



CHARITY RATING®

Utveckling och kvalitetssäkring av analysmetod

Inledning och syfte	3
Aktörer i ett internationellt perspektiv	3
Förstudie	4
Kompetens	5
Information	6
Kvalitetssäkring.....	6
Metodutveckling	6
Säkerställande av hög kvalitet.....	7
Transparent värdering	7
Verksamhetssektor påverkar bedömningsgrunder.....	7
Överskådliga bedömningsparametrar	8
Transparent viktning.....	9
Pilot	9
Sektoranalys	9
Charity Ratings analysmetod	10
Avgränsning	10
Informationsinsamling	10
Analysens delar.....	11
Inriktning	11
Organisation	11
Finansiellt.....	11
Rekommendationer.....	11
Analysmetodens parametrar.....	12
Organisation	12
Stabilitet.....	12
Vision.....	12
Strategisk planering.....	12
Uppföljning och utvärdering	12
Infrastruktur och kunskapsöverföring.....	13
Riskhantering	13
Organisatorisk förmåga.....	13
Ledning och styrning.....	13
Kunskap och stöd för ändamål	14
Ansvarskännande gentemot personal.....	14
Finansiellt.....	14
Ändamålsandel	14
Administrationseffektivitet	15
Insamlingseffektivitet.....	15
Ändamållstillväxt	15
Sparande	16
Reserver	16
Tidslinjer	17
Underskrifter	18

Inledning och syfte

I den Svenska näringslivssektorn är analys och utvärdering av intern effektivitet ett naturligt inslag i värderingen av en verksamhet. Internationellt sett är denna typ av analyser även vardag för den ideella sektorn. Den svenska ideella sektorn är dock ovan vid denna typ av analyser och har begränsad kunskap och erfarenhet inom området. Det är endast organisationer som i stor omfattning arbetar med internationellt utvecklingsarbete som utsätts för analys genom Sidas Systemrevisioner eller har insyn i analyser som deras internationella motsvarigheter genomgår.

På nordisk bas finns ingen oberoende analys av ideella organisationers interna effektivitet och inte heller någon systematiserad kunskap kring området bland ideella organisationer eller i samhället.

Syftet med utvecklingen av Charity Ratings analysmetod är att skapa en metod som kan värdera i vilken utsträckning en ideell organisation har en organisatorisk struktur som gör det troligt att den kan arbeta effektivt för att uppnå sina målsättningar. Syftet med Charity Ratings analysmetod är inte att värdera organisationens målsättningar i sig. Det är givarens ansvar att definiera vilka mål som prioriteras i valet av organisation.

Charity Ratings metod syftar inte heller till att värdera den slutgiltiga effekten av en organisations insats eftersom det i dagsläget, inte finns resurser, varken hos Charity Rating eller hos de analyserade organisationerna, att genomföra en fullständig effektutvärdering. Att mäta effekten är dock vår långsiktiga målsättning.

Charity Ratings mål är att öka kunskapen om ideella organisationer och deras verksamhet, därför präglas metoden av transparens. Detta är inte minst viktigt eftersom den enskilda givaren mycket väl kan värdera andra aspekter av en organisations verksamhet än de som Charity Rating vill lyfta fram.

Detta dokument beskriver utvecklingen och kvalitetssäkringen av Charity Ratings analysmetod under perioden 2005 – 2008.

Aktörer i ett internationellt perspektiv

Inledningsvis genomfördes en studie av internationella motsvarigheter till Charity Rating. Aktörer som GuideStar, New Philanthropy Capital, Keystone, Geneva Global och Charity Navigator samt de två ledande företagen inom ratingarbete Standard & Poor's och Dun & Bradstreet identifierades. Två organisationer kunde sammantaget sägas motsvara den helhet som Charity Rating ville etablera. Dessa organisationer skapar en gemensam funktion som startar i en informationstjänst (GuideStar) för att kunna skapa ett analysunderlag för framtagande av analyser och rekommendationer i syfte att ge rekommendationer som kan guida givaren och samtidigt stödja organisationernas utveckling (New Philanthropy Capital).

Guidestar etablerades ursprungligen i USA 1994 med den övergripande målsättningen att sammankoppla investerare, organisationer och mottagare. Strategin för att uppfylla denna målsättning är att tillhandahålla en heltäckande informationstjänst för ideella organisationers verksamheter. 2003 exporterades konceptet till Storbritannien. GuideStar innehåller endast information och tillhandahåller inga analyser, rekommendationer eller ratingtjänster men fyller det grundläggande informationsbehov som måste fyllas för att dessa centrala funktioner skall kunna tillföras.

New Philanthropy Capitals (NPC) verksamhet syftar till att förbättra den ideella sektorns genomsnittliga effektivitet samt öka kapitalflödet till sektorn genom att visa investerare möjligheter till effektivare givande. För att stödja detta syfte ger NPC rekommendationer kring högpresterande ideella organisationer i Storbritannien.

NPCs arbetssätt grundar sig i kartläggning av möjliga problemområden med syfte att fastställa de viktigaste problemen och deras grundorsaker. I nästa steg identifieras vad stat och ideella organisationer gör inom ett specifikt problemområde samt vilka gapen mellan problem och lösningsåtgärder är. I sista steget görs en utvärdering av individuella organisationer, dess mål samt måluppfyllnad. NPC redovisar ingen rating för samtliga organisationer, men ger investeringsrekommendation till de individuella organisationer som fått högst betyg. För att vaska fram de organisationer som på bästa sätt bidrar till att lösa ett givet problem inom en specifik sektor analyserar NPC varje enskild organisation utifrån värderade parametrar.

Förstudie

Under 2005 genomfördes en förstudie som la grunden till Charity Rating. Förstudien innehöll två centrala frågeställningar:

1. Är givare till ideella organisationer intresserade av en ökad transparens och ökat fokus på effektivitet?
2. Hur kan Charity Rating bygga upp och implementera en analysmetod som ger ökad genomlysning och mäter den interna effektiviteten inom ideella organisationer?

Den första frågeställningen besvarades genom en egen genomförd enkätundersökning omfattande 230 respondenter samt analys av en mängd befintliga undersökningar. Budskapet var klart, allmänheten vill få bättre svar på hur effektivt deras gåvor används. Det framkom tydligt av dessa undersökningar att om transparensen ökar och effektiviteten tydliggörs kan de allra flesta givare tänka sig att ge större gåvor, och de som inte ger kan tänka sig att bli givare.

För att besvara den andra frågeställningen genomfördes en förstudie på ett antal stora ideella organisationer. Studien fokuserade på transparent redovisning och grundläggande finansiella nyckeltal.

I förstudien gavs även en bild av liknande verksamheters utveckling i andra länder. Studien konstaterade att Charity Ratings tankesätt är djupt rotat i USA samtidigt som en växande marknad av liknande verksamheter återfinns i Europa.

Sammantaget gav denna förstudie tydligt belägg för behovet av ökad transparens och genomlysning och i januari 2006 startades den ideella föreningen Charity Rating.

Kompetens

Charity Ratings analysmetod har tagits fram i samarbete med några av världens främsta organisationer och kompetenser inom organisationsutveckling. Styrelse, medarbetare och metodutvecklingsgrupp innehar en kompetens som är unik i sin kombinerade kunskap och erfarenhet av organisations- och företagsutveckling inom såväl näringsliv som ideell sektor.

Uppbyggnaden av Charity Ratings kompetens startade med besök hos internationella motsvarigheter som GuideStar, New Philanthropy Capital, Keystone, Geneva Global och Charity Navigator. För att kunna dra lärdomar av ratingarbete valdes två ledande företag ut, Standard & Poor's och Dun & Bradstreet. Dessa organisationers tid och engagemang är vi enormt tacksamma för, då deras samlade expertis har gett oss en god grund att starta ifrån och löpande hjälpt oss med vår metodutveckling.

Utvecklingen av vår analysmetod startade redan under förstudien med skapandet av metodutvecklingsgruppen inkluderande Marianne Flink, Fd. VD, Standard & Poors AB; Hans Gustavsson, Auktoriserad revisor, Allegretto Revision AB; Fredrik Månsson, Styrelseordf., Emric AB.

För att utveckla metodiken inledde Charity Rating under början av 2006 ett samarbete med Booz & Company, en av världens ledande managementkonsulter. Booz har stor kompetens inom organisationsutveckling med 200 konsulter knutna till sin Organization, Change and Leadership Practice. Per-Ola Karlsson, leder denna på global basis och har ansvarat för stödet till Charity Rating och leder denna grupp globalt. Booz konsulter har medverkat i Charity Ratings metodutvecklingsarbete och har som övriga intressenter gjort detta helt på ideell basis.

Styrelse och ledning för Charity Rating har drivit metodutvecklingen tillsammans med gruppens representanter genom att utmana och ifrågasätta, förändra eller förkasta delar av den föreslagna metodiken.

Styrelse och ledning

Mikael Ahlström är founding partner i riskkapitalbolaget Procuritas Partners samt initiativtagare och styrelseordförande i Charity Rating.

Marianne Flink har under 18 år varit VD för Standard & Poors AB verksamhet i Norden och Baltikum. Hon är bl. a styrelseledamot i SBC och Sveriges Finansanalytikers Förening och har en civilekonomsexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

Niklas Midby har under 20 år arbetat i finansbranschen i både London och Stockholm, bl.a. på OMX där han var Vice VD och Vice Ordförande för Stockholmsbörsen.

Anders Milton var under 2003-2006 regeringens nationella psykiatrisamordnare. Han har tidigare bland annat varit ordförande för Röda korset (2002 - 2005) samt ordförande och senare VD för Sveriges läkarförbund, ordförande för SACO, World Medical Association, Folk och Försvar samt ledamot av 2005 års katastrofkommission.

Thomas Sundén, tidigare VD Situation Sthlm, Styrelseordförande Ideella föreningen Situation Sthlm, Grundare/VD för Konsultbolaget Netcoord AB, Nordisk Försäljningschef Echelon Corp, samt ett antal externa styrelseuppdrag.

Information

Charity Ratings primära fokus är att öka transparensen inom den ideella sektorn. Även Charity Ratings verksamhet präglas av transparens. Därför började vi i 2006 med att bjuda in Frivilligorganisationernas Insamlingsråd (FRIL) och Stiftelsen för insamlingskontroll (SFI) till dialog. På vårt initiativ bildade FRIL en referensgrupp för dialog och kvalitetssäkring med representanter från sina medlemsorganisationer. Vi bjöd in de 100 största ideella organisationerna med 90-konto. Syftet var att berätta om vår idé, vårt syfte och tillvägagångssätt och samtidigt bjuda in till en dialog om analys och utvärdering av ideella organisationer. För att samla så många som möjligt av denna dessa organisationer hölls informationsmöten löpande under mars – maj 2006. Charity Rating håller löpande en dialog med branschorgan och ideella organisationer som berörs av verksamheten.

Kvalitetssäkring

För att kontinuerligt få vårt metodutvecklingsarbete utvärderat, ifrågasatt och kvalitetssäkrat har vi från början av 2006 löpande bjudit in FRIL och enskilda ideella organisationer till dialog. Som beskrivs under punkten Information tillsatte FRIL på Charity Ratings förfrågan en arbetsgrupp för att kvalitetssäkra vårt arbete. Efter sommaren 2006 kompletterade vi denna gruppering med ytterligare en arbetsgrupp bestående av Rädda Barnen, Cancerfonden, Amnesty, Röda Korset, SOS Barnbyar och Plan Sverige.

Under slutet av 2006 avslutades detta arbete med en pilot som involverade fyra av Sveriges största ideella organisationer. Piloten genomfördes, i ett stort antal arbetsmöten, under tio månaders tid. Sektoranalysen som genomfördes under 2007 verifierades av de deltagande organisationerna och kvalitetssäkrades av Charity Ratings metodutvecklingsgrupp.

Metodutveckling

Charity Ratings övergripande målsättning är att utveckla en metod för att utvärdera ideella organisationers interna effektivitet. Metodutvecklingsgruppens arbetet har skett i dialog med branschorgan och enskilda ideella organisationer. Ett antal grundläggande principer för att guida metodutvecklingen definierades.

Princip	Konsekvens	Förklaring av konsekvens
1 Säkerställande av hög kvalitet	▶ Avstämning och nära kontakt med berörda ideella organisationer	▶ Nyckeln till att kunna främja den ideella sektorn i Sverige är att presentera pålitlig information
2 Transparent värdering	▶ Absolut värdering	▶ Underliggande information är tydlig genom klart definierade gränser ▶ Lättare för organisationer att förstå vad som bör förbättras
3 Verksamhetssektor påverkar bedömningsgrunder	▶ Sektorspecifika/sectorspecifikt anpassade parametrar	▶ Vissa parametrar är enbart aktuella för vissa sektorer ▶ Vissa parametrar kan ha olika steg/gränsdragning beroende på sektor
4 Överskådliga bedömningsparametrar	▶ Tolv parametrar – Sex kvalitativa – Sex finansiella ▶ Varje parameternivå ska vara tydligt definierat och eftersträva enkel och tydlig mätbarhet av resp. parameter ▶ Fem nivåer per parameter	▶ Övergripande syfte har att välja parametrar som ger en helhetsbild av verksamheten utan att vara överlappande ▶ Nivåerna ska vara tydliga med tydliga gränser så att organisationerna har tydliga mål att arbeta mot ▶ Skall täcka in hela spektra från allt till inget ▶ Skillnaden mellan hög- och lågpresterande inom varje nivå bör begränsas
5 Transparent viktning	▶ Jämn viktning av parametrar till ett sammanvägt värde	▶ Ej tillräckligt med material för statistiskt undersöka korrelation av ingående parametrar – större/mindre vikt introducerar subjektivitet

Säkerställande av hög kvalitet

En analys kan utföras antingen på information tillgänglig i marknaden eller på publik information och i dialog med den ideella organisationen. För att säkerställa hög kvalitet i analysen har Charity Rating valt att kvalitetssäkra informationen genom dialog med den ideella organisationen.

Transparent värdering

Charity Ratings analysmetod skall sträva efter hög transparens. I detta sammanhang diskuterades huruvida analysen skulle vara relativ dvs. jämföra organisationer mot varandra eller absolut, där varje organisation mäts mot definierade parametrar. Det bedömdes att en absolut värdering ger en större objektivitet och transparens. Det ställer emellertid stora krav på definition av relevanta och mätbara parametrar. Nedan summeras för och nackdelar med en absolut kontra relativ värdering.

Fallande betydelseordning	Utvärderingskriterier	Absolut värdering	Relativ värdering
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Låg risk för lägre trovärdighet ▶ Objektivitet (bedömningarna) ▶ Tillgänglighet (informationens) ▶ Transparens ▶ Enkelhet av uppdatering ▶ Sammanvägd bedömning 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transparens öppnar för kritik ▶ Analys och gradering kräver trovärdighet (kompetens) ▶ Tydligt definierade gränser för värdering av varje parameter ger högre objektivitet i slutvärdering ▶ Ger användaren möjlighet att se skillnader i resultatuppfyllning mellan olika ideella organisationer ▶ Underliggande information är tydlig genom klart definierade gränser ▶ Organisationen vet vilket betyg de får ▶ Relativt enkel att genomföra, då uppdateringen ej är beroende av andra organisationer 	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">3</p>

4 Stämmer starkt överens ➔ 0 Stämmer inte överens

Den sammanlagda bedömningen var att en absolut värderingsmetod var att föredra.

Verksamhetssektor påverkar bedömningsgrunder

Ideella organisationer arbetar inom många olika segment. För att kunna göra relevanta bedömningar konstaterades därför att den aktuella verksamhetssektorn måste utgöra grunden för val och kalibrering av analysmetodens bedömningsparametrar.

Överskådliga bedömningsparametrar

För att utvärdera en ideell organisations interna effektivitet krävs parametrar som värderar både organisationens finansiella och organisatoriska effektivitet. Vedertagna modeller från näringsliv lades sida vid sida med modeller framtagna av Charity Ratings internationella motsvarigheter och nedanstående "long list" av kvalitativa och kvantitativa parametrar sammanställdes.

Kvalitativa parametrar

Parameter	Förklaring	Källa
Förändringspotential	Mäter hur grundläggande förändring organisationen har som mål	New Philanthropy Capital (NPC)
Djup av påverkan	Mäter påverkan på en enskild individ	NPC
Bredd av påverkan	Mäter antalet individer påverkade	NPC
Riskhantering	Aktivt arbete med risk, beprövad metod, erfaren ledning, infrastrukturer, finansiell styrka	NPC
Svårighet med kapitalanskaffning	Mäter hur svårt det är att få kapital till ändamålet och hur väl utrustad organisationen är för detta	NPC
Stabilitet	Förekomst av vision, strategisk planering, uppföljning	Viva Networks
"Nytta" per krona	Exempelvis "Säng per krona", "Måltid per krona", etc	Charity Rating
Ansvarskännande	Ansvar gentemot anställda, finansiell stabilitet, styrning	Viva Networks
Uthållighet	Förekomst av strategisk planering, övervakning, uppföljning, resultat	Viva Networks
Trovärdighet	Förekomst av styringspolicy, utrustning och lokaler, kontrakt med andra organisationer	Viva Networks
Personalens fit	Hur lämpad och motiverad är personalen? Ser till motiv för arbete, erfarenheter, personalomsättning och kompensation	Charity Rating
Mognad	Uppstart, utveckling eller mogen organisation	NPC
Skalbarhet	Undersöker huruvida konceptet kan växa	NPC
Storlek	Svar på hur stor organisationen är (omsättning, personal)	NPC

Kvantitativa parametrar

Parameter	Förklaring	Källa
Insamlingseffektivitet	Insamlingskostnad/insamlade medel netto, visar relativa kostnaden för insamlade medel	Charity Rating /Stiftelsen för insamlingskontroll (SFI) /Charity Navigator
Administrationseffektivitet	Administrationskostnad/ändamålskostnad, visar relativa administrationskostnaden för ändamålsinvesteringen	Charity Rating /SFI /Charity Navigator
Ändamålsandel	$1 - ((\text{totala intäkter} - \text{administrationskostnad}) / \text{totala intäkter})$, visar andel av givna medel som når ändamålet	Charity Rating /SFI /Charity Navigator
Förändring intäkter	Summa verksamhetsintäkter år n+1/Summa verksamhetsintäkter år n	Charity Rating /Charity Navigator
Förändring administrationskostnader	Summa administrationskostnader år n+1/Summa administrationskostnader år n	Charity Rating /Charity Navigator
Förändring insamlingskostnader	Summa insamlingskostnader år n+1/Summa insamlingskostnader år n	Charity Rating /Charity Navigator
Förändring ändamålskostnader	Summa ändamålskostnader år n+1/Summa ändamålskostnader år n	Charity Rating /Charity Navigator
Sparande	Årets resultat till eget kapital/Summa verksamhetsintäkter, visar andel sparande	Charity Rating /Charity Navigator
Reserver	Eget kapital/Ändamålskostnader, visar organisationens överlevnadskraft	Charity Rating /Charity Navigator
Ändamålstillväxt	$(\text{ändamålskostnader år n+1} / \text{ändamålskostnader år n}) - 1$, visar utvecklingen av pengar som går till ändamål	Charity Rating
Marknadsandel, medel från allmänhet & företag	Privata medel/Totalt insamlat från allmänheten för sektorn	Charity Rating
Marknadsandel, hela marknaden	Summa verksamhetsintäkter/Total verksamhetsintäkt för sektorn	Charity Rating

Den största delen av metodutvecklingsarbetet fokuserades på att modifiera, prova och i vissa fall förkasta parametrar för att uppnå en objektiv och transparent analysmetod. Valda parametrar utvärderades i dialog med FRIL, SFI, och ideella organisationer samt i en pilot.

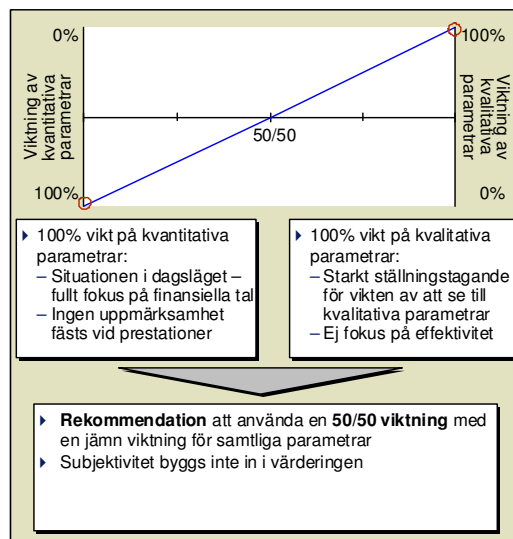
Transparent viktning

När bedömningsparametrarna definierats diskuterades frågan om sammanvägning och viktning. En sammanvägd värdering av parametrarna föredrogs eftersom det ger en överblick av den totala värderingen av organisationen. Varje enskild parameter gavs lika vikt för att undvika subjektivitet i värderingen.

Sammanvägd värdering vs. särredovisade parametrar

	Sammanvägning av parametrar	Särredovisning av parametrar
Beskrivning	► Kräver en viktning av parametrar	► Låter mottagaren själv vikta parametrar
Fördelar	► Lätt att få en samlad överblick ► Införa fokus på kvalitativa	► Minskar subjektivitet utan viktning
Nackdelar	► Höga krav på metodik och transparens för att inte införa subjektivitet	► Bristande översikt ► Risk för fortsatt fokus på finansiella parametrar
<p>► Rekommendation att väga samman parametrar</p> <p>► Det blir lätt att få en samlad överblick</p> <p>► Höga krav på transparens i information och kvalitet på Charity Ratings metodik är utmanande men kommer att ge mer värde i förlängningen</p>		

Viktningalternativ för kvantitativa och kvalitativa parametrar



Pilot

Piloten var den sista delen i metodutvecklingen. Syftet med piloten var att korrigera och kvalitetssäkra analysmetoden innan den togs i bruk i större omfattning. För att testa analysmetoden i den mest komplexa sektorn gjordes piloten inom området Internationellt Utvecklingsarbete. Charity Rating och de medverkande organisationerna investerade under studien stora resurser i form av ett antal intervjuer, diskussions- och återkopplingsmöten. Piloten hade stort värde för Charity Ratings metodutveckling och tillförde värdefulla erfarenheter till den första sektoranalysen.

Sektoranalys

Syftet med den första genomförda sektoranalysen var att, med utgångspunkt från de frågor som engagerar privatpersoner lyfta fram ett antal väl fungerande organisationer. Analysen var även ett led i att öka kunskapen om ideella organisationer som verkar i Sverige.

Analysen utgick från den så kallade SOM-undersökningen (som Göteborgs Universitet genomför årligen) och som fokuserar på allmänhetens attityder till bland annat miljöfrågor. Detta ledde i sin tur till de tre analysområdena Hållbar samhällsutveckling, Utsläpp och avfall samt Naturresurser, ekosystem och biologisk mångfald.

Med utgångspunkt i frågor som engagerar privatpersoner och den s.k. SOM-undersökningen identifierade Charity Rating 21 ideella miljöorganisationer som relevanta att analysera. Eftersom Charity Ratings analysmetod kräver ett aktivt deltagande från den organisation som analyseras, ställde Charity Rating frågan om medverkan. Ett antal organisationer valde att avstå från medverkan. Skälen som angavs var att man inte såg någon fördel med att medverka eller man inte ansåg sig ha resurser att avsätta för att

medverka i analysarbetet. Tre stora organisationer (Greenpeace Nordic, Naturskyddsföreningen och Världsnaturfonden) beslutade sig gemensamt för att avstå medverkan. Detta innebar att totalt 8 organisationer valde att delta. Dessa var Albaeco, Ekologiskt Marknadscentrum, Ett Klick för Skogen, Gröna Bilister, Hållbar Utveckling Skåne, Miljöförbundet Jordens Vänner, Nordens Ark och Vi-skogen.

Charity Ratings slutsats var att de analyserade organisationerna i huvudsak var väl fungerande organisatoriskt och finansiellt. Organisationernas styrka låg till stor del i kompetent och engagerad ledning, personal och volontärer. De analyserade verksamheterna hade överlag en god finansiell struktur med låga kostnader för administration vilket resulterade i att en hög andel av organisationernas medel gick till ändamålet. Samtidigt fanns det ett stort behov att utveckla arbetet med mätbara målsättningar och strategier. Detta gällde i synnerhet de organisationer som expanderade sina verksamheter.

Analysen rekommenderade tre särskilt väl fungerande organisationer. Dessa organisationer var Hållbar Utveckling Skåne inom området Hållbar samhällsutveckling, Gröna Bilister inom området Utsläpp och avfall samt Nordens Ark inom området Naturresurser, ekosystem och biologisk mångfald.

Charity Ratings analysmetod

Avgränsning

Organisationer inom en specifik sektor och som har ett ideellt allmännyttigt ändamål, är i behov av privata medel och/eller engagemang samt arbetar aktivt med en eller flera av de frågor som engagerar privatpersoner kan bli föremål för analys. Organisationer avser stiftelser och ideella föreningar, såväl medlemsorganisationer som icke-medlemsorganisationer. För att resultatet skall bli relevant för en större målgrupp avgränsas urvalet av organisationer till de som arbetar på minst regional nivå. För att kunna påvisa och utvärdera trender ska organisationen bedrivit verksamhet i minst 2 år. Charity Ratings analys omfattar den svenska delen av internationella organisationer.

Informationsinsamling

Charity Rating begär in bakgrundsmaterial i form av verksamhetsberättelser, stadgar, styrelseprotokoll, budget- och strategidokument, policys, utvärderingsresultat med mera. Djupintervjuer genomförs därefter med nyckelpersoner från styrelse, ledning och personal. För att underlätta jämförbarhet baseras intervjuerna på Charity Ratings standardiserade intervjumall. Svaren från intervjuerna sammanställs och verifierats mot relevanta källor. Kompletteringar begärs vid behov in och slutligen ombeds organisationerna att verifiera det underlag som ligger till grund för vidare analys.

Analysens delar

Analysen delas in i tre delar; inriktning, organisation och finansiell situation. Det är endast organisation och finansiell situation som omfattas av Charity Ratings omdöme.

Inriktning

En givares beslut att stödja en specifik organisation baseras ofta på organisationens ändamål och inriktning. För att hjälpa givaren att fatta ett välinformerat beslut vill Charity Rating, utan att värdera, ge en bild av organisations verksamhet. Vi belyser vilka specifika frågor som organisationen vill påverka och hur de närmar sig den uppfattade problematiken. Det handlar till exempel om vilken potential organisationen har att ge, hur varaktig effekten av givandet kan vara och hur snabbt effekten av en insats blir tillgänglig för mottagaren. Det är vidare viktigt att belysa hur en organisation ser på sina målgrupper och vilka/hur många i respektive målgrupp som insatserna är tänkta att beröra. Om möjligt ger vi även en bild av organisationens geografiska räckvidd.

Organisation

I organisationsanalysen utvärderar Charity Rating hur organisationen agerar för att uppnå de av organisationen uppställda målsättningarna. Verksamhetens stabilitet bedöms genom värdering av, vision, strategisk planering, uppföljning och utvärdering, infrastruktur och kunskapsöverföring samt riskhantering. Vidare bedöms verksamhetens organisatoriska förmåga genom analys av ledning och styrning, kunskap och stöd för ändamål samt ansvarskännande gentemot personal.

Finansiellt

Den finansiella analysen ger en bild av hur organisationen finansierar sin verksamhet. Charity Rating analyserar alltid minst en tvåårsperiod för att undvika kraftiga svängningar i resultat som kan inträffa under ett enskilt år. Analys av sparande, andel av insamlade medel som går till ändamålet och hur effektiv en insamlingsorganisation är ingår i den finansiella analysen.

Rekommendationer

Resultat av den organisatoriska och finansiella analysen vägs samman med lika vikt och ger ett slutligt värde. Det är resultatet av detta analysarbete som styr Charity Ratings rekommendation. De organisationer som Charity Rating rekommenderar enligt denna modell anser vi ha störst möjlighet att på ett effektivt sätt uppnå verksamhetens målsättningar.

Notera att den enskilda privatpersonen såsom givare kan värdera andra aspekter av en organisation och dess inriktning än de som Charity Rating lyfter fram. Det är därför viktigt att man tar sig tid att själv värdera Charity Ratings kriterier och se om dessa sammanstämmer med vad man själv menar är centralt för ens engagemang.

Analysmetodens parametrar

Organisation

Stabilitet

Vision

Finns en rimlig relation mellan visionen och den verksamhet som bedrivs. Är visionen relevant och återspeglas den i verksamheten? Präglas visionen av en hög ambitionsnivå som ändå är realistisk att uppnå? Under stabilitet bedöms även om vision är välförstådd av medarbetare och om det finns/går att utforma kvantifierbara delmål ur visionen.

De fem kriterier som värderas i vision är om:

- Visionen alternativt ändamålet, verksamhetsidén är relevant för verksamheten.
- Det finns/går att utforma kvantifierbara delmål ur visionen/ändamålet.
- Visionen är tydlig och välförstådd av medarbetarna.
- Visionen återspeglas i verksamheten.
- Visionen är ambitiös men är ändå realistisk att uppnå.

Strategisk planering

Bedömningen av strategisk planering innefattar om organisationen har en kort och långsiktig strategi, om och hur organisationen arbetar med att identifiera och hantera styrkor, svagheter, hot och möjligheter i form av till exempel omvärldsanalys.

De fyra kriterier som värderas i strategisk planering är om:

- Organisationens har en långsiktig strategi för de kommande 5-10 åren.
- Organisationens har för att uppnå operativa mål och stödja de långsiktiga strategiska målen en kortsiktig strategi för det kommande året.
- Organisationens genomför kontinuerlig omvärldsanalys i syfte att identifiera och hantera verksamhetens styrkor, svagheter samt dess möjligheter och hot.
- Organisationens har en implementeringsplan för ovanstående strategier.

Uppföljning och utvärdering

Utför organisationen kvalitativ och kvantitativ uppföljning av kort- och långsiktiga mål och projekt. Hur återkopplas dessa utvärderingar till medarbetare och hur utvecklar detta organisationens arbete.

De fem kriterier som värderas i uppföljning och utvärdering är om:

- Organisationens genomför kontinuerlig övergripande kvalitativ uppföljning av lång- och kortsiktiga mål.
- Organisationens genomför kontinuerlig övergripande kvantitativ uppföljning av finansiella och operativa mål.
- Organisationens genomför uppföljning av individuella projekt mot uppställda mål, kvalitativt och kvantitativt.
- Organisationens återkopplar till medarbetare och ansvarsutkrävande sker vid behov.
- Organisationens gör förbättringsplaner utifrån utvärderingsresultat.

Infrastruktur och kunskapsöverföring

Infrastrukturparametern värderar om organisationen har en tydlig ansvarsfördelning internt. Parametern visar också om dessa strukturer är väldefinierade samt om de kommuniceras till personal och externa intressenter. Kunskapsöverföring mäter om organisationen har effektiva mekanismer för kunskaps- och informationsöverföring mellan länder, funktioner och projekt. Det är viktigt för en organisation att kunna behålla sin kunskap även om nyckelpersoner slutar. Här bedöms därför om information lagras i personoberoende format samt hur tillgänglig denna kunskap och information är för relevanta intressenter.

De fem kriterier som värderas i området infrastruktur och kunskapsöverföring är om:

- Organisationens rutiner är tydligt kommunicerade till personal och externa intressenter.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.

Riskhantering

Vilka finansiella risker påverkar organisationen och hur hanteras dessa? Hur fungerar rutiner för utbetalningar, finns det en buffert som kan täcka upp för intäktsbortfall, har man en spridning i finansiering som relaterar till organisation och anställningar, samt att organisationen följer en eventuell investeringspolicy?

De fem kriterier som värderas i riskhantering är om:

- Firmateckning sker av minst två personer i förening.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.

Organisatorisk förmåga

Ledning och styrning

Parametern värderar styrelsens och ledningens erfarenheter. Hur väl stämmer de överens med exempelvis den önskade styrelsesammansättningen? Vilka dokumenterat positiva resultat har styrelse och ledning åstadkommit?

De fem kriterier som värderas i ledning och styrning är om:

- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.
- Organisationens resurser fungerar även om större förändring sker av förutsättningarna.

Kunskap och stöd för ändamål

För att personalen skall kunna utföra sitt arbete krävs stöd. Parametern värderar hur organisationen ger utbildning till personal och volontärer så att det har rätt kunskap för att utföra sitt arbete.

De fyra kriterier som värderas i kunskap och stöd för ändamål är om:

- Organisationens personal och volontärer har rätt kunskap och kompetens för att utföra det specifika arbetet.
- Organisationen ger förutsättningar för att personalen ska kunna arbeta effektivt för ändamålet.
- Organisationen tillhandahåller formaliserade strukturer för projektuppföljning.
- Organisationen tillhandahåller vid behov utbildning för att i förhand ge personal och volontärer kunskap om problemområdet och förbereda dem för det specifika arbetet.

Ansvarskännande gentemot personal

Vet ledningen vad personalen anser om organisationen? Görs personalundersökningar och andra former av bedömningar och vad visar dessa? Parametern handlar också om personalutveckling och personalvård och söker bedöma personalen motivation. Denna parameter utvärderas inte i mindre organisationer. De fem kriterier som värderas i ansvarskännande gentemot personal är om:

- Strukturerad personaluppföljning genomförs (till exempel nöjdhetsindex, uppföljningssamtal, utträdesintervju etc.).
- Tydlig uppföljning av klagomål, olyckor eller annan negativ upplevelse från personalens sida sker.
- Det ges stöd för vidareutbildning och personalutveckling.
- Tillräckligt stöd för personalvård.
- Motiverad personal – baserad på resultat från personalundersökningar eller annan strukturerad utvärdering.

Finansiellt

Ändamålsandel

Hur många procent av totala kostnader går till organisationens ändamål? Bedömningen sker i förhållande till analyserade organisationer.

- Över 85 % av totala kostnader går till ändamålet.
- 80-85 % av totala kostnader går till ändamålet.
- 75-80 % av totala kostnader går till ändamålet.
- 65-75 % av totala kostnader går till ändamålet.
- Under 65 % av totala kostnader går till ändamålet.

Administrationseffektivitet

Hur många procent av totala intäkter går till administration? Graden och mängden av avlönad personal och dess effektivitet är exempel på parametrar som påverkar detta nyckeltal. Bedömningen sker i förhållande till analyserade organisationer.

- <4 % av intäkterna går till att täcka administrationskostnader.
- 5-8 % av intäkterna går till att täcka administrationskostnader.
- 8-10 % av intäkterna går till att täcka administrationskostnader.
- 10-15 % av intäkterna går till att täcka administrationskostnader.
- Över 15 % av intäkterna går till att täcka administrationskostnader.

Insamlingseffektivitet

Hur många procent av totala intäkter går till att säkerställa verksamhetens finansiering? Förutom graden, mängden och effektiviteten av avlönad personal har ändamålet stor påverkan då vissa ändamål är lättare än andra att attrahera finansiering till. Bedömningen sker i förhållande till analyserade organisationer.

- <5 % av intäkterna går till att täcka kostnader uppkomna i samband med insamling av privata medel.
- 5-7 % av intäkterna går till att täcka kostnader uppkomna i samband med insamling av privata medel.
- 7-10 % av intäkterna går till att täcka kostnader uppkomna i samband med insamling av privata medel.
- 10-14 % av intäkterna går till att täcka kostnader uppkomna i samband med insamling av privata medel.
- Över 14 % av intäkterna går till att täcka kostnader uppkomna i samband med insamling av privata medel.

Ändamållstillväxt

Hur har organisationens ändamålsbidrag förändrats över en period av 2-3 år? Detta mått är till för att visa om organisationen över tid skjuter mer eller mindre medel till sitt ändamål. Förändring av ändamålsandel mäts över en period på två till tre år genom att beräkna den genomsnittliga årliga tillväxten, med hänsyn tagen till tillväxt på tillväxt (CAGR). Bedömningen sker i förhållande till analyserade organisationer.

- >10 % årlig ökning av ändamålsandel.
- 3-10 % årlig ökning av ändamålsandel.
- 3 % årlig ökning/minskning av ändamålsandel.
- 3-10 % årlig minskning av ändamålsandel.
- >10 % årlig minskning av ändamålsandel.

Sparande

Hur ser organisationens sparande ut? Dvs. hur sparar organisationen för de framtida kostnader som man känner till inom exempelvis långsiktiga projekt.

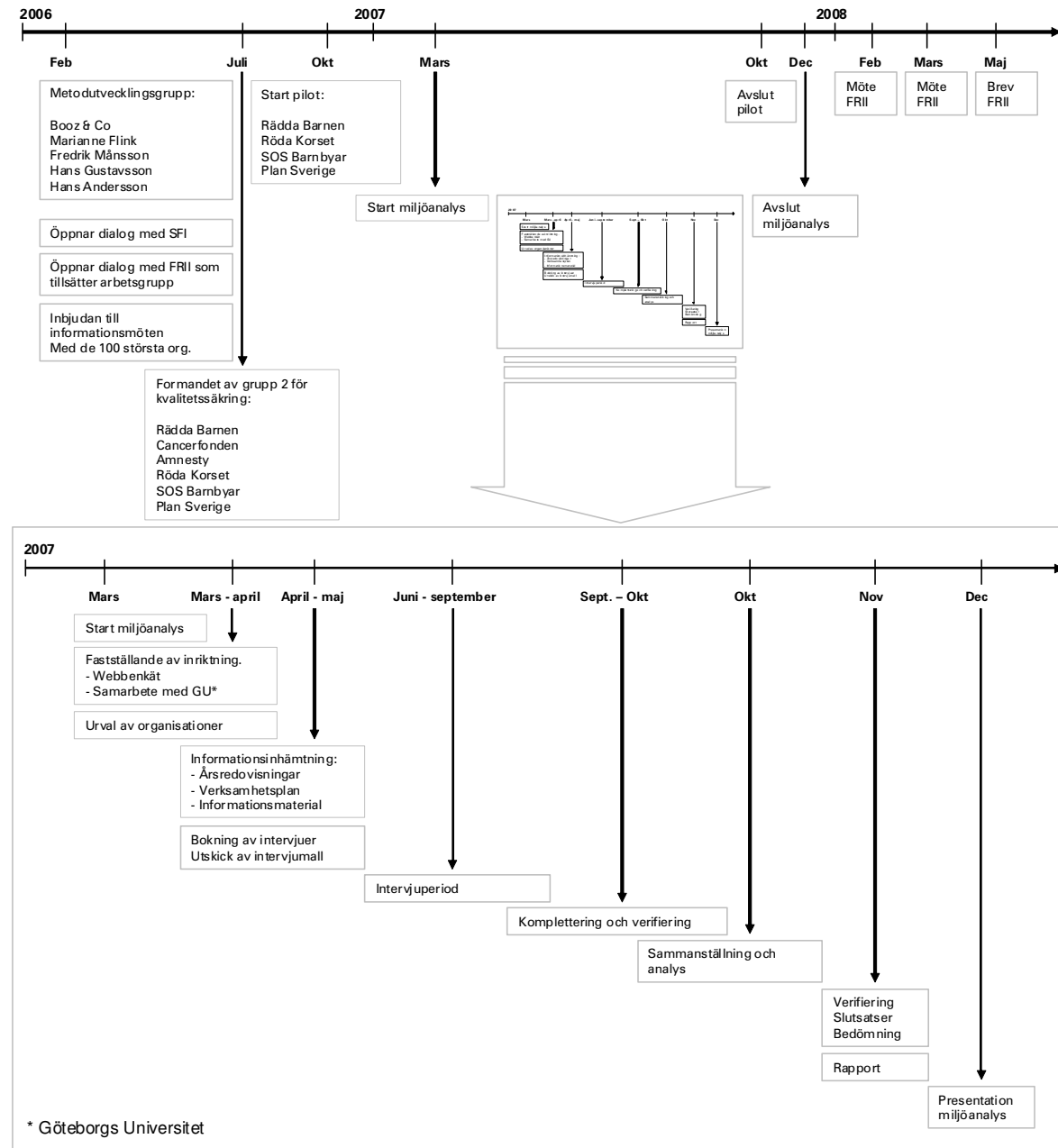
- Sparandet är välbalanserat mot resursbehovet.
- Sparandet överstiger resursbehovet något.
- Sparandet är i linje med eller understiger något resursbehovet.
- Sparandet överstiger/understiger vida resursbehovet.
- Organisationen har ingen kännedom om sitt framtida resursbehov men har ändå ett stort sparande som inte kan motiveras.

Reserver

Hur mycket pengar har organisationen för att parera variationer i kostnader och intäkter?

- Organisationens reserver är välbalanserat mot verksamhetens behov av likvida medel.
- Organisationens reserver understiger något verksamhetens behov av likvida medel.
- Organisationens reserver överstiger något verksamhetens behov av likvida medel.
- Organisationens reserver överstiger/understiger vida verksamhetens behov av likvida medel.
- Organisationen har ingen kännedom om sitt resursbehov och kan inte motivera sina reserver.

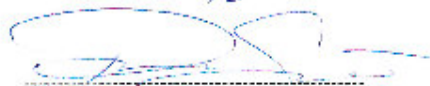
Tidslinjer



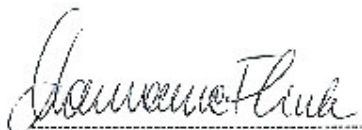
Underskrifter

Charity Ratings metodutvecklingsgrupp vidimerar härmed att den framtagna analysmetoden anses tillförlitlig och rättvisande för värdering av ideella organisationers interna effektivitet.

Stockholm den 23/6 2009



Thomas Sundén, VD, Charity Rating



Marianne Flink, Fd. VD, Standard & Poors AB



Hans Gustavsson, Auktoriserad revisor, Allegretto Revision AB



Fredrik Månsson, Styrelseordförande, Emric AB



Per-Ola Karlsson, Chef Global Organization, Change and Leadership Practice, Booz & Company