



Nätet

**– ett verktyg för deltagande
organisationsanalys**

Svenska missionsrådet
SE – 172 99 Sundbyberg
www.missioncouncil.se

Utbildning för biståndsverksamhet
Tegelviksgatan 40
SE – 16 41 Stockholm
www.ubv.se

Form: Viktoria Isaksson, Svenska missionsrådet
Tryck: Alfa Print, Sundbyberg
ISBN: 91-85141-07-0

© copyright 2005 Svenska missionsrådet och Utbildning för biståndsverksamhet
Materialet kan användas fritt, med hänvisning till SMR och UBV.

Denna skrift är producerad med ekonomiskt stöd från Sida.
Sida ansvarar inte för form och innehåll.

Förord

Under hösten 2000 deltog Utbildning för Biståndsverksamhet, UBV, i en arbetsgrupp på Sida som utvecklade en metod för kapacitetsbedömning kallad *Oktagonen*. I samband med det utvecklade UBV en egen modell för deltagande organisationsanalyser. Under våren 2001 anslöt sig Svenska missionsrådet, SMR, till vidareutveckling av denna modell. Som ett första steg i det gemensamma utvecklingsarbetet provades modellen inom UBV och SMR. Totalt gjordes 17 interna deltagande organisationsanalyser inom våra organisationer under 2001. Erfarenheter och framkomna synpunkter från dessa prov arbetades in i modellen som fick namnet *Kompassen*.

Under 2004 har UBV och SMR vidareutvecklat Kompassen med ekonomiskt stöd från Sida. Tomas Rydsmo från Rädda Barnen anlätades för att leda detta arbete. En omarbetad och förenklad modell, benämnd *Nätet*, testades tillsammans med fyra organisationer i Sverige, åtta i Europa, två i Östafrika och tre i Bolivia. I dessa prov medverkade Karl-Erik Lundgren, Bengt Klingberg, Julius Oladipo och Saara Páez Panca som alla kom med värdefulla förslag till förbättringar. Till den slutliga omarbetningen och färdigställandet av Nätet bidrog ytterligare en resursperson med särskild kompetens i vuxenpedagogik, Lena Boberg.

Vi som under flera år deltagit i denna metodutvecklingsprocess vill tacka alla de personer som medverkat i modellens omarbetning och testning, de som bidragit med sina analyser och förslag till förbättringar av verktyget som i sin slutversion fick namnet "*Nätet – ett verktyg för deltagande organisationsanalys*". Det är vår förhoppning att verktygets användare finner det användbart i utvecklingen av sina organisationer.

Stockholm 15 februari 2005

Don Dahlgren
Lorentz Forsberg

Innehåll

Förord	3
Nätet – ett verktyg för deltagande organisationsanalys	5
Genomföra en workshop med nätet	7
Nätet – analysen	8
1. Värdegrund	11
2. Relationer	13
3. System	15
4. Resurser	17
5. Strategi	19
6. Resultat	21
Instruktioner för samtalsledare	23
Nätet på cd	29

Nätet – ett verktyg för deltagande organisationsanalys

Varför göra en organisationsanalys?

Vi skapar organisationer för att vi vill att något ska hända. Då vill vi också kunna se resultat och effekter av vårt arbete. Under sin livstid förändras en organisation. Det gör också den omgivning inom vilken organisationen verkar. Organisationer utvecklas på olika sätt och av olika orsaker. Det är positivt för en organisation att så långt det är möjligt vara medveten om, och själv påverka, sin utveckling.

I en organisationsanalys tittar man på organisationen utifrån olika perspektiv för att få en bild av var organisationen är nu: hur den fungerar, vilka styrkor och svagheter den har, vad som skulle behöva förändras. En organisationsanalys kan vara inledningen till ett större organisationsutvecklingsarbete, det vill säga en systematisk och planerad förändring av en organisation för att den ska fungera bättre. Man kan också som organisation regelbundet göra organisationsanalyser, till exempel varje år, som ett led i organisationens lärande och till stöd för verksamhetsplaneringen. Genom att gemensamt ta sig tid att systematiskt reflektera över den egna organisationen kan man lättare upptäcka eventuella brister som behöver åtgärdas, eller positiva förändringar som man kanske vill förstärka ytterligare. En organisationsanalys hjälper oss att lära känna vår egen organisation bättre.

Nätet

Nätet är ett verktyg för deltagande organisationsanalys. Det lyfter fram sex dimensioner av en organisation:

- Värdegrund
- Relationer
- System
- Resurser
- Strategi
- Resultat

Dimensionerna representerar olika delar i en organisation, men de hör ihop och de påverkar varandra. En förändring i till exempel Värdegrund påverkar andra dimensioner, och en förändring i Relationer har en inverkan i övriga dimensioner – i *Nätet*. Som i ett fisknät, eller i ett spindelnät – en rörelse i en del av Nätet märks i hela Nätet.

Nätet fungerar bäst i mindre eller medelstora organisationer med anställda. I Nätet finns några underliggande värderingar och tankegångar, som till exempel demokrati, jämställdhet, ömsesidighet och tron på alla människors lika värde.

Nätet fungerar troligtvis inte om det finns djupa och kända konflikter inom organisationen. Då kan det behövas andra verktyg och arbetssätt.

Deltagande självbedömning

Nätets metod bygger på två huvudprinciper: deltagande och självbedömning. Det finns ett särskilt värde i att man avsätter tid att tillsammans analysera och reflektera över den egna organisationen. När människor som är aktiva i organisationen deltar i organisationsanalysen, och själva bedömer tillståndet i organisationen, stärks den egna kapaciteten. Man får en förståelse för hur organisationen fungerar och hur man vill att den ska fungera. Den förståelsen är en bra grund och drivkraft för fortsatt utveckling av organisationen. Motsatsen till en självbedömning är om bedömningen görs utifrån av någon ”expert” som själv tar reda på och sammanställer information om organisationen och sedan ger sin bedömning till organisationen.

Efter en workshop med Nätet

Nätet omfattar inte allt i en organisation. Nätet går inte heller in på djupet i olika frågor. Men när den deltagande självbedömningen är avslutad har organisationen en överenskommen bild av nuläget i organisationen. Man har identifierat var det finns behov av förändring och utveckling.

Nästa steg är att prioritera bland de förändringar man kommit fram till att man vill/behöver/kan göra. *”Vad är viktigast att ta tag i?”* *”Hur mycket orkar vi ta tag i?”* *”Vad är det som vi kan vänta med till senare?”* Avslutningsvis behöver man bestämma sig för hur förändringsarbetet ska gå till. Vad man ska göra, vem som ska göra det, hur det ska gå till. För dessa steg behövs det mer tid.

Det är viktigt att organisationen redan när man planerar att man ska genomföra Nätet också planerar vilka som ska ansvara för att det blir ett fortsatt utvecklingsarbete efter Nätet. Kanske tillsätter man en gemensam arbetsgrupp i organisationen som får detta till uppgift. Kanske får styrelsen eller andra ledande till ansvar att arbeta vidare med en arbetsplan för organisationsutveckling. Innan man skiljs åt, efter att ha genomfört Nätet, bör alla som deltog i analysen veta hur fortsättningen kommer att gå till.

Genomföra en workshop med Nätet

Deltagare

Deltagare kan vara alla som arbetar i organisationen, om det är en liten organisation. Om det är en större organisation inbjuds representanter från olika delar av organisationen. Deltagandet är ett utmärkt tillfälle att få olika perspektiv på hur organisationen fungerar genom att man får ta del av flera personers olika erfarenheter och reflektioner. Man kan till exempel låta styrelsen och personalen gemensamt göra en analys. Eller man kanske väljer att göra analysen vid olika tillfällen med olika grupper, för att sedan jämföra och sammanställa resultatet från de olika grupperna. En bra gruppstorlek är 5–8 personer. Det ger alla en möjlighet att aktivt delta. Om man är en större grupp är det lämpligt att i samtalen dela upp sig i mindre grupper.

Resurspersoner: samtalsledare och sekreterare

Det behövs en *samtalsledare*. Första gången organisationen använder Nätet, då det är en inlärningsprocess, kan det vara till hjälp om samtalsledaren är någon utanför gruppen, med tidigare erfarenhet av att leda en workshop med Nätet.

För att deltagarna ska kunna koncentrera sig på analysen och på att lyssna på varandra behövs även någon som inte deltar i analysen, som antecknar kommentarer, reflektioner och förslag till åtgärder under analysarbetet, alltså en *sekreterare*.

Resurser

Det är bra att använda en lokal där man kan sitta ganska ostört. Om man är en större grupp behöver man ha utrymme i lokalen för att kunna sitta i mindre grupper. Det är bra att ha ett blädderblock eller en skrivtavla för att notera gemensamma bedömningar. Nätet kan genomföras med eller utan stöd av dator. Med datorns hjälp kan man enkelt få fram överskådliga bilder av resultatet av analysen, vilket kan vara en fördel, men detta kan även göras för hand på tavlan eller på papper.

Tidsåtgång

En deltagande organisationsanalys med Nätet kan ta olika tid beroende på till exempel hur man väljer att lägga upp arbetet, hur van man är vid att arbeta i grupp eller hur många som deltar. En genomsnittlig tidsåtgång är cirka åtta arbetstimmar. Därutöver behöver det avsättas tid till efterarbetet som lämpligen görs nästa dag eller vid ett senare tillfälle, vilket man kommit överens om i förväg.

Förberedelser – deltagarnas, samtalsledarens och sekreterarens

Deltagarna behöver få en möjlighet att förbereda sig. Alla deltagare bör ha fått en egen kopia av Nätet i god tid innan analysen genomförs. *Samtalsledaren* bör vara noga förberedd på hur analysen ska genomföras och känna till hur Nätet fungerar. (se *Instruktioner för samtalsledare* längre fram i det här dokumentet). *Sekreteraren* behöver veta hur och vad som ska dokumenteras.

Nätet – analysen

Nätets innehåll

Alla Nätets sex dimensioner har en kort inledande text som förklarar vad dimensionen handlar om. Sedan följer fem beståndsdelar. Varje beståndsdel har ett påstående och två stödfrågor, som vägledning för samtalet. Vid varje beståndsdel finns en bedömningsskala och utrymme för att skriva kommentarer. I slutet av varje dimension finns utrymme för att skriva ner generella reflektioner kring dimensionen som helhet.

Ni kommer att samtala om 30 beståndsdelar under arbetets gång. Det kan kanske kännas som tiden är alltför begränsad för varje beståndsdel, men en poäng med Nätet är att ni ska försöka undvika att gå in på detaljer och förklaringar, utan i stället försöka skaffa er en överblick. Längre fram i arbetet med att utveckla organisationen är det viktigt att det finns gott om tid för fördjupad analys och reflektion.

Självbedömning

Ni kommer att föra ett kort samtal om varje beståndsdel i en dimension. Samtalet är ett sätt att se vad ni själva värdesätter och hur ni bedömer tillståndet i organisationen. Det blir en subjektiv bedömning utifrån er själva och er förståelse av er egen organisation, men sammantaget kan flera subjektiva bedömningar leda till en objektiv analys.

Bedömningsskala

Organisationer växer och utvecklas och Nätets bedömningsskala använder sig därför av ett träd som symbol för att beskriva utvecklingsgrad.

Förslag på genomförande

1. Introducera verktyget

Läs tillsammans igenom introduktionen. Alternativt har samtalsledaren förberett en presentation av introduktionen. Samtala några minuter om verktyget och försök skaffa er en gemensam förståelse av vad dagens arbete går ut på.

2. Introducera dimensionen

Läs tillsammans igenom ingressen. Samtala någon minut om dimensionen och försök skaffa er en gemensam förståelse över vad den handlar om.

3. Gå igenom beståndsdelarna steg för steg varje dimension för sig

Steg 1 Läs

Läs igenom påståendena och frågorna tillsammans.

Steg 2 Reflektera

Alla tänker igenom tyst för sig själva en kort stund hur de skulle bedöma beståndsdelens.

Steg 3 Samtala, analysera och bedöm

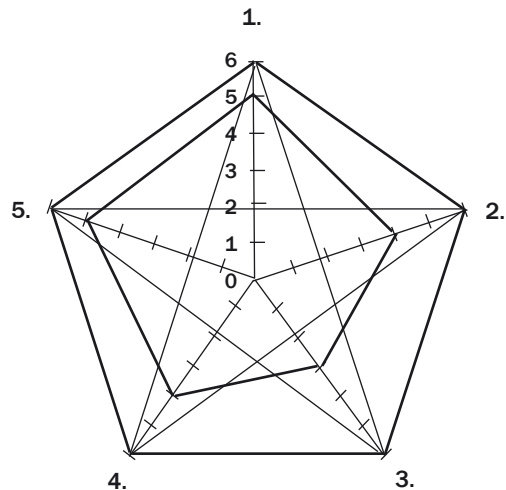
Samtala i gruppen några minuter, enas om en bedömning och markera i bedömningsskalan. Sekreteraren skriver ned lägsta och högsta förslag på bedömning samt kommentarer till den överenskomna bedömningen, eller andra kommentarer som är viktiga att komma ihåg.

Steg 4 Rapportering (om man är flera smågrupper)

Varje grupp rapporterar sin bedömning i den stora gruppen. Bedömningarna från de olika smågrupperna sammanställs.

Steg 5 Titta på helhetsbilden av dimensionen

När ni har gått igenom alla fem beståndsdelarna har ni skaffat er en bild av hur organisationen har det i en dimension. Titta på helhetsbilden av er bedömning. Om ni har tillgång till dator kan ni titta på den bild som Nätets Excelfil tar fram. Har ni inte tillgång till dator kan ni själva få fram en bild genom att dra linjer för hand i diagrammet som finns i slutet av varje dimension. Siffrorna 1–6 inne i diagrammet motsvarar nivåerna i bedömningsskalan. Markera er bedömning för varje beståndsdel och dra sedan ett streck mellan dessa markeringar. Det område som nu är markerat från diagrammets mitt ger er ett visuellt stöd för hur ni har bedömt dimensionen som helhet. Vad ger den för första intryck? Kan man se något mönster? Har ni några generella reflektioner kring resultatet av den här dimensionen?



4. Titta på organisationen som helhet – alla sex dimensionerna

Avsluta er analys och er bedömning av de sex dimensionerna genom att:

a) Jämföra dimensionernas bilder med varandra

- Är bedömningarna vi gjort rimliga?
- Har vi bedömt på ett likvärdigt sätt eller behöver bedömningen av någon dimension justeras upp eller ned?

b) Titta på alla dimensionerna som en helhet

- Vad kan vi se om hur dimensionerna påverkar varandra?
- Var är våra styrkor och svagheter?
- Har det kommit fram något överraskande?

c) Samtala om hur ni vill gå vidare

- Vad vill vi prioritera när det gäller förändringsarbete?
- Var vill vi börja? Vad känns viktigast för oss just nu?
- Vilka ska få ta del av resultatet?
- Besluta om nästa steg. Vem tar det? Hur ska det förankras i organisationen?

Alternativa upplägg

Ibland kan det vara svårt att avsätta en eller två hela dagar till ett gemensamt analysarbete. Eftersom Nätet har avgränsade dimensioner är det möjligt att dela upp analysarbetet och genomföra det vid flera tillfällen. Det är då bra att man redan från början planerar in under vilken tidsperiod och vid vilka samlingar som man ska arbeta med analysen.

Om man inte har möjlighet att samla representanter från alla delar av organisationen samtidigt, kan man genomföra Nätet i varje avdelning eller arbetsgrupp för sig och sedan sammanställa resultatet.

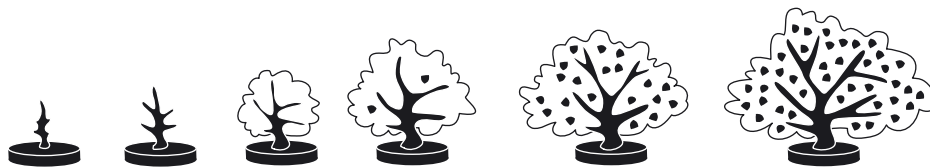
Förslag till nästa steg

Den grupp eller de personer som utsetts till att fortsätta processen går igenom och kommenterar analysen, tittar på förslagen, gör förslag till arbetsplan som sedan återkopplas till organisationen. Detta behöver man inte göra samma dag, eller vid samma tillfälle, som organisationsanalysen. Det kan vara bra att vila lite, att reflektera över resultatet och att få lite distans. Men tidsavståndet mellan bearbetning av analysen och utarbetande av arbetsplan bör inte vara alltför långt.

1. Värdegrund

Ingress: Vilka är vi? Vad är viktigt för oss? Organisationens värderingar och identitet är dess grund. De motiverar arbetet, men sätter även gränser för vad organisationen gör och på vilket sätt den väljer att arbeta (förhållningssätt). Värderingar kan till exempel vara: alla människors lika värde, rättvisa, jämställdhet, förtroende etcetera. Organisationens identitet har både ett inifrån- och ett utifrånperspektiv: Vilka säger vi själva att vi är? Vad säger vår omgivning att vi är? Organisationer arbetar ofta utifrån en vision – en bild av en önskad framtid för samhället. Organisationens arbetsplan för att närma sig visionen brukar kallas för mission, eller uppdrag. Mission/uppdrag är en beståndsdel av dimensionen *strategi*, som återkommer lite längre fram i analysen. Till organisationens grund hör även dess rätt att existera (legitimitet) – dess roll i samhället, eller i det sammanhang den verkar. Är vi en organisation *av* medlemmar med egna behov eller en organisation *för* andra människor med behov? Hur ger de i så fall legitimitet åt organisationen att jobba för dem? Organisationens grund finns ofta nedtecknad i olika typer av grunddokument, politisk plattform, policy, regelverk etcetera.

1. Värderingar

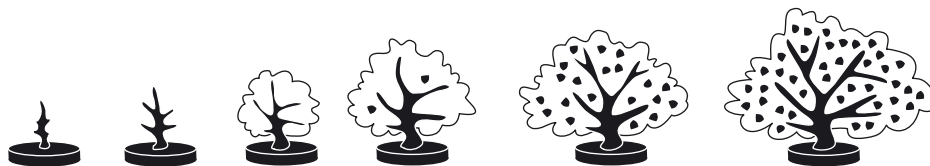


Påstående: Värderingar är sådant som vi som organisation håller högt, som vi vill tillåta att styra och vägleda vårt arbete och som vi vill ska känneteckna det vi gör.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Finns det gemensamma värderingar i vår organisation?
- Märks våra värderingar i vårt arbete?

2. Vision

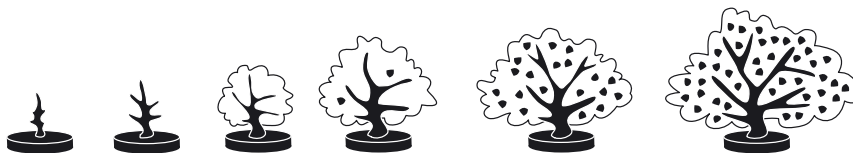


Påstående: Vision är bilden av en önskad framtid för samhället. Organisationens plan för att närma sig visionen brukar kallas för mission, eller uppdrag (se dimension 5. Strategi).

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Har vi en gemensam vision i organisationen?
- Vet vi hur vi vill att vår vision ska påverka vårt arbete?

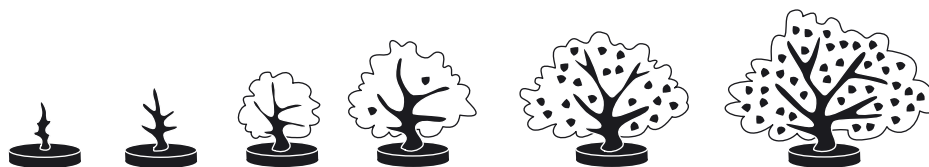
3. Förhållningssätt



Påstående: Förhållningssätt handlar om våra arbetsmetoder och vår attityd som organisation. Hur vi som organisation förhåller oss till andra vi arbetar med.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Stämmer vårt förhållningssätt överens med våra värderingar?
- Har vi gemensamma begrepp som vägleder oss?

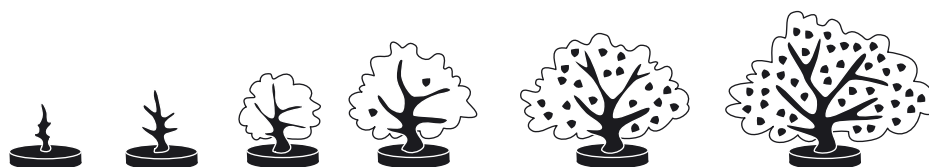


4. Organisationskultur

Påstående: Organisationskultur är handlingsmönster som växer fram inom en organisation. Till exempel: hur vi löser problem och hanterar konflikter, hur vi bemöter varandra, hur vi förklarar saker som händer inom organisationen, hur vi samarbetar. Organisationskulturen är till stor del omedveten och underförstådd.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur påverkar vår organisationskultur våra resultat?
- Stämmer vår organisationskultur överens med vårt uttalade förhållningssätt.



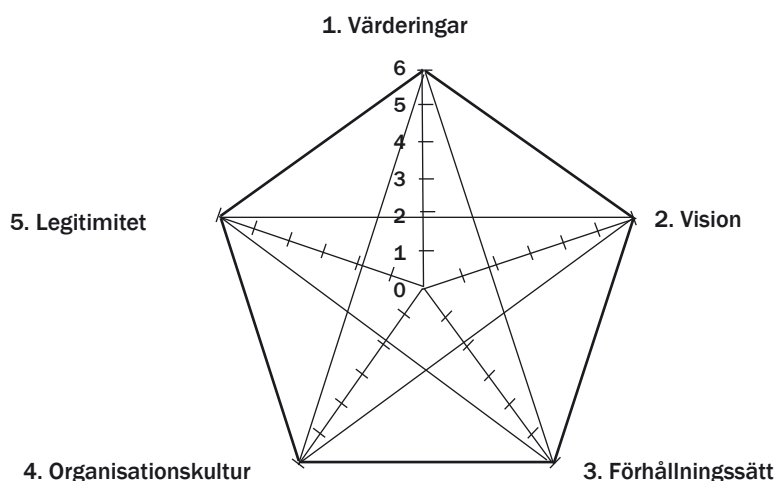
5. Rätt att vara – legitimitet

Påstående: Organisationen har ett existensberättigande – en roll i samhället eller i det sammanhang den verkar.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vad/vilka är det som ger oss vår rätt att existera?
- Har vi andras förtroende?

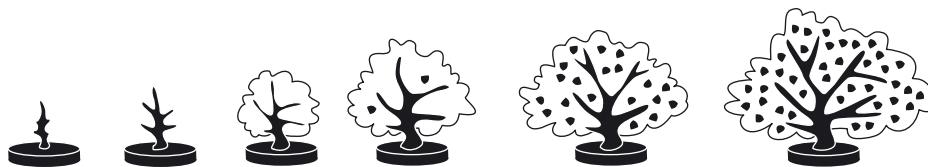
Värdegrund – sammanställning



Sammanfattning och förslag till åtgärd:

2. Relationer

Ingress: En organisation både påverkar och blir påverkad av sin omvärld. Organisationen identitet är en kombination av dess egen uppfattning om vem den är och hur andra uppfattar den. Intryck från omvärlden kommer in i organisationen och påverkar både organisationens arbetssätt och identitet. En organisation behöver vara flexibel och kunna anpassa sig till sin omvärld för att utvecklas på ett bra sätt, utan att förlora sin egen identitet, värdegrund och vision. Organisationen pågående utveckling och fortsatta liv är beroende av samspelet mellan dess inre liv och den yttre omgivningen som ständigt förändras.

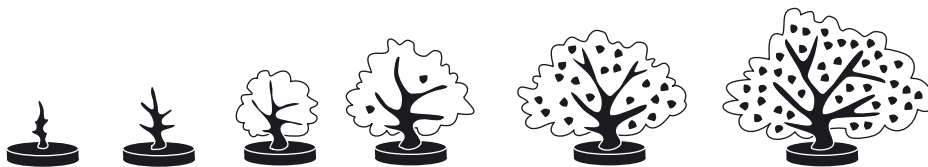


1. Målgrupper/kunder/klienter

Påstående: Vår organisation finns till för att nå olika grupper och individer med vår verksamhet.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur är vår relation till dem vi finns till för?
- Har vi en öppen och tillitsfull dialog?

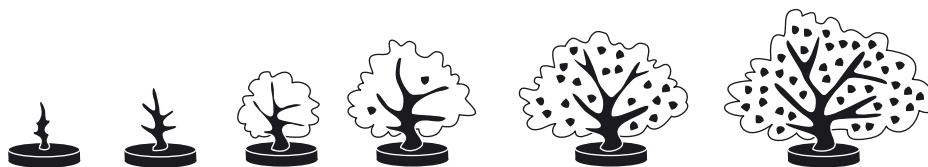


2. Andra organisationer

Påstående: Vi samarbetar eller vill ha samarbete med olika organisationer. Det finns andra organisationer som arbetar inom liknande eller besläktade verksamhetsområde som vårt.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vad kännetecknar våra relationer till andra organisationer?
- Hur inleder vi samarbeten med andra organisationer?

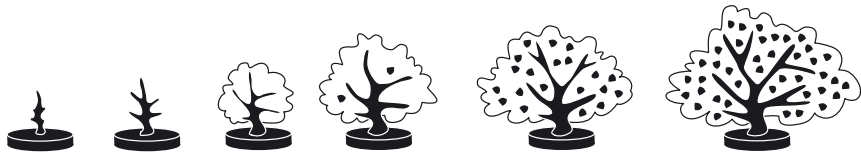


3. Finansiärer/finansierande partners

Påstående: Vi söker eller vill söka finansiering från och samarbeta med olika myndigheter eller organisationer.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur påverkas vår organisations inriktning och arbetssätt av finansiärer/finansierande partners?
- Hur kommunicerar vi med våra finansiärer/finansierande partners?

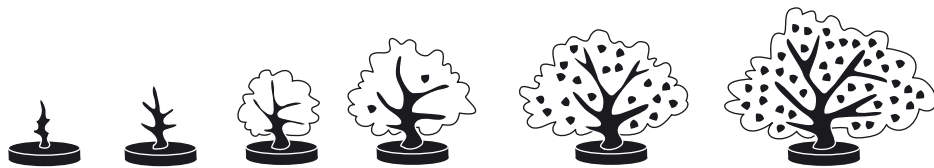


4. Myndigheter, beslutsfattare och makthavare

Påstående: Det finns aktörer som är verksamma inom eller påverkar förutsättningarna för den samhällsutveckling vi verkar för.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur ser vår relation ut till myndigheter, politiska beslutsfattare och andra makthavare?
- Hur ser vi på våra möjligheter att påverka beslut som påverkar vår organisation och vår verksamhet?



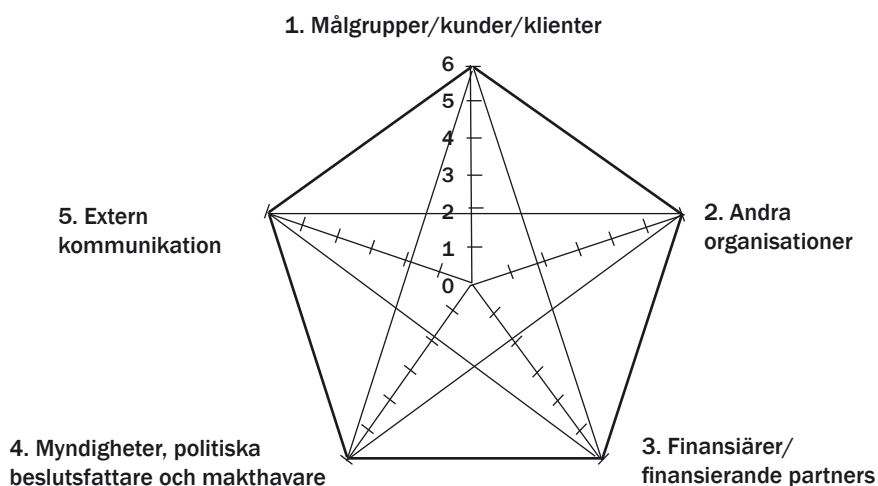
5. Extern kommunikation

Påstående: Vi förmedlar vår bild av oss själva och det vi gör till vår omgivning och är tillgängliga för andras kontakter.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur kommunicerar vi vilka vi är, vad vi vill och vad vi gör?
- Är vi tillgängliga för vår omgivning?

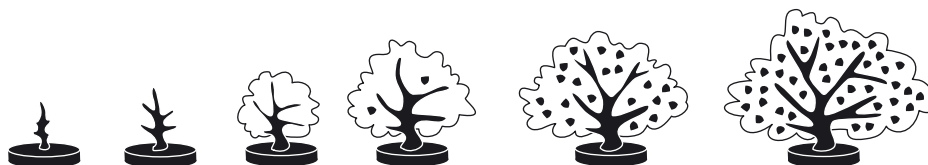
Relationer – sammanställning



Sammanfattning och förslag till åtgärd:

3. System

Ingress: En organisation behöver strukturer och system för att fungera. Strukturen visar till exempel hur inflytande och ansvar fördelas i organisationen, och hur olika enheter inom organisationen relaterar till varandra. Systemet ger en plan och rutiner för hur arbetet ska genomföras och underlättas, till exempel ekonomisk administration, uppföljning, kommunikation inom organisationen och hur erfarenheter ska tas tillvara. När organisationen utarbetar sin strategi (Dimension 5 i Nätet) gör den det med hjälp av och inom ramarna för organisationens struktur och system. Struktur och system ska garantera kontinuitet och stadga åt organisationens verksamhet.

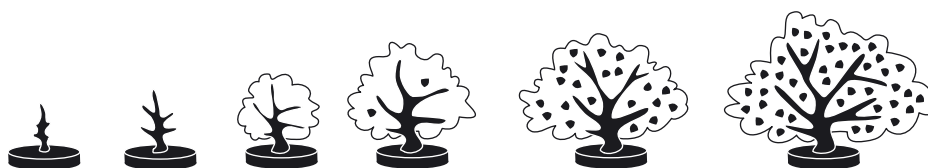


1. Beslutsfattande

Påstående: Beslut tas på många olika nivåer i en organisation, inte enbart på styrelsenivå.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur fattar vi beslut inom vår organisation?
- Tas ”rätt” beslut på ”rätt” nivå i vår organisation?

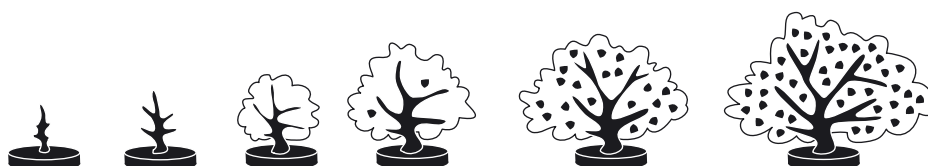


2. Roll- och ansvarsfördelning

Påstående: I en organisation får olika medarbetare olika roller, olika ansvar och befogenheter. För att medarbetare i en organisation ska kunna samverka är det viktigt att roll- och ansvarsfördelning är tydlig och accepterad av alla parter.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vet vi vem som ansvarar för vad i vår organisation?
- Är vi överens om roll- och ansvarsfördelning?

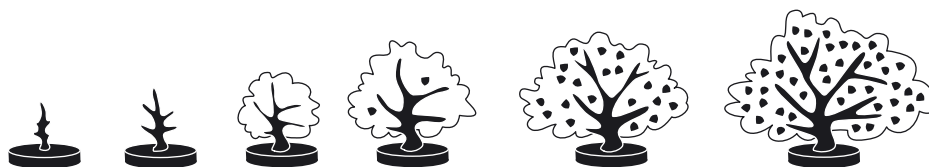


3. Kontroll, uppföljning och redovisning

Påstående: Kontroll, uppföljning och redovisning används för att styra en verksamhet, förmedla information mellan medarbetare i organisationen och som underlag till framtida beslut.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vet vi att våra resurser används effektivt och på rätt sätt?
- Påverkar vår kontroll, uppföljning och redovisning vår planering?

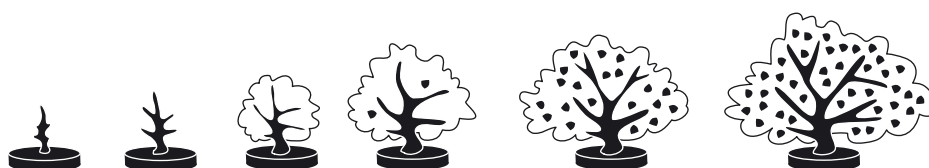


4. Interna relationer – intern kommunikation

Påstående: Bra interna relationer och intern kommunikation är förutsättningar för ett bra samspel och ett framgångsrikt lagspel.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- På vilket sätt kommunicerar vi inom organisationen?
- Vad kännetecknar relationerna mellan till exempel olika avdelningar inom organisationen, mellan ledning och personal, mellan styrelse och ledning?



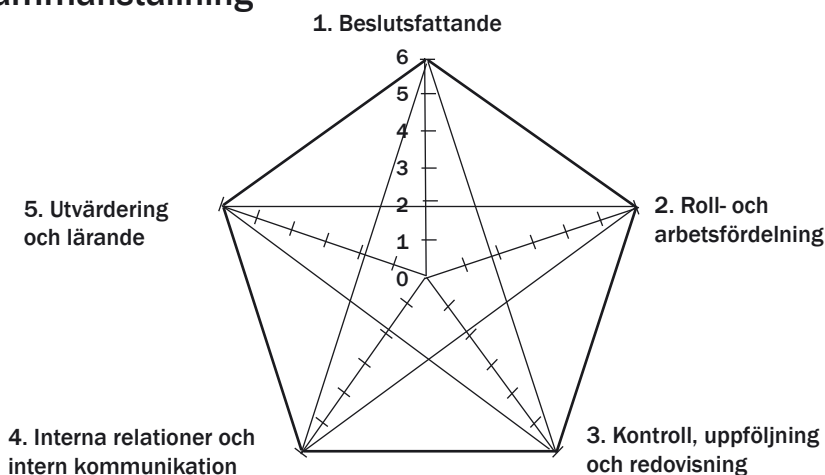
5. Utvärdering och lärande

Påstående: Ett genomtänkt system för utvärdering stimulerar lärande och ger underlag för beslut och kontroll i verksamheten.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur vet vi att vår verksamhet är till nytta för dem vi är till för?
- På vilket sätt låter vi våra erfarenheter bidra till utveckling av våra relationer och vårt arbete, till metod- och verksamhetsutveckling?

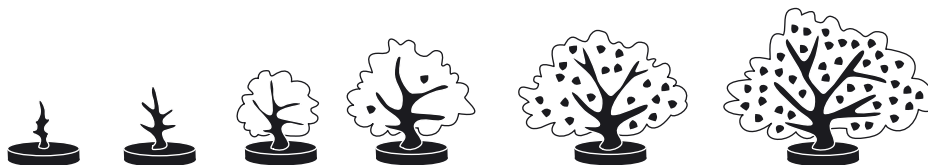
System – sammanställning



Sammanfattning och förslag till åtgärd:

4. Resurser

Ingress: En organisation består till stor del av mänskliga resurser, men den behöver också materiella resurser såsom ekonomiska medel, utrustning, lokaler med mera. Ekonomiska resurser genereras på olika sätt och varje organisation utvecklar sin speciella kombination av inkomstkällor för att täcka sin budget. Organisationer utvecklar också kunskande när det gäller till exempel hur verksamheten ska genomföras på ett bra sätt och hur arbetsfördelning går till eller förmåga att dela erfarenheter inom organisationen. Den typen av resurser kan kallas för strukturella resurser. Det kan vara avgörande för en organisations utveckling hur väl den förvaltar sina resurser.



1. Mänskliga resurser

Påstående: Människor är en organisations främsta resurs, om den vårdas och utvecklas på ett bra sätt.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vilken kompetens och erfarenhet har vi i vår organisation och hur väl stämmer dessa överens med våra behov?
- Hur förvaltar och utvecklar vi människors erfarenheter och kompetens?

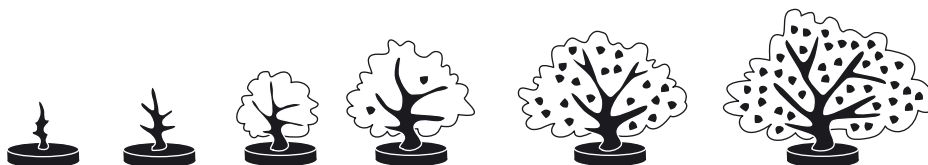


2. Materiella resurser

Påstående: Förutom mänskliga resurser behöver en organisation även finansiella resurser och fysiska resurser: utrustning, lokaler och så vidare.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur förvaltar vi våra materiella resurser?
- Hur stämmer våra materiella resurser med våra behov för att kunna realisera vår planerade verksamhet?

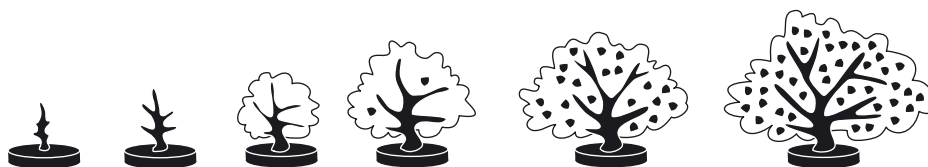


3. Strukturella resurser

Påstående: Strukturella resurser är till exempel system, rutiner och metoder samt kunskap för att kunna genomföra den verksamhet vi vill ha.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vilka är våra strukturella resurser?
- Hur tar vi tillvara erfarenheter inom organisationen?

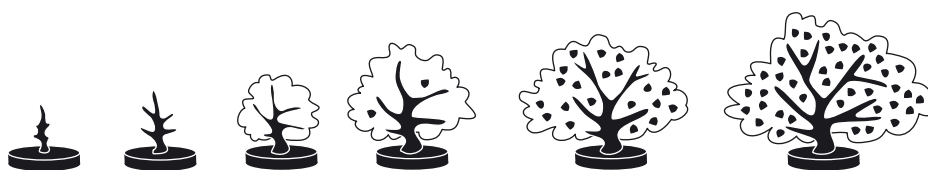


4. Flexibilitet

Påstående: Flexibilitet när det gäller resurser handlar om att kunna använda tillgängliga resurser på ett bra och effektivt sätt, ha möjlighet att förändra samt hur och var resurser används.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vilka begränsningar har vi för hur vi kan använda våra olika resurser – mänskliga, materiella, strukturella – inom organisationen?
- Kan vi använda våra resurser på flera olika sätt?



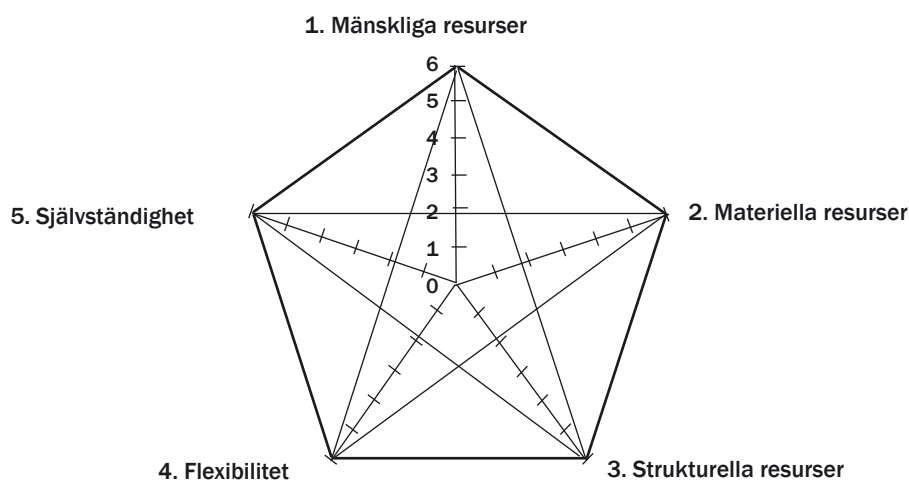
5. Självständighet

Påstående: Resurser kan både vara självgenererade eller komma utifrån, vara oberoende eller beroende på andra aktörers godkännande. Resurser utifrån kan även komma som ett mer öppet institutionellt stöd eller som mer reglerat projektstöd.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur mycket styr vi själva över vår organisations verksamhet och inriktning?
- Hur beroende är vi av kompetens eller resurser utanför vår organisation?

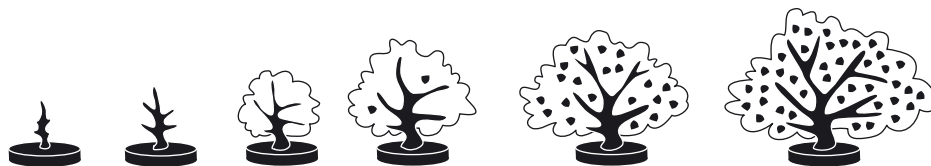
Resurser – sammanställning



Sammanfattning och förslag till åtgärd:

5. Strategi

Ingress: Värdegrunden (Dimension 1) lyfter fram *varför* en organisation existerar och gör det den gör. Strategin definierar *hur* organisationen skall uppfylla sitt uppdrag i enlighet med värdegrunden och visionen. Strategin länkar ihop omvärldsanalys, vision, mission och verksamhetsplanering, till en bärande verksamhetsidé för organisationen. Omvärldsanalys är en sammanfattning av organisationens förståelse och kunskap om det samhälle den verkar i – sin kontext: social, politisk, religiös, ekonomisk, kulturell och så vidare. Omvärldsanalysen är viktig inte minst för att organisationens verksamhet ska bli relevant, det vill säga ha någon betydelse för dem man är till för. Vision är bilden av en önskad framtid för samhället (se Dimension 1 Värdegrund). Organisationens beskrivning av hur den ska göra för att närma sig sin vision brukar kallas för mission eller uppdrag. Verksamhetsplanering är organisationens planer på lång sikt och ligger till grund för arbetsplanering på kortare sikt.



1. Omvärldsanalys

Påstående: Omvärldsanalys är en sammanfattning av organisationens förståelse och kunskap om det samhälle den verkar i – organisationens kontext; social, politisk, religiös, ekonomisk, kulturell etcetera.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vilken kunskap har vi om vår omvärld, hur skaffar vi oss den och hur bra är vi på att förklara vår analys till andra?
- Hur är vår förmåga att anpassa vårt arbete till aktuella omständigheter i vår omvärld?

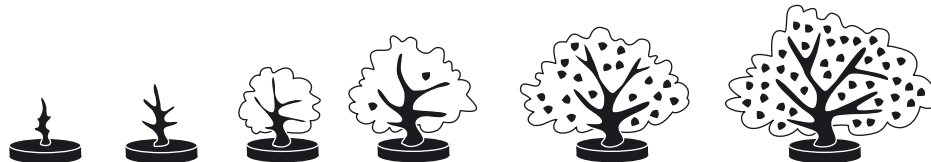


2. Mission/uppdrag

Påstående: En organisations mission/uppdrag beskriver hur organisationen ska göra för att närma sig sin vision – sin bild av en önskad framtid för samhället.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Vet vi vad vårt uppdrag är?
- Hur stämmer vår mission/vårt uppdrag med vår vision och vår värdegrund?

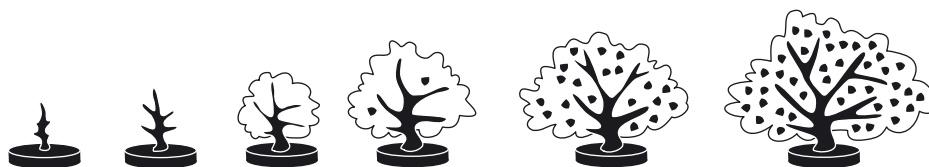


3. Verksamhetsplanering /långtidsplanering

Påstående: Verksamhetsplanering innebär att på längre sikt identifiera var man vill vara (om till exempel tre till fem år) och vad som behöver göras för att komma dit.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur arbetar vi med att ta fram vår långtidsplanering?
- Hur använder vi oss av den långtidsplan vi har?

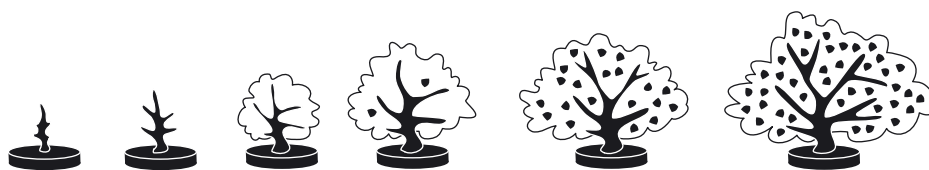


4. Arbetsplanering

Påstående: Arbetsplanering gäller planering på kortare sikt, till exempel årsplanering, kvartalsplanering, månadsplanering, veckoplanering eller aktivitetsplanering.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- På vilka nivåer är vi bra respektive mindre bra på att planera?
- Hur väl stämmer våra arbetsplaner på olika nivåer överens med varandra?



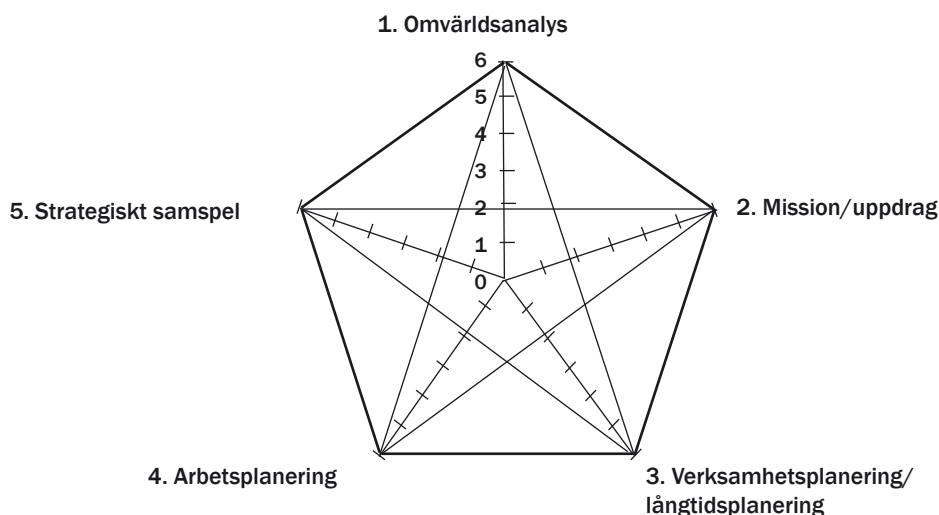
5. Strategiskt samspel

Påstående: Strategiskt samspel betyder sambandet mellan vision, omvärldsanalys, mission och planering på lång och kort sikt.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Hur ser sambandet ut mellan vår vision, vår omvärldsanalys, vår mission och vår planering på lång och kort sikt?
- Finns det en röd tråd som knyter ihop det vi gör?

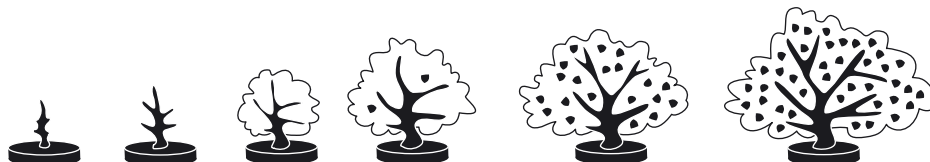
Strategi – sammanställning



Sammanfattning och förslag till åtgärd:

6. Resultat

Ingress: Varje organisation har en ambition att prestera något, att bidra till en positiv förändring. Verksamhet visar att organisationen finns, att den har en idé och kapacitet att förverkliga den. I sin strategi beskriver organisationen vad den vill åstadkomma och sätter upp mål för sin verksamhet. System och relationer byggs och utvecklas för att stämma överens med och stödja vad organisationen vill uppnå. Att nå goda resultat handlar om att kunna förvalta och att utveckla de resurser och möjligheter som man har. Organisationer finns till för att de vill påverka samhällsutvecklingen enligt sin vision och värdegrund. Man vill se effekter av sina ansträngningar och se att det finns en långsiktig bärkraft i det som görs.

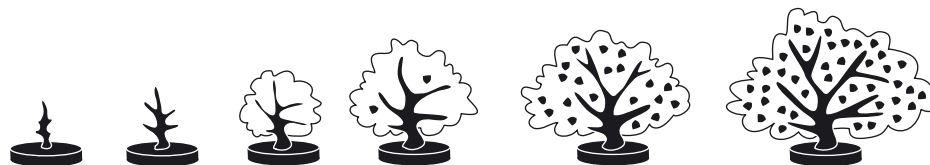


1. Måluppfyllelse

Påstående: En organisation beskriver i sin strategi vad den vill åstadkomma och sätter upp mål för sin verksamhet och sitt agerande.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Har vi gjort det vi sade att vi skulle göra?
- Leder det vi gör till det önskade resultat som vi beskriver i vår mission/långtidsplanering?



2. Resursutveckling

Påstående: Resurser, mänskliga eller andra, behöver vårdas, underhållas och utvecklas om de ska fortsätta uppfylla en organisations behov.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Tar vi tid till kompetens- och kapacitetsutveckling av de resurser vi har?
- Satsar vi på att generera eller dra till oss nya resurser?

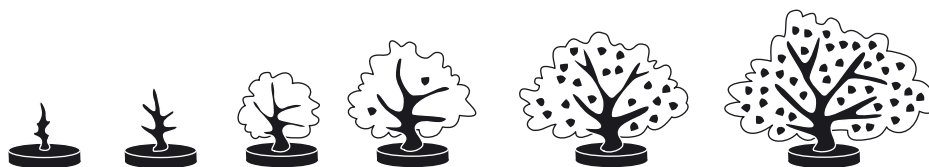


3. Systemutveckling

Påstående: System, rutiner och metoder behöver också underhållas och utvecklas om de ska fortsätta vara organisationen till nytta.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Underhåller vi våra existerande system, rutiner och metoder?
- Utvecklar vi nya system, rutiner och metoder?

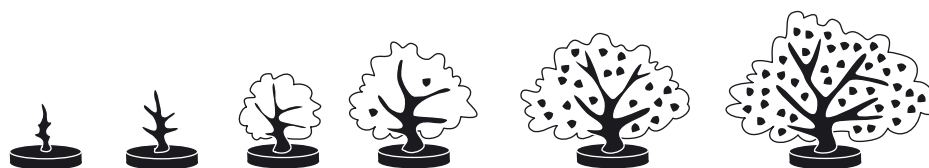


4. Relationsutveckling

Påstående: Ensam är en organisation svag. En organisation blir starkare och effektivare genom att bygga nätverk och allianser med andra aktörer.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Deltar vi i nätverk och allianser?
- Är vi drivande i eller verkar för att skapa nätverk och allianser?



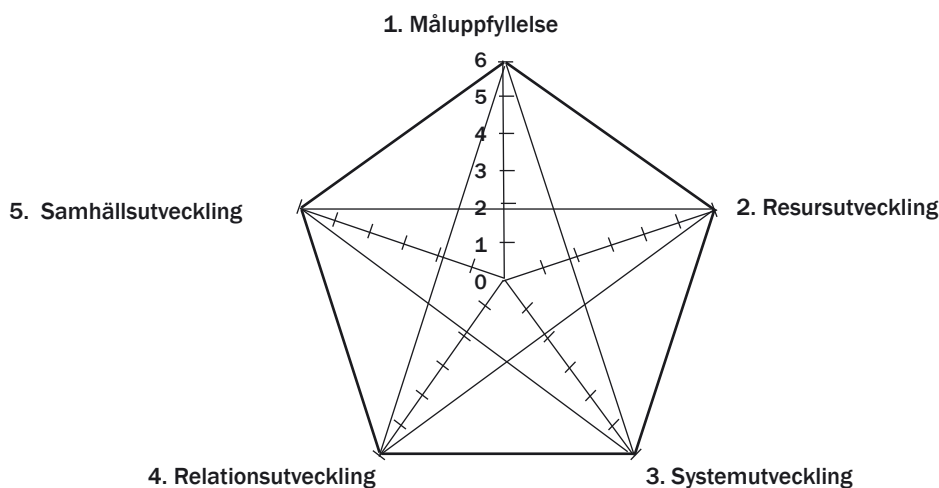
5. Samhällsutveckling

Påstående: Organisationer finns till för att de vill påverka samhällsutvecklingen enligt sin vision och värdegrund och se effekter av sina ansträngningar.

Exempel på sådant man kan tänka på när man reflekterar inför sin bedömning:

- Har vi inverkan på den lokala samhällsutvecklingen, till fördel för våra målgrupper?
- Påverkar vi regionala, nationella eller globala aktörer/strukturer?

Resultat – sammanställning



Sammanfattning och förslag till åtgärd:

Instruktioner för samtalsledare

Samtalsledarens uppgift

- Vara ”facilitator”, det vill säga leda och hålla ihop analysprocessen på ett sådant sätt att deltagarna inbjuds och uppmuntras delta i samtalet, och erbjuds möjligheten och känner sig fria att säga vad de tänker.
- Hjälpa deltagarna att förstå dimensionerna och beståndsdelarna om något verkar oklart.
- Hjälpa deltagarna att förstå och tillägna sig hur bedömningen går till.

Deltagande

Deltagande, den gemensamma reflektionen i grupp, är en viktig del av Nätet. Det är i samtalet som deltagarna får en möjlighet att dela med sig av sina synpunkter och erfarenheter, även om tiden är begränsad. Det är en möjlighet att få inblick i och förståelse för att människor i organisationen har olika syn på saker – och att alla dessa synsätt är värdefulla för organisationens utveckling.

I arbetet med Nätet är tiden begränsad. Deltagarna kommer troligtvis, särskilt i början, att uppleva en viss frustration över tidspressen. De kan känna att de inte riktigt hinner tänka färdigt eller prata färdigt. Låt dem veta att det inte gör så mycket att man just nu inte har möjlighet att gå på djupet, att detta kan de göra senare, på kvällen eller i en fortsatt dialog längre fram. Tydliggör att en organisationsanalys förhoppningsvis är en del i ett långsiktigt utvecklingsarbete där det kommer att finnas tid och möjlighet till djupare analyser och samtal längre fram i processen.

Grupparbete/grupprocess

Det kan hända att deltagarna inte är vana att arbeta i grupp, inte vana att dela med sig av sina åsikter. Det kan också hända att de inte är vana vid att lyssna på varandra – att lyssna till andra än till exempel ledaren. Försök att hela tiden uppmuntra till ett aktivt deltagande från alla, både när det gäller att prata och att lyssna.

Innan gruppsamtalen börjar är det bra om ni tillsammans bestämmer några enkla regler för samtalet, till exempel att alla ska få en möjlighet att tala, att alla ska lyssna på varandra med respekt och att inte tala för länge. Ibland händer det att gruppen domineras av en eller ett par personer som är mycket talföra och ivriga att få fram sina åsikter. Samtalsledaren behöver vara medveten om att den risken finns och vara förberedd på att hjälpa gruppen att skapa samtalsutrymme åt alla.

Arbetet i gruppen utvecklas under analysens gång. I början kan samtalet bli trevande och kanske ta lite längre tid. Men efter ett tag brukar deltagarna bli vana och känna större frihet att delta i samtalet – då kan också analysen gå lite snabbare.

Förståelsen av hur Nätet fungerar utvecklas också under analysens gång. Den första dimensionen, Värdegrund, kan behöva lite längre tid att genomföras eftersom deltagarna håller på att lära sig verktyget och bedömningskalan.

En bra gruppstorlek för samtal och bedömning är fem till åtta personer. Om ni är en större grupp är det fördelaktigt att ni delar in er i flera mindre grupper, men att grupperna om möjligt finns kvar i samma lokal. Om ni arbetar med flera smågrupper är det nödvändigt att utse samtalsledare även för den lilla gruppen.

Förberedelse

Som samtalsledare behöver du ha en god förståelse av Nätet, hur det fungerar, vad dimensionerna och beståndsdelarna innehåller samt hur de hänger ihop och relaterar till varandra.

Alla som ska delta i en workshop med Nätet behöver i god tid i förväg ha fått en egen kopia av Nätet och uppmuntras att noga läsa igenom den och förbereda sig inför samtalet.

Förbered lokalen ni ska använda så att det går lätt att arbeta i grupp. Deltagarna bör kunna sitta så att de hör och ser varandra i gruppen.

Förbered det material du själv behöver för att genomföra analysen: blädderblock eller skrivtavla, dator och eventuellt projektor om det finns tillgängligt. Ta med några extra kopior av Nätet till deltagarna.

Sekreterare/någon som antecknar

Det kommer att behövas någon som antecknar under arbetets gång. Den personen kan utses i förväg och ni kan tillsammans förbereda hur anteckningarna ska göras.

Genomförande

Genomförande av Nätet tar olika lång tid bland annat beroende på hur man väljer att lägga upp arbetet, hur vana deltagarna är vid självanalys och grupparbete etc. Nätet är flexibelt och kan anpassas efter organisationens behov. Följande är ett förslag på genomförande som tar cirka åtta arbetstimmar.

Tidsangivelserna är mycket ungefärliga. Se dem som ett stöd för dig som samtalsledare när du ska genomföra hela Nätet. Några moment kan ta längre tid – några kan ta kortare tid än vad som står här.

1. Inledning – totalt 40 minuter

Inledningen är viktig. Det är nu deltagarna ska få förtroende för det arbete ni gemensamt ska genomföra med Nätet och känna inspiration och nyfikenhet inför fortsättningen av dagen. Samtalsledaren behöver ge en kortfattad och tydlig introduktion om vad Nätet är och hur det används. Förankringen av organisationsanalysen i organisationens liv är också av stor vikt.

Inledning från organisationsledningen eller liknande – 10 minuter

Det är bra om organisationens ledare inledningsvis berättar varför ni gör organisationsanalysen – hur den passar in i en tänkt fortsatt utveckling av organisationen.

Några punkter som kan användas för att introducera Nätet: (se kommentarer i introduktionen)

- Det är en deltagande organisationsanalys
- En organisationsanalys är en systematisk bedömning av organisationen från olika synvinklar för att till exempel förstå styrkor och svagheter och identifiera förändringsbehov
- Det är en deltagande organisationsanalys: alla deltar med sina perspektiv och gör gemensamt en bedömning av organisationen. Deltagarna får ett inifrånperspektiv på organisationen, en gemensam bild som kan användas i den fortsatta utvecklingen av organisationen.
- Nätet har sex dimensioner :
 - Värdegrund
 - Relationer
 - System
 - Resursanvändning
 - Strategi
 - Resultat
- Varje dimension har fem beståndsdelar, som hjälper er att analysera och värdera hur ni tycker att det ser ut i organisationen för just den dimensionen. Varje beståndsdel har ett påstående och två frågor. Ni ska inte försöka hitta svar på frågorna. De är tänkta som stöd för reflektionen och samtalet.
- Det är en självbedömning. Ni ska gå igenom varje dimension tillsammans, samtala och försöka enas om hur ni vill värdera var ni står. Det är ett inifrånperspektiv. Samtalet kring varje beståndsdel kommer att visa vilka kriterier ni har för er bedömning.
- Någon i gruppen antecknar kommentarer ni gör till er bedömning, eller andra kommentarer som kommer upp under samtalets gång. Det är viktigt att skriva ned kommentarerna, om dessa ska kunna vara till hjälp längre fram när ni ska arbeta vidare med hur ni vill utveckla organisationen. Om ni enbart har en markering i bedömningsskalan är det lätt att glömma bort hur ni tänkte när ni gjorde bedömningen.
- När ni har gått igenom alla fem beståndsdelar i en dimension ska ni stanna upp en stund och titta på dimensionen som en helhet. Om ni har möjlighet att arbeta med datorstöd så går det att få fram en sammanfattande bild av dimensionen. Men ni kan också titta på den bild ni har skapat genom att markera i bedömningsskalan. Gör ni några generella reflektioner?

Informera om hur lång tid det kommer att ta, om att arbetsmomenten är tidsbegränsade och att ni behöver arbeta disciplinerat och under en del tidspress. Informera om dagsrytm: när är det lunch och andra pauser och när slutar ni för dagen.

2. Introduktion av bedömningsskalan – 10 minuter

Introducera bedömningsskalan och hjälp deltagarna att skaffa sig en gemensam förståelse av hur den fungerar innan de använder den ”på riktigt”.

Visa skalan och berätta om att den är tänkt att visa på olika utvecklingsgrad. Organisationer växer och utvecklas. Nätets bedömningsskala använder sig av ett träd som symbol för att beskriva utvecklingsgrad i en organisation. Det korta samtal som ni kommer att föra om varje beståndsdel i en dimension är ett sätt att se vad deltagarna själva värdesätter och hur de bedömer var på skalan organisationen befinner sig när det gäller beståndsdel som diskuteras. Det blir en subjektiv bedömning utifrån dem själva och deras förståelse av den egna organisationen, men sammantaget kan flera subjektiva bedömningar leda till en objektiv analys.

Om det finns tid, och om gruppen känner sig osäker på hur den ska använda skalan, kan ni göra en provbedömning innan ni börjar med Nätet. Använd något ämne som är välkänt för deltagarna och som är ganska lätt att prata om, till exempel: ”hur skulle vi bedöma postgången i vårt land?”

3. Introduktion av arbetsmetoden – 10 minuter

Alternativ 1: Som en generell inledning till organisationsanalysen med hjälp av Nätet kan du tillsammans med någon förbereda ett kort rollspel. Rollspelet kan bidra till att stämningen i gruppen blir avslappnad och att deltagarna blir förberedda på att de kommer att få arbeta på ett lite annorlunda sätt än de vanligtvis gör.

Syftet är att skapa en god stämning i gruppen genom att visa hur Nätet inte ska användas – samtidigt som ni illustrerar vad Nätet kommer att handla om.

Alternativ 2: Ett annat sätt att introducera Nätet är att låta deltagarna rita sina bilder av någon av Nätets sex dimensioner, det de tänker på när de reflekterar över någon av organisationens dimensioner. Deltagarna kan visa sina bilder för varandra och ha ett kort samtal om vad de ritat.

Syftet är att deltagarna ska få en startsträcka, en möjlighet att ställa in sig på att de ska prata om sin organisation. Att på någon minut försöka rita det man just då kommer att tänka på kan ge överraskande resultat och insikter som man kan ha nytta av längre fram. En del kan känna ett motstånd mot att försöka rita något, känna att de inte kan göra det bra. Det är viktigt att tala om att det inte handlar om att man ska prestera en vacker teckning. Det är inte teckningen i sig som är viktig, utan det kreativa i att försöka beskriva organisationsfrågor på ett annorlunda sätt – det kan öppna stämningen i gruppen och skapa förväntan inför fortsättningen.

4. Genomförande av analysen – totalt 6 x 45-60 minuter

Inled med att notera att ni nu går över från rollspel till analysen av den egna organisationen. Att ni ser det som en seriös uppgift, men att den mår bra av att ni bevarar en lekfullhet i samtalet.

Introducera dimensionen – 5–10 minuter

Läs tillsammans igenom introduktionen eller be en av deltagarna läsa upp den högt. Alternativt har du som samtalsledare förberett en presentation av introduktionen. Samtala några minuter om dimensionen och försök skaffa er en gemensam förståelse över vad den handlar om.

Gå igenom beståndsdelarna steg för steg för varje dimension – 35–40 minuter

Steg 1 Läs – 1 minut

Läs igenom påståendet och frågorna tillsammans, eller låt var och en läsa igenom tyst för sig själv.

Steg 2 Reflektera – 1–2 minuter

Alla tänker igenom tyst för sig själva en kort stund hur de skulle bedöma beståndsdel.

Steg 3 Samtala, analysera och bedöm – 5–6 minuter

Samtala i gruppen några minuter, enas om en bedömning och markera i bedömningsskalan. Sekreteraren skriver ned de högsta och lägsta förslagen samt kommentarer till bedömningen, eller andra kommentarer som är viktiga att komma ihåg.

Det är troligt att deltagarna kommer att ha olika syn på hur man ska bedöma. I stället för att räkna fram ett genomsnitt bör deltagarna påminnas om att samtalet är en möjlighet att lyssna in andras synpunkter och försöka hitta en någorlunda rättvisande nivå för bedömningen så att den kan vara till hjälp för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Steg 4 Titta på helhetsbilden av dimensionen – 5 minuter

När ni har gått igenom alla de fem beståndsdelarna i en dimension har ni skaffat er en bild av hur gruppen tycker att organisationen har det i denna dimension. Titta på helhetsbilden av era bedömningar. Om ni har tillgång till dator kan ni titta på den bild som Nätets Excelfil tar fram. Har ni inte tillgång till dator kan ni själva få fram en bild genom att dra linjer för hand i diagrammet som finns i slutet av varje dimension. Siffrorna 1–6 inne i diagrammet motsvarar siffrorna i bedömningsskalan. Markera er bedömning för varje beståndsdel och dra sedan ett streck mellan dessa markeringar. Det område som nu är markerat från diagrammets mitt ger er ett visuellt stöd för hur ni har bedömt dimensionen som helhet. Vad ger den för första intryck? Kan man se något mönster? Har ni några generella reflektioner kring resultatet av den här dimensionen?

Om det är flera smågrupper: rapportering – 10-15 minuter

Varje grupp rapporterar sin bedömning i den stora gruppen. Bedömningarna från de olika smågrupperna sammanställs. (Arbetar ni i flera grupper kan det vara bättre att spara redovisningen till dess att alla dimensionerna har gått igenom).

5. Titta på organisationen som helhet – de sex dimensionerna – totalt 30 minuter

När ni har genomfört analysen har ni tittat på varje enskild dimension var för sig. Det är viktigt att nu samla ihop dimensionerna till en enhet – till ett nät som håller ihop. Om ni har tillgång till dator kan ni ta fram en bild på alla sex dimensionerna när de är uppställda bredvid varandra – det hjälper er att få en överblick över resultatet av bedömningen ni har gjort. Om ni inte har tillgång till datorbilden kan ni gå tillbaka till markeringarna ni har gjort i era dokument.

a) Jämför dimensionernas bilder med varandra – 5 minuter

- Är bedömningarna ni gjort rimliga?
- Har ni bedömt på ett likvärdigt sätt eller behöver bedömningen av någon dimension justeras upp eller ned?

b) Titta på alla dimensionerna som en helhet – 10 minuter

- Vad kan ni se om hur dimensionerna påverkar varandra?
- Var är styrkorna och svagheter?
- Har det kommit fram något överraskande?

c) Samtala om hur ni vill gå vidare – 15 minuter

- Vad vill ni prioritera när det gäller förändringsarbete?
- Var vill ni börja? Vad känns viktigast för er just nu?
- Vilka ska få ta del av resultatet?
- Besluta om nästa steg. Vem tar det? Hur ska det förankras i organisationen?

Förslag till nästa steg

Den grupp eller de personer som utsetts till att fortsätta processen går igenom och kommenterar analysen, tittar på förslagen och gör förslag till arbetsplan som sedan återkopplas till organisationen. Detta behöver man inte göra samma dag eller vid samma tillfälle, som organisationsanalysen. Det kan vara bra att vila lite, att reflektera över resultatet och få lite distans. Men tidsavståndet mellan bearbetning av analysen och utarbetande av arbetsplan bör inte vara alltför långt.

Nätet på CD

Nätet finns på en CD som medföljer den tryckta versionen. CDn finns även tillgänglig separat. På CDn finns Nätet på svenska, engelska och spanska. Dessutom finns där den Excelfil som vi hänvisar till tidigare i detta dokument. I Excelfilen finns information om hur den används. Den kan läsas på svenska, engelska och spanska, men det finns också möjlighet att lägga till fem egna språk.

CDn startar själv det program som visar dess innehåll, det vill säga Internet Explorer eller motsvarande webbläsare. Om CDn inte startar själv kan man göra det manuellt genom att öppna filen *OpenThisFile.html*. Filerna finns också i mappen *documents* för den som endast vill spara dem på sin dator.

Nätets metod bygger på två huvudprinciper: deltagande och självbedömning. Det finns ett särskilt värde i att man avsätter tid att tillsammans analysera och reflektera över den egna organisationen. När människor som är aktiva i organisationen deltar i organisationsanalysen, och själva bedömer tillståndet i organisationen, stärks den egna kapaciteten. Man får en förståelse för hur organisationen fungerar och hur man vill att den ska fungera. Den förståelsen är en bra grund och drivkraft för fortsatt utveckling av organisationen. Motsatsen till en självbedömning är om bedömningen görs utifrån av någon "expert" som själv tar reda på och sammanställer information om organisationen och sedan ger sin bedömning till organisationen.



Det är Svenska missionsrådets och UBVs förhoppning att verktygets användare finner det användbart i utvecklingen av sina organisationer.



svenska
missionsrådet

Starrbäcksgatan 11
172 99 Sundbyberg
Tel +46-(0)8 453 68 80
Fax +46-(0)8 453 68 81
E-post: info@missioncouncil.se
www.missioncouncil.se

UBV/Latinamerika



Tegelviksgatan 40
116 41 Stockholm
Tel +46-(0)8 55 69 75 30
Fax +46-(0)8 55 69 75 40
E-post: ubv@ubv.se
www.ubv.se