasjonen dekker eller hvilket problem de løser. Kriteriene for en god misjon er tydelighet, ikke for enkel, inspirerende, fremtidsdrevet, enkel å forstå og kommunisere (Niven, 2003, s. 296). Visjonen er et konkret uttrykk av organisasjonens ønskede fremtidsbilde og skal danne grunnlaget for å utforme strategier og mål

(Collins & Porras, 1996). Den skal inspirere ansatte og andre interessenter til å alltid jobbe for å oppnå organisasjonens misjon.

Verdier: Verdier er prinsippene som legger føringer for hva organisasjonen gjør. De skal være ledende for hvordan organisasjonen ønsker å være. For eksempel er Statoil sine verdier modig, åpen, tett på og omtenksum, og de har følgende definisjon:

Våre verdier er i kjernen av vårt styringssystem og motiverer oss til innsats og gode prestasjoner. De veileder oss i hvordan vi driver virksomheten og samarbeider internt og eksternt (Statoil, 2009).

De kan hjelpe til å samle organisasjonen og kan brukes aktivt av ledelsen i beslutningstaking. For eksempel kan de vurdere et nytt prosjekt ved å stille spørsmål om prosjektet er i samsvar med deres verdier (Inner, u.å.).

2.1.3 Element 2: Finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er

Finansielle og ikke-finansielle mål: Finansielle mål er kvantifiserbare mål og som for eksempel budsjett, avkastning og lønnsomhet. Ikke-finansielle mål derimot, innebærer kvantitative mål over prestasjoner som ikke måles finansielt. Eksempler på dette er blant annet kundetilfredshet, kvalitet, markedsandel (Financial Times, u.å.)

KPI-er (styringsparametere eller prestasjonsmål): KPI-er er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål. De skal gi en indikasjon på i hvilken grad virksomheten er i ferd med å nå sine strategiske mål. Å etablere finansielle og ikke-finansielle styringsparametere er en sentral del av balansert målstyring.

KPI-er deles inn i ytelsesindikatorer og resultatindikatorer. Hoff og Holving (2015) påpeker at skillet mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer er ikke entydig. En ytelsesindikator måler utviklingen i en prosess eller atferd for eksempel antall kundebesøk, antall opplæringsprogrammer, mens en resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder, og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater. Eksempler på dette er avkastning eller markedsandel. Resultatindikatorer er de mest fremtredende i kundeperspektiver og det finansielle perspektivet.

2.1.4 Element 3: Kritiske suksessfaktorer og tiltak

Tiltak: Hoff og Holving (2015) definerer tiltak som et program, prosjekt, handling eller aktivitet som bidrar til måloppnåelse. For eksempel kan et sykehjem ha som mål å øke tilfredsheten blant pårørende. Tiltak for å nå dette målet kan være: utfyllende dokumentering av pasientoppdrag, hyppige møter og veiledning av pårørende. Kaplan (2001) påpeker at organisasjonens tiltak skal føre til måloppnåelse, og at tiltakene i seg selv ikke er et mål. Dermed bør organisasjonene fokusere på hva de ønsker å oppnå med tiltakene, fremfor hvilke tiltak og programmer de implementerer (Kaplan, 2001).

Kritiske suksessfaktorer: Kritiske suksessfaktorer er handlingsvariabler som må være på plass for at organisasjonen skal nå sine mål. Identifisering av kritiske suksessfaktorer bidrar til utvikling av styringsparametere og strategiske tiltak. Tiltakene bør utvikles direkte basert på de strategiske delmålene. Et eksempel kan en kritisk suksessfaktor til et sykehjem kan være: faglig kvalifiserte ansatte, nok personale og pasienter.

Kritiske suksessfaktorer og tiltak er ofte identifisert i et styringskort (figur 2.2). Styringskort er et viktig element i balansert målstyring. Styringskortet identifiserer kritiske suksessfaktorer og strategiske tiltak som skal bidra til måloppnåelse (Hoff & Holving, 2015).

	Strategiske fokus-områder	Kritiske suksess-faktorer	Styrings-indikator	Mål	Tiltak
Økonomi					
Kunde					
Prosesser					
Læring og vekst					

Figur 2.2 Styringskort. Kilde: PwC (2004)

2.1.5 Element 4: Perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling

Perspektiver: Balansert målstyring inneholder fire perspektiver, som er finansiell, kunde, interne prosesser og læring og vekst. Det er ikke en håndfast definisjon på begrepene og innholdet varierer avhengig av hva en gitt organisasjon legger i dem.

Det finansielle perspektivet: Dette omhandler håndfaste resultater av strategien, for eksempel avkastning, lønnsomhet og omsetningsøkning. De finansielle målene representerer de finansielle konsekvensene av strategiene (Hoff og Holving, 2015).

Kundeperspektivet: Kundene er organisasjonens interessenter, og perspektivet fokuserer på verdien kundene tilføres. Dersom kundene vektlegger kvalitet, er prosesser som øker kvaliteten på produktene og/eller tjenestene verdifulle for organisasjonen.

Interne prosesser: Interne prosesser indentifiserer noen kritiske prosesser som er forventet å ha størst innflytelse på strategien. For eksempel kan noen organisasjoner vektlegge forsknings og utviklingsavdelingen sin, for å kunne utvikle velfungerende produkter til sine konsumenter.

Læring- og vekst: Hvordan organisasjonen skal lære og fornye seg for å være konkurransedyktige. Perspektivet beskriver hvilke arbeidsoppgaver, systemer og omstendigheter som skal støtte de interne prosessene for å kunne skape verdi (Kaplan, 2004).

Strategiske temaer: Strategiske temaer er de viktigste fokusområdene for at organisasjonen skal tilføre kunde verdi. De fleste strategiene kan representeres ved tre til fem temaer, som er grupperinger av delmål gjennom flere KPI-er.

Kausalitet: (årsaks- og virkningssammenhenger, se figur 2.3) er en sentralt egenskap i Kaplan og Norton sin modell og skiller balansert målstyring fra andre prestasjonsmålingsverktøyer (Nørreklit & Mitchell, 2007).

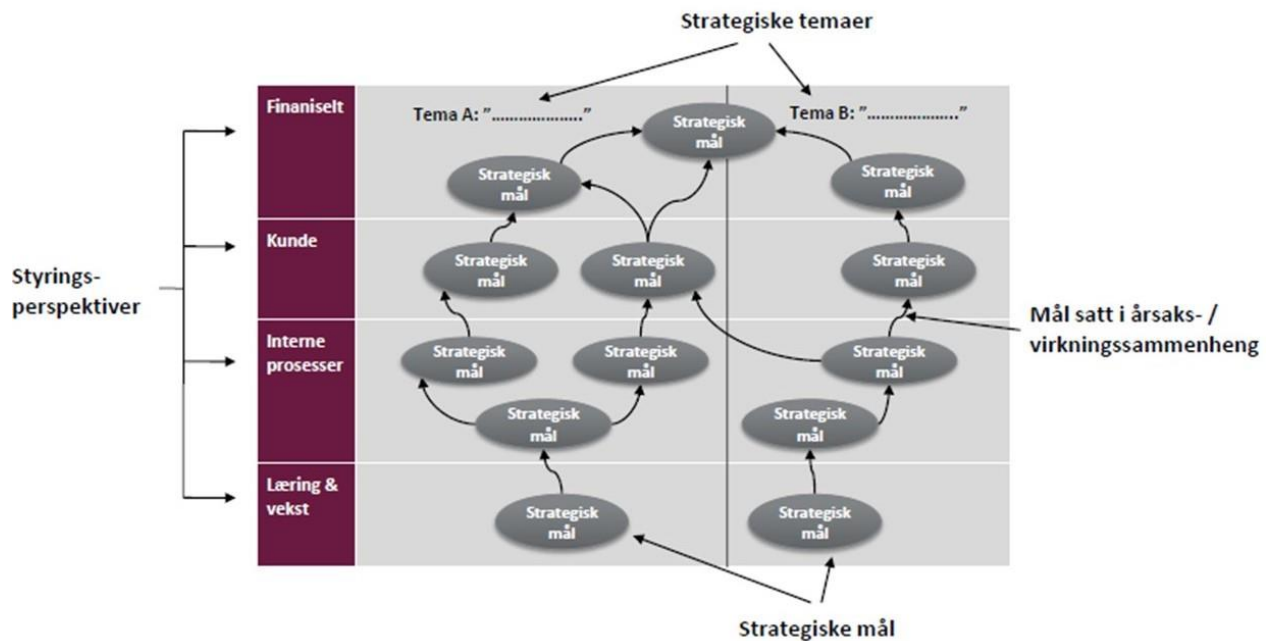


Figur 2.3 Kausalitet i balansert målstyring. Kilde: Nørreklit & Mitchell (2007)

TEORI

Å anta kausale sammenhenger er viktig, fordi en kan bruke ikke-finansielle mål til å predikere fremtidige finansielle resultater (Nørreklit & Mitchell, 2007). For eksempel kan en anta at læring og vekst fører til effektivisering av organisasjonens interne prosesser. Som igjen fører til økt kundetilfredshet, og gir utslag i bedre finansielle resultater.

Visuell fremstilling: Essensen i det fjerde elementet var å undersøke om organisasjonene benytter noe tilnærmet strategisk kart. Dette gjorde vi ved å undersøke om de hadde inndelt i perspektiver, om det eksisterte kausale sammenhenger, om de hadde strategiske temaer, og om det strategiske dokumentet er fremstilt visuelt. Med visuell fremstilling undersøker vi om organisasjonene fremstiller deres strategiske dokumenter visuelt, for eksempel i form av et (strategisk) kart eller tabell. Årsaken til at vi har tatt med dette som et eget element, er fordi flere av organisasjonene ikke fremstiller sine strategiske planer i en visuell modell, men gjennom flere sider med tekst. Ettersom det strategiske kartet skal være en visuell fremstilling av organisasjonens mål, KPI-er og tiltak, mener vi at visuell fremstilling er et viktig kriterium for å vurdere organisasjonenes bruk av balansert målstyring. Strategikartet viser bruk av kausalitet, perspektiver og strategiske temaer. Det er dermed et rammeverk som forsøker å synliggjøre sammenhengene mellom de ulike perspektivene (figur 2.4). Balansert målstyring benyttes for å visualisere og kommunisere organisasjonens strategi og fokusområder. I tillegg er det vanlig bruke piler for å illustrere antatte kausale sammenhenger mellom ulike mål. Eksempelvis kan en pil fra læring og vekst til kundeperspektivet illustrere at læring og vekst gir økt kundetilfredshet.



Figur 2.4 Eksempel på strategikart. Kilde: S. Korhonen-Sande (forelesning i BUS310 Strategiimplementering og prestasjonsmåling, Handelshøyskolen NMBU, 19. januar 2015)

2.2 BALANSERT MÅLSTYRING I FRIVILLIGE ORGANISASJONER

2.2.1 Motivasjon for å bruke balansert målstyring

Ved at frivillige organisasjoner benytter balansert målstyring kan de tydeliggjøre strategiene og lettere kommunisere internt og eksternt. Frivillige organisasjoner kan benytte balansert målstyring til å endre strategien, operasjonalisere målene og sette tidsfrister. Ved bruk av verktøyet kan de måle og kommunisere antakelser om kausale sammenhenger mellom ulike mål, og bli mer proaktive ved å få informasjon om hvilke tiltak som fungerer og ikke (Hartnett & Matan, 2011).

En viktig fordel ved å bruke balansert målstyring i frivillige organisasjoner, er at verktøyet kan vise hvordan organisasjonen tilfører samfunnet merverdi. Dette ved å tydeliggjøre sammenhengen mellom organisasjonens mål, tiltak og resultater, hvor samsvar mellom disse kan indikere at organisasjonen har tilført samfunnet merverdi. I mange tilfeller samsvarer ikke tiltakene med målene, noe som vil komme frem ved bruk av balansert målstyring. Dette gir organisasjonen mulighet til å endre og iverksette rette tiltak for å nå sine mål (Hartnett & Matan, 2011). Bruk av balansert målstyring i frivillige organisasjoner har påvist fordeler og utfordringer. Den største

fordelen har vært bedre resultater ved strategisk planlegging, mens den største utfordringen var å knytte ønsket resultat til strategiske mål (Martello, Watson & Fischer, 2011).

Balansert målstyring kan føre til bedre ressursallokering, som ofte er en utfordring for frivillige organisasjoner. En problematikk i flere organisasjoner er et skille mellom de som jobber med ressursallokering og budsjettering, og strategisk planlegging. Budsjettet dras hyppig frem i ledermøter, for å passe på at organisasjonen holder seg innenfor budsjettens rammer. Det strategiske dokumentet, derimot blir gjerne ikke vurdert eller diskutert annet enn på årsmøtene. Dermed blir bare de finansielle aspektene ivaretatt. Balansert målstyring tvinger organisasjonene til å integrere ressursallokering og budsjettering, og strategisk planlegging i ett dokument. Først bestemmes prestasjonsmål fra alle de fire perspektivene i balansert målstyring med tiltak som skal oppnå disse. Deretter, settes kortsiktige milepæler som skal utrykke organisasjonens progresjon. Bruk av balansert målstyring gjør det derfor mulig og bedre integrere finansielle budsjetter med strategiske mål som fører til bedre ressursallokering (Kaplan, 1996).

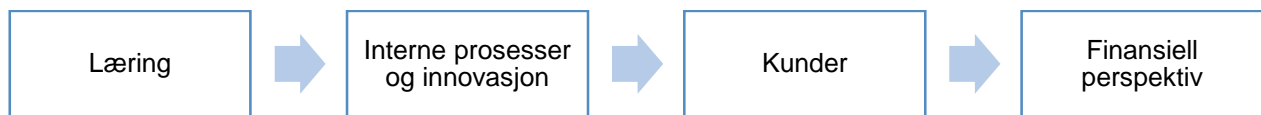
2.2.2 Tilpasning av balansert målstyring

Kaplan var en av de første som presenterte balansert målstyringsverktøy i frivillige organisasjoner ved å overføre verktøyet fra privat til frivillig sektor. Kaplans studie fra 2001 hevder at balansert målstyring kan brukes i frivillige organisasjoner, selv om det kan være nødvendig med noen modifikasjoner i perspektivene og resultatindikatorene (Lin et al., 2014).

For å tilpasse styringsverktøy frivillig sektor, er det viktig å identifisere karakteristiske trekk ved sektoren. I motsetning til den private sektoren, har ikke den frivillige sektoren et profittmaksimerende formål, det er lite potensiale for å generere inntekt og generelt ingen bunnlinje å måle prestasjon mot. Frivillige organisasjoner har staten som hovedinntektskilde og har mange interessenter de må ta hensyn til. For å kunne bevare de ulike interessentenes ønsker, er det viktig å identifisere hvem de er. Så må det utarbeides en mal for implementering og bruk av verktøyet ut ifra hva organisasjonen ønsker å oppnå. Et prestasjonsmålingsverktøy bør være kompleks og omfattende for å inneholde alle organisasjonens egenskaper samtidig som det bør være forståelig og fleksibelt, og tilrettelegge for tilpasninger avhengig av hvilken organisasjon som benytter det (Micheli & Kennerley, 2005).

TEORI

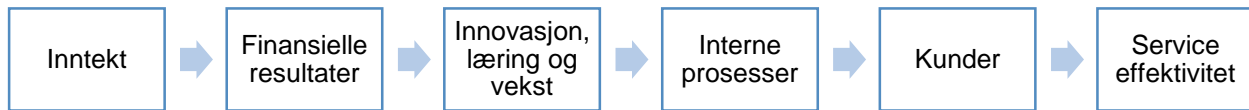
Organisasjonens misjon må tilnærmes fire følgende perspektiver: finansiell, kunde, interne prosesser, og læring (figur 2.5). Det finansielle perspektivet i frivillige organisasjoner er vekst i midler og pengeinnsamling. Kundeperspektivet innebærer kundetilfredshet, fornøyde interessenter og markedsvekst. Interne prosesser måler operativ ytelse (kostnad, kvalitet og syklustid) av kritiske prosesser som måler tilført kunde verdi og reduserer driftskostnader. I frivillige organisasjoner er dette intern effektivitet, kvalitet, utvikling av frivillighet og kommunikasjon. Innovasjon er en del av interne prosesser, og beskrives som organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene og skaper nye produkter og tjenester (Ramadan & Borgonovi, 2015; Kaplan, 2001). I frivillige organisasjoner bør perspektivhierarkiet omstruktureres ved å plassere kundeperspektivet på toppen og det finansielle perspektivet i bunn, for å påpeke viktigheten av organisasjonens interessenter fremfor forvaltning og kontroll av midler.



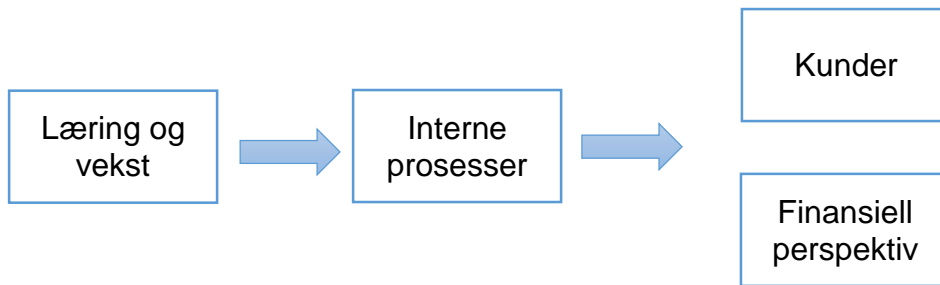
Figur 2.5 Kaplan sin tilnærming til balansert målstyring i frivillige organisasjoner. Kilde: Kaplan (2001)

Cutt (1998) og Martello et. al. (2011) tilpasser balansert målstyring til frivillig sektor ved justering i perspektivene. Slik det går frem i figur 2.6 er den opprinnelige balansert målstyringsmodellen omstrukturert ved at service effektivitet er lagt til, og det finansielle perspektivet er inndelt i finansielle resultater og inntekt. Service effektivitet måler kvaliteten på produktet/tjenesten organisasjonen tilbyr (Cutt, 1998). Det finansielle perspektivet deles for at organisasjoner skal fokusere på effektivitet fremfor profitt, ved å også ta hensyn til kostander (Ramadan & Borgonovi, 2015). Martello et al. (2011) sin modell deler inn i de samme perspektivene som Kaplan og Norton (1996), men vektet kunde- og det finansielle perspektivet likt (figur 2.7). Tanken bak dette er at organisasjonen skal oppnå sin misjon med kundene i fokus samt opprettholde en stabil økonomi.

TEORI



Figur 2.6 Cutt sin tilnærming til balansert målstyring i frivillige organisasjoner. Kilde: Cutt (1998)



Figur 2.7 Martello et al. sin tilnærming til balansert målstyring i frivillige organisasjoner. Kilde: Martello et al. (2011)

Ettersom frivillige organisasjoner har et annet formål enn profittmaksimerende bedrifter, må de bruke KPI-er tilpasset sin sektor. Moore (2003) har omgjort Kaplan (2001) sin modell til et offentlig verdibasert målstyringsverktøy som vektlegger tilført samfunnsverdi og fokuserer mindre på det finansielle og organisasjonens konkurransesituasjon. Frivillige organisasjoner bør bruke KPI-er som måler sosial påvirkning. Mens organisasjoner med et profittmaksimerende formål måler måloppnåelse ved finansielle KPI-er, bør frivillige organisasjoner benytte ikke-finansielle KPI-er. Ettersom målet er økt samfunnsverdi bør de betrakte andre organisasjoner som samarbeidspartnere og medprodusenter slik at de sammen kan bidra til samfunnet fremfor å konkurrere med hverandre slik som i profittmaksimerende bedrifter (Moore, 2003).

Frivillige organisasjoner rapporterer prestasjon til interessenter som brukere, ansatte og sponsorer som er opptatte av organisasjonens effektivitet og lønnsomhet. Måloppnåelse blir dermed målt avhengig av de ulike interessentene og deres forventninger; ved KPI-er som kundetilfredshet, konkurrentanalyse, resultatovervåking, antall medlemmer og medlemsvekst (Herman & Renz, 2004). De bør benytte KPI-er som viser hvilke ressurser som bidrar til aktivitetene, hvordan ressursene allokeres i produkt/tjeneste, fordeler eller innvirkning på intenderte interessenter og tilført samfunnsverdi (Bagnoli & Megali, 2009).

TEORI

Plantz, Greenway og Hendricks (1997) mener frivillige organisasjoner bør bruke KPI-er som måter antall som har mottatt tjeneste fra organisasjonen, tilfredshet og deltakerinformasjon, mens Willems, Boenigk og Jegers (2014) mener KPI-er som årlig økning i gaver, donasjoner eller midler fra staten, organisasjonens omdømme og servicekvalitet, hvilken grad organisasjonen har oppnådd sin misjon, gir en god indikasjon på organisasjonens prestasjon. Moore (2003) foreslår KPI-er som måler offentlig verdi, operasjonell kapasitet, legitimitet og støtte. Offentlig verdi vil si om misjonen oppnås og er til fordel for klienter og samfunnet. Legitimitet og støtte beskriver i den grad deltakere utenom de som yter av organisasjonens tilbud er villige til å bidra. Operasjonell kapasitet innebærer måling av organisasjonens produksjon, effektivitet, finansiell integritet, ansattes moral og kapasitet, kvaliteten av arbeidsforhold med partnerorganisasjoner, organisasjonens kapasitet til å lære og innovere over tid.

3 METODE

3.1 FORSKNINGSDESIGN: CASESTUDIE

Denne oppgaven er et casestudie om bruk av balansert målstyring i frivillige organisasjoner i Norge. Oppgavens problemstilling gjør casestudie til en passende forskningsmetode. Essensen i casestudier er at det forsøkes å belyse en eller flere beslutninger, hvorfor de ble tatt, hvordan de ble implementert og hvilke resultater de medførte. Andre vanlige caser er individer, organisasjoner, prosesser, eller programmer (Yin, 2009). I følge Tellis (1997) er casestudie et passende forskningsdesign når det ønskes grundig informasjon om et emne. Oppgaven bruker en etablert metode basert på tidligere studier av tilsvarende omfang (Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002; Ringdal, 2001; Yin, 2009).

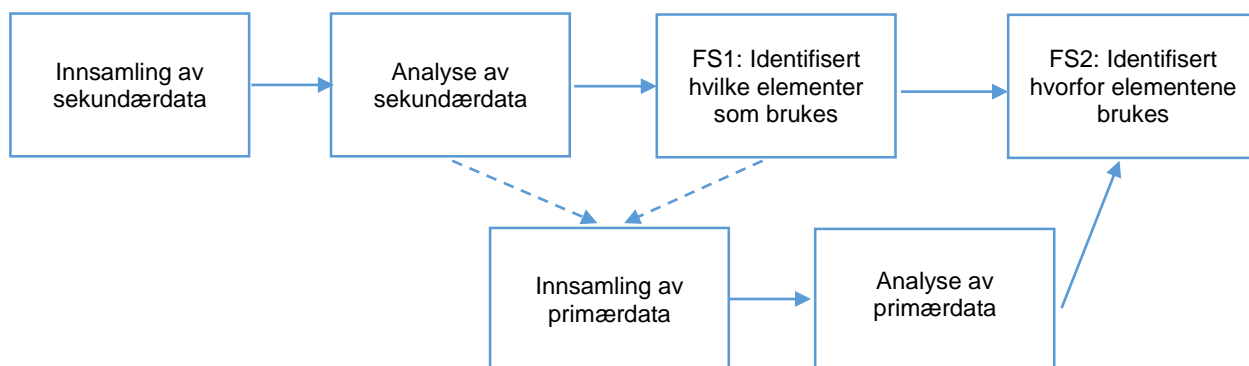
3.1.1 Inndeling i elementer

For å vurdere organisasjonenes bruk av balansert målstyring etablerte vi fire elementer som til sammen inneholder tolv delementer fra styringsverktøyet, slik det kommer frem i kapittel 2.1. Elementene vi har etablert har tatt utgangspunkt i Lawrie og Cobbold (2004) og Spekbacher et al. (2003) sine klassifikasjoner av balansert målstyring. Vår modell skiller seg fra deres ved at vi har lagt til visjon, misjon og verdier som et eget element, fordi dette danner grunnlaget for å utforme strategier som er essensielt i en balansert målstyringsmodell. Fordi styringskort og strategikartet inngår i hovedstrukturen i balansert målstyring har vi med dette som egne elementer (PwC, 2004). Kausalitet inngår i det andre steget i klassifiseringene til Lawrie og Cobbold, og Spekbacher et al., mens vi har det som det sist steg. Dette fordi kausale sammenhenger uttrykkes i strategikartet, og det dermed er logisk å plassere det sammen med andre delementer fra strategikartet (tabell 2.1). Ved å danne fire elementer har kunne vi vurdere i hvor stor grad de bruker verktøyet. Vi definerer lite bruk som de organisasjonene som kun benytter det første elementet eller en kombinasjon av det første og det andre elementet. Organisasjonenes som i tillegg bruker de andre elementene, anser vi at bruker balansert målstyring i stor grad.

3.2 DATAINNSAMLING

3.2.1 Oversikt over datainnsamling

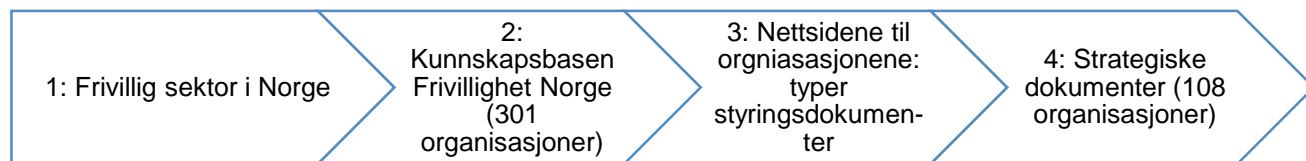
Studiet kombinerer kvantitativ og kvalitativ datainnsamling. Slik Yin (2009) beskriver, benyttet vi kvantitativ data til å gjøre undersøkelser for å forberede innsamling av kvalitative undersøkelser. Det vi si at vi samlet inn sekundærdata, hvor vi identifiserte hvilke elementer fra balansert målstyring de ulike organisasjonene benytter. Denne informasjonen brukte vi for å identifisere organisasjoner som antydte god innsikt i balansert målstyring, som vi ytterligere kunne undersøke ved dybdeintervjuer. Deretter benyttet vi de innsamlede dataene parallelt, slikt at de utfylte hverandre. For eksempel, var det flere delelementer organisasjonene ikke hadde på sine nettsider, men som vi fikk svar på at de benytter under dybdeintervjuene. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene benyttet vi informasjon fra både sekundær og primærdata (figur 3.1).



Figur 3.1 Prosessen for datainnsamling og analyse

Primærdatainnsamlingen foregikk ved dybdeintervjuer med representanter fra fire organisasjoner som vi delte inn i minicases. Minicasene har en forankring i et naturalistisk paradigme, fordi formålet med intervjuene var å få informantenes egne oppfatninger av hvordan og hvorfor de bruker balansert målstyring. Vi stilte åpne spørsmål, og unngikk å bruke begreper organisasjonene ikke bruker selv, slik at de best kunne uttrykke egne tanker om hvordan organisasjonen styres og resultatene måles.

METODE

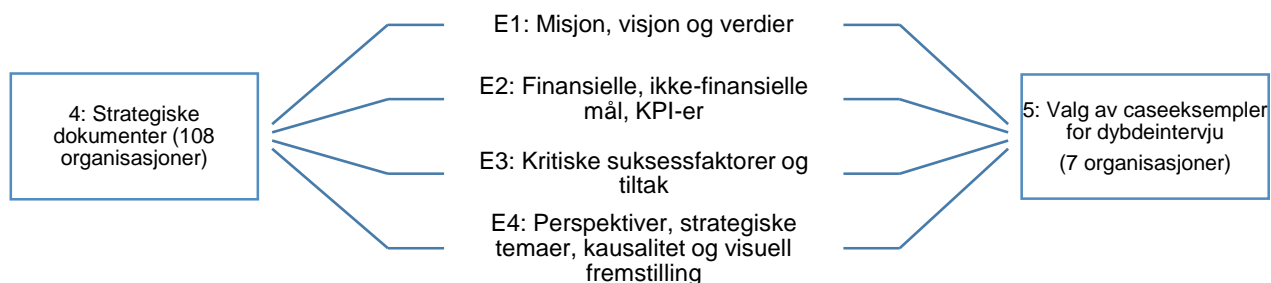


Figur 3.2 Fremgangsmåte for valg av organisasjoner som skulle inkluderes i studien

Figur 3.2 viser fremgangsmåten for hvordan vi fant de organisasjonene som var relevante for oppgaven. Etter å ha bestemt å forske på dem frivillige sektoren i Norge, gikk vi inn på Frivillighet Norge sine nettsider for å få en oversikt over sektoren. Siden vise en oversikt over 301 nasjonale organisasjoner, inndelt i elleve kategorier. Selv om Røde Kors har ca. 400 lokalforeninger, og hver av de drives som selvstendige organisasjoner, anses Røde Kors som en organisasjon av Frivillighet Norge. Datainnsamlingen baserte seg på hovednettsiden til organisasjonene. Frivillighet Norge deler inn de 301 nasjonale organisasjonen i elleve følgende kategorier:

- Bolig og lokalmiljø
- Helse
- Interesseorganisasjoner
- Internasjonale organisasjoner
- Kultur og fritid
- Natur, miljø og dyrevern
- Rekreasjon og sosiale foreninger
- Sosiale tjenester
- Tro og livssynsorganisasjoner
- Utdanning og forskning
- Annet (organisasjonen tilhører ikke noen av de andre kategoriene ut ifra sine mål) (Frivillighet Norge, u.å.).

METODE



Figur 3.3 Fremgangsmåte for valg av minicases til dybdeintervju

For å finne organisasjoner som skulle være en del av studiet, dannet vi et kriterium om at organisasjonene måtte ha et strategisk dokument. Med strategisk dokument mener vi om organisasjonene har et eget dokument eller link på sine nettsider med oversikt over sine strategier hvor de bruker elementer fra balansert målstyring. Ettersom balansert målstyring er et strategiimplementeringsverktøy (Hoff & Holving, 2015), brukte vi dette som en indikator for å kunne utelukke organisasjoner som var irrelevante for studiet.

Figur 3.3 viser fremgangsmåten for hvordan vi fant de organisasjonene som var relevante for dybdeintervju. Etter å ha funnet de 108 organisasjonene som benyttet strategiske dokumenter, analyserte vi deres handlingsplaner og nettsider for å finne ut av hvor mange av elementene fra balansert målstyring de benytter. Syv av organisasjonene utmerket seg, fordi de benyttet flere delelementer fra strategikart og styringskort. Ettersom dette indikerte at de har god innsikt i styringsverktøy tilnærmet balansert målstyring, kontaktet vi disse organisasjonene og forespurte et intervju for å få et dypere innblikk i deres virksomhet. Fire av de syv aktuelle organisasjonene sa seg villig til å stille til dybdeintervju.

3.2.2 Innsamling av sekundærdata

Innhenting av sekundærdata forgikk over en to måneders periode, hvor vi brukte <http://www.frivillighetnorge.no/>, <http://www.proff.no/>, og organisasjonenes nettsider som informasjonskilde. Det første steget var å innhente grunnleggende informasjon om frivillige organisasjoner i Norge, informasjon om: ansatte, antall distrikter, bransjeinndeling, etableringsår, frivillige, medlemmer og styre. Deretter fikk vi en oversikt over organisasjonenes strategiske dokumenter, styrereferater, retningslinjer, vedtekter og årsberetninger. Vedlegg 1a viser en oversikt

over hvilke bransjer de ulike organisasjonene tilhører, mens vedlegg 1b er en oversikt over hvilke styringsdokumenter de ulike organisasjonene bruker. Vi brukte strategiske dokumenter som et kriterium for å vurdere om organisasjonene skulle inkluderes i studiet eller ikke. Blant de 301 organisasjonene som er listet på Frivillighet Norge sine nettsider, var det 108 organisasjoner som oppfylte dette kravet og dermed er med i studiet. Det andre steget var en gjennomgang av organisasjonenes nettsider for å finne ut av om, og eventuelt hvilke elementer fra balansert målstyring de benytter (vedlegg 1c).

3.2.3 Innsamling av primærdata

Innhenting av primærdata foregikk ved å avholde intervjuer med representanter fra fire organisasjoner. Bakgrunnen for valg av intervju som datainnsamlingsmetode, er at det ikke var lignende studier å innhente informasjon fra, og fordi vi ønsket informasjon utover det som var på organisasjonens nettsider. Et alternativ ville vært å ha intervjuer innenfor et positivistisk paradigme, med typisk spørreundersøkelser. Dette reduserer følelser, motiver og holdninger til avkrysning på en skala som ville tvunget informantene til å velge det alternativet som passer situasjonen deres «best», uten at det nødvendigvis samsvarer med deres virkelige situasjon (A. Wæraas. 14. oktober 2015)¹. En annen fallgrube kunne vært at spørreskjemaet ble for omfattende, at informanten går lei og setter tilfeldige kryss for å få det unnagjort fortest mulig.

Åpent intervju gir mulighet til innpass i informantens verden og få et innblikk deres tanker og verdier om bruk av balansert målstyring (Silverman, 2015, s. 171). Selv om vi hadde utarbeidet en intervjuguide ble den tilpasset intervjusituasjonen, da vi ønsket å la informanten snakke fritt om emnet for å få mest mulig informasjon. Intervjuene er dermed semi-strukturerte. Ved å bruke semi-strukturerte intervjuer, fikk vi mulighet til å gjøre endringer i intervjuet under intervjusituasjonen (Silverman, 2015, s. 168). Vi hadde en intervjuguide, men fulgte den ikke slavisk. Dette fordi informantene tok opp emner vi ikke hadde tenkt på, og vi ba om utdypelse. Den semi-strukturen ga også mulighet til å stille oppfølgings- eller oppklarende spørsmål der noe var uklart.

¹ Forelesning i AOS340 Kvalitativ metode, Handelshøyskolen, NMBU

METODE

Måleinstrumentet, som i dette tilfellet var spørsmålene var dermed ikke like presise som ved en spørreundersøkelse.

For å komme i kontakt med de syv aktuelle organisasjonene sendte vi ut en forespørsel per epost hvor vi forklarte oppgavens formål og omfang (se vedlegg 2). Eposten ble sendt til 2 – 3 personer i styret, i ønske om å få svar av den/de med mest kunnskap om emnet. Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner, Norsk teaterråd, Røde kors og Norsk musikkorps forbund sa seg villige til å stille til intervju. Primærdata er dermed hentet inn ved å intervjuere representanter fra organisasjonen som besitter mest kunnskap innen deres styrings- og målingsverktøy. Hos Norsk musikkorps forbund fikk vi videre henvisning, for å forsikre at vi fikk informasjon fra den som hadde best kunnskap om organisasjonens styringsverktøy. Ettersom generalsekretæren holder til i Bergen, valgte vi å kontakte daglig leder som holder til i Oslo. Da vi sendte ut epost, ønsket daglig leder i organisasjonen et møte for å få et bredere innblikk i oppgavens formål for å finne ut av om han kunne besvare spørsmålene våre. Etter samtalen henviste han oss til generalsekretæren da daglig leder mente generalsekretær hadde bedre kunnskap om resultatstyring og måling i Norsk musikkorps forbund. Deretter kontaktet vi generalsekretæren og avholdt et intervju med ham på Skype.

Slik det går frem av intervjuguiden har vi bevisst unngått å bruke faguttrykk som balansert målstyring, strategisk tema, styringsparameter etter lignende, for å unngå å legge forhåndsdefinerte begreper til grunn, med mindre de bruker det selv. Unntaket er intervjuet med Røde Kors, da de selv bruker faguttrykk. Intervjuenes formål var å avdekke hvordan, hvorfor og hvilke elementer fra balansert målstyring som brukes av frivillige organisasjoner i Norge.

Informantene i intervjuene var henholdsvis representanter fra Røde Kors, Norges Veteranforbund Internasjonale Operasjoner, Norges Musikkorpsforbund og Norsk teaterråd. Røde Kors er en verdens største humanitære frivillige hjelpeorganisasjon med ca. 800 ansatte og 43.000 frivillig. I styret er det 17 ansatte, i tillegg til distriktsstyre i hvert distrikt. De er engasjert innenfor områdene: redning og beredskap, omsorg, Røde Kors Ungdom. De begynte aktivt å bruke balansert målstyring i slutten av 2015, og har gitt det prosjektnavnet «mot felles mål», da de ikke har hatt noe ønske/behov for å kommunisere begrepet balansert målstyring for de ansatte. De begynte å anvende balansert målstyring for ca. ett år siden, som gjorde organisasjonen til et aktuelt minicaseobjekt for

METODE

vår oppgave. Vi intervjuet Lars Atle Holm, som har jobbet som økonomidirektør i organisasjonen siden april i 2014.

Norges Veteranforbund Internasjonale Operasjoner (NVIO) er Norges største interesseorganisasjon for veteraner og deres pårørende. Organisasjonen består av ca. 7.500 medlemmer og har 59 lokalforeninger. De har et styre bestående av seks personer. Vi intervjuet organisasjonens generalsekretær, Thor Lysenstøen som hadde jobbet i den rollen i tre år. Han har siviløkonomiutdannelse, og har jobbet mye med slike styringsdokumenter tidligere. Den typen handlingsplaner som benyttes av NVIO i dag ble innført av nåværende generalsekretær da han trådte inn i rollen for 3 år siden.

Norges Musikkorpsforbund (NMF) er Norges største frivillige kulturorganisasjon med ca. 60.000 medlemmer fordelt på 1.600 korps. Organisasjonens styre består av syv ansatte. Vi intervjuet organisasjonens generalsekretær, Karl Ole Midtbø som har tidligere erfaring fra jobber som kultursjef, musikkjef og personalsjef. I sin seksårige stilling som personalsjef jobbet han med kommunale planer, som han mente var for omfattende og innføre derfor strategiske dokumenter av denne typen da han trådte inn i rollen som generalsekretær for to år siden.

Norsk teaterråd var en paraplyorganisasjon som ikke lenger eksisterer. Vi gikk i gang med datainnsamling i tredje kvartal 2015, da organisasjonen fortsatt eksisterte og fikk dermed tak i deres handlingsplan. Tidligere generalsekretær, Morten Hagevik sa seg villig til å stille opp til intervju for å besvare spørsmål rundt hvordan handlingsplanen fungerte da organisasjonen fortsatt eksisterte. Han jobbet i organisasjonen i tre og et halvt år.

Informantene bestemte selv hvor intervjuene skulle avholdes. Alle intervjuene med unntak av Norsk musikkorps forbund, ble avholdt på informantenes arbeidsplasser. Å avholde intervjuene på deres arbeidsplasser har medvirket til en komfortabel setting, fordi informantene befant seg i kjente omgivelser hvor de kunne føle seg avslappet. Dersom vi i motsatt fall hadde invitert de til å møte oss på Handelshøyskolen i Ås, ville vi risikert at de ikke ønsket å stille opp grunnet reisevei. Dersom de faktisk hadde sagt seg villige til å komme til Ås, ville vi risikert at de hadde irritert seg over støynivået i bygningen, og hadde skjøvet unna intervjuet fortest mulig uten å besvare intervju spørsmålene ordentlig.

3.3 DATAANALYSE

3.3.1 Analyse av sekundærdata

For å kode organisasjonenes bruk av de ulike delementer brukte vi kvalitativ innholdsanalyse (Ringdal, 2001), ved å fremstille begrepsbruk i en tabell (tabell 3.1). Dette fordi organisasjonene ikke nødvendigvis bruker de samme begrepene som oss eller teorien, selv om innholdet er det samme. Formålet var å tolke begrepene organisasjonene selv bruker, for å kunne danne delementer innenfor de ulike elementene Den første kolonnen viser begrepene vi benytter i denne oppgaven, mens den andre kolonnen oppgir teoretisk definisjon. I den tredje kolonnen har vi listet opp hvilke begreper de frivillige organisasjonene selv benytter i sine strategiske dokumenter, og den fjerde og femte kolonnen gir eksempler på dette. Flere frivillige organisasjoner har en utydelig definisjon av misjon, visjon, perspektiver og strategiske temaer. For eksempel er det vanskelig å skille mellom visjon og misjon i organisasjonenes strategiske dokumenter. I tabell 3.1 har vi gitt eksempler på tydelige og utydelige beskrivelser.

For å kode organisasjonens bruk av de ulike delementer brukte vi kvantitativ innholdsanalyse (Ringdal, 2001). I et MS Excel dokument symboliserte vi med dummyvariablene 1 og 0; 1 dersom organisasjonene brukte de ulike delementene, og 0 dersom de ikke brukte det. Vi lagde tre matriser, hvor den første listet typer styringsdokumenter organisasjonene bruker horisontalt og organisasjonenes navn vertikalt og markerte de med 1 og 0 avhengig av om de har styringsdokumenter eller ikke (vedlegg 1a). Den andre listet vi delementene fra balansert målstyring horisontalt og organisasjonene vertikalt i matriseformat, og kodet de med 1 og 0 avhengig av om de brukte delementet eller ikke (vedlegg 1c). I den tredje matrisen delte vi inn delementene i fire hovedelementer, hvor vi fargekodet dem basert på i hvilken grad organisasjonen brukte de ulike elementene. Den opprinnelige tabellen med 108 linjer (vedlegg 1d) vertikalt ble konvertert til en tabell med fire linjer som viser hvordan organisasjonene bruker de ulike elementene (tabell 4.4).

METODE

Tabell 3.1 Begrepene vi benytter, teoretisk definisjon, begreper organisasjonene vi har undersøkt benytter og eksempler på tydelig og utydelige definisjoner av delelementene fra balansert målstyring

Delelement fra balansert målstyring – begreper som brukes i oppgaven	Teoretisk definisjon	Begreper som frivillige organisasjoner bruker i sine strategiske dokumenter	Eksempler på tydelige beskrivelser	Eksempler på utydelige beskrivelser
Misjon	« <i>Misjonen beskriver kundebehovet du skal dekke. (...) Misjonen skal gi medarbeiderne mening med det de gjør. (...)</i> » (Skoie, u.å.)	Formål Forretningside Hovedmål Misjon Selskapets agenda	« <i>Norges Musikkorps Forbund skal gjøre musikkorps til en attraktiv fritidsinteresse for alle barn, unge og voksne. (...) er vi en sentral bidragsyter til livslang læring, økt livskvalitet og kulturbygging i hele landet</i> » (Norges Musikkorps Forbund, u.å.)	« <i>Husflid skal være levende som kultur og næring i Norge</i> » (Norges Husflidslag, u.å.)
Visjon	« <i>Visjon betyr drømmesyne</i> » (Roos, Krogh, Roos, 2010, s. 41)	Visjon	« <i>Sang hele livet</i> » (Norges Korforbund, u.å.)	« <i>NAAF skal være en tydelig og uredde bruker -og interesseorganisasjon</i> » (Norges Astma- og Allergiforbund, u.å.)
Verdier	« <i>Det er (...) det de dype indre motivasjoner og idealer som medarbeiderne vil ha oppfylt for å følge lederens visjon</i> » (Inner, u.å.)	Verdier	« <i>Engasjert Inkluderende Inspirerende</i> » (Norges Musikkorps Forbund, u.å.)	Ikke identifisert
Mål	« <i>Et mål beskriver konkret og klart hvilket resultat man ønsker å oppnå på et bestemt fremtidig tidspunkt. (...) er målene for en kortere periode</i> » (Skoie, u.å.)	Delmål Mål	« <i>God informasjon gjennom nettsider, medlemsblad og sosiale medier</i> » « <i>Sikre at kostnadene ligger på statlig nivå og ikke kommunalt</i> » (Foreningen for Muskelsyke, u.å.)	Ikke identifisert

METODE

KPI	«Målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål» (Hoff & Holving, 2015, s. 309)	Indikator Resultatmål	«Antall nye aspiranter per år» (Norges Musikkorps Forbund, u.å.) Antall deltagere på seminarer (Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner, u.å.)	Ikke identifisert
Tiltak	«Hvilke strategiske initiativer eller handlinger må vi gjennomføre for å oppnå våre strategiske mål; hvem har ansvar og når skal de være gjennomført?» (Hoff & Holving, 2015, s. 311)	Ansvar Tiltak	«Synliggjøre hvordan bruk av hjelpemidler kan gi økt livsglede gjennom informasjonsmateriell og kurs» (Foreningen for Muskelsyke, u.å.)	Ikke identifisert
Kritiske suksessfaktorer	«Forhold og variabler hvis endring gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål» (Hoff & Holving, 2015, s. 308)	Suksessfaktorer	«NVIO har en effektiv administrasjon, med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å ivareta forbundets oppgaver» (Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner, u.å.)	Ikke identifisert
Perspektiver	«(...) representerer den horisontale inndelingen i kartet, og skal støtte os i omsette strategien til operasjonelle termer. Hvert perspektiv vil representere et sett av strategiske delmål. (...)» (Hoff & Holving, 2015, s. 311)	Arbeidsområde Fokusområde Hovedmål (Merknad: kort beskrevet)	«Organisasjon Musikk Synlighet Vekst» (Norges Korforbund, u.å.)	«Helsepolitisk maktfaktor Sterk organisasjonsbygger Ledende tilbyder av spesialiserte helsetjenester» (Landsforeningen for hjerte og lungesyke, 2014)
Strategiske temaer	«Dette er helt avgjørende områder som virksomheten må ha fokus at visjonen og	Arbeidsområde Fokusområde Hovedmål	«Faglig utvikling Omdømmebygning» (Norges Teatteråd, u.å.)	«Redusere forekomstene Redusere sykdomsutvikling og symptomer» (Norges

METODE

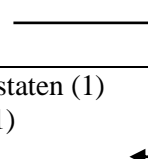
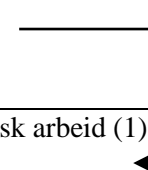


	<i>målbildet skal nås» (Hoff & Holving, 2015, s. 311)</i>	(Merknad: lang beskrivelse)		<i>Astma- og Allergiforbund, u.å.)</i>
Kausalitet	<i>«Kausalitet (...) betyr årsak eller grunn. Brukes om en årsakssammenheng, det vil si når det er et påvirkningsforhold mellom to fenomener» (Dahlum, 2016)</i>	Bruker ikke begrepet, men indikerer i ulike delmålene at de henger sammen	Organisasjonen skal gjennom kompetansebygging, læring og utvikling bygge opp interne kvalitetssikringsprosesser som oppmuntrer til å arbeide på tvers i organisasjonen og som sikrer god økonomi. Dette bidrar til høy kvalitet og mobiliseringsevne til sine hovedmål (Røde Kors, 2009).	Målene ser ikke ut til å være i samme perspektiv, ingen visuell antydning til kausalitet for eksempel ved bruk av piler.

METODE

I tabell 3.2 har vi identifisert hvilke KPI-er og perspektiver som benyttes av frivillige organisasjoner i Norge. Dette er eneste delementene vi identifiserer fordi de andre delementene avhenger av organisasjonenes formål og er dermed vanskelig å generalisere. Ut ifra litteraturen om balansert målstyring i frivillige organisasjoner kan vi ikke identifisere hvilke KPI-er og perspektiver frivillige organisasjoner benytter. Dermed analyserte vi de strategiske dokumentene til frivillige organisasjoner i Norge for å finne ut av dette (tabell 3.2). I det første steget registrerte vi om de benytter KPI-er eller perspektiver ved dummy variablene 1 og 0, som henholdsvis symboliserer om de bruker eller ikke bruker gjeldene delement. I steg to gjennomgikk vi på nytt de strategiske dokumentene til organisasjonene som benytter KPI-er og perspektiver. Slik det kommer frem i steg to er «antall frivillige» er listet to ganger. Dette fordi mange organisasjoner bruker de samme KPI-ene. I det tredje steget sorterte vi alle de registrerte KPI-ene og perspektivene i alfabetisk rekkefølge. I steg fire, grupperte vi KPI-er og perspektivene og noterte i parates hvor mange organisasjoner som benytter den samme KPI-en eller perspektivet. I det siste steget grupperte vi KPI-ene og perspektivene i tematiske kategorier.

METODE

Tabell 3.2 Fremgangsmåte for å identifisere hvilke KPI-er og perspektiver organisasjonene inkludert i studien benytter.

Fremgangsmåte	Eksempel på koding av KPI-er	Eksempel på koding av perspektiver
1: Registrert om organisasjonen bruker delementet eller ikke	1 symboliserer at organisasjonen bruker KPI-er, og 0 symboliserer at de ikke bruker det (23 organisasjoner bruker KPI-er)	1 symboliserer at organisasjonen bruker perspektiver, og 0 symboliserer at de ikke bruker det (66 organisasjoner bruker perspektiver)
2: Registrert hvilke KPI-er eller perspektiver som brukes.	Antall aktiviteter Antall frivillige Andel tilskudd fra staten Antall frivillige	Synlighet Interessepolitisk arbeid Synlighet Økonomi
3: Sortert delementene alfabetisk	Andel tilskudd fra staten Antall aktiviteter Antall frivillige } Antall frivillige } 	Interessepolitisk arbeid Synlighet } Synlighet }  Økonomi
4: Identifiserte antall organisasjoner som bruker de ulike delementene.	Andel tilskudd fra staten (1) Antall aktiviteter (1) Antall frivillige (2) 	Interessepolitisk arbeid (1) Synlighet (2)  Økonomi (1)
5: Fordelt delementene i tematiske kategorier	Interne prosesser: Antall aktiviteter Læring og vekst: Antall frivillige Økonomi: Andel tilskudd fra staten Finansielle: Andel tilskudd fra staten Ikke-finansielle: Antall aktiviteter; antall frivillige	Samfunnsperspektiv: Synlighet Interne prosesser: Interessepolitisk arbeid Økonomisk perspektiv: Økonomi

3.3.2 Analyse av primærdata

Etter å ha samlet inn data og formulert metodene vi har benyttet, brukte vi innholdsanalyse for styrke troverdighetene av data. Formålet med en innholdsanalyse er å danne regler for datainnsamling, som skal gi samme utfall uavhengig av hvem som følger de samme reglene. Innholdsanalyse er en forskningsteknikk for objektiv, systematisk og kvantitativ beskrivelse av kommunikasjonsinnhold og bidrar til å identifisere spesifikke kjennetegn i meldinger (Bryman, 2012, s. 289).

METODE

Intervjudata ble benyttet som datamaterialet for kvalitativ innholdsanalyse der sitater, enkle ord og ordkombinasjoner spilte en sentral rolle. Primærdataene ble brukt for å finne ut av hvorfor og hvordan frivillige organisasjoner i Norge benytter elementer fra balansert målstyring. Etter å ha utført dybdeintervjuene, var neste steg å transkribere dem ved hjelp av programvaren Express Scribe Transcription Software.

Tabell 3.3 Tidsforbruk for utførelse av intervju og transkribering

Organisasjon	Tidsbruk for å utføre intervjuenes	Tidsforbruk for transkribering
Røde Kors	37 minutter og 23 sekunder	6 timer og 19 minutter
NVIO	47 minutter og 16 sekunder	7 timer og 8 minutter
NMF	33 minutter og 56 sekunder	9 timer og 37 minutter
Norsk teaterråd	47 minutter og 26 sekunder	7 timer og 45 minutter

Tabell 3.3 viser en oversikt over hvor lang tid intervjuene tok, og hvor langt tid vi brukte på å transkribere dem. Det første intervjuet vi hadde var med Norsk teaterråd. Ved transkribering av dette innså vi hvor mye unødvendig støy opptaket inneholdt. For eksempel sa vi ofte «ja, såpass, så spennende», og lignende under intervjuene. Til neste intervju, som var med NVIO forsøkte vi å unngå å snakke så mye. Likevel merket vi ved transkribering av dette intervjuer at vi hadde sporet av flere ganger, og fått med mye støy i opptaket.

De to neste intervjuene med Røde Kors og NMF, forsøkte vi å unngå å spore av. Dermed ble intervjuene rundt 10 minutter kortere enn de to første. Grunnen til at intervjuet med NMF tok så lang tid å transkribere var fordi intervjuet med gjort over Skype, med svak lyd og mye bakgrunnsstøy.

Etter å ha transkribert intervjuene, delte vi opp intervju spørsmålene i kategoriene: hvorfor og hvordan på bakgrunn av forskningsspørsmålene. Under hver av kategoriene plasserte vi intervju spørsmål som svarte på dette. Etersom dette var semi-strukturerte åpne intervjuer, sporet vi ofte av og kom inn på temaer utenfor oppgavens interesseområde. På grunn av dette, skrev vi ut alle intervjuene, for å kunne markere. Vi brukte en grønn tusj der teksten svarte på hvorfor organisasjonene bruker elementer fra balansert målstyring, og en rosa tusj hvor teksten svarte på

METODE

hvordan de bruker det. Deretter brukte vi en blå tusj hvor vi markerte sitater fra intervjuobjektene, som skulle stryke reliabiliteten til resultatene.

Deretter samlet vi resultatene vi hadde fått fra hver informant. Først svarte vi på hver av organisasjonens motivasjon for bruk av elementer fra balansert målstyring. Deretter svarte vi på hvordan de bruker styringsverktøyet. Vi skrev resultater fra hver av organisasjonene separat før vi til slutt summerte.

3.4 RELIABILITET, VALIDITET OG OVERFØRBARHET

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler stabilitet og troverdighet av innsamlet data og det stilles spørsmål om hvor gode måleinstrumentene er. Et krav til reliabiliteten er at måleinstrumentet gir det samme utfallet hver gang (Ringdal, 2001). Som måleinstrument i sekundærdata har vi opprettet en oversikt over definisjonen av de ulike begrepene vi benytter (tabell 3.1), og koding av KPI-er og perspektiver (tabell 3.2). Mens i primærdata er intervjuguiden brukt som måleinstrument (vedlegg 3).

For å øke reliabiliteten har vi brukt inter-rater reliabilitet, som tester reliabiliteten ved at uavhengige kodere evaluerer et fenomen eller artefakta og måler hvorvidt de ender opp med samme konklusjon (Lombard, 2004). Vi har tatt to separate vurderinger av de strategiske dokumentene til organisasjonene, og sammenlignet vurderingene våre av organisasjonenes bruk av deelementer, og dermed økt reliabiliteten av analysen. Vi brukte dummyvariablene 1 og 0 som henholdsvis symboliserer om organisasjonen brukte eller ikke brukte de ulike deelementene. For eksempel har NMF med verdier i sin strategiske plan, og blir dermed symbolisert med 1, under deelementet «verdier». Etter en separat vurdering sammenlignet vi resultatet og var 97% enig i vurderingen. Ettersom alt over 90% er beskrevet som akseptabelt (Lombard et al., 2002) vurderes reliabiliteten av dette som sterk. Det var kun Røde Kors sitt bruk av tiltak vi var uenige om. Vi gjennomgikk dermed Røde Kors sin strategiske plan sammen, og kom så til enighet at de ikke definerer tiltak. Vi utførte den samme separate vurderingen i tabell 3.1 og 3.2 hvor vi undersøkte begrepsbruk, bruk av KPI-er og perspektiver.

METODE

I primærdata var intervjuguiden måleinstrumentet. Kravet om at måleinstrumentet skal gi det samme utfallet hver gang, er ikke like relevante i samfunnsvitenskapelige studier, fordi situasjonen gjerne endrer seg fra tid til en annen. For eksempel er bruken av balansert målstyring ferskt i Røde Kors. Etterhvert som de fortsetter bruken kan oppfatningene av styringsverktøyet endre seg. Et annet krav til intervjuguiden er at spørsmålene ikke mistolkes av informantene. For å unngå dette, omformulerte vi spørsmålene dersom de ble misforstått. I tillegg sendte vi de tolkede resultatene tilbake til informantene for å forsikre at vi hadde forstått dem rett.

Etter samtykke fra informantene har vi tatt båndopptak av intervjuene. Dette har medvirket til å øke troverdigheten av primærdata, da båndopptaket ble spilt gjentatte ganger for å sikre korrekt transkribering. En ulempe ved bruk av båndopptak er at vi fikk mye unødvendig informasjon. Ettersom intervjuene er semi-strukturerte åpne, sporet vi flere ganger av og kom inn på temaer som ikke var relevante for oppgavens problemstilling.

Etter prinsippet om datatriangulering (Silverman, 2015) benyttet vi to følgende datakilder: dokumentdata og intervjudata. Dokumentdata er samlet inn ved å analysere organisasjonenes bruk av styringsverktøy, mens intervjudata er innhentet ved å dybdeintervjuer med fire organisasjoner. Datatriangulering styrker troverdigheten ved at dataen kommer fra flere steder. Gjennom organisasjonenes strategiske dokumenter, dannet vi et bilde av dem i forkant av intervjuene. Intervjuene styrket funnene i sekundærdata, fordi vi hadde mulighet til å gå i dybden. Gjennom tolking av sekundærdata fikk vi dannet et bilde av hvordan organisasjonene benytter balansert målstyring, mens under intervjuene kunne vi bekrefte vår analyse, slik at vi fikk fire svar på hvorfor. Ut ifra de strategiske dokumentene til flere av organisasjonene, fikk vi inntrykk av at de ulike tiltakene henger sammen (kausale sammenhenger). I intervjuene fikk vi svar hvordan de faktisk tenker. Dersom de innsamlede dataene samsvarer med eksisterende teorier, vil forskningen vår styrke teorien om balansert målstyring i frivillige organisasjoner. I diskusjonen sammenligner vi også våre funn med tidligere studier, som gir mulighet til å undersøke om våre funn samsvarer med tidligere studier eller om vi har oppdaget nye funn.

Prosjektets reliabilitet styrkes ved at vi er to som har utført det, og underveis har gjort de samme analyseprosessene individuelt gjentatte ganger og sammenlignet analysene i både sekundær og primærdata. Vi tok begge del i intervjuene, og transkriberte separat og til slutt sammenlignet

METODE

transkriberingen. Slik det kommer frem i tabell 3.3 tok transkriberingen atskillig lenger tid enn intervjuene. Dette fordi hvert ord i båndopptaket ble spilt flere ganger for å kvalitetssikre transkriberingen.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om funnene reflekterer studiets formål (Bryman, 2012, s. 170). Det vil si om vi har målt det vi på forhånd har oppgitt skal måles. Slik det går frem av vedlegg 1c har vi laget en oversikt over alle organisasjonene og delementene i studien, for å finne ut av hvilke delementer organisasjonene benytter. Denne oversikten tok utgangspunkt i teoretiske begreper. Oversikten er direkte koblet til forskningsspørsmålene om hvilke elementer og hvordan organisasjonene bruker balansert målstyring. Dermed oppfyller vi kravet om at studiet måler det vi på forhånd har oppgitt skal måles.

I primærdatainnsamling forsøkte å unngå å få feil informasjon ved å i forkant av intervjuene spesifisere studiets formål og hvilken informasjon vi var ute etter. Epostene ble sendt ut til ansatte i styret da vi antok det var de som besatt mest informasjon om resultatmåling og styring i organisasjonen. Likevel, er det ikke sikkert informantene har oppgitt rett informasjon og at rutinene er slik de beskriver i intervjuet (Silverman, 2015, s. 90). Kanskje har de bare svart det de tror vi ønsker å høre og vendt alle svanene mot oppgavens problemstilling, uten at deres faktiske situasjon har sammenheng med balansert målstyring. Muligens er det ikke sikkert informantene har forstått spørsmålene og svart ut ifra hva de har trodd vi mente. Vi reduserte faren for dette ved å påvirke intervjuene minst mulig, ved å unngå å legge ord i munn på informanten. De uttrykke egne tanker uten at vi brukte begreper de ikke hadde brukt i sine strategiske dokumenter.

For å sikre validiteten har vi utført respondentvalidering, ved å legge frem resultatene for informantene i etterkant av at intervjuet. Dette for å forsikre at vi hadde transkribert, analysert og tolket funnene korrekt, i tillegg til at de kunne komme med innspill dersom de ønsket å legge til noe. NVIO og Røde Kors kom med innspill som vi la til i oppgaven.

Vi benyttet teoretiske begreper for å operasjonalisering av begrepsbruk blant organisasjonene. Ved operasjonalisering av intervju spørsmålene anvendte vi begreper organisasjonene benytter i sine strategiske dokumenter. For eksempel benyttet ikke Norsk teaterråd begrepet kausale

METODE

sammenhenger, selv om deres strategiske plan ut til å inneholde kausale sammenhenger. Vi spurte derfor om i hvilken grad måloppnåelse i et arbeidsområde (Norsk teaterråds ordvalg for perspektiv) fører til måloppnåelse i et annet, for å unngå forvirring om ordbruk. Ved å gjøre dette fikk vi svar på at Norsk teaterråd benytter kausale sammenhenger.

Tabell 3.4 Oversikt over hvilke tiltak vi har gjort for å styrke studiets reliabilitet og validitet

	Sekundærdata	Primærdata
Hva vi har gjort for å øke reliabiliteten	<ul style="list-style-type: none">• Ordregister (tabell 3.1)• Koding av KPI-er og perspektiver (tabell 3.2)• Inter-rater reliabilitet• To forskere	<ul style="list-style-type: none">• Intervjuguide (vedlegg 3)• Båndopptak• Datatriangulering• To forskere• Respondentvalidering
Hva vi har gjort for å styrke validiteten	<ul style="list-style-type: none">• Oversikt over delementener• Koblet datainnsamling til forskningsspørsmål• Teoretiske begreper	<ul style="list-style-type: none">• Spesifisert studieformål for informanter før intervju• Respondentvalidering• Unngått forhåndsdefinerte begreper

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt våre resultater er representative for andre organisasjoner, eller den frivillige sektoren som helhet. Vårt studie inkluderer for få organisasjoner til å konkludere med at alle frivillige organisasjoner i Norge vil bruke balansert målstyring på samme måte, men det er likevel en indikasjon på potensialet av styringsverktøyet i frivillige organisasjoner og gir en god innsikt i best practice i den frivillige sektoren i Norge. Ettersom vi har brukt tidligere studier som grunnlag, kan resultatene våre like relevante i andre sammenhenger ved at den teoretiske forståelsen er gyldig utover vår studie. I tillegg kan studiet vårt gi en økt forståelse av bruk av balansert målstyring i frivillige organisasjoner (Hilstad, 2001).

3.5 ETISKE AVVEININGER

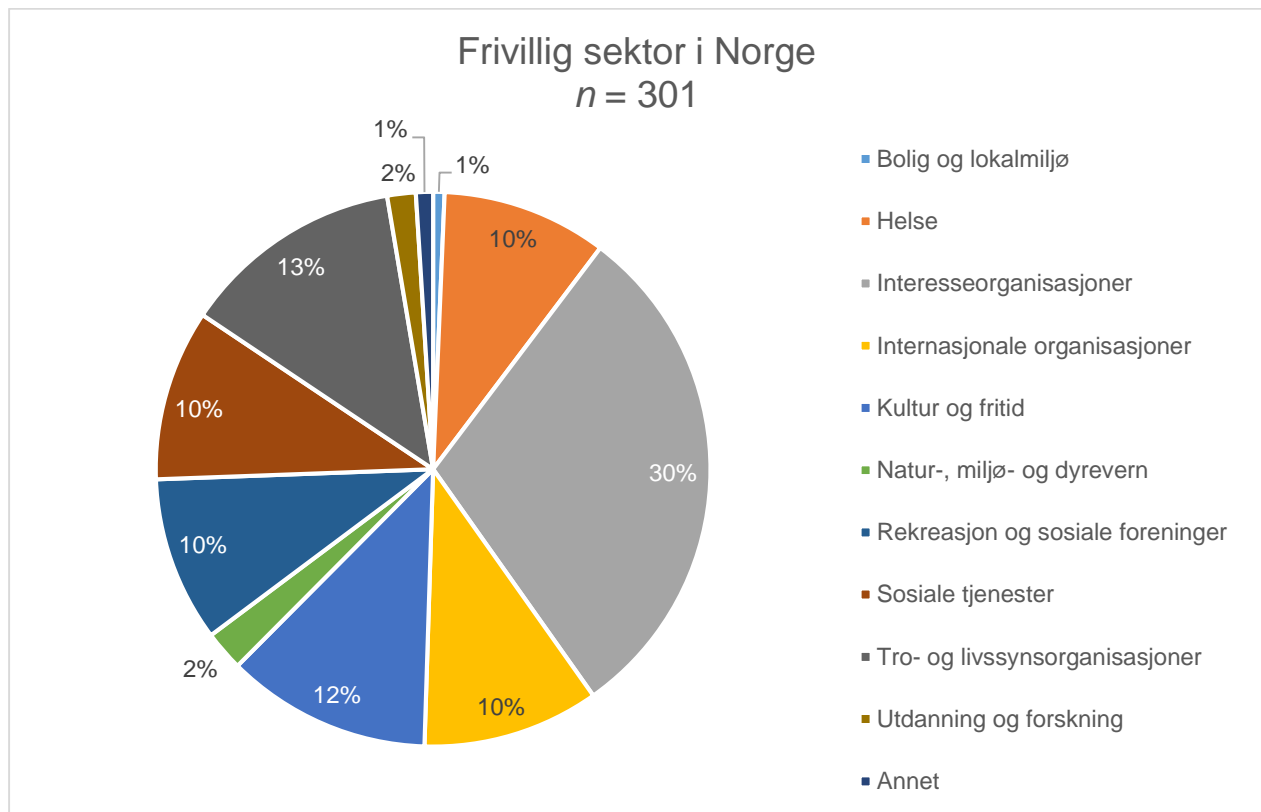
I forkant av studiet sendte vi inn meldeskjema til personvernforbundet Norsk senter for forskningsdata (NSD), hvor vi opplyste om bruk av personidentifiserende opplysninger. Der oppga vi at informasjon om navn og stilling i organisasjonen ville bli benyttet, dersom organisasjonene samtykte dette. Vi har meldt fra om avslutning av prosjektet til NSD.

For å sikre at informantene var klare over datainnsamlingens formål, informerte vi klart om hva den innsamlede informasjonen skulle benyttes til. Før intervjuene ble igangsatt spurte vi informantene om de ønsket å bli anonymisert, ettersom vi fryktet ikke vil oppgi ærlige svar med mindre de ble anonymisert. I tillegg spurte vi om det var greit at det ble gjort opptak av intervjuene for å forsikre at fikk korrekt informasjon. Til vår store glede, var hverken anonymisering eller opptak et problem for noen av informantene. Ettersom ingen av intervjuobjektene hadde ønske om å bli anonymisert, har vi brukt organisasjonenes navn i oppgaven. Alle båndopptak og utskrevde dokumenter om organisasjonene er blitt slettet etter databehandling.

4 RESULTATER OG ANALYSE

4.1 OVERSIKT OVER FRIVILLIGE ORGANISASJONER I NORGE

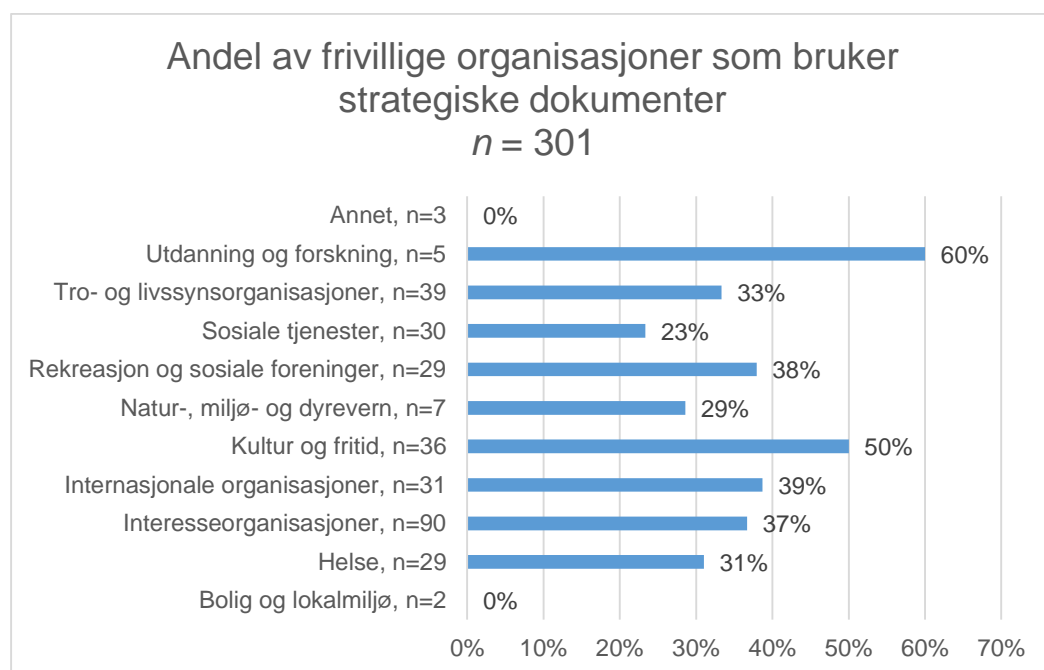
Figur 4.1 viser prosentvis fordeling over frivillige organisasjoner i de ulike kategoriene, der n er antall frivillige organisasjoner som er registrert hos Frivillighet Norge. Den frivillige sektoren i Norge, består i hovedsak av interesseorganisasjoner og utgjør 30% av sektoren. De minste kategoriene består av organisasjoner innen kategoriene: bolig og lokalmiljø, utdanning og forskning, natur-, miljø- og dyrevern, og annet. Disse organisasjonene utgjør til sammen 6% av den frivillige sektoren i Norge. De resterende kategoriene er: internasjonale organisasjoner, sosiale foreninger, tro- og livssynsorganisasjoner, og organisasjoner innen helsesektoren, kultur, fritid, og sosiale tjenester. De utgjør omtrent like store andeler av sektoren.



Figur 4.1 Prosentvis fordeling av frivillige organisasjoner i Norge

4.2 OVERSIKT OVER BRUK AV STRATEGISKE DOKUMENTER I NORSKE FRIVILLIGE ORGANISASJONER

Resultatene viser at 108 av de 301 (36%) organisasjonene hadde et strategisk dokument (vedlegg 1a, 1b, og 1c). Mulige grunner til denne kan være mangel på kompetanse eller kjennskap til slike dokumenter, lite fokus på ledelse i frivillige organisasjoner (Brekke, 2013) eller at organisasjonene ikke har strategiske dokumenter på sine nettsider selv om de benytter det i praksis.



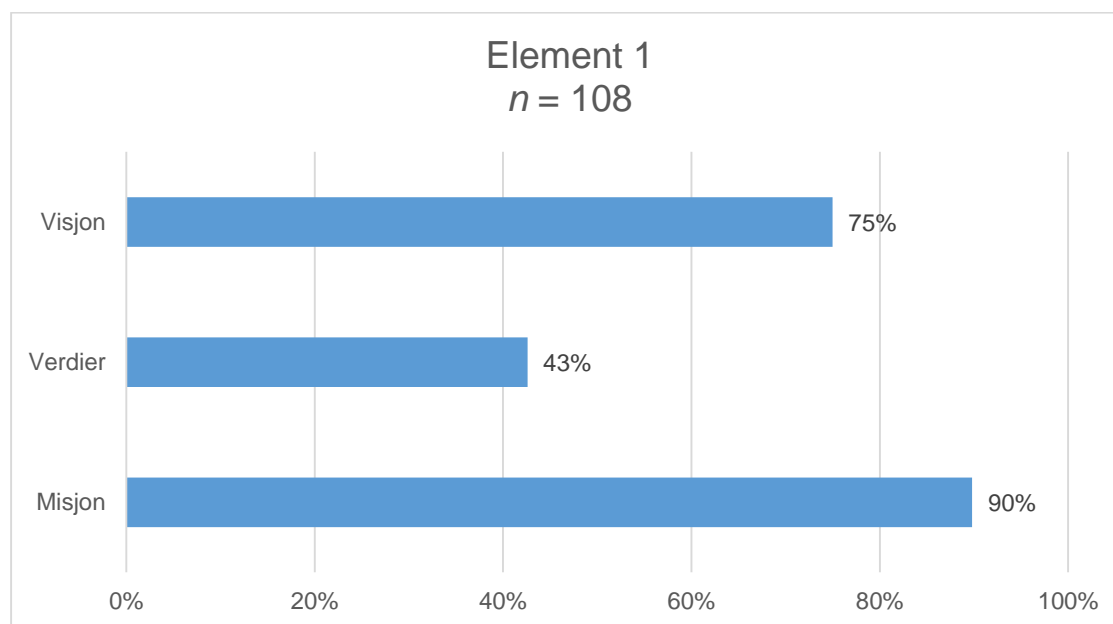
Figur 4.2 Hvor stor andel av de ulike kategoriene av frivillige organisasjoner som benytter strategiske dokumenter

Figur 4.2 fordeler de ulike frivillige organisasjonene i kategorier, og fremstiller i hvor stor grad de benytter strategiske dokumenter. Figuren viser at strategiske dokumenter brukes mest av organisasjoner i kategoriene: utdanning og forskning (60%), og kultur og fritid (50%). Den store prosentandelen i utdanning og forskning kan forklares med at det er få organisasjoner i denne kategorien. I den største kategorien, interesseorganisasjoner, benytter 37% av organisasjonene strategiske dokumenter. Organisasjoner i kategoriene «annet» og «bolig og lokalmiljø» benytter ikke slike dokumenter. Vedlegg 1a viser hvilke typer styringsdokumenter som brukes i av de ulike organisasjonskategoriene.

4.3 HVILKE ELEMENTER FRA BALANSERT MÅLSTYRING FRIVILLIGE ORGANISASJONER BRUKER

4.3.1 Element 1: Misjon, visjon og verdier

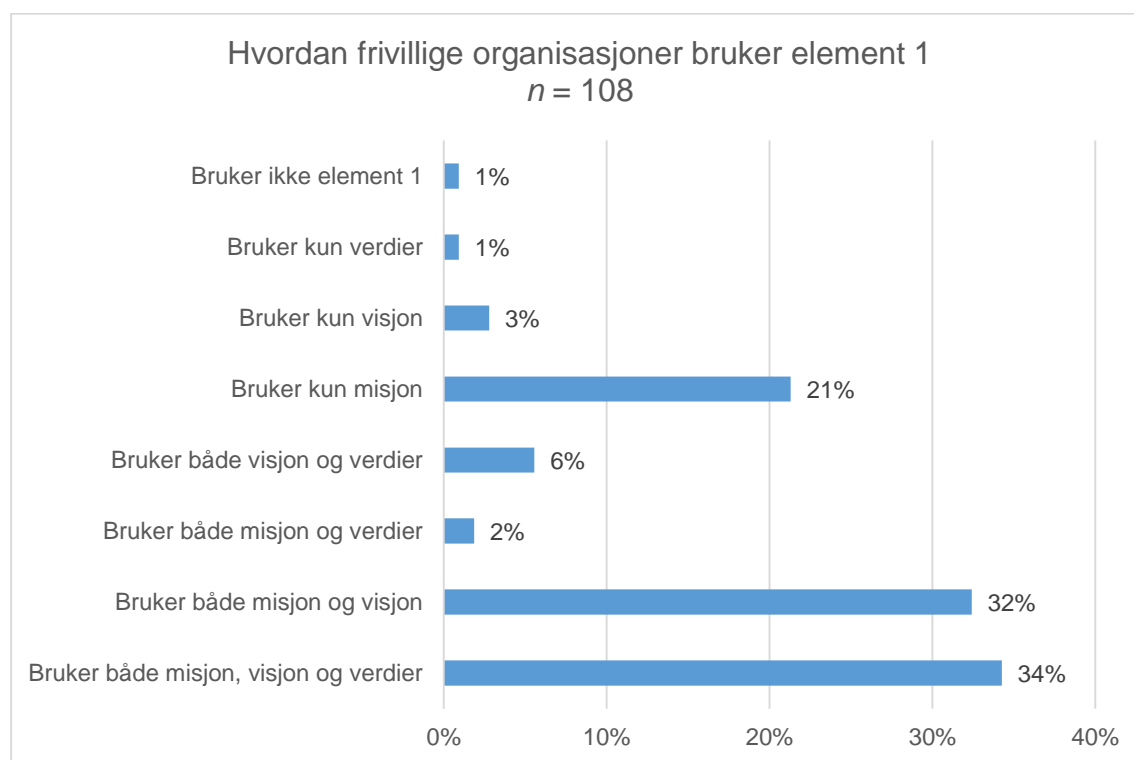
Ettersom en balansert målstyringsmodell tar utgangspunkt i misjon, visjon og verdier, etablerte vi dette som første element. Når en organisasjon utformer strategier, tar de utgangspunkt i disse elementene. Nedenfor har vi undersøkt om, og i hvilken grad organisasjonene bruker dette elementet. Figur 4.3 gir en prosentvis oversikt over organisasjonene som bruker visjon, misjon og verdier i sitt strategiske dokument. Nesten alle organisasjonene definerer en misjon (90%), 75% har inkludert en visjon i dokumentet, mens 43% har med verdier. Mulige grunner til en høy prosentandel i deelementet misjon, er at det frivillige organisasjoner er pliktet til å inkludere misjon i sine vedtekter (se vedlegg 1a og 1b).



Figur 4.3 Prosentvis fordeling av organisasjoner som inkluderer misjon, visjon og verdier i sitt strategiske dokumenter

RESULTATER OG ANALYSE

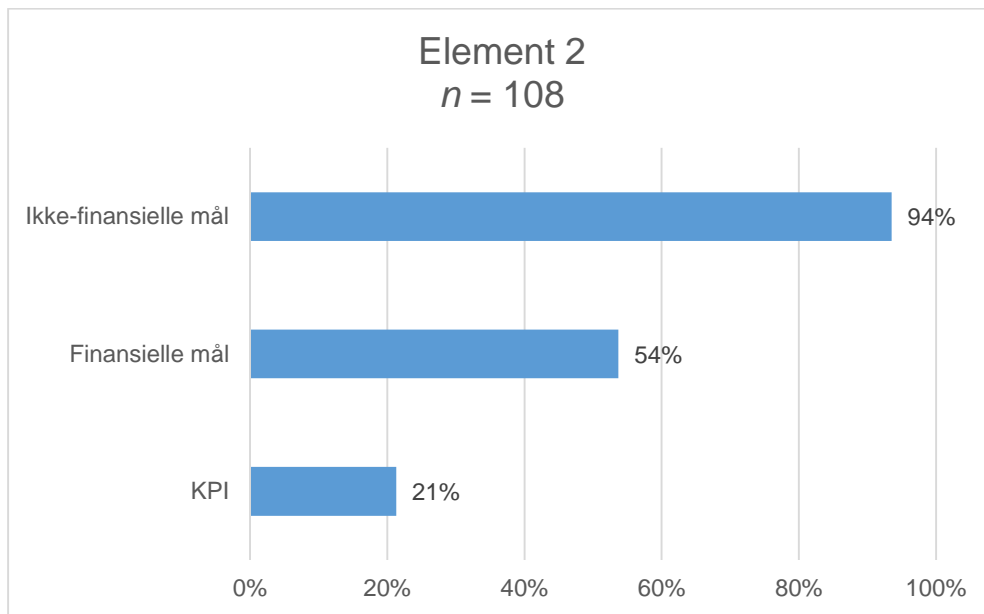
Figur 4.4 gir en detaljert oversikt over hvordan frivillige organisasjoner bruker misjon, visjon og verdier (element 1). Resultatene viser at 34% av organisasjonene bruker både visjon, misjon og verdier, mens 1% ikke bruker noen av delelementene. De resterende 65% av organisasjonene, bruker ett eller to av delelementene.



Figur 4.4 Hvordan frivillige organisasjoner i Norge bruker misjon, visjon og verdier (element 1)

4.3.2 Element 2: Finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er

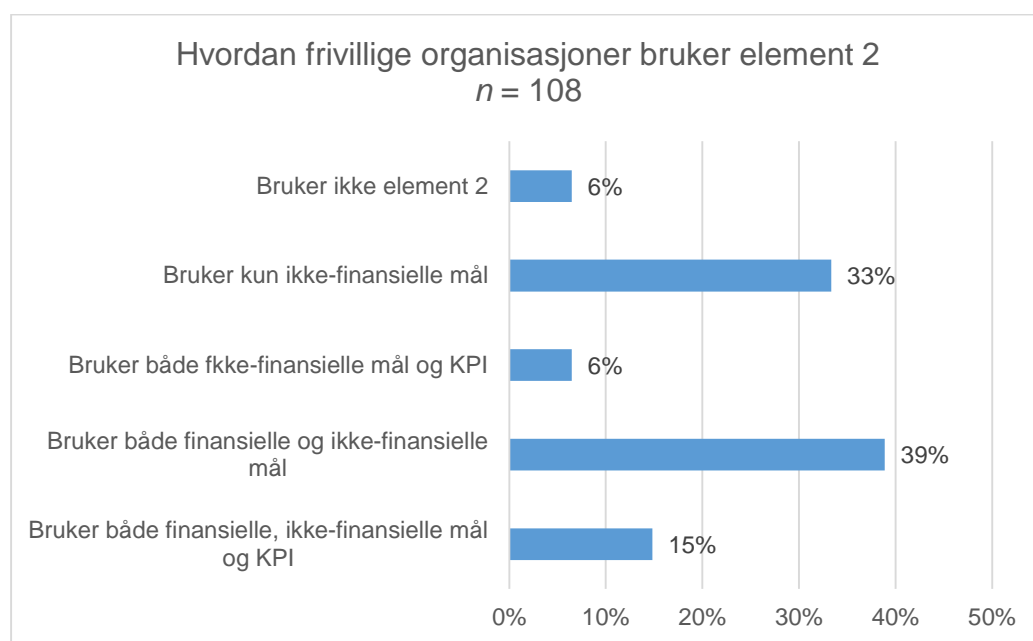
Figur 4.5 gir en prosentvist oversikt over hvor mange frivillige organisasjoner som bruker finansielle, ikke-finansielle mål og KPI-er. Vi ser at ikke-finansielle mål er mest anvendte delementet blant organisasjonene (94%), mens det kun er 54% som bruker finansielle mål. Dette kan komme av at frivillige organisasjoner ikke har et finansielt hovedformål. Resultantene viser at det kun er 21% av organisasjonene som bruker KPI-er.



Figur 4.5 Prosentvis fordeling av organisasjoner som bruker KPI-er, finansielle og ikke-finansielle mål

RESULTATER OG ANALYSE

Figur 4.6 presenterer hvordan organisasjonene bruker det andre elementet (finansielle og ikke-finansielle mål, og KPI-er). Figuren viser at 39% av organisasjonene bruker både finansielle og ikke-finansielle mål, mens 33% av organisasjonene kun bruker ikke-finansielle mål. 6% av organisasjonene bruker både ikke-finansielle mål og KPI-er som måler disse. Element 2, benyttes av 15% (16 organisasjoner), blant disse organisasjonene bruker ikke alle KPI-er for både finansielle og ikke-finansielle mål (tabell 4.1). For eksempel, vi fant tre organisasjoner der KPI-ene kun var koblet til de finansielle målene, åtte organisasjoner der KPI-ene kun er koblet til de ikke-finansielle målene, og fem organisasjoner der KPI-ene er koblet til både finansielle og ikke-finansielle mål.



Figur 4.6 Prosentvis fordeling over hvordan frivillige organisasjoner bruker finansielle og ikke-finansielle mål, og KPI-er (element 2)

Tabell 4.1 Hvordan KPI-er samsvarer med finansielle og ikke-finansielle mål

	Finansielle mål	Ikke-finansielle mål
KPI (3)		
KPI (8)		
KPI (5)		

I parentes: antall organisasjoner som benytter KPI-er.

RESULTATER OG ANALYSE

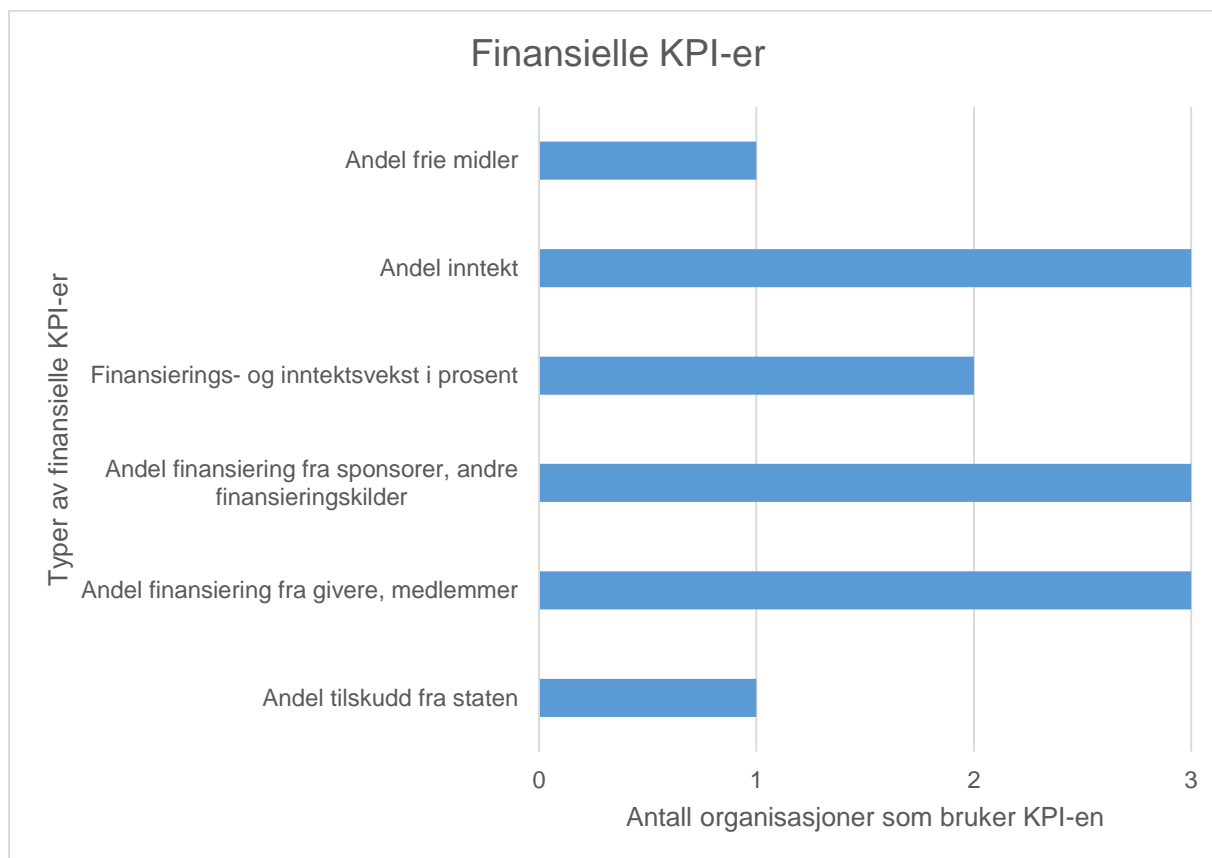
Totalt er det 21% (23 organisasjoner) som bruker KPI-er, og nedenfor har vi laget en oversikt over hvilke. Vi har registrert 79 KPI-er; deriblant 13 finansielle og 66 ikke-finansielle KPI-er blant disse organisasjonene. Blant de 79 registrerte KPI-ene, grupperte vi 21 ulike KPI-er innenfor fem tematiske kategorier (tabell 4.2).

Tabell 4.2 Tematisk inndeling av KPI-er som brukes av organisasjonene inkludert i dette studiet.

Tematiske kategorier	Hvilke KPI-er som brukes
Samfunnet	Andel av befolkningen som har fått nødhjelp / tjeneste Antall deltagere på aktiviteter, kurs, arrangementer pr år eller mnd.
Kunder og medlemmer	Antall medlemmer Antall medlemsfordeler Antall ungdommer Medlemskap i ulike aldersintervaller Medlemsvekst i prosentandel
Interne prosesser	Antall aktiviteter, kurs, arrangementer pr år eller mnd. Antall deltakere i råd og utvalg Antall likerklikk, nyheter, besøk på nettsiden, treff i sosiale medier, medieomtale, antall medlemsundersøkelser Antall samarbeidsskoler Antall sponsorer, samarbeidspartnere, nettverk, kontakter Lokalpressen
Læring og vekst	Antall ledere, ansatte, frivillige Antall lag, distrikter
Økonomi	Andel finansiering, tilskudd fra staten Andel finansiering fra givere, medlemmer Andel finansiering fra sponsorer, andre finansieringskilder Andel frie midler Andel inntekt Finansierings- og inntektsvekst i prosentandel

RESULTATER OG ANALYSE

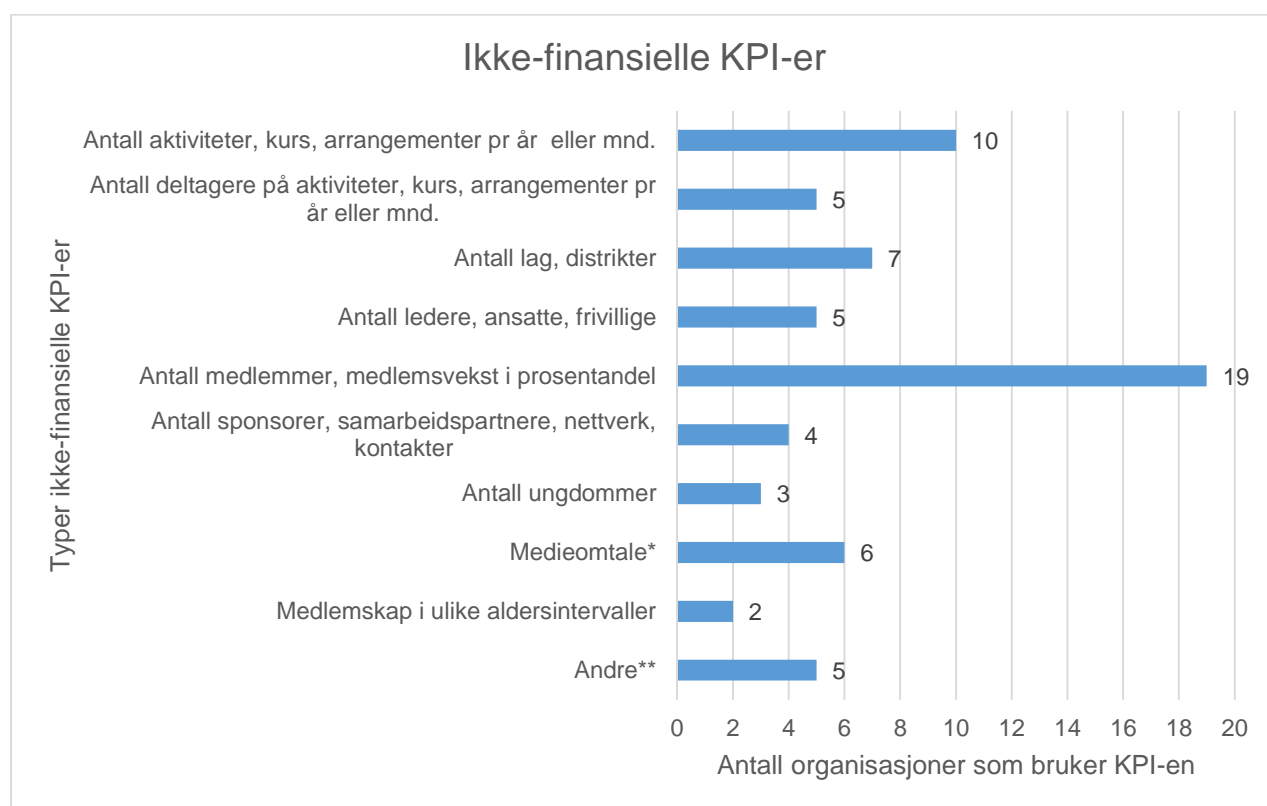
Den første kategorien er knyttet til det økonomiske perspektiv og omfatter KPI-er som andel finansiering fra staten, givere, medlemmer og sponsorer. Frivillige organisasjoner måler inntekt fra tjenesteleveranse eller produksjon, finansiering fra givere, betalende medlemmer, sponsorer og andre finansieringskilder (enn staten). Disse tre KPI-ene utgjør omtrent 3/4 av alle de finansielle indikatorene (figur 4.7).



Figur 4.7 Typer finansielle KPI-er som brukes av de frivillige organisasjonene i undersøkelsen

RESULTATER OG ANALYSE

Den andre kategorien er knyttet til læring og vekst, og inkluderer KPI-er som måler antall ansatte, ledere, frivillige og antall lag eller distrikter. Kategorien som omhandler interne prosesser, inkluderer blant annet medieomtale, samarbeidspartnere, antall aktiviteter som kurs og arrangementer. Den fjerde kategorien er knyttet til kunde- og medlemsperspektivet, der organisasjonene måler medlemsvekst og medlemskap i ulike aldersintervaller. Måling av antall medlemmer og medlemsvekst i prosent er den mest brukt ikke-finansiell KPI-en (figur 4.8). Den siste kategorien måler samfunnsmessige resultater. Kategorien inkluderer deriblant måling av andel av befolkningen som har fått nødhjelp eller tjeneste.



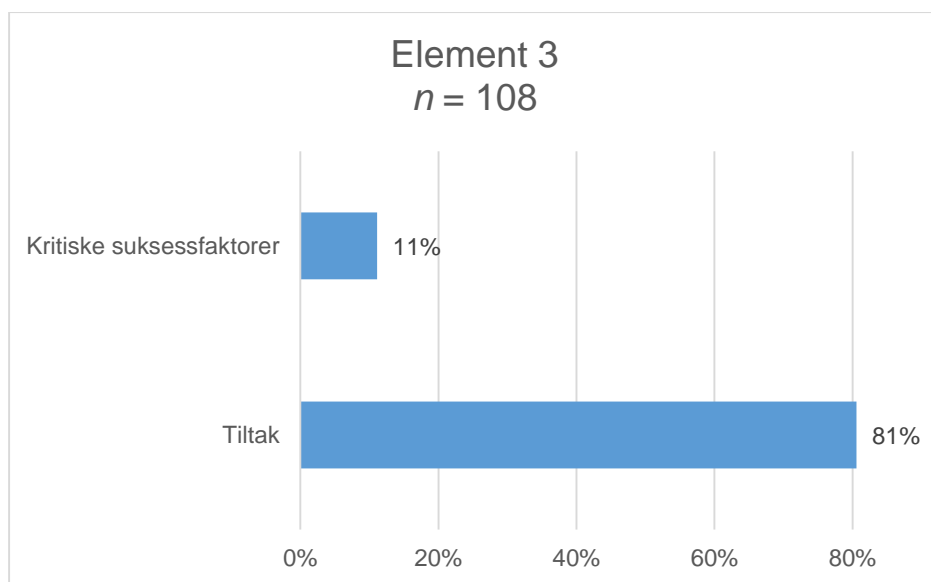
Figur 4.8 Typer ikke-finansielle KPI-er som brukes av de frivillige organisasjonene i undersøkelsen

*Antall likerklikk, nyheter, besøk på nettsiden, treff i sosiale medier, medieomtale, antall medlemsundersøkelser.

**F.eks. lokalpressen, deltagelse i råd og utvalg, flere skoler, medlemsfordeler, andel av befolkningen som har fått nødhjelp eller tjeneste.

4.3.3 Element 3: Kritiske suksessfaktorer og tiltak

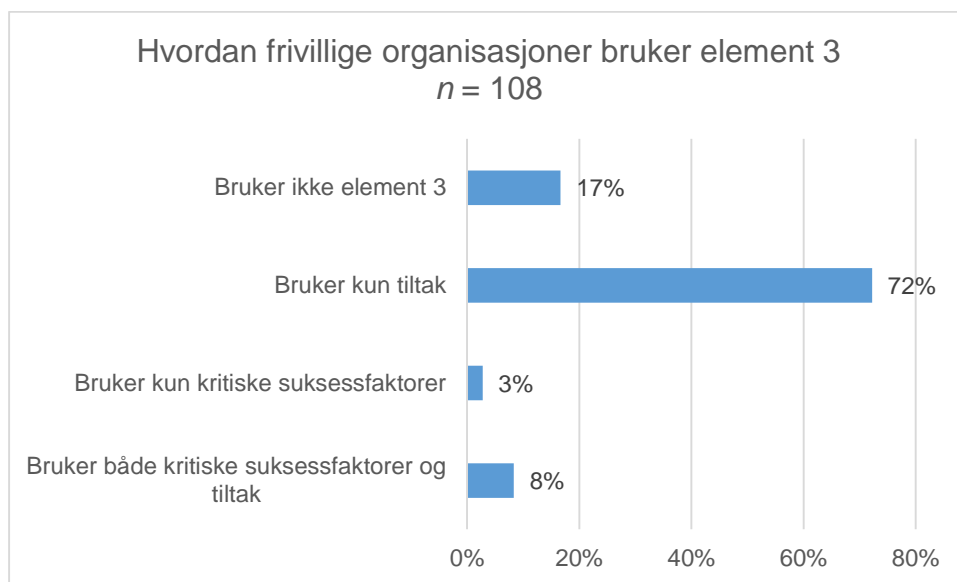
Figur 4.9 viser en prosentvis fordeling av organisasjoner som bruker tiltak og identifiserer kritiske suksessfaktorer i sine strategiske dokumenter. Nesten alle organisasjonene (81%) benytter tiltak i sine strategiske planer. Dette er naturlig fordi organisasjoner trenger tiltak for å nå sine mål. Men kun 11% av organisasjoner identifiserer kritiske suksessfaktorer som bidrar til måloppnåelse. Analysen av de strategiske dokumentene viser at 15% av organisasjonene ikke skiller mellom mål, KPI-er og tiltak.



Figur 4.9 Prosentvis fordeling av organisasjoner som inkluderer kritiske suksess faktorer og tiltak i sine strategiske dokumenter

RESULTATER OG ANALYSE

Figur 4.10 gir en detaljert oversikt over hvordan frivillige organisasjoner bruker kritiske suksessfaktorer og tiltak (element 3). I figuren ser vi at 8% av organisasjonene bruker både kritiske suksessfaktorer og tiltak. 72% av organisasjonene har definert tiltak, mens kun 3% identifiserer kritiske suksessfaktorer. De resterende 17% bruker hverken tiltak eller kritiske suksessfaktorer.



Figur 4.10 Prosentvis fordeling av hvordan frivillige organisasjoner bruker kritiske suksessfaktorer og tiltak (element 3)

RESULTATER OG ANALYSE

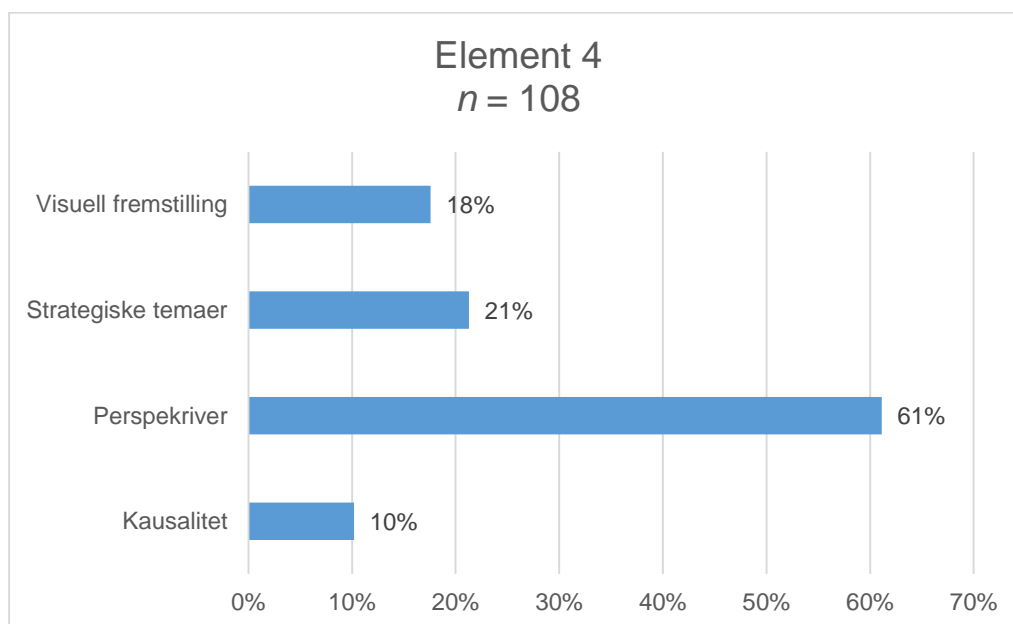
Blant de organisasjonene som identifiserer kritiske suksessfaktorer (11%) i sine strategiske dokumenter, registrerte vi 50 ulike kritiske suksessfaktorer. Tabell 4.3 gir en oversikt over eksempler på kritiske suksessfaktorer som benyttes av frivillige organisasjoner. Slik tabellen viser er de fleste er knyttet til ansattes kompetanse og engasjement, organisasjonens omdømme og finansielle resultater.

Tabell 4.3 Eksempler på kritiske suksessfaktorer som brukes av frivillige organisasjoner i Norge

Type kritiske suksessfaktor	Eksempel på kritiske suksessfaktor
Finansielle	God økonomifordeling Støtte fra partnere, sponsorer, staten
Ikke-finansielle	Aktive, ambisiøse, engasjerte, entusiastiske og inspirerte tillitsvalgte, ansatte, frivillige Aktive og driftige lokallag Bredt aktivitetstilbud, et stort nettverk, god kommunikasjon med eksterne aktører Positive erfaringer. Omdømme og høy troverdighet Kompetanse blant ansatte og frivillige innenfor økonomi, administrasjon, faglig og politisk arbeid

4.3.4 Element 4: Perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling

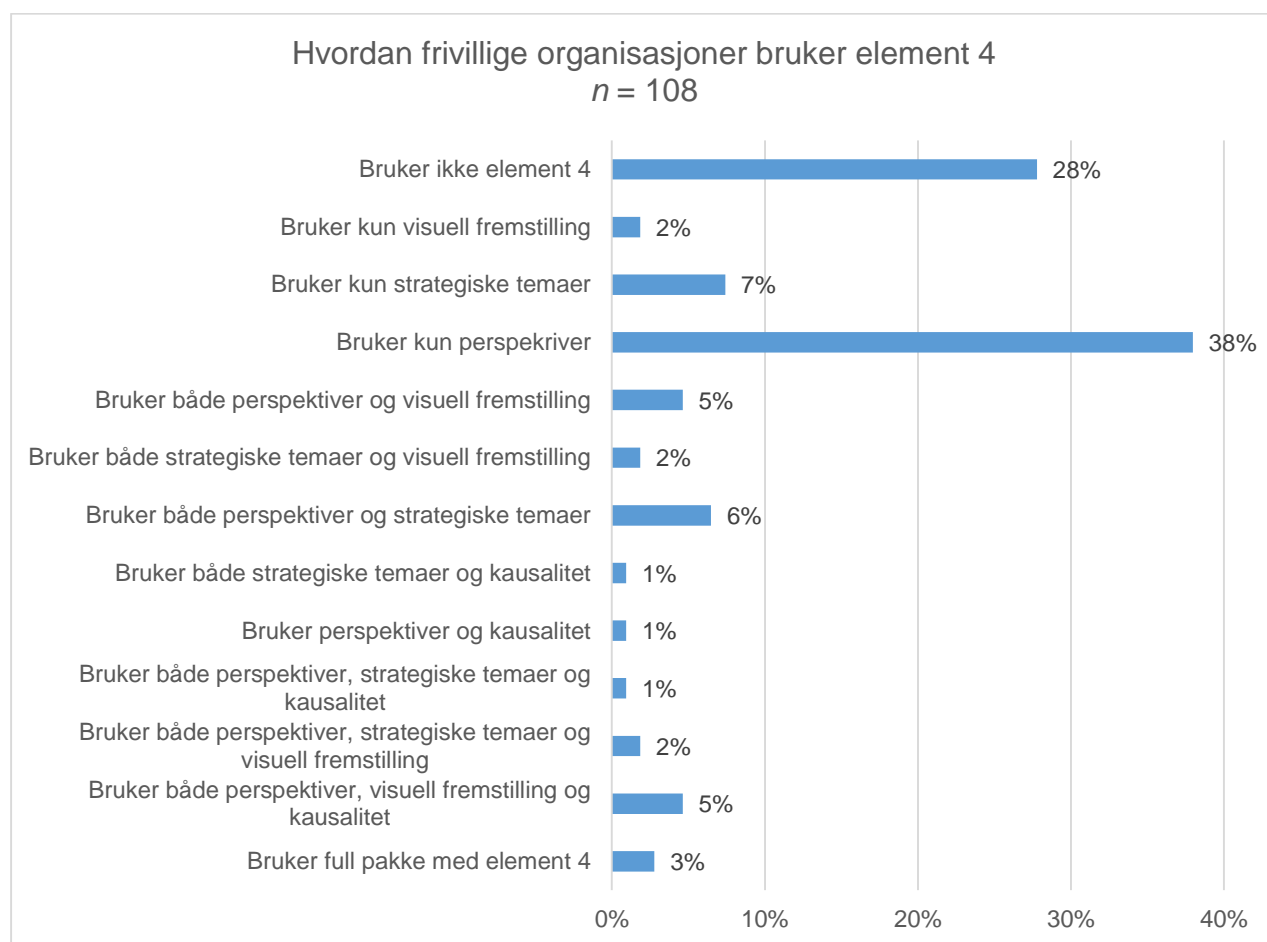
Figur 4.11 viser hvor mange organisasjoner som har perspektiver, strategiske temaer, kausale sammenhenger og om de har en visuell fremstilling av sine strategiske dokumenter. Resultatene viser at det mest benyttede delementet er perspektiver, som benyttes av 61% av organisasjonene. Det er kun 10% av organisasjonene som fremstiller kausale sammenhenger i sine strategiske dokumenter.



Figur 4.11 Prosentvis fordeling av organisasjoner som inkluderer perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling i sitt strategiske dokument

RESULTATER OG ANALYSE

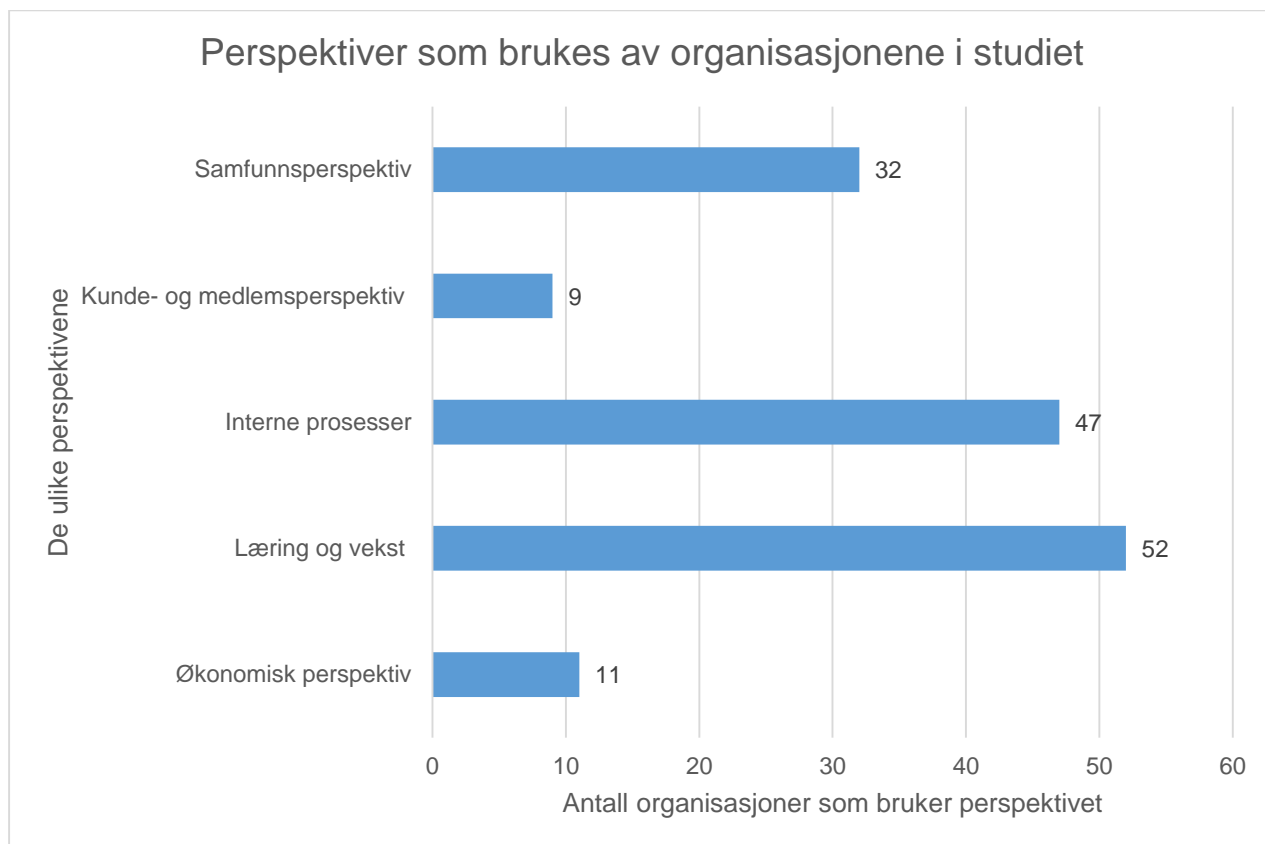
Figur 4.12 gir en detaljert oversikt over hvordan det fjerde elementet (perspektiver, kausalitet, strategiske temaer og visuell fremstilling av strategisk dokument) benyttes. Figuren viser at kun tre organisasjoner (3%) benytter alle deelementene fra element fire. De fleste organisasjonene bruker kun perspektiver (38%). 28% av organisasjonene bruker ikke element 4.



Figur 4.12 Prosentvis inndeling av hvordan frivillige organisasjoner bruker perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling (element 4)

RESULTATER OG ANALYSE

Vi har registrert 151 perspektiver blant de 66 organisasjonene som bruker perspektiver. Figur 4.13 viser hvilke perspektiver som benyttes i disse organisasjonene. Figuren illustrerer at læring og vekst, interne prosesser og samfunnsperspektivet er de mest benyttede blant organisasjonene i vårt studie.



Figur 4.13 De ulike perspektivene fra balansert målstyring som brukes av de frivillige organisasjonene inkludert i studien

RESULTATER OG ANALYSE

Tabell 4.4 viser områder som kan kategoriseres innenfor de ulike perspektivene innenfor en balansert målstyringsmodell i frivillige organisasjoner.

Tabell 4.4 Områder som kan kategoriseres innenfor de ulike perspektivene innenfor en balansert målstyringsmodell i frivillige organisasjoner

Perspektiv	Områder som kan kategoriseres innenfor perspektivene
Samfunnsperspektiv	Andre perspektiver knyttet til organisasjonens misjon Barn og unger Beredskap Felleskap Forebygging Samfunnet Synlighet
Kunde- og medlemsperspektiv	Kunder Medlemmer
Interne prosesser	Aktiviteter Forskning og innovasjon Informasjon og kommunikasjon Interessepolitisk arbeid Internasjonalt arbeid Interne prosesser Samarbeid med andre aktører
Læring og vekst	Frivillighet Ressurser Utdanning, kunnskap og kompetanse Organisasjon, vekst og utvikling Lokallag
Økonomisk perspektiv	Økonomi, finansiering og tilskuddsfordeling

4.4 HVORFOR OG HVORDAN BRUKER FRIVILLIGE ORGANISASJONER ELEMENTER FRA BALANSERT MÅLSTYRING

4.4.1 Generelle mønstre ved bruk av balansert målstyring

Under sekundærdataanalysen definerte vi to mønstre, systematisk og usystematisk bruk som definerer hvordan frivillige organisasjoner bruker elementer fra balansert målstyring. For å danne et hovedmønster, registrerte vi at organisasjonene bruker elementet dersom de minst bruker ett delelement. For eksempel benytter NVIO kun to av delelementene fra element 1, men slik det kommer frem i tabell 4.4 registrerte vi at NVIO bruker element 1.

Tabell 4.5 viser antall organisasjoner som bruker balansert målstyring på en systematisk måte. Tallet utenfor parentes er antall organisasjoner som benytter elementet, i parentes vises antall organisasjoner som kun benytter gjeldende element. Det er 97 organisasjoner som bruker elementer fra balansert målstyring på en systematisk måte, som vil si at elementene bygger på hverandre. Det er fire organisasjoner som kun bruker det første elementet, seks organisasjoner som bare bruker element 1 og 2. Det er 19 organisasjoner som benytter delelementer fra element 1, 2 og 3, mens det er 68 organisasjoner som bruker delelementer fra alle elementene. Element 1 er det mest benyttede og brukes av 107 av organisasjonene (99%). Grunner til en høy andel bruk kan være fordi det er essensielt for enhver virksomhet å definere visjon, misjon eller verdier. Deretter brukes element 2 av 101 organisasjoner (94%), mens element 3 brukes av 90 organisasjoner (83%). Det minst benyttede er element 4 og brukes av 78 organisasjoner (72%).

Tabell 4.6 viser antall organisasjoner som bruker balansert målstyring på en usystematisk måte. Hos elleve organisasjoner bygger ikke elementene på hverandre. Det er tre organisasjoner som ikke bruker element 1 (visjon, misjon og verdier); en organisasjon som ikke bruker element 2 (finansielle, ikke-finansielle mål, og KPI-er); åtte organisasjoner som ikke bruker element 3 (kritiske suksessfaktorer og tiltak); og en organisasjon som ikke bruker element 4 (perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuelle fremstilling).

RESULTATER OG ANALYSE

Tabell 4.5 Oversikt over antall organisasjoner som bruker elementer fra balansert målstyring på en systematisk måte

Antall organisasjoner	Element 1 Misjon, visjon, verdier (N=3)	Element 2 Finansielle, ikke-finansielle mål, KPI (N=3)	Element 3 Kritiske suksessfaktorer, tiltak (N=2)	Element 4 Perspektiver, strategiske temaer, kausalitet, visuell fremstilling (N=4)	Innhold
97 (4)					E1
93 (6)					E1 + E2
87 (19)					E1 + E2 + E3
68 (68)					E1 + E2 + E3 + E4

Tallet utenfor parentesen er antall organisasjoner som benytter elementet, i parentes vises antall organisasjoner som kun benytter gjeldende element.

Tabell 4.6 Oversikt over antall organisasjoner som bruker elementer fra balansert målstyring på en usystematisk måte

Antall organisasjoner	Element 1 Misjon, visjon, verdier (N=3)	Element 2 Finansielle, ikke-finansielle mål, KPI (N=3)	Element 3 Kritiske suksessfaktorer, tiltak (N=2)	Element 4 Perspektiver, strategiske temaer, kausalitet, visuell fremstilling (N=4)
1				
7				
1				
1				
1				

Blant de organisasjonene som bruker elementene systematisk er Blå Kors Norge, Den norske turistforening, Redd Barna og Norges Idrettsforbund (vedlegg 1b). En fellesnevner for organisasjonene som benytter alle elementene fra balansert målstyring er at de har eksistert mellom 70 og 105 år, sponses av velkjente merkevarer, en omfattende organisasjonsstruktur, over 100 ansatte, 1.000 frivillige og 10.000 medlemmer, og har staten som sin største inntektskilde, slik det kommer frem i kapittel 4.4.1. Organisasjonen Voksne for Barn, De Unges Orkesterforbund og Musikkens studieforbund er blant de organisasjonene som bruker E1, E2 og E3. Disse organisasjonene kjennetegnes ved de samme trekkene som de som bruker alle elementene, med unntak av antallet frivillige, som vi ikke kunne identifisere blant organisasjonene i denne kategorien.

RESULTATER OG ANALYSE

Organisasjoner som bare bruker det første og det andre elementet er Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, landsforbundet Teatrets Venner og Ingeniører uten grenser. De kjennetegnes ved at de har eksistert mellom 35 og 70 år, har mindre enn 50 ansatte og 5.000 medlemmer (tabell 4.7). Blant de organisasjonene som kun bruker det først elementet er Seniordans Norge og Menneskeverd. Disse organisasjonene har eksistert mellom 0 – 35 år, har mindre enn 50 ansatte, frivillige og en enkel organisasjonsstruktur. Hos de organisasjonene som bruker balansert målstyring på en usystematisk måte, er det mangelfull rapportering på deres nettsider, slik at vi ikke kunne kartlegge deres bruk av balansert målstyring basert på faktorene i tabell 5.1. Dette gjelder for eksempel Røde Kors, hvor vi ikke kunne identifisere kritiske suksessfaktorer basert på deres strategiske planer.

Tabell 4.7 Kjennetegn ved organisasjoner ut ifra hvilke elementer fra balansert målstyring de benytter

Hvilke elementer organisasjonene bruker	Antall distriktskontorer	Antall medlemmer	Antall ansatte	Antall frivillige	Organisasjonenes alder*
E1	< 50	Ikke oppgitt	< 50	< 50	0 – 35
E1+E2	< 50	< 5000	< 50	Ikke oppgitt	35 – 70
E1+E2+E3	> 100	> 10 000	> 100	Ikke oppgitt	70 – 105 eller eldre
E1+E2+E3+E4	> 100	> 10 000	> 100	> 1 000	70 – 105 eller eldre

*Organisasjonenes alder er oppgitt i antall år organisasjonene har eksistert

Ved å utføre dybdeintervju med fire ledere fra frivillige organisasjoner i Norge har vi kartlagt hvorfor de benytter elementer fra balansert målstyring og hvordan de tilpasser det til sitt formål. Resultatene er presentert separat for hver av organisasjonene vi har intervjuet i form av minicases.

4.4.2 Minicase 1: Røde Kors

Det er mye som kan bakes inn i Røde Kors sin visjon om å «avdekke, hindre og lindre mennesker i nød og lidelse». De bruker derfor balansert målstyring (eller «mot felles mål», som de kaller det), som et verktøy for å tydeliggjøre deres prioriteringsområder. Dersom det kommer et forslag om å hjelpe en målgruppe som ikke vedtatt at skal prioriteres i inneværende periode, er det lettere å avslå. Intensjonen bak innføringen av styringsverktøyet var å legge til rette for å tydeliggjøre og implementere organisasjonens hovedprogram (deres langsiktige plan, 2011 – 2020) for

RESULTATER OG ANALYSE

landsmøteperioden 2015 – 2017. Hensikten var at demokratiske beslutninger skal ligge til grunn for deres daglige arbeid. Mot felles mål en involverende prosess som skal sikre implementering av hovedprogrammet og bidra til å skape felles forståelse av organisasjonens mål og prioriteringer. Det skal hjelpe Røde Kors til å bli mer behovsrettet innenfor innsatsområdene og bedre til å svare på de humanitære behovene. En annen hensikt med styringsverktøyet var å yte mer humanitær hjelp der behovene er størst og synliggjør resultatene bedre, i tråd med økende krav til dokumentasjon fra myndigheter og donorer

Av Røde Kors kreves det ulik rapportering av ressursbruk, avhengig av hvem de har mottatt ressursene fra. Dersom det for eksempel er UD som har bidratt med ressurser har de en egen mal for hvordan disse skal rapporteres. Hvis det er private givere er kravene annerledes. De opererer med administrasjonsprosent som sier hvor mange prosent av midlene som skal gå direkte til formålet. Dette er en felles mal, som alle humanitære organisasjoner i Norge må forholde seg til.

Vi ønsket å gå fra statistikk til nyttige mål (Holm, 2016).

Før innføringen av balansert målstyring brukte Røde Kors for det meste statistiske mål. De telte for eksempel antall mennesker de hadde hjulpet i de ulike prosjektene sine. De oppfatter balansert målstyring som et styringsverktøy for å ivareta flere aspekter enn kun det økonomiske. Fordi de er en organisasjon av slik karakter, er balansert målstyring et passende styringsverktøy for Røde Kors.

I tillegg bruker de balansert målstyring som et kommunikasjonsverktøy for tydeliggjøre sitt arbeid, overfor blant annet sponsorer. Verktøyet tydeliggjør hva organisasjonen holder på med. For eksempel fikk de nylig en viktig sponsor til migrasjon og integreringsprosjektet sitt, noe økonomidirektøren tror kommer av at de ved bruk av balansert målstyring, har vært tydelige på å kommunisere hva de holder på med.

Røde Kors har som formål å avdekke, hindre og lindre mennesker i nød og lidelse. En måte de måler suksess på er i hvor stor grad de klarer å øke inntektene i tråd med behov. Balansert målstyring har disiplinert organisasjonen, og gjort det lettere å foreta riktige valg. Alle ledere har et en stor plakat med Røde Kors sin styringsmodell på sine kontorer. Dette er et bevisst valg organisasjonen har tatt, for å stadig minne lederne på deres prioriteringsområder. De har fått gode tilbakemeldinger fra både

RESULTATER OG ANALYSE

landsstyret, presidenten og distriktene, og er i god tro om at de kommer til å fortsette bruken av verktøyet.

Tabell 4.8 Oversikt over hvilke elementer og antall delelementer Røde Kors benytter

Røde Kors	Element				Innhold
	1	2	3	4	
2					E1
4					E1 + E2
4					E1 + E2 + E3
8					E1 + E2 + E3 + E4

Tabell 4.8 gir en oversikt over hvilke elementer Røde Kors benytter, og hvor mange av delelementene de bruker i sin strategiske plan. Oversikten viser at de bruker to delelementer fra element 1, de bruker visjon og verdier. Fra element 2 bruker de finansielle og ikke finansielle mål, men har ikke ført opp KPI-er. Selv om det ikke er oppgitt KPI-er i organisasjonens strategiske dokument, fikk vi informasjon om dette ved innsamling av intervjudata. Røde Kors har innført begrepet «humanitær nytte» som måler hvor stor verdi de har tilført. I tillegg bruker de «people reach» som et mål på hvor mange mennesker de når. For eksempel er et måltall hvor mange mennesker de klarer å hjelpe i et kriserammet område. Ingen av delelementene fra element 3 er benyttet i deres strategiske dokument, til tross at vi under intervjuene fant ut at de bruker det. Selv om de ikke har oppgitt tiltak nevnte de at det brukes:

For å sikre implementering er det laget styringskort med strategiske tiltak og indikatorer for hvert mål i strategien. Disse rapporteres på gjennom ordinære rapporteringsprosesser i organisasjonen (Røde Kors, 2009).

Element 4 benyttes i sin helhet, vi kan identifisere perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling i Røde Kors sin handlingsplan. Som helhet benytter Røde Kors balansert målstyring 67% (8 av 12 delelementer), ut ifra deres strategiske dokumenter, men 92% (11 av 12 delelementer) ved supplerings av intervjudata.

Det er lettere å si: da må vi legge det til side (Holm, 2016).

Ettersom Røde Kors har en tendens til å bli veldig brede, har styringsmodellen fungert som en disiplin for organisasjonens prioriteringsområder. Balansert målstyring har gjort de ansatte i Røde Kors mer bevisst på hva som prioriteres. I forkant av å utforme en styringsmodell, vedtar styret hva som skal prioriteres i kommende periode. Det kommer stadig nye ideer til tiltak som ikke er inkludert i planen. På grunn av den vedtatte planen blir det enklere å avslå nye ideer dersom de faller utenfor organisasjonens prioriteringsområde. Slik har modellen gjort det enklere å ivareta en god struktur i organisasjonen.

At det heter balansert målstyring er det ikke noe ønske om å kommunisere (Holm, 2016).

De ansatte har god kjennskap til hvilke mål de jobber mot og hvordan de skal komme dit, men Røde Kors har ikke hatt noen intensjon om at begrepet skal være kjent for de ansatte som ikke jobber spesifikt med verktøyet og har dermed gitt det prosjektnavnet «mot felles mål».

4.4.3 Minicase 2: Norges Musikkorps Forbund (NMF)

NMF er påkrevd å rapportere hvor midlene går. De må rapportere på at antall deltakere stemmer overens med antallet de oppgir i søknaden til staten (musikkinnkjøpsordningen). Dette for å unngå å bli tatt for medlemsjuks. I tillegg må de rapportere hva midlene brukes til, og dokumentere at midlene er brukt til det de har søkt om. Dersom de av ulike grunner ikke får brukt midlene i perioden det er søkt om støtte for, må de tilbakebetale beløpet som ikke er brukt opp.

Det er enkelt å sjekke ut: hvordan ligger vi an i forhold til planen? (Midtbø, 2016).

Handlingsplanen har gitt svar på om de ligger i rute og om de jobber i tro med det de har sagt skal jobbes med. Den har gjort det lettere å holde fokus på vedtatte mål, og gitt en visuell fremstilling av målene og tiltakene. Ved at målene og tiltakene er klart definert, har NMF kunnet måle hvilke av tiltakene de har fått konkrete resultater på.

Det er veldig mange som jobber innen konkrete felt, litt avgrensede felt og de kan lett finne sine tiltak og sin tematikk ganske avgrenset uten å måtte lese 20 sider for å se om de er i form (Midtbø, 2016).

RESULTATER OG ANALYSE

Handlingsplanen har gitt en ryddig oversikt over de ulike ansattes fagområder, som har gjort det lettere for dem å kontrollere hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse, hva og, hvordan de skal organisasjonens ressursbruk. Nåværende format for NMFs strategiske dokument er blitt tatt godt imot i organisasjonen, gjennom de to årene den har blitt anvendt. Til årets landsmøte er det derfor skrevet sak om at de kommer til å fortsette å anvende nåværende oppsett, da det er enighet i organisasjonen om at det fungerer godt.

Kommunale planer det er jo ofte sånne hefter på 32 – 40 sider med masse farger, ofte blir det lagt i en skuff og der ligger den til neste gang (Midtbø, 2016).

Generalsekretær i NMF har positiv erfaring med bruk av handlingsplaner av nåværende struktur fra tidligere lederstillinger. Han ønsket en forenklet og oversiktlig plan for NMF. Intensjonen til handlingsplanen de anvender i dag, er at den kan brettes sammen til slik at den er på størrelse med et visittkort, som en kan legge i brystlomma. Ved at den ligger i brystlomma, ligger den nært hjertet. Dermed har de ansatte organisasjonens mål, fokusområder og tiltak nært til seg.

Veldig lenge så har vi tenkt, og vi har antatt og vi synes og det ser ut som at ting går sånn og sånn (Midtbø, 2016).

En annen intensjon har vært å få klare svar på hvordan de ligger an. Før har de i stor antatt hvordan de tror de ligger an, og folk i organisasjonen har hatt ulike antakelser. Det strategiske dokumentet har dermed gitt en klar oversikt over målene og tiltakene, som har gjort det enkelt å kartlegge og få svar på hvordan de ligger an.

Tabell 4.9 Oversikt over hvilke elementer og hvor mange delementer NMF benytter i sitt strategiske dokument

NMF	Element				Innhold
	1	2	3	4	
3					E1
5					E1 + E2
6					E1 + E2 + E3
10					E1 + E2 + E3 + E4

Tabell 4.9 gir en oversikt over hvilke elementer og antall delementer NMF benytter i sitt strategiske dokument. Slik det går frem i tabellen benytter NMF alle delementene fra element 1.

Fra element 2 benytter de KPI-er og ikke-finansielle mål. Selv om de ikke har oppgitt finansielle mål i sitt strategiske dokument, fikk vi informasjon om at de benytter og er pliktet til å rapportere på bruk av finansielle midler. Fra element 3 benytter de kun tiltak. Selv om de ikke har med kritiske suksessfaktorer i sitt strategiske dokument, nevnte de økonomi og kvalitet på servicetilbudet deres som kritiske suksessfaktorer. For å eksistere som organisasjon er NMF avhengige av økonomiske ressurser, da utstyret de anvender er dyrt. I tillegg må de ha god musikalsk kunnskap for å kunne tilby god musikk. Fra element 4 benytter de alle delementene. NMF benytter balansert målstyring 83% (10 av 12 delementer) ut ifra deres strategiske dokumenter, men 92% (11 av 12 delementer) med supplerende av intervjudata.

Mye av målingen i NMF foregår ved telling. De teller for eksempel hvor mange som deltar på ulike arrangementer. På sine sommerkurs teller de hvor mange som deltar og er med år etter år. Dette gir en indikasjon på interessenivået, som muliggjør det å utarbeide tiltak for å opprette interessen dersom de merker den er fallende. Det strategiske dokumentet brukes for å tydeliggjøre organisasjonens mål og tiltak, og fungerer godt overens med hvordan ting blir utført i praksis, men økonomien har satt noen begrensninger for å nå alle målene i planen.

4.4.4 Minicase 3: Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner (NVIO)

På hvert prosjekt NVIO har, er de påkrevd å rapportere på middelbruken til veteranadministrasjonen som videre rapporterer til forsvarsdepartementet. De må også rapportere hvor og når de skal ha ulike veteranreff, og føre regnskap når de mottar kvitteringer.

Uten en sånn plan blir det veldig mye dag til dag bestemmelser (Lysenstøen, 2016).

NVIO har brukt handlingsplan av denne strukturen siden 2012. De bruker den som en sjekkliste, ved at de får en oversikt over hva de har gjort og ikke. Ettersom de har fått gode tilbakemeldinger på verktøyet, tror generalsekretæren at de kommer til å fortsette å anvende det. De ansatte har en klar oversikt over hvilket mål de jobber mot, og hvilke tiltak de skal jobbe med, og rapportere på.

Jeg mener at den har hatt den effekten at vi bruker pengene riktigere (Lysenstøen, 2016).

RESULTATER OG ANALYSE

Planen brukes aktivt av NVIO og gir dem en klar oversikt over hva som skal prioriteres. De har sett positive resultater ved å bruk av denne typen handlingsplan, og tror dermed de kommer til å fortsette med det. De ansatte er klare over hvilke mål de jobbe mot og hvilke tiltak de må jobbe med for at de skal nås. NVIOs hovedmålsetting er ivaretagelse av veteraner som har vært i internasjonale operasjoner. Organisasjonen skaper møteplasser eller arenaer for disse veteranene ved å arrangere ulike veterantreff. Handlingsplanen brukes som et dokument for å «tracke» i hvilken grad de har oppnådd måloppnåelse ved å ukentlig rapportere på hvordan de ligger an.

Tabell 4.10 Oversikt over hvilke elementer og hvor mange delementer NVIO benytter i sitt strategiske dokument

NVIO	Element				Innhold
	1	2	3	4	
2					E1
5					E1 + E2
7					E1 + E2 + E3
10					E1 + E2 + E3 + E4

Tabell 4.10 viser hvilke elementer og hvor mange delementer vi kan identifisere fra NVIO sitt strategiske dokument. Fra element 1 benytter de visjon og misjon. Fra element 2 og 3 benyttes alle delementene. Fra element 4 benytter de perspektiver, kausalitet og visuell fremstilling. Vi kan ikke identifisere strategiske temaer, da NVIO ser ut til å erstatte hovedmålsettingen med strategiske temaer. Graden av bruk av balansert målstyring i NVIO er 83% (10 av 12 delementer) ut ifra deres strategiske dokumenter, men 92% (11 av 12 delementer) dersom vi supplerer med intervjudata.

Vi er ikke så gode på det, men det er klart vi bruker jo vårt styre aktivt (Lysenstøen, 2016).

Hos NVIO brukes handlingsplanen som et dokument for å måle progresjon. Den brukes hyppig i ukentlige statusmøtene mellom hovedstyret. Hvert av de seks styremedlemmene har sitt område som de har hovedansvaret for. For eksempel har en ansvar for økonomi mens en annen har ansvaret for organisasjon og liknende. Gjennom tilbakemeldinger fra styremedlemmene og lokalforeningene får de svar på hvordan de ligger an. Med utgangspunkt i det strategiske dokumentet, rapporterer de dette muntlig eller skriftlig seks ganger i året.

4.4.5 Minicase 4: Norsk teaterråd

Kravene knyttet til offentlige tilskudd som Norsk teaterråd mottok var regulert, først i det vedtaket som fattes i norsk kulturråd. Deretter ble det utformet tiltaksbrev, som styrte hva pengene kunne benyttes til og hvordan det skulle rapporteres.

Det var en handlingsplan som bar preg av at alle hadde ønsket seg noe inn. Så må vi gjøre det, så må vi gjøre det, så må vi gjøre det, så hadde man ikke evne til å prioritere og si at: dette er viktigst, og dette jobber vi med! (Hagevik, 2016).

Bakgrunnen for at deres strategiske dokument var utformet slik, var et ønske om å rydde opp i antall tiltak. For 5 – 6 år siden hadde Norsk teaterråds et strategisk dokument med ca. 60 tiltak på mange nivåer, som var uoversiktlig og vanskelig å forholde seg til. I tillegg ønsket de å gjøre tiltakene mer realistiske med tanke på hva Norsk teaterråd kunne klare å utføre i løpet av toårs- perioden planen skulle være gjeldende for. Handlingsplanen de hadde fra 2012 – 2015 ga en konkret oversikt over hva som skulle prioriteres.

Kunne se målbare resultater og det skulle være spor etter disse tingene (Hagevik, 2016).

De delte inn i arbeidsområdene: service, politikk, organisasjon og rammevilkår. Forbokstavene til disse fire ordene, dannet ordet «SPOR». Dette gjorde de i et ønske om at Norsk teaterråd skulle sette spor etter seg.

Vi representerer frivillige organisasjoner, og målet til en frivillig organisasjon er ikke handlingsplanen (...). Målet er at flere skal synes det er gøy å jobbe med amatørteater, flere skal synes det er gøy å se forestillinger, flere skal engasjere seg, ungdom og barn skal lære om dette, voksne skal, pensjonister skal (Hagevik, 2016).

Målet til Norsk teaterråd var økt engasjement blant ulike målgrupper, og det strategiske dokumentet skulle uttrykke hvordan dette skulle oppnås. Norsk teaterråd definerte økt interesse for teater som måloppnåelse, men slik de selv uttrykte, ble det fiasko grunnet uenighet om hvilke tiltak som føre til målene.

RESULTATER OG ANALYSE

Man kan gå inn på de ulike tiltak så kan man identifisere at: her har man oppnådd noe (Hagevik, 2016).

For å vite om Norsk teaterråd hadde nådd sine mål gikk de igjennom hvert av målene i planen for å verifisere om de var nådd eller ikke. De håndfaste målene medlemsvekst var lettere å måle, enn mål som frivillige organisasjoner vanligvis har. For eksempel var et av målene til Norsk teaterråd å «bidra til kvalitetsheving i alle ledd», som var mer utfordrende å måle. De brukte dermed planen som en sjekklister for å kunne si om kvaliteten var hevet.

Tabell 4.11 Hvilke elementer og hvor mange delementer Norsk teaterråd benyttet i sitt strategiske dokument

Norsk teaterråd	Element				Innhold
	1	2	3	4	
2					E1
4					E1 + E2
5					E1 + E2 + E3
9					E1 + E2 + E3 + E4

Tabell 4.11 viser hvilke elementer og hvor mange delementer Norsk teaterråd benyttet i sitt strategiske dokument da organisasjonen eksisterte. Fra element 1 uttrykker de visjon og misjon. Fra element 2 identifiserte vi finansielle og ikke-finansielle mål. Fra element 3 hadde de kun tiltak. Til tross for dette oppga økonomiske ressurser og enighet som organisasjonens mål som kritiske suksessfaktorer. Mens fra element fire var alle elementene med i deres strategiske dokument. Norsk teaterråds bruk av balansert målstyring utgjør 75% (9 av 12 delementer) ut ifra deres strategiske dokumenter, men øker til 83% (10 av 12 delementer) med supplerings av intervjudata.

Man kan gå inn på de ulike tiltak så kan man identifisere at: her har man oppnådd noe (Hagevik, 2016).

Fra 2012 – 2015 brukte Norsk teaterråd handlingsplaner av den strukturen vi diskuterte under intervjuet. Norsk teaterråd brukte planen som en sjekklister for å verifisere om de ulike målene var nådd eller ikke. For håndfaste mål som å oppnå en viss andel medlemsvekst var det lettere å måle, enn mål som en slik organisasjon vanligvis forholder seg til. For eksempel var et av målene til Norsk

teaterråd å «bidra til kvalitetsheving i alle ledd». Det er mer utfordrende å måle om kvaliteten er hevet.

Den eneste som hadde ansvar for handlingsplanen på overordnet nivå var generalsekretær (Hagevik, 2016).

Handlingsplanen til Norsk teaterråd fungerte dårlig med hvordan ting ble utført i praksis. De hadde en velutformet handlingsplan, men de ansatte hadde ikke like stor innsikt i den som generalsekretæren. Den ble ikke brukt aktivt slik, som i de organisasjonene den fungerte godt. De hadde et sekretariat bestående av fem ansatte som alle var «all-aroundere». Alle i sekretariatet hadde en fot innenfor alle fagfeltene, i motsetning til å ha egne ansvarsområder slik i de andre organisasjonene.

I Teaterrådet var det jo slik at det viste seg man var jo ikke enige om målet. Man var ikke enige om hvem som skulle gjøre det, og man var ikke enige om hvilke ressurser som skulle benyttes (Hagevik, 2016).

For at en handlingsplan skal fungere i praksis er det viktig de som jobber med det er klare over hva de skal gjøre, og hvordan det skal gjøres. Norsk teaterråd hadde intensjoner om å redusere antall tiltak for å prioritere bedre, men alle i organisasjonen kom ikke til enighet.

Norsk teaterråd hadde i likhet med alle organisasjoner mål. I deres daværende handlingsplan var disse tydeliggjort og det var beskrevet konkrete tiltak for hvordan målene skulle nås. For eksempel hadde de et mål om hvordan midlene fra staten skulle fordeles:

Norsk teaterråd skal fordele offentlige midler på en kostnadseffektiv, rettferdig og forutsigbar måte (Hagevik, 2016).

For å nå dette hadde de et konkret tiltak i handlingsplanen om å øke kunnskapen om støtteordningene til de ulike målgruppene. Tilsvarende hadde de laget tiltak for alle sine mål. Handlingsplanen ga derfor en tydelig oversikt over ulike mål og hvordan de skulle nås.

Og det var jo [et multinasjonalt konsultentselskap] og andre som kunne måle men som ikke visste noe om teater eller noe om musikk eller noe om kultur. Og som kostet

RESULTATER OG ANALYSE

veldig mye penger, som kom inn med konsulenter som kostet 100.000 kr i uken så fikk man forslag som man sa: men hva er dette for noe? Det er jo helt irrelevant, det er jo ikke det vi jobber med. Det er jo ikke den måten vi tenker på (Hagevik, 2015).

Dette påpeker viktigheten av å kjenne til den typen organisasjon som en skal implementere styringsverktøy for. Balansert målstyring kan være et godt styringsverktøy, slik vi ser eksempler på i organisasjonene nevnt overfor, men det er viktig at bruken tilpasses organisasjonens karakter. For å implementere det i en frivillig organisasjon er det viktig å forstå denne sektoren og hva de legger i begrepet suksess. For eksempel definerer frivillige organisasjoner suksess ut ifra:

Vi er mest opptatt av mest mulig humanitær nytte for hver krone (Holm, 2016).

Hovedsaken vår er forebyggende arbeid blant veteraner (Lysenstøen, 2016).

5 DISKUSJON OG KONKLUSJON

5.1 HOVEDFUNN

5.1.1 Oppsummering

Av de 108 organisasjonene som bruker elementer fra balansert målstyring har vi registrert at det brukes i varierende grad. Slik det kommer frem av resultatene er misjon, visjon og verdier (element 1) det mest benyttede, etterfulgt av finansielle, ikke finansielle mål og KPI-er (element 2), kritiske suksessfaktorer og tiltak (element 3) og, perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling (element 4). Det er 97 organisasjoner som bruker balansert målstyring på en systematisk måte ved at elementene bygger på hverandre (kapittel 2.1.1). Organisasjonenes systematisk bruk av balansert målstyring kan forklares med at er avhengige av et godt kommunikasjonsverktøy for å kommunisere med eksterne aktører. For eksempel med staten, som har spesifikke krav til rapportering av middelbruk.

Blant de organisasjonene i studiet, kjennetegnes organisasjonene som bruker balansert målstyring i liten grad, ved at de har mindre enn 50 ansatte og distriktskontorer og, har eksistert mellom 0 og 70 år. De som bruker balansert målstyring i stor grad har mer enn 100 ansatte og distriktskontorer og, har eksistert i minst 70 år. På bakgrunn av resultatene våre bestemmer antall medlemmer, ansatte, frivillige, offentlig tilskudd og støtte fra sponsorer hvordan frivillige organisasjoner bruker elementer fra balansert målstyring.

Under dybdeintervjuene kartla vi motivasjonen bak hvorfor frivillige organisasjoner bruker elementer fra balansert målstyring. Selv om alle organisasjonene er pliktet til å rapportere middelbruk, har organisasjonene også andre begrunnelser for hvorfor de bruker elementer fra balansert målstyring. Røde Kors bruker det blant annet for å tydeliggjøre organisasjonens prioriteringsområder og som et kommunikasjonsverktøy. NMF og NVIO bruker det fordi det gir en ryddig oversikt over organisasjonens mål og tiltak, og det er lett å holde seg oppdatert på måloppnåelse. Norsk teaterråd brukte det for de ønsket å redusere til et realistisk antall tiltak som var mulig å utføre i løpet av perioden planen skulle være gjeldende for.

5.1.2 Diskusjon

Elementer vi har definert tar utgangspunkt i visjon, misjon og verdier, og for hvert element legges det til nye målingselementer (tabell 2.1). Dette mønsteret samsvarer med studiene til Lawrie og Cobbold (2004), og Speckbacher et. al. (2003) som tar utgangspunkt i balansert målstyring som et prestasjonsmålingssystem, og avanserer bruken etter hvert ved å legge til målingselementer. Vår klassifisering skiller seg fra de to andre ved at vi har inkludert misjon, visjon og verdier som et eget element. Dette fordi det disse delementene danner grunnlaget for å formulere strategier som er utgangspunktet for balansert målstyring.

Tabell 5.1 Hvor mange av organisasjonene i studiet som bruker de ulike delementene

Delement	Antall organisasjoner
Ikke-finansielle mål	101
Misjon	97
Tiltak	87
Visjon	81
Perspektiver	66
Finansielle mål	58
Verdier	46
Strategiske temaer	23
KPI-er	23
Visuell fremstilling	19
Kritiske suksessfaktorer	12
Kausalitet	11

Tabell 5.1 viser hvor mange av organisasjonene i studiet som bruker de ulike delementene. At ikke-finansielle mål er det mest benyttede kan komme av at frivillige organisasjoner baserer suksess på misjonsoppnåelse som er abstrakt og vanskelig å kvantifisere, og det dermed er naturlig å bruke ikke-finansielle mål for å måle dette (Sawhill & Williamson, 2001). Ettersom frivillige organisasjoner er pliktet til å ha med misjon i sine vedtekter, kan det høye antallet misjoner forklares ved dette (Frivillighet Norge, u.å.). De elleve organisasjonene i studiet som ikke oppgir misjon, har ikke vedtekter på sine nettsider. 87 organisasjoner oppgir tiltak, som definerer hvordan organisasjonen skal nå sine mål. Dette kan komme av at de er avhengige av en klar plan for hvordan de skal nå sine mål, slik det kommer frem i våre intervjuer. Slik tabell 5.1 viser oppgir 81 organisasjoner visjon på sine nettsider, muligens fordi de ønsker å uttrykke sitt ønskede

DISKUSJON OG KONKLUSJON

fremtidsbilde for å tiltrekke flere medlemmer og sponsorer. Perspektiver brukes av 66 organisasjoner, som kan komme av at organisasjonene ønsker en tydelig gruppering av sine mål ved å plassere de innenfor bestemte områder. Det kan gjøre det lettere for ansatte innenfor ulike avdelinger å finne frem til sine mål. 58 organisasjoner oppgir finansielle mål på sine nettsider som viser at flere organisasjoner også vurderer hvordan de skal opprettholde en stabil økonomi (Martello et al., 2011). Likevel vurderer ikke halvparten av organisasjonene i studiet finansielle mål, som viser at ikke alle frivillige organisasjoner er opptatt sin økonomi. 46 organisasjoner har verdier på sine nettsider, som kan være fordi de ønsker å kommunisere hva de står for overfor side interessenter. Grunner til at mange av organisasjonene ikke definerer verdier kan være fordi de heller benytter visjon og misjon, og mener det blir for omfattende å også oppgi verdier.

Strategiske temaer brukes av 23 organisasjoner. Mulige grunner til lav bruk av strategiske temaer kan være fordi flere av organisasjonene kobler sine finansielle og ikke-finansielle mål direkte til visjonen. I tabell 2.1 klassifiserer vi bruk av perspektiver, strategiske temaer, kausalitet og visuell fremstilling (element 4) som avansert bruk av balansert målstyring. Funnene i tabell 5.1, viser at få frivillige organisasjoner benytter kausalitet og visuell fremstilling. Dette tyder dermed på at frivillige organisasjoner ikke bruker balansert målstyring i avansert grad. Selv om kritiske suksessfaktorer er et av delementene som færrest organisasjoner har på sine nettsider, mistenker vi at det er flere som faktisk bruker det. Dette på bakgrunn av at Røde Kors, NMF og Norsk teaterråd har ikke oppgitt kritiske suksessfaktorer i sine strategiske planer, men oppga under intervjuene at de bruker det.

Frivillige organisasjoner bruker ulike KPI-er for å måle resultatene sine. Plantz et al. (1997) og Herman og Renz (2004) definerer kundetilfredshet som en viktig KPI. Ingen av organisasjonene i vårt studie nevner KPI-er knyttet til kundetilfredshet. Dette kan komme av at Plantz et al. (1997) og Herman og Renz (2004) studerte prestasjonsmåling i frivillige helse og omsorgsorganisasjoner. I slike organisasjoner fører tilfredshet til mer lojale pasienter og pårørende, styrker organisasjonens omdømme, tiltrekker flinke medarbeidere og, pasienter og pårørende anbefaler organisasjonen for andre, og er dermed en viktig KPI for å vurdere prestasjon (Happy or Not, u.å.). Grunner til fravær av denne KPI-en blant organisasjonene i vår studie, kan være fordi kundetilfredshet er et subjektivt

DISKUSJON OG KONKLUSJON

mål og det er vanskelig å vurdere eksakt hva kundene er tilfredse med og ikke. Dermed forholder frivillige organisasjoner seg til KPI-er som er enkle å måle og vurdere.

Deltakerinformasjon er en vanlig KPI blant frivillige organisasjoner, slik det kommer frem av Plantz et al. (1997), Willems et al. (2014) og våre resultater. Grunner til dette kan være at det er en enkel KPI å måle. Selv om deltakerinformasjon er en velbrukt KPI blant frivillige organisasjoner, er antall medlemmer (19 organisasjoner), og antall arrangementer (10 organisasjoner) KPI-er som brukes i større grad blant organisasjonene i vår studie. Dette kan være fordi organisasjonene ønsker å få en oversikt over hvor populære arrangementene deres er, eller fordi det stilles rapporteringskrav fra sponsorer. Slik det kommer frem i våre intervjuer med NMF og NVIO, er de pliktet til å rapportere deltakerinformasjon på sine arrangementer.

Willems et al. (2014) og Maier et al. (2014) nevner KPI-er som årlig økning i gaver, donasjoner eller midler fra staten, organisasjonens omdømme og servicekvalitet, hvilken grad organisasjonen har oppnådd sin misjon. KPI-er som andel tilskudd fra staten, finansiering fra givere, sponsorer og inntektsvekst benyttes av organisasjonene i dette studiet (tabell 4.2), men vi identifiserer ingen KPI-er knyttet til omdømme og servicekvalitet. Mulige grunner til dette er at frivillige organisasjoner i Norge har lite fokus på ledelse (Brekke, 2013).

For misjonsoppnåelse bruker frivillige organisasjoner i Norge KPI-er som: andel av befolkningen som har fått nødhjelp/tjeneste og antall deltakere på aktiviteter organisasjonene arrangerer. Blant de 23 organisasjonene som benytter KPI-er i vår studie, brukes det i størst grad av helseorganisasjoner og internasjonale organisasjoner. Det er vanskelig å identifisere hvorfor, men mulige grunner til høy bruk blant disse, kan være at det er mange store organisasjoner innenfor disse kategoriene, og det stilles høye rapporteringskrav (helseorganisasjoner er kategorien med flest medlemmer i vår studie).

Det er ulike grunner til hvorfor frivillige organisasjoner benytter styringsverktøyer. Crittenden, Crittenden, Stone, Robertson (2004) hevder de bruker det av lovmessige årsaker, uavhengig av hvilken innvirkningen det vil ha på effektivitet eller resultatene deres. Alle informantene i vårt studie oppga at de er pliktet til å dokumentere bruk av midler, men ingen oppga dette som hovedgrunnen til hvorfor de hadde utformet slike planer. De begrunner bruken av styringsverktøyer med at det har gitt en god oversikt over organisasjonens mål og hvordan disse skal nås. Mens

DISKUSJON OG KONKLUSJON

brugerorganisasjonene i Madsen (2011) sin studie innførte balansert målstyring etter ønske et nytt og bedre prestasjonsmålingssystem. Alle informantene har høyere økonomisk utdanning og positiv erfaring med bruk av strategiske dokumenter tilnærmet balansert målstyring fra utdanning og tidligere stillinger. Dermed mener vi utdanningen og tidligere arbeidserfaring også har hatt innvirkning på den strukturen planene deres har.

Siciliano (1996) fant en positiv sammenheng mellom strategisk planlegging og prestasjon. Resultatene våre tilsier det samme. Hos Røde Kors og NVIO, som begge er organisasjoner som har sett positive resultater av strategisk planlegging, har de oppfattende planleggingsprosesser før de vedtar planene i fellesskap med sine styrever. Hos Norsk teaterråd derimot, mener de uenighet om tiltak er grunnen til at organisasjonen ikke lenger eksisterer, som kan tolkes som mangel på strategisk planlegging.

I Kaplan (2001) er innovasjon en del av interne prosesser, mens i Cutt (1998) er det en del av læring og vekst. Våre resultater samsvarer med Kaplan (2001), hvor innovasjon er en del av interne prosesser. Dette kan tyde på at organisasjonene i større grad er blitt avhengige av innovasjoner som en del av sine kritiske prosesser som må utføres spesielt godt for å iverksette strategien. For eksempel teknologiske innovasjoner ettersom teknologi er blitt essensielt i dagens samfunn. Dersom innovasjon er en del av læring og vekst perspektivet kobles innovasjon til humankapital, informasjonssystemer og motivasjon (Hoff & Holving, 2015), fremfor til organisasjonens hovedformål.

Frivillige organisasjoner kategoriserer målene sine i ulike områder. Basert på våre resultater deler de inn i områder som kan kategoriseres under samfunn, kunde og medlem, interne prosesser, læring og vekst og økonomiperspektivet. Ved å gruppere de ulike organisasjonenes mål etablerte vi et eget perspektiv; samfunnsperspektivet (tabell 4.4). Innenfor dette perspektivet definerer organisasjonene mål som fører til misjonsoppnåelse. Dette bekrefter at frivillige organisasjoner er opptatt av på misjonsoppnåelse, fremfor finansielle mål slik vi innledningsvis nevnte (Moore, 2003).

DISKUSJON OG KONKLUSJON

Tabell 5.2 Oppgavens forskningsspørsmål, teori som svarer på disse og våre resultater

Forskningsspørsmål	Teori	Resultater
Hvilke elementer fra balansert målstyring bruker frivillige organisasjoner?	Frivillige organisasjoner bruker noen av delelementene som er: <ul style="list-style-type: none">• Finansielle og ikke-finansielle mål• KPI-er• Perspektiver.	Frivillige organisasjoner bruker elementer fra balansert målstyring varierende. De tre mest brukte er <ul style="list-style-type: none">• Ikke-finansielle mål• Misjon• Tiltak. Minst brukt er <ul style="list-style-type: none">• Visuell fremstilling• Kritiske suksessfaktorer• Kausalitet.
Hvorfor bruker frivillige organisasjoner elementer fra balansert målstyring?	<ul style="list-style-type: none">• Lovmessige årsaker, uavhengig av innvirkningen det vil ha på effektivitet eller resultatene deres.	<ul style="list-style-type: none">• Rapporteringskrav• God oversikt over organisasjonens mål og hvordan disse skal nås.

5.2 IMPLIKASJONER TIL FRIVILLIGE ORGANISASJONER

Basert på våre funn er balansert målstyring et nyttig verktøy for frivillige organisasjoner, men det krever tilpasninger. Det gir en tydelig oversikt over organisasjonens mål, arbeidsområder og tiltak. Ettersom målet til frivillige organisasjoner er misjonsoppnåelse er det viktig å definere mål og delmål skal føre til dette.

15% av organisasjonene i studiet skiller ikke mellom mål, tiltak og KPI-er. Ved å tydelig skille mellom dette er det lettere å kommunisere med interne og eksterne aktører. Eksterne aktører som myndigheter og sponsorer får en klar oversikt over hva organisasjonen skal oppnå, hvordan og hvordan de måler sine resultater, mens interne aktører som ansatte, frivillige og ledere får en klar retning for hva de skal jobbe med og mot, samt hvordan prestasjonene deres vurderes.

5.3 BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Studiet er begrenset ved at det er lite forskning om bruk av balansert målstyring i frivillige organisasjoner, og det var dermed lite å ta utgangspunkt fra. De fleste studiene om balansert

DISKUSJON OG KONKLUSJON

målstyring og prestasjonsmåling i frivillige organisasjoner er fra USA, som vi ikke direkte kan sammenligne med det norske markedet, på grunn av studienes formål og, størrelse og kulturforskjell mellom markedene.

Grunnet tidsbegrensninger kunne vi ikke innhente informasjon fra flere enn de 301 organisasjonene som er med i studiet. I en ideell situasjon kunne vi kontaktet Brønnøysundregistret for å få en oversikt over alle landets frivillige organisasjoner og undersøkt disse organisasjonenes alder og størrelse og sammenlignet med våre resultater. Vi kunne også intervjuet de 68 organisasjonene som bruker alle elementene fra balansert målstyring for å finne ut av hvorfor de bruker elementene, og sammenlignet med sekundærdata. Dermed foreslår vi dette for videre forskning, for eksempel ved bruk av en t-test for å teste signifikansnivå.

I organisasjonene vi har intervjuet, besitter alle ledere høyere økonomiske utdanning. Ettersom fire organisasjoner er for få til å svare på hvor representativt ledernes utdanningsnivå påvirker organisasjonens styringsverktøy, foreslår vi det til videre forskning. Ettersom det kun er 38% av organisasjonene i vår studie som har oppgitt informasjon om dette på deres nettsider, har vi ikke nok datagrunnlag for å besvare dette.

Ved innsamling av primærdata oppdaget vi mangelfull rapportering hos flere organisasjoner. Ut ifra sekundærdata er det delelementer flere av organisasjonene ser ut til å ikke bruke. Men slik det går frem av minicasene i kapittel 4.4 bruker organisasjonene flere delelementer enn hva de rapporterer på sine nettsider. Dermed er det mulig at organisasjoner som egentlig skulle vært en del av studiet er blitt eliminert. Fremtidige studier kan undersøke avvik mellom rapportering og faktisk bruk av ulike delelementer fra balansert målstyring.

Basert på funnene i tabell 5.1 har vi antatt grunner til at organisasjonene til fordeling av bruk av de ulike delelementene uten at vi har undersøkt dette. Dermed forestår vi dybdeintervjuer med de 97 organisasjonene som bruker elementene fra balansert målstyring på en systematisk, for å finne ut hvorfor de bruker det.

Vi gjør oppmerksom på mulige avrundingsfeil ved beregninger i MS Excel med avvik på ca. 1%.

5.4 KONKLUSJON

Balansert målstyring er et nyttig styrings og kommunikasjonsverktøy som fint kan benyttes av frivillige organisasjoner, selv om det kan være nødvendig med noen modifikasjoner i perspektivene og resultatindikatorene (Zhijun et al., 2014). Basert på våre funn tilpasser frivillige organisasjoner verktøyet ved omstrukturering i målhierarkiet, perspektivene og KPI-ene.

Slik Norsk teaterråd og Siciliano (1996) påpeker er det viktig å tilpasse balansert målstyring til frivillige organisasjoners målsettinger, og ikke klonere andre sektorer. Ved å dele inn bruk av balansert målstyring i tolv delelementer har vi funnet ut at frivillige organisasjoner tilpasser styringsverktøyet ved å plassere ikke-finansielle mål øverst i målhierarkiet, i motsetning til profittmaksimerende aktører hvor finansielle mål er de viktigste. Blant de tolv delelementene, er finansielle mål det sjette mest benyttede. Som tilsier at det er naturlig at frivillige organisasjoner også definerer og vurderer finansielle mål ettersom de er avhengige av finansielle midler for å drive sin virksomhet.

Frivillige organisasjoner tilpasser bruk av balansert målstyring til organisasjonens størrelse. Slik resultatene viser avanseres bruk av balansert målstyring jo flere ansatte, medlemmer, distriktskontorer og antall år de har eksistert. De største organisasjonene bruker flest elementer og delelementer. Dette kan være fordi de er avhengige av gode kommunikasjonsverktøy for å kommunisere internt og eksternt.

Frivillige organisasjoner gjør også tilpasninger i sine perspektiver. Ved kategorisering av delmålene til organisasjonene, etablerte vi et nytt perspektiv som vi kalte samfunnsperspektiv. Dette perspektivet omfatter alle delmål som er knyttet til organisasjonens misjon. I tillegg benytter de ulike KPI-er for å måle sine prestasjoner, hvorav de fleste er knyttet til deres misjon.

REFERANSELISTE

- Aakvik, J. A., Grihamar, S., & Haugsbø, F. (2014, 10. april 2016). Beveger seg bort fra kjerneverdiene. Lastet ned fra <http://e24.no/naeringsliv/noedhjelpene/professor-ombistandsorganisasjonene-beveger-seg-bort-fra-kjerneverdiene/23246679>
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2009). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Bozzo, S. L. (2000). Evaluation Resources for Nonprofit Organizations: Usefulness and Applicability. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 463-472.
- Brekke, B. (2013, 01.04.2016). Kunsten å lede frivillige. Lastet ned fra http://www.frivillighetnorge.no/no/nyheter/Kunsten+%C3%A5+lede+frivillige.b7C_wljG2p.ips
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Brystkreftforeningen. (u.å.). Brystkreftforeningens vedtekter og retningslinjer. Lastet ned fra http://www.brystkreftforeningen.no/images/pdf/om_ffb/HEFTE_VEDTEKTER_2014.pdf
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-&.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., Stone, M. M., & Robertson, C. J. (2004). An Uneasy Alliance: Planning and Performance in Nonprofit Organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(1), 81-106.
- Cutt, J. (1998). Performance Measurement in Non-Profit Organisations: Integration and Focus within Comprehensiveness. *Asian Journal of Public Administration*, 20(1), 3-29.
- Dahlum, S. (2015). Validitet. Lastet ned fra <https://snl.no/validitet>
- Dahlum, S. (2016). Kausalitet. Lastet ned fra <https://snl.no/kausaltet>
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 132-140.
- Financial Times. (u.å.). Definition of Non-Financial Performance Measures. Lastet ned fra http://lexicon.ft.com/Term?term=non_financial-performance-measures
- Foreningen for muskelsyke. (u.å.). FFM's Handlingsplan 2015-2016. Lastet ned fra <http://www.ffm.no/FFM>
- Forskningsrådet. (2005). Sosial kapital. Lastet ned fra http://www.forskningsradet.no/CSSStorage/Flex_attachment/8212021661.pdf

- Frivillighet Norge. (u.å.). Lastet ned fra <http://www.frivillighetnorge.no/>
- Frivillighet Norge. (u.å.). Medlemsvekst i organisasjonene. Lastet ned fra http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/fakta_om_frivillighet/aktuelt/Medlemsvekst+i+organisasjonene.b7C_wlrU0h.ips
- Frivillighet Norge. (u.å.). Våre medlemmer. Lastet ned fra http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/vare_medlemmer/
- Happy or Not. (u.å.). Fornøyde kunder er god forretning. Lastet ned fra <https://www.happy-or-not.com/nb/helsevesen/>
- Hartnett, B., & Matan, R. (2011). *The Balanced Scorecard: A Strategic Tool for the Nonprofit Sector*: Livingston, NJ: Sobel & Co.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2004). Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, a Panel Study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704.
- Hilstad, S. E. (2001). Overførbarhet. Lastet ned fra <http://folk.uio.no/solveiel/Oppgaven/node13.html>
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2015). *Balansert målstyring. Strategisk virksomhetsstyring satt i system*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Inner. (u.å., 14.04.2016). Visjon, verdier og formål – fokuserer på kraften i organisasjonen. Lastet ned fra <http://inner.no/visjon-verdier-og-formal-fokuserer-pa-kraften-i-organisasjonen/>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*: Harvard Business Review Boston, MA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*: Harvard Business Press.
- Kendall, J., & Knapp, M. (2000). Measuring the Performance of Voluntary Organizations. *Public Management Review*, 2(1), 105-132.
- Landsforeningen for hjerte- og lungesyke. (2014). LHL Strategi 2015-2017. Lastet ned fra <https://www.lhl.no/globalassets/om-lhl/dokumenter/strategi.lhl.2014-17.pdf>
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings from a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

- Lin, Z., Yu, Z., & Ligun, Z. (2014). Performance Outcomes of Balanced Scorecard Application in Hospital Administration in China. *China Economic Review*, 30, 1-15.
- Lombard, M. (2004). Intercoder Reliability. Lastet ned fra [http://matthewlombard.com/reliability/#What is intercoder reliability](http://matthewlombard.com/reliability/#What%20is%20intercoder%20reliability)
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting Of Intercoder Reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604.
- Madsen, D. Ø. (2011). *The impact of the balanced scorecard in the Scandinavian countries: a comparative study of three national management fashion markets*. PhD, Norwegian School of Economics, Bergen.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring. *Magma*, 4, 22-33.
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2014). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like a Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764014561796.
- Martello, M., Watson, J. G., & Fischer, M. (2011). Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(9).
- Micheli, P., & Kennerley, M. (2005). Performance Measurement Frameworks in Public and Non-Profit Sectors. *Production Planning & Control*, 16(2), 125-134.
- Moore, M. H. (2003). The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative To 'strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations' By Robert Kaplan. *Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper*(18).
- National Council of Nonprofits. (u.å.). Business Planning for Nonprofits. Lastet ned fra <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/business-planning-nonprofits>
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard: Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies*: John Wiley & Sons.
- Norges astma- og allergiforbund. (u.å.). Strategi 2010-2019. Lastet ned fra <http://www.naaf.no/Documents/Strategi-%20og%20handlingsplan/NAAF%20strategiplan%202010-2019-Endelig.pdf>
- Norges husflidslag. (u.å.). Strategisk plan 2015-2018. Lastet ned fra http://www.husflid.no/om_oss/fakta_om_nh/strategisk_plan
- Norges korforbund. (u.å.). Norges Korforbunds verdi- og strategiplan 2013-2017 (kortversjon). Lastet ned fra https://www.kor.no/omoss/organisasjon/Documents/verdi_og_strategiplan.pdf
- Norges musikkorps forbund. (u.å.). Handlingsplan 2014-2018. Lastet ned fra <http://12rtnf1rcvbw40olyu2hwnu9.wpengine.netdna-cdn.com/wp->

content/uploads/2015/04/handlingsplan_digital_juni_2015.pdf

Norges teaterråd. (u.å.). Handlingsplan 2014-2016. Lastet ned fra <http://www.teater.no/om-oss/dokumentbibliotek/>

Norges veteranforbund for internasjonale operasjoner. (u.å.). NVIO strategi 2015-2020. Lastet ned fra <http://www.nvio.no/gfx/articles/file/Diverse%20p%C3%A5%20websiden/NVIO%20STRATEGI%202015-2020.pdf>

Nørreklit, H., & Mitchell, F. (2007). The Balanced Scorecard. *Issues in Management Accounting*, 3, 175-198.

Plantz, M. C., Greenway, M. T., & Hendricks, M. (1997). Outcome Measurement: Showing Results in The Nonprofit Sector. *New Directions for Evaluation*, 1997(75), 15-30.

PwC. (2004). Balansert målstyring. Artikkelsamling.

Ramadan, M. A., & Borgonovi, E. (2015). Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Roos, G., Krogh, G. von, & Roos, J. (2010). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røde Kors. (2009). Strategi internasjonalt arbeid 2009-2014 Røde Kors i Norge. Lastet ned fra <https://www.rodekors.no/Global/HK%20-%20Hovedkontoret/Internasjonal/Dokumenter/Strategy/Internasjonal%20strategi%202009%20-%202014.pdf>

Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371-386.

Siciliano, J. I. (1996). The Relationship between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(4), 387-403.

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*: Sage.

Skoe, A. (u.å.). Bedriftens identitet. Lastet ned fra http://www.lederkilden.no/tema/strategi_virksomhetsutvikling/strategi/bedriftens-identitet2

Skoe, A. (u.å.). Strategimotoren. Lastet ned fra http://www.lederkilden.no/tema/strategi_virksomhetsutvikling/strategi/strategimotoren#895730

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388.

- Statoil. (2009). Etikk og verdier. Lastet ned fra <http://www.statoil.com/no/about/ethicsvalues/pages/default.aspx?redirectShortUrl=http%3a%2f%2fwww.statoil.com%2fetikkogverdier>
- Tellis, W. M. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19.
- Willems, J., Boenigk, S., & Jegers, M. (2014). Seven Trade-Offs in Measuring Nonprofit Performance and Effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1648-1670.
- Winsnes, E. H. (2014, 1. mars). Typisk norsk å gi lite. Lastet ned fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Typisk-norsk-a-gi-lite-7486203.html>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

VEDLEGG 1A – OVERSIKT OVER NORSKE FRIVILLIGE ORGANISASJONER OG DERES STYRINGSVERKTØY

Hentet fra http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/vare_medlemmer/ og <http://www.proff.no/>
den 16.-22.11.2015.

Org. #	Organisasjon	Stiftet	Antall lokallag	Antall medlemmer	Antall ansatte	Antall frivillige	Antall styremedlemmer (samt med styreleder)	Vedtekter	Årsregnskap	Årsmelding/Årsberetning	Retningslinjer	Styrereferater	Strategiske dokumenter	Antall organisasjoner i kategori	Styreleder
	Bolig og lokal miljø		-	2 000	-	-	12	2	1	-	-	-	-	2	
1	Velforbundet	2010	-	1 400	-	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Sigvard Laurendz
2	Vellenes Fellesorganisasjon	2010	-	600	-	-	6	1	1	-	-	-	-	1	Erik Sennesvik
	Helse		452	1 008 783	2 022	26 950	208	18	8	9	4	2	9	29	
3	Blå Kors Norge	1906	-	2 626	1 000	-	9	1	-	-	1	-	1	1	Marit Brandt Lågøy
4	Brystkreftforeningen	1992	-	14 500	4	-	7	1	-	1	1	-	1	1	Bente Elisabeth Solbakken Gjetle
5	Foreningen for Søvnyskdommer	1980	-	652	-	-	5	1	-	-	-	-	1	1	Inger-Johanne Henriksen Serrano
6	Helseforum for kvinner	2000	-	600	15	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Gustav Heiberg Simonsen
7	Helsepersonell for plantebasert kosthold	2013	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Tanja Kalchenko
8	Hjernesultforeningen	2009	-	-	-	-	9	1	-	1	-	-	-	1	Pål Kjeldsen
9	Hvite Ørn Norge	2008	-	405	2	-	5	1	1	-	-	1	-	1	Jan Magne Sørensen
10	Internasjonal helse- og sosialgruppe	2004	-	-	1	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Jan Martin Toft
11	Ja til livdrende enhet og omsorg for barn	2009	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Natasha Pedersen
12	Kreftforeningen	1938	-	113 000	190	25 000	9	1	1	1	1	-	1	1	Gunn-Elin Aasprong Bjørneboe
13	Landsforeningen for hjerte og lungesyke	1943	260	43 000	-	-	12	1	1	1	1	-	1	1	John Normann Melheim
14	Landslaget Fysisk Fostring i Skolen	1922	16	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Mona Sannerud Moe
15	Nasjonalforeningen for folkehelsen	1910	19	30 000	96	-	10	-	1	1	-	-	-	1	Dag Steinar Thelle
16	Norges Astma- og Allergiforbund	1960	70	16 000	40	-	8	1	-	-	-	-	1	1	Trine Wettergreen Strømman
17	Norges livredningselskap	1906	5	5 000	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Claire Ann P. Alfonso
18	Norsk forening for personer med stomi, reservoar og mage/tarmkreft	1971	22	-	-	-	10	1	-	-	-	-	-	1	Jane Halvorsen
19	Norsk Cøliakiforening	1974	17	-	7	-	7	1	1	-	-	-	-	1	Wenche Hoel Røine
20	Norsk Helse- og Avholdsforbund	1952	-	-	-	-	9	1	-	-	-	-	-	1	Øyvind Gjengstø
21	Norsk Proteinintoleranseforening	1993	5	-	3	-	5	1	-	1	-	1	-	1	Merete Askim
22	Norsk Sarkoidose Forening	2002	-	-	-	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Tone Nilsen
23	Prematurforeningen	1988	3	-	-	-	12	-	-	-	-	-	-	1	Elizabeth Granquist Toyer
24	Redningselskapet	1891	12	70 000	328	1 950	8	-	1	-	-	-	1	1	Nicolai Jarlsby
25	ROS Rådgivning om Spiseforstyrrelser	1983	2	-	27	-	5	1	-	1	-	-	-	1	Steinar Holm
26	Solgården SA	1968	-	-	-	-	6	-	1	-	-	-	-	1	Finn Georg Birkeland
27	Stiftelsen Norsk Luftambulans	1977	5	713 000	-	-	10	-	1	1	-	-	-	1	Knut Oscar Fleten
28	Stiftelsen Organonasjon	1997	-	-	7	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Gisle Nødvedt
29	Stiftelsen Pinsevennes Evangeliesenter	1983	7	-	300	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Tore Bergum
30	Stiftelsen Termik	1996	4	-	2	-	6	1	-	1	-	-	-	1	Asle Bardal
31	Voksne med medfødt hjertefeil	2010	5	-	-	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Marit Haugdahl
	Interesseorganisasjoner		4 363	1 170 175	671	130	611	62	24	25	8	6	33	90	
32	Actis - Rusfeltets samarbeidsorgan	2003	-	-	15	-	12	-	-	-	-	-	-	1	Arne Johannessen
33	ADHD Norge	1979	29	9 400	8	-	7	1	-	1	1	-	1	1	Sølvi Glevoll
34	Aleneforeldreforeningen	1966	19	-	-	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Brit Karin Pedersen
35	Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund	1932	22	102 996	-	-	8	1	-	-	-	-	-	1	Arild Nilssen
36	Arbeidssøkerforbundet	1998	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	1	Harald Trulsrud
37	Aurora Støtteforening for mennesker med psykiske helseproblemer	1994	-	-	-	-	8	1	-	-	-	-	-	1	Per Overrein
38	Autismeforeningen i Norge	1965	19	4 500	5	-	6	1	-	-	-	-	1	1	Annette Drangsholt
39	Barnekreftforeningen	1982	14	4 200	4	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Marianne Gunnerud
40	Chin Community In Norway	2004	-	-	-	-	19	1	-	-	-	-	-	1	Lian Thang Peter Sang
41	Det Felles Innvandrerråd Hordaland	1988	-	-	-	-	9	1	-	1	-	-	-	1	Samba Njie
42	DNT EDRU Livsstil	1859	18	1 850	6	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Sigmund Kroslid
43	Diabetesforbundet	1948	138	40 000	32	-	8	-	-	1	-	-	-	1	Nina Skille
44	Elevorganisasjonen	1999	19	-	-	-	13	-	-	-	-	-	1	1	Kristoffer Hansen
45	Ensliges Landsforbund	1984	7	850	-	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Ragna Nogva
46	Forbundet mot rusgift	1904	4	-	1	-	5	-	1	-	-	-	-	1	Knut Toralf Reinås
47	Foreningen 2 Foreldre	1985	10	2 000	-	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Rune Harald Rækken
48	Foreningen for hjertesyke barn	1976	19	-	52	100	7	1	1	-	-	-	-	1	Erk Skarud
49	Foreningen for Muskelsyke	1981	13	1 700	-	-	8	1	-	-	1	1	1	1	Tone I. Torp
50	Foreningen Vi som har et barn for lite	1984	10	1 340	1	-	5	-	1	-	-	-	-	1	Nils Ragnar Olsen
51	Funksjonshemmedes fellesorganisasjon	1950	100	335 000	-	-	12	1	-	-	-	-	-	1	John Berg-Jensen
52	Grenseløs Kjærlighet	2011	-	-	-	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Frid A. G.
53	Harry Benjamin Ressurssenter	2000	4	-	1	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Mikael Scott Bjerkeli
54	HivNorge	1987	-	-	-	-	7	1	1	1	1	1	1	1	Leif-Ove Hansen
55	Hørselshemmedes Landsforbund	1947	200	60 000	48	-	9	1	1	1	1	-	1	1	Morten Buan
56	IKS Interessegruppa for kvinner med spiseforstyrrelser	1987	3	-	9	-	-	-	1	-	-	-	-	1	Lene Fosshaug
57	International Student's Union of Norway (ISU)	1981	27	-	-	-	3	1	1	1	1	1	-	1	-
58	IOGT i Norge	1860	5	-	9	-	4	1	1	1	-	1	1	1	Hanne Gade Ringdal
59	IVK Norge - Norsk Sirkel For Ikkevoldskommunikasjon	2007	-	-	-	-	4	1	1	1	1	-	-	1	Karine Skinner
60	Juba	2009	-	-	3	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Ida Braaten
61	Juvente	1992	18	728	7	-	7	1	1	-	-	-	-	1	Maria Elizabeth Aspen
62	KA - Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon	1990	-	527	30	-	7	1	1	1	1	-	1	1	Eigil Morvik
63	KABB - Kristent arbeid blant blinde og svaksynte	1933	5	-	11	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Magne Bjørndal
64	KNIF - Kristen-Norges Innkjøpsfelleskap	1985	-	70	-	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Siri Kalvatn

Org. #	Organisasjon	Stiftet	Antall lokallag	Antall medlemmer	Antall ansatte	Antall frivillige	Antall styremedlemmer (samt med styreleder)	Vedtekter	Årsregnskap	Årsmelding/Årsberetning	Retningslinjer	Styreforeferater	Strategiske dokumenter	Antall organisasjoner i kategori	Styreleder
65	Kongelig Norsk Båtforbund	1911	7	39 000	3	-	9	1	-	-	-	-	-	1	Egil Kr. Olsen
66	Landsforeningen for Nyrpasienter og Transplanterte	1981	18	3 000	3	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Ragnar Skjold
67	Landsforeningen mot seksuelle overgrep	2004	-	-	-	-	6	1	-	-	-	-	1	1	Elin Skjeltopp
68	Landsforeningen uventet barnedød	1985	-	-	9	-	5	-	1	-	-	-	-	1	Øystein Lie
69	Landsforeningen We Shall Overcome	1968	3	-	-	-	8	1	-	1	-	-	-	1	Berit Bryhn-Jensen
70	LH - Landsforeningen for lesbiske, homofile, bifile og transpersoner	1953	14	2 500	15	-	8	-	-	1	-	-	-	1	Bård Nylund
71	LNU - Landsrådet for Norges barne- og Ungdomsråd	1980	97	-	20	-	14	1	-	1	1	-	-	1	Stian Seland
72	LPP Landsforeningen for pårørende innen psykisk helse	1996	28	-	3	-	7	1	-	1	-	-	-	1	Anne Sanchez Sund
73	MA - rusfri trafikk og livsstil	1928	46	-	9	-	7	-	1	-	-	-	-	1	Ann-Cathrin Becken
74	MA - Ungdom	1976	-	-	-	-	3	-	1	-	-	-	-	1	Håvard Arnstein Apeland
75	Menin Myalgisk Encefalopati Nettverket i Norge	1991	4	-	2	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Terje Kopperud
76	Menneskeverd	1981	-	-	8	30	7	-	-	-	-	-	1	1	Svein Granerud
77	Mental Helse	1987	260	8 000	60	-	6	-	-	1	-	-	-	1	Geir Abelsen
78	Mental Helse Ungdom	2005	25	-	4	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Adrian Lorentsson
79	Multipippel Sklerose Forbundet i Norge	1966	51	2 500	7	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Lars Ole Hammerland
80	Nei til EU	1990	19	30 000	18	-	13	1	-	-	-	-	1	1	Kathrine Kleveland
81	NOAH - For Dyrs Rettigheter	1989	-	6 000	15	-	3	-	-	-	-	-	-	1	Siri Anjuna Martinsen
82	Noregs Mållag	1906	160	12 000	14	-	7	1	1	1	-	-	-	1	Marit Aakre Tenne
83	Noregs Ungdomslag	1896	400	14 000	10	-	7	1	1	1	1	-	1	1	Endre Kleveland
84	Norges Bygdekvinnelag	1946	450	13 000	6	-	7	1	1	1	-	-	1	1	Mama Gunnvor Nilsson Ramsøy
85	Norges Døveforbund	1918	25	2 247	7	-	7	1	1	1	-	-	1	1	Hedvig Sinnes
86	Norges Fibromyalgi Forbund	1985	50	7 000	4	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Solrunn Dvergsdal
87	Norges Handikapforbund	1931	300	16 000	65	-	9	-	-	-	-	-	-	1	Arne Lein
88	Norges Veteránforbund for Internasjonale Operasjoner	1960	59	7 500	1	-	7	1	-	-	1	-	1	1	Britt Tove Berg
89	Norsk Bluesunion	1997	-	7 000	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Bitten Svendsen
90	Norsk Fosterhjemsforening	1981	19	-	-	-	6	1	-	-	1	-	1	1	Torunn Hauen Aks
91	Norsk Glaukomforening	1998	-	-	-	-	7	1	-	-	-	-	1	1	Mikal Røtnes
92	Norsk Musikkråd	1976	150	140 000	10	-	5	1	1	-	-	-	1	1	Eline Moe Melgalvis
93	Norsk Nettverk for Down Syndrom	2000	-	-	-	-	8	-	-	1	-	-	-	1	Camilla Schreibe
94	Norsk Organisasjon for Dyreassistert Terapi (NODAT)	2008	-	-	-	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Kari Dyrdal
95	Norsk Pensjonistforbund	1951	850	210 000	17	-	9	-	-	-	-	-	-	1	Jan Davidsen
96	Norsk Revmatikerforbund	1951	225	37 000	28	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Jan Grundt
97	Nakke- og kjeveskaddes forening	1999	-	-	-	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Knut Albert Pedersen
98	Norsk Teaterråd	1980	5	17	-	-	7	1	-	1	-	1	1	1	Marvin Wiseth
99	Norske Samers Riksforbund	1968	27	-	-	-	6	1	-	-	-	-	1	1	Beaska Niillas
100	PAWA - PanAfrican Womens Association	2003	-	-	-	-	4	1	-	-	-	-	-	1	Regina Adahada
101	Professional Women's Network Norway (PWN Norway)	1994	-	-	-	-	9	-	-	-	-	-	-	1	Bente Fjeldberg
102	Psoriasis- og eksemforbundet	1962	45	5 000	5	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Ragnar Akre-Aas
103	RE:ACT	2009	7	-	-	-	9	1	-	-	-	-	-	1	Katrine Nøtvedt
104	Retinitis Pigmentosa Foreningen i Norge	1993	-	600	-	-	5	1	1	-	-	-	-	1	Morten Tollefsen
105	RIO Rusmisbrukernes Interesseorganisasjon	1996	-	-	17	-	5	1	1	1	-	-	-	1	Tone Irene Meisdalen
106	Samarbeidskomiteen Hjelp Jødene Hjem (HJH)	1990	-	-	3	-	5	1	1	1	-	-	-	1	Øyvind Bernatek
107	Samisk KvinneForum	1993	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	1	Ingeborg Bø
108	Seniornett Norge	1997	200	8 600	8	-	8	1	1	-	-	-	-	1	Ingeborg Bø
109	Sex og politikk	1969	-	-	4	-	7	1	-	1	-	-	1	1	Johannes Rindal
110	SingelSammen!	2009	-	-	2	-	4	1	1	1	-	-	1	1	Sissel Martinussen
111	Spillavhengighet - Norge	2001	-	-	1	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Lilli Tove Andersen Bergmo
112	Stiftelsen Rettferd for tapene	1993	-	-	6	-	9	-	1	-	-	-	-	1	Arne Torbjørn Møllerud
113	Stoffskifteforbundet	1990	34	8 000	7	-	4	1	-	-	-	-	-	1	Brit Haugdahl
114	Straffedes Organisasjon i Norge (SON)	1980	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Rolf Solvang
115	Ungdom & Fritid	1978	-	-	6	-	8	-	-	-	-	-	1	1	Tor Haave
116	Ungdom mot Narkotika	1989	6	-	3	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Abdirahman Farah Jibril
117	Ung Kreft	1983	17	1 050	-	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Stein Magne Aksnes
118	Unge Funksjonshemmede	1980	32	25 000	6	-	7	1	-	-	-	-	1	1	Camilla Lyngen
119	UngOrg - Barne- og Ungdomsorganisasjonene i Oslo	1984	-	-	12	-	7	1	-	1	-	-	1	1	Trine Jakobsen Rydland
120	Velferdssalliansen	1998	27	-	3	-	5	1	-	1	-	-	-	1	Johanna Engen
121	Veteranforbundet SIOPS	2006	-	-	7	-	9	1	-	1	-	-	1	1	Per Elvestuen
	Internasjonale organisasjoner		208	89 200	677	14 114	202	7	12	7	5	2	12	31	
122	ADRA Norge	1993	-	-	7	-	7	-	1	-	-	-	-	1	Vidar Keyn
123	AFS Norge Internasjonal utveksling	1947	20	-	16	-	6	-	-	-	-	-	1	1	Ingun Raastad
124	AGAPE ACTION NORWAY	2013	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	1	Balezi Efraim Masumbuko
125	Aiesec Norge	1995	5	-	8	114	4	-	1	-	-	-	-	1	Siw Elisabeth Seland
126	Amnesty International Norge	1964	5	55 000	35	-	8	-	1	1	1	-	1	1	Trygve G. Nordby
127	Balanced View Norway	2012	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Heidi Tornaas
128	Care Norge	1980	-	-	22	-	7	-	1	-	-	-	-	1	Kjersti Fløgstad
129	Caritas Norge	1964	-	-	21	-	5	-	-	-	-	-	1	1	Terje Osmundsen
130	CISV Norge	1987	22	-	4	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Ine Annett Jomas
131	Deaf Aid	2004	-	-	1	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Bjørnar Hallset
132	Den Norske Helsingforskomité	1977	-	-	9	-	8	-	-	-	-	-	-	1	Ragnhild Astrup Tschudi
133	Europabevegelsen i Norge	1949	27	-	-	-	9	1	-	-	-	-	1	1	Jan Erik Grindheim
134	Indias Barn	1991	-	-	5	-	5	1	1	1	-	-	1	1	Hege Magnussen

Org. #	Organisasjon	Stiftet	Antall lokallag	Antall medlemmer	Antall ansatte	Antall frivillige	Antall styremedlemmer (samt med styreleder)	Vedtekter	Årsregnskap	Årsmelding/Årsberetning	Retningslinjer	Styrereferater	Strategiske dokumenter	Antall organisasjoner i kategori	Styreleder	
135	Flyktninghjelpen	1946	-	-	6	-	10	-	1	1	1	1	1	1	Idar Kreutzer	
136	Foreningen Norden	1919	60	5 000	8	-	8	1	-	-	-	-	-	1	Olemic Thomassen	
137	Fritt Norden Norge	2004	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Svein Dagfinn Lanser	
138	Ingeniører uten grenser Norge	2011	7	-	-	-	5	1	-	-	1	-	1	1	Leiv Erik Ødegaard	
139	Kirkens Nødhjelp	1947	-	-	138	-	9	-	1	1	1	-	1	1	Kjell Nordstokke	
140	Lions Club International MD 104	1984	7	11 700	4	12 000	6	-	-	-	-	-	-	1	Per Olav Ulberget	
141	Læremes Misjonsforbund	1902	-	2 000	1	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Annbjørg Nora Eiksund Hesselberg	
142	Misjon uten grenser	1982	-	-	13	-	5	-	1	-	-	-	-	1	Harry John Graham	
143	Norsk Folkehjelp	1939	-	14 000	-	2 000	7	1	-	-	1	-	1	1	Finn Erik Thoresen	
144	NorwayInternational Network (NIN)	2006	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Silvia Laffont	
145	Partnership for Change	2012	-	-	5	-	8	-	1	-	-	-	-	1	Ingrid Stange	
146	Plan Norge	1996	-	-	59	-	9	-	-	-	-	-	-	1	Jan Erik Korssjøen	
147	Redd Barna	1946	5	-	198	-	10	1	1	1	-	-	1	1	Nils Øverås	
148	Stiftelsen Norsk Nødhjelp	1990	-	-	6	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Ole Lindseth	
149	Stiftelsen SOS-barnebyer Norge	1964	-	-	102	-	7	-	1	1	-	-	1	1	Halvor Stenstadvold	
150	Strømmestiftelsen	1976	-	-	9	-	7	1	1	1	-	-	-	1	Svein Ove Faksvåg	
151	Xanaano / Foreldrelose Barn i Midt Somalia	2008	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	1	Farah Moham ab Abdi	
152	Y's Men International Region Norge	1986	50	1 500	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Svein Håvåg	
	Kultur og fritid		14 146	2 547 965	597	-	240	25	12	15	4	15	18	36		
153	Bandorg	2006	-	6 000	3	-	5	1	1	1	-	-	1	1	Roy Botten	
154	Bergen Internasjonale Kutsenter (BIKS)	1993	-	91	3	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Fernando Claire	
155	Damini House of Culture	1986	-	-	7	-	5	1	1	1	-	-	-	1	Vineet Jain	
156	De Unge's Orkesterforbund	1974	132	4 100	3	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Carl Ninian Wika	
157	Folkeakademiens Landsforbund	1885	119	-	14	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Mildrid Kjenstad Holst	
158	Folkemusikk og Folkedansorganisasjonen (FolkOrg)	1923	-	-	20	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Per Øyvind Tveiten	
159	Forbundet KYSTEN	1979	124	9 000	20	-	7	1	1	1	-	-	1	1	Asger K. Svendsen	
160	Fortidsminneforeningen	1844	21	7 000	25	-	5	-	1	-	-	-	-	1	Leif Kahrs Jøger	
161	HATS (Hälogaland Amatørteaterselskap)	1954	-	154	15	-	3	1	-	-	-	-	1	-	Ken Are Johnsen	
162	DIS-Norge, Slekt og Data	1990	-	10 000	3	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Tone Eli Moseid	
163	Hyperion - Norsk Forbund For Fantastiske Fritidsinteresser	2002	111	15 182	11	-	12	1	-	-	1	1	1	1	Simon Ingebjergsen	
164	KANDU - Kreativ Aktiv Norsk DataUngdom	1996	-	6 000	-	-	7	1	-	-	-	1	1	1	Marcus Sæthershagen	
165	Klassisk - Organisasjon for konsertarrangører	1947	-	50	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Per Ståle Knardal	
166	Korpsnett Norge	2001	-	-	1	-	7	1	-	-	-	-	1	1	Aksel G. Roksti	
167	Landsforbundet av Motorhistoriske Kjøretøyklubber	1979	107	40 000	2	-	6	-	-	-	-	1	-	1	Bjørn Erik Austad Hvaløby	
168	Landsforbundet Teatrets Venner	1939	22	4 000	1	-	5	1	-	1	-	-	1	1	Lise Hellandsvik	
169	Norges Husflidslag	1910	362	24 000	28	-	7	1	1	1	-	-	1	1	Berit Rønningen	
170	Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF)	1861	11 409	2 047 000	220	-	15	-	1	1	-	1	1	1	Tom Tvedt	
171	Norges korforbund	1984	28	30 000	9	-	7	1	1	1	1	-	1	1	Stein T B Høy	
172	Norges Kulturvernforbund	1994	1 400	200 000	6	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Jørg Eirik Waula	
173	Norges Musikkorps Forbund	1918	43	58 122	40	-	7	1	1	1	-	1	1	1	Rita Hirsrum Lystad	
174	Norges Skotthyllforbund	1978	55	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Bjørn Sivertsen	
175	Norsk arkivråd	1961	5	1 200	88	-	8	1	-	-	-	-	1	1	Marianne Høiklev Tengs	
176	Norsk Filmlubbforbund	1979	-	100	6	-	6	1	1	1	-	1	1	1	Helene Aalborg	
177	Norsk Forening for Fartøyvern	1985	175	10 000	2	-	7	1	-	-	-	1	-	1	Tron Wigeland Nilsen	
178	Norsk Fyrhistorisk Forening	1997	-	340	1	-	5	1	-	1	-	-	1	-	Tormod Steen	
179	Norsk Jernbaneklubb	1969	14	2 000	-	-	11	1	1	1	1	1	1	-	Ole K. Richenberg	
180	Norsk Mongolsk Forening	2007	-	-	1	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Rolf Amundsen	
181	Norske konsertarrangører	1982	-	299	5	-	7	1	-	1	-	-	1	1	Elisabeth Weisser Svendsen	
182	Norsk Sangerforum	2001	8	100	4	-	5	1	-	1	1	1	1	1	Jon G. Reinholdt	
183	Norske Kunstforeninger	1934	-	160	5	-	7	1	1	1	-	1	1	1	Stein Christian Midling-Jenssen	
184	Norske symfoniorkestres landsforbund NASOL	1948	-	67	-	-	5	1	-	-	-	-	1	-	Astri Elisabeth Pestalozzi	
185	Skiforeningen	1883	-	65 000	50	-	10	-	1	1	-	-	1	-	Jon Hindar	
186	Stiftelsen Trondheim Jazzfestival	1994	-	-	4	-	6	-	-	-	-	-	-	-	Herbjørn Skjervold	
187	Tsjetsjensk Ungdomsforening (TUF)	2013	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	Beckhan Salew	
188	Ung Kirkesang	1996	11	8 000	-	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Ole Aleksander Østthassel	
	Natur, miljø og dyreværn		4 957	782 078	114	-	57	4	2	3	1	2	2	7		
189	Det Norske Travelskap	1875	175	16 000	-	-	6	1	1	1	-	-	1	-	1	Atle Larsen
190	Dyrebeskyttelsen Norge	1991	27	8 500	-	-	7	-	-	-	1	1	-	1	Aud Vogt Johansen	
191	Friluftslivets fellesorganisasjon	1989	4 685	722 578	-	-	8	1	1	1	-	-	-	1	Dag Kaas	
192	Miljøstiftelsen Bellona	1986	-	-	75	-	6	-	-	-	-	-	-	-	Victor E. Jakobsen	
193	Natur og Ungdom	1967	70	7 000	24	-	15	1	-	-	-	-	-	1	Arnstein Vestre	
194	Naturvernforbundet	1914	100	22 000	-	-	12	1	-	-	1	-	-	1	1	
195	NOAH - For Dyr's Rettigheter	1989	-	6 000	15	-	3	-	-	-	-	-	-	1	Siri Anjuna Martinsen	
	Rekreasjon og sosiale foreninger		2 248	359 040	484	200	196	14	6	6	2	4	11	29		
196	4H Norge	1936	700	17 000	70	-	5	1	-	-	1	-	1	-	1	Kari Heggelund
197	Acharugo Dancing Group In Norway	2002	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	Juliet Okparaebo
198	Afghansk Ungdomsforening i Norge	2002	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	Ahmad Yasir Ghulami
199	Albansk Ungdom	2006	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	1	Tony Sadiku
200	Art of Living Foundation	1999	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	1	Manita Gjertude Andreassen

Org. #	Organisasjon	Stiftet	Antall lokallag	Antall medlemmer	Antall ansatte	Antall frivillige	Antall styremedlemmer (samt med styreleder)	Vedtekter	Årsregnskap	Årsmelding/Årsberetning	Retningslinjer	Styreforeferater	Strategiske dokumenter	Antall organisasjoner i kategori	Styreleder
201	Den Norske Båseklubben	1999	-	300	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	John Charles Earhart
202	Den norske turistforening	1868	57	260 000	40	-	12	1	1	1	-	-	1	1	Berit Kjell
203	Den Sudanesiske Forening	2007	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Mohammed Abdalla Zakaria
204	Den Uavhengige Norske Storloge av Odd Fellow Ordenen	1970	19	-	6	-	7	-	1	-	-	-	-	1	Morten Buan
205	Der Du Bor - Grenland	2008	-	-	1	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Bjørn Kortner
206	Det Norske Hageselskap	1884	350	25 000	8	-	8	-	1	1	-	-	-	1	Lisbeth Gederaas
207	Framfylkingen	1934	30	-	3	-	9	1	-	-	-	-	1	1	Are Tomasgard
208	Kiwanis International District Norden	1964	10	-	120	-	15	1	1	-	1	-	1	1	Eivind Sandnes
209	Kjerigråd	2002	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Hild Jorid Svalastog
210	LIN (Ukestilling, inkludering og nettverk)	2009	-	400	80	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Bibi Thaiba Musawi
211	Nordmanns-Forbundet	1907	-	-	4	-	9	-	-	-	-	-	-	1	Inger E. Prebensen
212	Norges KFUK-KFUM	1880	-	18 000	-	-	10	1	-	-	-	-	1	1	Helge Tarand
213	Norges KFUK-KFUM speidere	2003	300	11 000	28	-	9	1	-	-	-	-	1	1	Anders Østbye
214	Norges Kvinne- og Familieforbund	1915	200	4 500	-	-	5	1	-	-	-	-	1	1	Elisabeth Rusdal
215	Norges sopp- og nyttevekstforbund	2005	30	4 000	2	-	7	1	1	1	-	1	-	1	Edvin W. Johannesen
216	Norges speiderforbund	1978	450	18 500	16	-	7	-	-	-	-	-	-	1	May-Britt Roald
217	Norsk Bridgeforbund	1932	30	340	5	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Jostein Sjøvoll
218	Norsk Kennel Klub	1898	13	-	43	-	9	1	1	1	1	1	1	1	Tom Øystein Martinsen
219	Norsk-Russisk Kultursenter	1998	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Raisa Girkova
220	Organisasjonen For Barnevemnsforeldre	2013	-	-	-	-	3	1	-	-	-	-	1	1	Anne Olsen
221	Polyteknisk forening	1852	-	-	4	200	8	1	-	-	-	-	-	1	Silvia Seres
222	Rabea Kvinneforening	2005	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Kubra Ifzal
223	Seniordans Norge	1994	25	-	53	-	5	1	-	-	-	1	1	1	Olav Guldberg
224	Stiftelsen Livsglede for Eldre	2006	34	-	-	-	6	-	-	1	-	-	1	1	Ann-Kristin Olsen
	Sosiale tjenester		1 955	194 457	5 457	127 000	188	16	4	8	2	1	7	30	
225	Angstringen Norge	2005	30	-	2	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Manuela Maria Wanneck
226	Bibi Amka	2004	-	-	2	-	3	-	-	-	-	-	-	1	Nyota Luhembwe
227	Bipolarforeningen Norge	2010	17	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Marthe Løkken
228	Familieklubbene i Norge	2005	-	-	2	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Johnny Edvardsen
229	Fattighuset	1994	-	-	2	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Hanne Cecilie Funder Paulsen
230	Frelsesarmeen	1895	105	-	1 824	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Dirk Jan Krommenhoek
231	Forbund for kjemisk miljøintoleranse	2011	-	-	-	-	6	1	-	-	-	-	1	1	Mette Kalleberg
232	Haraldvangens venner	1982	-	-	-	-	6	1	-	-	-	-	-	1	Helge Qvigstad
233	Home-Start Familiekontakten Norge	2002	-	-	3	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Leif Jarle Theis
234	Kirkens SOS i Norge	1991	13	-	5	1 000	7	1	-	1	-	-	-	1	Trond Brynjar Solvang
235	LEVE - Landsforeningen for etterlatte ved selvmord	1999	-	1 200	3	-	9	1	-	-	-	-	1	1	Henning Herrestad
236	Natteravnene	1990	-	-	5	-	4	1	-	-	-	-	-	1	Sander Brink
237	Norges Blindforbund	1909	19	11 123	447	-	5	1	-	1	-	-	1	1	Unn Kristin Ljøner Hagen
238	Norges Blindforbunds Ungdom	1976	6	450	-	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Lena Gimse
239	Norke Røde Kors	1865	400	133 000	880	122 000	17	-	1	1	1	-	1	1	Sven Møllekleiv
240	Norske Kvinners Sanitetsforening	1896	1 320	47 000	-	-	7	1	1	1	-	-	1	1	Ellen-Sofie Egeland
241	Norske Redningshunder	1956	17	1 684	3	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Knut Skår
242	Organisasjonen ATROP Støtte & Ettervernsenter	2010	-	-	4	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Jorun Marie Kveldro
243	Organisasjonen Voksne for Barn	1960	-	-	373	-	7	-	-	-	-	-	1	1	Stein-Are Agledal
244	Prison Fellowship Norge	1988	-	-	-	-	4	1	-	-	-	-	-	1	Ingvald Annar Viken
245	Reform - ressursenter for menn	2002	-	-	9	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Robert Ullmann
246	Seniorsaken	2002	16	-	12	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Ingrid Kløve
247	Stiftelsen Fransiskushjelpen	1983	-	-	-	-	8	-	1	-	-	-	-	1	Klaus Hermann Beiske
248	Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Oslo	1855	8	-	1 850	4 000	5	1	-	1	-	-	-	1	Merethe Skaug Sørensen
249	Stiftelsen Retrettem	2002	-	-	14	-	5	1	-	1	1	-	1	1	Knut Traaseth
250	Stiftelsen Robin Hood Huset	2007	-	-	5	-	7	-	1	1	-	-	-	1	Hans Wilhelm Gullestad
251	Støtteforeningen for Kreftrammede, SFK	1991	-	-	5	-	3	-	-	-	-	-	-	1	Stein Helge Tennebø
252	Tamilsk Ressurs- og Veiledningscenter (TRVS)	1992	-	-	3	-	9	-	-	-	-	-	-	1	Thavapalan Pathmanathan
253	Telefonkontakt for eldre og uføre	1971	-	-	2	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Ole Jørgen Krohn- Nydal
254	Termik Rana	1996	4	-	2	-	6	1	-	1	-	-	-	1	Asle Bardal
	Tro- og livssynsorganisasjoner		809	305 231	2 428	-	279	12	17	5	6	5	13	39	
255	Ahmadiyya Muslim Jamaat	1974	-	1 500	4	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Zartisht Munir Ahmad Khan
256	Brunstad Christian Church	1898	20	7 000	147	-	4	-	1	1	-	-	1	1	Frode Reiersrud
257	Buddhistforbundet	1979	13	13 600	3	-	15	-	-	-	-	-	-	1	Egil Lothe
258	Det Norske Baptistsamfunn	1877	-	10 280	14	-	9	-	-	-	-	-	-	1	Hege Norm
259	Det Norske Bibelselskap	1816	-	-	31	-	14	-	1	1	-	-	-	1	Tor Singsaas
260	Det Norske Misjonsselskap	1842	7	-	280	-	8	1	-	-	-	1	1	1	Øyvind Melling
261	Familie & Medier	1935	-	14 000	9	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Lars-Ivar Gjørsv
262	Foreningen Kristen Riksradio	2005	30	-	5	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Vilhelm Viksøy
263	Frikirkelig Barne- og Ungdomsunion	1995	6	25 000	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-
264	ECKANKAR Norge	1970	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Kjell Aarhus
265	Hjelpekilden Norge	2012	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Bent Collett Larsen
266	Human-Etisk Forbund	1956	120	85 700	101	-	9	1	1	-	-	-	-	1	Tom Hedalen
267	Humanistforbundet	1997	-	1 000	23	-	6	1	1	-	-	-	-	1	Camilla Gunnerud
268	Humanistisk Ungdom	2007	21	1 015	7	-	13	1	-	-	-	-	1	1	Amlaue Høns Skjæveland

Org. #	Organisasjon	Stiftet	Antall lokallag	Antall medlemmer	Antall ansatte	Antall frivillige	Antall styremedlemmer (samt med styreleder)	Vedtekter	Årsregnskap	Årsmelding/Årsberetning	Retningslinjer	Styreforreferater	Strategiske dokumenter	Antall organisasjoner i kategori	Styreleder
269	Indremisjonsforbundet	1898	12	1 500	41	-	7	-	1	-	-	-	-	1	Sverre Dag Ljønes
270	Islamsk Opplæringscenter	1995	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Abokor Omar Elmi
271	Kirkerådet	1995	-	-	79	-	1	-	-	-	-	1	-	1	Svein Arne Lindø
272	Kristen Interkulturelt Arbeid (KIA)	1997	8	-	86	-	7	-	1	-	-	-	-	1	Geir Jørgen Bekkevold
273	Misjonsalliansen	1995	-	-	28	-	12	-	1	-	-	-	1	1	Paul Erik Wirgenes
274	Misjonsforbundet	1884	100	10 136	30	-	9	1	1	-	1	-	1	1	Ove Gundersen
275	Misjonsforbundet UNG	1991	137	6 700	13	-	8	-	-	-	-	-	-	1	Roald Andre Møskeland
276	New Life Mission	1988	-	-	4	-	4	-	-	-	-	-	-	1	Gunnar Enok Nilsen
277	Norges Kristelige Student- og Ungdomslag	1924	200	3 000	79	-	9	-	1	-	-	-	-	1	Jarle Skullerud
278	Norges Kristne Råd	1992	20	-	9	-	12	1	-	-	1	-	1	1	Terje Aadne
279	Norges Samemisjon	1888	-	-	17	-	7	-	-	-	-	-	-	1	Roald Hermod Gundersen
280	Norges Unge katolikker	1990	7	-	-	-	7	-	1	-	-	-	-	1	David Elia Ottersen
281	Normisjon	1970	-	70 000	103	-	7	1	1	-	1	1	1	1	Tormod Kleiven
282	Norsk Luthersk Misjonssamband	1965	16	50 000	742	-	7	1	1	-	1	1	1	1	Lars Gaute Jøssang
283	Norske Kirkeakademier	1995	-	-	3	-	8	-	-	-	-	-	-	1	Nils Ivar Aggy
284	Norway Chin Christian Federation (NCCF)	2003	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	1	Peter Ngaidam
285	Oslo katolske Bispedømme	1995	-	-	167	-	1	-	1	-	-	-	-	1	Bernt Ivar Eidsvig
286	Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet	1864	-	-	217	-	9	-	1	-	-	-	1	1	Kjell Birger Nordstokke
287	Stiftelsen Frogner Menighetshus	2002	-	-	6	-	5	-	1	1	-	-	-	1	Dag Sten
288	STL Samarbeidsrådet for Tros- og Livssynsamfunn	1999	8	-	2	-	4	1	-	1	-	-	1	1	Kolbjørn Erslund
289	Syvendeds Adventistforbundet - Den Norske Union	1972	60	4 800	125	-	15	-	1	-	-	-	-	1	Reidar Johansen Kvinge
290	Søndagskolen Norge	1889	24	-	52	-	10	-	-	-	1	-	1	1	Sebjørg Marie Jordheim
291	UngDialog	2011	-	-	1	-	5	1	1	1	-	1	-	1	Irene Incerti-Théry
292	Vatnar Kristne Fellesskap	2012	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	1	Erik Lindberg
293	Åpen folkekirke	2014	-	-	-	-	7	1	-	-	-	-	-	1	Sturla Johan Stålsett
	Utdanning og forskning		221	330 473	22	-	29	4	1	1	-	1	3	5	
294	Kristelig studieforbund (Kstud)	1952	17	-	5	-	7	1	-	-	-	-	1	1	Harald Skarsaune
295	Musikkens studieforbund	2005	150	14 000	5	-	5	1	1	1	-	-	1	1	Jon Gabriel Olsen
296	Studieforbundet Funkis	2005	17	316 000	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	Annlaug Ståvik
297	Studieforbundet kultur og tradisjon	1997	20	-	10	-	7	1	-	-	-	1	1	1	Eli Marlen Ulvestad
298	Voksenopplæringsforbundet (VOFO)	1991	17	473	2	-	5	1	-	-	-	-	-	1	Nils Petter Pedersen
	Annet		41	30	19	0	27	1	2	0	1	0	0	3	
299	ExtraStiftelsen	1994	-	30	16	-	9	1	1	-	1	-	-	1	Bjørnar Allgot
300	Vestre Aker Frivillighetsentral	1999	-	-	3	-	10	-	1	-	-	-	-	1	Ola Ramstad
301	Refugees Welcome to Norway	2015	41	-	-	-	8	-	-	-	-	-	-	1	Jan Vardøen
													Totalt:	108	301

VEDLEGG 1B – OVERSIKT OVER NORSKE FRIVILLIGE ORGANISASJONER OG DERES STYRINGSVERKTØY² (FORTS.)

Hentet fra http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/vare_medlemmer/ den 16.-22.11.2015

Organisasjonsnavn / Kort beskrivelse	Beskrivelse av styringsverktøy
Helse	
<p><u>Blå Kors Norge</u> http://www.blakors.no/ Blå Kors er en felleskristen, diakonal organisasjon som fremmer rusfrihet i samfunnet.</p>	<p>Strategisk plan for 2014/2018 omfatter områdene frivillighet, forebygging, politisk arbeid, behandling, internasjonalt engasjement, organisasjonens ressurser. Strategisk plan har overordnet karakter og konkretiseres gjennom sentrale, divisjonsvise og lokale handlingsplaner. I løpet av planperioden er det evalueres i hvilken grad planens mål nås. Utvikling av konkrete resultatmål er derfor viktig. Hvert område er spesifisert med ikke-finansielle mål delmål og resultatmål. Kritiske suksessfaktorer: kompetanse blant ansatte innenfor økonomi, administrasjon, eiendomsforvaltning, faglig og politisk arbeid. Resultatmål: antall frivillige, antall betalende medlemmer, medlemmers alder, frie midler.</p> <p>http://www.blakors.no/admin/common/getImg.asp?FileId=2815 Hentet 16.11.2015</p>
<p><u>Brystkreftforeningen</u> http://www.brystkreftforeningen.no/ Brystkreftforeningen jobber for brystkreftererte og deres pårørende. Foreningen driver frivillig landsomfattende likemannsarbeid, har medlemsmøter og arrangerer kurs og samlinger.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, årsmelding, virksomhetsplan og handlingsplan for 2014/2016. De strategiske områdene er medlemsaktivitet og synlighet, interessepolitisk- og samfunnsrettetaktivitet, kompetanse, internasjonalt samarbeid. Hvert mål inkluderer inntil 10 tiltak.</p> <p>http://www.brystkreftforeningen.no/images/pdf/Brystkreftforeningen%20mener/Handlingsplan_2014-2016.pdf http://www.brystkreftforeningen.no/images/pdf/om_ffb/Virksomhetsplan_for_2015.pdf Hentet 16.11.2015</p>
<p><u>Foreningen for Søvn sykdommer</u> http://sovnforeningen.no/ Foreningen for søvn sykdommer en pasientorganisasjon, en organisasjon for alle som har en søvn sykdom, for fagfolk, pårørende og andre interesserte.</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsplan 2015/2016. Handlingsplanen omfatter arbeid innenfor følgende områdene: styrets arbeid, helsepolitisk påvirkning, ledersamling og kommunikasjon.</p> <p>http://sovnforeningen.no/handlingsplan-20152016/ Hentet 16.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p><u>Kreftforeningen</u> https://kreftforeningen.no/ Er en landsdekkende, frivillig organisasjon innen kreftarbeidet i Norge.</p>	<p>Strategisk plan for 2015 inkluderer tre hovedmål: 1) færre skal få kreft, 2) flere skal overleve kreft, 3) best mulig livskvalitet for kreft rammede og pårørende. Hvert mål er spesifisert med tiltak og resultatmål. Resultatmål: andel røykere, antallet som behandles og overlever øker, givere, sponsorer.</p> <p>https://kreftforeningen.no/PageFiles/194/Strategi%202012-2015.pdf</p>

² Her presenteres organisasjoner som har strategiske dokumenter (se kolonne *Strategiske dokumenter* i vedlegg 1a)

	Hentet 16.11.2015
<p><u>Landsforeningen for hjerte- og lungesyke</u> https://www.lhl.no/ LHL, Landsforeningen- for hjerte- og lungesyke, er en interesseorganisasjon for mennesker med hjerte- og lungesykdom og deres pårørende. Det lokale arbeidet er grunnstammen i LHLs virksomhet.</p>	<p>Strategiplan for 2015/2017 som inneholder verdier og mål. Målene knytter seg til de valgte posisjonene som har kommet frem gjennom posisjonsanalysen: 1) Helsepolitisk maktfaktor 2) Sterk organisasjonsbygger 3) Ledende leverandør av spesialiserte helsetjenester.</p> <p>https://www.lhl.no/Global/Om%20LHL/Dokumenter/Strategi.lhl.2014-17.pdf Hentet 16.11.2015</p>
<p><u>Norges Astma- og Allergiforbund</u> http://www.naaf.no/ NAAF er en interesseorganisasjon for mennesker med astma og allergi.</p>	<p>Strategi inkluderer både strategisk plan for 2010/2019 (http://www.naaf.no/Documents/Strategi-%20og%20handlingsplan/NAAF%20strategiplan%202010-2019-Endelig.pdf) og handlingsplan for 2013/2016 (http://www.naaf.no/Documents/1.%20Landsmote%202013/Handlingsplan%202013-2016.pdf).</p> <p>Mål 2010/2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stoppe veksten i antall mennesker som får astma, allergi, eksem, kols og overfølsomhetssykdommer. • Sikre nok ressurser til diagnostisering, behandling, opplæring, habilitering og rehabilitering innen helsevesenet <p>Hvert mål inkluderer 4-5 delmål og tiltaksbeskrivelse.</p> <p>Hentet 16.11.2015</p>
<p><u>Norsk Forening for Stomi, Reservoar, Mage- /tarmkreftrammede</u> http://www.norilco.no/ Foreningens formål er å ivareta interesser for stomi-, reservoaropererte og mage-/tarmkreftrammede og for personer med sykdommer som kan føre til stomi- og reservoaroperasjon og mage-/tarmkreft.</p>	<p>Handlingsplan for 2014/2020. Hovedmål: NORILCOs hovedmål er å arbeide for økt satsning på forebygging, forskning og diagnostikk, samt sette fokus på rettigheter og omsorg for stomi- og reservoaropererte og deres pårørende.</p> <p>Delmål og tilsvarende tiltak omfatter områdene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opplysning og veiledning • Interessepolitikk og samarbeid • Organisasjonsutvikling og medlemsservice • Barn og unge • Internasjonalt arbeid • Forskning, diagnostikk og forebygging <p>http://www.norilco.no/om-oss/styringsdokumenter/handlingsplan Hentet 16.11.2015</p>
<p><u>Norsk Cøliakiforening</u> http://www.ncf.no/ Norsk cøliakiforening (NCF) er en interesseorganisasjon for deg som har diagnosen cøliaki, dermatitis herpetiformis eller av andre grunner må holde et glutenfritt kosthold.</p>	<p>De utvalgte strategiske områdene er økonomi, medlemmene, organisasjon, kompetanse og utvikling samt kommunikasjon. Det er valgt et hovedmål innenfor hvert strategiske område og under hvert hovedmål er det valgt ut sentrale delmål. Delmålene utredes og suppleres med tiltak i en årlig handlingsplan som vedtas av sentralstyret og som blir sentralstyrets styringsverktøy.</p> <p>http://www.ncf.no/viewfile.aspx?id=2612 Hentet 16.11.2015</p>
<p><u>Redningsselskapet</u> http://www.redningsselskapet.no/forsiden</p>	<p>Strategi inneholder visjon, verdier, strategiske fokusområder og delmål. Strategiske fokusområder/temaer: (1) beredskap; (2) forebyggende; (3) ressurser; (4) innovasjon og (5) samhandling. Alle målene er koblet til hverandre gjennom årsaks-/virkningssammenheng.</p> <p>http://www.redningsselskapet.no/om-oss Hentet 16.11.2015</p>

Interesseorganisasjoner	
<p><u>ADHD Norge</u> http://adhdnorge.no/ ADHD er en neurologisk forstyrrelse som først og fremst innebærer økt uro og vansker med oppmerksomhet.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, årsmeldingen og handlingsplan 2013/2016. Handlingsplanen beskriver verdier og 4 hovedmålområder: 1) medlemmer/individ, 2) organisasjonen, 3) hjelpeapparatet, 4) samfunnet. Hvert mål er spesifisert med delmål.</p> <p>http://adhdnorge.no/content/uploads/2016/01/Handlingsplan-13_162c-pdf.pdf Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p><u>Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund</u> http://arbef.no/ AEF Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund har sin opprinnelse i arbeiderbevegelsens kamp mot fylla, for edruskap og en solidarisk grunnideologi.</p>	<p>Styringsverktøy omfatter handlingsplan for 2012/2016. Hovedmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv for forebygging mot rus • Aktiv for barn og unge • Aktiv mot legalisering av narkotika • Aktiv for rusfrie soner <p>Hvert mål inkluderer delmål og tiltak. http://arbef.no/wp-content/uploads/2011/11/Handlingsprogram-2012-2016-FERDIG.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Autismeforeningen i Norge</u> http://autismeforeningen.no/ Autismeforeningen arbeider for at samfunnet oppfyller sine forpliktelser overfor mennesker med autismespekterdiagnoser (ASD), like muligheter for deltakelse i samfunnet forpliktende langtidsplanlegging i et helhetlig og livslangt perspektiv.</p>	<p>Styring er presentert av langtidsprogram 2014/2020 som inkluderer visjon, organisasjon sitt formål og rettigheter. http://autismeforeningen.no/om-oss/styringsdokumenter/langtidsprogram-2008-2014#RETTIGHETER Det andre styringsdokumentet er Arbeidsprogram for sentralstyret 2014/2016 som består av fokusområder, delmål og tiltak. Fokusområder inkluderer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hjem • Skole • Arbeid • Kompetanseheving/kompetanseutvikling • Økonomi <p>http://autismeforeningen.no/om-oss/styringsdokumenter/arbeidsprogram-2012-2014 Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Det Felles Innvandrerråd Hordaland</u> http://www.dfirh.no/ Det Felles Innvandrerråd i Hordaland (DFIRH) er en paraplyorganisasjon for innvandrersorganisasjoner og innvandrere i Hordaland.</p>	<p>Styringsverktøy består av årsberetning, handlingsplan og vedtekter. Handlingsplanen inkluderer 3 hovedmål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valg og demokrati (Med særlig fokus på Kommunestyre- og fylkestingsvalget i 2015). 2. Radikalisering og dialog (Arbeid med forebygging av radikalisering, og igangsetting av dialog) 3. Styrking av ungdomsarbeid (Arbeid med prosjektet B.Y.ungdom). <p>http://www.dfirh.no/node/3 Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p><u>DNT EDRU Livsstil</u> http://www.avhold.no/</p>	<p>Styring i organisasjon består av arbeidsplan 2016/2017 som inkluderer mål for hovedområdene og tiltaksplan.</p> <p>http://www.avhold.no/om-oss/dokumenter/arbeidsplan-2016-2017/ Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Diabetesforbundet</u> http://www.diabetes.no/ Diabetesforbundet er en uavhengig interesseorganisasjon for folk som har</p>	<p>Styringsverktøy består av strategiplan 2013/2015. Dokumentet inneholder organisasjon sine verdier (troverdig, hjelpsom og modig) og visjon. Bl.a. beskrives det hvert fokusområde samt med delmål og tiltak. Fokusområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folkehelseaktør • Samarbeidspartner

<p>diabetes og andre som er interessert i diabetes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ressurscenter for individer • En vital og attraktiv organisasjon. <p>http://www.diabetes.no/filestore/-Diabetesno - filarkiv/For_tillitsvalgte/Strategi - /JSOPPDATERTSTRATEGIDF2013-2015VEDTATTPLANDSMTET21.OKTOBER2012.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Elevorganisasjonen</u> http://www.elev.no/ Elevorganisasjonen er en landsomfattende, partipolitisk uavhengig organisasjon for elever og lærlinger i videregående opplæring og i ungdomsskolen i Norge.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, politisk måldokument, arbeidsprogram. Arbeidsprogram inkluderer mål og tiltak.</p> <p>http://www.elev.no/Nedlastninger Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p><u>Foreningen for Muskelsyke</u> http://www.ffm.no/ Foreningen for Muskelsyke (FFM) er interesseorganisasjonen for muskelsyke i Norge. Foreningen sprer kunnskap om muskelsykdommer og muskelsykes livssituasjon, medvirker til bedre behandlingsmuligheter og støtter forskning omkring muskelsykdommer.</p>	<p>Styringsverktøy består av prinsippprogram og handlingsplan 2015/2016. Organisasjonens mål: Samfunnet skal bli tilgjengelig for alle, slik at alle kan delta aktivt i samfunnet på egne premisser. Overordnede mål: 1. En sterk organisasjon med godt samarbeid mellom de ulike leddene 2. Ungdomsarbeid og rekruttering 3. Et godt behandlings, rehabiliterings- og habiliteringstilbud til muskelsyke 4. Aktivitet for muskelsyke og pårørende 5. Brukermedvirkning 6. Interessepolitisk arbeid 7. Tilpassede hjelpemidler Hvert overordnede mål beskrevet av handlingsmål og tiltak.</p> <p>http://www.ffm.no/FFM Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Hørselshemmedes Landsforbund</u> https://www.hlf.no/ HLF (Hørselshemmedes Landsforbund) er interesseorganisasjonen for høreapparatbrukere og tinnitusrammede, Sterkt tunghørte/døvblitte, foreldre med tunghørte barn, CI-opererte og mennesker som lider av balansesykdommen ménière.</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsprogram 2015/2018. Handlingsplanen inkluderer fokusområder og prioriterte oppgaver: Organisasjon, Likepersonarbeid, Interessepolitikk, HLF Briskeby, Forskning og utviklingsarbeid, Forebygging, Behandling/ Rehabilitering.</p> <p>https://www.hlf.no/globalassets/dokumenter/dette-jobber-vi-med/hlf-handlingsprogram-2015.pdf Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p><u>IOGT i Norge</u> http://iogt.no/ IOGT ble startet i Utica i 1851. IOGTs visjon er at alle mennesker skal få et rikt, fritt og meningsfylt liv i fredelige samfunn preget av likeverd, og uten de problemer som bruk av alkohol og andre rusgifter medfører.</p>	<p>Styringsdokumenter består av 10 års utviklingsplan 2014/2024 og arbeidsplan 2016/2017. Bl.a. dokumentet inneholder organisasjon sine fokusområder og tilsvarende tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tryggere uteliv • Bevissthet rundt alkoholkultur • Arbeid for utsatte grupper • Organisasjonsutvikling <p>http://iogt.no/wp-content/uploads/2013/10/Arbeidsplan-for-IOGT-2016-2017-vedtatt-p%C3%A5-landsm%C3%B8tet.pdf http://iogt.no/wp-content/uploads/2013/10/Langtidsplan-endelig.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>IVK Norge – Norsk Sirkel For Ikkevoldskommunikasjon</u> http://ivk.no/</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsplan, vedtekter og årsmeldinger. Handlingsplanen beskriver følgende mål: 1. Jobbe strategisk for å øke medlemstallene.</p>

<p>IVK Norge er en forening som arbeider for å fremme ikkevoldskommunikasjon (IVK) i Norge.</p>	<p>2. Legge til rette for utvikling av medlemmene gjennom blant annet kurs, samlinger, medlemsaften, IVK-treff og annet. 3. Tilby kurs for ansatte i skole og barnehage. 4. Tilby kurs til organisasjoner som møter mennesker i konflikter.</p> <p>http://ivk.no/om-oss/handlingsplan/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p><u>Junior- og barneorganisasjonen JUBA</u> http://www.juba.org/ Organisasjonen arbeider for like rettigheter for alle uavhengig av kjønn, farge, religiøs eller politisk oppfatning. De søker å øke forståelsen hos barn og unge for en livsstil uten bruk av rusgifter, en mer rettferdig fordeling av verdens ressurser og for at konflikter mellom mennesker skal løses uten bruk av våpen og vold.</p>	<p>Styringsverktøy består av arbeidsplan og vedtekter. Arbeidsplan beskriver to hovedmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • JUBA skal vokse • JUBA skal kommunisere bedre. <p>Hvert mål er spesifisert med delmål.</p> <p>http://www.juba.org/f/D11495/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p><u>Juvente</u> http://juvente.no/ Juvente er en ungdomsorganisasjon som jobber for rusfri utvikling, fred, toleranse og like rettigheter for alle.</p>	<p>Styringsdokumenter består av arbeidsplan 2015/2017 og langtidspan 2015/2019. Både arbeidsplan og langtidspan inneholder beskrivelse av delmål og tiltak med fokus på disse hovedområdene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synlighet • Organisasjon (Sentralt, Kretsene, Lokallagene) • Forebygging • Aktivitet • Medlemmer • Internasjonalt (Fred, solidaritet, Internasjonalt samarbeid) • Skolering • Politikk • Kommunikasjon • Økonomi, administrasjon og eiendommer <p>http://juvente.no/om-juvente/grunndokumenter/arbeidsplan/ http://juvente.no/om-juvente/grunndokumenter/strategi-og-langtidspan/ Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>KA – Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon</u> http://www.ka.no/ En samlende og slagkraftig fellesorganisasjon for kirkelige virksomheter. KA jobber med et bredt spekter av utfordringer innen kirkelig arbeidsliv og kirkelig virksomhet. Dette innebærer blant annet tariffforhandlinger, rådgivning innen lønns- og personalspørsmål, forvaltning av kirkebygg, drift av kirkegård, og utvikling av diakoni, undervisning og kirkemusikk.</p>	<p>Organisasjon sin styring inneholder treårs strategisk plan for 2016-2019. I dokumentet beskrives det KA sitt hovedmål: varetta medlemmenes felles interesser, styrke deres kompetanse og yte dem tjenester til støtte for deres virksomhet. Bl.a. inneholder dokumentet seg tre verdier for virksomheten (kvalitet, demokrati, medlemsfokus), mål for perioden 2016-2019 og tiltak.</p> <p>http://www.ka.no/om/strategiplan http://www.ka.no/_service/300851/download/id/322175/name/Strategiplan+2016-2019_vedtatt+av+Landsr%C3%A5d+2015.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Landsforeningen mot seksuelle overgrep</u> http://www.lmsso.no/</p>	<p>Organisasjonen har styringsdokument for perioden 2015-2017. Dokumentet inneholder visjon, kjerneverdier og hovedmål. Satsingsområder for perioden inkluderer: (1)</p>

<p>Landsforeningen mot seksuelle overgrep er en interesseorganisasjon for alle mennesker utsatt for seksuelle overgrep, for pårørende, deres nærmeste, organisasjoner og andre interesserte. Organisasjonen skal ha et særlig fokus på arbeid mot seksuelle overgrep i nære relasjoner.</p>	<p>organisasjonens utvikling, (2) erfaringskunnskap og fagkunnskap hånd i hånd, (3) synliggjøring. Hvert fokusområde er spesifisert med delmål og tiltak.</p> <p>http://www.lmsso.no/wp-content/uploads/Styringsdokument-forslag.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p>Menneskeverd http://www.menneskeverd.no/ Menneskeverd jobber for å verne om menneskelivet fra befruktningen til en naturlig død. Organisasjonens hovedoppgave er å styrke bevisstheten om menneskets verdi før vi er født, ved alvorlig sykdom og funksjonsnedsettelse og ved livets avslutning.</p>	<p>Styringsverktøy består av beskrivelse av:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visjon • Menneskeverds kjerneverdier • Virksomhetsidé • Hovedmål • Strategi • Gunnpilarer • Drift <p>http://www.menneskeverd.no/om-oss/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p>Nei til EU http://www.neitileu.no/ Nei til EU er en grasrotbevegelse som jobber for å holde Norge utenfor EU.</p>	<p>Styringsverktøy består av arbeidsplan for 2014/2015 som inneholder følgende fokusområder: (1) folkebevegelsen, (2) kommunikasjon, (3) prioriterte områder for kunnskapsutvikling og beredskap i 2014/2015 og (4) satsingsområde 2015. Hvert fokusområde er spesifisert med delmål og tiltak.</p> <p>http://www.neitileu.no/om_nei_til_eu/planer_og_vedtekter/arbeidsplan Hentet 17.11.2015</p>
<p>Norges Ungdomslag http://www.ungdomslag.no/?ac_id=1&ac_parent=1</p>	<p>Styringsverktøy består av styringsdokument:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lov • Styringsføresegnene • Prinsippprogrammet • Fagpolitiske plattformer • Langtidsplan • Arbeidsplan • Handlingsplan <p>Langtidsplan for perioden 2014/2018 beskriver organisasjonens visjon, hovedmål og fem strategier for å nå mål. Hver strategi er spesifisert med delmål.</p> <p>http://www.ungdomslag.no/?ac_id=327&ac_parent http://www.ungdomslag.no/?a_id=1894&ac_parent=1 http://www.ungdomslag.no/?a_id=1895&ac_parent=1 Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p>Norges Bygdekvinnelag http://www.bygdekvinnelaget.no/ Bygdekvinnelaget - en moderne møteplass. Bygdekvinnelaget er en pådriver for levende bygder. Organisasjonen er opptatt av sosiale tiltak i bygdene, og er forkjemper for kvinners økonomiske og sosiale rettigheter.</p>	<p>Styring i organisasjon består av både strategisk plan mot 2020 og arbeidsplan for 2015/2016. Dokumenter inkluderer beskrivelse av visjon, organisasjon sitt formål og fokusområder: vekst, engasjement, organisasjon og økonomi.</p> <p>http://www.bygdekvinnelaget.no/sites/bygdekvinnelaget/files/files/field/files/strategi_2020_1_0.pdf http://www.bygdekvinnelaget.no/sites/bygdekvinnelaget/files/files/field/files/arbeidsplan2015-16.pdf Hentet 17.11.2015</p>

<p>Norges Døveforbund http://www.deafnet.no/ NDF er en partipolitisk og religiøst nøytral interesseorganisasjon, som arbeider for å bedre døves og tunghørtes situasjon på alle områder i samfunnet. Målet for organisasjonens virksomhet er å oppnå bedring av den enkeltes livsstandard og levekår, og full samfunnsmessig likestilling.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter og handlingsplan. Handlingsplanen beskriver visjon, formål, hovedmål og satsingsområder. Visjon forklarer organisasjonens mål. Formål forklarer hva ledelsen og medlemmer vil med NDF og hvorfor de trenger organisasjonen. Hovedmål forklarer hvilke kjernevirksomheter NDF er basert på. Satsingsområder forklarer hvilke områder NDF vil fokusere på i handlingsperioden.</p> <p>http://www.deafnet.no/userfiles/documents/Handlingsplan/Handlingsplan%202013%20-%202016.pdf Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p>Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner http://www.nvio.no/ Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner (NVIO) er Norges største interesseorganisasjon for militært personell som har deltatt i internasjonale operasjoner - og deres pårørende.</p>	<p>Styring består av strategi- og handlingsplan 2015/2020. Strategidokument inkluderer beskrivelse av mål og del mål. http://www.nvio.no/gfx/articles/file/Diverse%20p%C3%A5%20websiden/NVIO%20STRATEGI%202015-2020.pdf Dokumentet med handlingsplan inneholder beskrivelse av fokusområder: (1) kommunikasjon, (2) veteranrettigheter, (3) organisasjon og organisasjonsutvikling og (4) kamerat- og familiestøtte. Hvert område er spesifisert med delmål, tiltak og måleparametre. http://www.nvio.no/gfx/articles/file/Organisasjon/Handlingsplan%202015_2020.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p>Norges Fosterhjemsforening http://www.fosterhjemforening.no/ Norsk Fosterhjemsforening (NFF) er en privat interesseorganisasjon som er uavhengige av politiske partier og trossamfunn. NFF skal være en aktiv pådriver for å heve kvaliteten på alle plan innen fosterhjemsomsorgen.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, planer, etiske retningslinjer. Planer omfatter beskrivelse av handlingsplan 2016/2018 og tiltaksplan. Handlingsplan beskriver tre mål og tilsvarende delmål.</p> <p>http://www.fosterhjemforening.no/organisasjon/planer/ http://www.fosterhjemforening.no/organisasjon/planer/handlingsplan-2016-2018/ http://www.fosterhjemforening.no/organisasjon/planer/tiltaksplaner/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p>Norsk Glaukomforening http://www.glaukomforeningen.no/ Foreningens hovedmål er å bidra til å gi pasienter og deres pårørende økt trygghet og livskvalitet. Nøkkelen til dette er informasjon og motivasjon. Dette er et kontinuerlig fokusområde for foreningen. Foreningen inngår i nyttige nasjonale og internasjonale nettverk – det være seg pasientorganisasjoner, øyelegenes organisasjoner og øyemiddelindustrien.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter og dokument «Visjon 2020».</p> <p><i>VISION 2020: The Right to Sight</i> is the global initiative for the elimination of avoidable blindness, a joint programme of the World Health Organization (WHO) and the International Agency for the Prevention of Blindness (IAPB).</p> <p>http://www.iapb.org/vision-2020 Hentet 17.11.2015 Oppdatert 12.03.2016</p>
<p>Norsk Musikkråd http://www.musikk.no/ Norsk musikkråd - musikklivets nettverk - er et samarbeidsnettverk og en interesseorganisasjon for musikklivet i Norge.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, strategi- og handlingsplan. Strategi- og handlingsplan består av fire punkter: verdigrunnlag, formål, strategisk grunnlag og handlingsprogram. Handlingsplan omfatter følgende fokusområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politikk • Forvaltning, tilrettelegging og aktiviteter • Musikk og samfunn • Organisasjon. <p>http://www.musikk.no/sfiles/9/74/26/66/5/file/norsk-musikkraads-melding-om-virksomheten-2013-2015.pdf Hentet 17.11.2015</p>

	Oppdatert 13.03.2016
<p><u>Nakke og kjeveskaddes forening</u> http://nakkeogkjeve.no/ Nakke- og kjeveskaddes forening arbeider for å bedre diagnostiserings- og behandlingstilbudet for TMD-pasienter, blant annet gjennom å samle kunnskap og dokumentasjon. Foreningen skal være et fellesskap for erfaringsutveksling.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, handlingsplan, verdier og omdømme. Handlingsplan beskriver to hovedmål som er spesifisert med delmål.</p> <p>http://nakkeogkjeve.no/styret-2/handlingsplan/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>Norsk teaterråd</u> http://www.teater.no/ Norsk teaterråd er en paraplyorganisasjon for 16 organisasjoner som driver med amatørteater i Norge.</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsplan som nesten tilsvarer strategiske kart, bl.a. dokumentet inneholder følgende komponentene: perspektiver (Service, Politikk, Organisasjon og Rammvilkår), strategiske temaer (Faglig utvikling og Omdømmebygging) og strategiske mål.</p> <p>http://www.teater.no/om-oss/dokumentbibliotek/ Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Norske Samers Riksforbund</u> http://nsr.no/ Norske Samers Riksforbund (NSR) ble stiftet i 1968, og vil gjennom sitt arbeid fremme likeverd, solidaritet og fredelig sameksistens mellom folk og folkegrupper samt respekt for menneskets avhengighet av naturen.</p>	<p>Styringsdokumenter består av strategi- og virksomhetsplan for NSRs landsstyre 2015/2019. Dokumentet inneholder beskrivelse av hovedmål, delmål og tiltak. Hovedmål er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videreutvikling av forbundet og alliansebygging • Politikktutvikling • Satsing på samisk språk og kultur • Rekruttering av medlemmer og styrking av ungdomsarbeidet • Formidling av NSRs syn <p>http://nsr.no/wp-content/uploads/2015/06/NSRs-strategi-og-virksomhetsplan-til-landsstyret-2015-2019.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Sex og politikk</u> http://sexogpolitikk.no/ Norsk forening for seksuell og reproduktiv helse og rettigheter (NSRR) er en ideell frivillig forening som skal arbeide for å sikre den enkeltes seksuelle og reproduktive rettigheter, og anerkjenner ethvert menneskes rett til å realisere sin seksualitet.</p>	<p>Styring inkluderer strategisk plan for 2015/2020 og virksomhetsplan for 2015. Strategisk plan består av beskrivelse av organisasjon sin visjon, hovedmål og verdier. Også inneholder dokumentet fokusområder (politiske og organisatoriske) samt med delmål, resultat og indikatorer.</p> <p>http://sexogpolitikk.no/om_oss/m_1_og_strategier/virksomhetsplan_2015/content_2/filelist_fd9fd450-93e5-4ee1-802c-320d639830f5/1435060190728/virksomhetsplan_2015_til_rsm_tet.pdf http://sexogpolitikk.no/om_oss/m_1_og_strategier/strategisk_plan_2015_2020/content_1/filelist_ffda14aa-aab8-4532-8173-8d2a6061ad42/1434372627935/strategisk_plan_til_rsm_tet_2015.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>SingelSammen!</u> http://www.singelsammen.no/ SingelSammen! er en frivillig og partipolitisk uavhengig interesseorganisasjon som jobber for å bedre levekårene for single økonomisk, politisk, holdningsmessig og sosialt.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, årsberetning, handlingsplan og budsjett. Handlingsplan beskriver følgende fokusområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Årsregnskap, medlemsinntekter, årsmøte • Politisk arbeid/rådgivning • Lokallag • Aktivitet i tilknytning til prosjekter • Medlemsinntekter og prosjektarbeid <p>http://www.singelsammen.no/om-oss/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>

<p>Ungdom & Fritid http://www.ungogfri.no/ Ungdom & Fritid er en demokratisk barne- og ungdomsorganisasjon for brukere, ansatte og frivillige i fritidsklubber, ungdomshus og lignende tiltak.</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsplan som omfatter følgende fokusområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisasjon • ungdomspolitik • utdanning og opplæring • internasjonale kvalifiseringsrammeverker ECVET • samarbeid • informasjon • internasjonalt • administrasjon <p>Hvert fokusområde er spesifisert med delmål.</p> <p>http://www.ungogfri.no/no/Om_oss/Handlingsplan/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p>Unge Funksjonshemmede http://www.ungefunksjonshemmede.no/ Unge funksjonshemmede er et samarbeidsorgan for funksjonshemmedes ungdomsorganisasjoner i Norge.</p>	<p>Styredokumenter består av arbeidsplan for 2015 som inkluderer beskrivelse av to fokusområder (interessepolitisk arbeid og organisatorisk arbeid) samt med spesifisering av delmål.</p> <p>http://www.ungefunksjonshemmede.no/om-oss/grunn dokumenter/arbeidsprogram Hentet 17.11.2015</p>
<p>UngOrg – Barne- og Ungdomsorganisasjonene http://buro.unginfo.oslo.no/ UngOrg jobber med å fremme interessene til barne- og ungdomsorganisasjonene i Oslo, i tillegg til å bistå medlemsorganisasjonene med kurs og oppfølging.</p>	<p>Styringsverktøy består av prinsippprogram, politisk plattform, arbeidsprogram, vedtekter og årsberetning. Arbeidsprogram omfatter tre hovedmål som er spesifisert med delmål og tiltak.</p> <p>http://buro.unginfo.oslo.no/wp-content/uploads/2012/04/Arbeidsprogram-for-UngOrg-2015-2016.pdf Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p>Veteranforbundet SIOPS http://www.sioips.no/ Veteranforbundet SIOPS - skadde i internasjonale operasjoner SIOPS arbeider på flere plan. Organisasjonen er aktiv i forhold til skadde veteraner, her sørger organisasjonen for oppfølging og veiledning i møtet med det offentlige.</p>	<p>Styredokumenter består av handlingsplan for 2015-2016 som inkluderer seg beskrivelse av fokusområder (interessepolitisk arbeid og organisatorisk arbeid) samt med spesifisering av tiltak. Fokusområder er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasjon • Politikk • Aktiviteter og tilbud for veteraner • Veteraners omdømme • Sivilsamfunnet • Forskning og dokumentasjon. <p>http://www.sioips.no/images/pdf/Handlingsplan15_16.pdf Hentet 17.11.2015</p>
Internasjonale organisasjoner	
<p>AFS Norge Internasjonal utveksling http://www.afs.no/ AFS er en frivillig og ideell utvekslingsorganisasjon, uten politisk og religiøs tilknytning. Gjennom utveksling ønsker AFS å øke den interkulturelle kompetansen hos den enkelte, som igjen kan bidra til en mer rettferdig og fredfull verden.</p>	<p>Styringsverktøy består av strategiplan som inkluderer beskrivelse av visjon og kjerneverdier: inspirerende, støttende, pålitelig og knytter bånd.</p> <p>http://www.afs.no/om-afs/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>

<p><u>Amnesty International Norge</u> http://www.amnesty.no/ Amnesty International er en verdensomspennende og medlemsstyrt organisasjon. Organisasjonen står fritt til å slå ned på menneskerettighetsbrudd uansett hvor de finner sted.</p>	<p>Styring i organisasjon er presentert med strategisk plan for 2010/2016. Hoved utgangspunkter i planen er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål for menneskerettighetsarbeid. • Fundamentet for arbeid, det som skal gi organisasjonen tyngde for å nå målene. • Områder der organisasjonen ønsker å utvikle og forbedre seg. • Områder der organisasjonen skal være spesielt gode, satsingsområdene. • Utvikling av organisasjonen gjennom samarbeid. <p>http://www.amnesty.no/om-amnesty/strategier http://www.amnesty.no/sites/default/files/51/Strategisk%20plan%202010-2016.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Care Norge</u> http://www.care.no/ Care Norge jobber med kvinneverdier og bistand. CARE er en av verdens største hjelpeorganisasjoner.</p>	<p>Styring består av dokument The CARE 2020 Program Strategy der presenteres det organisasjon sine mål og tiltak.</p> <p>http://www.care.no/Om-CARE/Dette-er-CARE/ http://www.care.no/Documents/CARE%202020%20Program%20Strategy.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Caritas Norge</u> http://www.caritas.no/ Organisasjonen ble opprettet av Oslo Katolske Bispedømme i 1964 og er Den katolske kirke i Norges organisasjon for velferdsarbeid blant innvandrere og de svakest stilte i landet samt bistandsarbeid i fattige land.</p>	<p>Styring består av dokument Caritas Norges strategi 2013/2017 der presenteres det:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caritas Norges identitet og verdier • Utenlandsarbeidet (mål og tiltak) • Arbeidet i Norge (mål og tiltak). <p>http://www.caritas.no/?page_id=1060 http://www.caritas.no/wp-content/uploads/2012/04/Caritas-Norges-strategi-2013-2017.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Europabevegelsen Norge</u> http://www.europabevegelsen.no/ Europabevegelsen skal virke for samarbeid mellom folk og stater i Europa, for å fremme frihet, fred, demokrati, solidaritet og likeverd, samt utvikle kulturell forståelse og fremme en bærekraftig global utvikling.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, politisk program 2015/2017 og resolusjoner. Politisk program inkluderer visjon, politisk og strategisk fokusområde.</p> <p>http://www.europabevegelsen.no/vedtekter-og-politikk-strategi/ Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>Flyktninghjelpen</u> http://www.flyktninghjelpen.no/ Flyktninghjelpen fremmer og beskytter rettighetene til mennesker på flukt i eller utenfor eget land. Er den eneste norske organisasjonen som er spesialisert på internasjonalt arbeid med denne målgruppen og hjelper der nøden er størst.</p>	<p>Styring består av dokument <i>NRC as a courageous advocate for the rights of displaced people: Strategy for Global Advocacy 2015-2017</i> der presenteres det organisasjon sine mål, delmål og key messages. Hovedmål er</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protection: Displaced and vulnerable people's safety and dignity is significantly improved • Response: The humanitarian system is increasingly accountable to the displaced and vulnerable • Rights: Displaced and vulnerable people have access to education in emergencies and rights to housing, land and property are respected. <p>http://www.flyktninghjelpen.no/?aid=9127311#.VksuNPkvfIU http://www.flyktninghjelpen.no/arch/img/9190347.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Foreningen Norden</u> http://www.norden.no/ Foreningen Norden arbeider for å styrke og utvikle et folkelig nordisk samarbeid for alle som bor i Norden.</p>	<p>Styringsverktøy består av prinsippprogram, vedtekter, handlingsplan og årsrapporter.</p> <p>http://www.norden.no/index.php?aam_media=184224 Hentet 16.03.2016</p>

<p><u>Ingeniører uten grenser Norge</u> http://www.iug.no/ Ingeniører Uten Grenser Norge er i dag en interesseorganisasjon for ingeniørfaglig bistandsarbeid.</p>	<p>Styring består av dokument STRATEGI FOR IUG 2015-2017 som inkluderer sen beskrivelse av</p> <ul style="list-style-type: none"> • IUGs posisjon • IUGs målsetninger • Strategiske hovedgrep • Prioriterte områder (Fornybar energi; Vann og sanitær; Bygg og samferdsel; Agrikultur) <p>https://drive.google.com/file/d/0BynFpmVOMVNsOWtkQzgwNXDIR3c/view http://www.iug.no/omiug/ Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Kirkens Nødhjelp</u> https://www.kirkensnodhjelp.no/ Kirkens Nødhjelp er en felleskirkelig diakonal organisasjon for global rettferdighet. Arbeidet utføres uten intensjon om å endre menneskers religiøse tilhørighet.</p>	<p>Styring består av dokument <i>GLOBAL STRATEGY: Faith in Action</i> der beskrives organisasjon sine hovedverdier og målsetninger.</p> <p>https://www.kirkensnodhjelp.no/om-oss/prinsipper-og-strategi/ https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/globalstrategy-2015.pdf Hentet 17.11.2015</p>
<p><u>Norsk Folkehjelp</u> https://www.folkehjelp.no/ Norsk Folkehjelp er fagbevegelsens humanitære solidaritetsorganisasjon.</p>	<p>Styringsverktøy består av etiske retningslinjer, vedtekter, prinsipp program, nasjonal og internasjonal strategi. Strategien omfatter tre fagområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Førstehjelp, redningstjeneste og ulykkesforebyggende arbeid • Inkludering og flyktningarbeid • Internasjonal solidaritet. <p>Hvert fagområde er spesifisert med delmål og resultatmål (for eksempel, medlemsvekst i prosentandel, antall etablerte lag osv.).</p> <p>https://www.folkehjelp.no/Om-oss/Styringsdokumenter Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>Redd barna</u> http://www.reddbarna.no/ Redd Barnas verdier bygger på FNs konvensjon om barnets rettigheter og menneskerettighetserklæringen.</p>	<p>Styringsverktøy består av dokumentet der beskrives det organisasjon sine verdier og strategi.</p> <p>http://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/verdier-og-strategi Hentet 17.11.2016</p>
<p><u>Stiftelsen SOS-barnebyer Norge</u> https://www.sos-barnebyer.no/ SOS-barnebyer er en internasjonal humanitær organisasjon som arbeider for å gi barn et trygt hjem.</p>	<p>Styringsverktøy består av programpolicy og rapporter, blant annet SOS-barnebyer Norges utviklingsstrategi 2015/2020. SOS-barnebyer Norges utviklingsstrategi «Child Care for Development» skisserer fire strategiske fokusområder for organisasjonen i perioden 2015/2020. Disse er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Å sikre barn og unge retten til god omsorg og beskyttelse • Å fremme barns rett til god utdanning • Å sikre likestilling og like rettigheter for jenter og gutter • Å øke programkvalitet og relevans. <p>Hvert fokusområde er spesifisert med delmål.</p> <p>https://www.sos-barnebyer.no/om-oss/rapporter-og-policies/programpolicy-og-rapporter Hentet 17.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>Strømmestiftelsen</u> https://strommestiftelsen.no/ Strømmestiftelsen er en norsk utviklingsorganisasjon som gir fattige mennesker i Sør hjelp til å klatre ut av</p>	<p>Styringsverktøy er presentert med strategisk plan der beskrives det fire hoved strategiske roller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhancing of quality of organisation's programmes to address the root causes of poverty • Influencing public opinion and government policy by raising awareness on the issues of global poverty and injustice

<p>fattigdom gjennom utdanning og mikrofinans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Making available new funds and resources for organisation's programme operations • Running an efficient and effective organisation <p>https://strommestiftelsen.no/arsrapporter http://issuu.com/strommestiftelsen/docs/strategic_plan_2014-18_pr Hentet 17.11.2015</p>
Kultur og fritid	
<p><u>Bandorg</u> http://www.bandorg.no/ Bandorg er en organisasjon for utøvere i sjangeren rock og rytmisk musikk.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, årsmelding og handlingsplan 2015/2017. BandOrg jobber innenfor tre hovedområder: forvaltning, interessepolitikk og kompetanse. Hvert område er spesifisert med finansielle (tilskudd og støtteordninger) og ikke-finansielle hovedmål og delmål.</p> <p>http://www.bandorg.no/om-bandorg/handlingsp/ Hentet 18.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>Damini House of Culture</u> http://damini.org/ Damini House of Culture er en uavhengig kulturinstitusjon som ønsker å gjøre indisk dans og musikk tilgjengelig for et bredt publikum.</p>	<p>Styringsverktøy består av årsrapport, årsregnskap, årsberetning, vedtekter, budsjetter og virksomhetsplan. Virksomhetsplanen omfatter beskrivelse av følgende fokusområder: fastaktiviteter, prosjekter, eksterne oppdrag og profileringer, økonomi- og ressurser.</p> <p>http://damini.org/wp-content/uploads/2014/01/Virksomhetsplan-2015.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>De Unges Orkesterforbund</u> http://unof.no/ De Unges Orkesterforbund (UNOF) er en landsomfattende organisasjon for alle barne- og ungdomsorkestre i Norge.</p>	<p>Styringsverktøy er presentert med strategi- og handlingsplan for <i>De Unges Orkesterforbund 2014-2016</i> der beskrives det visjon, hovedmål og tre hoved strategier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • høy musikalsk kvalitet • godt miljø • god tilslutning. <p>Strategiene er spesifisert med seks delmål og tiltak.</p> <p>http://unof.no/om_unof/strategi-og-handlingsplan/ Hentet 18.11.2015</p>
<p><u>Folkeakademiens Landsforbund</u> http://www.folkeakademiet.no/ Folkeakademiets mål er å øke livskvaliteten for den enkelte gjennom deltakelse i meningsfulle kulturaktiviteter.</p>	<p>Styringsverktøy består av Handlingsplan 2012/2018 som omfatter beskrivelse av 10 finansielle og ikke-finansielle mål / fokusområder samt med delmål og tilsvarende tiltak.</p> <p>http://folkeakademiet.no/files/2012/10/folkeakademi-handlingsplan2012-18-nett.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>Forbundet KYSTEN</u> http://www.kysten.no/ Forbundet KYSTEN er en kulturvernorganisasjon som arbeider for å verne om kystkulturen.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, prinsippdokument, handlingsplan og årsmeldinger. Handlingsplan omfatter beskrivelse av følgende områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonen • "Se nye kyster" • Kommunikasjon – intern og eksternt • Kunnskap og kompetanse • Nasjonalt og internasjonalt samarbeid • Økonomi • Landsstyre, sekretariat og ledelse <p>Hvert område er spesifisert med delmål</p> <p>http://www.kysten.no/files/Handlingsprogram-for-2015---2019.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>

<p><u>Hyperion – Norsk Forbund For Fantastiske Fritidsinteresser</u> http://n4f.no/ Hyperion – Norsk Forbund for Fantastiske Fritidsinteresser (N4F) ble opprettet i 2002 og ble stiftet i 2003 for å samle alle fantasirike hobbyer og interesser i et stort og slagkraftig forbund.</p>	<p>Styringsverktøy består av protokoller og referater, vedtekter, økonomiske og organisatoriske retningslinjer, arbeids- og politisk program, mediestrategien. Arbeidsprogram omfatter følgende fokusområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasjon • Prosjekter og aktivitet • Informasjon og Politikk <p>Hvert område er spesifisert med delmål</p> <p>http://n4f.no/wp-content/uploads/2015/12/Arbeidsprogram2016.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 13.03.2016</p>
<p><u>KANDU – Kreativ Aktiv Norsk DataUngdom</u> http://www.kandu.no/ Målet med organisasjonen var å promotere interessene til datainteressert ungdom over hele landet.</p>	<p>Styringsverktøy består av referater, styredokumenter som omfatter vedtekter, arbeidsprogram 2016 og langtidsprogram. Arbeidsprogram 2015/2016 beskriver organisasjonens hovedfokus samt med økonomiske (positive egenkapitalen for fremtidige investeringer og eventuelle underskudd i arrangementporteføljen) og ikke-økonomiske mål. Langtidsprogram er et dokument som skal definere retningen man ønsker at organisasjonen skal bevege seg i gjennom en periode på mer enn ett år, og dermed ikke er passende å ha i arbeidsprogrammet for et enkelt år.</p> <p>http://www.kandu.no/dokumenter/styringsdokumenter/2015-2016_arbeidsprogram.pdf http://www.kandu.no/dokumenter/styringsdokumenter/2015-2016_Langtidsprogram.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Korpsnett Norge</u> http://www.korpsnett.no/ Landsomfattende interesseorganisasjon for musikkorps, ensembler og musikkinteresserte.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, protokoller og handlingsplan 2015/2017. Handlingsplanen omfatter beskrivelse av fire ikke-økonomiske hovedmål (fokusområder) og delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bidra til god medlemsutvikling fra aspirant til veteran-musikant • styrke den musikkfaglige kompetansen i korpene • sørge for god medlemservice og være en engasjert medspiller • arbeide for gode rammevilkår for korps og musikkensembler. <p>http://www.korpsnett.no/sfiles/1/75/93/66/5/file/handlingsplan-2015-2017.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Landsforbundet teatrets venner</u> http://teatervenner.no/ LTV har som formål å fremme allmenn interesse for scenekunst og arbeider for å sikre et profesjonelt scenekunsttilbud i hele landet.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, årsmeldinger og handlingsplan 2015/2016. Handlingsplanen omfatter beskrivelse av to ikke-økonomiske hovedmål (fokusområder) og delmål.</p> <p>http://teatervenner.no/wp-content/uploads/2012/09/TN-HOVEDM%C3%85L-2015-20161.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Norges Husflidslag</u> http://www.husflid.no/ Organisasjonen arbeider for å fremme god norsk husflid kulturelt, sosialt og økonomisk. Dette gjøres bl.a. ved opplæring, konsulentvirksomhet, opplysningsarbeid og fremming av husflid gjennom utstillinger, demonstrasjoner og konkurranser.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, strategisk plan 2015/2018 og årsmeldinger. Strategiplanen omfatter beskrivelse av visjon, verdier, aktivitet, hovedmål og tre ikke-økonomiske arbeidsområder med delmål: opplæring, næringsutvikling og synliggjøring.</p> <p>http://www.husflid.no/om_oss/fakta_om_nh/strategisk_plan Hentet 18.11.2015 Oppdatert 15.02.2016</p>

<p><u>Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF)</u> https://www.idrettsforbundet.no/ Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (forkortet NIF eller forenklet til Idrettsforbundet) er norsk idretts øverste organ.</p>	<p>Styringsverktøy består av idrettspolitisk dokument 2015/2019. En strategisk plan beskriver en overordnet tenkning basert på en situasjonsanalyse og en målsetting. Strategien angir hva som skal prioriteres og hva som skal legges til grunn for å vurdere om målet er oppnådd eller ikke. En strategi er overordnet fremgangsmåten, og skal ligge til grunn for hvilke valg som tas under oppgaveløsningen. Dokumentet inneholder beskrivelse av formål og virksomtshidee, Idrettens verdigrunnlag og følgende fokusområder (idrettsmål og organisasjonsmål). Idrettsmål er spesifisert med resultatmål.</p> <p>https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2011-2015/ Hentet 18.11.2015</p>
<p><u>Norges korforbund</u> https://www.kor.no/ Norges Korforbund er Nord-Europas største interesseorganisasjon for kor og kordirigenter og organiserer i dag omlag 1000 kor og vokalgrupper.</p>	<p>Styringsverktøy består av strategi- og handlingsplan som inneholder informasjon visjon, verdigrunnlag, hovedmål og delmål (organisasjon, musikk, synlighet og vekst). Hvert delmål er spesifisert med tiltak.</p> <p>https://www.kor.no/omoss/organisasjon/Sider/vedtekter-og-planverk.aspx Hentet 18.11.2015</p>
<p><u>Norges Musikkorps Forbund</u> http://musikkorps.no/ NMF arbeider til det beste for brassband, janitsjarkorps og drilltropper, og har både barn, unge og voksne som medlemmer.</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsplan 2014/2018 som inkluderer beskrivelse av visjon, verdier, kjerneområder, målbar indikator, hovedmål og tiltak. Organisasjon sine kjerneområder er: Kompetanseutvikling, Medlemsservice og Rammevilkår.</p> <p>http://12rtnflrcvbw40olyu2hwnu9.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/04/handlingsplan_digital_juni_2015.pdf Hentet 18.11.2015</p>
<p><u>Norsk arkivråd</u> http://www.arkivrad.no/ Norsk Arkivråd er landets største arkivfaglige interesseorganisasjon. Norsk Arkivråd arbeider for en stadig bedre utdanning og opplæring av de som jobber med arkiv og dokumenthåndtering.</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsplan som der finnes det av mål- og tiltaksbeskrivelse.</p> <p>http://www.arkivrad.no/var-organisasjon/strategi-og-handlingsplan Hentet 18.11.2015</p>
<p><u>Norsk Filmklubbforbund</u> http://filmklubb.no/ Norsk filmklubbforbund er sammenslutningen av norske filmklubber for barn- ungdom og voksne.</p>	<p>Styringsverktøy består av årsmeldinger, sakspapirer, referater og handlingsplan 2015/2017. Handlingsplanen omfatter beskrivelse av visjon, fire ikke-økonomiske hovedmål og delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Å formidle film og videreutvikle samarbeidet med andre viktige formidlere av filmkunst som distribusjonsselskaper, filmfestivaler, de regionale cinematekene og Norsk filminstitutt. • Å skape engasjement for filmen som en mangfoldig og viktig kunstform • Å være et opplæringstilbud og formidle kunnskap om film for alle med filminteresse. • Å støtte eksisterende filmklubber og stimulere til etablering av nye, oppmuntre til samarbeid mellom filmklubbene og deres lokale miljø, herunder kinoene. <p>http://filmklubb.no/wp/wp-content/uploads/2010/04/Handlingsprogram-2015-2017vedtatt.pdf Hentet 18.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Norske konsertarrangører</u> http://www.konsertarrangor.no/ Norske konsertarrangører (tidligere Norsk Rockforbund) ble etablert i</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsplan 2014/2018. Planen presenterer visjon, arrangørfaglige satsingsområder samt med tiltak innenfor fokusområder: medlemservice, interessepolitisk arbeid, kommunikasjon og samfunnskontakt, organisasjonsutvikling.</p>

1982 og er konsertarrangørens interesse- og kompetanseorganisasjon.	http://www.konsertarrangor.no/om-oss/interessepolitikk/handlingsprogram.aspx Hentet 18.11.2015
Norsk Sangerforum http://www.sangerforum.no/ Norsk sangerforum er en landsomfattende kororganisasjon for alle typer voksne kor og vokalgrupper.	Styringsverktøy består av handlingsplan 2014/2016 der beskrives det følgende fokusområder med tilsvarende mål og tiltak: organisatorisk, samarbeid, musikkfaglig, informasjon, medlemskontakt, økonomi, politikk og andre forhold. http://www.sangerforum.no/handlingsprogram/ Hentet 18.11.2015
Norske Kunstforeninger www.kunstforeninger.no Norske Kunstforeninger er en landsdekkende paraplyorganisasjon for 160 kunstforeninger. Kunstforeningene er en sentral del av grunnmuren i kunstformidlingen i Norge, fordi de gir publikum møter med samtidskunst uavhengig av hvor i landet man bor.	Styringsverktøy består av handlingsplan 2015/2018 der beskrives det hovedmål og delmål. Hvert delmål er spesifisert med tiltak. http://www.kunstforeninger.no/handlingsplan.cfm Hentet 18.11.2015
Natur-, miljø- og dyrevern	
Friluftslivets fellesorganisasjon http://www.norskfriluftsliv.no/ FRIFOs formål er å fremme det tradisjonelle, naturvennlige friluftslivet og allemannsretten (retten til fri ferdsel i norsk natur).	Styringsverktøy består av handlingsplan 2013/2016 der beskrives det visjon, hovedmål, målgruppe, virkemidler, og delmål. Hvert delmål er spesifisert med tiltak. http://www.norskfriluftsliv.no/wp-content/uploads/2014/12/2013-2016-Langtidsplan-FRIFO-2013-2016-GODKJENT.pdf Hentet 19.11.2015
Naturvernforbundet http://naturvernforbundet.no/ Naturvernforbundet jobber med et bredt spekter av saker innen miljø- og naturvern, men spesielt med områdene naturvern, klima, energi og samferdsel.	Styringsverktøy består av arbeidsprogram 2014/2015 og internasjonal strategi 2011/2020 der beskrives det hovedsatsinger og arbeidsområder med hovedtiltak: <ul style="list-style-type: none"> • en større og sterkere organisasjon • en større og sterkere organisasjon • en rik og mangfoldig natur • vasskraft og vindkraft • fiskeri og oppdrett • gruver • skog • reduserte • klimagassutslipp i Norge og verden • spare for å bevare • fremtidens byer http://naturvernforbundet.no/getfile.php/Dokumenter/Naturvernforbundets%20arbeidsprogram%202014-15.pdf Hentet 19.11.2015
Rekreasjon og sosiale foreninger	
Den norske turistforening https://www.dnt.no/ Turistforeningens overordnede utfordring er å formidle friluftslivets muligheter for individet til å realisere drømmer og til å oppleve natur, glede, utfordring, undring, livsmot, bedre	Styringsverktøy består av veivalg 2013/2016 der beskrives det <ul style="list-style-type: none"> • Utviklingstrekk og utfordringer • DNTs styrker og svakheter • Visjon og verdier • Veivalg, målområder og prioriterte innsatsområder. Målområder er: <ul style="list-style-type: none"> • Medlemmer og potensielle medlemmer

<p>helse, samhold og tro på en bærekraftig fremtid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tilbud ● Naturforvaltning ● Organisasjon ● Kommunikasjon. <p>http://www2.turistforeningen.no/files/DNT/Veivalg/DNT_veivalg_2013-2016.pdf Hentet 19.11.2015</p>
<p>Framfylkingen http://www.framfylkingen.no/ Framfylkingen er LOs barne- og familieorganisasjon som skaper fritidsaktiviteter for barn og unge, og familier over hele landet.</p>	<p>Styring består av Handlingsprogram 2013/2015 der beskrives det målsettinger samt med prioriterte områder og tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bedre oppfølgingen av alle medlemmer og lag ● Kompetanse- og lederutvikling ● Informasjonsarbeid og markedsføring ● Arbeid mot barnefattigdom og for bedre oppvekstvilkår ● Internasjonal solidaritet og kamp mot barnearbeid ● Kultur ● Miljø. <p>http://www.framfylkingen.no/doc//Organisasjonspolitisk%20handlingsplan%202013-2015.pdf Hentet 19.11.2015</p>
<p>Kiwanis International District Norden http://kiwanis.no/ KIWANIS er en internasjonal humanitær organisasjon av frivillige som aktivt arbeider for barn og unge. Kiwanis arbeider for at de vi søker å hjelpe, skal få det bedre og i størst mulig grad ha en meningsfylt tilværelse</p>	<p>Styringsverktøy består av strategidokument 2013/2018 som omfatter beskrivelse av organisasjonens grunnlag, visjon og verdigrunnlag, fire ikke-økonomiske strategiske mål og delmål og tiltak.</p> <p>Hovedmål 1: Gjennom humanitære aktiviteter/aksjoner/prosjekter å bidra vesentlig til å forbedre svake gruppers situasjon, med hovedvekt på barn og ungdom.</p> <p>Hovedmål 2: Størst mulig utbredelse av Kiwanis gjennom å opprette nye klubber, samt intern klubb- utvikling i de bestående klubbene.</p> <p>Hovedmål 3: Effektiv ledelse og administrasjon og god informasjon til medlemmene ved hjelp av veltilpasset og effektiv organisering og gode, administrative rutiner innen distriktet.</p> <p>Hovedmål 4: Gjennom god utad og innadrettet PR- kommunikasjon og utdanningsvirksomhet å oppnå en tydelig og god profilering og positivt omdømme av Kiwanis i samfunnet, og godt informerte medlemmer som identifiserer seg med sin organisasjon og er gode ambassadører.</p> <p>http://www.kiwanis.no/wp-content/uploads/2014/03/Strategidokument-2013-2018.pdf Hentet 19.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p>Norges KFUK-KFUM http://www.kfuk-kfum.no/ KFUK står for Kristelig Forening for Unge Kvinner og KFUM står for Kristelig Forening for Unge Menn.</p>	<p>Styring består av Langtidsstrategi 2013/2025 der beskrives det målsettinger samt med prioriterte områder og tiltak.</p> <p>http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/toarsmaal-2015-2017 Hentet 19.11.2015</p>
<p>Norges KFUK-KFUM speidere http://kmspeider.no/ Speiderarbeidet består av et bredt aktivitetstilbud for barn og ungdom i alle aldrer. Gjennom friluftsliv, samarbeid, vennskap og læring gir speiding opplevelser for livet.</p>	<p>Styringsverktøy består av referater, veiledninger og strategiplan som omfatter beskrivelse av visjon, kjerneverdier og fire ikke-økonomiske fokusområder og delmål: vekst, ledere, opplevelser og synlighet.</p> <p>https://issuu.com/kmspeider/docs/kretshndbok_oppdater14.11.2011_web Hentet 19.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p>Norges Kvinne- og Familieforbund http://www.kvinnerogfamilie.no/</p>	<p>Styring består av prinsippprogram der beskrives det K&Fs visjon og mål, fokusområder og delmål:</p>

<p>K&F arbeider innenfor fire hovedområder: kvinner og helse, mat og helse, et varmere samfunn og flerkulturelt arbeid i Norge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kvinner og pensjon • Familien i sentrum • Et varmere samfunn • Inkluderende lokalmiljøer <p>https://jadamoxies.files.wordpress.com/2015/04/prinsippprogram_kortversjon_revidert.pdf Hentet 19.11.2015</p>
<p>Norsk Bridgeforbund http://www.bridge.no/ Norsk Bridgeforbund sprer kunnskap om og forståelse for bridgesporten som positiv verdiskaper i samfunnet og for det enkelte individ gjennom et fellesskap preget av likeverd, lojalitet, ærlighet og demokrati.</p>	<p>Styring består av NBFs Handlingsplan for perioden 2014/2017 der beskrives det visjon for 2020 samt med fokusområder og tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon og informasjon • Organisasjonsutvikling • Turneringstilbudet. <p>http://bridge.no/var/fckeditor/bridgeno/file/PDF/Bridgeting/2014/Vedlegg%20%20-%20Handlingsplan%202014-17.pdf Hentet 19.11.2015</p>
<p>Norsk Kennel Klub http://web2.nkk.no/ Hundeeiernes organisasjon.</p>	<p>Styring består av Strategier for Norsk Kennel Klub 2015/2019, Verdi- og måldokument 2013/2015 og Utkast til tiltaksplan for 2013/2015. Organisasjon sine fokusområder er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • økonomi • administrasjon • organisasjon • kommunikasjon • utdanning • IT • aktiviteter • avl, helse, velferd • internasjonalt arbeid. <p>http://web2.nkk.no/filestore/Strategiske dokumenter/Verdi- og maaldokument 2013-2015.pdf http://web2.nkk.no/filestore/Strategiske dokumenter/StrategiforNorskKennelKlub2015-2019.pdf http://web2.nkk.no/filestore/Strategiske dokumenter/Utkast-til-tiltaksplan-for-2013-2015-versjon-etter-RS2.pdf Hentet 19.11.2015</p>
<p>Organisasjonen for Barnevernsforeldre http://barnevernsforeldrene.no/ Organisasjonen for foreldre som har, har hatt eller er i ferd med å få barna sine plassert av barnevernet. OBF sitt formål er å samle, støtte og være talerør for foreldre som har eller har hatt barna sine plassert av barnevernet, eller er i ferd med å få det.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter og strategiplan. Strategiplanen omfatter beskrivelse av tre ikke-økonomiske hovedmål og delmål.</p> <p>http://barnevernsforeldrene.no/index.php/om-organisasjonen/strategiplan Hentet 19.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p>Stiftelsen Livsglede for Eldre http://www.livsgledeforeldre.no/ Stiftelsen Livsglede for Eldre er en sosial velferdsorganisasjon som arbeider for at alle eldre skal ha en god og meningsfull hverdag.</p>	<p>Styringsverktøy består av årsmeldinger og et dokument som beskriver organisasjonens visjon, verdier og tre hovedområder: frivillighet, utdanning og tjenesteutvikling.</p> <p>http://www.livsgledeforeldre.no/om-oss.html Hentet 19.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p>Sosiale tjenester</p>	

<p><u>Forbund for kjemisk miljøintoleranse</u> http://intoleranse.no/</p>	<p>Styringsverktøy består av Strategiplan for 2013/2020 der beskrives det tre hovedmål og tiltak.</p> <p>http://intoleranse.no/wp-content/uploads/2013/01/Strategiplan-for-2013-2020-og-handlingsplan-for-2014-2015.pdf Hentet 20.11.2015</p>
<p><u>LEVE – Landsforeningen for etterlatte ved selvmord</u> http://www.leve.no/ LEVE - Landsforeningen for etterlatte ved selvmord ble etablert i 1999 og er en frivillig organisasjon som har som formål å sikre omsorg og støtte til etterlatte ved selvmord.</p>	<p>Styring består av LEVEs handlingsplan for 2015/2017 der beskrives det fokus på to områder: støttearbeid og selvmordsforebygging.</p> <p>http://www.leve.no/filer_leve/pdf_er/Handlingsplan2015-2017.pdf Hentet 20.11.2015</p>
<p><u>Norges Blindeforbund</u> https://www.blindeforbundet.no/ Norges Blindeforbund er organisasjonen for alle som ser dårlig. Organisasjonen har tilbud og fordeler som kan hjelpe, uansett hvor lite du ser.</p>	<p>Styringsverktøy består av prinsippprogram, vedtekter, årsmelding og handlingsplan. Handlingsplanen er et viktig arbeidsverktøy for å oppnå organisasjonens visjon og er konkret med på å sette fokus på hva Blindeforbundet skal og vil oppnå.</p> <p>https://www.blindeforbundet.no/om-blindeforbundet/handlingsplan Hentet 20.11.2015</p>
<p><u>Norges Røde Kors</u> https://www.rodekors.no/ Den internasjonale Røde Kors- og Røde Halvmånebevegelsen er verdens største frivillige humanitære hjelpeorganisasjon.</p>	<p>Styringsverktøy består av Hovedprogram 2014/2017 Langtidsplan 2011/2020 og årsrapporter. Røde Kors bruker strategikart der beskrives perspektiver, delmål, verdier og visjon.</p> <p>https://www.rodekors.no/Global/HK%20-%20Hovedkontoret/Media/Rapporter/Langtidsplan%202011-2020.pdf Hentet 20.11.2015</p>
<p><u>Norske Kvinners Sanitetsforening</u> https://www.sanitetskvinnene.no/ Norske Kvinners Sanitetsforening (N.K.S.) ble etablert i 1896 og er Norges største kvinneorganisasjon. Hovedsatsingsområdene er kvinnehelse og omsorgsberedskap.</p>	<p>Styringsdokumenter inkluderer Strategisk plan 2014/2017 der beskrives det følgende fokusområder samt med delmål og tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Helse- og sosialområdet ● Organisasjonen ● N.K.S. og samfunnet <p>https://www.sanitetskvinnene.no/filestore/NKS_STRATEGISKPLAN_web.pdf Hentet 20.11.2015</p>
<p><u>Organisasjonen Voksne for Barn</u> http://www.vfb.no/ Voksne for Barn er en ideell medlemsorganisasjon som arbeider for barn og unges psykiske helse.</p>	<p>Styringsverktøy består av strategiplan som omfatter beskrivelse av syv ikke-økonomiske hovedområder.</p> <p>http://www.vfb.no/no/om_oss/strategiplan/ Hentet 20.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Stiftelsen Retretten</u> http://www.retretten.no/ Retretten er en ideell brukerstyrt stiftelse som ønsker å hjelpe dem som sliter pga. egen eller andres avhengighet, slik at de kan få en reell sjanse til å leve det livet de selv ønsker å leve.</p>	<p>Styringsverktøy består av rapporter, målbeskrivelse, strategi og retningslinjer. Strategisk plan omfatter beskrivelse av tre ikke-økonomiske fokusområder med delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● besøkende, kursdeltagere og brukere ● medarbeidere ● rekruttering. <p>http://www.retretten.no/om-oss/mal-strategier-og-retningslinjer/ Hentet 20.11.2015</p>

	Oppdatert 15.03.2016
Tro og livssyn	
<p><u>Brunstad Christian Church</u> http://www.brunstad.org/no Er et internasjonalt kristent trossamfunn.</p>	<p>Styringsverktøy består av årsrapporter og strategi- og handlingsplan mot vold, grenseoverskridende atferd og seksuelle overgrep mot barn og ungdom.</p> <p>http://www.brunstad.org/no/Om-oss/Strategiplan-mot-vold-og-overgrep Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Det Norske Baptistsamfunn</u> http://www.baptist.no/</p>	<p>Styring er presentert med strategi for tre fokusområder og tiltak: menighetsutvikling, menighetsplanting, barn og unge, flerkulturelt.</p> <p>http://www.baptist.no/strategier/nasjonale-strategier/ Hentet 21.11.2015</p>
<p><u>Det Norske Misjonsselskap</u> http://www.nms.no/</p>	<p>Styring består av strategiplan der beskrives det organisasjon sin visjon, verdier, fokusområder og tiltak.</p> <p>http://www.nms.no/getfile.php/NMS/34%20NMS%20dokumenter%20og%20div%20skjema/Strategiplan%202015%20til%202017.pdf Hentet 21.11.2015</p>
<p><u>Humanistisk Ungdom</u> http://www.humanistiskungdom.no/ Humanistisk Ungdom jobber sammen med Human-Etisk Forbund ovenfor politiske myndigheter og med aksjoner for å få gjennomslag for sine ideologiske og livsynspolitiske standpunkter.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, plattform og arbeidsprogram. Arbeidsprogram beskriver hvilke politiske saker og fire organisatorisk satsninger Humanistisk Ungdom skal prioritere i sitt virke. Arbeidsprogrammet er delt inn i syv følgende økonomiske og ikke-økonomiske arbeidsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokal aktivitet • Medlemmer og rekruttering • Informasjon og kommunikasjon • Organisasjonsutvikling • Økonomi • Skole • Internasjonalt <p>Hvert arbeidsområdet er spesifisert med delmål, tiltak og resultatmål (antall medlemmer, antall følgere i sosiale nettverk osv.).</p> <p>http://www.humanistiskungdom.no/Global/Humanistisk%20Ungdom/2_Dokument/Grundokumenter/Humanistisk%20Ungdoms%20arbeidsprogram%202015%20vedtatt.pdf Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Misjonssalliansen</u> http://www.misjonssalliansen.no/ Misjonssalliansen er en frittstående, norsk misjonsorganisasjon som driver diakonale utviklingsprosjekter i Sør-Amerika, Asia og Afrika.</p>	<p>Styringsverktøy består av strategidokument som omfatter beskrivelse av visjon, misjon, verdier, strategi for misjonssalliansens norgesarbeid og strategi for misjonssalliansens arbeid i utlandet. Organisasjonen beskriver både økonomiske og ikke-økonomiske mål, samt med delmål og resultatmål (antall vervede, antall menigheter, antall avtaler med faddere, øke kontaktflaten osv.)</p> <p>http://www.misjonssalliansen.no/service/14413/download/id/19276/name/Misjonssalliansen_Strategidokument_2010-2015%283%29.pdf Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Misjonssforbundet</u> http://misjonssforbundet.no/</p>	<p>Styringsverktøy består av lover, vedtekter og retningslinjer, visjon, verdier og strategiplaner og grunnlagsdokument. Strategisk planlegging 2015/2018 omfatter beskrivelse av satsingsområdene, ikke-økonomiske mål og tiltak. Hvert tiltak blir da</p>

<p>Misjonsforbundet er et fellesskap av menigheter som står sammen om visjonen Guds barns enhet og menneskers frelse.</p>	<p>spesifisert med blant annet detaljer om ansvar, tidsplan og økonomi. Organisasjonen bruker resultatmål (antall gudstjenestebesøkende, antall medarbeidere).</p> <p>http://misjonsforbundet.no/files/Misjonsforbundet-Strategiplan-2015-2018-vedtatt.pdf Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Norges Kristne Råd</u> http://www.norgeskristnerad.no/ Rådet er et fellesskap av kristne kirker og trossamfunn i Norge. Rådets formål er blant annet å fremme gjensidig forståelse, respekt og samhandling lokalt og nasjonalt mellom kristne kirker og trossamfunn.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, handlingsplan 2015/2017 og retningslinjer. Handlingsplanen omfatter beskrivelse av visjon, ikke-økonomiske hovedmål, delmål og tiltak.</p> <p>http://www.norgeskristnerad.no/doc//Offisielle%20dokumenter/Maldokument%202013-15.pdf Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Normisjon</u> http://www.normisjon.no/ Normisjons oppdrag er å plante og bygge lokale fellesskap lokalt og internasjonalt. Disse skal tjene visjonen om at evangeliet skal videre til nye generasjoner og folkeslag.</p>	<p>Styringsverktøy består av handlingsprogram 2015/2018 der beskrives det visjon, verdier, fem ikke-økonomiske fokusområder og delmål.</p> <p>http://www.normisjon.no/files/normisjon/Documents/Handlingsplan_2015-2018_A3.pdf Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Norsk Luthersk Misjonssamband</u> http://www.nlm.no/ Norsk Luthersk Misjonssamband er en fri og selvstendig misjonsorganisasjon på luthersk grunn som jobber under visjonen Verden for Kristus.</p>	<p>Styringsverktøy består av retningslinjer, protokoller og strategidokumenter. Strategidokumenter omfatter misjonsstrategi 2020, handlingsplan til misjonsstrategi 2020, strategi NLM Norge 2012/2020. Strategien for NLM 2012/2020, bygger på visjon (hovedmål) og egne prioriterte seks ikke-økonomiske satsingsområder.</p> <p>http://www.nlm.no/nlm/ressurser/dokumenter/grunnregler-og-strategidokumenter/strategi-nlm-norge-2012-2020 Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>
<p><u>Norske Kirkeakademier</u> http://www.kirkeakademiene.no/</p>	<p>Styring består av strategiplan 2015/2018 der beskrives det organisasjon sin visjon, verdier, fokusområder og tiltak.</p> <p>http://www.kirkeakademiene.no/parent-page/child-page-04/ Hentet 21.11.2015</p>
<p><u>Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet</u> http://www.sjomannskirken.no/</p>	<p>Styring består av strategiplan 2011/2016 der beskrives det organisasjon sin visjon, verdier, fokusområder og tiltak.</p> <p>http://www.sjomannskirken.no/om/om-sjomannskirken/sjomannskirkens-strategi-2011-2016/ Hentet 21.11.2015</p>
<p><u>STL Samarbeidsrådet for Tros- og Livssynssamfunn</u> http://www.trooglivssyn.no/ Hovedoppgaven for STL er å fremme gjensidig respekt og forståelse mellom tros- og livssynssamfunn, arbeide for likebehandling av tros- og livssynssamfunn i Norge, samt diskutere sosiale og etiske spørsmål med utgangspunkt i våre tros- og livssynstradisjoner.</p>	<p>Styringsverktøy består av vedtekter, strategiplan og årsrapport. Strategidokumentet beskriver fire områder: Dialog, Tros- og livssynspolitikk, Organisasjon og «Synlighet». Strategidokumentet beskriver STLs strategiske mål for en tre-årsperiode, samt tiltak for å nå målene.</p> <p>http://www.trooglivssyn.no/doc//Strategidokument%202012-2014%20og%20arbeidsplan%202014.pdf Hentet 21.11.2015 Oppdatert 15.03.2016</p>

<p>Søndagsskolen Norge http://www.sondagsskolen.no/</p>	<p>Styring består av veivalgsdokument frem til 2018 der beskrives det organisasjon sin visjon, verdier, fokusområder og tiltak.</p> <p>http://www.sondagsskolen.no/Om-oss/Hvem-er-vi/Vaare-veivalg Hentet 21.11.2015</p>
Utdanning og forskning	
<p>Kristelig studieforbund (K-stud) http://www.k-stud.no/ Kristelig studieforbund (K-stud) er et pedagogisk samarbeidsorgan som arbeider for å fremme og styrke studiearbeidet i menigheter, organisasjoner og institusjoner.</p>	<p>Styringsverktøy består av Strategiplan for Kristelig studieforbund 2016/2019 der beskrives det organisasjon sin visjon, verdier, fokusområder og tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tilskudds fordeling ● Pedagogisk virksomhet ● Interessepolitikk ● Informasjon og markedsføring ● Organisasjon <p>http://www.k-stud.no/images/pdf/Strategiplan%20K-Stud%202016-2019.pdf Hentet 22.11.2015</p>
<p>Musikkens studieforbund http://www.musikkensstudieforbund.no/ Musikkens studieforbund er voksenopplæringsarenaen for det frivillige musikklivet i Norge.</p>	<p>Styringsverktøy består av strategi- og handlingsplan 2013/2015 der beskrives det organisasjon sin visjon, verdier, fokusområder og tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Politisk arbeid ● Samarbeid ● Pådriverrolle og utviklerrolle ● Etikk og verdier <p>http://www.musikkensstudieforbund.no/sfiles/3/66/35/66/5/file/strategi-og-handlingsprogram-2013-2015_hjemmeside-140702.pdf Hentet 22.11.2015</p>
<p>Studieforbundet kultur og tradisjon http://www.kulturogtradisjon.no/</p>	<p>Styringsverktøy består av strategiplan 2015/2017 der beskrives det organisasjon sin visjon, verdier, fokusområder og tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kurs og opplæring ● Kvalitet og utvikling ● Drift og organisasjon ● Synleggjering og politikk. <p>http://www.kulturogtradisjon.no/om-studieforbundet/strategisk-plan Hentet 22.11.2015</p>

Totalt antall: 108

**VEDLEGG 1C – KODING AV INFORMASJON HENTET FRA
STRATEGISKE DOKUMENTER TIL NORSKE FRIVILLIGE
ORGANISASJONER**

Hentet den 16.-22.11.2015. Oppdatert den 4.-11.01.2016 og 9.-18.03.2016

#	Organisasjon	Delelement fra BMS	Element 1			Element 2			Element 3		Element 4				Skiller ikke mellom mål, KPI og/eller tiltak
			Misjon	Verdier	Visjon	KPI	Finansielle mål	Ikke-finansielle mål	Tiltak	Kritiske suksessfaktorer	Kausalitet	Perspektiver	Strategiske temaer	Visuell fremstilling	
	Helse		9	5	9	3	7	9	7	3	1	8	2	3	-
3	Blå Kors Norge		1	1	1	1	1	1	1	1		1			
4	Brystkreftforeningen		1		1			1	1			1			
5	Foreningen for Søvn sykdommer		1		1		1	1	1			1			
12	Kreftforeningen		1	1	1	1	1	1	1			1	1		
13	Landsforeningen for hjerte og lungesyke		1	1	1	1	1	1		1		1			
16	Norges Astma- og Allergiforbund		1		1		1	1		1			1	1	
18	Norsk forening for personer med stomi, reservoar og mage/tarmkreft		1	1	1			1	1			1		1	
19	Norsk Cøliakiforening		1		1		1	1	1			1			
24	Redningselskapet		1	1	1		1	1		1	1	1		1	
	Interesseorganisasjoner		33	13	25	8	16	29	28	5	3	21	6	4	4
33	ADHD Norge		1	1	1			1	1			1			
35	Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund		1	1	1			1	1			1			
38	Autismeforeningen i Norge		1		1			1	1			1			
41	Det Felles Innvandrerråd Hordaland		1	1	1			1	1						
42	DNT EDRU Livsstil		1	1	1			1	1			1	1		
43	Diabetesforbundet		1	1	1			1	1			1			
44	Elevorganisasjonen		1		1			1	1						
49	Foreningen for Muskelsyke		1	1	1		1	1	1			1			
55	Hørselshemmedes Landsforbund		1	1	1	1		1	1	1		1	1		
58	IOGT i Norge		1		1	1	1	1	1				1	1	
59	IVK Norge - Norsk Sirkel For Ikkevoldskommunikasjon		1		1	1		1	1						1
60	Juba		1		1		1	1		1			1		
61	Juvente		1		1	1	1	1				1			
62	KA - Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon		1	1	1		1	1							
67	Landsforeningen mot seksuelle overgrep		1	1	1			1	1			1			
76	Menneskeverd		1	1	1										
80	Nei til EU		1		1		1	1	1			1			
83	Noregs Ungdomslag		1		1			1	1						
84	Norges Bygdekvinnelag		1		1	1	1	1	1	1		1			
85	Norges Døveforbund		1	1	1	1	1	1	1			1			
88	Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner		1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	
90	Norsk Fosterhjemforening		1		1			1	1						
91	Norsk Glaukomforening		1		1										
92	Norsk Musikkråd		1		1		1	1	1			1			
97	Nakke- og kjeveskaddes forening		1	1	1		1	1	1			1			
98	Norsk Teaterråd		1		1		1	1	1		1	1	1	1	
99	Norske Samers Riksforbund		1		1		1	1	1	1					
109	Sex og politikk		1	1	1	1	1	1	1			1		1	1
110	SingelSammen!		1		1			1	1			1			
115	Ungdom & Fritid		1		1		1	1	1	1		1			
118	Unge Funksjonshemmede		1		1	1		1	1			1			1
119	UngOrg - Barne- og Ungdomsorganisasjonene i Oslo		1		1		1	1	1				1		
121	Veteranforbundet SIOPS		1		1	1	1	1	1			1		1	1
	Internasjonale organisasjoner		8	5	11	4	7	12	8	-	2	5	3	1	3
123	AFS Norge Internasjonal utveksling			1	1		1	1							
126	Amnesty International Norge				1		1	1	1		1	1		1	1
129	Caritas Norge		1	1	1	1	1	1	1						1
133	Europabevegelsen i Norge		1		1			1							
135	Flyktninghjelpen		1		1	1	1	1	1			1			
136	Foreningen Norden		1		1			1	1			1			
138	Ingeniører uten grenser Norge		1		1			1							
139	Kirkens Nødhjelp				1			1	1						
143	Norsk Folkehjelp		1		1	1		1	1			1			
147	Redd Barna		1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1
149	Stiftelsen SOS-barnebyer Norge		1	1	1		1	1	1	1		1	1		
150	Strømmestiftelsen		1	1	1		1	1				1			

#	Organisasjon	Delelement fra BMS	Element 1			Element 2			Element 3		Element 4				Skiller ikke mellom mål, KPI og/eller tiltak
			Misjon	Verdier	Visjon	KPI	Finansielle mål	Ikke-finansielle mål	Tiltak	Kritiske suksessfaktorer	Kausalitet	Perspektiver	Strategiske temaer	Visuell fremstilling	
153	Bandorg		1		1		1	1	1			1	1		
155	Damini House of Culture		1				1	1	1			1			
156	De Unges Orkesterforbund		1		1		1	1	1						
157	Folkeakademienes Landsforbund		1	1	1			1	1				1		
159	Forbundet KYSTEN		1				1	1	1			1			
163	Hyperion - Norsk Forbund For Fantastiske Fritidsinteresser		1				1	1	1			1			
164	KANDU - Kreativ Aktiv Norsk DataUngdom		1				1	1	1			1			
166	Korpsnett Norge		1					1	1						
168	Landsforbundet Teatrets Venner		1						1						
169	Norges Husflidslag		1	1	1			1	1			1		1	1
170	Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF)		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1
171	Norges korforbund		1	1	1			1	1			1	1	1	1
173	Norges Musikkorps Forbund		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
175	Norsk arkivråd		1					1	1						
176	Norsk Filmklubbforbund		1		1		1	1	1						1
181	Norske konsertarrangører		1		1			1	1			1			1
182	Norsk Sangerforum		1					1	1			1			
183	Norske Kunstforeninger		1				1	1	1						1
	Natur-, miljø- og dyreværn		2	1	2	-	2	2	2	2	-	2	2	1	-
191	Friluftslivets fellesorganisasjon		1	1	1		1	1	1	1		1	1		
194	Naturvernforbundet		1		1		1	1	1	1		1	1	1	1
	Rekreasjon og sosiale foreninger		10	6	9	3	3	10	7	1	1	7	3	2	1
202	Den norske turistforening		1	1	1	1	1	1	1	1		1			
207	Framfylkingen		1		1	1		1	1				1		
208	Kiwanis International District Norden		1	1	1			1	1			1			
212	Norges KFUK-KFUM		1	1	1			1	1						
213	Norges KFUK-KFUM speidere		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
214	Norges Kvinne- og Familieforbund		1		1			1	1			1			
217	Norsk Bridgeforbund		1		1			1	1			1		1	
218	Norsk Kennel Klub		1	1	1		1	1	1			1	1		
220	Organisasjonen For Barnevernsforeldre		1					1	1				1		
223	Seniordans Norge		1												
224	Stiftelsen Livsglede for Eldre			1	1			1	1			1			
	Sosiale tjenester		5	2	5	1	4	7	4	-	1	4	2	2	1
231	Forbund for kjemisk miljøtoleranse		1		1			1	1						
235	LEVE - Landsforeningen for etterlatte ved selvmord		1		1	1	1	1	1			1			
237	Norges Blindeforbund		1		1		1	1	1			1	1		
239	Norke Røde Kors			1	1		1	1	1		1	1	1	1	1
240	Norske Kvinners Sanitetsforening		1				1	1	1			1		1	
243	Organisasjonen Voksne for Barn			1				1	1						
249	Stiftelsen Retrettem		1		1			1	1						1
	Tro- og livssynsorganisasjoner		9	7	9	2	6	11	11	-	1	6	1	3	1
256	Brunstad Christian Church		1										1		
258	Det Norske Baptistsamfunn			1	1			1	1			1			
260	Det Norske Misjonselskap		1	1	1		1	1	1						
268	Humanistisk Ungdom		1		1	1	1	1	1			1			
273	Misjonsalliansen		1	1	1	1	1	1	1						
274	Misjonsforbundet		1	1	1			1	1					1	
278	Norges Kristne Råd		1		1			1	1						1
281	Normisjon		1	1	1			1	1					1	
282	Norsk Luthersk Misjonssamband		1												
283	Norske Kirkeakademier						1	1	1			1			
286	Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet			1	1		1	1	1		1	1		1	
288	STL Samarbeidsrådet for Tros- og Livssynssamfunn		1					1	1			1			
290	Søndagsskolen Norge			1	1		1	1	1			1			
	Utdanning og forskning		3	2	2	-	3	3	3	-	-	2	-	-	-
294	Kristelig studieforbund (K-stud)		1	1	1		1	1	1			1			
295	Musikkens studieforbund		1				1	1	1						
297	Studieforbundet kultur og tradisjon		1	1	1		1	1	1			1			

**VEDLEGG 1D – KODING AV INFORMASJON HENTET FRA
STRATEGISKE DOKUMENTER TIL NORSKE FRIVILLIGE
ORGANISASJONER (FORTS.)**

#	Organisasjon	Grad av bruk				Balansert målstyring N = 12
		Element 1 N = 3	Element 2 N = 3	Element 3 N = 2	Element 4 N = 4	
Helse						
3	Blå Kors Norge	3	3	2	1	9
4	Brystkreftforeningen	2	1	1	1	5
5	Foreningen for Søvnssykdommer	2	2	1	1	6
12	Kreftforeningen	3	3	1	2	9
13	Landsforeningen for hjerte og lungesyke	3	3	1	1	8
16	Norges Astma- og Allergiforbund	2	2	1	2	7
18	Norsk forening for personer med stomi, reservoar og mage/tarmkreft	3	1	1	2	7
19	Norsk Cøliakforening	2	2	1	1	6
24	Redningsselskapet	3	2	1	3	9
Interesseorganisasjoner						
33	ADHD Norge	3	1	1	1	6
35	Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund	3	1	1	1	6
38	Autismeforeningen i Norge	2	1	1	1	5
41	Det Felles Innvandrerråd Hordaland	3	1	1	0	5
42	DNT EDRU Livsstil	2	1	1	2	6
43	Diabetesforbundet	3	1	1	1	6
44	Elevorganisasjonen	2	0	1	0	3
49	Foreningen for Muskelsyke	3	2	1	1	7
55	Hørselshemmedes Landsforbund	3	2	1	3	9
58	IOGT i Norge	2	2	1	2	7
59	IVK Norge - Norsk Sirkel For Ikkevoldskommunikasjon	2	2	1	0	5
60	Juba	1	2	1	1	5
61	Juvente	2	3	0	1	6
62	KA - Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon	3	2	0	0	5
67	Landsforeningen mot seksuelle overgrep	3	1	1	1	6
76	Menneskeverd	3	0	0	0	3
80	Nei til EU	1	2	1	1	5
83	Noregs Ungdomslag	2	1	1	0	4
84	Norges Bygdekvinnelag	2	3	2	1	8
85	Norges Døveforbund	3	2	1	1	7
88	Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner	2	3	2	3	10
90	Norsk Fosterhjemforening	2	1	1	0	4
91	Norsk Glaukomforening	2	0	0	0	2
92	Norsk Musikkråd	2	2	1	1	6
97	Nakke- og kjeveskaddes forening	2	2	1	1	6
98	Norsk Teaterråd	2	2	1	4	9
99	Norske Samers Riksforbund	1	2	2	0	5
109	Sex og politikk	3	3	1	2	9
110	SingelSammen!	2	0	1	1	4
115	Ungdom & Fritid	1	2	2	1	6
118	Unge Funksjonshemmede	1	2	1	1	5
119	UngOrg - Barne- og Ungdomsorganisasjonene i Oslo	2	2	1	1	6
121	Veteranforbundet SIOPS	1	2	1	1	5
Internasjonale organisasjoner						
123	AFS Norge Internasjonal utveksling	2	2	0	0	4
126	Amnesty International Norge	1	2	1	3	7
129	Caritas Norge	3	3	1	0	7
133	Europabevegelsen i Norge	2	1	0	0	3
135	Flyktninghjelpen	1	3	1	1	6
136	Foreningen Norden	2	1	1	1	5
138	Ingeniører uten grenser Norge	2	1	0	0	3
139	Kirkens Nødhjelp	1	1	1	0	3
143	Norsk Folkehjelp	1	2	1	1	5
147	Redd Barna	3	3	1	2	9
149	Stiftelsen SOS-barnebyer Norge	3	2	1	2	8
150	Strømmestiftelsen	3	2	0	1	6

#	Organisasjon	Grad av bruk				Balansert målstyring N = 12
		Element 1 N = 3	Element 2 N = 3	Element 3 N = 2	Element 4 N = 4	
153	Bandorg	2	2	1	2	7
155	Damini House of Culture	1	2	1	1	5
156	De Unges Orkesterforbund	2	2	2	0	6
157	Folkeakademiens Landsforbund	3	1	1	1	6
159	Forbundet KYSTEN	1	2	1	1	5
163	Hyperion - Norsk Forbund For Fantastiske Fritidsinteresser	1	2	1	1	5
164	KANDU - Kreativ Aktiv Norsk DataUngdom	1	2	1	1	5
166	Korpsnett Norge	1	1	1	0	3
168	Landsforbundet Teatrets Venner	1	1	0	0	2
169	Norges Husflidslag	3	1	1	2	7
170	Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF)	3	3	1	2	9
171	Norges korforbund	3	1	1	3	8
173	Norges Musikkorps Forbund	3	2	1	4	10
175	Norsk arkivråd	1	1	1	0	3
176	Norsk Filmklubbforbund	2	2	1	0	5
181	Norske konsertarrangører	2	1	1	1	5
182	Norsk Sangerforum	1	2	1	1	5
183	Norske Kunstforeninger	1	2	1	0	4
<u>Natur-, miljø- og dyreværn</u>						
191	Friluftslivets fellesorganisasjon	3	2	2	2	9
194	Naturvernforbundet	2	2	2	3	9
<u>Rekreasjon og sosiale foreninger</u>						
202	Den norske turistforening	3	3	2	1	9
207	Framfylkingen	2	2	1	1	6
208	Kiwanis International District Norden	3	1	1	1	6
212	Norges KFUK-KFUM	3	1	1	0	5
213	Norges KFUK-KFUM speidere	3	3	1	3	10
214	Norges Kvinne- og Familieforbund	2	1	0	1	4
217	Norsk Bridgeforbund	2	1	1	2	6
218	Norsk Kennel Klub	3	2	1	2	8
220	Organisasjonen For Barnevernsforeldre	1	1	0	1	3
223	Seniordans Norge	1	0	0	0	1
224	Stiftelsen Livsglede for Eldre	2	1	0	1	4
<u>Sosiale tjenester</u>						
231	Forbund for kjemisk miljøintoleranse	2	1	1	0	4
235	LEVE - Landsforeningen for etterlatte ved selvmord	2	3	1	1	7
237	Norges Blindeforbund	2	2	1	2	7
239	Norke Røde Kors	2	2	0	4	8
240	Norske Kvinners Sanitetsforening	1	2	0	2	5
243	Organisasjonen Voksne for Barn	1	1	1	0	3
249	Stiftelsen Retrettem	2	1	0	0	3
<u>Tro- og livssynsorganisasjoner</u>						
256	Brunstad Christian Church	1	0	0	1	2
258	Det Norske Baptistsamfunn	2	1	1	1	5
260	Det Norske Misjonsselskap	3	2	1	0	6
268	Humanistisk Ungdom	2	3	1	1	7
273	Misjonsalliansen	3	3	1	0	7
274	Misjonsforbundet	3	1	1	1	6
278	Norges Kristne Råd	2	1	1	0	4
281	Normisjon	3	1	1	1	6
282	Norsk Luthersk Misjonssamband	1	0	0	0	1
283	Norske Kirkeakademier	0	2	1	1	4
286	Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet	2	2	1	3	8
288	STL Samarbeidsrådet for Tros- og Livssynssamfunn	1	1	1	1	4
290	Søndagsskolen Norge	2	2	1	1	6
<u>Utdanning og forskning</u>						
294	Kristelig studieforbund (K-stud)	3	2	1	1	7
295	Musikkens studieforbund	1	2	1	0	4
297	Studieforbundet kultur og tradisjon	3	2	1	1	7

VEDLEGG 2 – BREV TIL INFORMANTER

Hei,

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen NMBU, i Ås. Skriver for tiden masteroppgave om strategisk planlegging og resultatstyring i frivillige organisasjoner og synes deres organisasjon er relevant og veldig interessant for vår oppgave. Hadde vært veldig takknemlige for om dere kunne stilt opp for et intervju med oss.

Vi har sett igjennom deres handlingsplan som er av stor relevans for oppgaven.

Takker med dette for oss og ser frem til å høre fra dere. Dersom noe er uklart er det bare å ta kontakt. Vi kan kontaktes per mail eller telefon på 95095902.

Setter stor pris på dette.

Med vennlig hilsen,

Madusha og Victoria

VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE

[Alt i hakeparentes er notater til oss]

Fase 1 og 2: Rammesetting

1. Løsprat

Uformell prat for å skape en komfortabel atmosfære for begge parter.

Ettersom [organisasjonen] benyttet strategisk planlegging i handlingsplanen er dere et godt caseeksempel for vår oppgave. Vi ønsker å finne ut av hvilke effekter bruken av strategisk planlegging og målstyring har hatt på organisasjonen deres. I løpet av intervjuet ønsker vi i tillegg å avdekke hvordan dere måler suksess. Intervjuet skal brukes som en informasjonskilde i vår masteroppgave.

2. Informasjon

Er det noe som er uklart, eller har du andre spørsmål knyttet til intervjuet?

Er det greit vi tar opptak av det du sier, for å forsikre oss om at vi får riktig informasjon.

Fase 3: Erfaringer, overgangsspørsmål

3.1 Hvor mange år har du jobbet i organisasjon?

3.2 Hvor mange jobber i organisasjonen? (Antall i styret, ansatte og frivillige)

3.3 Hva er hovedmålsettingen/visjonen til organisasjonen?

3.4 Hvordan måler dere måloppnåelse?

3.5 I hvilken grad henger måloppnåelse (arbeidsområder) i en kategori måloppnåelse i en annen? (For eksempel hvordan påvirker omdømmebygging på organisasjonsnivå servicenivået i organisasjonen)? [Kausale sammenhenger]

3.6 Hvilke faktorer/ressurser må være på plass for at organisasjonen skal kunne nå sine mål? [Kritiske suksessfaktorer]

3.6.1 Hvordan identifiserer dere disse faktorene?

Fase 4: Fokusering, nøkkelspørsmål

4.1 Hvor mottar dere støtte fra? (Kapital eller annet)

4.2 Stilles det krav til rapportering av bruk av midler? Av hvem?

[Vise handlingsplan]

4.3 Hvorfor har dere utformet en handlingsplan og hvorfor er den utformet slik?

4.4 Hva har tiltakene har ført til? [Ytelsesindikatorer]

4.5 Hvilken effekt ønsket dere å oppnå ved å følge denne handlingsplanen?

4.6 Hvilke effekter mener du disse tiltakene har hatt på organisasjonen?

4.7 Hvor lenge har dere utformet slike handlingsplaner?

4.8 Tror du dere kommer til å fortsette å anvende det? Hvorfor/hvorfor ikke?

4.9 Hvor bevisste er de ansatte på handlingsplanen?

4.10 Hva betyr suksess for dere?

Fase 5: Tilbakeblikk, oppsummering

5. Oppsummere funn

- Har jeg forstått deg rett?
- Er det noe du ønsker å legge til?

[Mange takk for ditt verdifulle bidrag til vår masteroppgave.]



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway