

Oktagonen

Ett verktyg för att bedöma styrkor och svagheter i enskilda organisationer

Målgrupp

Omvärlden

Struktur

Verksamhet

Kompetens

System & Finans

Relevans

Identitet



Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
En beskrivning av Oktagonen	3
Hur Oktagonen kom till	3
Idén med Oktagonen	3
Hur man arbetar med Oktagonen	4
Tillämpande handledning av Oktagonen	8
Den organisatoriska basen	8
Verksamhet – output	11
Kapacitet	14
Relationer	18
Bilaga 1	21
Bilaga 2	25

En beskrivning av Oktagonen

Hur Oktagonen kom till

1999 bjöd Sida in ett antal svenska enskilda organisationer, de så kallade ramorganisationerna, till en diskussion kring möjligheten att mäta resultatet av det kapacitets- och organisationsutvecklingsstöd som går till lokala samarbetsorganisationer. En särskild referensgrupp för resultatredovisning bildades, med representanter från flertalet ramorganisationer. Inför denna grupp, och på uppdrag av Sida, presenterade i maj 2000 konsulten Peter Winai en modell för värdering och uppföljning av organisationer – Oktagonen.

Tillsammans med konsulten Anders Ingelstam och en mindre arbetsgrupp, med representanter från Sida och några av ramorganisationerna, fick Peter Winai uppdraget att vidareutveckla modellen. Bland annat arbetades en manual och ett tabellverk för sammanställning av data fram.

Ett år senare kunde en färdig modell presenteras för ramorganisationerna. Inför den formella lanseringen genomförde Sida, i samarbete med Diakonia, ett pilotprojekt där modellen prövades av några av Diakonias lokala samarbetsorganisationer i Sydamerika och Asien. Utifrån dessa pilotanalyser gjordes vissa revideringar av modellen, som nu presenteras i sitt slutgiltiga skick.

Idén med Oktagonen

Det främsta syftet med Sidas stöd till svenska enskilda organisationer är att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle och stärka de lokala samarbetsorganisationerna i utvecklingsländer. Metoden är att ge stöd till organisations- och kapacitetsutveckling.

Oktagonen är ett verktyg för att bedöma styrkor och svagheter i enskilda organisationer, och kan användas på såväl den egna organisationen som på samarbetspartners. Oktagonen kan fungera som ett hjälpmedel för att föra en strukturerad dialog med en partnerorganisation, när syftet är att få en helhetsbild och lära känna organisationen väl. Den kan också tjäna som ett hjälpmedel för att välja partners; för att gruppera partnerorganisationer i förhållande till deras behov av intern organisationsutveckling; eller för att identifiera när man som finansiär bör fasa ut ett stöd till organisationsutveckling.

Oktagonen bygger på idén att man kan fånga en organisations kapacitets- och utvecklingsprofil genom att systematiskt gå igenom och bedöma fyra grundläggande aspekter:

- Organisationens målsättningar och *ledande/grundläggande* strukturer, den så kallade *organisatoriska basen*.
- Organisationens verksamheter med eller för utvalda målgrupper, det som på engelska kallas *output* (OBS! Lätt att blanda ihop med det som ej kan bedömas med oktagonen – effekterna av organisationens arbete)
- Organisationens egen *kapacitet* för att klara sin verksamhet, vilket avser såväl yrkeskompetens och *pengar* som administrativa system.

- Organisationens förmåga att skapa och förvalta *relationer* till sina målgrupper och andra aktörer i samhället.

Förutom att Oktagonen är ett verktyg för att snabbt och enkelt kunna analysera en organisations styrkor och svagheter, identifierar modellen också nödvändiga åtgärder för att förbättra organisationens förmåga att fungera effektivt i sitt arbete. Om samma slags analys systematiskt görs vid flera tillfällen över flera års tid, ges dessutom en möjlighet att följa förändringarna inom organisationen i fråga. På det sättet kan Oktagonen användas både för en ”base line study” och för att mäta förändringar och resultat vad gäller intern organisationsutveckling över en viss tid.

Med Oktagonen kan alltså organisationens egen utveckling mätas. Däremot värderas inte resultatet av vissa projekt, det vill säga effekterna av organisationens arbete med eller för målgruppen. Detta är en avsiktlig begränsning.

Oktagonen kan också vara ett stöd inför en större satsning på organisationsutveckling. Eftersom den ger en övergripande bild av vissa centrala delar av en organisation, kan den exempelvis användas för att initiera en dialog bland organisationens personal eller ledning. Oktagonen är dock begränsande om den används i organisationsutvecklande syfte. Då behövs stöd av andra, mer djupgående, verktyg.

Hur man arbetar med Oktagonen

Oktagonen bygger på att fyra grundläggande aspekter av en organisation analyseras utifrån åtta variabler:

Organisationens bas:

1. *Identitet*: Organisationen ger uttryck för sin värdegrund och har artikulera vad den är till för.
2. *Struktur*: Organisationen ledning och arbetsfördelning är tydlig och synlig.

Organisationens verksamhet – Output:

3. *Genomförande av verksamhet*: Organisationen har förmåga att planera och att genomföra planerad verksamhet.
4. *Verksamhetens relevans*: Verksamhetens innehåll och arbetsform är relevant i förhållande till organisationens vision och verksamhetsmål.

Organisationens egen kapacitetsutveckling:

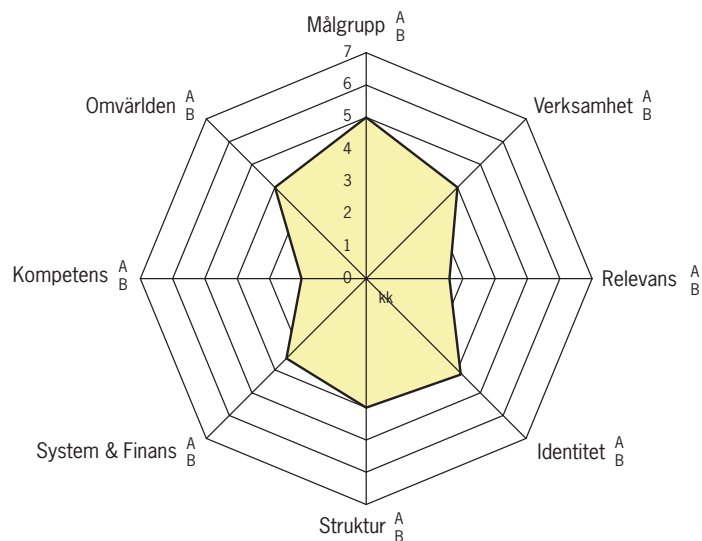
5. *Kompetens*: Frivilligarbetande, avlönad personal och ledning har erforderlig kompetens för att driva och utveckla organisationens verksamhetsmål och vision.
6. *System*: Organisationen har de ekonomiska möjligheterna och administrativa rutinerna för att bedriva sin verksamhet.

Organisationens relationer:

7. *Förankringen hos målgrupperna*: Målgruppens omdöme om organisationen och efterfrågan på dess verksamhet ger organisationen legitimitet.

8. *Relationer till omvärlden*: Organisationen är förankrad i samhället och har möjlighet att mobilisera stöd för sina visioner och verksamhetsmål.

Ovanstående åtta variabler bildar en oktagon. Varje variabel poängsätts genom att ta ställning till två påståenden/frågor på en 7-gradig skala. När alla variabler har analyserats och poängsatts, överförs respektive genomsnittspoäng till ett excellformat där organisationens utvecklingsprofil åskådliggörs i form av en Oktagon (se Figur 1).



Figur 1. Exempel på hur resultatet av en mätning kan se ut.

Som användare av Oktagonen är det viktigt att först bestämma i vilket syfte man vill samla in uppgifter om en organisation oavsett om det är partnerorganisationer det gäller eller den egna organisationen. Det är likaså viktigt att man dokumenterar sitt arbete. I bilaga 1 och 2 finns formulär som man kan använda i detta syfte. För att ta fram en organisationsbild i form av en oktagon behöver du excell. På Sidas hemsida under Ämnesinfo/Enskilda organisationer finns denna handbok i pdf-format inklusive oktagonerna i excell. Oktagonerna finns översatt till engelska och spanska.

I. Ett verktyg för uppföljning och mätning av resultat vad gäller organisationsutveckling

Det är möjligt att som finansiär eller partner använda Oktagonen som ett verktyg för resultatmätning eller uppföljning vad gäller organisationsutveckling hos en partnerorganisation. Dock är det viktigt att vara medveten om att Oktagonen baseras helt och hållet på subjektiva bedömningar av en organisation. Subjektiviteten gör det till ett känsligt mätinstrument. Därför är det viktigt att motivera varje poängsättningen av Oktagonens åtta variabler i skrift redan vid det första analystillfället. För att mäta resultat krävs analyser av samma variabler vid flera tillfällen över en längre tid, med exempelvis ett- till femåriga intervaller. Med tanke på att den person som gör oktagonanalysen av en partnerorganisation första gången antingen ändrar uppfattning under tiden eller byts ut, är det nödvändigt att dokumentera vad som exempelvis motiverat en fyra i oktagonanalysen

vid första tillfället. Svagheten i Oktagonen som ett verktyg för att mäta förändringar ligger just i risken för att det är de personliga bedömningarna som ändras och speglas i Oktagonens resultat än verkliga förändringar hos partnerorganisationen. Så länge man är medveten om denna risk och gör vad man kan för att eliminera subjektiviteten i sin bedömning fungerar Oktagonen som ett verktyg för snabb och överblickbar resultatanalys. Formuläret bilaga 2 går med fördel att använda i detta syfte.

II. Ett verktyg för att inleda organisationsutveckling på ett djupare plan

Om du som finansjär, partner eller konsult ämnar använda Oktagonen i organisationsutvecklande syfte är det viktigt att komma ihåg att Oktagonen är ett verktyg för en första, grov, analys av organisationen. Därefter måste man identifiera andra verktyg. Ansvaret för processen måste vara partnerorganisationens. Likväl måste du tydliggöra syftet med ditt initiativ till en oktagonanalys som ett första steg i stödet till en partnerorganisationens interna organisationsutveckling och hur ditt stöd till detta fortsättningsvis kommer att ta sig uttryck. Är din roll att finansiera identifierade åtgärder? Att agera bollplank eller mentor? Eller annan? Partnerorganisationen måste själv känna det övergripande ansvaret för uppkomna styrkor och svagheter, medan din roll efter oktagonanalysen kan vara mer eller mindre aktiv.

Att använda Oktagonen som ett första steg i organisationsutvecklande syfte är möjligt om man använder den som ett verktyg för så kallad själv-bedömning (self-assessment) och involverar många skiftande representanter för organisationen. För att genomföra en själv-bedömning behövs också en moderator som är kunnig om Oktagonens beståndsdelar och vars roll är att leda diskussionen. En själv-bedömning i organisationsutvecklande syfte är en heldagsworkshop och bör involvera 3–7 personer från organisationen med olika ansvarsområden och perspektiv på organisationens arbete, samt eventuellt även medlemmar eller representanter för målgruppen. För detta slags genomförande krävs stor öppenhet i organisationen med möjlighet att fritt uttrycka sig och förmåga att lyssna konstruktivt till olika erfarenheter. Om minsta osäkerhet föreligger om organisationens förmåga att hantera individers skilda meningar, rekommenderas att inledningsvis göra själv-bedömningen i homogena grupper; enbart den operativa personalen, ledningen eller målgruppen. Därefter för man samman de olika grupperna för en gemensam diskussion, där var gruppens själv-bedömning redovisas och analyseras. Erfarenheter delas då på ett mer övergripande och inte personligt plan.

En själv-bedömningsworkshop inleds förslagsvis med en presentation av Oktagonens åtta variabler. Låt sedan deltagarna individuellt applicera Oktagonen på sin egen organisation och poängsätta de åtta variablerna. Be också deltagarna att i samband med detta identifiera vad som saknas för att ge optimala sju poäng. Själva poängsättningen ska ses som ett hjälpmedel för att föra en gruppdiskussion om organisationens styrkor och svagheter i nuläget och framtida nödvändiga förändringar. På detta sätt har man samtidigt som man gjort en analys av organisationens styrkor och svagheter även identifierat en åtgärdsplan för organisationen. För den individuella poängsättningen kan bilaga 1 användas. För att dokumentera gruppens samtliga poängsättningar; den konsensusbaserade poängsättningen; och den identifierade åtgärdsplanen, kan bilaga 2 användas.

För att ta fram den visuella bilden av Oktagonen krävs dataprogrammet Excel. För över poängsättningen i excelmatrisen, och organisationens profil blir synlig i form av en Oktagon.

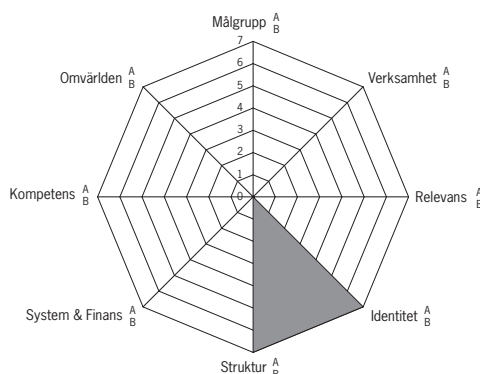
III. Ett verktyg för fördjupad förståelse och dialog med en partnerorganisation

Om du som finansiär eller partner ämnar använda Oktagonerna i syfte att förbättra dialogen och förståelsen en annan organisation bör du klargöra för din partnerorganisation vad informationen ska användas till. Är det i syfte att inleda eller avsluta ett samarbete? Är det inför ett beslut om ev. ökade/sänkta bidrag? Information för att förstå en annan organisation kan inhämtas med mer eller mindre grad av deltagande från organisationen. Om det handlar om en partnerorganisation sedan mycket lång tid tillbaka som man redan har mycket kunskap om kan enstaka kompletterande intervjuer med nyckelpersoner från ledning och/eller fältet räcka för att göra en fullständig oktagonanalys av partnerorganisationen. Om man involverar partnerorganisationen i analysen är det rekommendabelt att flera personer inkluderas i processen, de som representerar ledningen, den operativa personalen och eventuellt målgruppen. Du kan sedan bygga en bild av organisationens styrkor och svagheter mot bakgrund av vad dessa olika representanter för organisationen gav som svar på Oktagonens åtta analysområden. Det kan vara känsligt att föra samman dessa representanter och föra en gruppdiskussion. För att få så öppenhjärtiga svar som möjligt bör du överväga att intervjua dem vid olika tillfällen, eller ha gruppvisa diskussioner där varje grupp är homogen. Använd bilaga 2 för att dokumentera din bedömning av partnerorganisationen. På bedömningsblanketten finns utrymme för upprepade bedömningar för att man ska kunna följa utvecklingen och resultaten över tid.

Tillämpande handledning av Oktagonen

◆ Den organisatoriska basen

En stark institution har en demokratisk struktur och är öppen för insyn. I tillämpningen av demokratiska spelregler ingår också att främja kvinnors medverkan. Viktigt är vidare att det finns en vision och mission, det vill säga, att organisationen vet vart den vill komma och hur den ska göra det.



En institutions styrka visar sig bland annat i att det finns en struktur som håller ihop organisationen, oberoende av enskilda personers ledarskap eller medlemskap. En sådan struktur kan visa sig i att man tillämpar en tydlig arbetsfördelning. Registrering hos myndigheter (i de länder detta gör sig möjligt) kan vara en bra mätare på graden av struktur.

1. En organisations värdegrund och identitet

A. Formulering av organisationens vision och mission

Organisationens identitet uttrycks på olika sätt, t.ex. med hjälp av nedskrivna deklarerationer av vad man är ”till för”, vilket eller vilka framtida tillstånd man vill uppnå (visioner) och vad man vill bidra med (mission). Organisationens medlemmar kan sedan i varierande grad vara anhängare av den bärande idéen.

Ta reda på om visionen finns nedtecknad på papper; om den diskuterats internt; hur den utvecklades och med vilkas deltagande.

Högsta poäng betyder att organisationens vision och mission finns på papper; är känd och accepterad av alla medarbetare. Den är dessutom spridd utanför organisationen..

Lägsta poäng ges när organisationen inte har tydliggjort syftet med verksamheten, önskvärda tillstånd eller uppgifter i samhället.

Ett mellanläge kännetecknas av att den som vill ta reda på organisationens bärande idé, kan få vägledning i form av papper och muntliga deklarerationer.

7 6 5 4 3 2 1

Utmärkt Mycket god God Hyfsad Svag Mycket svag Saknas

Kommentar

.....

B. Formulering av relevanta strategier i förhållande till visionen

Avgörande för organisationens utvecklingsnivå är om det finns strategier – handlingsvägar – för hur visionen ska förverkligas. Ta reda på om skriftliga strategier finns eller om sådana har diskuterats och om dessa återspeglar vad organisationen säger sig

arbeta med. Finns det delmål för vad som skall uppnås på vägen för att förverkliga visionerna och det övergripande målet?

Högsta poäng betyder att organisationen har utarbetat strategier, nedtecknade på papper, som tydligt förknippas med organisationens vision. Organisationen har också formulerade delmål för vad som skall uppnås för att förverkliga visioner och övergripande målsättningar.

Lägsta poäng betyder att organisationen inte har formulerat några strategier; inte ens några idéer som kan uttryckas muntligt om hur man ska ta sig fram mot sina övergripande mål.

Ett mellanläge kännetecknas av att strategier har börjat utarbetas; det finns papper som innehåller strategiska överväganden.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

2. Struktur och organisering av verksamhet

A. Tillämpning av en tydlig arbetsfördelning

Struktur i en organisation innebär fördelning och samordning av uppgifter. Strukturen kan sedan förtydligas på olika sätt, till exempel genom att den dokumenteras i ett organisationsdiagram. Avgörande är dock i vilken grad det finns en tydlig arbetsfördelning i praktiken. Det är viktigt att ha klart för sig att struktur inte är lika med hierarki, dvs. pyramidal struktur. I princip kan strukturen vara platt – det är fortfarande en struktur.

Ta reda på om ett aktuellt organogram existerar och om medarbetarna klara över sin position och uppgift i organisationen?

Högsta poäng innebär att ledning och samtliga medarbetare vet vilka uppgifter, vilket ansvar och vilka befogenheter de har i organisationen. Samtliga funktioner finns också dokumenterade i ett organisationsdiagram.

Lägsta poäng innebär en situation där alla kan ta på sig alla slags uppgifter och där det ännu ej finns en uttalad ansvarsdelning.

En mellansituation kännetecknas av att en viss arbetsfördelning finns, men med oklarheter om vem som egentligen skall göra vad och vilka befogenheter man har.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

B. Tillämpning av demokratiska spelregler

I begreppet struktur hos den enskilda organisationen innefattar vi också att den följer demokratiska spelregler och att dessa finns uttryckta i organisationens stadgar. En av de

viktigaste spelreglerna är att beslutsfattare kan ställas till svars för sina beslut och sitt handlande. Vidare kan sättet på vilket ledningen utses och möjligheterna att förändra organisationens konstitution också vara ett tecken på graden av demokrati i organisationen. Ta exempelvis reda på hur ledningen relaterar till årsmötet.

En demokratisk organisation utesluter inte människors deltagande i dess arbete på grund av deras kön, etniska eller religiösa tillhörighet. Ta exempelvis reda på hur könsfördelningen ser ut bland organisationens beslutsfattare, eller i vilken utsträckning olika etniska grupper är representerade.

Högsta poäng kännetecknas av en fullständigt transparent situation där det finns regler och rutiner för att bevilja ansvarsfrihet och granska beslutsfattares beslut. I denna situation är också både män och kvinnor delaktiga i beslutsfattandet och lika representerade i exempelvis ledningen. Satsningar på kvinnors ledarutveckling är lika stor som på männens.

Lägsta poäng kännetecknas av en organisation där ansvar inte kan utkrävas av beslutsfattare och där beslut fattas utan deltagande från medarbetare. Kvinnor, eller etniska/religiösa minoriteter, är i stor utsträckning uteslutna från att deltaga i beslutsfattandet.

En mellansituation kännetecknas av att organisationen eftersträvar demokratiskt beslutsfattande och att det finns tydliga tecken på att demokratiska spelregler faktiskt tillämpas.

7 6 5 4 3 2 1

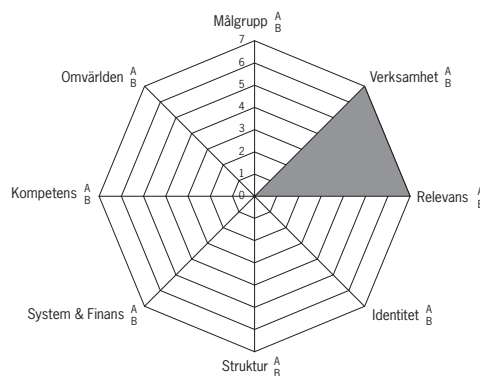
Utmärkt Mycket god God Hyfsad Svag Mycket svag Saknas

Kommentar

.....

◆ Verksamhet – output

Varje organisation har en ambition att leverera något, att bidra till en förändring till det bättre. Ett viktigt kriterium för att bedöma en organisations styrka blir därför om man till omgivningen lyckas leverera vad man utfäst sig. Det handlar naturligtvis både om hur omfattande organisationens verksamhet lyckas bli och om verksamhetens innehåll och dess kvalitet.



En viktig aspekt i den här bedömningen är om organisationen har förmågan att, utifrån sin policy, planera realistiskt. En indikator blir därför huruvida man presterar det man planerat. Här blir sambandet mellan det som är organisationens verksamhet, det vill säga output, och organisationens tillgång till ekonomiska och personella resurser viktigt att bedöma.

Den andra bedömningsaspekten är om verksamheten är relevant i förhållande till organisationens uttalade vision och målformuleringar. Är man en lärande organisation? För att inte falla för frestelsen att räkna seminarier utan se till kvaliteten i dessa är det därför viktigt att se huruvida det förs en kontinuerlig diskussion kring verksamheten och om det faktiskt för organisationen framåt, mot de mål som formulerats.

3. Verksamhetens genomförande

A. Planering för att genomföra sin verksamhet

En organisation bidrar med något till sin omgivning i form av varor eller tjänster (output), det vill säga, har någon form av verksamhet för vissa identifierade målgrupper. Det är alltså inte fråga om prestationer som utförs internt, t.ex. intern information. I enskilda organisationer är begreppet output inte problemfritt. Ta reda på vad organisationen själv definierar som prestationer som är till för dess målgrupper. Kan organisationen beskriva sin verksamhet i form av en operativ plan? Fundera sedan över kvaliteten i planerna. Är planerna användbara vid genomförandet av arbetet och kan uppnådda resultat härledas tillbaka till planerna?

Högsta poäng utmärks av att organisationen kan visa på dokumenterade operativa planer, som faktiskt används av ledning och i det operativa arbetet för att förmå uppnå det organisationen vill. Vidare har uppnådda resultat dokumenterats och dessa kan härledas tillbaka till planerna, det vill säga, det går att se i vilken utsträckning planerna har uppfyllts. Organisationen uppnår också planerade resultat.

Lägsta poäng kännetecknas av en frånvaro av operativa planer och organisationen har inte ännu någon möjlighet att beskriva vad denna skall prestera.

Ett mellanläge präglas av att det finns operativa planer, men det är inte alldeles klart om de täcker hela verksamheten eller om alla resultat verkligen kan härledas tillbaka till planerna.

7 6 5 4 3 2 1
Utmärkt Mycket god God Hyfsad Svag Mycket svag Saknas

Kommentar

.....

B. Uppföljning och lärande av sitt arbete

Uppföljning innebär här att uppnådda resultat verkligen ställs mot planerna. Resultatens kvalitet och kvantitet sätts i relation till investerade resurser och värderas därefter. Finns system och rutiner för regelbundna uppföljningar och förs diskussioner om hur väl resultaten motsvarar planerna? Ta reda på om det finns rutiner för att ta hand om avvikelser/erfarenheter i de nya planerna, det vill säga om organisationen är en lärande organisation.

Högsta poäng innebär att man har tydliga belägg för att en fortlöpande diskussion förs om resultaten står i relation till resurserna, dvs system och rutiner finns för regelbundna uppföljningar och tillvaratagande av erfarenheter. Det innebär att slutsatserna från uppföljningar får tydligt genomslag i den fortsatta planeringen där eventuella avvikelser omhändertas.

Lägsta poäng svarar mot en situation där ingen uppföljning sker utan där verksamheten tenderar att fortsätta som tidigare. System och rutiner för att tillvarata erfarenheter är ännu ej utvecklade och uppfattningen om vad verksamhetens kostar saknas.

Mellanläget karakteriseras av ifrågasättande av hur man skall bedriva verksamheten i fortsättningen. Reflektion sker också av hur resurser bör användas och man har också en bild av vilken kvalitet som skall levereras.

7 6 5 4 3 2 1
Utmärkt Mycket god God Hyfsad Svag Mycket svag Saknas

Kommentar

.....

4. Relevans

A. Verksamhetens innehåll och visionen överensstämmer

Den verksamhet som organisationen bedriver överensstämmer med dess vision. Det innebär att organisationens arbete eller aktiviteter inte får stå i strid med den bärande idén eller dominera på ett för den bärande idén negativt sätt, exempelvis kommersiella uppdrag eller myndighetsutövning.

Att planering och metodutveckling prioriteras inom organisationen är ett uttryck för att organisationen arbetar strategiskt med att förverkliga sin vision och långsiktiga mål i den löpande verksamheten.

Högsta poäng innebär att det som organisationen bidrar med – dess verksamhet – faktiskt överensstämmer med dess vision och att man kontinuerligt reflekterar över detta och för en diskussion internt. Vidare prioriteras planering och metodutveckling inom organisationen.

Lägsta poäng innebär att det inte finns något samband mellan organisationens verksamhet och dess vision, och att planering och metodutveckling ej prioriteras.

Mellanläget betyder att en diskussion om sambandet mellan verksamheten och den bärande idén förs, men att det är oklart i vilken mån överensstämmelse faktiskt råder.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

B. Arbetsmetoder överensstämmer med visionen

En organisations arbetsmetoder måste stå i överensstämmelse med organisationens vision och mål, dvs organisationen måste leva som den lär. Exempelvis, en organisation som arbetar för att mänskliga rättigheter ska respekteras, kan inte utesluta en viss grupp på grund av deras religiösa/etiska tillhörighet. Medvetenhet om detta krav tar sig uttryck i att organisationen löpande utvärderar sina arbetsmetoder. Ta reda på om exempelvis arbetsmetoderna finns med i policy- eller strategi dokument och om metoderna granskas öppet och kritiskt av organisationsmedlemmarna.

Högsta poäng innebär att man lever som man lär. Full medvetenhet råder om kravet på överensstämmelse mellan arbetsmetoder och organisationens vision och mål, samt att organisationen har lagt in rutiner för att löpande utvärdera arbetsmetoderna.

Lägsta poäng får organisationen där det råder dubbelmoral och självmotsägelse. Man driver verksamheten med metoder som står i strid med den bärande idén.

Ett mellanläge kan bestå i att en diskussion förs i organisationen om arbetsmetoderna, men att ingen systematisk utvärdering görs.

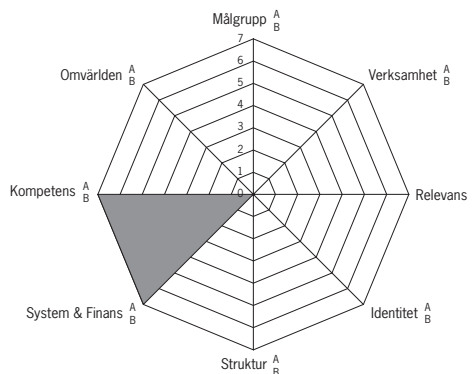
7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

◆ Kapacitet

Här avses alla de interna resurser som en organisation behöver för att kunna bedriva arbetet och för att utveckla organisationen. Det handlar alltså inte enbart om finansiering, utan också om personalens och frivilligas insatser samt olika system och strukturer som skapar effektivitet och stabilitet för kärnverksamheten. För att det skall gå att enkelt, men fortfarande ganska vältäckande, mäta dessa resurskomponenter har ett tydligt och kompetent ledarskap identifierats som en indikator. En bra ledning utövar sitt ledarskap och visar förmåga att ta vara på sina medarbetares potential.



5. Rätt kompetens i relation till verksamheten

A. Medarbetarnas kompetens

Medarbetarna i organisationen – medlemmar, volontärer eller anställda – bör ha kompetens som så långt möjligt svarar mot vad som skall uträttas för att uppnå mål och planer. Kompetens är då inte liktydigt med formell utbildning; den innefattar även vad som brukar kallas tyst kunskap. Målgruppernas engagemang i verksamheten är väsentlig inte minst för att få kunskap om deras behov. Det är viktigt att det i organisationen finns en medvetenhet om betydelsen av relevant kompetens. Uttryck för en sådan medvetenhet är att det finns arbetsbeskrivningar eller liknande för organisationens olika befattningar och att medarbetarnas kompetens överensstämmer med arbetsbeskrivningarna. Det finns organisationer, särskilt mindre, där medlemmarna roterar mellan arbetsuppgifter. Likväl kan de vara kompetenta att ta sig an olika uppgifter. Arbetsbeskrivningarna kan då se annorlunda ut men uttrycker ändå organisationens kompetenskrav.

Ta reda på om organisationen har en rekryteringsstrategi och väljer personal i enlighet med existerande dokumenterade kompetenskrav.

Högsta poäng tilldelas organisationer som har dokumenterade arbetsbeskrivningar för samtliga befattningar och som därutöver har medarbetare på plats som helt motsvarar arbetsbeskrivningarna. I idealfallet finns alltså inga vakanser och alla medarbetare har precis de kvalifikationer som krävs.

Lägsta poäng innebär att det inte finns några dokumenterade deklarerade kompetenskrav och att medarbetarnas kompetens är otydlig eller irrelevant i förhållande till arbetsuppgifterna.

Ett mellanläge kännetecknas av att en diskussion förs om kompetenskrav och att kompetenskraven börjar artikuleras. Medarbetarna har kompetens som är tillfredsställande för att driva verksamheten.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						

B. Ledningens kompetens

Ledningens kompetens visar sig bland annat genom förmågan att ta vara på medarbetarnas kompetens och utvecklingspotential. Det innebär att ledningen uppmuntrar hela arbetsstyrkan, både kvinnor och män, att delta och utvecklas. Andra indikatorer på ledarskapets kompetens är en regelbunden närvaro i möten med personalen, kunskap om det operativa arbetet, liksom förekomsten av relevanta planer för personalutveckling som framtagits med hänsyn såväl till individen som till gruppens helhet och utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Högsta poäng tilldelas när medarbetarna ser ledningen som legitim och ger denna sitt aktiva stöd. Vidare finns det en plan för kompetensutveckling som är levande och som tillämpas och diskuteras. Det finns konkreta belägg för satsningar på personalens utveckling med hänsyn till individen såväl som till gruppens helhet, och utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Lägsta poäng tilldelas när ledningen ej har legitimitet hos medarbetarna eller där ledningens närvaro i verksamheten saknas. Vidare saknas planer för personal- och kompetensutveckling.

Mellanläget kännetecknas av att det finns en ledning som är synlig, vilket visar sig genom att medarbetarna kan hänvisa till direktiv från ledningen. En plan för personalutveckling saknas, men frågan om personalutveckling finns på dagordningen.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						

6. System för finansiering och administration

A. Hantering av ekonomiska resurser

Avgörande för organisationens överlevnadsförmåga är dels vilken förmåga den har att hantera sitt ekonomiska beroende, dels om den har en realistisk uppfattning om vad den kan göra inom ramen för de resurser den har. Med en utvecklad förmåga att hantera det ekonomiska beroendet följer en vilja att sprida riskerna och komma bort från ett ensidigt beroende av en enda finansör, samt att man planerar omfattningen på sin verksamhet i relation till organisationens finanser. Ta reda på vilka och hur många finansieringskällor organisationen har, samt om det rör sig om donationer,

statliga bidrag, försäljning, projektstöd etcetera. Undersök också om organisationen har en plan för att minska sitt beroende av externa bidrag, och om de ekonomiska resurser som finns räcker för att genomföra den planerade verksamheten.

En annan aspekt som säger mycket om hanteringen av ekonomiska resurser i organisationen är bokföringen. En god början är om det finns en kassabok där utgifter och inkomster bokförs och där man löpande håller reda på transaktionerna. Finns det ett observerbart system och rutiner för bokföring över utgifter och inkomster (en fungerande kassabok) samt över tillgångar och skulder? I ett fungerande bokföringssystem finns ex. den senaste månadens transaktioner bokförda och är i god ordning. Förekomsten av ekonomiska resultatrapporter, årsredovisningar, för åtminstone de senaste åren är andra tecken på god bokföringsordning.

I vissa länder, med bräcklig demokrati eller diktatur, utvecklas dubbel bokföring i betydelsen registrerade och oregistrerade transaktioner. Detta kan vara nödvändigt för att förhindra trakasserier och konfiskering: samtidigt ökar givetvis riskerna för korruption.

Högsta poäng innebär att organisationen har en säkerställd finansiering och med stor sannolikhet flera finansieringskällor som gör organisationen minimalt sårbar. Den kan också visa att det verkligen finns resurser för pågående och planerade projekt, liksom för den löpande verksamheten. Bokföringssystemet är installerat, fungerar och används.

Lägst poäng innebär att organisationen knappt klarar sig ekonomiskt och pengarna erhöll de av en finansiär som börjat styra verksamheten. Någon kassabok finns ännu ej framtagen. Ändå har organisationen stora planer och pågående projekt som om de fullföljs kommer att kräva ytterligare kapital.

Mellanläget kan bestå i att man har resurser för sina projekt, men bara på kort sikt och att finansiering till basverksamheten saknas. Man är beroende av en finansiär, men anar möjligheter till finansiering från annat håll. Ett bokföringssystem finns men det är svårt att få en samlad bild av den ekonomiska situationen och utvecklingen.

7 6 5 4 3 2 1

Utmärkt Mycket god God Hyfsad Svag Mycket svag Saknas

Kommentar

.....

B. Administrativa rutiner

Utvecklade interna administrativa system och rutiner av olika slag är viktiga delar i en bra organisation. Ta reda på organisationens rutiner för att systematiskt dokumentera sin verksamhet; verksamhetsmanualer, verksamhetsplaner och rapporter, uppföljningar och utvärderingar, arbetsbeskrivningar och kontrakt, registreringar och kontakt med myndigheter etc. Finns ex. transparenta system och rutiner som dokumenterar kunskaper och erfarenheter? Detta tenderar nämligen att öka organisationens egen kompetens och gör organisationen mindre sårbar.

Full poäng innebär att organisationen har ett välfungerande administrativt system där dokument finns systematiskt arkiverade.Handledningar finns framtagna över hur dokument skall hanteras och rutiner finns för att säkerställa att exempelvis tidsmarginaler hålls.

Lägst poäng innebär att verksamheten ej finns dokumenterad och eventuella dokument arkiveras ej. Organisationens kunskaper ”dokumenteras” i huvudet på individer.

Ett mellanläge kännetecknas av att det finns ett administrativt hanteringssystem. Systemet fungerar dock ej tillfredsställande. Dokument (exempelvis rapporter) presenteras men med svårigheter.

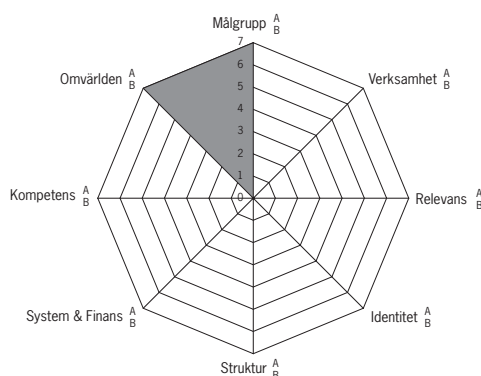
7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

◆ Relationer

Organisationens interaktion med såväl målgruppen som med sin omgivning är viktig för dess legitimitet. Vid bedömningen av organisationen är dess förankring hos målgruppen viktig liksom om organisationen samverkar och för en aktiv dialog med denna. Detsamma gäller organisationens samverkan med sin omgivning och legitimitet hos andra aktörer, såsom aktivt deltagandet i olika nätverk kan vara ett uttryck för. Organisationens legitimitet i sitt eget sammanhang påverkar i sin tur organisationens bärkraft och dess output.



7. Målgrupper

A. Förankring hos målgrupper

Förankringen hos målgrupperna kan avläsas på olika sätt. Målgruppen eller -grupperna måste exempelvis klart kunna definieras. Vet organisationen vilken eller vilka målgrupper den arbetar för/med? En annan aspekt är att organisationen är aktiv i sina relationer med målgrupperna och att målgruppen bejakar organisationen inklusive dess arbete, det vill säga att organisationen åtnjuter målgruppernas förtroende.

Högsta poäng innebär att det finns dokumentation som visar hur målgruppen/-grupperna är definierade. Det finns också tydliga uttryck för att målgrupperna ger organisationen legitimitet. Tecken kan vara att personer ur målgrupperna söker upp organisationens representanter, att organisationen kan visa på att den röner uppskattning hos målgrupperna osv.

Lägst poäng innebär att organisationen är okänd. Organisationen har svårt att peka ut vem den arbetar för eller att målgruppen har bristande förtroende för organisationen.

Ett mellanläge karakteriseras av att det i praktiken finns målgrupper som organisationen arbetar med, men som inte är helt definierade. Organisationen är känd bland målgrupper, men det råder viss osäkerhet om vad organisationen står för.

7 6 5 4 3 2 1

Utmärkt Mycket god God Hyfsad Svag Mycket svag Saknas

Kommentar

.....

B. Dialog med målgrupper

För att organisationens arbete med målgrupperna skall kunna utvecklas behöver den känna till målgruppernas behov och hur dess egna aktiviteter bidrar. Eftersom det ofta är fråga om kvalitativa verksamheter där aktiviteterna kan vara svåra att specificera, blir det desto viktigare att analysera närheten och regelbundenheten i kontakterna. Om målgrupperna är engagerade aktivt i verksamheten ökar möjligheterna att anpassa aktiviteterna efter behov.

Ta reda på om organisationen uppmuntrar målgruppens kontinuerliga och breda deltagande i verksamheten samt om målgruppen, på ett eller annat sätt, finns med vid planering, genomförande, utvärdering etcetera. Ge några konkreta exempel på aktiviteter för att öka målgruppernas deltagande och när målgrupperna påverkat verksamheten.

Högsta poäng kännetecknas av att målgruppen är tydligt involverad i verksamheten, vilket tar sig praktiska uttryck i såväl planerings- som utvärderingsfaser. Detta återspeglas också i dokumentationen. Det framgår också att målgruppen kontinuerligt deltar i, och reflekterande över, verksamheten.

Lägsta poäng innebär att målgruppen ej deltar i planering och utvärdering av verksamheten. Organisationen tar ej in synpunkter från målgruppen antingen för att detta är problematiskt eller för att målgruppen ej anses vara tillräckligt kompetent.

Ett mellanläge består i att organisationen är öppen för målgruppens synpunkter men där inga systematiska aktiviteter förekommer för att engagera den.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						

.....

8. Omvärlden

A. Legitimitet för arbetet

Början till att bli erkänd är att bli känd. För att kunna åtnjuta legitimitet måste organisationen föra ut sitt budskap. Därför är det viktigt med en kommunikations- och informationsstrategi. Bemödandena att nå ut måste dock sättas i relation till organisationens storlek. En liten organisation har inte samma medel att tillgå som en stor folkrörelse. Organisationens legitimitet bland andra aktörer är liktydigt med att den verkligen är erkänd som en aktör inom sitt arbetsfält.

Ta reda på vilken kunskap och bild som andra aktörer har av organisationen, hur ofta den refereras till i media eller andra publika sammanhang.

Högsta poäng innebär att en relevant informationsstrategi tillämpas och att organisationen i olika sammanhang nämns och märks i samhället. Organisationen är en erkänd aktör i samhället inom sitt arbetsfält.

Lägsta poäng innebär att organisationen är okänd hos aktörer i omgivningen. Organisationen har ej ännu utarbetat, varken skriftlig eller muntlig, någon strategi för hur organisationen skall informera om sin existens.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						

.....

B. Aktivt deltagande i nätverk

Organisationens förutsättningar för att överleva och verka har ett starkt samband med hur den försöker samverka med andra, på kort och lång sikt. Samarbetet kan ske spontant eller vara mer medvetet – strategiskt.

Ta reda på om det finns konkreta exempel på att organisationen ingår och aktivt deltar i befintliga nätverk, samt om organisationen tar initiativ till samordning mellan organisationer med liknande målsättningar. Finns det exempel på gemensamma aktiviteter, metodarbete, regelbundna möten med nätverk?

Högsta poäng kännetecknas av att organisationen deltar aktivt i befintliga och fungerande nätverk och också vid behov aktivt bygger nya relevanta nätverk och strategiska allianser.

Lägsta poäng innebär att organisationen konkurrerar med alla andra enskilda organisationer inom sitt verksamhetsfält.

Ett mellanläge kännetecknas av att organisationen deltar, men ej regelbundet, i olika nätverk. Organisationen är passivt deltagande. De har ej heller analyserat sättet på vilket de deltar.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

Bilaga 1

◆ Bas

1. Identitet

A. Formulering av den bärande idén.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

B. Formulering av relevanta strategier.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

2. Struktur

A. Tillämpning av en tydlig arbetsfördelning.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

B. Tillämpning av demokratiska spelregler.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

◆ Verksamhet – Output

3. Genomförande

A. Planering för att genomföra sitt uppdrag

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

B. Uppföljning och lärande av sitt bidrag, output

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

4. Relevans

A. Verksamhetens innehåll och vision överensstämmer

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

B. Arbetsmetoder överrenstämmer med visionen

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas

Kommentar

.....

◆ Kapacitet

5. Kompetens

A. Medarbetarnas kompetens

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						

.....

B. Ledningens kompetens

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommetnar						

.....

6. System

A. Hantering av ekonomiska resurser.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						

.....

B. Hantering av administrationen

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						

.....

◆ Relationer

7. Målgrupper

A. Förankring hos målgrupper

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						
.....						

B. Dialog med målgrupper

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						
.....						

8. Omvärlden

A. Legitimitet för arbetet.

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						
.....						

B. Deltagande i nätverk

7	6	5	4	3	2	1
Utmärkt	Mycket god	God	Hyfsad	Svag	Mycket svag	Saknas
Kommentar						
.....						

Bilaga 2

Dimensioner	Aktör/ Tid 1	Aktör/ Tid 2	Aktör/ Tid 3	Åtgärdsplan
1 Bas/Identitet A. Vision och mission B. Strategier	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder
2 Bas/Struktur A. Arbetsfördelning B. Demokrati	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder
3. Verksamhet/ genomförande A. Planering B. Uppföljning	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder
4. Verksamhet/relevans A. Verksamhetens innehåll B. Arbetsmetoder	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder
5. Kapacitet/kompetens A. Medarbetare B. Ledning	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder
6. Kapacitet/system A. Ekonomi B. Administration	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder

7. Relation/målgrupp	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder
A. Förankring				
B. Dialog				
8. Relationer/omvärld	Poäng	Poäng	Poäng	Åtgärder
A. Legitimitet				
B. Deltagande				



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT
UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm
Tel: 08-698 50 00. Fax: 08-20 88 64
www.sida.se