



Alla pratar om det, men få gör det

- en handbok i effektmätning

Utgivare

Mötesplats Social Innovation (MSI)

Redaktör

Erika Augustinsson

Huvudförfattare

Nicolas Berlinger och Rajat Singhal,
studenter KTH, med stöd från
Ashoka Nordic

Design

Kolossal.se

Mer från MSI

www.socialinnovation.se

www.facebook.com/socinn

www.twitter.com/MSISweden

Värd

Malmö universitet är värd för Mötesplats Social Innovation (MSI). Universitetets vision fram till 2022 är att bidra till ett hållbart och mer jämlikt samhälle genom forskningsbaserad kunskap, kritisk reflektion och handlingskraft.



SOCIAL INNOVATION
Skåne



En investering för framtiden



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

Om Mötesplats Social Innovation

Mötesplats Social Innovation är den samlande nationella kunskapsnoden för social innovation och socialt entreprenörskap. Vår främsta uppgift är att aktivt följa vad som händer inom fältet, både i Sverige och internationellt och se till att kunskap och erfarenheter utvecklas, delas och kommer till användning. Tillsammans med akademi, näringsliv, offentliga och ideella aktörer bygger vi kapacitet för innovation som möter samhällsutmaningar.

Innehållsförteckning

Inledning	4
Att använda handboken	6
Sociala entreprenörer i handboken	8
Intermediärer i handboken	11
Tre framgångsfrågor	12
Omvärldsanalys	14
PESTEL-analys	14
SWOT-analys	19
Inledning till ramverket	20
Förändringsteorin	20
TOC-canvas	22
Validering och verifiering	29
Programvara och kalkylblad	29
Rapportering	30
Intermediärer	36
Ashoka Nordic	38
Prosper Impact Consulting	41
Reach for Change	44
Social Initiative	52
Inkludera	59
Effektmätning – en överblick	62
Att utvärdera samhällseffekt i deltagarbaserad forskning	68
Råd och tips från sociala entreprenörer	76
Vill du veta mer?	98

"Ur ett fågelperspektiv tenderar man att skaffa sig en överblick och sedan bestämma sig för en viss punkt, där man dyker ner och plockar upp sitt byte. Maskens perspektiv har inte den fördelen, att kunna få den där överblicken."

Inledning

Enligt EU-kommissionens definition av social innovation är det idéer som möter sociala behov, bygger sociala relationer och skapar nya samarbeten. Sociala innovationer kan vara alltifrån produkter och tjänster till nya modeller som möter behov som inte tidigare har tillgodosetts.

“Social Innovation is not only about methods and instruments, but mainly about rethinking values”

Chris Sigaloff

I takt med att intresset för social innovation, socialt entreprenörskap och socialt företagande växer, ökar också kraven på att dessa aktörer ska kunna visa på nyttan av och det värde som skapas genom deras arbete. På så vis är det enklare för finansiärer, såväl privata som offentliga, att välja vad de ska investera i och följa utvecklingen.

Det finns såklart både för- och nackdelar med detta.

Att mäta kan driva kvalitet och ge bättre fokus på målet. Genom att tydliggöra effekterna är det lättare att få finansiering.

Å andra sidan, mätning och utvärdering kan vara en komplicerad process för en enskild entreprenör med begränsade resurser. Och i ett större perspektiv, vad händer i ett samhälle där kraven på mätbarhet hela tiden ökar? Ska man verkligen mäta allt?

Med den här handboken vill vi ge en introduktion till ämnet effektmätning, med såväl de möjligheter som utmaningar det innebär. Vi börjar med att djupdyka in i effektmätningens olika beståndsdelar, genom intervjuer med och analys av sociala entreprenörer och intermediärer som är tongivande då det gäller effektmätning. Avslutningsvis ger vi en mer övergripande bild av området och hur trenderna ser ut i samhället då det gäller utvärdering och effektmätning och tittar närmare på exemplet deltagarbaserad forskning och hur det utvärderas.

Mer utförliga beskrivningar av de sociala entreprenörerna i handboken finns att ta del av i slutet av denna skrift.

Den här handboken riktar sig inte bara till sociala entreprenörer, utan till alla som på olika sätt är intresserade av att lära sig mer om det här växande fältet. Genom att låta intermediärer och entreprenörer dela med sig av sin erfarenhet och sina metoder hoppas vi att ni som läser boken kan inspireras och finna något som passar just er.

*Erika Augustinsson,
Redaktör, Mötesplats Social Innovation*

Att använda handboken

Den här handboken är tänkt som en steg-för-steg-guide till den person som ansvarar för påverkansmätningar i din organisation. Alla sociala företag och entreprenörer som vi har samarbetat med betonar vikten av att det finns en särskild eller specifik person som ansvarar för att mäta påverkan och resultat. Detta är lika viktigt som att det finns en revisor i ett vanligt företag, eftersom nyckeltalen för ditt arbete finns i påverkansmätningarna, kanske i större utsträckning än i balansräkningen. En annan aspekt som våra entreprenörer påpekat är att den personen dock inte ska vara ensam i det arbetet. Det är extremt viktigt att hela gruppen integreras i processen och känner att de gemensamt äger och ansvarar för mätningarna. Det hela är en samarbetande och kreativ process.

Eftersom det inte existerar någon trollformel eller något bokföringsprogram för de mätningar som du behöver göra, måste du börja från början med att ta ett fågelperspektiv på situationen. Mätningarna kan skilja sig åt lika mycket som entreprenörernas olika idéer. Företag som försöker lösa samma problem kan förstås hitta likheter hos varandra, men situationens unika karaktär och de målsättningar du satt upp är nyckelfaktorer som gör att du inte kan kopiera andras mätmetoder rakt av. Du kan söka inspiration hos andra, men att kunna anpassa dina mätningar till exakt vad du behöver dem för är en viktig nyckel till framgång.

Vi rekommenderar att du och din grupp hela tiden skapar utrymme för brainstorming, efterforskning, uppföljning och finjustering. Handboken innehåller viktiga steg och uppslag som använts av etablerade entreprenörer för deras egna mätningar. Den process som föreslås i handboken baseras på Business Model Generation av Alexander Osterwalder, med viktiga inslag från designtänkande och människocentrerad design. Samtliga dessa arbetsmetoder utmärks av kreativitet och användning av visuellt tänkande. Idén är att föra samman lätta och roliga sätt att samarbeta på och tillsammans hitta den bästa lösningen framför en whiteboard eller en canvas.

För att göra en TOC-canvas behöver du en vägg, pennor och post-it-lappar. TOC står för Theory of Change, ett koncept och en canvas som beskrivs mer utförligt senare. Visuellt tänkande är en arbetsmetod som miljontals människor och företag anser vara ett av de effektivaste sätten för att skapa och teoretisera kring resultat. Dessa visuella element hjälper dig och dina medarbetare med att samarbeta och nå framgång i en viktig del av det sociala entreprenörskapet.

Vem ska läsa den här boken?

"Det här är till alla galningar, alla missanpassade, alla rebeller, alla bråkmakare, alla kulor i fyrkantiga hål... alla som ser saker annorlunda -- alla som inte trivs med regler... Citera dem, argumentera med dem, helgonförklara dem, demonisera dem, men du kan glömma att försöka ignorera dem, för det är dessa som skapar förändring... de driver mänskligheten framåt, och även om somliga kanske ser dem som galningar, så ser vi genier, för endast de som är galna nog att de tro de kan förändra världen, klarar verkligen av att göra det."

Steve Jobs

Om du stöter på problem eller inte vet hur brainstorming eller idéskapande går till, se avsnittet "Nyttiga resurser" i Crash Course Handbook om designtänkande från Stanford University. Där finner du nyttig information om detta och mycket annat för ditt arbete och ditt företag.

Vi rekommenderar att du och din grupp hela tiden skapar utrymme för brainstorming, efterforskning, uppföljning och finjustering.

Sociala entreprenörer i handboken



**Admir Lukacevic,
Idrott Utan Gränser, Sverige**

IUG arbetar med att ge barn möjlighet till meningsfulla fritidsaktiviteter som stärker deras självförtroende genom aktivt deltagande. På IUG undervisar lokala idrottare kommunens skolbarn i olika sporter och inspirerar dem.

www.iug.se



Hanne S. Finstad, Forskerfabrikken, Norge

Trots sina stora ekonomiska resurser ligger Norge efter både Frankrike och Tyskland i naturvetenskapsutbildning. Hanne Finstad är själv forskare och tror att vetenskap är något man lär sig genom praktisk aktivitet. På Forskerfabrikken skapar Hanne förutsättningar för många barn att uppleva inspirerande ögonblick inom vetenskapen.

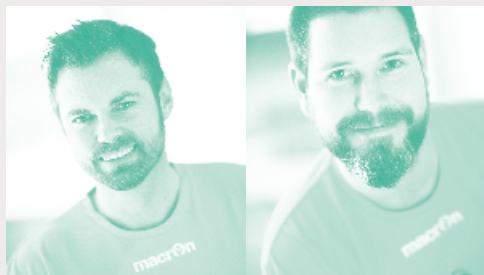
www.forskerfabrikken.no



Liisa Smits, Ignitia, Sverige

Liisa Smits grundade Ignitia med en vision om att bli ledande leverantör av korrekta väderprognoser i tropikerna. Målet var särskilt att hjälpa det småskaliga jordbrukets bönder att öka sina skördar. Ignitia levererar hyperlokala väderuppdateringar via SMS baserat på GPS-position.

www.ignitia.se



**Knut Ove Børseth och Olav Karlsen,
Kör för Livet, Norge**

Knut Ove grundade Kör för Livet eftersom han ville använda sin position som rallyförare, med många fans från sårbara ungdomsgrupper som riskerar att hoppa av skolan och isoleras från samhället, för att styra dem i en positiv livsriktning. Olav Karlsen samarbetar med Knut Ove och ansvarar för mätning av social påverkan på Kör för Livet i Norge.

www.kjorforlivet.no



Rustam Nabiev, Shifo Foundation, Sverige

Rustam Nabievs Shifo Foundation har utvecklat lösningen MyChild tillsammans med och för personal på marken, så att dessa enkelt ska kunna spåra vaccinationsdata och förebyggande hälsobehov för både enskilda barn och hela samhällen över tid. Tjänsten används för närvarande av över 600 sjukvårdscenter i Afghanistan, Uganda och Gambia.

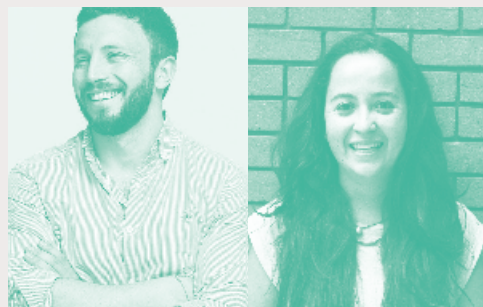
www.shifo.org



**Serra Titiz och Elif Urcan,
Mikado Consulting, Turkiet**

Serra Titiz, grundare, Mikado Sustainable Development Consulting, Istanbul, Turkiet. Mikado utvecklar sina modeller genom starka samarbeten med privata sektorn, civilsamhället, utbildningsinstitutioner och offentliga organisationer. Elif Urcan arbetar med Serra på Mikado, med fokus på hållbar utveckling, samhällsinvesteringar, CSR och social påverkan.

www.mikadoconsulting.com



**Sebastian Salinas och Claudia Chiang,
Balloon Latam, Chile**

Genom sitt sociala företag Balloon Latam utbildar Sebastián Salinas agenter för förändring på landsbygden, bland ungdomar, företag och offentlig sektor. Genom att knyta band till regionala myndigheter, företag och människor har han lyckats befästa sitt projekt och gjort det ekonomiskt hållbart och stabilt över tid. Claudia Chiang arbetar med Sebastian som forskningschef på Balloon Latam.

www.balloonlatam.com/en



**Sofia Appelgren och Laras Piniji,
Mitt Liv, Sverige**

Sverige har en stark kultur där företagens rekrytering bygger på nätverkande, personliga relationer och referenser. Invandrare saknar dock i hög utsträckning tillgång till dessa resurser. Sofia Appelgren har startat ett program där dynamiska och företagsamma personer matchas med svenska entreprenörer och företagsledare. Laras Piniji samarbetar med Sofia som kommunikationsansvarig på Mitt Liv i Sverige.
www.mittliv.com



Vera Cordeiro, Adriana Boscov och Adriane Menna, Associação Saúde Criança, Brasilien

Dr. Vera Regina Gaensly Cordeiro grundade Associação Saúde Criança 1991 för att erbjuda sjukvård och stöd liksom omsorg om boendesituationen för barn och deras familjer, utbildning och dokumentation för socialhjälp samt hjälp till föräldrarna med att hitta en sysselsättning med stadig inkomst åt familjen. Verkställande direktör Adriana Boscov och operativ chef Adriane Menna arbetar tillsammans med Dr. Vera Cordeiro på Saúde Criança.

www.saudecrianca.org.br



Will Muir, Equal Community Foundation, Indien

Will tror att det traditionella arbetet mot könsdiskriminering till stöd för kvinnor saknar en komponent, då det misslyckats med att systematiskt involvera pojkar och män. Will Muir är medgrundare till Equal Community Foundation (ECF) och arbetar med pojkar, oftast 12-14 år gamla, för att hjälpa dem behandla kvinnor rättvist som vuxna.

www.ecf.org.in

Intermediärer i handboken

Ashoka Nordic

Ashoka är ett globalt nätverk för världens ledande sociala entreprenörer – individer med nya idéer som systematiskt löser några av vår tids största utmaningar och använder sig av affärsmässiga metoder och entreprenöriellt driv för att nå nationell, regional eller global impact. I över 30 år har vi identifierat, stöttat och nätverkat med över 3800 sociala entreprenörer i 90 länder för att lösa systemfel inom utbildning, hälsovård, social inkludering, ekonomisk utveckling, miljö och mer. För den här handboken har Ashoka Nordic bidragit med kontakt till ledande sociala entreprenörer från norden och globalt, vilka kallas Ashoka Fellows, liksom varit vägledare till handbokens huvudförfattare.

www.ashoka.org

Inkludera

Inkludera vill att alla som bor i Sverige ska kunna delta i samhällslivet. De arbetar därför för att starka sociala innovationer ska bli till nationella lösningar. Inkludera hjälper organisationer att växa och nå fler individer i sina målgrupper. Detta görs genom ett utökat samarbete med offentlig sektor och genom privat finansiering.

www.inkludera.se

Prosper Impact Consulting AB

Prosper är ett företag som arbetar med utformning, mätbarhet och finansiering av innovativa sociala projekt. De jobbar med att utforma och skapa finansieringsmodeller för en bättre arbetsmarknad, integration av nyanlända, minskad problematik fränvaro i skolan, lägre arbetslöshet bland ungdomar och bättre tillgång till bostäder för strukturellt hemlösa.

www.prospersocialimpact.com

Reach for Change

Reach for Change är en internationell ideell organisation som arbetar för en värld där alla barn når sin fulla potential. De tar sig an FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling, och mer specifikt de nästan 40 delmål som direkt berör barn. De verkar för att finna sociala entreprenörer som kan bidra till ett eller flera av dessa delmål, och ge dem stöd i att skala upp verksamheten och dess påverkan.

www.reachforchange.org

Social Initiative

Social Initiative är en oberoende, ideell rådgivning som hjälper företag och enskilda att göra avgörande skillnad i världen. Deras mål är att hjälpa sårbara människor att själva förbättra sin levnadssituation. Social Initiative har sedan starten 2002 utvecklat ett framgångsrikt samhällsengagemang för över 30 företag och individer.

www.socialinitiative.se

Tre framgångs frågor

→ Har du en idé om hur du ska lösa ett samhällsproblem?

→ Har du ett definierat påverkansmål (vad det är du vill förändra)?

→ Har du identifierat en målgrupp (mottagare)?

Om du svarat "ja" på alla dessa frågor har du kommit rätt och är redo att använda handboken!

Innan vi kommer till den TOC-canvas som redan nämnts rekommenderar vi att du börjar med att analysera den omgivning som ditt företag befinner sig i och de särskilda utmaningar som du kommer att möta på ditt område. En djupgående och genomtänkt analys av ägare och beslutsfattare hjälper dig att identifiera och få överblick över de krafter som har inflytande över ditt projekt. Detta sparar tid senare, när du fyller ut din canvas.

gs-

Omvärldsanalys

Två bra verktyg i detta syfte är de begrepp som tagits fram inom marknadsföringsteori, till exempel PESTEL-analys (politisk, ekonomisk, social, teknisk, miljömässig och juridisk) och SWOT-analys (styrka, svaghet, möjligheter och hot), vilken följer nedan. Dessa metoder behöver förstås anpassas till det sociala entreprenörskapets aktuella situation. I handboken finner du tips från våra utvalda entreprenörer som kan ge dig en bättre förståelse och praktiska synpunkter från fältet.

Med PESTEL får du värdefull allmän input för din TOC-canvas, medan SWOT hjälper dig att analysera i detalj vad organisationen behöver för att nå framgång på området.

Båda analyserna kan utföras enligt samma principer för visuellt tänkande och canvas, som redan förklarats. Sätt upp ramarna och brainstorma på dem med post-it-lappar, för att aktivt involvera hela gruppen i processen.

PESTEL-analys

Alla sociala företag påverkas av många faktorer. Dessa faktorer kan analyseras genom en PESTEL-analys (politisk, ekonomisk, social, teknisk, miljömässig och juridisk). Låt oss ta en närmare titt på PESTEL-analysens olika faktorer:

<p>P</p> <p>Politisk</p>	<p>E</p> <p>Ekonomisk</p>	<p>S</p> <p>Social</p>
<p>T</p> <p>Teknisk</p>	<p>E</p> <p>Miljömässig (environmental)</p>	<p>L</p> <p>Juridiska faktorer (legal)</p>

Politiska faktorer

Dessa faktorer behandlar inflytandet från myndigheter och det politiska landskapet kring de sociala frågor som du vill lösa.

En förståelse av de politiska faktorerna kring dina samhällsfrågor hjälper dig att förstå de klyftor som behöver överbryggas för att skapa stor långsiktig påverkan.

Statlig policy, regelverk, lagstiftning och uppmärksamhet på frågan från myndigheter och politiska partier samt politisk stabilitet är faktorer som faller under denna kategori. Detta steg hjälper dig att bli medveten om situationen och planera arbetet därefter. Kategorin omfattar även samtliga myndigheter som mäter olika sociala situationer på nationell eller regional nivå. Dessa mätningar utgörs av nyckeltal och statistik som speglar tillståndet för ett problem på nationell eller regional nivå. Mätningarna används av staten på olika nivåer och är centrala för beslutsfattare i de miljöer där ditt företag verkar. Dessa institutioner kan:

- förse dig med ramverk och juridiska begränsningar.
- tillhandahålla nutida och historiskt värdefulla data (statistik, nyckeltal och så vidare) för att förstå det aktuella tillståndet för en social fråga.

Vi rekommenderar att i högsta möjliga grad använda nationell och regional statistik som plattform för att utveckla dina egna mätningar. Denna statistik kanske inte alltid är exakt vad du behöver, men dina mätningar får mer tyngd om de backas upp av dessa siffror. *Knut Oves Kör för Livet* kan med hjälp av DNV (Det Norske Veritas) statistiskt visa att deras aktiviteter sparar 1,8 miljoner NOK netto (i snitt) per deltagare i kombination med svårförutsägbara effekter såsom minskad risk för trafikolyckor och inblandning i andra typer av brott.¹

Ekonomiska faktorer

Dessa faktorer behandlar den påverkan som ekonomi har på det du vill uppnå.

Till exempel gör finansiell stabilitet i ekonomin att investerare fokuserar på sitt sociala ansvar och därmed gör finansiering tillgänglig. Bland ekonomiska faktorer finns inflationsnivån, räntor, växelkurser, ekonomiska tillväxtmönster, arbetskraftskostnader, skattefördelar och statliga avdrag (i förekommande fall).

Titta närmare på *organisationer för social finansiering*. Bland de välkända namnen i den här kategorin finns stiftelsen Acumen och Gates-stiftelsen. Det finns även investerare som investerar i en affärsidé med målet att skapa mätbar, positiv social eller miljömässig påverkan, förutom ekonomisk avkastning, så kallade impact investors. Båda dessa typer av organisationer/personer är intresserade av vilken positiv förändring du som social entreprenör kan åstadkomma i relation till ditt mål. Detta görs genom att fokusera på mätningar av påverkan tillsammans med positiva ekonomiska siffror. Många sociala entreprenörer nämner att regelbundna mätningar och rapportering ofta är ett villkor från finansärer som inte kan förhandlas bort. En sådan här analys hjälper dig att identifiera dessa organisationer och de krav de kan komma att ställa på ditt företag.

1. <http://www.kjorforlivet.no/2016/04/15/kjor-for-livet-feirer-5-ar/>

Du bör hålla utkik efter möjligheter att samarbeta med andra liknande projekt genom idéutbyte och olika arbetsmetoder.

Sociala faktorer

Detta är faktorer som gäller den sociala miljön kring den sociala fråga du vill lösa.

Här gör du bedömningar av faktorer såsom kulturella trender, demografi, befolkningsanalys och så vidare. Din fråga kan vara en kulturellt känslig fråga som kräver särskild hantering, men det kan också vara så att den samhällsgrupp du fokuserar på är öppen och accepterande gentemot de förändringar du försöker skapa. I så fall kan resultatet bli en positiv expanderande effekt. Den här analysen hjälper dig att bli medveten om dessa faktorer.

För att bättre förstå de sociala faktorerna är det viktigt att analysera målgruppen/mottagarna, det vill säga den grupp som påverkas av den fråga som du försöker lösa. Det är viktigt att du som social entreprenör förstår din målgrupp. Du måste känna empati med dem och förstå målgruppens situation, behov och förväntningar genom en mängd intervjuer och undersökningar. Det kan även vara bra att observera en typisk dag för målgruppen innan man utformar en produkt eller tjänst för dem. Denna video om människocentrerad design (www.vimeo.com/106505300) från designkit.org rekommenderas för en bättre förståelse av detta. En sådan analys kan hjälpa dig att förstå de dolda orsakerna bakom en social fråga, till exempel ekonomiska/kulturella begränsningar eller politik som tvingar samhället eller institutioner att agera på ett visst sätt.

Ur ett mätperspektiv är det också viktigt att hålla kulturell påverkan i åtanke. Du kan till exempel stöta på att en intervjuperson av artighetsskäl ger de svar som intervjuaren vill höra. **Liisa Smits** upplevde exakt detta när de försökte intervjua bönder i Ghana om resultatet deras prognostjänst haft på skördarna, och oftast fick positiva svar. Sanningen framkom först efter mycket frågande. Detta berodde på att bönderna ville vara trevliga mot intervjuarna och därför sade vad de trodde att intervjuarna ville höra. Detta ledde till att Ignitia började leta efter nya sätt att verifiera de data som inhämtats genom intervjuer.

Det kan finnas andra sociala entreprenörer som arbetar på samma område. Du bör hålla utkik efter möjligheter att samarbeta med andra liknande projekt genom idéutbyte och olika arbetsmetoder. **Will Muir** på ECF i Indien samarbetar med andra sociala organisationer på jämlikhetsområdet i Indien genom initiativet Project Raise (www.ecf.org.in/what_we_do/projectraise). Detta skulle också kunna leda till en konkurrensstämning mellan sociala entreprenörer. Vi tror dock att det finns en normal och konstruktiv form av konkurrens på det sociala entreprenörsområdet.

I dagens värld finns även *intermediärer*, det vill säga organisationer som hjälper sociala entreprenörer med olika verktyg, till exempel nätverkande med andra beslutsfattare, strategiskt stöd, färdighetsutveckling, gemensamma utrymmen, visibilitet, acceleratorer och öppna utrymmen för sociala projekt.

Tekniska faktorer

Dessa faktorer påverkar den teknik som finns tillgänglig för att stödja arbetet och mäta din påverkan.

Ibland kan det finnas tillgängliga tekniker som är för dyra. Du kan därför behöva ta fram en egen teknik eller ett system som passar för dina behov och din budget. Det kan också föreligga en brist på innovation på området, vilket i sig gör att problemet kvarstår. I den här analysen måste du göra en bedömning av vilken teknik som i nuläget används av målgruppen, vilka alternativ som finns globalt för denna typ av arbete och frågor, hur olika saker kan kopplas samman och hur teknik från en annan bransch kan användas för att hjälpa målgruppen. Det kan också vara värt att återkomma till en del tekniker som var dyra för några år sedan, men som i och med exponentiell tillväxt blivit billiga och nu kan användas i dina syften, till exempel LED-lampor, smarta telefoner och så vidare.

Bland tekniska faktorer förekommer som vanliga mätverktyg: intervjuer (fysiska eller virtuella), undersökningar (Google Forms, Facebook-grupper, manuella undersökningar med dörknackning, undersökningsverktyg online), Excel-kalkylblad och så vidare. Detta tas ett steg längre av vissa sociala entreprenörer som arbetar med specialbyggda IT-verktyg för automatiserade mätningar. Detta görs i samarbete med IT-expert. I framtiden kan även till exempel drönare bli tillräckligt billiga för att sociala entreprenörer ska kunna använda dem för att göra de mätningar som krävs.

Miljömässiga faktorer

Dessa faktorer täcker in influenser till och från den omgivande naturliga miljön, till exempel klimatet.

Miljömässiga faktorer kan vara klimatet, vädret, geografisk position, globala förändringar i klimatet, miljöavvägningar och så vidare. Huruvida denna faktor har någon påverkan på ditt projekt beror på dina målsättningar och din samhällsfråga. För **Liisa Smits Ignitia**, som arbetar med klimatet och prognoser, är dessa faktorer helt centrala. Den globala uppvärmningen har en direkt påverkan på Liisas projekt, eftersom den gör bland annat väder-trenderna mer oförutsägbara. Om din sociala fråga rör ett sådant område måste miljöfaktorer tas med i beräkningen för de beslut som fattas.

Juridiska faktorer

Juridiska faktorer ger en visibilitet och en medvetenhet om de juridiska ramar inom vilka projektet måste hålla sig.

Detta faktorer har både en extern och en intern sida. Vissa lagar påverkar regelverk för branscher. Andra påverkar interna arbetssätt och operativa regler som ska följas internt inom ett projekt. I vissa länder finns dessutom en separat juridisk form för sociala företag, vilket kan innebära att andra regelverk och lagar styr verksamheten. Hela poängen är att vara medveten om alla dessa faktorer på ett tidigt stadium, så att verksamhet och mätningar kan utformas därefter.

Nu måste du även vara uppmärksam på den nya Allmänna dataskyddsförordningen, GDPR, som tvingar företag och organisationer att tydligt kommunicera till kunder hur deras personuppgifter används.

För mer information om PESTEL-modellen, se:
www.pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/

Checklista för PESTEL-analys²

<p>Politiska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Påverkas du av någon statlig policy? • Finns det några tillsynsmyndigheter som du måste samarbeta med? • Finns det några nationella incitament för sociala företag? • Befintlig nationell eller regional statistik. • Återanvändning av befintliga data. • Utformning av nya mätningar. 	<p>Ekonomiska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiska trender, relaterade skatter. • Effekt av räntor och växelkurser. • Aktiva organisationer för social finansiering och stiftelser för din sociala fråga. • Tillgängliga investerare. 	<p>Sociala faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Håll utkik efter kulturell påverkan. • Social önskvärdhet och andra slagsidor i mätningarna. • Analysera demografi och befolkning. • Effekten av ras, etnicitet och religion. • Frågans känslighet. • Andra aktiva sociala entreprenörer. • Tänkbara samarbeten. • Aktiva intermediärer. • Befintligt stöd för strategi och nätverkande.
<p>Tekniska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Billigare teknik. • Innovation på olika områden. • Elektronik, programvara och design. • Tillgänglighet hos avlägsna platser. • Tillgängliga mätverktyg • Återanvändning och anpassning av befintliga verktyg. 	<p>Miljömässiga faktorer (environmental)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Påverkan från klimat och väder. • Geografisk plats och hur den väljs. • Globala klimatförändringar. 	<p>Juridiska faktorer (legal)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juridisk status för sociala projekt i landet. • Särskilda lagar för sociala projekt. • Lagar som rör den sociala frågan. • GDPR.

2. Inspirerat av artikeln om PEST-analys av Sammut-Bonnici, Tanya & Galea, David. (2015) i Wiley Encyclopedia of Management

SWOT-analys

Efter att du gjort en PESTEL-analys och identifierat de olika krafter som verkar på de system och aktiviteter som berör ditt fokusområde och din sociala fråga, rekommenderar vi att du gör en SWOT-analys för att identifiera styrkor och möjligheter, liksom svagheter och hot som du kan komma att ställas inför när du utformar dina påverkansmätningar.

	Hjälper målet att nås	Hindrar målet att nås
Uppstår internt	<p>S</p> <p>Styrkor</p>	<p>W</p> <p>Svagheter</p>
Uppstår externt	<p>O</p> <p>Möjligheter</p>	<p>T</p> <p>Hot</p>

Källa: Wikipedia

Detta gör du enkelt genom visuellt tänkande och brainstorming. Sätt bara upp SWOT-duken på väggen och fyll den med post-it-lappar. Idén är att inte bara skapa ett trist dokument som du kastar i papperskorgen när du är klar. Målet är att få en bra och tydlig blick över den givna situationen och vad du kan förbättra, vad du behöver se upp med eller behöver hjälp med. Momentet hänger ihop med PESTEL och bör betraktas som nästa steg: Hur faktorerna påverkar din organisation. Ta en titt på de talanger och styrkor ni har i arbetsgruppen, och identifiera era svagheter. Förstå vilka möjligheter som finns och bemöt hoten.

Nedan följer ett exempel på hur du kan analysera företaget och de möjligheter och hot du står inför. Idén med analysen är att få en överblick av de begränsningar du står inför under processen, vilket hjälper dig att hitta lösningar på ett snabbare och mer effektivt sätt.

När du väl fått en överblick av situationen är det dags att fördjupa dig i effektmätningen. För detta har vi skapat en lösning baserat på våra intervjuer med samtliga entreprenörer i den här boken. De använde alla liknande metoder för att demonstrera sin sociala påverkan genom mätningar och datainsamling från målgrupperna. Innan vi går in på canvasen ska vi börja med en beskrivning av förändringsteori och ge ett bra exempel.

Styrkor

- Har du någon kunskap i ekonometri?
- Bra på att nätverka med statistikbyråer?

Möjligheter

- Klarar någon i gruppen all matematik som krävs?
- Kan vi samarbeta med en nationell statistikbyrå?

Svagheter

- Saknar du datahanteringsprogram?
- Målgruppen ger otillförlitliga svar på grund av social önskvärdhet.

Hot

- Dyr programvara påverkar verksamheten.
- Kostnader för att dubbelkolla data från målgruppen.

Inledning till ramverket

Förändringsteorin (TOC)

Förändringsteorin TOC* är en teori som hjälper oss att bygga en plan för den förändring vi vill genomföra och hur den ska gå till.

Från våra intervjuer med entreprenörerna, forskning och många samtal med personer i fält, har vi identifierat förändringsteorin som en bra grund för framgångsrika påverkansmätningar. Teorin utgör det bästa sättet att visualisera effekter och orsakssamband mellan de olika stegen. Vissa entreprenörer tillämpar teorin redan från dag ett. Andra använder delar av den utan att veta om det. **Rustam Nabiev** gick ett steg längre när han hörde talas om teorin och skapade en hel strategi för sitt företag baserat på förändringsteori.

Teorin är ibland även känd som IAOOI (Input, Aktivitet, Output, Resultat och Påverkan) eller Impact Value Chain. Detta är dock endast olika namn på samma teori. Teorin är ett systemperspektiv på hela processen och börjar med input i systemet, aktiviteter och output från dessa, resultat och till sist uppnådd social påverkan.

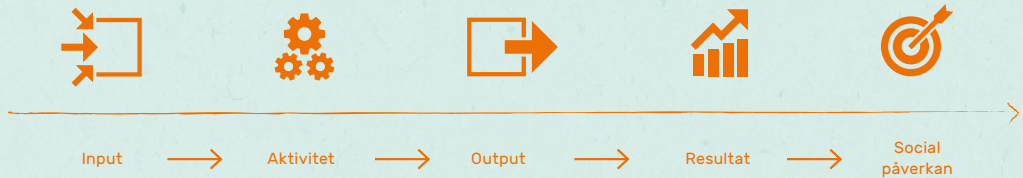
För enkelhets skull tar vi ett universitet som exempel för att analysera teorin: På universitetet finns ett fungerande system med professorer, assistenter, infrastruktur och så vidare.

Professorerna fokuserar på forskning och håller föreläsningar för studenterna, vilket kan betraktas som aktiviteten. Studenterna utgör systemets målgrupp. De räknas med andra ord som input. Varje termin skrivs tusentals studenter in på sin utbildning och drar nytta av de aktiviteter som bedrivs på universitetet. Här ska du vara uppmärksam på att det finns många andra inputs, till exempel forskningspengar, statliga bidrag och mycket mer. För att systemet ska vara transparent och effektivt är det viktigt att alla dessa identifieras. Det är endast genom att mäta input som du kan identifiera output!

I det här fallet är output från universitetet huvudsakligen examinerade studenter och de forskningsartiklar som produceras. Genom att analysera output kan du fatta värdefulla ledarskapsbeslut. Om du till exempel finner ett stort antal avhoppare måste du gå igenom systemet och hitta de orsaker som leder till detta systemfel.

**Det är endast
genom att mäta
input som du
kan identifiera
output!**

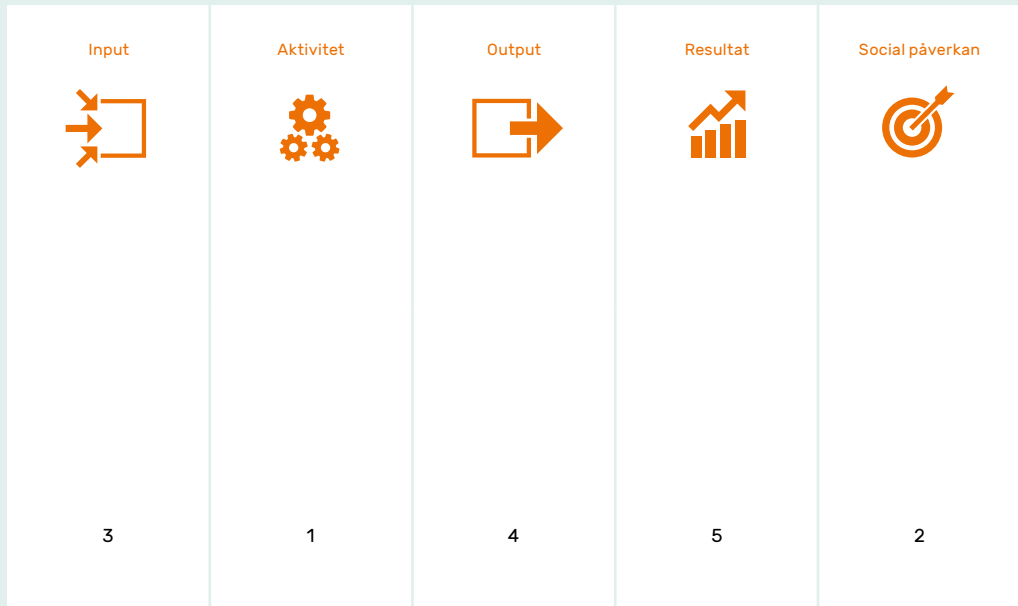
*Theory of Change, Förändringsteori



Nästa steg är resultat och för att mäta och nå dessa behöver du gå igenom en serie antaganden baserade på dina överordnade målsättningar. Svenska universitet fokuserar till exempel på hållbarhet och etik och vill skapa en bättre framtid genom att inspirera studenterna till en proaktiv inställning i riktning mot dessa mål. Idén är att förse arbetsmarknaden med högkvalitativa specialister (output) för att skapa en mer hållbar framtid (påverkan). I det här fallet fokuserar alltså mätningarna på hur dessa unga specialister uppmuntrar sina medarbetare i den riktningen (resultat). Det kan också finnas situationer där påverkan är negativ, till exempel efter finanskrisen 2008, då det uppstod en debatt i Schweiz om vad som gått fel. Vissa forskare kritiserade toppskolorna inom affärsliv och ekonomi för att utbilda skrupelfria specialister utan de etiska perspektiv som krävs för att skapa ett friskt ekonomiskt system. Resultaten är det som ligger mellan systemets output och den sociala påverkan. Dessa resultat kan mätas på flera sätt, till exempel antal utexaminerade som anställs av storföretag, myndigheter eller små och medelstora företag, eller antal utexaminerade som startar nya företag och startups. Kanske antal utexaminerade studenter som sedan startat egna sociala företag?

I steget från resultat till social påverkan måste du göra nya antaganden. Du finner här i synnerhet faktorn ”vad skulle ha hänt ändå?”, som dina resultat måste rensas för innan du kan se social nettopåverkan. Ett universitet är naturligtvis en plats som utövar påverkan på samhället. Forskningsartiklar kan leda till ny offentlig politik och en del studenter går efter examen vidare och startar miljardföretag som skapar tusentals jobb och stora skatteintäkter till landet. Den stora frågan är dock hur stor påverkan själva universitetet hade på detta? Går det att mäta? Går det att vara säker på vad som hänt tack vare universitetet och vad som skulle hänt även annars? Om du kan svara på den frågan och argumentera med hårda siffror, kan du bränna den här handboken och skriva en bästsäljare om hur du gjorde det. Fältet är ganska nytt och det finns inga magiska lösningar, men du kommer i alla fall lite närmare genom följande steg.

TOC-canvas



En canvas är lätt att komma igång med. Markera fem fält på väggen och skriv namnen på varje fält högst upp. En mall för TOC-canvas finns även längst bak i den här handboken. Nästa steg är att fylla i den. Genom våra efterforskningar och intervjuerna med våra sociala entreprenörer har vi identifierat i vilken ordning detta görs bäst.

Varje block är unikt och analysen medför vissa svårigheter. Håll huvudet kallt, andas djupt och samla ihop hela gruppen framför duken. Välj ett moment för efterforskning, brainstorming och idéskapande. Gå steg för steg och se hur resultaten dyker upp inför dina ögon. Kom ihåg att jobbet inte är klart när du är färdig med processen! Mätningarna har påbörjats, men processen är precis som andra processer i livet. Utvärdera dina data, identifiera återkopplingslingor och anpassa mätningarna.

Gå steg för steg och se hur resultaten dyker upp inför dina ögon. Kom ihåg att jobbet inte är klart när du är färdig med processen!

Aktivitet

Detta är det system du skapar, eller kanske snarare ditt företags affärsmodell. Här finner du de aktiviteter, åtgärder och andra handlingar som du tar fram för att lösa ett problem. Systemet drivs av input och skapar output.

Det här är en av de enkla bitarna, eftersom du redan svarat ja på frågan: Har du en idé om hur du ska lösa ett samhällsproblem? Denna sätter du alltså i aktivitetsspalten. Det är bäst att redan ha en canvas för affärsmodellen. Om detta känns främmande, ta en titt på följande video ([Video](#))³ och boken av Alexander Osterwalder (Business Model Generation). Där kan du hitta mycket information som kan relateras till din input och output. Andra bra exempel för aktivitetsfältet är Lean Canvas av Ash Maurya ([LEANSTACK](#))⁴ eller canvasmodellen för sociala företag. Vi rekommenderar starkt att du jobbar med en företagsmodell ([SBMC](#))⁵, eftersom du enkelt ser aktiviteterna visuellt uppräddade, vilket underlättar grupparbetet i de kommande stegen.

Om du fortfarande inte har något visuellt sätt att ordna dina aktiviteter på är det dags att du hämtar några post-it-lappar och börjar fylla i det här fältet. Se till att ta med alla projektets olika aktiviteter, och kom ihåg att alla dessa aktiviteter har sin egen input och output.

Aktivitetsfältet är ditt system. Här finner du alla olika verksamheter som företaget utträttar, och det är även här som den faktiska förändringen sker. All information från resten av din canvas har betydelse för organisationens tre nyckelfält: Drift, försäljning och innovation. Du kommer att märka att rapporter och grafer för marknadsföring och försäljning leder till förbättrad anpassning och bättre operationer med insamlad data. Information ger skaparkraft. Data ger även insikt om hur världen förändras och hur du kan uppdatera ditt erbjudande gentemot samhället.

Kom även ihåg att inom aktiviteterna tilldela resurser (ansvarig person, tid, pengar, infrastruktur, eventuellt programvara) för mätningar. Samtliga sociala entreprenörer som vi intervjuat har behövt investera på det här området och om du inte har någon person som passar för arbetet måste du antingen hitta en eller lösa det genom bootstrapping. Bootstrapping är en vanlig företagarterm och betyder att hitta samarbete eller hjälp utan att spendera pengar. Det kan röra sig om tjänster och gentjänster med andra sociala entreprenörer. De personer som intervjuats nämner även problemet med att mätningar ibland tar för mycket tid från arbetet. Det är viktigt att aldrig släppa fokus på skälet till att du håller på: att förändra världen genom det du gör, inte genom mätningar. Här rekommenderar vi att kolla SWOT-analysen för styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Checklista för aktiviteter

- Affärsmodell eller annat ramverk?
- Tydliga aktiviteter?
- Resurser tilldelade för mätningar?
- Har du kollat SWOT-analysen under processen?

3. <https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

4. <https://leanstack.com/leancanvas>

5. <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>

Social påverkan

Påverkan på samhällsnivå och hur den skapas genom dina aktiviteter – det är social påverkan.

Eftersom du även svarat ja på den andra frågan, ”Har du ett definierat påverkansmål (vad det är du vill förändra)?”, kan du börja jobba här. Till att börja med rekommenderar vi en brainstorming med hela arbetsgruppen. Eventuellt kan personer ur målgruppen delta i detta moment. Ställ följande frågor till dig själv:

- Vad är det du vill förändra i samhället?
- Vilken är din vision⁶ respektive uppdragsbeskrivning⁷?
- Vilka är dina viktigaste mål?
- Vilken direkt påverkan kommer dina aktiviteter ha på samhället?
- Hur kan du kvantifiera dessa förändringar och påverkan?
- Hur mäts dessa förändringar idag?
- Var hittar du den informationen?

När du identifierat och förtydligat dessa frågor bör du anvisa arbetsgrupper till spaltens researchdel. Kom ihåg den föregående övningen med analys av ägare och beslutsfattare, i synnerhet PESTEL-analysen. Där finner du mängder av uppslag om var du kan hitta de svar som du inte själv kommer på.

Bra resurser för nyckeltal och statistik om din påverkan är:

- **Nationella och internationella organisationer:** FN, OECD, Världsbanken, EU, statliga statistikbyråer och så vidare.
- **Detsamma gäller på regional och lokal nivå:** Exempelvis statistiska avdelningar på lokala myndigheter.
- **Privata forskningsföretag:** Här bör du identifiera de viktigaste företagen för marknadsresearch och forskning som finns på ditt område.
- **Universitet:** Databeroende institutioner som hela tiden inhämtar data till sin forskning.
- **Andra entreprenörer:** Ibland är det inte nödvändigt att uppfinna hjulet på nytt. Du kan utbyta information och idéer för social påverkan med andra sociala företag. Knut Ove, till exempel, träffar andra företag i regionen och globalt för att utbyta insikter och idéer med liknande företag (till exempel Waves for Change, ett sydafrikanskt socialt företag med samma mål men genom surfing istället för motorsport).

6. En beskrivning av de mål som organisationen vill nå på medellång och lång sikt. Ska tjäna som tydlig vägledning för handlingsvägar nu och i framtiden. Läs mer på: <http://www.businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>

7. En skriftlig redogörelse för organisationens huvudsyfte och fokus, vilken normalt sett förblir oförändrad över tid. Välformulerade uppdragsbeskrivningar (1) tjänar som filter för att separera viktigt från oviktigt, (2) anger tydligt vilka marknader man inriktar sig på och hur samt (3) kommunicerar en allmän riktning för hela organisationen. Uppdrag skiljer sig från vision genom att den förra är orsak och den senare är effekt; ett uppdrag är något som ska klaras av medan visionen är det som eftersträvas genom detta. Detta kallas även för företagets mission eller verksamhetsmål. Läs mer: <http://www.businessdictionary.com/definition/mission-statement.html>

En annan viktig sak att ha i åtanke är att vara öppen och själv ta kontakt med dessa institutioner. Du kan få mycket hjälp och utmärkt input; ibland även fantastiska samarbeten, som i fallet med **Knut Ove** och **DNV**. Det var tack vare det samarbetet som **Kör för Livet** lyckades mäta **SROI** (social avkastning på investeringar), vilken visar hur mycket ekonomisk nytta det kan innebära för samhället att investera i tonåringar, och undvika att de hamnar i ett framtida utanförskap. **SROI** är något som du också bör ha i åtanke! Med det verktyget kan du visa hur mycket samhället får tillbaka för varje krona som investeras i din idé.

När du är färdig med efterforskningen och har fyllt i kunskapsluckorna kan du fylla i din canvas tillsammans med arbetsgruppen. Genom denna process av definition och idéskapande får du fram viktiga nyckeltal från brainstorming och forskning. **Claudia** och **Sebastian**, till exempel, kom fram till följande fem indikatorer: ekonomisk inkludering, tillit, identifiering med lokalsamhället, lokalsamhällets ansvar (även miljöaspekter) och social sammanhållning. Presentera och diskutera tillsammans all den kunskap du har samlat in och ”definiera och demonstrera” den på din canvas med post-it-lappar. Post-it-lapparna hjälper dig i nästa steg som ett visuellt mål att rikta in sig på under mätningarna.

Om du ser eller misstänker att det finns tänkbara resultat som inte går att mäta direkt, behöver du inte vara rigid med ordningen för den canvas du använder. Lägg detta till resultatdelen. Du kan fortfarande kontrollera dessa senare och analysera kvaliteten på dessa mätningar, liksom möjligheten att inhämta data från dem.

Nästa steg är input, output och resultat, vilka hänger tätt samman och ska leda till den påverkan som du vill nå. För den input som förs in och den output som skapas måste du arbeta i nära förankring med din affärsmodell, utifrån vilken allt som går in i och ut ur systemet identifieras. Utifrån output och social påverkan fyller du sedan resultatluckan. Låt oss ta det steg för steg.

Checklista för social påverkan

- Tydlig och mätbar social påverkan?
- Tydlig vision och uppdragsbeskrivning?
- Undersökt på befintlig statistik?
- Har du identifierat källor genom PESTEL-analys?
- Har du en koppling mellan aktiviteten och din sociala påverkan?

De flesta entreprenörer vi pratat med är överens om att det finns tre viktiga måttillfällen. Det första är när allt börjar (input). Det andra är när du är klar med verksamheten tillsammans med målgruppen (output). En sista mätning, dock inte oviktig, är resultatet, vilket är en mätning som varierar mycket med din modell och ditt system. Detta kan vara från fem månader upp till tre år efter att aktiviteten avslutats. I vissa fall kan det bli mer än en uppföljning vid olika tidpunkter, eller kanske på årsbasis.

Ett lätt sätt är att använda onlineundersökningar, även om svarsfrekvensen ofta är extremt låg (ibland lägre än 30 procent), vilket gör att du inte får all den information som du behöver. Det rekommenderas därför starkt att du förlitar dig på faktiska intervjuer. När **Ballon Latam** gör detta har intervjuarna iPads som de använder för att leda deltagarna genom undersökningen steg för steg. **Saúde Criança** har en stor mängd volontärer och anställda som utför detta arbete framför datorerna och där samlar in all data som behövs i deras system.

Hämta frågor och studera nyckeltal från befintliga sätt att mäta påverkan och använd dessa för att ta fram de undersökningar och intervjuer du behöver för dina mätningar. Du bör ha allt detta i åtanke när du börjar samla in data för de följande stegen på din canvas. Se till att inte samla in för mycket data eller onödiga nyckeltal. Börja litet och smart, som **Serra** och **Will** rekommenderar. Var dock inte heller minimalistisk, då det är omöjligt att åka tillbaka i tiden och hämta data som saknas vid ett senare tillfälle.



Input

Input är allt som förs in i ditt system (aktiviteterna). Huvudfokus ligger på målgruppen, men glöm inte allt annat som bidrar till systemet.

Ett bra sätt att börja här är de referensmätningar som **Admir** pratar om, eller en fördjupad analys av utgångsläget, vilket nämns av **Sofia** och **Laras**. Detta är ett bra sätt att visa hur samhället var när du påbörjade arbetet och vilka som är de givna problemen och begränsningarna. Det ger även styrka åt din verksamhet genom att demonstrera varför du började arbeta på området och exakt vilka problem det är du vill lösa. Värdet av den analysen framstår som ett bra argument i din påverkansrapport, liksom i dina presentationer för försäljning och marknadsföring.

Som redan nämnts är undersökningar och/eller intervjuer det bästa sättet att samla in den information du behöver. Om din aktivitet är av ett slag där sådana mätningar inte kan användas, måste du hitta något sätt att inhämta information som inte kommer från din målgrupp.

Vera och hennes grupp använder även det här steget för att sätta upp vissa mål. I hennes kamp mot fattigdom och de sjukdomar som drabbar barn under fattigdomsgränsen, gjorde hon och hennes medarbetare, tillsammans med barnens föräldrar, upp en handlingsplan för familjen om de aktiviteter som behövde utföras, med förväntade resultat från dessa.

Här kan vi se hur viktigt det är att börja samla in data redan från dag ett, särskilt demografiska data och den data som behövs för din slutgiltiga sociala påverkan.

Använd de två föregående stegen som inspiration (aktivitet och social påverkan). Fortsätt skriva post-it-lappar med frågor tills du är nöjd med kopplingarna till de två andra fälten på din canvas. När du har mer eller mindre alla frågor du behöver kan du börja gruppera frågorna i kategorier och konstruera en mall för undersökning eller intervju. Försök använda existerande frågor från etablerade forskningsinstitut. Detta hjälper dig att spara pengar och resurser. På så vis behöver du inte validera och verifiera frågorna senare med en tredjeparts-konsult. Ha i åtanke de resultat du vill mäta och de resultat som kan förekomma.

En annan viktig insikt här är att identifiera en referensgrupp. Den kan bestå av personer i samma demografi som din målgrupp, men som inte är villiga att delta i din verksamhet eller som du inte har resurser att nå ut till. **Sebastian** och **Claudia** på Balloon Latam besöker mindre lantbrukssamhällen i Latinamerika för att utbilda dem i entreprenörskap. En del av folket i byarna vill inte delta i deras aktiviteter. De används då som referensgrupp, vilken forskarna också försöker hålla kontakt med. Efter avslutad aktivitet bjuds samtliga in till en grillfest där forskarna försöker få data också från dem som inte deltog i programmet.

Var uppmärksam på de nya GDPR-reglerna (Allmänna dataskyddsförordningen) och andra gällande förordningar i ditt land eller lokalsamhälle.

Checklista för input

- Referensmätning (analys av utgångsläget)?
- Demografiska frågor?
- Frågor från etablerade statistikbyråer?
- Uppsatta mål?
- Identifierad referensgrupp?
- Input från Aktiviteter?
- Input från Social påverkan?
- Har undersökningar/intervjuer utformats?
- GDPR?

Checklista för output

- Frågor från input?
- Nya frågor?
- Tänk på resultat och målgruppens målsättningar!
- Frågeformulär för referensgrupp, om möjligt!
- Uppnådda mål?
- Kundnöjdhet och öppna frågor?
- Har undersökningar/intervjuer utformats?

Output

Output är alla de saker som kommer ut ur dina aktiviteter. Dessa är värdefulla källor till din aktivitets feedback och är det steg som sedan leder till resultat och i sista steget till social påverkan.

För output kan de flesta frågor kopieras från din undersökning/intervju för input. Glöm dock inte att också ta med nya frågor som rör själva aktiviteten. Ha även resultat och påverkan i åtanke för ytterligare frågor. Denna datainsamling är mycket viktig eftersom den möjliggör för dig att identifiera viktiga justeringar som bör göras i verksamheten. Ta med öppna frågor och frågor om kundnöjdhet för att få direkt återkoppling från målgruppen, precis som Sofia och Laras gör i sin avslutande undersökning.

Kontrollera även frågorna från input-delen och justera dem vid behov. Det ska finnas en direkt relation mellan majoriteten av frågorna i input- och output-delen. Du måste också börja tänka på resultaten. Du kan mäta hur väl dina aktivitetsrelaterade målsättningar uppfyllts här, men ha i åtanke de mål som du har för målgruppen i framtiden.

Gör samma sak här som för input-delen.

Samla ihop medarbetarna framför er canvas: sätt upp era frågor, brainstorma för att komma på fler frågor och hitta kopplingarna mellan sektioner. Gruppera sedan frågorna och utforma frågeformulär för undersökning och intervju. Samla in data! Analysera den! Inhämta feedback! Börja om från början!

Glöm inte referensgruppen, om du kunnat hitta någon! Du kan som sagt även inhämta data från referensgruppen nu och jämföra den med data från din målgrupp. Om du har tur och ställer rätt frågor kan du redan här finna vissa ledtrådar till frågan: ”Vad skulle ha hänt ändå?” Genom att identifiera sådana uttalanden får du möjlighet att visa varför din lösningar ger bättre effekt än de som redan existerar.

Resultat

Resultat är saker som händer en längre tid efter dina aktiviteter och din output. Detta är saker som kanske händer tack vare dina aktiviteter, men som även kan påverkas av andra faktorer.

Fokus ligger här på att följa upp målgruppen och deras miljö. Detta kan ske en viss tidsperiod efter aktiviteten, men du kan även ha ett flertal uppföljningar om så krävs. Se till att du håller kontakt med din målgrupp. Skapa grupper på sociala medier eller uppföljningstillfällen, till exempel grillfester eller fikaträffar. Interaktion efter avslutad aktivitet kan ske på många olika sätt. Din huvudfråga här ska vara:

- Vad har hänt över tid?
- Vad har förändrats?
- Hur har deras liv blivit bättre?
- Hade ditt arbete en positiv effekt på målgruppens utveckling?
- Har något annat påverkat resultatet?

Glöm inte referensgruppen, om detta är möjligt. Kom ihåg ”vad som skulle ha hänt ändå”. Om du har en referensgrupp blir det lättare att svara på den frågan, vilket redan förklarats i output-delen. I annat fall måste du föreställa dig detta baserat på antaganden, vilket kan vara ganska svårt.

Vad som också är viktigt är att du här kan analysera målgruppens data och ta den till nästa nivå. Ta reda på den Big Data, det vill säga digitalt lagrad information i sådan storlek att det är svårt att bearbeta med vanliga databasmetoder. och de effekter som ditt företag skapar. Vera och hennes medarbetare tog till exempel hjälp från McKinsey, som tog alla insamlade data och genererade social påverkan med hjälp av Big Data och program för affärsinformation.

Vår sociala entreprenör Claudia berättade om ett exempel där personer som stötts att starta egna företag, som en följd av detta låter barnen hjälpa till i det egna företaget istället för att gå i skolan. Så alla effekter är inte positiva.

En del tänkbara resultat har du kanske redan definierat under er brainstorming. Försök koppla dessa till de data du fått från de föregående två stegen (input och output). Verifiera, kontrollera och justera vid behov. Samtliga data ska hänga ihop från början till slut. Huvudsaken med en bra mätning är att det ska gå att se vad som förändrats och det ska gå att använda informationen.

Här gäller samma princip för input och output. Konstruera frågeformuläret tillsammans med medarbetarna. Kontrollera om det är möjligt att gå igenom de första stegen på samhällsnivå och få feedback. Definiera, konstruera och börja samla in data!

Dina resultat gör att du kan fastställa hur mycket du lyckats utträta för målgruppen. Om du sedan jämför detta med de nyckeltal för social påverkan som du definierat i början, kanske du till och med kan ange hur stor andel av samhällets förändringar som du lyckats bidra med.

Checklista för resultat

- Håll kontakt med målgruppen.
- Har du tittat på de senaste tekniska möjligheterna för att hålla kontakt?
- Frågor om förändringar över tid.
- Big Data och affärsinformation.
- Referensgrupp.
- Kopplingar till data från input och output.
- Koppling till social påverkan.
- Rapportering.
- Uppnådda långsiktiga mål.

→ Validering och verifiering

Du kan ha fantastiska mätningar och perfekta siffror, men utan ordentlig validering och verifiering av data och nyckeltal går det inte att vinna investerarnas förtroende. Det gäller att du tänker som ett storföretag. Utan en utomstående revisor som kontrollerar din bokföring är det ingen som lutar på dig eller vill investera i ditt företag.

I affärsvärlden är storföretagen tvungna att själva revidera sina siffror, men som social entreprenör är det du själv som väljer. Det finns ingen lagstiftning som bestämmer hur mätningar ska gå till och hur siffror och nyckeltal ska se ut. Detta gör att ohederliga aktörer lätt kan skriva fina rapporter och lura till sig enorma investeringar utan att göra vad som utlovats, eller eventuellt endast en liten del av vad som utlovats. Sociala entreprenörer har därför ett incitament att professionalisera sitt arbete med solid validering och verifierade data.

Våra entreprenörer har löst detta dilemma på olika sätt. Rustam Nabiev försöker till exempel starta samarbeten med universitet på orten. Endast om detta misslyckas anlitar han konsultbolag. Vera och hennes medarbetare fick hjälp av McKinsey och senare från Georgetown University. Knut Ove arbetar hand i hand med DNV. Idén här är att undvika kostnader genom, till exempel samarbeten med universitet och myndigheter, eller be om CSR-insatser från ett stabilt och välrenommerat konsultbolag, så kallad bootstrapping.

→ Programvara och kalkylblad

Som du kanske märker behövs ett datahanteringssystem för hela den här processen. En del entreprenörer skapar egen programvara med helautomatiserad datainsamling, till exempel Rustam Nabiev. Andra försöker hitta lösningar med maskininlärning, till exempel Will Muir. På Saúde Crianca lyckades de få hjälp från ett av Brasiliens största teknikföretag (Radix) med ett datahanteringssystem, vilket de nu licensierar till andra företag.

Att utveckla ett sådant system är inte billigt och kräver stora investeringar. Om du inte har de tillgångarna är det bättre att börja i mindre skala. Med en expert i gruppen blir det enklare. Adriana Boscov rekommenderar annars att börja med ett kalkylblad i Google Drive. På så vis kan du komma åt informationen online och samarbeta inom gruppen.

Du kan ha fantastiska mätningar och perfekta siffror, men utan ordentlig validering och verifiering av data och nyckeltal går det inte att vinna investerarnas förtroende.

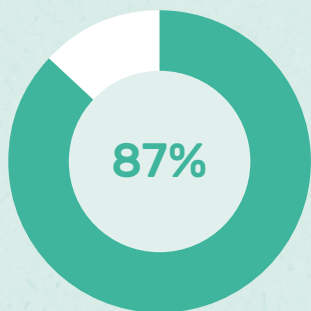
Rapportering

Efter att du fyllt i samtliga fält på er canvas och fått en tydlig bild av den data som behöver mätas, samlas in och utvärderas, kan du börja framställa rapporter. Dessa rapporter består inte enbart av fina grafer och tabeller. De utgör även känslomässiga vittnesmål och historieberättande. Här gäller det att hitta en bra blandning av berättande och resultat med hårda siffror. Dessa påverkansrapporter kan vara riktade till ägare och beslutsfattare, eller, i vissa fall, som på Saúde Crianca, sammanfatta varje process med målgruppen genom en fullständig rapport om hela utvecklingen över tid.

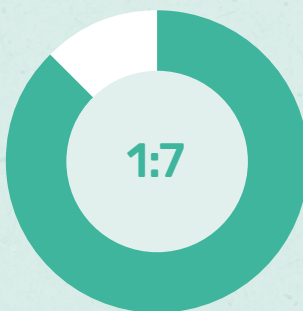
På följande sidor följer några exempel från våra entreprenörer:

Kör för Livet

Här ser du den SROI (Social Return on Investment) som Knut Ove och hans medarbetare på Kör för Livet tagit fram, något vi berättar mer om på sid 88.



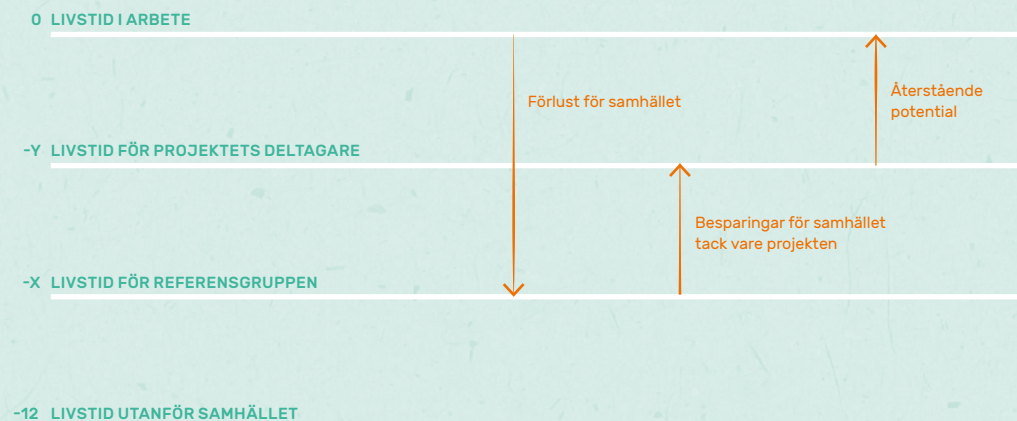
av deltagarna i Kör för Livet går
MINST ETT ÅR LÄNGRE i skolan



Kommunen får 7 NOK tillbaka
för varje investerad krona



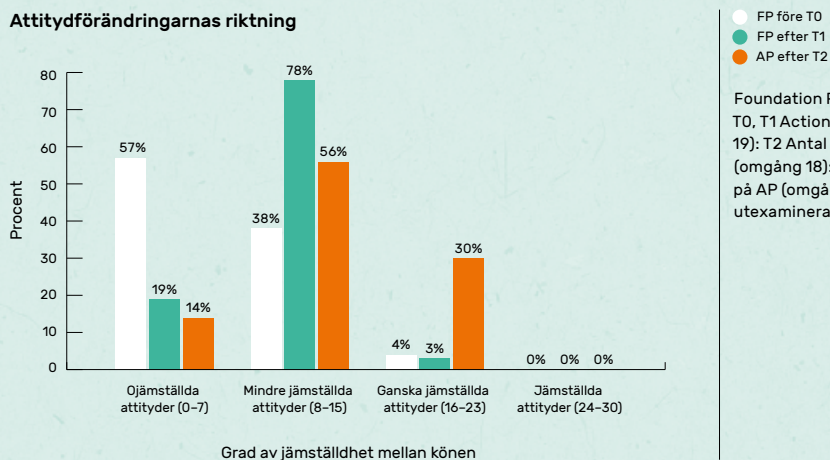
Nettobesparingen per deltagare
i KFL blir i snitt 1,8 miljoner NOK
(Ref DNV GL 30.05.2017)



Will Muirs Equal Community Foundation

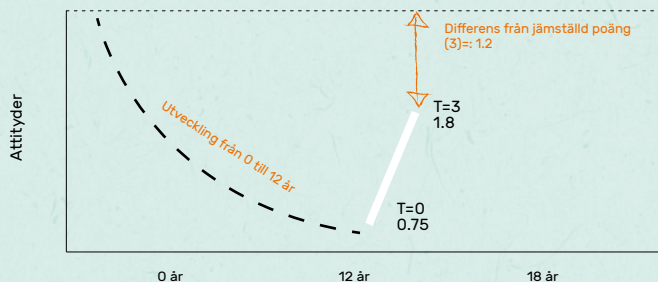
Bland faktorerna i resultatbedömningen finns färdighetsutveckling, förändrade attityder och beteenden. Nedan följer några av de resultat som presenterades i stiftelsens årsrapport 2016–2017⁸, för att få en känsla av hur deras rapporter ser ut.

Attitydförändringarnas riktning



Foundation Programme (omgång 18):
 T0, T1 Action Programme (omgång 19): T2 Antal utexaminerade på FP (omgång 18): 196; Antal utexaminerade på AP (omgång 19): 149 Antal uppföljda utexaminerade: 96

Könsjämsställda icke-våldsamma pojkar



8. <https://ecf.org.in/wp-content/uploads/ECF-Action-for-Equality-Annual-Evaluation-report-2016-17-1.pdf>

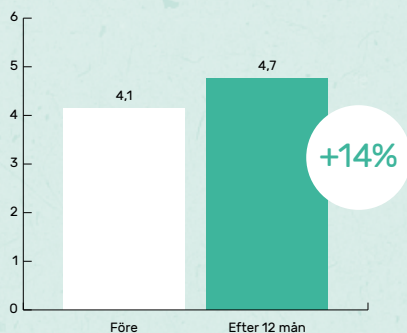
Admir Lukacevics IUG

Rapporterar beteendeförändringar för deltagande barn, till exempel ”Vågar vara aktiv”, ”Vågar göra misstag”, ”Skapar nya sociala relationer” och ”Vågar säga nej”. Illustrationen nedan visar förändringarna hos barnen efter 12 månader i IUG-programmet.

Resultat visar att barnen blir mer trygga i sig själva...

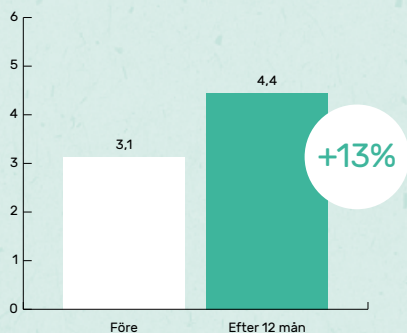
1. Våga delta aktivt

”Ger egna förslag på aktiviteter”



2. Våga prova på och våga misslyckas

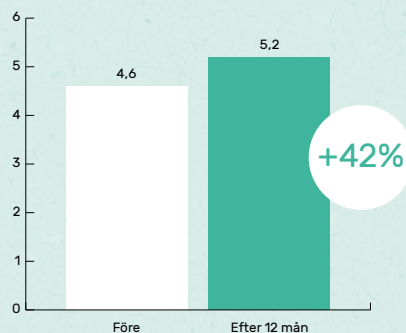
”Är rädd för att misslyckas”



...och blir bättre på att säga ifrån och bryta mobbningsmönster

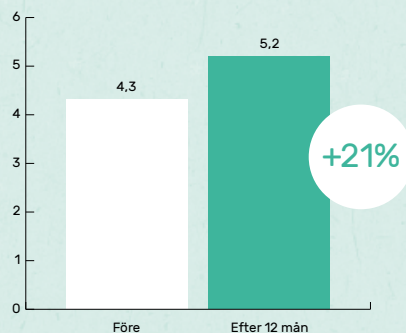
3. Skapa nya sociala relationer

”Vågar berätta om sin situation och sina problem, t.ex. att man mobbas i skolan”



4. Våga säga nej

”Vågar säga ifrån när andra är elaka/retas”



Saude Crianca

Här ser du relationen mellan Saude Crianças vision och uppdrag, med respektive mätresultat.

RESULTATOMRÅDEN

Hälsa

- Livsmedel
- Medicin
- Psykologiskt stöd

Utbildning

- Utbildningsstöd
- Projekt för tonåringar och familjer – föreläsningar och aktiviteter

Medborgarskap

- Socialt stöd
- Juridisk rådgivning

Bostäder

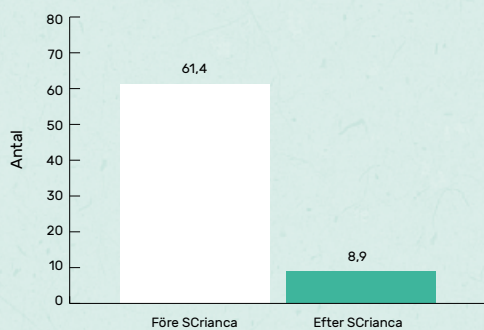
- Hushållsredskap
- Förbättringar i hemmet

Inkomst

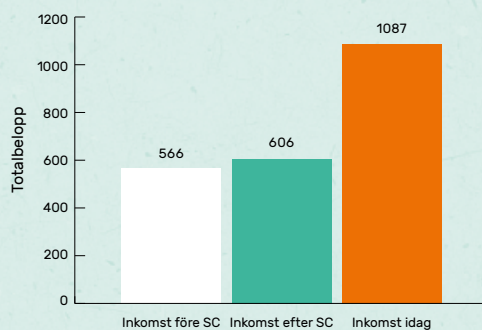
- Yrkesutbildningar
- Arbetsredskap



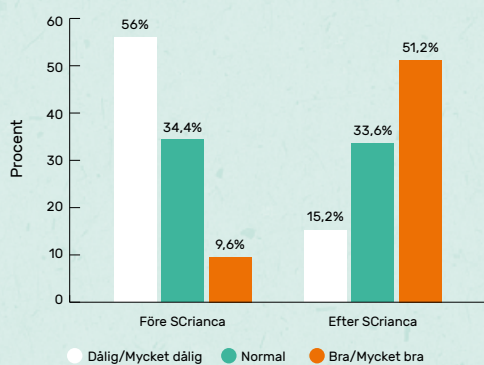
Antal dagar på sjukhus i snitt



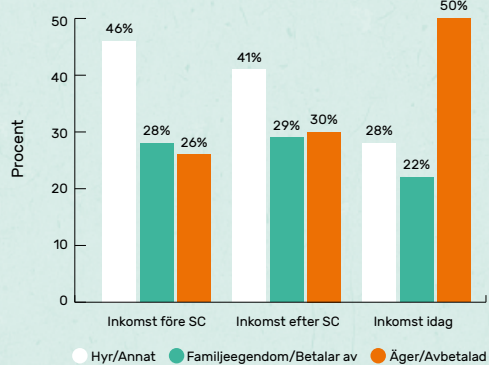
Hushållens inkomstutveckling



Upplevelse av välmående i familjen



Utveckling i bostad



**Intermediär
= mellanhän**

Som vi nämnt under Sociala faktorer i PESTEL-analysen finns det olika intermediärer som arbetar med att hjälpa sociala entreprenörer på olika sätt. Dessa stöder i allmänhet sociala entreprenörer med:

- vägledning för att nå målet steg för steg
- att expandera verksamheten
- att skaffa sig färdigheter för att lösa problemet
- att fatta strategiska beslut
- att nätverka med andra viktiga beslutsfattare
- att förbättra sociala företags visibilitet
- att generera investeringar

Som social entreprenör bör du knyta så täta band med intermediärerna som möjligt, särskilt i de inledande skedena, för att få den hjälp som du behöver för att fatta rätt beslut. Det slutgiltiga målet ska vara att skapa ett nytt ekosystem eller en stabil jämvikt, som ersätter den nuvarande orättvisa jämvikten för målgruppen. Detta kan nås genom gemensamma ansträngningar från olika aktörer. Intermediärerna agerar som det klistor som för dessa aktörer samman. Vi har hämtat input från viktiga intermediärer i Sverige för att visa hur de arbetar.

er nder

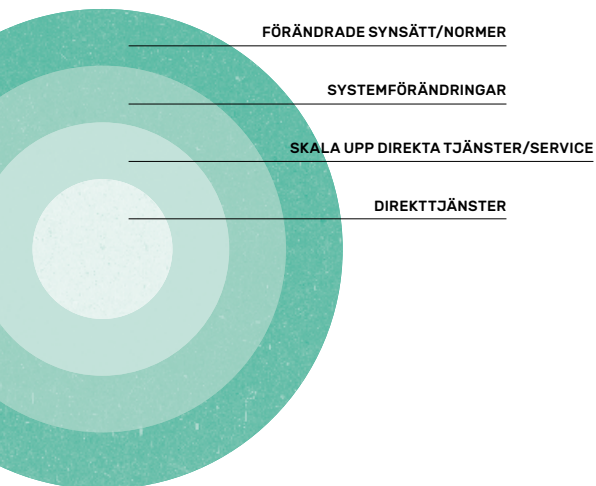
Ashoka Nordic

Textförfattare: Ezgi Dahlberg,
Projektkoordinator, Ashoka Nordic

Ashoka bygger nätverk för nydanande sociala innovatörer och stöttar effektiva entreprenörer som skapar kreativa lösningar på några av världens största sociala utmaningar. Sedan 1981 har Ashoka utsett över 3500 ledande sociala entreprenörer i 89 länder till Ashoka Fellows, vilka belönas med stipendier, professionellt stöd, och ett globalt nätverk. De hittar och hjälper sociala entreprenörer i alla jordens hörn, vars systemförändrande innovationer löser djupgående sociala problem. Entreprenörerna bjuds in till Ashoka Fellowship, vilket hjälper dem att förverkliga sin vision och skapa en större påverkan.

Fyra nivåer av påverkan

Ett ramverk som Ashoka använder för att förstå sociala entreprenörer och deras påverkan är ”Fyra nivåer av påverkan”. I varje kategori finns många exempel på sociala entreprenörer som skapar positiv påverkan genom sitt arbete:



1. Direkttjänster

Direkttjänster omfattar tjänster och direkt hjälp för att få lokalsamhällen och människor att leva ett bättre liv. Dessa tjänster ger ofta en tydlig återkoppling, t.ex. får hungriga människor att bli mätta, studenter får bättre betyg eller förutsättningar i arbetslivet genom mentorer eller juridisk hjälp.

→ **Exempel:** Soppkök för hemlösa, mentorsprogram för studenter på en skola eller ort, juridisk stöd för en utsatt grupp.

2. Skala upp direkta tjänster/service

Modeller som skapar effektivitet och påverkan genom en välfungerande logistik och uppskalning. Den direkta tjänsten eller service som därmed kommer fler människor till nytta.

→ **Exempel:** Flertalet internationella hjälporganisationer utför stora delar av sina insatser på denna nivå.

3. Systemförändringar

En ny modell som åtgärdar grundorsaken till ett problem. Involverar ofta politiska förändringar, att metoden anammas storskaligt av ledande organisationer i en sektor och nya beteenden inom existerande marknader eller ekosystem.

→ **Exempel:** Mikrokrediter är en fundamentalt ny innovation för att kvinnor ska kunna hjälpa sig själva ur fattigdom. Wikipedia är ett mer demokratiskt sätt för att dela information på internet.

4. Förändrade synsätt/normer

Förändringar som påverkar individers inställning till en fråga på bred front, vilket i längden förändrar beteenden i samhället i stort. Förändrande synsätt består inte av åtgärder på ett specifikt område, utan innebär att flera verksamheter och organisationer tillsammans skapar förändring som på sikt kan leda till ett paradigmskifte för en hel industri, land eller region.

→ **Exempel:** Mänskliga rättigheter för alla, kvinnors rättigheter, medborgerliga rättigheter, demokrati, eller konceptet socialt entreprenörskap.

När Ashoka letar efter kandidater till sitt Fellowship söker de sociala entreprenörer som inte enbart vill utföra direkttjänster och åtgärda omedelbara behov, utan även arbetar för att förändra attityder och system, så att problemens grundorsaker ska kunna åtgärdas ur ett långsiktigt perspektiv.

Se ditt arbete i relation till befintliga system

Komplexa problem kräver komplexa lösningar, där det kan vara svårt att hitta ett enhetligt sätt att mäta din påverkan på systemnivå. Nedan följer en serie frågor som Ashoka använder för att förstå sociala entreprenörers påverkan på systemnivå.

1. Stärker lösningen grupper vars röst sällan kommer till tals i samhället?

Att fullt ut inkludera samhällsgrupper som på olika sätt är utsatta på grund av handikapp, etnicitet, kön, fattigdom, klass eller religion kan innebära att deras röster och handlingar kan förändra relationerna inom ett visst system. På sikt kan de göra befintliga system rättvisare för alla, oavsett ålder, etnicitet, kön, etc.

Några viktiga indikatorer att titta på:

- Full inkludering av underrepresenterade grupper som vanligtvis inte kommer till tals i samhället.
- Koppla dessa grupper med viktiga aktörer (offentlig sektor, investerare, företagsledare) för att de på sikt ska inkluderas på allvar i samhällsdebatten.
- Har stort fokus på att öka empatin och förståelse för olika underrepresenterade grupper i samhället.

2. Skapar lösningen en kultur där fler ser sig som changemakers och sociala entreprenörer?

Varje person har förmågan att förändra sitt lokalsamhälle till det bättre, direkt genom att vara med och lösa sociala problem i sin närhet eller indirekt genom att stötta andras idéer och lösningar.

Några viktiga indikatorer att använda sig av:

- Har lösningen nått ut genom media, priser eller annan uppmärksamhet.
- Har lösningen stärkt fler individer att lösa samhällsproblem.
- Har lösningen ingått partnerskap med andra institutioner som sprider changemaking och socialt entreprenörskap.

3. Har lösningen potential att skapa förändringar i marknadsdynamik och/eller värdekedjor?

Alla företag står inför samma utmaningar kopplade till ökad tillgång på varor och tjänster, ökad priseffektivitet och tillgång till relevant information om sin marknad. Resursfattiga samhällsgrupper har många gånger svårt att komma in på marknaden som producenter, distributörer eller konsumenter. Alla variabler samkör och om något förändras i en ända, påverkas hela marknaden.

Några indikatorer att använda sig av:

- Ökad tillgång till tjänster, service inom en etablerad marknad som kan göra livet bättre för vissa samhällsgrupper.
- Skapat en ny marknad som gör att fler människor kan ta del av en produkt eller tjänst.
- Skapat möjligheter för låginkomsttagare att generera inkomst.
- Ändrat eller ökat tillgång till information om en viss marknad.

4. Har lösningen ändrat public policy eller standarder?

När samhällen ändrar policy eller industriella normer/standarder ändras kopplingar inom systemet och på så vis ändras spelreglerna inom ett visst system.

Några indikatorer att använda sig av:

- Varit delaktiga i ny lagstiftning.
- Bidragit med research eller andra synpunkter i lagstiftande processer.
- Organiserat civilsamhället för att påverka beslutsfattare.
- Ändrat code of conduct eller officiell policy i en större organisation eller industri på nationell nivå.
- Skapat förändringar i nationell regeringspolicy.

Har lösningen bidragit till att minska gapet mellan civilsamhälle och företag?

När ett företag tar större samhällsansvar och civilsamhället blir mer företagsamt blir skillnaden mellan dem allt mindre. Detta kan leda till att en ny sektor växer fram – i gränslandet mellan civilsamhället och företagsvärlden.

Några indikatorer att använda sig av:

- Att lösningen tar in finansiering från en for-profit del av verksamheten
- Delar en gemensam vision för samhällsansvar som innebär att flera sektorer behöver samarbeta för att nå dit

Landskapet för socialt entreprenörskap och hur sociala entreprenörer arbetar för att nå påverkan runt om i världen är ständigt under utveckling.

Ett område under utveckling

Landskapet för socialt entreprenörskap och hur sociala entreprenörer arbetar för att nå påverkan runt om i världen är ständigt under utveckling. Ashoka utforskar hur de ska göra för att förstå den påverkan sociala entreprenörer har runt om i världen. På ett plan bortom siffrorna är det lika viktigt att varje social entreprenör och varje människa ser sin egen potential för att skapa förändring och känner att de har makt att själva finna sätt att genom sitt arbete skapa bättre system för en bättre värld, på ett djupgående sätt. Ashoka har som vision en värld där alla hjälper till att skapa förändring: en värld som svarar snabbt och effektivt på sociala utmaningar, och där varje individ har frihet, självförtroende och samhällets stöd för att lösa sociala problem och driva på förändringar.

Prosper Impact Consulting

Textförfattare: Jenny Carencio,
VD för Prosper Impact Consulting

Prosper är ett företag som arbetar med design, mätbarhet och finansiering av innovativa sociala insatser. Bland annat har Prosper i samarbete med flera av landets kommuner och regioner designat och skapat finansieringsmodeller för förbättrad arbetsmarknadsintegration av nyanlända, för bättre tillgång till stöd för unga med lindrig psykisk ohälsa, för minskad problematisk skolfrånvaro, för minskad arbetslöshet bland unga och för bättre tillgång på åtkomliga bostäder för strukturellt hemlösa.

Prosper-modellens tre grundprinciper

Prosper-modellen för effektmätning bygger på tre grundprinciper:

1. Att man definierat problemet man försöker lösa rätt och därigenom också identifierat den effekt man vill uppnå.
2. Att man inte mäter effekt som varande skillnaden mellan utgångsläge och utfallet utan att man i stället etablerar en baslinje – det vill säga det som hade hänt över tid om allting fortsatt som vanligt – och sedan jämför denna baslinje med utfallet.
3. Att det är bättre att ha ungefär rätt än exakt fel. Det är bättre att kunna etablera en effekt med en viss felmarginal, än att lägga enorma resurser på att mäta den exakta effekten, vilken ändå aldrig kommer att kunna vara helt och hållet sann i varje enskilt fall.

Att på rätt sätt definiera problemet man försöker lösa och den effekt man skapar

I många uppdrag som Prosper Impact Consulting haft har man misslyckats med att mäta effekt, för att problemet som ska lösas definierats på fel sätt. Inte sällan definieras problemet som avsaknaden av den lösningen man själv erbjuder. Då kan den enda effekten ju bli att lösningen nu finns. Låt mig förklara med ett enkelt exempel; Vi antar att vi erbjuder en tjänst som sätter nyanlända i kontakt med etablerade svenskar. Om vi formulerar problemet vi försöker lösa som: ”Det saknas ett forum där nyanlända kan komma i kontakt med etablerade svenskar”, då blir ju effekten vi ska mäta: ”Förekomsten av ett forum där nyanlända kan komma i kontakt med etablerade svenskar”. Är detta en effekt? Nej, det är en aktivitet. Om vi istället definierar effekten som ”Antal möten mellan nyanlända och etablerade svenskar” då? Nej, det är inte heller någon effekt utan det vår aktivitet *producerar*, vår *produktion*.

Prosper definierar effekt (engelskans ”impact”) som varande mätbara förbättringar, besparingar och effektiviseringar som uppstår när ett prioriterat problem för en viss målgrupp minskar eller avhjälpas. Effekten av tjänsten ovan skulle till exempel kunna vara snabbare inläring av svenska och värdeskapandet sänkta kostnader för svenskundervisning. En annan effekt skulle kunna vara att målgruppens känsla av isolering och utanförskap bryts och att deras psykiska hälsa därigenom förbättras. Detta leder i sin tur till minskade vårdkostnader alternativt högre anställningsbarhet och därigenom minskade kostnader för arbetslöshet.

Om vi från början beskrivit problemet som vi försöker lösa som till exempel ”lång inlärningstid för svenska språket” och en grundorsak till detta problem som ”avsaknaden av kontakter med etablerade svenskar”, så skulle vi också kunna definiera effekten som ”kortare inlärningstid för svenska” och värdeskapandet som ”minskade SFI-kostnader per person”.

I bilden till höger beskrivs de olika stegen i värdekedjan mot effekt och värdeskapande.

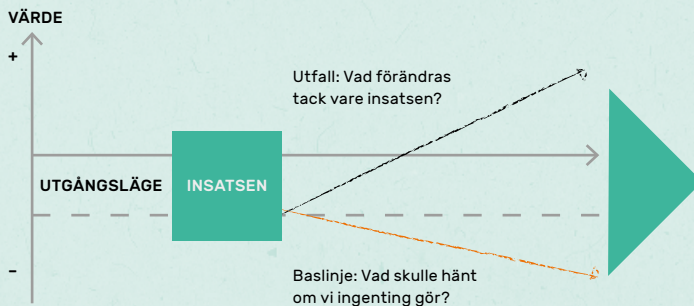
Resurser är de pengar, den tid eller de varor och tjänster som behövs för att genomföra de aktiviteter som ska bidra till att vi uppnår effekt och att värde skapas. I vårt exempel ovan är resurserna de pengar, de tjänster och den tid som behövs för att utveckla tjänsten. Aktiviteten är den tjänst som sammanför personerna i möten. Produkten av denna tjänst är det antal personer i målgruppen som deltagit i möten med infödda svenskar och resultatet kan enligt exemplet ovan vara att personerna lär sig svenska snabbare. Effekten av att de lär sig svenska snabbare blir att de behöver kortare tid i svenskutbildningen och värdeskapandet blir att kostnaderna per person för svenskundervisning minskar.

Resultatet, effekten och värdeskapandet går att mäta, om man är noga med att mäta utgångsläget så att man har någonting att jämföra med. Effektmätning är alltså något man arbetar med från början, inte något man gör i slutet av en insats eller ett projekt för att se om det man gjort fått resultat.

Effekten och värdeskapandet är skillnaden mellan baslinjen och utfallet

Om vi skulle definiera effekt som ”skillnaden mellan hur det var när vi började och hur det är nu”, så skulle de flesta förebyggande insatser anses sakna effekt. Ta ett exempel med barn i riskgrupper. I utgångsläget så har de kanske inte ännu problem i skolan, de behöver kanske inte ännu extrainsatser, och de har inte ännu gått ut nian utan gymnasiebehörighet och sedan hamnat i utanförskap. Men de *riskerar* att hamna där om vi inte fångar upp dem tidigare. Därför är det viktigt att vi med hjälp av bland annat forskning och empiri fastställer en så kallad baslinje. Barn som i förskolan har kraftigt utagerande beteende, hur stor risk jämfört med barngruppen i stort är det att dessa barn misslyckas i skolan, och vad ger ett sådant skolmisslyckande för negativa effekter och kostnader i framtiden? Detta scenario är vår baslinje. I bilden nedan beskrivs schematiskt hur vi tänker.

Som bilden visar så är ju skillnaden mellan utgångsläge och utfall mycket mindre än mellan baslinje och utfall. Egentligen är alla utfall ovanför baslinjen en förbättring även om utfallet skulle vara lägre än utgångsläget. Tänk till exempel en person som precis blivit arbetslös. Än så länge är den personens situation inte så allvarlig och ur en kommuns perspektiv kostar personens arbetslöshet inte ännu något. Men om det är hög risk att personen *förblir* arbetslös så kommer med all sannolikhet personen längre fram behöva ekonomiskt bistånd och kommunen går dessutom miste om de skatteintäkter som personen annars skulle genererat genom sitt arbete. Över tid ökar de negativa effekterna och kostnaderna för personens arbetslöshet. Detta är baslinjen. Alla utfall som är bättre än baslinjen är positiva effekter, även om utfallet är sämre än utgångsläget, alltså om personen till exempel kostar kommunen mer om ett år än vad den gör idag, men mindre än vad den skulle gjort om vi inte erbjudit vår insats. Detta är effekten och värdeskapandet.



Värdeskapandet utgörs av:

- Minskad resursförbrukning i målgruppen, nu och i framtiden.
- Minskat behov av ekonomiskt bistånd i framtiden.
- Skatteintäkter genom arbete i framtiden.
- Förbättrade levnadsförhållanden för målgruppen.
- Och så vidare.

Det är bättre att ha ungefär rätt än exakt fel

Många organisationer avstår från att mäta effekt för att man sätter ambitionen att effekten ska mätas på öret eller på decimalen. Ska man göra forskningsliknande, randomiserade studier med kontrollgrupper eller liknande så blir det oerhört dyrt och komplicerat att mäta effekt. Vi på Prosper förespråkar att man gör det enklare för sig. Det kommer ändå vara ungefär rätt och det är mycket bättre än ingenting. Ska vi beräkna effekten av att en person kommer i arbete så kan vi utgå ifrån vad en person ur målgruppen i genomsnitt uppbär i a-kassa, ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser och räkna dessa kostnader som besparingar när personen går till sysselsättning.

Till detta lägger vi sedan en skatteintäkt på en genomsnittlig inkomst i målgruppen. På så sätt får vi ett värdeskapande som är nära sanningen, men kanske inte *exakt* rätt. Varje individ hade kanske uppburit *lite* mer eller mindre ekonomiskt bistånd eller kanske fått *lite* högre eller lägre lön. Men i det stora hela kommer det att vara mycket nära sanningen. Och det räcker!

Vi hoppas att man både från sociala entreprenörers, sociala företags och offentlig sektors sida arbetar mer och mer med att definiera varje tjänsts eller insats värdekedja mot effekt och värdeskapande. Det kommer nämligen att vara helt avgörande för att tillräcklig finansiering går till rätt tjänster och insatser.

Reach for Change

*Textförfattare: Annica Johansson,
Global impact manager, Reach for Change*

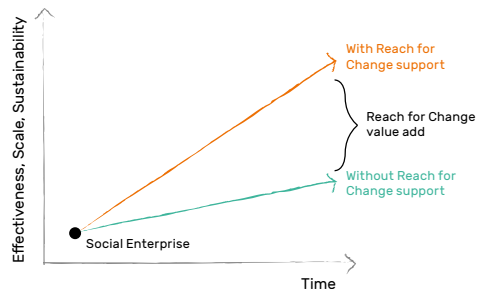
Reach for Change är en internationell stiftelse som arbetar för en värld där alla barn når sin fulla potential. De utgår från FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling, och mer specifikt de nästan 40 delmålen med direkt koppling till barn. Deras metod är att hitta sociala entreprenörer som kan bidra till ett eller flera av delmålen och att stödja dem i att skala upp sin verksamhet och effekt genom kapacitetsbyggande, nätverk och finansiering. Reach for Change grundades 2009 och är nu verksamt i 17 länder på tre kontinenter.

Varför Reach for Change mäter effekt

För Reach for Change är det lika givet att mäta och utvärdera effekt som det är för en vinstdrivande verksamhet att mäta och utvärdera intäkter. Det är svårare att mäta effekt än att mäta intäkter, men minst lika viktigt. Om vi inte mäter hur stor nytta vi egentligen gör, hur kan vi då motivera att resurser ska investeras i vår verksamhet istället för i en annan, inspirera våra medarbetare att känna meningsfullhet i sitt arbete samt identifiera vad i våra program som vi behöver förbättra. Ingen vinstdrivande verksamhet skulle låta bli att mäta sina intäkter; Reach for Change vill vara med och bidra till att effektmätning i ideella verksamheter blir lika självklart.

Våra effektmål

Reach for Change stöttar bland annat sociala entreprenörer som arbetar med problematik bland barn och unga. Entreprenörerna får hjälp att skala upp sin verksamhet snabbare och mer hållbart än de skulle kunnat göra på egen hand. Lite förenklat skulle det kunna illustreras så här:



Om vi inte mäter hur stor nytta vi egentligen gör, hur kan vi då motivera att resurser ska investeras i vår verksamhet istället för i en annan.

Vår Förändringsteori för inkubatorprogrammet ser översiktligt ut så här:

Översiktlig Förändringsteori för Reach for Changes inkubatorprogram

Inputs	Aktiviteter	Outputs	Outcomes	Impact
<p>Resurser som vi investerar i våra aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal som utvecklar och implementerar programmet lokalt, regionalt och centralt. • Pengar till bidragsfinansiering. • Pro bono-tid från våra företagspartners. • Operativa programkostnader till exempel externa konsulter, hyra av lokal etc. 	<p>RfCs inkubatorprogram omfattar huvudsakligen tre typer av aktiviteter:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kapacitetsbyggande exempelvis rådgivning, utbildning och coaching. 2. Sammankoppling med kontakter i vårt nätverk. 3. Bidragsfinansiering. 	<p>Under inkubatorns gång har de sociala entreprenörerna:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mottagit kapacitetsbyggande stöd inom områden som är relevanta för deras utveckling. 2. Blivit sammankopplade med relevanta kontakter i RfCs nätverk såsom experter, finansärer och andra entreprenörer. 3. Erhållet bidragsfinansiering i proportion till behov och utvecklingsfas. 	<p>Inom tre år i inkubatorn har de sociala entreprenörerna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvecklat en effektiv lösning. • Blivit finansiellt bärkraftiga. • Blivit operativt redo för, och påbörjat, uppskalning. 	<p>Efter inkubatorn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uppnår de sociala entreprenörerna avsedd effekt på en betydande andel av barnen i sin målgrupp, och bidrar därmed till uppfyllelse av FN:s globala mål för hållbar utveckling.

Varje social entreprenör som Reach for Change stöttar, har i sin tur en egen Förändringsteori

Exempel: Förändringsteori

Den danska organisationen Ordblindetræning drivs av de sociala entreprenörerna Mikael Højbjerg and Thomas Mose. De verkar för att bidra till det globala målet 4 God utbildning för alla, och mer specifikt delmål 4.6: "Senast 2030 säkerställa att alla ungdomar och en väsentlig andel av alla vuxna – både män och kvinnor – lär sig läsa, skriva och räkna". I Danmark kämpar varje dag mer än 43 000 barn med dyslexi för att lära sig att läsa och skriva och Mikael och Thomas arbetar för att ge dem samma möjligheter som barn utan dyslexi att fullgöra skolan och gå vidare till högre studier. Översiktligt och förenklad ser deras Theory of Change ut så här:

Inputs	Aktiviteter	Outputs	Outcomes	Impact
<ul style="list-style-type: none"> • Undervisare. • Undervisningsmaterial. • Frivilliga mentorer. • Lokaler. 	<p>Undervisning enligt Ordblindrænings metod till barn med dyslexi samt deras föräldrar.</p>	<p>Barn med dyslexi samt deras föräldrar har undervisats enligt Ordblindrænings metod.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Barn med dyslexi får förbättrade läs- och skriv- färdigheter, samt bättre möjlighet att följa med i undervisningen. • Unga med dyslexi får förbättrade studieresultat, och större chans att fullgöra grundskolan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unga med dyslexi går vidare till högre studier och kan välja den utbildning de vill utan begränsning av sin dyslexi. • Samhället kan ta del av den fulla potentialen hos unga med dyslexi.

I Reach for Changes effektmätning följer vi upp och utvärderar både den direkta effekt som vi har på våra sociala entreprenörer och den effekt som våra sociala entreprenörer har på barn. Reach for Change mäter effekt längs med hela denna värdekedja; dels för att ha underlag att förstå vad i kedjan som behöver skruvas på och rättas till i de fall de inte uppnår tänkt effekt, dels för att kunna värdera hur mycket av den slutgiltiga effekten på barn och unga som kan tillskrivas Reach for Change.

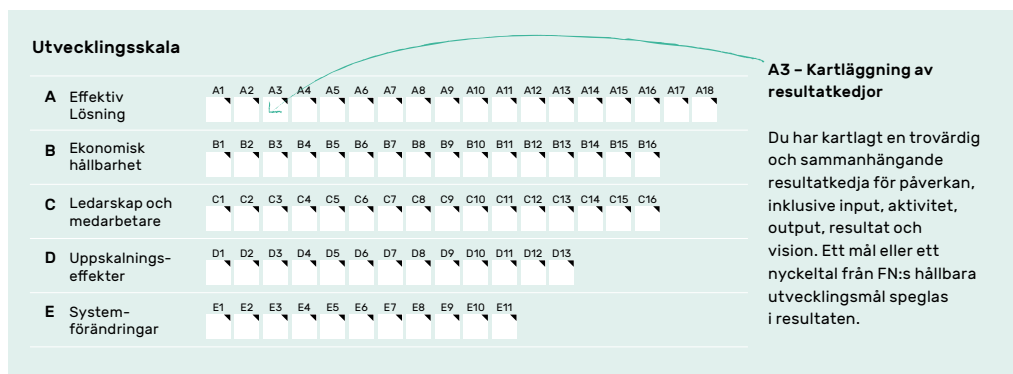
Hur Reach for Change mäter effekt på sociala entreprenörer

Reach for Change mäter effekt på sociala entreprenörer med hjälp av verktyget *Development Tracker* © 2015. Verktyget är delvis inspirerat av liknande ramverk (såsom det utvecklade av Yunus Social Business tillsammans med Boston Consulting Group), men då det i dagsläget finns få liknande verktyg på marknaden är det också till stor del framtaget utifrån vår egen erfarenhet av och hypotes om vad som driver framgångsrik utveckling av sociala entreprenörer.

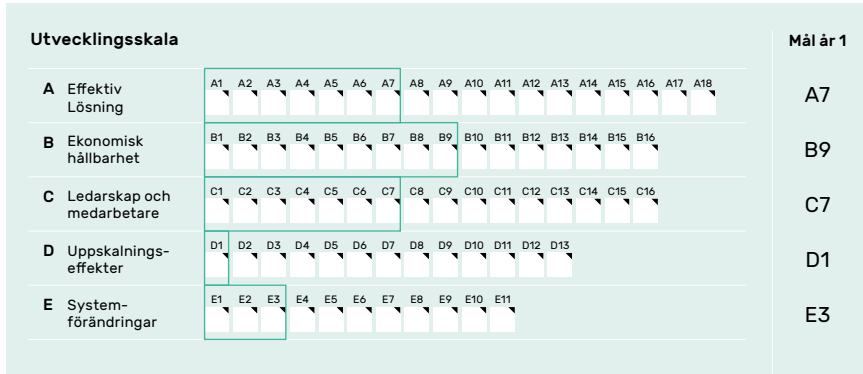
Development Tracker © 2015 mäter organisatorisk mognad inom fem områden:

- A. Effektiv lösning (Effective Solution)
- B. Finansiell bärkraftighet (Financial Sustainability)
- C. Ledarskap och team (Leadership & Team)
- D. Uppskalning (Impact Scaling)
- E. Systemförändring (System Change)

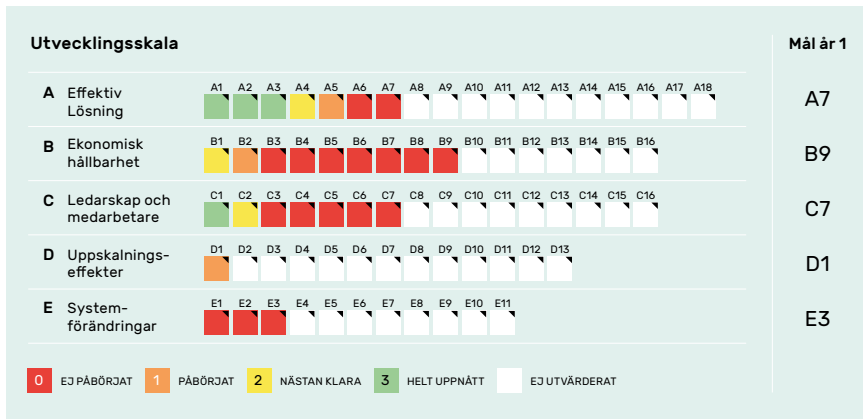
Utveckling inom respektive område indikeras av att entreprenören checkar av fördefinierade milstolpar. Ett exempel inom område (A) Effektiv lösning är milstolpe A3 Resultatkedja skapad (se bild nedan).

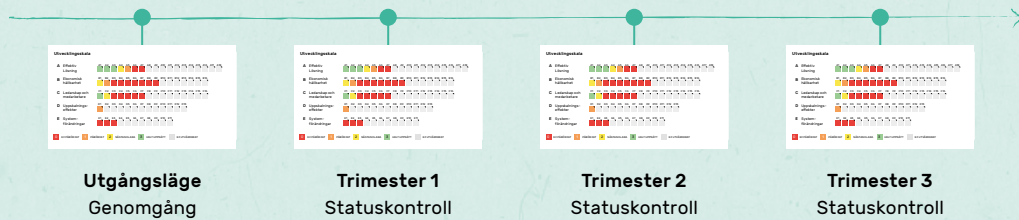


I början av varje år definierar vi tillsammans med entreprenörerna vilka milstolpar som de ska sikta på att uppnå det kommande året. Målsättningarna kan variera med entreprenörernas olika förutsättningar. Så här kan det se ut för en entreprenör som befinner sig i inkubator år 1, arbetar heltid med sin verksamhet och erhåller finansiellt stöd från Reach for Change:



I samband med att vi sätter mål för året, kartlägger vi även varje entreprenörs utgångspunkt för respektive milstolpe. Varje milstolpe kan graderas på fyra nivåer: (0) Ej påbörjad, (1) Påbörjad, (2) Nästan uppnådd och (3) Uppnådd. Nedan är ett exempel på hur kartläggningen kan se ut för en entreprenör i inkubatorår 1:





För att följa entreprenörens utveckling över tid uppdateras kartläggningen var fjärde månad. I samband med detta sker ett utvecklingssamtal mellan entreprenören och dennes programkontakt på Reach for Change, där man går igenom framgångar, utmaningar, prioriteringar, nästa steg samt vilket stöd entreprenören har behov av från Reach for Change under de kommande fyra månaderna.

Utöver att Reach for Change följer sina entreprenörers organisatoriska utveckling med hjälp av *Development Tracker* © 2015, är vi även intresserade av att veta i vilken utsträckning deras utveckling kan härledas till just Reach for Changes inkubatorstöd. Var fjärde månad ber vi våra entreprenörer att anonymt skatta hur stor roll Reach for Change spelat i deras utveckling. Vi frågar även hur nöjda de är med det stöd de får, samt vad i stödet de tycker var särskilt bra och vad som kan göras bättre.

Efter att våra entreprenörer 'tagit examen' från vår inkubator, följer Reach for Change upp på deras utveckling genom en årlig Alumni-enkät. I denna är Reach for Change nyfikna på om entreprenörernas organisation fortfarande är verksam, och i så fall om den växer eller minskar i intäkter, antal stöttade barn, antal anställda, antal engagerade volontärer samt geografisk räckvidd. Genom att följa entreprenörernas utveckling över tid har Reach for Change bättre möjlighet att värdera sin effekt på lång sikt (impact).

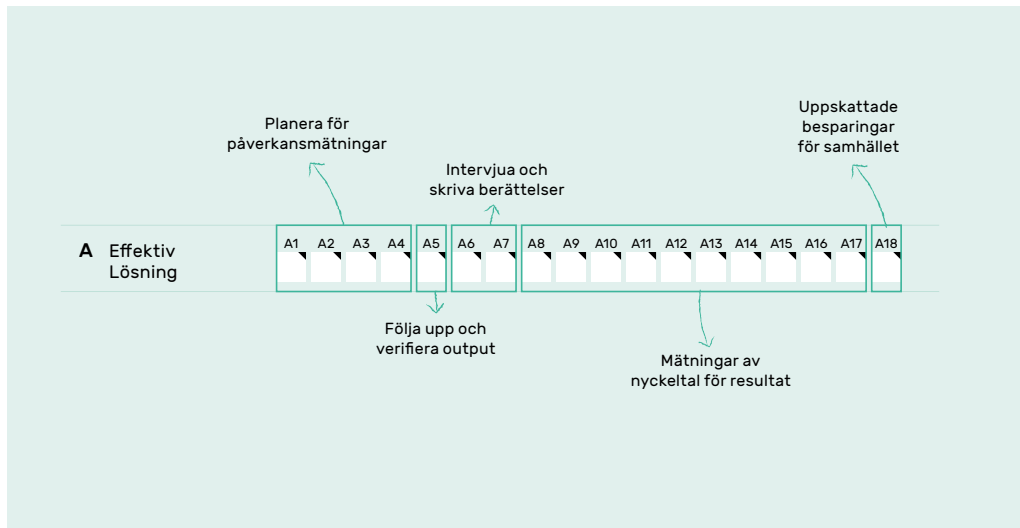
Detta var en introduktion till hur Reach for Change mäter effekt på våra sociala entreprenörer. Nedan ges en inblick i hur vi arbetar med att mäta entreprenörernas effekt på barn.

Genom att följa entreprenörernas utveckling över tid har vi bättre möjlighet att värdera vår effekt på lång sikt.

Hur vi mäter effekt på barn

FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling omfattar 169 delmål, varav nästan 40 har direkt koppling till barn. De sociala entreprenörer som Reach for Change bidrar till ett eller flera av dessa delmål (se exempelvis Ordblindeträning i exemplet ovan).

Reach for Change hjälper sina sociala entreprenörer att mäta effekt på barn genom att följa milstolparna inom *Development Tracker*-området (A) Effektiv lösning.



Effektmätning i inkubatorår 1:

Under det första inkubatoråret fokuserar vi på att hjälpa våra sociala entreprenörer att planera och förbereda för effektmätning; att tydliggöra problemet de tar sig an, deras lösning på det problemet samt att definiera sina effektmål och sin Theory of Change. Reach for Change hjälper dem även att bygga upp en systematik för att räkna, verifiera och dokumentera deras 'prestationer' (outputs). En gemensam prestation för alla entreprenörerna är antal stöttade barn. Under första inkubatoråret ger Reach for Change även stöd i hur deras entreprenörer kan utforska sin effekt kvalitativt (exempelvis genom intervjuer och fokusgrupper) och beskriva den genom kortare berättelser om vilken effekt deras satsningar haft. Entreprenörerna rapporterar impact stories och antal stöttade barn till Reach for Change tre gånger per år.

→ Exempel: Effektberättelse

Under sin tid i inkubatorn har Ordblindeträning stöttat fler än 10 000 danska barn med dyslexi.

“Emil går i 5. klasse og har gennem hele sit skoleforløb haft store vanskeligheder med læsning og stavning forårsaget af ordblindhed. Herudover har han haft psykologiske problemstillinger forbundet med nederlagsoplevelser i skolen. Via systematisk ordlæse- og stavetræning er Emil blevet en meget sikrere ordlæser og staver, og han ser nu sig selv i et helt andet billede, hvor han føler, at han godt kan. Han har ikke længere følelsen af modløshed, når han er i skole. Arbejdet med kompenserende it-støtte har desuden bevirket, at Emil nu lettere kan deltage i alderssvarende skriftsproglige aktiviteter; fx kan han nu ved hjælp af tale til tekst software indtale en dansk stil. Vi har fået følgende tilbagemelding fra Emil og hans forældre, Anette og Henrik. Emil siger: “Jeg har fået hjælp med min ordblindhed. Jeg har lært en masse strategier som hjælp til, at jeg læser og skriver meget bedre. Det har gjort, at jeg ikke er flov over at være ordblind – det er ikke pinligt eller dårligt. De har lært mig, at jeg skal stole på mig selv – jeg kan blive lige det, jeg gerne vil”. Anette og Henrik siger: “Ordblindetræning.dk er et vendepunkt i vores drenges faglige og personlige udvikling – for os har det været en forlæsning til at forstå drengenes udfordringer meget bedre og dermed at kunne agere her ud fra. Kurserne er en styrkelse af vores drenges faglige selvværd. Vi har oplevet en ‘spirende optimisme’ for, at ‘jeg’ nok skal blive til noget. Vi har oplevet et meget professionelt og helhjertet forløb – lærerne ser børnene præcis, hvor de er både fagligt og socialt.”

Effektmätning i inkubatorår 2–3:

Under det andra och tredje inkubatoråret fokuserar Reach for Changes entreprenörer på att mäta inte enbart sina prestationer (outputs) utan även uppfyllelse av sina effektmål (outcomes), det vill säga vilken förändring som skett. Deras effektmål och mätverktyg skiljer sig åt, men processtegen för att mäta är gemensamma: identifiera effekttindikatorer, utveckla mätverktyg, göra urval, samla in och processa data samt tolka resultat.

→ Exempel: Mäta uppfyllelse av effektmål

Ordblindeträning fick stöd av Danmarks utbildningsdepartement att genomföra sin effektmätning. 30 barn i årskurs 4–5 fick under en minut läsa ord från *Elbros Ordlistor*, före och efter att de under en vecka fick 30 timmars support av Ordblindeträning. Antal korrekt lästa ord ökade signifikant från i genomsnitt 27 till 32 (+19 procent), vilket föranledde att Danmarks utbildningsdepartement refererade till Ordblindeträningens metod som en av de mest effektiva för att hjälpa barn med dyslexi.

På lång sikt (efter inkubatorn):

Reach for Changes mål är att våra sociala entreprenörer har avsedd effekt på ”en betydande andel av barnen i sin målgrupp”. För att kunna utvärdera uppfyllelse av detta mål behöver vi följa upp på dels hur många barn våra entreprenörer stöttat, dels hur många barn det uppskattningsvis finns totalt i deras målgrupp. Detta sker genom vår årliga Alumni-enkät (mer information under föregående rubrik).

→ Exempel: Beräkning av andel stöttade barn

Utifrån de studier som gjorts uppskattar man att det finns åtminstone 43 000 barn med dyslexi i Danmark. Ordblindeträning har hittills stöttat 10 700 av dessa barn, det vill säga 25 procent.

Antal korrekt lästa ord ökade signifikant från i genomsnitt 27 till 32 (+19 procent), vilket föranledde att Danmarks utbildningsdepartement refererade till Ordblindeträningens metod som en av de mest effektiva för att hjälpa barn med dyslexi.

Social Initiative

Textförfattare: Pernilla Bard och Caroline Cederlöf, grundare Social Initiative

Pernilla Bard och Caroline Cederlöf grundade Social Initiative 2002, och introducerade socialt entreprenörskap i Sverige. Social Initiative stödjer och stärker sociala entreprenörer för att åstadkomma förändring i nära samarbete med företag och filantroper. Förutom en noggrann utvärderingsprocess för att välja ut de sociala entreprenörerna är effektmätning en hörnsten i samarbetet. Social Initiative coachar de sociala entreprenörerna i hur de utvecklar sin egen Theory of Change och mäter effekter. Sedan starten har Social Initiative stärkt och skalat upp sociala entreprenörer i Sverige, Indien, Uganda, Tanzania, Kenya, Lettland och Litauen.

Social Initiatives val

Det finns en rad olika metoder att mäta resultat och effekter av sociala entreprenörers arbete/projekt. På Social Initiative är utgångspunkten att rapportera detaljerat tillbaka till uppdragsgivarna – företagen och familjerna - som investerar i de sociala entreprenörerna och i projekten. Samtidigt ska den sociala entreprenören/projektet också ha nytta av mätningarna och det ska inte heller ta för mycket av finansiella eller personella resurser från organisationen i anspråk. Därför har Social Initiative utvecklat en metod som kan användas i olika typer av projekt och organisationer, oavsett om de är större eller mindre, vinstdrivande eller ideella eller nystartade eller mer erfarna.

Eftersom kunskapen och erfarenheten av effektmätning skiljer sig åt bland de sociala entreprenörerna, utvecklade Social Initiative en gemensam metod utifrån Theory of Change och Outcome Mapping (se sid. 53) som vi coachar våra sociala entreprenörer i att använda och integrera i sin verksamhet. Stödet i att utveckla metoder för effektmätning hos de sociala entreprenörerna, som tar hänsyn till organisationernas begränsade resurser, har blivit ett viktigt och långsiktigt bidrag till de sociala entreprenörerna och deras organisationer.

Social Initiative stödjer och stärker sociala entreprenörer för att åstadkomma förändring i nära samarbete med företag och filantroper.

Nedan beskrivs hur Social Initiative arbetar med de sociala entreprenörerna, för att utveckla och stärka deras effektmätning.

Varför bör man mäta effekter och för vems skull mäter man?

Förutom att rapportera tillbaka till sina finansörer finns det en rad andra anledningar till varför man bör mäta effekterna:

- För att kunna vidareutveckla verksamheten och fortsätta vara relevanta behöver man veta vad som fungerar bra och vad som inte går som det var tänkt, och om aktiviteterna uppfyller syftet med organisationen. Om inte behöver man anpassa aktiviteterna eller kanske avsluta dem.
- För att behålla fokus och skapa eller behålla engagemang bland medarbetare behöver man vara tydliga med vad syftet med verksamheten är och att kunna visa att man uppnår det.
- För att visa att organisationen skapar förändring och gör skillnad, miljömässigt eller i människors liv, behöver man kunna bevisa det. Potentiella investerare/givare som har många organisationer och områden att välja mellan, behöver se att deras eventuella bidrag/investering gör skillnad. Annars väljer de kanske hellre en annan organisation att investera i.

Theory of Change och Outcome Mapping

Theory of Change definierar de samhällsutmaningar som organisationen arbetar för att lösa, organisationens mål och vad som behövs för att nå dit. Outcome mapping visar sambanden mellan aktiviteter, utfall och förväntade mål.

Metoden följer fyra steg, där man börjar med målet – vilken skillnad man vill åstadkomma. Sedan arbetar man sig bakåt för att se vad som behövs för att nå dit, vilka steg på vägen som behövs.

1. Sätt upp målen.
2. Bestäm önskade utfall och kartlägg aktiviteter.
3. Sätt upp indikatorer.
4. Analysera och rapportera effekter.

1. Sätt upp målen

Enklast är att sätta upp målen utifrån att besvara följande frågor:

- Vilken utmaning i samhället vill man lösa?
- Beskriv storleken och omfattningen på problemet/utmaningen.
- Vad är slutmålet med verksamheten?
- För vem engagerar man sig?
Vem är målgruppen?

Målet/målen bör vara så konkret formulerade som möjligt, och mätbara, och kunna kopplas till verksamheten på ett tydligt sätt. Undvik alltför generella mål, som till exempel ”minska arbetslösheten”. Ett mer avgränsat mål skulle istället kunna vara ”öka sysselsättningen bland arbetslösa ungdomar 18–25 år i Malmö”.

Lärdomar

- Välj helst ett, men max två mål.
- Kom ihåg att det inte bara är det egna arbetet som bidrar till att nå målet utan det är statliga, kommunala, ideella och privata initiativ som tillsammans åstadkommer förändringen.
- Utgå med fördel från de 17 Globala målen för hållbar utveckling när ni sätter upp målen, men se till att bli så konkret som möjligt.

2. Bestäm önskade utfall och kartlägg aktiviteter

Utfallen delas upp på lång och medellång sikt. Utfallen på medellång sikt leder till de långsiktiga utfallen som i sin tur påverkar målen.

- Identifiera de långsiktiga utfall som behövs för att nå målet (vad behöver de här människorna för att nå målet?).
- Identifiera utfall på medellång sikt som behövs för att nå de långsiktiga utfallen.
- Beskriv de viktigaste aktiviteterna som behövs för att nå utfallen.
- Beskriv de insatser som behövs för att driva verksamheten.
- Dokumentera antaganden som görs för att lyckas nå målen – både de man har kontroll över och andra, utanför er kontroll.

Lärdomar

- Vid sidan av målet tar det längst tid och tankekraft att formulera utfall på lång och medellång sikt. Låt det få ta tid. Använd post-it lappar eller liknande och flytta runt utfallen allteftersom ni får ny kunskap och nya infallsvinklar.
- Det är frestande att börja med insatserna, sedan aktiviteterna och sist utfallen. Se till att börja i målet och sedan utfallen – då blir logiken tydligare.

3. Sätt upp indikatorer

Indikatorer ska mäta de förväntade utfallen och behöver vara:

- Specifika
- Mätbara
- Möjliga att nå
- Relevanta
- Tidsspecifika

De första två återkopplar till organisationens planerade arbete, medan de två sista visar på verksamhetens resultat. Att mäta antalet deltagare är alltså inte ett resultat. Däremot visar det att man har genomfört planerade aktiviteter som målgruppen har deltagit i.

För att kunna påvisa förändring är det bra att ha en basmätning som ni kan jämföra utfallet med under tiden och efter genomförda aktiviteter.

Lärdomar

→ Indikatorer visar hur väl ni har lyckats nå de förväntade utfallen. De kan vara kvantitativa eller kvalitativa. Vanliga mätverktyg är enkäter och observationer.

→ Om det är möjligt vill man gärna rensa från den förändring som ändå skulle ha ägt rum utan den egna insatsen. Detta kan ni göra genom att ha en kontrollgrupp eller en basmätning.

Skapa indikatorer



4. Analysera och rapportera effekter

Det blev tydligt för Social Initiative att de system vi satte upp och metoderna vi lärde ut för att bättre kunna redovisa effekterna av sina uppdragsgivares satsningar, även var väldigt användbara i projekten för de sociala entreprenörerna. Idag använder de flesta av de organisationer och sociala entreprenörer vi arbetar med effektmätningens verktyget integrerat i sin verksamhet, både i syfte att förbättra verksamheten och visa på vilka effekter man åstadkommer för att på så vis kunna resa pengar och investeringar till organisationen.

Att kontinuerligt analysera data och information för att sedan använda den som input i verksamhetsutvecklingen är nyckeln för en lyckad effektmätning. Det är viktigt att komma överens internt om vad och hur ofta man ska mäta, och hur man återkopplar resultaten in i verksamheten igen.

Analysen och effekterna delas med övriga medarbetare, styrelse och nuvarande och potentiella investerare.

Lärdomar

- Se till att involvera alla medarbetare i att formulera mål och önskade utfall. Det skapar delaktighet och ger värdefull erfarenhet och kunskap, så att de utfall ni väljer blir så relevanta som möjligt.
- Låt det ta tid och var öppen för förändringar under tiden.

Case Tjejjonen

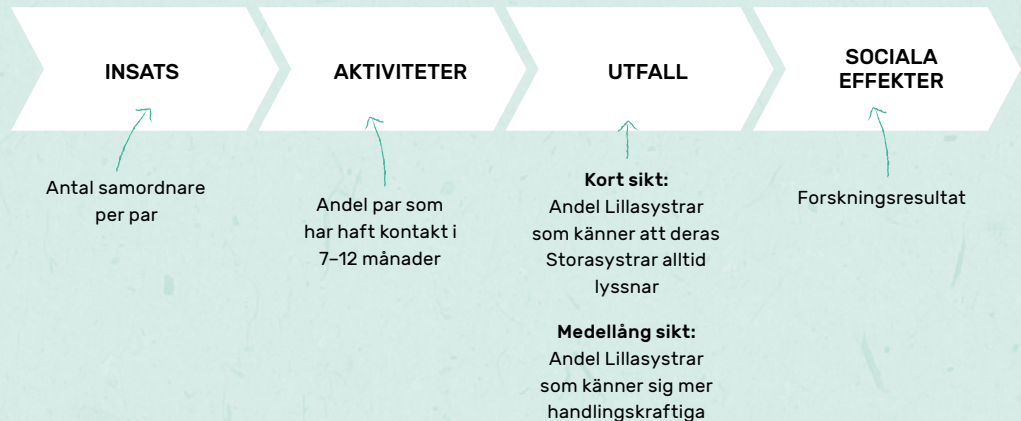
Social Initiative har samarbetat med Tjejjonen sedan 2015 för att stärka deras effektmätning. Tjejjonen är Sveriges största stödorganisation för tjejer från 10 till 25 år. Tjejerna som får stöd kallas ”Småsysstrar”. Genom fysiska och virtuella möten med en Storasyster, som i egenskap av volontär ger av sin tid och sitt engagemang för att lyssna och finnas där, får ”Småsysstrarna” personligt stöd.

Tjejjonen mätte tidigare antalet deltagare och samtal och gjorde enkäter. I arbetet med Theory of Change och Outcome Mapping började de från ett helt annat håll, med målet. Det blev många och långa diskussioner som involverade de flesta medarbetarna på Tjejjonen. Arbetet med Theory of Change och Outcome Mapping genomfördes under sex månader.

Tjejjonens Theory of Change



Tjejjonens indikatorer



Här följer några av de lärdomar som drogs under processens olika steg:

1. Sätt upp målen

Tjejjonen använder sin Storasystemmetod för att bidra till målet att öka den psykiska hälsan bland tjejer på 10–25 år i Sverige. För att visa på hur de önskade utfallen leder till ökad psykisk hälsa använder sig Tjejjonen av befintlig forskning. Använd gärna de forskningsresultat som finns tillgängliga!

2. Bestäm önskade utfall och kartlägg aktiviteter

Volontärerna på Tjejjonen, eller Storasysterar som de kallas, är centrala i arbetet med att stötta Småsysstrarna. Samtidigt växer de själva genom uppdraget. Vi diskuterade om volontärerna skulle vara en del av målet eller utfallet på lång sikt, men landade i att de framförallt är ett verktyg för att bidra till en positiv förändring hos Småsysstrarna. Möjligheten att påverka Småsysstrarna är dock större om volontärerna är nöjda med sitt uppdrag och därför valde vi ett önskat utfall på medellång sikt som vi kallar ”nöjda Storasysterar”.

3. Sätt upp indikatorer

För att veta om samtalen med Storasystem har påverkat Lillasystemens tillit till vuxna och gjort att hon har agerat för att förändra sin situation vore det ju bra att veta hur det var innan Lillasystemen fick en Storasyster. Det skulle man kunna göra genom att ställa samma frågor till Lillasystemen innan hon fick en Storasyster (en så kallad basmätning) och efter ett år när hon har avslutat relationen med sin Storasyster. Tjejjonen vet att många av tjejerna som söker sig till dem också söker annat stöd hos till exempel hälso- och sjukvården. De blir ofta ombedda att berätta om sin situation och göra självskattningar om hur det mår. Tjejjonen vill inte skrämman iväg tjejer genom att be dem om detta från första stund. Därför valde vi att endast genomföra enkäterna efter avslutad relation.

4. Analysera och rapportera effekter

Enkäter till Småsysstrar och Storasysterar samt observationer är de viktigaste datakällorna för att mäta utfallen. Utformningen av enkäterna gjordes i samverkan med målgruppen. Trots detta hade vi diskussioner om hur vi vet att vi mäter rätt saker, och hur vi förstår vad ett visst enkätsvar betyder när de första resultaten kom tillbaka. Det bästa sättet är att testa enkätfrågorna och till exempel ändra svarsalternativen, om det inte mäter vad det skulle mäta. Genom att analysera data i dialog med de som dagligen driver verksamheten har Tjejjonen fått en ökad insikt i vilken påverkan de har på Småsysstrarna. Social Initiatives uppdragsgivare som finansierar en del av Tjejjonens verksamhet har också fått se svart på vitt vilka förändringar deras stöd har bidragit till. Effekterna visar Tjejjonen också när de söker stöd från andra finansierare.

Inkludera

Textförfattare: Hanna Holmström, strategisk utveckling och resultatmätning på Inkludera

Inkludera arbetar med sociala innovationer som utvecklats på gräsrotsnivå. Tillsammans med entreprenörerna vill man göra dessa sociala innovationer till nationella lösningar, i huvudsak genom samarbeten med offentlig sektor. Inkludera jobbar idag med elva sociala organisationer som under 2018 kommer att arbeta med 38 000 personer i utsatta målgrupper. Deras samarbetsorganisationer har avtal med 70 kommuner och stadsdelar runtom i Sverige. Försäljningen till offentlig sektor har ökat med 600 procent de senaste fyra åren. Bland deras sociala organisationer finns Kompis Sverige, Idrott utan gränser, Tjejers rätt i samhället (TRIS) och Maskrosbarn.

Vår impact

Vi vill att våra verksamheter ska ge individer motivation, kraft och verktyg att själva motverka ett utanförskap. Därför mäter vi attityd- och beteendeförändringar som sker hos målgrupperna och kan följa deras utveckling över tid. Vi ser att de individer som våra verksamheter arbetar med rör sig allt längre från utanförskap och närmare inkludering. Den förflyttningen är vår Impact.

Vår metod

Självskattning

Vår metod för att mäta attityd- och beteendeförändringar bygger på entreprenörernas djupa kunskap och förståelse för målgruppen. Genom workshops arbetar vi tillsammans med entreprenörerna för att genom självskattning fånga upp den förändring de varje dag skapar i arbetet med individerna i målgrupperna. En av verksamheterna som gjort detta arbete tillsammans med oss är Maskrosbarn.

Maskrosbarn arbetar aktivt för att ge barn som har föräldrar som mår psykiskt dåligt eller har ett missbruk förutsättningar att bryta sitt sociala arv och forma sin egen framtid. Maskrosbarns vision är att alla barn ska ges förutsättningar att växa upp till att bli välmående individer, utan negativa konsekvenser av sin uppväxt.

Vi ser att de individer som våra verksamheter arbetar med rör sig allt längre från utanförskap och närmare inkludering. Den förflyttningen är vår Impact.

Exempel: Maskrosbarn

1. Sätt konkreta och tydliga mål för vad som ska hända med individerna i målgruppen som en följd av att de deltagit i verksamhetens aktiviteter.

→ **Exempel:** Skapa meningsfulla relationer.

Tänk på:

- Säkerställ att verksamhetens metod och aktiviteter driver utveckling mot målsättningarna.

2. Ta fram indikatorer som visar hur individen tänker/ betar sig när målet är uppfyllt.

→ **Exempel:** Ber om och tar emot hjälp vid dåligt mående.

Ställ följande frågor för att få fram indikatorerna:

- Hur betar sig/resonerar individen innan hen kommer i kontakt med verksamheten?
- Hur betar hen sig/resonerar hen efter ett år?

Tänk på:

- Fokusera på hur individen tänker och betar sig, snarare än känner, eftersom attityd- och beteendeförändringar är mer varaktiga än känslor.

3. Gör indikatorerna till påståenden som individen kan ta ställning till genom enkäter.

→ **Exempel:** "När jag mår dåligt så söker jag upp och tar emot hjälp".

Tänk på:

- Formulera påståendena positivt i den mån det är möjligt.
- Anpassa språket till målgruppen, och testa alla frågor med målgruppen.
- Begränsa antalet frågor, helst färre än 20 frågor.

4. Individen tar ställning till påståendena på en tiogradig skala. Det sker en nollmätning innan de börjar delta i verksamhetens aktiviteter, och därefter med tre till tolv månaders intervall.

Ställ följande frågor för att bestämma när och hur ofta individen ska ta ställning till påståendena:

- När kan enkäten med påståenden besvaras av individen? Innan första mötet, under första mötet eller senare?
- Hur ofta ska enkäten besvaras?
- Hur intensivt är arbetet med individen? (vid mer intensivt arbete med individen kan mätningar ske med tätare intervall).
- Finns det några start- och slutpunkter (till exempel termins- eller programstarter) i arbetet?
- Hur ofta är det rimligt att individen besvarar enkäten?
- Hur ofta klarar ni av att genomföra insamling?

Tänk på:

- Samla in svar från individen så tidigt som möjligt, gärna innan programmet påbörjas, så att även tidig förflyttning kommer med.
- Samla in minst 30 svar vid varje tidsintervall för att få mer tillförlitliga resultat.
- Se över de juridiska aspekterna kring insamling av enkäten. Troligen krävs individs eller förälders (om individen är under 15 år) samtycke.

5. Genom att jämföra svaren över tid får vi ett kvantitativt mått på individens förflyttning över tid. När vi slår ihop alla individers resultat får vi ett effektmått för hela målgruppen.

→ **Exempel:** Efter ett år i Maskrosbarns coachprogram har ungdomarna gjort en 38-procentig förflyttning på "När jag mår dåligt så söker jag upp och tar emot hjälp". Efter två år är förflyttningen 59 procent.

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Utvärdering

Utvärdering fångar upp målgruppens synpunkter på verksamheten och dess aktiviteter. Utvärderingen ger viktiga insikter om vad som fungerar bra samt om och hur stödet kan utvecklas för att skapa starkare resultat.

Frågor:

- Vad är dina lärdomar?
- Vad var bäst?
- Vad kan vi förbättra?
- Hur troligt är det att du skulle rekommendera verksamheten till en vän? (0–10)

→ **Exempel:** "Jag önskar bara att vi träffades två gånger i veckan, man längtar hela tiden."

Djupintervjuer

Utöver självskattningar genomförs även djupintervjuer. Syftet är att få en djupare förståelse för utvecklingen hos individerna och säkerställa att resultaten från självskattningarna återspeglar verkligheten. I djupintervjuerna kan även frågor som är svåra att omvandla till enkla enkätfrågor ställas. Djupintervjuer kan även användas om det finns för få individer för att genomföra kvantitativ självskattning.

→ **Exempel:** "Jag litar på vuxna, på Maskrosbarn, min coach och alla ledare. Vi har en kontakt som är svår att beskriva. Här kan man lita på alla. Det kan jag inte i min familj"

Inkluderas arbete med resultaten

Resultatmätningen ger svar på i vilken utsträckning attityd- och beteendeförändringar sker hos individerna i målgrupperna. Workshops genomförs minst årligen med verksamheterna, för att förstå resultaten och komma fram till hur vi bäst kan ge individer motivation, kraft och verktyg att själva motverka ett utanförskap. För att undersöka detta kan följande frågor ställas:

- Återspeglar resultaten verkligheten?
- Om det är en svag eller ingen utveckling alls: Arbetar verksamheten med målsättningen?
- Förstår målgruppen påståendet?
- Behöver vi ändra på metoden, eller räcker det med att lägga mer resurser för att driva önskad utveckling?

Det kan också vara så att målgruppen i kvalitativa intervjuer beskriver att verksamheten bidrar med något annat än den utveckling som beskrivs:

- Ska verksamheten då förstärka den utveckling som redan drivs och ändra på målsättningarna?

Effektmätning - en överblick

Anledningarna till varför man vill mäta effekter är flera. Effekter ger politiker, tjänstemän, finansiärer och entreprenörer information om hur någonting har fungerat och om det behövs åtgärder för att utveckla, korrigera eller avbryta en insats. I ett demokratiskt perspektiv är det också viktigt att medborgarna kan hålla sig informerade och kunna utkräva ansvar av beslutsfattare som spenderar offentliga medel: har arbetsmarknadsreformen lett till fler jobb? Har insatsen skapat de värden vi sa att den skulle skapa?

Kettil Nordesjö är Postdoktor vid Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA), Malmö universitet. Han disputerade 2015 på avhandlingen "Relationen styrning och utvärdering – hur en europeisk utvärderingsidé översätts i Sverige" (Linnéuniversitetet). Hans forskningsintressen kretsar kring utvärdering, standardisering och chefer som implementeringsaktörer inom socialt arbete, samt sociala investeringar.

Mats Fred är anställd som Postdoktor vid Globala Politiska Studier, Malmö Universitet. Våren 2018 disputerade han på avhandlingen 'Projectification, the Trojan horse of local government' (Department of Political Science, Lund). Hans forskningsintresse inkluderar bland annat lokala praktiker i offentliga organisationer, styrning genom organisatoriska experiment, sociala investeringar och social impact bonds samt konsulters roll i offentlig verksamhet.

Som akademisk praktik ser vi effektmätning som en form av utvärdering där en insats värderas i förhållande till den effekt som hittas. Men att mäta effekter är bara en av flera modeller för värdering av sociala insatser. Exempel på helt andra 'måttstockar' än just effekter är att värdera insatsen utifrån demokratiska ideal eller utifrån insatsens processer – har tänkta aktörer fått vara delaktiga, kommit till tals och fått utrymme i beslut – eller utifrån hur slutanvändarna eller mottagarna av en insats upplevt insatsen.

De senaste åren har vi dock bevittnat en stark positionsförflyttning framåt för just effektmätningar som en modell för värdering av sociala insatser. Från såväl EU¹⁰ som nationella och regionala organ¹¹ kommer indikationer på en ökad betydelse av att kunna identifiera effekter av sociala insatser, effekter som helst ska uttryckas i kvantifierbara termer – i x antal eller kr. Kritikerna pratar om denna utveckling bland annat i termer av en ökad kvantifiering¹² av samhället och dess institutioner, en utveckling som tycks gå hand i hand med bredare trender av ökad efterfrågan på dokumentation, uppföljning och utvärdering (se evidensbaserings¹³, administrationssamhället¹⁴, byråkratisering¹⁵, granskningssamhället¹⁶ och utvärderingssamhället¹⁷).

Vi lever i en tid, skulle man kunna hävda, där så gott som allt skall dokumenteras, mätas och utvärderas. Men det är som sagt inte vilken typ av utvärdering som helst som på senare tid uppmuntras och förespråkas, utan framför allt den som säger sig sätta fokus på effekter, och det är just denna typ av mätning som är ämnet för detta kapitel.

En första fråga som dyker upp i huvudet när man hör ordet effektmätning är såklart vad en effekt egentligen är för något? Ett sätt att tänka kring effekter (ett sätt som också används i denna handbok) är att försöka skilja på utfall, resultat och effekt. Utfall är det omedelbara utfallet av en insats eller ett projekt, dvs x antal som genomgått insatsen eller x antal utförda seminarier. Resultatet av att x antal personer genomgått insatsen eller att ett visst antal seminarier hållits kan vara att deltagarna lärt sig något speciellt som behandlats vid seminarierna eller i insatsen. Effekten av att dom som individer lärt sig något är att dom på ett eller annat sätt ändrar beteende utifrån vad dom lärt sig i insatsen. Denna typ av resonemang kallas för förändringsteori.¹⁸

9. Sandahl, R. & Petersson, G.J. (2016). Kausalitet: i filosofi, politik och utvärdering. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

10. För exempel, se ESF rådets och Tillväxtverkets riktlinjer för utvärdering av Socialfonden och Regionalfonden

11. För exempel, se SKLs riktlinjer för utvärdering av sociala investeringar

12. Porter, T. M. (1996). Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life. Princeton University Press.

13. Vedung, E. (2010). Four waves of evaluation diffusion. *Evaluation*, 16(3), 263-277.

14. Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). Administrationssamhället. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

15. Hall, P. (2012). Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning. (1. uppl.) Malmö: Liber.

16. Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.

17. Dahler-Larsen, P. (2011). *The evaluation society*. Stanford University Press.

18. Kan också kallas programeori, effektkedja, interventionsteori

Ett annat sätt att begreppsliggöra effekter är att försöka specificera skillnaden mellan ett faktiskt resultat av en insats – deltagare i ett projekt har lärt sig ett nytt arbetssätt och använder nu detta i sin vardag – och hur verksamheterna skulle ha sett ut utan insatsen, alltså om projektet aldrig funnits – hur hade då deltagarna arbetat? Man pratar om kontrafaktiska resultat. Effektmätning handlar alltså om tid men också om påverkan – en insats genomförs och resulterar i något som på sikt kan tänkas generera effekter på individnivå, organisationsnivå eller samhällsnivå. Ytterligare former av effektmätningar handlar om att hitta kausala men ej direkt observerbara mekanismer, eller att med argumentation försöka utesluta alla andra tänkbara förklaringar till en identifierad effekt¹⁹.

Att hitta och mäta effekter ses ibland som synonymt med att få säker och evidensbaserad kunskap om olika förhållanden i samhället. Detta är något som det finns anledning att problematisera, anser vi. Ifråga om utvärdering finns historiskt sett en mängd ansatser, metoder och perspektiv som kan användas för olika syften och politikområden. Men en konsekvens av den utveckling vi beskrev ovan mot ett ”granskningssamhälle”, och en kritik riktad mot densamma, är att fokus i vissa lägen tenderar att förskjutas från de långsiktiga effekter man faktiskt varit intresserad av att få kunskap om, till det som är lätt och går snabbt att mäta. En uppenbar risk med detta är att mätningarna och utvärderingarna bidrar till målförskjutning, det vill säga att ”fel” mål blir styrande för verksamheterna. Istället för att mäta långsiktiga effekter av en arbetsmarknadsinsats – något som i sig kan ta mycket resurser i anspråk och som också kan visa sig vara helt ointressanta när de väl presenteras många år senare – mäts kortsiktiga produktionsmått, vilka kan levereras direkt: hur många som deltagit eller genomgått insatsen, exempelvis.

Den här typen av mer kortsiktiga mätningar är relativt vanliga i projektverksamheter där finansären eller projektägaren förväntar sig eller kräver en utvärdering direkt efter eller strax före ett projekt avslutas. Här är det viktigt att också komma ihåg att utvärderings- och mätpraktiker tenderar att styra verksamheter. Om vi exempelvis vet att en verksamhet värderas utifrån hur många som deltagit i vissa aktiviteter eller att budgeten går plus-minus-noll, finns det stor chans/risk att verksamhetens arbete också fokuseras på att nå budget samt rapportera antal deltagare. I ett arbetsmarknadsprojekt, för att fortsätta med det exemplet, innebär en sådan utveckling att fokus flyttas ifrån deltagarnas möjligheter, kompetenser och de förberedande insatser för den kommande arbetsmarknaden till att försöka öka genomströmningen av deltagare. För effektmätningens praktik innebär detta att ett visst mått av ödmjukhet inför vad som faktiskt går att mäta bör anammas samt att man noga preciserar (i relation till beslutfattare/beställare) vad exakt det är för effekter man ämnar mäta och under vilken tidshorisont.

En stark trend de senaste decennierna med tydlig koppling till effektmätning och effektutvärdering är evidensvågen. Den centrala idén inom evidensvågen är att både politiker och praktiker ska arbeta efter bästa tillgängliga vetenskapliga kunskap. Detta sätt att tänka och ta sig an offentlig verksamhet återfinns inom såväl skola som vård och omsorg, men har sitt ursprung inom den medicinska vetenskapen där effektmätning, i form av randomiserade kontrollstudier (RCT), används för att avgöra exempelvis hur bra eller dåligt en viss medicin fungerar på en viss åkomma (”what works?”²⁰). Förespråkare menar att ett liknande tillvägagångssätt kan användas vid sociala problem genom att lotta personer med liknande social problematik i två grupper, där endast den ena gruppen får ta emot den undersökta metoden.

19. Ruff, K., & Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402-407.
20. Vedung, E. (2010). Four waves of evaluation diffusion. *Evaluation*, 16(3), 263-277.

Kunskapsunderlagen som dessa utvärderingar genererar sammanställs sedan idealt i meta-analyser och blir tillsammans med professionens praktiska kunskap och brukares erfarenheter ett underlag för en evidensbaserad praktik (EBP)²¹. En konsekvens av evidensvägens frammarsch, där effektutvärdering genom RCT anses vara den mest framstående ansatsen, är att den i viss mån har kommit att representera ”säker kunskap”.

Ett praktiskt exempel på hur evidensbegreppet förenar utvärdering, effektmätning och politiskt beslutsfattande är de kommunala försöken med så kallade sociala investeringar, där konsekvensen av sociala problem kostnadsberäknas. Idén är att implementera innovativa samverkansinsatser som gärna är evidensbaserade och sedan utvärdera projekten utifrån en kostnads- och nyttokalkyl, i syfte att kunna ta beslut om projektens fortsatta implementering. Om projektet kan visa på en kostnadsbesparing och effektivisering i användning av resurser förväntas projektet implementeras i ordinarie verksamhet. Det har dock visat sig vara svårt och resurskrävande att genomföra större utvärderingar av randomiserad karaktär vilket istället resulterat i mer traditionella utvärderingar där processen eller resultatet värderas i relation till hur det var tänkt att fungera.

Fokus i vissa lägen tenderar att förskjutas från de långsiktiga effekter man faktiskt varit intresserad av att få kunskap om, till det som är lätt och går snabbt att mäta.

Effektmätning i praktiken

Den centrala frågan inom effektmätning är vad som kan kallas effektproblemet – hur vet vi att effekten är resultatet av insatsen, och inte något annat? Om denna fråga inte besvaras, kan den verkan som uppmäts inte kallas effekt i ordets rätta bemärkelse utan kanske snarare handla om korrelerande fenomen. Att två saker händer samtidigt – korrelation – innebär inte nödvändigtvis att det finns ett orsakssamband – kausalitet – mellan dem. De kan båda vara påverkade av en tredje faktor eller bero på slumpen. På vintern brukar exempelvis både antalet villabränder och bilolyckor öka – de är korrelerade, men har inget kausalt samband.

Fortsättningsvis använder vi det kontrafaktiska experimentet som exempel för att diskutera effektmätningens utmaningar, men flera av utmaningarna är desamma oavsett vilken typ av effektmätning du ägnar dig åt. Eftersom experimentet är medicinskt inspirerat är det inte ett självklart val av ansats då man har att göra med insatser som syftar till social förändring, det vill säga när det som tillförs är en ny idé eller tjänst och mottagaren en målgrupp med komplexa behov eller problem. Innovativa samverkansinsatser är också svåra, för att inte säga omöjliga, att organisera och observera i isolerade labblignande miljöer. Kopplingen mellan orsak och effekt i sådana insatser sker ute i samhället där miljön och omgivningen är mindre kontrollerbar och mer komplex. Mer generellt pratar man inom samhällsvetenskapen om att sociala problem eller så kallade ”wicked problems” – det vill säga ”krångliga” eller svårhanterliga samhällsproblem²², – påverkas av sociala, historiska och kulturella omständigheter, som dessutom kan förändras under en insats gång²³. De har sällan en bästa lösning utan behöver ofta utformas i nätverk utifrån flera kompetenser och ansvarsområden.

21. Bergmark, A., Bergmark, Å. & Lundström, T. (2011). Evidensbaserat socialt arbete: teori, kritik, praktik. Stockholm: Natur & kultur.

22. Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2004). Managing uncertainties in networks: Public private controversies. Routledge.

23. Krogstrup, H.K. (2017). Utvärderingsmodeller. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

När effekter av insatser uppmäts är det ofta svårt att urskilja den specifika insatsens bidrag från andra möjliga orsaker. Effektmätning genom experiment av sociala insatser kan vara användbar. Men den dras samtidigt med flera ganska stora utmaningar:

→ Extern påverkan

Det finns en rad möjliga påverkansfaktorer som är svåra att hantera i termer av effektmätning. Det handlar dels om individuella faktorer – personer som medverkar i den specifika insatsen som man förväntas mäta effekten av kan samtidigt som insatsen genomförs ingå i flera andra insatser, genomgå fortbildning eller en personlig kris eller annat som påverkar, vilket gör att det blir svårt att i efterhand avgöra vad som genererat effekt. Det kan också handla om organisatoriska faktorer såsom omorganisering, tillsättande av ny personal eller avskedningar och sammanslutningar av avdelningar exempelvis. Slutligen kan det också handla om samhällsliga faktorer så som förändringar på arbetsmarknaden, ekonomiska kriser eller förändringar i lagar och regler som kan ha inverkan på insatsen.

→ Jämförelseproblematiken

En stor utmaning är att få till en bra kontrollgrupp att jämföra insatsen med. Har man inte möjlighet att organisera en RCT, randomiserad kontrollerad studie, kan man genomföra en kvasiexperimentell mätning där den grupp som får interventionen jämförs med en annan fristående, men liknande grupp, som inte får interventionen (en annan skolklass, en annan kommun och så vidare). Här uppstår dock problemet att den jämförande gruppen trots vissa likheter kan skilja sig åt på viktiga punkter.

→ Program(o)trohet

En förutsättning för effektmätning är att interventionen ska hållas konstant under hela mätperioden för att det ska gå att veta vad som undersökts. Det kan bli ett problem om man upptäcker brister halvvägs in i mätperioden som då inte går att ändra. Professionella måste då fortsätta arbeta på ett sätt som de erfar inte fungerar, vilket kan vara oetiskt och ineffektivt, men viktigt för själva mätningen.

→ Etik

Är det etiskt riktigt att undanhålla en potentiellt verksam intervention från en kontrollgrupp i syfte att mäta? Är det etiskt riktigt att fortsätta arbeta med en intervention som man erfar inte är verksam på grund av effektmätningen (programtroheten)?

→ Resurser

All form av effektmätning kräver såväl ekonomiska som kunskapsmässiga resurser. Det kräver bland annat mycket goda kunskaper i metod och etik. Evidensvägen har gett forskare en stark position på utvärderingsfältet, men det innebär inte att man måste vara forskare för att ägna sig åt effektmätning. Däremot bör man vara noga med hur en effekt definieras och hur den mäts så att det blir tydligt vad som menas med effekt, hur man mätt den och vad man säger att insatsen genom dessa mått uppnått.

Med tanke på dessa utmaningar är effekt-mätning inte alltid genomförbar i mindre sociala innovationsprojekt där standardiserad, jämförbar data är av intresse för investerare med liknande projekt framför sig. Utöver kontrafaktisk effekt-mätning och spårande av mekanismer, så kan projektdata i form av utfall och uppföljnings-data som samlas in under projektets gång istället ligga till grund för en (rimlig) effektberättelse.²⁴ Det är billigare att genomföra, följsamt och ligger i linje med vad projektet handlat om. En ansats i denna riktning är den utvecklingsinriktade utvärderingen²⁵, ibland omnämnd som lärande utvärdering²⁶, där utvärderaren är en del av interventionen och därmed kan påverka och analysera vilka faktorer som *bidrar* till olika resultat²⁷. I detta fall är det viktigt att argumentera utifrån någon form av kausalt resonemang i form av exempelvis en förändringsteori²⁸.

Ett helt annat sätt att ta sig an effekt-mätningens problematiken är att utgå ifrån forskning på området för interventionen (forskning om utanförskap, arbetslöshet, integration och så vidare) och sedan mäta eller utvärdera förutsättningarna för att effekter skall uppnås. Som exempel kan nämnas Lennart Svensson och Göran Brulins²⁹ studier av långsiktigt arbete utifrån projekt och programarbete. Efter att studerat tusentals utvecklingsinriktade projekt menar de att projekt som leder till effekter och långsiktighet genomsyras av tre organisatoriska mekanismer – samverkan, aktivt ägarskap och utvecklingsinriktat lärande. Dessa mekanismer kan användas vid utvärdering av sociala insatser – saknas dessa eller lider det brist på någon av dem så är förutsättningarna för effekter sålunda små. Man kommer på detta vis inte åt själva effekten och kan inte heller ge tydliga siffror på hur effekten ser ut, men man kan i viss mån säkerställa att den önskvärda effekten blir av.

Om vi bara tittar på effekter utan att fundera över vad som är syftet med mätningen och vad den ska användas till, riskerar vi att inte veta någonting om hur effekterna har uppstått eller inte.

Avslutning

Vi har i detta kapitel lyft fram effekt-mätningens relevans, roll och utmaningar i praktiken. Vi avslutar med två praktiska poänger: För det första, mot bakgrund av effekt-mätningens bredd och i vissa sammanhang anspråk på att vara ”säker kunskap”, bör den som genomför någon typ av effektutvärdering föra en dialog med uppdragsgivaren om vad som menas med en effekt i det sammanhang som verksamheten finns i, samt vara transparent med hur mätningen gått till. För det andra, om vi bara tittar på effekter utan att fundera över vad som är syftet med mätningen och vad den ska användas till, riskerar vi att inte veta någonting om hur effekterna har uppstått eller inte. Av denna anledning är det inte ovanligt att kombinera en effektutvärdering med en processutvärdering som undersöker hur en intervention har genomförts. En sådan ansats har också fördelen att den kan förbättra interventionen under resans gång.

24. Ruff, K., & Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402-407.

25. Patton, M. Q. (2010). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.

26. Nordesjö, K. (2015). *Relationen styrning och utvärdering: Hur en europeisk utvärderingsidé översätts i Sverige* (Doctoral dissertation, Linnaeus University Press).

27. Harji, K., & Jackson, E. T. (2018). Facing Challenges, Building the Field: Improving the Measurement of the Social Impact of Market-Based Approaches. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 396-401; Reisman, J., Olazabal, V., & Hoffman, S. (2018). Putting the "Impact" in Impact Investing: The Rising Demand for Data and Evidence of Social Outcomes. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 389-395.

28. Ruff, K., & Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402-407.

29. Brulin, G. Svensson, L. (2012). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Att utvärdera samhällseffekter i deltagarbaserad forskning – exemplet hälsa

"In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground where practitioners can make effective use of research-based theory and technique, and there is a swampy lowland where situations are confusing 'messes', incapable of technical solution. The difficulty is that the problems of the high ground, however great their technical interest, are often relatively unimportant to clients or to the larger society, while in the swamp are the problems of greatest concern."

(Schön 1991, 42)

Margareta Rämngård, Forskare, PhD Kulturgeografi, lektor i vårdvetenskap, Malmö universitet, Executive Medlem av ICPHR (International Collaboration of participatory research) samt styrelseledamot i SPARC (Swedish participatory action research community).

I ett internationellt perspektiv kan vi se att det finns ett ökat behov av att utvärdera samhälls- effekter när vi investerar i forskning om hälsa. Det gäller såväl i den medicinska forskningen inom hälso- och sjukvården som i det mer hälsoförebyggande arbetet i till exempel folkhälsa.

Nationella riktlinjer i olika länder reglerar forskningens ansvar och skyldigheter mot de människor som berörs och påverkar även forskningsfinansiering och forskningspolitik (Walshe och Davies 2013). Men det finns också ett växande intresse för en forskningsproduktion som inkluderar utövare, medborgare, allmänheten och beslutsfattare, eftersom den sortens interaktiva projekt kan vara produktiva i att främja mer långsiktiga effekter (Brett et al. 2014. Campbell & Vanderhoven 2016). Företrädare för yrkesgrupper, opinionsbildare och brukarråd är idag ofta med och bedömer och utvärderar olika forskningsanslag för att utröna forskningens nytta i praktiken. Många hävdar att detta innebär att vi lättare kan effektuera vilken forskning som har störst relevans i praktiken. Utvärderingen av samhällseffekter väcker också frågor om vilken typ av samhällspåverkan som utvärderas och mäts, vem som ges företräde att utvärdera, samt hur processen runt dessa former av utvärderingar ser ut.

Hur utvärdera samhällsnytta i hälsoforskning?

Traditionellt i akademien utvärderas ofta samhällsnyttan av forskningsresultat genom bibliometrier, och citeringar det vill säga värdet av akademiska publikationer i internationella tidskrifter. I England har rådet för högre utbildning definierat samhällsnytta (det vill säga social impact) som 'en effekt på, eller en förändring/nytta för ekonomin i samhället, kulturen och för allmän ordning eller nyttoeffekter i form av tjänster, hälsa, miljö och livskvalitet, utanför den akademiska världen.' (HEFCE 2015). Det har inneburit att forskare i akademien har varit ålagda att på olika sätt visa vilken effekt som deras forskning har haft i samhället i högre utsträckning än vad vi varit vana vid i Sverige.

Andra aktörer utanför akademien är ofta mer inriktade på om forskningen har kunnat bidra till socioekonomiska prioriteringar i olika beslutsprocesser och i uppbyggnaden av olika sorters service till medborgare. I dessa fall handlar samhällsnyttan kanske främst om hur forskningen har förmått ge avkastning på olika investeringar (Penfield et al 2013).

Det finns anledning att fråga sig vilka röster av medborgare och intressenter som kommer till tals genom olika effektmätningar på samhällsnyttig forskning. I hälso- och sjukvårdssektorn tenderar fokus att ligga på ett begränsat antal intressenter, och berör ofta de som redan har beslutsmakt: akademiker, läkare, inflytelserika vårdprofessioner samt olika hälso- och sjukvårdsinstitutioner. Det kan i värsta fall innebära att dessa mätningar saknar kontextuell giltighet och dessutom ger privilegier till en begränsad uppsättning hälsoresultat. När en patient inte ses som trovärdig, (vilket ofta förvärras när patienten inte förstår språket eller kommer från marginaliserade förhållanden) eller har olika former av funktionsnedsättningar eller en psykisk ohälsa, minskar ofta deras möjligheter att delta i forskningens nyttoeffektmätningar. Kunskapen om vad som ger samhällspåverkan i hälsorelaterad forskning påverkas av vilka grupper i samhället som inkorporeras i effektmätningar och vilka röster som hörs i olika utvärderingar av forskningsprojekt.

En nyligen framtagen kunskapsöversikt från Karolinska Institutet visar att det saknas betydande evidens angående påvisade effekter på hur en mer jämlik hälsa i befolkningen kan uppnås genom olika insatser i samhället (Bergström, Lynch, Rahman & Elinder, 2017). Anmärkningsvärt är till exempel att de flesta studier när det gäller matvanor, fysiska aktivitet och stillasittande inte specifikt analyserar resultat från olika socioekonomiska grupper. Forskningen har också påvisat att interventioner som har lyckats i kliniska kontrollerade prövningar ofta misslyckas när de sedan skall implementeras i praktiken då de inte tar hänsyn till kontextuella faktorer som reglerar eller förmedlar olika beteenden. Detta antyder att olika förebyggande insatser bör omfatta flera olika arenor i samhället, det vill säga vara multi-komponenta och inbegripa viktiga samhällsstrukturer som skola, hälso- och sjukvård, närområdet och föreningsliv. För att kunna mäta samhällsnyttan i ett sådant perspektiv måste många olika aktörer engageras.

Kunskapstransferering som nyttiggörande – att använda forskning i praktiken

Akademins forskningsproduktion och nyttiggörande i samhället brukar ofta beskrivas som en process av att transferera kunskap. Det innebär att kunskap producerades av forskare så att mottagarna kan acceptera och använda den för att ändra sin förståelse och sin praxis. En sådan modell placerar forskarna i rollen som expert, där de ger andra mottagare information utifrån sina forskningsresultat (Lavis et al. 2003). Men det finns också kritik mot en sådan linjär process som resulterat i att användargrupper enbart tillfrågas och inte deltar under forskningsprocessen. Även om kunskapstransferering definieras som en dynamisk och iterativ process mellan forskare och olika användare som syftar till att främja utbyte, så definieras den ändå av de personer som själva använder forskningsgenererad kunskap (Canadian Institute of Health Research 2016).

Till motsats mot kunskapstransferering så fokuserar kunskapsmobilisering på att skapa ny kunskap tillsammans, samt att öka förståelsen för vad det är för kunskap som behövs i varje situation.

Kunskapsmobilisering som nyttiggörande forskning och innovation

Ett annat sätt att förhålla sig till en kunskap som är mindre linjär är att relatera till det som kallas kunskapsmobilisering, där kunskap beskrivs som något som produceras i komplexa nätverk. Sociala konsekvenser och samhällsnytta av hälsoforskning det vill säga social impact är inte enbart en intellektuell process utan innebär också att mobilisera kunskap i sociala nätverk med många olika aktörer. Till motsats mot kunskapsstransferering så fokuserar kunskapsmobilisering på att skapa ny kunskap tillsammans, samt att öka förståelsen för vad det är för kunskap som behövs i varje situation. Kunskapsmobilisering är en ömsesidig process av kunskap med olika intressenter (Abama et. al 2017), den är dubbelriktad och mångfacetterat men ger samtidig möjlighet till att konstruera något nytt. Den aktiveras i ett partnerskap med olika grupperingar av medborgare, akademi, vårdpersonal och kan även inbegripa de som ger finansiering och stöd.

Modeller för kunskapsmobilisering värderar olika typer av kunskap vid sidan av vetenskaplig forskning. För att citera Paulo Freire (1973, s 34): 'kunskap mobilisering uppstår när nyfikna människor, konfronteras med världen, och engagerar sig i ett lärande med och från varandra i den dagliga verksamheten, i konkreta situationer och omvandlar denna kunskap till åtgärder som påverkar deras verklighet'. För att fånga samhällsresultat av forskning i en kunskapsmobiliserande modell så räcker inte de mer traditionella metoderna eftersom vi behöver kunna utvärdera och förstå processer och nätverkande sammanhangseffekter av forskningen. Samhälleffekter i en kunskapsmobiliserande modell bör heller inte ses som en slut 'produkt', snarare uppstår och utvecklas nyttoeffekterna i själva samverkansprocessen och fortsätter också att utvecklas långt efter forskningen är klar.

Deltagarbaserad hälsoforskning (PHR) och kunskapsmobilisering

I PHR (participatory health research) och andra former av deltagarbaserad aktionsforskning mobiliseras och produceras forskning tillsammans med användare (personal/patienter/medborgare/klinter/brukare/). Ett sådant forskningsperspektiv har en stor möjlighet att ge samhällseffekter i själva forskningsprocessen eftersom handlingsplaner, delaktighet och egenmakts processer är centrala (Greene 1988). I ett sådant perspektiv mobiliseras kunskap ofta från många organisationer, personer, patientgrupper med mera i hela forskningsprocessen, där både syfte och metoder bestäms av de parter som involveras. Forskningen kan då få en effekt direkt och prövas i klinisk verksamhet (ICPR 2013). Hälsorelaterad PHR-forskning med ett kunskapsmobiliserande perspektiv i själva processen vill i sig ge relevans för själva forskningen, eftersom de som deltar kommer att definiera vad det är de behöver för att utöva sitt kliniska arbete (Campbell & Vanderhoven 2016). En annan effekt är att deltagare kommer att ge sin syn på olika situationer och presentera sina perspektiv i delaktighet med varandra. Detta fördjupar en förståelse för komplexiteten av ett problem och medverkar till ett bättre samarbete (Rämgård et al 2017). Ett tredje argument är att en kunskapsmobilisering av flera perspektiv ger ett ägande till alla parter som är involverade under själva forskningsprocessen. Detta ger i sig en sorts effekt i det att den kan användas och accepteras av de som berörs.

Jämlik hälsa – kunskaps- mobilisering, deltagarbaserad forskning och innovation

Ett exempel på kunskapsmobilisering är Malmö universitets arbete med agendan ”Jämlik hälsa” som producerades inom ramen för innovationsstrategin personlig hälsa. Det arbetet mobiliserar olika sorters kunskap som visar att samhällsaktörer från olika sektorer måste samverka lokalt och skapa nya innovativa hälsofrämjande plattformar ute i samhället. Genom en sådan modell kan nya arbetssätt prövas (Holmberg mfl 2014). Ett samarbete byggt på kunskapsmobilisering mellan olika samhällssektorer och medborgare fyller också en viktig funktion i att möta framtidens hälsoutmaningar i särskilt utsatta urbana områden.

Deltagarorienterad forskning i Community based participatory research (CBPR) om hälsa, baseras på PHR och på kopplingen mellan teori och praktik och betonar att utgångspunkten för deltagandet ligger i en gemenskap som ofta är förlagd till en speciell plats. Forskningen berör ofta förebyggande hälsoaspekter för medborgarna som bor på den platsen i kombination med att den visar hur strukturell ojämlikhet och sociala orättvisor utgör grunden för hälsoskillnader i befolkningen. För att kunna utvärdera och utvärdera samhällsliga nyttoeffekter av CBPR-modeller behöver processen i modellen studeras och utvärderas.

Ett exempel på en modell av kunskapsmobilisering finns i plattformen hälsofrämjande innovation i samverkan. Arbetet i plattformen skapas av parterna på plats, inkluderar olika aktörer (till exempel offentliga och privata vårdcentraler, skolor, föreningar, tandvård och idéburna sektorer: Röda Korset, Rädda Barnen i området) och medborgare. Plattformen bygger på en iterativ CBPR-modell som processas strukturellt i en styrgrupp samt på operativ nivå på plats i plattformens nätverksrelationer (se figur, sid. 74). Mellan styrgrupp och det operativa nätverket sker också ett lärande över tid. Medborgare finns representerade både på operativ och strukturell nivå.

För att kunna se hur denna modell ger samhällsnytta följs hela processen genom intervjuer med deltagande parter, med ett evidensbaserat frågeformulär under hela processen. Formuläret är sedan kopplat till olika teorier om empowerment, lärande och delaktighet. I utvärderingen syns också hur de olika sektorerna arbetat tillsammans för att utvärdera om den kunskapsmobilisering som processats fram har gett någon ny kunskap, samt hur denna kunskap sedan har påverkat förändringar i praktiken. Dessa förändringar kan innebära en förändrad policy, en ny tjänst lokalt på plats eller förändringar i samarbetet mellan grupper och individer i området. Men det kan också innehålla förändrade maktrelationer, kulturell förståelse och förmåga till social interaktion mellan olika grupper. Frågeformuläret kompletteras sedan med fokusgruppsintervjuer och hälsoenkäter där medborgare och aktörer får ge sin upplevelse av delaktighet och förbättrad hälsa. Slutligen kompletteras utvärderingen med olika hälso-mätningar som visar fysisk hälsa.

Dessa förändringar kan innebära en förändrad policy, en ny tjänst lokalt på plats eller förändringar i samarbetet mellan grupper och individer i området. Men det kan också innehålla förändrade maktrelationer, kulturell förståelse och förmåga till social interaktion mellan olika grupper.

Case: Hälsöfrämjande innovation i samverkan

Partnerskapet Hälsöfrämjande innovation i samverkan är ett initiativ från Malmö universitet. I partnerskapet ingår fjorton aktörer från näringsliv, offentlig sektor, idéburen sektor samt medborgare boende i området Lindängen i Malmö. Bakgrunden till initiativet är behovet av att utveckla nya arbetssätt för att motverka det faktum att hälsa blir alltmer ojämnt fördelad i befolkningen. Detta brukar beskrivas som The Health Gap (efter WHO:s benämning) och innebär att klyftan ökar mellan de i befolkningen som har god hälsa och de som har sämre.

Partnerskapet drivs som en utvecklingsverksamhet med en CBPR (Community Based Participatory Research), där samverkan sker i pentahelix, det vill säga att samhällets fyra sektorer samt även medborgare, medverkar i organiseringen av arbetet på både strukturell samt operativ nivå. Partnerskapet har fått medel från Vinnova för att testa hur ett sådant partnerskap kan fungera i praktiken.

Arbetet tar avstamp i en syn som kallas promotiv. Det innebär att arbetet tar individens situation som utgångspunkt. En promotiv metod innebär att stärka sådant som redan finns och fungerar på platsen Lindängen och samtidigt uppmärksamma hur individens situation påverkas av omgivande samhällsstrukturer. Medborgarna definierar vilka behov de har och med aktörer, tillsammans i pentahelix, utvecklas lösningar för att främja hälsa i området. Det kan vara utveckling av produkter och tjänster eller förändring av strukturer eller system.

På så sätt utvecklas en samverkansstruktur som kan betraktas som en innovationsplattform för jämlik hälsa. Centralt i denna struktur är hälsofrämjarna. Dessa är rekryterade från området för att driva och leda arbetet.

Hälsofrämjarna är navet i innovationsplattformen och deras roll är ny. En viktig del av utvecklingsarbetet i projektet är därför att formulera hur rollen kan beskrivas, vad den innebär och vilken funktion hälsofrämjarna har i innovationsplattformens dagliga verksamhet.

En avgörande aspekt av rollen som hälsofrämjare är att den som rekryteras till tjänsten själv har personlig kännedom om Lindängen och erfarenhet av hur platsen uppfattas utifrån ett privat och personligt perspektiv. Det räcker med andra ord inte bara med relevant professionell kunskap och kompetens – även om sådan kunskap självklart också behövs.

Vad som utmärker rekryteringsprocessen av hälsofrämjare är att den, liksom projektet och innovationsplattformen i övrigt, styrs av ett promotivt synsätt. Det innebär att rekryteringsarbetet vägleds av att söka kvaliteter som är värdefulla för arbetets utveckling hos de som söker kontakt och engagerar sig i verksamheten, snarare än att bedöma utifrån en på förhand uppställd lista med behov och krav. Då en hälsofrämjare rekryterats med utgångspunkt i vad personen bidrar med, görs därefter en individuell plan för vilka kompetensutvecklingsinsatser personen behöver för att utvecklas i rollen som hälsofrämjare. Det kan handla till exempel om kunskap och färdighet i processledning och mötesfacilitering, hälsokunskap, social mobilisering, promotivt hälsoarbete, organisationskunskap och utvärderingskunskap. Dessa kompetenshöjande insatser leds av någon av projektets partner utifrån respektive parts kunskapsområde.

Modellen jämlik hälsa – hälsofrämjande innovation i samverkan arbetas fram i den kontext där själva arbetet bedrivs, där en kontextuell förståelse analyseras fram i en gemensam förståelse av projektets parter, inkluderat medborgare. Därefter organiseras själva samverkan i en strategisk grupp, en operativ grupp samt i olika aktiviteter/ lab som definierats och leds av medborgare och involverade parter. Mellan dessa nivåer sker ett ständigt lärande i iterativa processer.

Definiera måbild

Långsiktiga mål

Förändra/hitta nya välfärdsmodeller.

Utveckla nya produkter och tjänster.

Etablera en hälsofrämjande struktur som fungerar som innovationsplattform, där rollen som hälsofrämjare är central.

Stärka processer som utvecklar en mer jämlik hälsa.

Mätbara hälsoförbättringar.

Delmål

Kunskap/forskning i egenmaktsprocesser.

Kunskap/forskning i pentahelixprocesser.

Identifiera rollen som hälsofrämjare:

- Rekrytering
- Kompetens
- Anställningsform
- Finansiering

Utveckla hälsofrämjande lab:

- Fysisk aktivitet
- Egenvård
- Platsens betydelse och mobilitet

Utveckla former av utmaningsdrivet lärande.

Analysera

Inventering av nuläge på platsen

Beskriv/utforska:

- Handlingsutrymmet för medborgarinflytande.
- Plattformer och nätverk byggda på tillit, vilket ger möjlighet till snabba beslut.
- Personer tillgängliga för fotarbete.
- Maktstrukturer: etnicitet, genus, klass.
- Konkurrens mellan verksamheter och aktörer.
- Kunskap om lokala befolkningens behov av förbättrad hälsa.



Deltagarbaserade innovationer och forskningsbaserade interventioner

Långsiktiga mål

Integrera kunskap från omvärlden i living lab/ forskningen.

Mobilisera lokal kunskap i egenmaktsprocesser.

Lokalsamhället involverat i forskning och utmaningsdrivet innovationsarbete.

Delmål

Innovationer och interventioner utifrån identifierade behov.

Öka delaktighet i forskning och innovationsprocessen.

Anpassade forskningsmetoder och relevanta innovationer.

Facilitera

Individ/aktörnivå

- Tillit
- Dialog
- Reflektion

Gruppenivå

- Jämlika positioner
- Transparens

Strukturnivå



Modellen är en illustration över Partnerskapet Hälsofrämjande innovation i samverkan, ett initiativ från Malmö universitet. Finansierata av Vinnova.

Kunskapsmodeller påverkar indikatorer och utvärderingar

Vilka indikatorer som ska användas för att mäta samhällsnytta beror således på det kunskapsparadigm som präglar forskningen. En kunskapsmodell byggd på kunskapstransferering har ofta indikatorer som är mer traditionella i form av antal akademiska publikationer och antal kunskapsgenererande produkter/tjänster som implementerats i praktiken. Men för att undvika en epistemologisk orättvisa, (det vill säga att det bara är en viss sorts kunskap som räknas), kan linjär kunskapsöverföring kompletteras med en dialog för gemensamt lärande i en modell av kunskapsmobilisering. En sådan modell utvärderar delaktighet, inflytande och samhällseffekter från olika samhällsgrupper, organisationer och myndigheter (Freire 1982; Guba och Lincoln 1989; Abma et.al, 2017).

Den stöder också skapandet av en meningsfull och demokratisk dialog mellan olika aktörer, där olika berörda parter perspektiv kan placera forskningsresultaten inom en större samhällelig arena. Med andra ord, forskningsresultat kan leda till utveckling av en rad innovativa lösningar, om berörda parter är villiga att se att det finns många olika typer av kunskap och information som kan tas tillvara. En väsentlig del i att utvärdera samhällseffekter i en sådan kunskapsmodell är att utvärdera själva processen med de samverkande parterna och hur organiseringen av den samverkan leder vidare till samhällsnytta på individ, grupp och ”community”-nivå.

Forskningsresultat kan leda till utveckling av en rad innovativa lösningar, om berörda parter är villiga att se att det finns många olika typer av kunskap och information som kan tas tillvara.

CBPR – Community Based Participatory Research

En forskningsmetod utvecklad i USA. Metoden bygger på deltagardriven forskning vilket innebär att medborgare och deltagande aktörer (företag, idéburna verksamheter, kommun, stat och region) tillsammans identifierar möjligheter och utmaningar kopplade till ett behov av förändring.

Ett sådant behov av förändring är de ojämlika hälsostrukturerna i samhället.

Forskningsprojektet Jämlik hälsa – Hälsofrämjande innovation i samverkan tillämpar CBPR-metoden för första gången i ett pentahelix-samarbete.

Pentahelix

Samverkan med fem sektorer: offentlig sektor, idéburen sektor, privat sektor, akademi och medborgare.

Promotion

Processer som främjar hälsa, utgår från en positiv företeelse som man vill förstärka.

Prevention

Förebyggande åtgärd för att förhindra uppkomst av sjukdomar, skador, fysiska, psykiska eller sociala problem.

Råd och tips från 10 s entrepren

Tips sociala nörer

Vill du veta mer om de sociala entreprenörer som intervjuats i boken? Här följer information kring deras verksamhet och fler tips och råd kring effektmätning.

Will Muir

Medgrundare, Equal Community Foundation

Equal Community Foundation (ECF) arbetar med pojkar, oftast 12-14 år gamla, för att hjälpa dem behandla kvinnor rättvist som vuxna. Verksamheten bedrivs i ett låginkomstområde i Pune i västra Indien, där ECF kör ett 45 veckor långt program, Action for Equality, för tonårspojkar i området. ECF har som mål att ”varje pojke i Indien ska uppfostras till att tänka jämställt”. Will Muir var med och grundade stiftelsen och är Ashoka Fellow sedan 2016. När han grundade ECF var tanken att komma till rätta med jämställdheten genom kontakt med yngre tonårspojkar (åldersgrupp 13–15). Från ECF:s årsrapport 2017 ser vi att stiftelsens program, Action for Equality, utvärderas genom två indikatorer, processutvärdering och resultatbedömning. Processutvärdering behandlar inskrivning och delaktighet hos deltagarna, medan resultatbedömningen utgår från deras kunskap, färdigheter, attityder och beteendeförändringar efter programmets slut.

Will poängterar att ECF för närvarande utvärderar deltagarna under två och ett halvt års tid, inklusive det 45 veckor långa programmet. Här ingår även intervjuer med kvinnorna i deltagarnas familjer, vilka ger information om hur deltagarnas beteende förändras över tid. Will berättar att deras påverkansmätningar baseras på en egen förändringsteori, som först behandlar de förändringar som sker på individnivå, därefter på kamratgruppsnivå och till sist i hela lokalsamhället.

Hela ramverket för bedömningen baseras på denna förändringsteori. Ramverket översätts till den verktygslåda som används av ECF för att mäta indikatorer för process och resultat. Enligt Will är påverkansmätningarna väl integrerade i programmet och utvecklas ständigt för att bli bättre. ECF sprider även sina kunskaper och verktyg till andra organisationer genom Project Raise – ett samarbete mellan många organisationer som arbetar mot det gemensamma målet att uppfostra jämställt tänkande pojkar i Indien.



Fler råd och tips:

→ Integrera mätningarna i aktiviteterna

För ECF är inte påverkansmätningar en extra aktivitet utan något som ingår i själva programmet. Inga särskilda moment tillkommer därför. Mätningarna används för finansiering och marknadsföring. Plus för att förbättra själva mätmetoderna.

→ Konstant fokus på mätningar

Då mätningarna var en faktor som inte kunde förhandlas bort hos finansörerna var det nödvändigt för ECF att hålla en hög kvalitet på sina resultatmätningar och hela tiden förbättra dessa över tid. Detta gjorde att ECF kunde utveckla sina mätningar så att de nu används både som dokumentation och som vägledning för var arbetets fokus bör ligga.

→ Dubbelkontrollerade mätningar

ECF verifierar sina mätningar från olika källor som en del av utvärderingsprocessen. Detta kan till exempel vara att kontrollera deltagarnas beteende genom respons både från deltagaren själv och hans familjemedlemmar. Det kan också vara att se om de faktiskt använder de färdigheter som lärts in.

→ Egna mätmetoder enligt förändringsteori

ECF har tagit fram och utvecklat egna metoder för att mäta resultat. ECF:s egen förändringsteori används som strategisk vägledning.

→ Mäter inte påverkan på samhällsnivå

ECF tror att könsjämsställda färdigheter, kunskaper, attityder och beteenden hos deltagarna kommer att leda till minskat våld mot kvinnor i samhället. Will inser att påverkan på samhällsnivå från deras arbete inte mäts för närvarande. Målet är dock att röra sig i den riktningen över tid.

→ Bra mätningar ger en hög konfidensgrad

ECF har en hög konfidensgrad på de data som samlas in och kan definitivt basera sina resultat på dokumentation från gjorda mätningar.

→ Att göra bra mätningar är en tidskrävande och komplex process

ECF:s erfarenhet är att det tar två-tre år att få en bra konfidensnivå på mätningarna. För detta krävs att resurser avsätts och att personer med specifika kunskaper arbetar med att förbättra mätningarna. En annan utmaning är att förenkla när du behöver skala upp.

→ Använd extern hjälp för expertrådgivning och trovärdighet

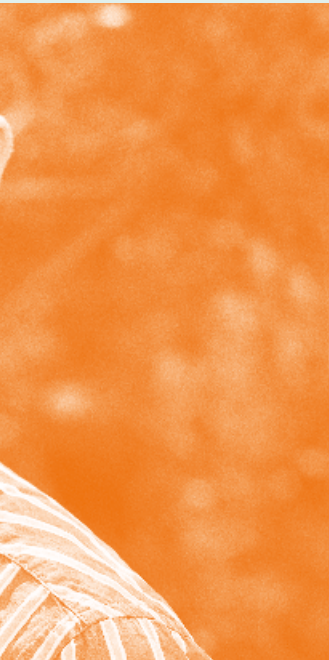
ECF tar hjälp från personer som är experter på att förbättra, verifiera och granska mätningar. På det sättet får organisationen den senaste kunskapen och trovärdigheten.

→ Lugnt och fint

Will tror att han eventuellt skulle ha satsat mer resurser om de hade vetat hur mycket tid som skulle gå åt, vilket dock skulle innebära större risk för misstag. Han rekommenderar därför att hålla fokus på mätningarna och ta det lugnt och fint.

→ Utgå från din målsättning

Wills råd är att sociala entreprenörer måste veta vad de vill uppnå redan från början, vilket problem det är de tänker lösa och vilken påverkan de vill att företaget ska ha.





Serra Titiz

Grundare, Mikado Consulting, Turkiet. Tillsammans med Elif Urcan, projektsamordnare, Mikado Consulting, Turkiet

Mikado Consulting är ett socialt företag som arbetar för hållbar utveckling. De utför konsulttjänster för privata företag som vill implementera hållbara affärsstrategier. Mikado har främjat socialt entreprenörskap i Turkiet i 11 år. Mikado arbetar med unga entreprenörer, myndigheter och investerare med sociala intressen, för att skapa ett ekosystem för socialt entreprenörskap. De utvecklar ledarskapsformer som sociala företag kan använda för att bygga upp sin verksamhet. De utbildar även unga sociala entreprenörer till att bli mer effektiva. Under de senaste tiden har de arbetat på att skapa en juridisk kategori för sociala företag i Turkiet. Mikado är en katalysator som hjälper organisationer att stärka sin kapacitet att bidra till hållbar utveckling. Social innovation, social påverkan och hållbarhet utgör grunden för Mikado. Mikado tror på att ”det som kan mätas också kan styras”. Serra Titiz har arbetat med hållbarhet sedan 2003 och grundade Mikado 2007.

Mikado samarbetar med Koç University i Turkiet och Social Value i Storbritannien för att utveckla verktyg åt unga sociala entreprenörer, för att skapa ett ekosystem för sociala innovationer i Turkiet. De har arbetat på många projekt, däribland ”Maximize your Impact” (Mikado Consulting, 2018) och ”Know your impact” (Koç University) till hjälp för sociala entreprenörer. Dessa projekt hjälper sociala entreprenörer att tydligt definiera sin målsättning redan från början. Projektet är kopplat till begreppet ”social avkastning” (SROI) från brittiska Social Value, och arbetar med tio frågor som sociala entreprenörer behöver besvara som grund för sina projekt. Mikado har genom åren etablerat sig som en unik organisation i Turkiet, där de arbetar för att fylla tomrummet för socialt entreprenörskap.

Fler råd och tips:

→ Mäta genom styrning

Mikado tror att ”styrning”, det vill säga fokus på påverkan och målgrupp och anpassning av verksamhet till definierad målsättning, är det som gör att sociala entreprenörer kan hålla rätt kurs. På det sättet integreras mätningarna fullständigt i verksamheten och blir inte till ytterligare en börda.

→ Mätningar ignoreras på grund av bristande kunskap

För vissa sociala entreprenörer är mätningar ett okänt område. Eftersom de inte gjort det förut tror de att det är svårt, kräver en budget och ligger bortom deras färdighetsnivå. Eftersom de inte har tillräckligt med tid och pengar undviker de att mäta även om de vet att det är viktigt.

→ Olika metoder kan användas med SROI

Mikado tillämpar och främjar en mängd olika metoder hos unga sociala entreprenörer. Olika ramverk utvecklas baserat på olika metoder. Även SROI används och främjas. Den är grunden för deras resultatkartor, baserade på beslutsfattare. SROI får särskild spridning i och med Mikados samarbete med SROI:s grundande organisation Social Value UK.

→ För tidigt att mäta social påverkan

Turkiska sociala företag har inte existerat tillräckligt länge för att någon påverkan ska kunna observeras på samhällsnivå, varför sådan inte mäts för närvarande.

→ Tar fram egna nyckeltal

Eftersom det saknas nationell statistik av tillräcklig kvalitet har Mikado tillsammans med Koç University utvecklat några nyckeltal för att kunna förstå de förändringar som sker på olika områden.

→ Gammal är guld

Ju längre Mikado arbetat inom området desto lättare blev det för dem att skapa påverkan. De är nu en etablerad aktör som många vill arbeta med.

→ Börja smått, involvera målgrupper och mät från dag ett

Rådet till unga entreprenörer är att mäta från dag ett genom att involvera målgruppen. Sociala entreprenörer bör även fokusera på en mindre del av det större problem som de vill lösa.

Liisa Smits

Grundare, Ignitia – tropiska väderprognoser

Ignitia arbetar för att ta fram korrekta väderprognoser i tropikerna med målet att småskaliga jordbrukare ska kunna öka sin inkomst genom större skördar. Ignitia startade som ett forskningsprojekt om skillnader inom tropiska väderfenomen, där en modell för att förutsäga dessa mer noggrant togs fram. 2010 började de utveckla algoritmer för att förutspå det tropiska vädret. Ignitias första produkt lanserades formellt i slutet av 2014. Ignitia gör två viktiga mätningar. Den ena är ”hur väl jordbrukarna förstår den information som sänds ut” och den andra hur mycket pengar de tjänar, vilket översätts till hur stor del av den ökade skörden som beror på att jordbrukarna använder deras tjänst. Mätmetoderna har utvecklats över tid, från intervjuer med jordbrukarna till ”snabb prototypisering” där jordbrukarna observeras med avseende på hur de använder den information som tillhandahålls av tjänsten. Ignitia tar hjälp av en tredjepartsorganisation för datainsamling (intervjuer), vilket hjälper dem att fokusera på kärnverksamheten.

Mätningarna har hjälpt Ignitia att utforma sin tjänst, men den största svårigheten är att undvika att datainsamlingen blir snedvriden. Kulturen i de afrikanska länderna gör att det finns en stor möjlighet att den som intervjuas vill imponera på frågeställaren genom svar som inte alltid ger rätt bild. Ignitia försöker därför hela tiden dubbelkontrollera de mätningar som kommer från intervjuer.

Ignitia arbetar för att ta fram korrekta väderprognoser i tropikerna med målet att småskaliga jordbrukare ska kunna öka sin inkomst genom större skördar.



Fler råd och tips:

→ Använd inte globala mätmetoder

Ignitia har utvecklat egna mätmetoder för att mäta sina resultat. Externa parter används för att utföra intervjuerna. Det kan dock vara svårt att veta om dessa använder globalt kända verktyg, även om det kan förväntas att de använder allmänt accepterade metoder.

→ Mätningar och datainsamling genom externa parter

Ignitia tar hjälp av externa parter för att intervjua jordbrukarna. Detta ger mer validering åt insamlade data.

→ Verksamhet och lösningar utvecklas genom feedback från mätningar

Med hjälp av feedback från mätningar har Ignitia utvecklat en egen lösning över tid. De började med symbolbaserad information i SMS, vilket inte fungerade så väl, varför de bytte till en annan metod som nu fungerar väl i flera länder. Detta gör även att mätningarna integreras i processen.

→ Kulturella effekter på mätningarna

En viktig utmaning för Ignitia är att förstå kulturella effekter på de mätningar som sker genom intervjuer, där risken alltid finns att den person som intervjuas vill imponera, vilket är extremt vanligt bland de kulturer som Ignitia arbetar med.

→ Dubbelkontroll av resultat genom flera källor

På grund av vinklade intervju svar behövs även sätt att kontrollera de påståenden som görs i intervjuerna. Till exempel, om många jordbrukare (som använder tjänsten) rapporterar en stor ökning av skörden, men det inte finns några socioekonomiska förändringar, till exempel satsningar på barnens utbildning eller köp av cyklar, blir Ignitia tveksamma och måste dubbelkontrollera.

→ Ta dig tid att förstå slutanvändaren först

Liisa rekommenderar att man tar sig tid att i början förstå slutanvändarens behov och kultur innan någon lösning implementeras.

→ Mäter ingen påverkan på samhällsnivå

I intervjun framgår att Ignitia för närvarande försöker finna sätt att verifiera resultaten av sina aktiviteter och vill stärka mätningarnas objektivitet. Det förutsätts därmed att påverkan på social nivå är ett steg som ännu inte har tagits.

Hanne S. Finstad

Grundare Forskerfabrikken, Norge



Foto: Grethe Børsrum

Forskerfabrikken (Forskarfabriken) arbetar med barn, med avsikten att intressera dem för vetenskap och få dem att upptäcka hur roligt det kan vara. Hit kan barn komma för att utforska och lära sig om naturvetenskap, teknik och matematik som fritidsaktivitet. Detta hjälper barnen att välja det ämne som intresserar dem när de blir större. Gruppen bakom Forskarfabriken har en övertygelse om naturvetenskapens centrala plats för planetens framtid. Målet är att fylla luckan mellan vad som händer i laboratorier och forskning och det som undervisas om i klassrummen. Hanne S. Finstad, själv forskare, grundade Forskarfabriken 2002 med ambitionen att göra naturvetenskap roligare för barn och inspirera dem att välja dessa ämnen när de blir stora.

Forskarfabriken håller kurser för barn i olika åldersgrupper på fritiden och i form av fem-dagarskollon på sommaren. På dessa kurser och kollon får barnen tillfälle att fördjupa sig i olika vetenskapliga koncept och få ny kunskap.

Hanne har fört register på samtliga inskrivna barn sedan 2002. Efter kurserna får barnen fylla i en utvärdering. Forskarfabriken utför sedan en undersökning tio år senare för att se om kurserna hade någon effekt på barnens ämnesval. Med dessa mätverktyg har Hanne och hennes organisation kunnat identifiera eventuella kort-siktiga förändringar som behövs i den dagliga verksamheten, samt kunnat få en uppfattning om resultatet från aktiviteterna.

Fler råd och tips:

→ Börja datainsamlingen från dag ett

Forskarfabriken för register över samtliga inskrivningar sedan 2002. Det hjälper dem att gå tillbaka och kontakta tidigare deltagare, som då oftast är något över 20, och förstå hur Forskarfabriken påverkat deras ämnesval.

→ Utvecklat egna mätmetoder

Forskarfabriken utvecklade sina egna undersökningar och nyckeltal. De ombads inte av sponsorer att använda vissa befintliga verktyg.

→ Data ger konfidens

Med sina långtgående historiska data sedan 2002 och tre undersökningar (tio-årsundersökningen, som utförs var tredje år) ser de hela tiden samma resultat, nämligen att 20 procent av deltagarna i undersökningen ansåg att kurserna på Forskarfabriken inspirerat dem att välja naturvetenskapliga ämnen som vuxna. Vidare analys kan utföras för fler insikter.

→ Mätningar är en del av processen

Kursutvärderingar genomförs efter varje kurs för att se om allt går bra, och en stor undersökning var tredje år på deltagare från tio år tidigare, för att mäta resultatet.

→ Svårt att mäta påverkan på samhällsnivå

Eftersom Forskarfabriken bokstavligen kommer i kontakt med tusentals barn på olika sätt under långa tidsperioder, är det en gigantisk uppgift att mäta vilken påverkan aktiviteterna har på samhällsnivå. Hanne menar att det finns ett flertal faktorer som påverkar barnens ämnesval förutom Forskarfabrikens aktiviteter, till exempel socioekonomisk bakgrund, föräldrar som verkar inom de naturvetenskapliga ämnena och så vidare. Detta är komplicerat. Om det fanns mer tid och pengar skulle man kunna göra en längre studie (tio år) för att finna fler mönster. Detta sker dock inte i verkligheten.

→ Utmaning att tilldela resurser och arbetstid för mätningar

För sociala entreprenörer och startups med begränsade resurser är det svårt att lägga alltför mycket resurser på mätningar. Om det finns data redan från början ger detta dock insikter och riktning för att växa snabbare.

→ Målmedvetenhet

Det är viktigt att ha en tydlig bild av vad man vill uppnå och hur detta ska mätas. Om detta är tydligt kan datainsamlingen utformas därefter, vilket ofta går ganska lätt.

Målet är att fylla luckan mellan vad som händer i laboratorier och forskning och det som undervisas om i klassrummen.



Admir Lukacevic

Grundare, Idrott Utan Gränser

Idrott Utan Gränser (IUG) arbetar med barn för att ge dem tillfälle till meningsfulla fritidsaktiviteter, genom att hjälpa dem att pröva nya saker. Dessa aktiviteter sker inom skolans idrottsundervisning, på kvällar, helger, och lov (uppgift från Idrott Utan Gränser). IUG:s vision är att alla barn ska känna bekräftelse och uppskattning från samhället, utveckla självkänsla och självförtroende. IUG:s teori är att barn känner uppskattning och självförtroende i samhället när de vågar delta aktivt och inte är rädda för att göra fel. De vågar skapa nya sociala relationer och vågar säga nej. För att nå det målet anlitar IUG idrottare som är trovärdiga förebilder för att bygga relationer med barnen. Förebilderna kommer oftast från en liknande bakgrund som barnen och ger därför stor inspiration. Självkänslan och självförtroendet gör att barnen blir bättre både på sport och i skolan. Det ger barnen ny riktning istället för att bara tramsa.

Admir Lukacevic kom till Sverige efter kriget i Bosnien på 90-talet. Som barn var det svårt för honom att se möjligheter och känna sig uppskattad. Admir fick självförtroende genom basketen. Under flera år arbetade han med att hjälpa barn hitta sitt självförtroende. Det var då han fick priset för Ungt Ledarskap av Sveriges kung. Han startade då Idrott Utan Gränser. IUG arbetar med utmaningen att ge barn en känsla av uppskattning, skapa bättre relationer mellan lärare och elever samt ge barn lika möjligheter oavsett social situation. Admir har tagit fram några steg enligt IUG-metoden för organisationens tränare, som arbetar med att förbättra barnens resultat på fyra identifierade indikatorer.

- Våga vara aktiv.
- Våga göra fel.
- Skapa nya sociala relationer.
- Våga säga nej.

Dessa mäts för barnen i början av programmet (utgångsläget) och efter varje år. Mätningarna visar en stark ökning för vissa barn på dessa indikatorer. Samtliga aktiviteter kopplas till dessa indikatorer.

Fler råd och tips:

→ Programmet arbetar i riktning mot mätningar

IUG-metoden som tagits fram av Admir hjälper de anställda (tränarna) att få barnen att utvecklas mot de fyra indikatorerna. På det sättet arbetar hela programmet konstant mot målet att förbättra den situation som mäts årligen genom indikatorerna.

→ Mätningar demonstrerar påverkan

Mätningar på indikatorerna och intervjuer med barn och tränare hjälper IUG att demonstrera den påverkan de har. Detta har hjälpt dem att få inflytande i fler och fler kommuner och växa över Sverige.

→ Egna indikatorer och intervjuer för mätningar

IUG har identifierat egna indikatorer på förändringar i barnens beteende och har även konstruerat intervjuer med hjälp av Inkludera för att bekräfta resultaten, genom att prata med barn och anställda.

→ Mäter inte påverkan på samhällsnivå

IUG mäter de studenter som de arbetar med. Det är dock svårt att mäta nationell påverkan, vilket IUG i nuläget inte heller har tid med. De mäter ingen kontrollgrupp, men mäter utgångsläget innan arbetet på skolan börjar.

→ Extern hjälp

IUG har tagit hjälp från Inkludera och fått stöd från Ashoka, vilket hjälpt dem att tänka större och mer strategiskt. Inkludera har hjälpt dem att förbättra sina mätningar för att demonstrera påverkan, och Ashoka har bidragit med ett nätverk för expansion.

→ Saker blir lättare med tiden

I början var det svårt att få mätningar av utgångsläget från skolor, men när IUG började bli mer kända blev utgångsmätningarna lättare och IUG fick mer självförtroende.

→ Fokusera på ert "existensberättigande"

Admir's råd till unga sociala entreprenörer är att vara tydliga med vad projektet är till för, vad de ska göra och hur.

→ Empati är viktigt

Det är viktigt för unga entreprenörer att känna med saken. Empati håller dig på rätt spår under resan.

Knut Ove Børseth

Grundare, Kör för Livet, Norge. Tillsammans med Olav Karlsen, samhällskontakt, Kör för Livet, Norge

Kör för Livet är ett norskt socialt företag som drivs sedan 2012 i Norge och Sverige, med planer på att expandera till Singapore. Företaget organiserar samhällsklubbar med fokus på extremsporter för barn som är dåligt integrerade i samhället akademiskt och socialt. De försöker med andra ord integrera samhällets utstötta genom fritidsaktiviteter. Uppdraget är att integrera barnen till ett framgångsrikt liv genom en positiv inställning. Ett annat mål är att förändra samhällets syn på dessa barn.

Kör för Livets påverkansmätningar baseras på undersökningar/intervjuer vid tre olika punkter i deltagarnas liv. Den första mätningen är i början av programmet, där input mäts. Detta följs upp med en mätning i slutet av programmet, baserad på output. Tre år senare följs deltagarna upp för att mäta resultat. För samtliga mätningar samarbetar Kör för Livet med DNV GL (Veritas), norska statistiska centralbyrån. Byrån tillhandahåller även viktiga data för referensgrupper. Med data för dessa referensgrupper kan företaget rapportera sin sociala påverkan genom att jämföra sina deltagare med andra institutioner och organisationer.



Fler råd och tips:

→ Mätningar som verksamhetsnyckel

Kör för Livet betraktar mätningarna som en av företagets viktigaste framgångsfaktorer. Mätningarna är lika viktiga för den dagliga verksamheten som för rapportering till lokalsamhälle och finansiärer. Inom socialt entreprenörskap är det helt centralt med framgångsrika och tillförlitliga mätningar för att skilja sig från mängden.

→ Mätningarna ska börja från dag ett

Mätningarna bör utformas innan verksamheten börjar och ska baseras på vad företaget vill uppnå. Det ska finnas en ordentlig analys av den miljö som företaget verkar i. Det är även viktigt att definiera i början vem mätningarna är till för och vem du är ansvarig gentemot (analys av ägare/beslutsfattare).

→ Skapa referensgrupp för att mäta social påverkan

Genom att definiera och mäta referensgrupper med data från DNV kan företaget jämföra med "vad som skulle ha hänt ändå".

→ Börja från början

Det existerar ingen standard för hur mätningar ska gå till på området. Bygg allt från början så att det passar ditt specifika företag.

→ Samarbete är livsviktigt

Hitta samarbeten och idéer från andra sociala företag och myndigheter, till exempel DNV. Om det inte finns någon statlig statistikbyrå i landet kan du försöka hitta privata företag som utför liknande arbeten och be om ett samarbete genom CSR.

→ Berättelser till mätningar

Inom det sociala entreprenörskapet finns många historier att berättas, men målet är att dessa berättelser ska kunna bli till mätningar.

→ Integrera samtliga medarbetare i processen

Medarbetarna ska känna ägarskap över mätningarna och veta varför de är viktiga.

→ Använd befintliga frågor för undersökningar/intervjuer

På så sätt kan du använda data från etablerade institutioner och behöver inte uppfinna hjulet på nytt.

→ Håll ett öga på processen

Gå igenom och justera mätningarna regelbundet. Om målgruppen förändras ska även referensgruppen bytas. Observera, analysera och justera efter förändringar över tid.

→ Social påverkan kan endast mätas över tid

Tidsfaktorn är en naturlig del av social påverkan.

→ Gör pengar av din påverkan

Översätt din påverkan och dina resultat till värde och kostnader för samhället. Om du kan sätta ett pris på din påverkan blir det en attraktiv faktor som är lätt att förstå.



Rustam Nabiev

VD och grundare, SHIFO Foundation, Sverige



SHIFO Foundation har pågående projekt i Uganda och Afghanistan och arbetar på att skala upp sina lösningar till andra länder. Visionen är att inga mödrar eller barn i världen ska behöva dö från sjukdomar som går att hindra genom vaccinering. Därför implementerar de en administrativ plattform baserat på smarta dokument för att sjukvårdsdata ska kunna administreras elektroniskt på platser där detta tidigare endast gjordes på papper. Lösningens fokus ligger på tre målsättningar: att sjukvårdspersonal ska lägga mindre tid på administration, att myndigheter ska stödja systemet inom befintlig budget, och att det ska fungera i alla miljöer oavsett befintlig infrastruktur.

När arbetet påbörjades gjordes inga mätningar alls. Över tid och på begäran från beslutsfattare påbörjades sedan mätningar baserat på resultat och funktion, vilka var bra men inte optimala. För två år sedan blev de bekanta med förändringsteori och utvecklade då ett automatiserat IT-system för mätningar baserat på teorin.

Fler råd och tips:

→ Mätningar för management

Mätningar av social påverkan är centrala för beslutsfattandet inom företaget. De utgör den viktigaste faktorn för företagets försäljning och marknadsföring.

→ Siffror istället för berättelser och löften

Mätningar ger grunden för rapportering till beslutsfattare, men måste vara robusta och verifierade av tredjepartsorganisationer. För att skala upp ett socialt företag krävs det att idén styrks med mätningar.

→ Sätt höga mål

Högt satta mål är centralt för att bli det bästa alternativet för det problem som du vill lösa.

→ Automatiserade mätningar

Skapa ett automatiserat system för mätningarna, eftersom det leder till snabbare framsteg och sparar tid.

→ Hur man mäter

Sätt upp ett mål för den påverkan du vill nå, arbeta igenom resultat, målsättningar och output. Mät inte oviktiga faktorer. Uppskatta hur viktig varje faktor som mäts är.

→ Verifiera mätningar

Validera dina mätningar genom att samarbeta med universitet eller anlita externa konsultbolag.

→ Håll balansen

Mellan mätningar och själva arbetet som utförs är det viktigt att hålla balansen. Tappa inte fokus på din vision.

→ Förändringsteori som strategi

Förändringsteori är huvudstrategin och varje medarbetare ska involveras i den. Strategin bör dock uppdateras för att undvika störningar. Gå igenom och justera dina mätningar då och då.

→ Seriösa nyckeltal

Om du inte mäter dina nyckeltal regelbundet kan det inte betraktas som bra och seriösa mätningar.

→ Behovet av en teknisk person i gruppen

Det måste finnas en grundare med kunskap inom teknik och IT som konstruerar mätningarna. Annars behövs extern hjälp på området. Mätningarna kan jämföras med bokföring och är ett måste.



Sebastian Salinas

VD och grundare, Balloon Latam, Chile. Tillsammans med Claudia Chiang, chef för påverkansmätningar, Balloon Latam, Chile

Balloon Latam är ett nytt socialt företag som startade i Chile 2017. Innan företaget startade arbetade de under fem års tid på olika platser i Chile, Mexiko och Argentina.

Deras viktigaste målsättning och vision är att stärka lokala jordbruks samhällen genom entreprenörskap. Detta görs genom att hjälpa mikroentreprenörer, liksom små och medelstora företag, med affärsmodeller, marknadsföring och andra affärsrelaterade frågor. De tar kontakt med lokalsamhället och håller kurser om dessa ämnen, och hjälper lokalbefolkningen med kontakter och andra resurser. De stannar högst tre-fyra år på varje plats för att stärka utvecklingen. Balloon finns inte enbart i Amerika, eftersom rörelsen startades av grundaren tillsammans med två andra engelska grundare som kör samma koncept i Afrika.

Mätningar av output började redan innan 2017 och tack vare en plan för mätningar av social påverkan kunde de säkra resurserna för att etableras som socialt företag. Mätningar sker huvudsakligen på områdena ekonomisk inkludering, tillit, identifiering med lokalsamhället, lokalsamhällets ansvar (även miljöaspekter) och social sammanhållning. Speciellt för deras mätningar är att slutgiltig social påverkan inte direkt kopplas till output och resultat.

Fler råd och tips:

→ Skapa en referensgrupp

Inom lokalsamhällena finns det personer som inte deltar i programmet. De kan vara värdefulla att intervjua som referensgrupp.

→ Negativa yttre faktorer

Håll ett öga på de negativa aspekterna av ditt företags handlingar. Till exempel, om ett småföretag börjar gå bra, låter föräldrarna barnen gå i skolan?

→ Arbeta med befintliga frågeformulär

Basera din undersökning på andra existerande sådana. Att inte behöva komma på alla frågor från början sparar pengar och resurser.

→ Håll ett öga på vad det är du mäter

Gå igenom och justera för förändringar konstant, särskilt när det gäller mätningar.

→ Förändringsteori

Det huvudsakliga ramverk som användes för mätningarna var Förändringsteori, baserat på handböckerna från JPAL (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab) och BID (Inter-American Development Bank).

→ Sociala pionjärer

Balloon Lata är en social pionjär för mätningar av social påverkan i Latinamerika. De utför även konsultarbete åt andra sociala företag på området.

→ Tappa inte fokus

Mätandet av social påverkan gör att många företag tappar fokus på output eller till och med glömmer bort den huvudsakliga verksamheten.

→ Agera först

Ett socialt företag ska alltid fokusera i första hand på att agera. Om de tror sig skapa en påverkan bör de gå vidare med att försöka mäta den. Om företaget inte har de praktiska kunskaper som krävs bör de kontakta en specialist på området.

Sofia Appelgren

**VD och grundare, Mitt Liv, Sverige. Tillsammans med Laras Piniji,
kommunikationsansvarig, Mitt Liv, Sverige.**



Mitt Liv är ett svenskt socialt företag som grundades 2009 och inledde sin verksamhet ett år före det. Sofias vision var att hitta ett sätt att integrera invandrare i arbetslivet genom att skapa ett inkluderande samhälle och demonstrera fördelarna med mångfald på arbetsplatsen. Arbetet bedrivs på två fronter. Å ena sidan har de ett mentorsprogram för invandrare, där dessa får ett nätverk och utbildning om den svenska arbetsmarknaden. Målet på den sidan är att hjälpa dem att hitta jobb inom de första fem månaderna efter programmets slut. Å andra sidan är Mitt Liv också ett konsultföretag på området inkluderande ledarskap och fungerar även som rekryteringsföretag för företagen och deltagarna i mentorsprogrammet. Mitt Liv är helt självförsörjande.

Mitt Liv började sina mätningar 2016 när behovet blev uppenbart och anlidade då en oberoende konsult som hjälpte dem att konstruera sina mätfaktorer. Deras mätsystem är baserat på output och resultat, och görs genom undersökningar med mentorer och programdeltagare efter programmets slut. För programmets deltagare tillkommer en uppföljande undersökning fem månader efter programmets slut.

Fler råd och tips:

→ Vikten av mätningar

Mitt Liv gör mätningar för styrning och rapportering. De ställer öppna frågor för att få förslag och kommentarer, vilket ger värdefull återkoppling om programmen.

→ Berättelser

Mätningar är bra att ha, men även berättelser har sitt värde.

→ Använder offentliga data

De använder data från myndigheter för att utvärdera den bakgrund som de arbetar mot.

→ Kostnadsintensiv mätstart

Det krävs investeringar i kompetens för konsulter och expertis vid konstruerandet av mätsystem.

→ Begränsningar

Det är svårt att avgöra vad som skulle hänt oavsett Mitt Livs insatser. Den låga svarsfrekvensen från enkätundersökning via internet är en annan begränsning.

Sofias vision var att hitta ett sätt att integrera invandrare i arbetslivet genom att skapa ett inkluderande samhälle och demonstrera fördelarna med mångfald på arbetsplatsen.

Vera Cordeiro

Vera Cordeiro grundare Associação Saúde Criança i Brasilien, tillsammans med Adriana Boscov (vd) och Adriane Menna Barreto (verksamhetschef)



Associação Saúde Criança grundades 1991 av Dr. Vera Cordeiro. Hon arbetade vid den tidpunkten som läkare vid barnkliniken på ett statligt sjukhus i Rio de Janeiro i Brasilien. Genom sitt arbete och engagemang insåg hon att många av hennes unga patienters sjukdomar berodde på deras fattigdom och levnadsmiljö. När hon tog ett steg tillbaka såg hon att sjukhusets arbete inte var nog och att barnens hälsa endast kunde förbättras genom viktiga förändringar i deras levnadsmiljö. Hennes vision var att hjälpa barnen att bli friska, så att de inte skulle behöva gå till sjukhuset hela tiden. Det var en mer holistisk syn på sjukvård.

Organisationen erbjuder sjukvård och stöd liksom omsorg om boendesituationen för barn och deras familjer, utbildning och dokumentation för socialhjälp, samt hjälp till föräldrarna med att hitta en sysselsättning med stadig inkomst åt familjen.

Eftersom organisationens mål är att hjälpa de sjuka barnens familjer att komma över fattigdomsgränsen började de redan från dag ett dokumentera målsättningarna med målgruppen i form av en handlingsplan för familjerna. Påverkan på samhället skulle vara att sänka sjukvårdskostnaderna genom att förbättra familjens levnadsstandard, och slutmålet att bredda det statliga hälsobegreppet bortom enbart sjukvård.

Aktiviteterna påbörjas alltid med en djupgående intervju och följs upp på konstant basis för att mäta hur målgruppens liv förbättras. Detta har pågått från dag ett, 1991, för Saúde Criança. Deras huvudkontor var på den tiden ett gammalt stall i Rio de Janeiro. Dokumentationen skedde på papper och arbetets idealism var inspirerande. Med tiden växte projektet och två viktiga faktorer förbättrades med hjälp av Ashoka. 1997 knöt organisationen kontakt med McKinsey, som erbjöd 5000 arbetstimmar kostnadsbefriat konsultarbete för att professionalisera rutiner och digitalisering. Detta hjälpte Vera och hennes medarbetare att organiseras på ett professionellt sätt och föra upp mätningarna på nästa nivå av social påverkan. McKinsey tog även fram de viktigaste nyckeltalen för organisationens framgång. 2005 antog myndigheterna i regionen Belo Horizonte deras arbetsmetod som policy i ett gemensamt projekt med stiftelsen Avina, vilket var ett viktigt erkännande av deras arbete. 2012 hjälpte det lokala IT-företaget Radix Saúde Criança med att utveckla ett managementsystem för att automatisera hela datainsamlingen och konstruerandet av specifika rapporter.

Eftersom organisationens mål är att hjälpa de sjuka barnens familjer att komma över fattigdomsgränsen började de redan från dag ett dokumentera målsättningarna med målgruppen i form av en handlingsplan för familjerna.

Fler råd och tips:

→ Sätta upp mål och mätningar är nyckeln

Arbetet för att hjälpa målgruppen är datainsamlingen lika viktig som själva aktiviteterna. Att ha tydliga mål är avgörande för projektets framgång. Börja från dag ett med input och hur output och resultat ska se ut.

→ Konstant uppföljning

Följ upp målgruppen konstant, för målanpassning och fokus på förbättringar.

→ Sök hjälp och validering

Genom medlemskap i stiftelserna Ashoka, Avina, Skoll och Schwab lyckades de få extern hjälp från stora konsultföretag, som McKinsey, och universitet, som Georgetown, med att förbättra sina mätningar.

→ Följ inte vilket råd som helst

En del personer gav henne rådet att påverkansarbetet borde skalas ner eftersom det var för spretigt, men det fungerade till sist!

→ Data är centralt för rapportering

Insamlad data utgör basen för all rapportering och du kan använda den för rapporter på flera olika nivåer. De har även rapporter för själva målgruppen.

→ Utbilda medarbetarna och hjälp dem känna ägarskap

Utbilda medarbetarna i att ta fram bästa möjliga data och få dem att känna sig som stolta ägare till processen.

→ Involvera medarbetarna

Samla hela gruppen för en brainstorming om företagets sociala påverkan, vision och uppdrag.

→ Håll ett öga på förändringar

Var uppmärksam på förändringar och öppen för anpassningar. Uppdatera ditt syfte på löpande basis.

→ Råd till nya entreprenörer

Börja datainsamlingen på ett billigt sätt, till exempel med kalkylblad online. Var alltid nyfiken. Lär dig mer om ämnet och håll dig uppdaterad.

Vill du veta mer?

Böcker

- "Business Model Generation" av Alexander Osterwalder och Yves Pigneur
- "Doing good better" av William Macaskill
- "51 questions on Social Entrepreneurship" av Neetal Parekh
- "Building Social Business" av Mohammed Yunus
- "The Social Entrepreneur's Handbook" av Ian C. MacMillan och James D. Thompson
- "How to Change the World" av David Bornstein
- "Social Entrepreneurship: What everyone needs to know" av David Bornstein och Susan Davis
- "The Power of Unreasonable People" av John Elkington och Pamela Hartigan

Hemsidor samt handböcker och kurser online

Här finns fantastisk information om brainstorming, visualiseringstekniker, empati med målgrupper, samt andra handböcker och idélösningar för påverkansmätningar:

- Design Thinking Crash Course från Hasso Plattner Institute of Design på Stanford University: <https://dschool.stanford.edu/resources-collections/a-virtual-crash-course-in-design-thinking>
- DesignKit för människocentrerad design av Ideo. org: <http://www.designkit.org/>
- Acumen, organisationen erbjuder internetkurser på olika teman inom socialt entreprenörskap och även om användning av Lean Data: <https://acumen.org/>
- Social Reporting Standard (SRS): <http://www.social-reporting-standard.de/en/>
- Social Return on Investment (SROI):
 - <http://www.sroi.se/>
 - <http://www.socialvalueuk.org/>
 - <https://www.thebalancesmb.com/using-sroi-to-show-your-nonprofit-s-impact-2501977>

Påverkansinvesteringar

- IRIS <https://iris.thegiin.org/>
- The GIIN <https://thegiin.org/>
- CASE Foundation <https://casefoundation.org/networkmap/>
- iPAR <https://iparimpact.com/>

Mötesplats Social Innovation är den samlande nationella kunskapsnoden för social innovation och socialt entreprenörskap. Vår främsta uppgift är att aktivt följa vad som händer inom fältet, både i Sverige och internationellt och se till att kunskap och erfarenheter utvecklas, delas och kommer till användning. Tillsammans med akademi, näringsliv, offentliga och ideella aktörer bygger vi kapacitet för innovation som möter samhällsutmaningar.



I PARTNERSKAP MED

