

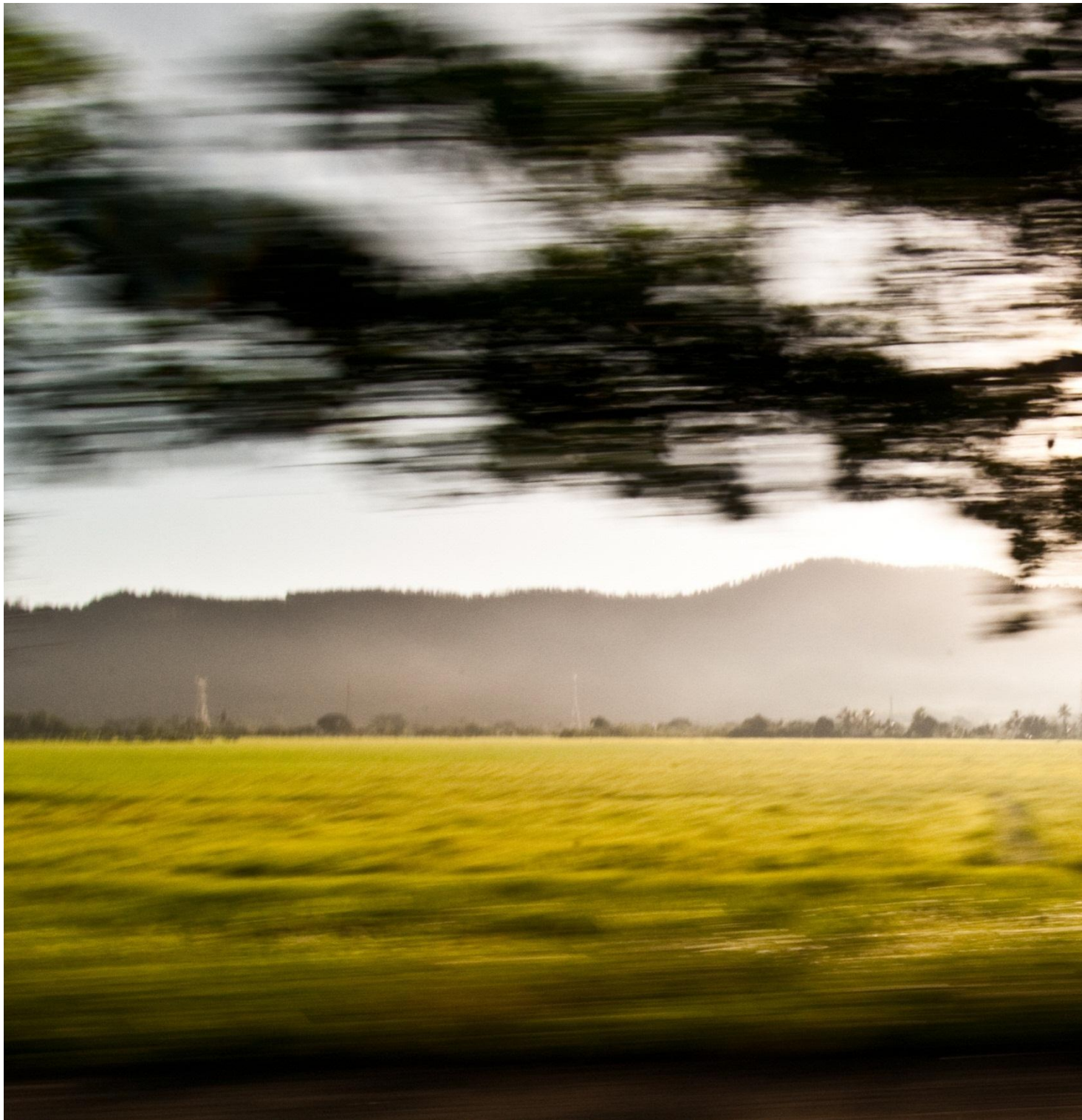
## Utmaningar inom den ideella sektorn

- idealism, professionalism, kommersialism



I samarbete med







Connecta är ett svenskt konsultbolag med ca 650 anställda som hjälper företag och organisationer med verksamhetsförändringar. Vi arbetar med strategi- och ledningsfrågor, samt med nya lösningar inom IT – allt för att stärka kundernas konkurrenskraft. Vi ser det som naturligt att bidra till en positiv samhällsutveckling i vår roll som förändringskonsulter. Den här rapporten är ett bidrag i det arbetet och syftar till att väcka nya tankar och idéer hos läsaren. Studien är gjord i samarbete med FRIL.

# Innehåll

Förord	5
Rapporten i korthet	6-7
Om rapporten	8-9
Utmaningar i den ideella sektorn	
#1 Konkurrens och tillväxt	10-13
#2 Effektivitet och styrning	14-17
#3 Kultur och medarbetare	18-21
Appendix	
Samlad statistik och noter	22-24



# Förord



Vivianne Gillman,  
CSR-ansvarig  
Connecta

Studien är genomförd i samarbete med Frivilligorganisationernas Insamlingsråd (FRII).

Ett stort tack till Erik Zachrisson, Generalsekreterare



Borde den ideella sektorn bli mer kommersiell? Det är en fråga som kommit upp under det senaste halvår då vi fördjupat oss i den ideella sektorns utmaningar. Att kommersialism länge setts som något fult inom sektorn är klart, men också att det finns en tydlig strävan mot en ökad grad av professionalism. Liknande frågor ställs inom näringslivet, men då i den andra riktningen. Hur hög grad av idealism ska få råda, och är företagen inte bara till för att öka aktieägarnas avkastning? Det finns onekligen ett komplicerat förhållande mellan dessa två värden.

Studien som vi precis har genomfört tillsammans med FRII belyser några av de utmaningar som förenar respektive skiljer sig åt mellan den ideella och den privata sektorn, och vilka lärdomar som kan dras dem emellan. Bakgrunden är ett antal uppdrag på pro bono basis hos våra samarbetsorganisationer och många års erfarenhet från att hjälpa flera av Sveriges största företag. Vi såg att utmaningarna många gånger var desamma, oavsett om uppdragsgivaren var ideell eller kommersiell. Där föddes tanken om att belysa vilka lärdomar som går att dra.

I december förra året satte vi oss ner med FRII och diskuterade hur vi tillsammans skulle kunna genomföra en studie som belyser den ideella sektorns utmaningar och vilka eventuella paralleller som kan dras till näringslivet. Det är denna studie som du nu håller i din hand.

Vad vi önskar bidra med är att identifiera de utmaningar som är gemensamma för branschen, att dela med oss av erfarenheter för hur motsvarande utmaningar hanteras i näringslivet och kanske att utmana med en tankeväckande dialog.

Slutligen kan man fråga sig varför Connecta fördjupar sig i den ideella sektorns utmaningar. Kanske är det så enkelt som att ett konsultbolag består av människor, och i människans natur ligger en drivkraft att kunna bidra till något som är större än en själv.

*”Studien belyser några av de utmaningar som förenar respektive skiljer sig åt mellan den ideella och den privata sektorn, och vilka lärdomar som kan dras dem emellan”*

# Rapporten i siffror

85%

85% upplever ökad konkurrens – den ökade konkurrensen upplevs till högre grad av beslutsfattare och till högst grad av verksamhetsansvariga och ekonomichefer

67%

67% av respondenterna upplever osäkerhet avseende hur effektiva olika projekt är och många upplever även utmaning med att få finansiering till vissa projekt då de är svårkommunicerade

73%

73% upplever att det är svårt att redovisa resultat av verksamheten. Detta upplevs till högst grad av marknadschefer

60%

60% av icke-beslutsfattare upplever inte att de är EN organisation, medan endast 17% av beslutsfattare upplever samma sak

# Rapporten i korthet

En övergripande utmaning som den ideella sektorn möter är balansen mellan idealism och kommersialism – något som tar sig uttryck på många olika sätt. Som exempel kan nämnas konkurrens kontra samarbete mellan branschkollegor, hur påkostade marknadsföringsinsatser får verka, svårigheten i att mäta och kommunicera effekt kontra kostnad och möjligheten att ställa krav på medarbetare.

Rapporten baseras på den studie som har genomförts. Vi har valt ut de områden som varit tydligast och fördjupat oss i dessa. I rapporten beskrivs studiens resultat för varje område – utifrån både kvantitativa och kvalitativa metoder. De typer av utmaningar som vi har sett är i högsta grad utmaningar även för näringslivet. Vi jämför därför med hur liknande utmaningar hanteras i näringslivet, baserat på Connectas erfarenheter. De utmaningar som beskrivs är:

**Konkurrens och tillväxt** – Många beslutsfattare upplever en ökad konkurrens och en utmaning i att nå den tillväxt man önskar. Det finns ett stort värde av ökad kunskap om givare och givarna behöver förstå det långsiktiga perspektivet för de ideella organisationerna.

**Effektivitet och styrning** – Den ideella sektorns framgång bygger på förtroende från givarna utifrån att nytta skapas för mottagaren. Transparens och tydlig kommunikationen av resultat är därför kritiskt. Detta är dock en utmaning för många aktörer i branschen.

**Kultur och medarbetare** – En farhåga är att den ökande graden av kommersialisering som pågår ska minska graden av värderingsstyrning. Studien visar dock att detta är en utmaning redan idag, då en hög andel medarbetare upplever en svag kulturell samhörighet.



# Om rapporten

## Studien och dess respondenter

Rapporten som du håller i din hand är baserad på en studie som vänt sig till samtliga FRII:s medlemsorganisationer. Den har utformats tillsammans med representanter från den ideella sektorn och tillsammans med FRII. Som branschorganisation i den ideella sektorn består FRII:s medlemmar av de största insamlingsorganisationerna i Sverige, men även av ett stort antal mindre insamlingsorganisationer.

I rapporten beskrivs studiens resultat utifrån både kvantitativa och kvalitativa metoder. Responsen på studien har varit hög. En enkät skickades till 114 medlemsorganisationer vilket resulterade i svar från nära 100 respondenter, varav 60% är beslutsfattare<sup>1</sup>. Tillsammans representerar de en stor bredd av Sveriges insamlingsorganisationer vad gäller såväl typ av verksamhet som storlek. För att säkerställa en nyanserad analys har resultaten även diskuterats med ett antal generalsekreterare från olika typer av insamlingsorganisationer.

## Connectas erfarenheter från den privata sektorn

I rapporten beskrivs dessutom hur motsvarande utmaningar hanteras i näringslivet, baserat på Connectas erfarenheter. Connectas ca 650 konsulter hjälper dagligen företag med verksamhetsförändringar och med att hantera komplexa utmaningar. Sammantaget blir det en stor mängd erfarenheter att använda i en studie som denna. Några av våra mest erfarna konsulter har varit involverade i analysen av den ideella sektorns utmaningar och beskrivit hur dessa utmaningar hanteras i den privata sektorn.

Vi vill rikta ett särskilt tack till alla de som medverkat under arbetet med rapporten:

Magnus Jägerskog, Friends  
Anne Bergsten, Barncancerfonden  
Ulf Grape, Hjärtebam  
Kristina Sparreljung, Hjärt- och lungfonden  
Elisabeth Stuart, Stadsmissionen  
Elisabeth Stenberg, Ersta Diakoni  
Maria Ros Jernberg, FRII  
Samtliga 93 respondenter

Exempel på personer som djupintervjuats:



Veronique  
Lönnerblad,  
Generalsekr.  
Unicef



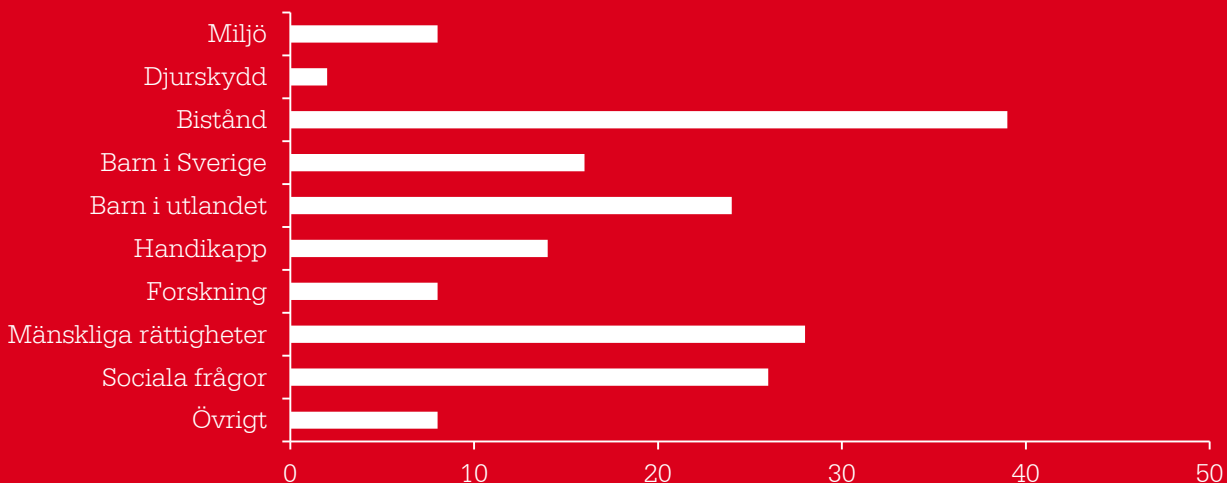
Staffan  
Josephson,  
Generalsekr.  
Hjärt- och  
Lungfonden



Ylva  
Strömberg,  
Generalsekr.  
ActionAid

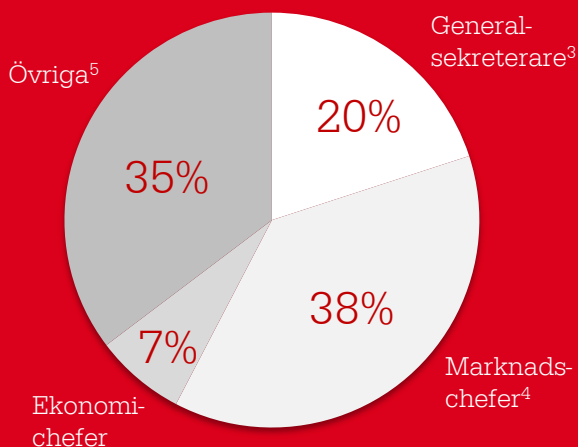
## Typ av verksamhet

Procent av respondenter<sup>2</sup>



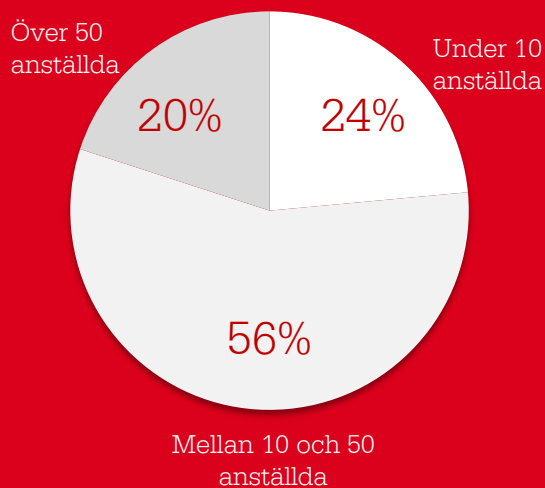
## Respondenters befattningar

Andel respondenter



## Storlek på organisation

Andel av representerade organisationer



# Röster från djupintervjuer

”Den gamla hederskodexen luckras upp och det är mer vanligt att konkurrera om medarbetare och unik kompetens...”

“Den svenska marknaden för insamlingsorganisationer är inte mättad”

”Vi gick medvetet under SFI:s krav på 75% till ändamålet några år för att kunna växa...”

”[Konkurrens]...inte alls enbart negativt - man blir sporrad att ständigt bli bättre och inspirerad av andras idéer”

”...många nya organisationer har etablerat sig på senare år”

“En skillnad mot näringslivet är att det ändå finns mycket samarbeten – det är konkurrens i insamlingen, inte på fältet”

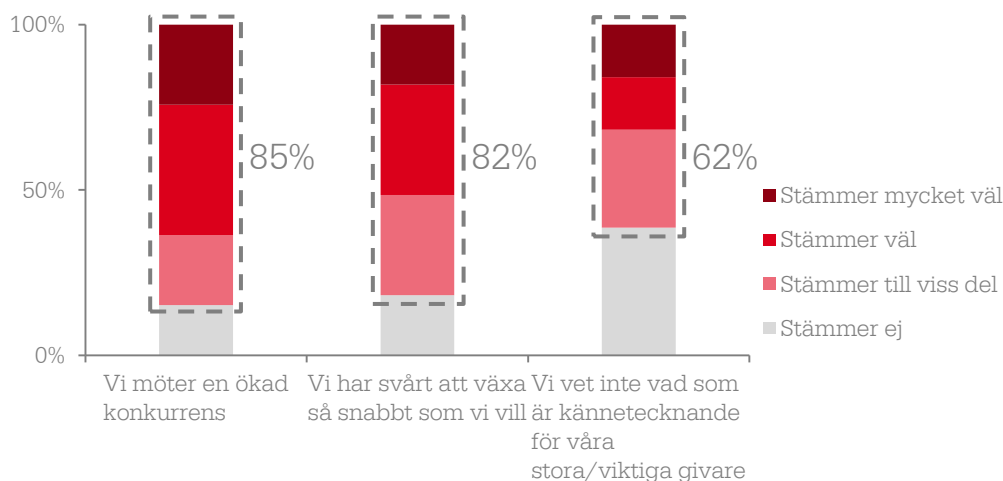
”Utomlands blir de stora större, de små hittar nischer, men de mellanstora, som försöker arbeta som de stora, får problem”

# #1 Konkurrens och tillväxt

## Den ideella sektorn upplever ökad konkurrens och svårigheter med att växa i önskad takt...

Precis som för beslutstagare och verksamhetsansvariga från näringslivet är det konkurrens och tillväxt som är högst upp på agendan för frivilligbranschens beslutsfattare. Studien visar att många organisationer instämmer i påståenden som "vi möter en ökad konkurrens" och "vi har svårt att växa så snabbt som vi vill". En stor andel upplever också att de inte vet vad som är kännetecknande för deras stora givare.

- 85% upplever ökad konkurrens – den ökade konkurrensen upplevs till högre grad av beslutsfattare och till högst grad av verksamhetsansvariga och ekonomichefer
- 82% har svårt att växa i önskad takt – detta gäller till högre grad för mindre organisationer
- 62% uppger utmaning med att veta vad som är kännetecknande för deras stora givare



## ... vilket ställer nya krav inom flera områden

Att konkurrensen ökat märks inom flera områden. Då många nya aktörer etablerat sig de senaste åren har det blivit svårare att få utrymme i media, fler ska dela på givarnas medel och ett förändrat synsätt har etablerat sig avseende konkurrens om medarbetare. Detta är en viktig utmaning som blivit tydlig i våra djupintervjuer - men många ser det också som en drivkraft för att kontinuerligt förbättra sitt arbetssätt.

# Connectas erfarenheter

*Charlotte Mattfolk är konsult med specialisering inom strategi, konkurrens och tillväxt. Hon har en bakgrund som strategikonsult, VD och styrelsemedlem. Charlottes analys av den ideella sektorns utmaningar baserar sig på många års erfarenhet från näringsliv, offentlig sektor och arbete med ideella organisationer.*

## Idealism och kommersialism kan gå hand i hand...

Konkurrensen har hårdnat inom den ideella sektorn de senaste åren. Samtidigt kan många aktörer på marknaden vittna om en betydande tillväxt och ett ökat intresse från givare. Många i branschen uppger själva att det finns en stark kommersialisering och att man ofta väljer att ta in marknadschefer med erfarenhet från näringslivet. Idag handlar det mer om att locka givare från andra aktörer än tidigare och mycket av det kundtänk som finns inom näringslivet har spridit sig till sektorn.

Med detta följer en oro att förlora den idealism och det långsiktiga perspektiv som tidigare haft en tydlig prägel i branschen. Givarna kräver en hög transparens i var intäkterna går och det kan vara svårt att motivera investeringar som har ett längre tidsperspektiv och där resultatet inte kan formuleras tydligt eller garanteras på förhand. I detta sammanhang blir förutsättningarna alltmer lika näringslivets – där kvartalsekonomin kan vara ett stort hinder för långsiktighet och tillväxt.

Konkurrensen handlar dock inte bara om marknadsföring utan gäller även medarbetare och kompetens. Det har tidigare funnits ett hederskodex där man inte aktivt rekryterat från varandra – detta gäller inte på samma sätt idag.

## Kritiska framgångsfaktorer

- 1. Skapa nya marknadsutrymmen**

En hög konkurrens kan vara ett tecken på en alltför likriktad marknad. Då är det viktigt att ha en kontinuerlig process för utveckling och innovation. Tillväxt skapas då främst inom t.ex. nya segment, nya erbjudanden/paketeringar, nya marknader eller innovativ marknadsföring. För att uppnå de ideal och visioner man satt upp krävs en anpassning till ständig utveckling.
- 2. Utbilda kunderna/givarna för att säkerställa långsiktighet**

Kortsiktigt tänkande beror ofta på okunskap. Givarna behöver förstå vilka investeringar som är nödvändiga för att skapa en långsiktighet – både vad gäller verksamheten och för det ändamål eller de personer som medlen tillfaller. Organisationerna har stort ansvar i att utbilda sina givare att satsa rätt.

### 3. Sprid investeringarna i olika typer av erbjudanden

Det är väldigt sällan rätt att lägga alla ägg i samma korg. För att skapa en lönsam verksamhet behövs erbjudanden som man tjänar pengar på idag, men också de som har en potential imorgon, de som ger en trygghet men kanske lägre intäkt och de som innebär en högre risk men som kan vara morgondagens vinnare. En medvetenhet kring detta kan stärka organisationens långsiktiga konkurrenskraft och förmåga till tillväxt.

### 4. Konkurrens föder tillväxt

Slutligen kan vi konstatera att konkurrens ofta bidrar till att öka den totala investeringskakan inom en bransch. I ett shoppingcentrum ligger alla klädaffärer bredvid varandra eftersom det lockar till sig många fler kunder än om det bara fanns en enda butik. På samma sätt är förekomsten av en rad organisationer en bidragande faktor till den totalt sett ökade uppmärksamheten av insamling. Se till att finnas i sammanhang där ni drar mest nytta av konkurrensen!

### ...men det är inte helt enkelt

Det finns en tydlig tveksamhet kring kommersialiseringen av sektorn som sammanfattas på ett bra sätt av en av intervjupersonerna: "The charity business runs the risk of becoming too much business and too little charity." Vi känner igen denna betänksamhet från så gott som alla avreglerade marknader där konkurrens introducerats för att skapa kundorientering och effektivitet både administrativt och finansiellt. Samtidigt som denna oro ska tas på allvar finns det mycket att lära från näringslivet i hur man hanterar ökad konkurrens med bibehållen långsiktighet och ökad tillväxt – och därmed möjlighet att realisera visioner och ideal.

*"Givarna kräver en hög transparens i var intäkterna går ...  
I detta sammanhang blir förutsättningarna alltmer lika  
näringslivets – där kvartalsekonomin kan vara ett stort  
hinder för långsiktighet och tillväxt"*



Charlotte Mattfolk, konsultchef och specialist inom strategi, konkurrens och tillväxt

# Röster från djupintervjuer

"Vi borde lägga mer tid på utvärdering och analys innan vi startar nästa projekt"

"Kvalitet måste få kosta. Det kan därför vara farligt att fokusera för mycket på andelen administrationskostnader"

"Det är svårt att visa på effekten av en svårkvantifierbar verksamhet eftersom det hela tiden är en oändlig mängd faktorer som påverkar samma förlopp"

"Vår bransch har varit försoffad, men nu moderniseras vi och attraherar bättre och bättre folk"

"Vi bör fokusera på resultat, inte bara kostnader"

"En fara med försök till kvantifiering är att vi tvingas utforma projekt utifrån vad givarna vill ge, inte vad mottagarna behöver"

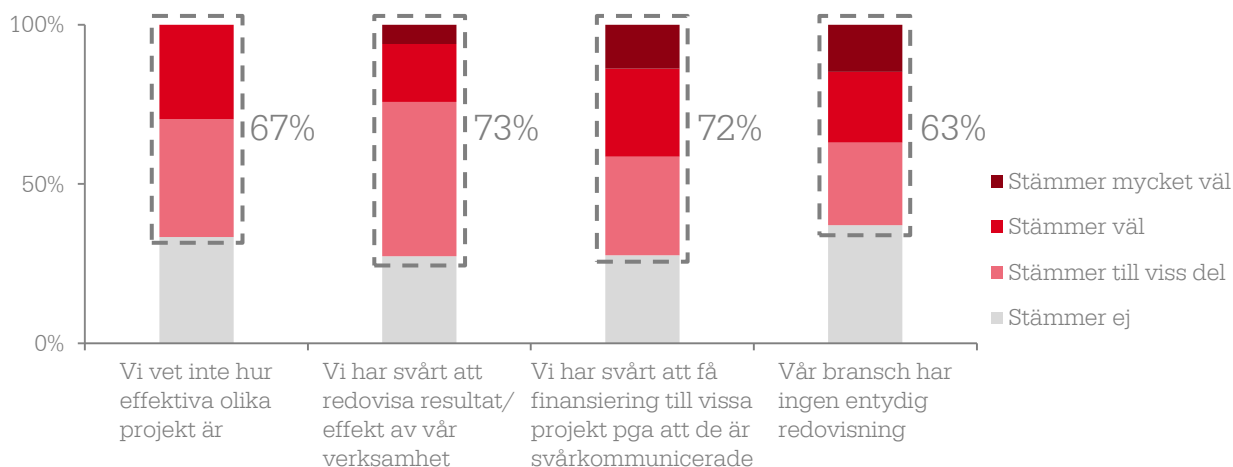
" Det är väldigt enkelt... projekt bär sig inte om ingen är kund, och vi kan inte bygga en verksamhet som inte bär sig"

## #2 Effektivitet & styrning

### Den ideella sektorn upplever utmaningar med styrning av verksamheten

Den ideella sektorns framgång bygger på förtroende från givarna. Transparens och tydlighet i kommunikationen av resultat och kostnadseffektivitet blir därför kritiskt. Även i näringslivet är detta grundläggande frågor då aktieägarna kräver avkastning på sin investering. De vill dessutom ha möjlighet att avläsa utvecklingen varje kvartal.

- En hög andel av respondenterna upplever osäkerhet avseende hur effektiva olika projekt är och även med att få finansiering till vissa projekt då de är svårkommunicerade
- En hög andel upplever att det är svårt att redovisa resultat av verksamheten. Detta upplevs till högst grad av marknadschefer



### ... och därmed utmaningar med förtroende och framdrift

I intervjuer framkommer två olika ståndpunkter till utmaningen med att kvantitativt mäta resultatet av sin verksamhet. På den ena ytterkanten finns medvetenheten om att det är svårt att mäta resultat och att man därför inte försöker, eftersom det riskerar att ge fel fokus och fel beteende. På den andra sidan finns samma medvetenhet, men med slutsatsen att man ändå mäter och styr på dessa nyckeltal, trots dess brister. De intervjuade uppger att båda extremer innebär risker. Samtidigt menar de att förbättringar inom effekt och resultat är svåra att åstadkomma om inte verksamheten styrs utifrån de faktiska resultaten.

# Connectas erfarenheter

*Annie Kruse är managementkonsult inom organisationsutveckling och effektivisering. Annies analys av den ideella sektorns utmaningar baserar sig på lång erfarenhet som konsult och linjeförman, från såväl privat som offentlig och ideell sektor.*

## Att alltid utgå från nytta för mottagaren är nyckeln

Ordet effektivitet har tyvärr fått en negativ klang och många tänker mer på Taylorism och nedskärning än att det skapar värde för kund eller mottagare. Men det finns en tydlig koppling till produktivitet och kvalitet och i en effektiv organisation är båda höga, dvs vi skapar värde för våra kunder eller mottagare med en genomtänkt resursanvändning. Observera att effektivitet inte handlar om att sänka kostnader och minimera resursanvändning. Det handlar om att kontinuerligt ifrågasätta de saker vi gör och på vilket sätt vi genomför dem. Målet är att ta bort de aktiviteter som inte skapar värde för kund.

I den privata sektorn har det alltid funnits en naturlig drivkraft i konkurrensen. Den ideella sektorn har inte haft samma naturliga drivkraft utan effektiviteten har mer drivits utifrån en medvetenhet om att det leder till nytta för mottagaren. Samtidigt är det idag fler givare som ställer sig frågan: Hur vet jag att min hundralapp går till ändamålet och inte försvinner i administration eller på annat sätt?

## Kritiska framgångsfaktorer

- 1. Tydlig och utmanande målbild**

Engagemang kring effektivitet kräver en tydlig och gemensam målbild så att var och en kan förstå på vilket sätt de kan bidra i arbetet. Målen har en tydlig koppling till mottagaren och är dessutom mätbara så att vi kan kontinuerligt kan följa hur vi ligger till i förhållande till dem. Genom att bryta ned målen till olika organisatoriska nivåer och enheter säkerställer vi att alla i verksamheten har tydliga mål som bidrar till nytta för mottagaren.
- 2. Nyttan för mottagaren – utgångspunkten i allt**

Att kontinuerligt ifrågasätta och prioritera aktiviteter utifrån det värde de skapar för mottagarna är naturligt i den effektiva organisationen. Tänk på att det är lätt att lägga till nya aktiviteter, men att det är minst lika viktigt att ta bort de som inte längre hör till de mest värdeskapande.

3.

### Transparens

Att alla enkelt kan se eller ta reda på hur det går är en nyckel för alla effektivitetsinitiativ. Transparens skapar mindre misstro och det är lättare för organisationen att skapa ett gemensamt engagemang. Det kan vara tufft att det initialt kommer fram att det finns problem inom vissa områden, men tillsammans med en tydlig målbild skapar det energi att förbättra. Transparens även externt ökar också vår konkurrenskraft.

4.

### Enkelhet

En alltför komplex uppföljningsmodell motverkar sitt syfte, att hushålla med sina resurser. Här är det enkelhet som är principen. Bättre en tillräckligt bra bild av nuläget med liten resursinsats än en exakt och korrekt med stor insats. Med en enkel modell som därmed är lätt att förstå skapas också goda förutsättningar för ett högt engagemang.

## Det är en fråga om överlevnad och möjlighet till tillväxt

I näringslivet finns utmaningen med att konkretisera och kommunicera resultat främst på avdelningsnivå inom företaget. Avdelningar med forskning och utveckling, marknadsföring eller IT kan ha svårt att visa på sitt kundvärde i monetära termer. För den ideella sektorn är detta dock en utmaning som slår hårdare på hela verksamheten.

Svårigheten att pedagogiskt och jämförbart kommunicera den ideella sektorns resultat är en viktig utmaning att hantera för branschen. Med en allt hårdare konkurrens om givarens hundralapp och ökad informationstillgänglighet kommer den organisation som inte hanterar detta få svårt att behålla eller stärka sin position.

*"Svårigheten att pedagogiskt och jämförbart kommunicera den ideella sektorns resultat är en viktig utmaning att hantera för branschen"*



Annie Kruse, konsult inom organisationsutveckling och transformering

# Röster från djupintervjuer

”Kommersialisering får inte föra med sig en lägre grad av värderingsstyrning – vi lever på givarnas förtroende”

”Kommersialiseringen av sektorn skapar en kulturkrock mellan de gamla gardet av idealister och de nya marknadsinriktade”

”...man vill inte ha en auktoritär chef”

”Många av mina medarbetare efterlyser ett tydligare och starkare ledarskap”

”Branschen består av många engagerade människor som drivs av passion, inte av beslut”

”Det finns en föreställning att det inte går att vara professionell och passionerad samtidigt”

”Konsensustänkandet går ibland för långt. Vi behöver tydlig ledning och beredskap för snabba beslut”

”Det är viktigt att de anställda i grund och botten brinner för frågan – annars riskerar organisationen att tappa själen”

”Jag skulle vilja kunna ställa högre krav”

”...professionell och kall eller passionerad och flummig”

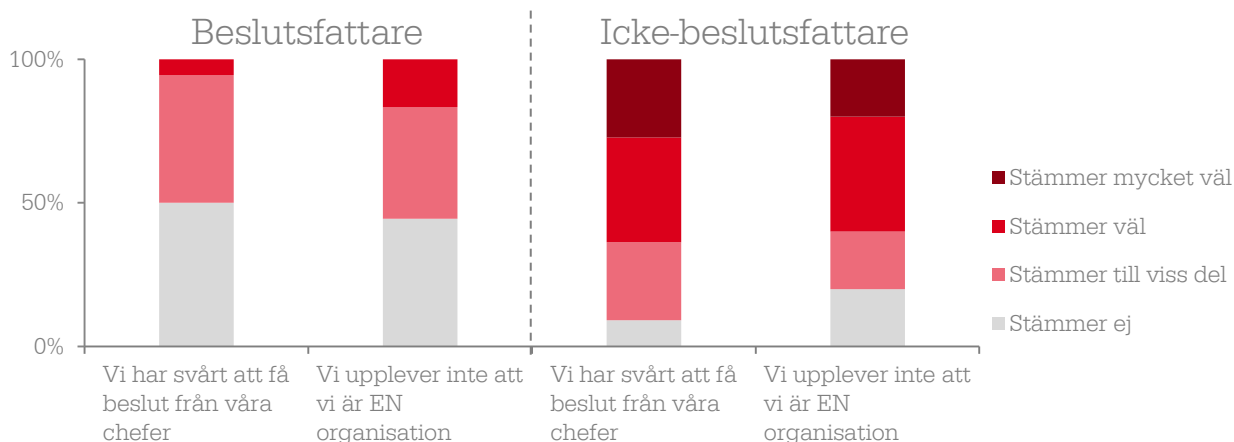
”...alla vill ha beslut, men ingen vill ha ett beslut som inte överensstämmer med sin egen vilja”

# #3 Kultur och medarbetare

## Det är stor skillnad på hur beslutsfattare och icke-beslutsfattare upplever organisationens kultur...

En organisations kultur är dess själ, och består av dess värderingar, attityder och normer för hur människor samverkar och samarbetar. Till skillnad från teknik, strategier, strukturer och affärsmodeller är organisationskulturen unik och svår att kopiera. En god och stark organisationskultur är därför en mycket viktig konkurrensfaktor för både kommersiella och ideella organisationer.

- 64% av icke-beslutsfattare upplever att det är svårt att få beslut från chefer, medan endast 6% av beslutsfattare upplever samma sak
- 60% av icke-beslutsfattare upplever inte att de är EN organisation, medan endast 17% av beslutsfattare upplever samma sak



## ...vilket innebär risk för tappad konkurrenskraft

Den ideella sektorns arv och uppdrag har medfört en kultur som präglats av konsensus, passion och frivillighet. En tydlig trend, som framkommit i djupintervjuer, är en förflyttning från denna starkt ideella kultur till en mer professionell eller kommersiell. En farhåga är att denna kommersialisering ska minska graden av värderingsstyrning. Detta innebär också att en hög grad av värderingsstyrning råder idag, men studien visar att en hög andel upplever en svag kulturell samhörighet. Detta medför minskad konkurrenskraft i och med den minskade möjligheten att få hela organisationen att gemensamt sträva mot de övergripande målen och möjligheten att behålla och attrahera de bästa medarbetarna.

# Connectas erfarenheter

*Anders Hedfalk är konsult och specialist inom strategi och företagsledning. Anders analys av den ideella sektorns utmaningar och vilka paralleller som kan dras från näringslivet baserar sig på extensiv erfarenhet som managementkonsult i en mängd olika branscher.*

## Framgångsrika företag har starka kulturer

För att säkerställa att hela organisationen går i samma riktning och strävar mot de gemensamma målen kan organisationer styras genom en hög grad av hierarki eller med detaljerade arbetsbeskrivningar baserade på strukturer och processer. En organisation som väljer en styrstruktur som inte baserar sig på detta behöver istället en hög grad av värderingsstyrning – baserad på en stark kultur.

Framgångsrika organisationer har ofta utvecklat en stark kultur som genomsyrar verksamheten. Kulturen tydliggör den strategiska riktningen och sätter normer för hur medarbetare skall samarbeta och samverka i vardagen. Den utgör en etisk kompass och kontrollmekanism i utsatta situationer. En god kultur förstärker medarbetarnas personliga varumärke och känsla av samhörighet med organisationen.

Det är dock inte lätt att lyckas med etableringen av en stark och vinnande kultur.

## Kritiska framgångsfaktorer

- 1. Ett medvetet ledningsbeslut**  
En kultur som inte är medvetet definierad och beslutad, som blir det den blir, blir sällan bra. Kulturen måste hänga ihop med ledningens egna värderingar för att den ska vara trovärdig och för att ledningen ska kunna missionera den. Ledningen ska driva definitionen och etableringen av en gemensam värdegrund och ständigt agera goda förebilder
- 2. Förankring och integration**  
Värdegrunden behöver vara anpassad till verksamhetsidéen och integreras i hela verksamheten för att genomsyra hela organisationen. För att lyckas skall den definierade värdegrunden ha en konkret påverkan på det sätt man arbetar tillsammans varje dag

**3. Enkelt att förstå och omsätta till handling**  
Värdegrunden måste vara enkel att förstå, tolkas och omsättas till handling av varje medarbetare. Då den ska fungera som en kompass för både ledning och medarbetare är den verkningslös om den inte förstås av samtliga.

**4. Utbilda, träna, implementera**  
För att till fullo förstå och göra värdegrunden till sin egen måste medarbetare få möjlighet att träna på vad värdegrunden innebär i praktiken. Det kan till exempel göras genom att definiera vad respektive komponent i värdegrunden betyder för den enskilde individen, vad det inte innebär och att beskriva exempel på beteenden. Man kan också genomföra aktiviteter tillsammans och föra en dialog kring hur man gemensamt agerade utifrån värderingarna i utmanande situationer.

**5. Rekrytera rätt**  
Ytterligare en viktig framgångsfaktor är att organisationen måste anställa medarbetare som vill och kan bidra till de önskade värderingarna. Även om alla medarbetare kan ha olika tolkning av vad värderingarna innebär så är det viktigt att samtliga har en ambition att följa den värdegrund som råder i organisationen.

## Värderingsstyrning för ideella organisationer

Värderingsstyrning är ofta en god styrform för ideella organisationer där människor väljer att arbeta drivet av eget engagemang och ofta till lägre ersättning jämfört med kommersiella organisationer. En stark kultur driver effektivt samarbete och samverkan mot gemensamma mål, med mindre inslag av hierarkisk styrning, och skapar samhörighet och lojalitet. En stark kultur är också kritisk som kontrollmekanism för att minimera risken för oegentligheter som skadar organisationens varumärke och stöter bort kunder och medarbetare.

*"Värderingsstyrning är ofta en god styrform för ideella organisationer där människor väljer att arbeta drivet av eget engagemang och ofta till lägre ersättning jämfört med kommersiella organisationer"*



Anders Hedfalk, konsult inom strategi och företagsledning

# Appendix

## Noter

1. Till beslutsfattare räknas Generalsekreterare, Marknadschefer och Ekonomichefer.
2. Det var möjligt att välja fler än ett alternativ.
3. Till Generalsekreterare räknas de som leder en verksamhet, såsom direktör, VD, verksamhetsansvarig, ordförande och generalsekreterare.
4. Till Marknadschef räknas marknadsansvarig, kommunikationsansvarig och insamlingsansvarig.
5. Till övriga räknas samtliga respondenter som inte täcks in i grupper ovan, såsom handläggare, insamlare och informatörer.

## Grafer

Respondenterna kunde välja att inte svara på frågor utanför sitt område vilket resulterade i olika antal respondenter för olika frågor. Antal respondenter per block (enligt indelning på nästa sida): Verksamhet: 28, Marknad: 46, Ekonomi: 27, Projekt: 30.

## Medverkande

### Sponsorer

Per Appelgren  
VD, Styrgrupp Connecta CSR

Annie Kruse  
Konsult inom organisationsutveckling och transformering, Styrgrupp Connecta CSR

Robin Askelöf  
Varumärkesansvarig, Styrgrupp Connecta CSR

### Författare

Vivianne Gillman  
Konsult inom strategi och styrning, CSR-ansvarig

Charlotte Mattfolk  
Konsultchef för strategi och affärstransformation

Anders Hedfalk  
Konsult inom strategi och affärstransformation

Annie Kruse  
Konsult inom organisationsutveckling och transformering, Styrgrupp Connecta CSR

### Projektteam

Johan Rudberg  
Konsult, projektledare för rapport

Marcus Lewold  
Konsult, projektmedlem och formgivare av rapport

Sofie Hedin  
Konsult, ansvarig för event där rapport presenteras

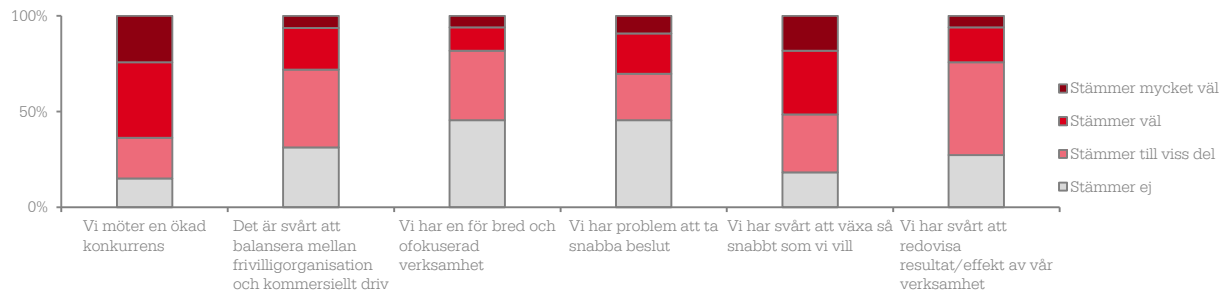
### Frivilligorganisationernas

### Insamlingsråd

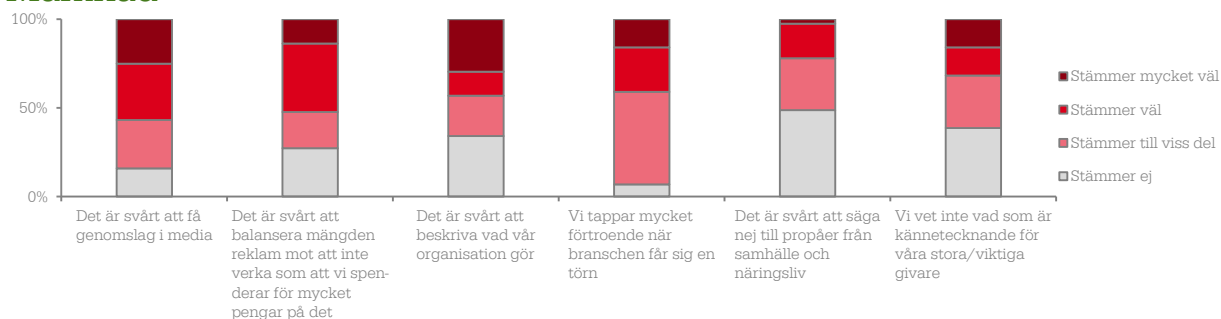
Maria Ros Jernberg, kommunikationsansvarig  
Workshopdeltagare, respondenter, intervjuade

# Samlad statistik

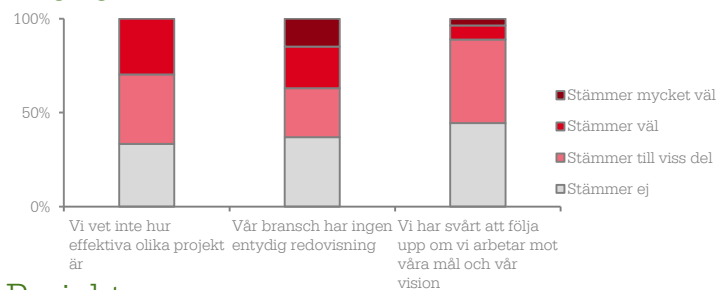
## Verksamhet



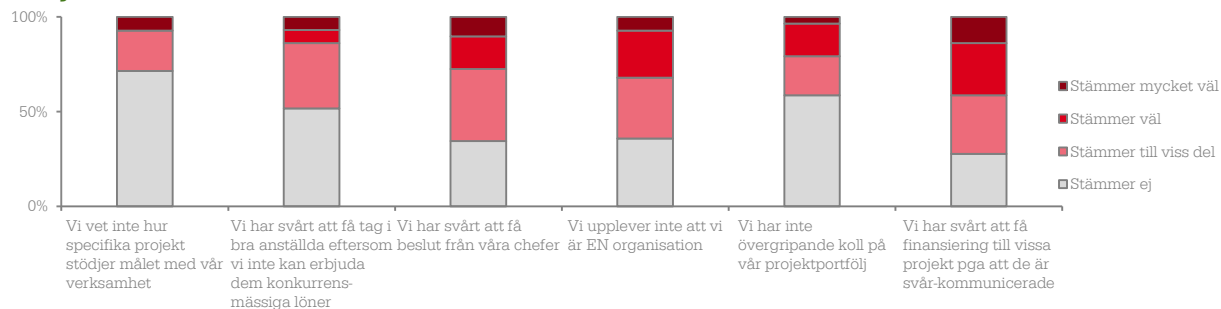
## Marknad



## Ekonomi



## Projekt





Inte för rutinuppdrag.  
Men när det verkar omöjligt.

Connecta är ett svenskt management- och IT-konsultbolag som hjälper företag med att genomföra komplexa och bestående förändringar. Connecta arbetar med ett brett spektrum av tjänster - från strategiutveckling och förändringsledning till lösningar inom affärssystem, integration och flera andra områden som ligger på företagsledningens agenda. Connecta är ett värderingsstyrkt bolag. Baserat på den starka värdegrunden bidrar Connecta till en hållbar samhällsutveckling genom sin roll som förändringskonsulter. Denna studie är ett exempel på det arbetet. [www.connecta.se](http://www.connecta.se)



FRII - Frivilligorganisationernas Insamlingsråds uppgift är att verka för ett gynnsamt klimat i vårt land för frivilligarbete och för insamling bland allmänheten samt att utbilda landets insamlare och att höja kvaliteten i insamlingsarbetet. Kort uttryckt verkar FRII för etisk och professionell insamling. Rådets 110 medlemmar är Sveriges stora insamlare såsom till exempel Cancerfonden, Rädda Barnen, Röda Korset, Greenpeace, Amnesty International, Svenska kyrkan, Plan Sverige, Sjöräddningssällskapet och Frälsningsarmén. Även ett stort antal mindre insamlingsorganisationer är medlemmar. [www.frii.se](http://www.frii.se)