

# CHALMERS



## Evaluation in social entrepreneurship:

A study on how social entrepreneurship initiatives evaluate social performance

## Utvärdering inom socialt entreprenörskap:

En studie om hur initiativ inom socialt entreprenörskap utvärderar social prestation

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

ANNA ANTONSSON

NINA AXELSSON

AXEL KULLANDER

MALIN PFISTER

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

*Avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2015

Kandidatarbete TEKX04-15-11

## **Förord**

Denna kandidatuppsats skrevs under vårterminen 2015 på avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers tekniska högskola. Studien genomfördes på uppdrag av Knowel under handledning av Per Svensson, universitetslektor vid avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship på Chalmers tekniska högskola.

Författarna vill tacka alla som har bidragit till att studien kunde genomföras. Ett särskilt stort tack riktas till handledare Per Svensson för ovärderlig feedback, vägledning och uppmuntran under studiens gång. Tack även till Knowels styrelse och samtliga projektgrupper för deltagande under intervjuer och workshopar.

Anna Antonsson, Nina Axelsson, Axel Kullander och Malin Pfister

Göteborg 2015-05-19

## **Sammanfattning**

### **Syfte**

Syftet med studien var att ge en överblick av existerande ramverk och mätverktyg för utvärdering av prestation inom organisationer som enbart eller främst har icke-finansiella mål. Vidare var syftet att utifrån överblicken utforma ett ramverk för att utvärdera sociala entreprenörskapsinitiativ med avseende på social prestation. Slutligen var syftet att tillämpa det utformade ramverket i en modell för att utvärdera projekt, med avseende på social prestation, inom den sociala entreprenörskapsorganisationen Knowel.

### **Problem**

Utvärderingsmetoder inom den tredje sektorn är underutvecklade och det finns ingen vedertagen praxis för hur socialt entreprenörskap ska utvärderas. Samtidigt ökar pressen på sociala entreprenörer att kunna påvisa sin sociala påverkan. Prestationsmätning inom socialt entreprenörskap försvåras av att det saknas konsensus kring definitionen av begreppet social påverkan, av att sociala entreprenörer ofta har flera konkurrerande missioner av ungefär lika stor betydelse och vidare av att olika intressenters uppfattning om framgång skiljer sig åt.

### **Teoretiskt ramverk**

Det teoretiska ramverk som utformades utifrån litteraturen innefattar fenomenet socialt entreprenörskap, motiv till utvärdering av social prestation för sociala entreprenörer, hur hållbar utveckling relaterar till utvärdering av socialt entreprenörskap samt en beskrivning av logikmodellen.

### **Metod**

Studien som genomfördes var en kvalitativ studie. En översikt gjordes över befintliga ramverk och mätverktyg för utvärdering utifrån en litteraturstudie med både praktiker- och teoretikerperspektiv. Utifrån litteraturstudien utformades ett generellt ramverk för utvärdering av social prestation. Baserat på ramverket och studier av tidigare projekt inom Knowel skapades en utvärderingsmodell för projekt inom Knowel. Modellen testades empiriskt på två av Knowels projekt.

### **Resultat**

Studien gav tre resultat: en översikt över ett urval av existerande ramverk och verktyg för utvärdering av prestation inom organisationer med enbart eller främst icke-finansiella mål, ett generellt ramverk för utvärdering av initiativ inom socialt entreprenörskap och en tillämpning av ramverket i en utvärderingsmodell anpassad för Knowels projekt. Det generella ramverket tillämpar logikmodellen och utvärderar sociala entreprenörskapsinitiativ utifrån perspektiven *direkta resultat*, *social förändring* och *hållbarhet*, och tillämpar principerna *missionsmätning*, *kontextprincipen* och *intressentprincipen*.

## **Abstract**

### **Aim**

The aim of this study was to provide an overview of existing frameworks and tools for performance evaluation within organizations that have exclusively or mainly non-financial objectives. From analysis of this overview the study further aimed to develop a framework for evaluating social performance in social entrepreneurship initiatives. Lastly the aim was to apply the developed framework in an evaluation model for evaluating projects within the social entrepreneurship organization Knowel.

### **Problem**

The evaluation methods in the third sector are underdeveloped and there is no recognized praxis for the evaluation of social entrepreneurship. At the same time the pressure for social entrepreneurs to prove their social impact is increasing. Performance measurement in social entrepreneurship is made difficult by the fact that there is no consensus about the definition of the term social impact, that social entrepreneurs often have several competing missions of relatively equal importance and finally that different stakeholders have different opinions about what success is.

### **Theoretical framework**

The theoretical framework designed from the literature includes the phenomenon of social entrepreneurship, incentives for social entrepreneurs to evaluate their social performance, how sustainable development relates to evaluation as well as a description of the logic model.

### **Method**

The study conducted was a qualitative study. An overview was made of the existing frameworks based on a literature review including both the practitioner and the academic perspective. Based on the literature review a general framework for evaluating social performance was created. Based on the general framework and studies of past projects conducted within Knowel an evaluation model for Knowel's projects was designed. The model was tested empirically on two of Knowel's past projects.

### **Results**

The study yielded three results: an overview of existing frameworks and tools for evaluating performance in organizations with exclusively or mainly non-financial objectives, a general framework for evaluating social entrepreneurship initiatives and an application of the framework in an evaluation model adapted to Knowel. The general framework applies the logic model and evaluates social entrepreneurship initiatives from the perspectives of *direct results*, *social change* and *sustainability*, and applies the principles of *mission measurement*, *context* and *stakeholders*.

## Ordlista

<b>Effektivitet</b>	Grad av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning
<b>Indikator</b>	Någonting som påvisar förekomst av någonting annat
<b>Mission</b>	En organisations övergripande syfte eller uppgift. Organisationens mission(er) sätter allmänna riktlinjer för vad organisationen ska göra.
<b>Målpopulation</b>	Utgörs av de personer som avses påverkas av ett initiativ
<b>Produktivitet</b>	Mått på förhållandet mellan output och input
<b>Sociala entreprenörskapsinitiativ</b>	Samlingsbegrepp för att beskriva projekt, program och annan organiserad verksamhet inom socialt entreprenörskap
<b>Socialt syfte</b>	Initiativspecifik mission för initiativ inom socialt entreprenörskap
<b>Socialt värde</b>	Skapas av handlingar som ökar livskvalitet för individer eller förbättrar samhällen
<b>Tredje sektorn</b>	Den ekonomiska sektor som består av icke-statliga och icke vinstdrivande organisationer och som särskiljs från den publika och privata sektorn
<b>Triple bottom line (3BL)</b>	Ett förhållningssätt där organisationer utvärderar både finansiell, miljömässig och social prestation

## Innehåll

1	Inledning .....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte.....	2
1.3	Problemanalys .....	2
1.4	Beskrivning av Knowel .....	3
1.5	Metod.....	5
2	Introduktion till socialt entreprenörskap .....	10
2.1	Introduktion till begreppet socialt entreprenörskap .....	10
2.2	Varför utvärdering av initiativ inom socialt entreprenörskap behövs .....	12
2.3	Hållbar utveckling och utvärdering av initiativ inom socialt entreprenörskap .....	13
3	Introduktion till logikmodellen.....	15
4	Översikt av ramverk och mätverktyg för utvärdering av prestation inom organisationer som enbart eller främst har icke-finansiella mål .....	17
4.1	Sammanfattande överblick över ramverk och mätverktyg .....	17
4.2	Ramverk som tillämpar den kommersiella sektorns metoder.....	21
4.2.1	Social Accounting and Audit .....	21
4.2.2	Balanserade styrkort för icke vinstdrivande organisationer .....	21
4.2.3	Cost-Benefit-analys .....	23
4.2.4	Cost-Effectiveness-analys.....	24
4.2.5	Social Return on Investment .....	24
4.3	Teoretiskt utvecklade ramverk.....	26
4.3.1	SIMPLE-modellen .....	26
4.3.2	Survival, Action and Change .....	27
4.3.3	Hadads och Gäucäs ramverk.....	28
4.3.4	Bagnolis och Megalis ramverk .....	29
4.4	Ramverk utvecklade av och för organisationer i den tredje sektorn .....	31
4.4.1	The Family of Measures Model .....	31
4.4.2	GPS for Social Impact .....	32
4.5	Mätverktyg .....	34
4.5.1	The Rickter Scale .....	34
4.5.2	The Outcomes Star .....	34
4.5.3	Local Multiplier 3 .....	35

4.5.4	Most Significant Change Technique .....	36
4.6	Övergripande diskussion av ramverk och mätverktyg .....	38
4.6.1	Vilka aspekter utvärderas?.....	38
4.6.2	Hur går mätning till? .....	39
4.6.3	Hur behandlas hållbar utveckling vid utvärdering? .....	40
5	Generellt ramverk för utvärdering av social prestation för SE-initiativ .....	41
5.1	Ramverkets tre principer.....	41
5.2	Ramverkets logikmodell.....	42
5.3	Ramverkets tre perspektiv .....	43
6	Utvärderingsmodell för Knowel.....	45
6.1	Kravspecifikation för utvärderingsmodellen .....	45
6.2	Projektexempel: ABC.....	45
6.3	Schematisk bild och översikt över utvärderingsmodellen .....	46
6.3.1	Vad vill vi?.....	47
6.3.2	Bör vi? .....	48
6.3.3	Hur ska vi? .....	50
6.3.4	Har vi lyckats? .....	54
6.3.5	Nu vet vi! .....	56
6.4	Resultat av empiriska tester: Utvärderingsmodellen testas på Knowels projekt .....	57
7	Slutdiskussion.....	59
	Referenslista.....	60
	Bilaga 1: Intervjumall för intervju med social entreprenör .....	66
	Bilaga 2: Generell intervjumall för intervjuer med Knowels projektgrupper.....	67

# 1 Inledning

*I detta kapitel redogörs först för bakgrunden till studien. Därefter formuleras studiens syfte som följs av en problemanalys. Kapitlets senare delar presenterar organisationen Knowel och redogör för studiens metod.*

## 1.1 Bakgrund

Socialt entreprenörskap, hädanefter SE, är ett begrepp som används allt mer flitigt och som innebär att lösa sociala problem med entreprenörmässiga tillvägagångssätt. Benämningen SE må vara relativt ny, men konceptet är i sig inget nytt påfund. SE återfinns inom både den privata, publika och tredje sektorn. Många sociala entreprenörer är beroende av externa finansierare för att kunna driva sina initiativ varför det är nödvändigt för sociala entreprenörer att kunna påvisa sin sociala påverkan. Tidigare styrdes finansierares beslut till stor del av de sökandes popularitet och marknadsföringsförmåga snarare än skapandet av socialt värde. Det pågår dock ett skifte i vilket finansierare rör sig mot att vilja investera sina pengar där de ger störst social påverkan per krona. I detta avseende blir det allt viktigare för sociala entreprenörskapsorganisationer, hädanefter SE-organisationer, att mäta sin sociala prestation, eftersom konkurrensen om de tillgängliga finansiella medlen hårdnar när icke vinstdrivande organisationer blir fler i antal (Kaplan, 2001).

Att utvärdera sin sociala prestation är inte bara ett medel för att attrahera extern finansiering, utan också ett verktyg för att styra organisationen mot den övergripande missionen, kommunicera framgång till intressenter och marknadsföra organisationen. Det finns ingen vedertagen praxis för hur utvärdering av social prestation ska göras och enligt Peredo och McLean (2006) kan SE behöva andra standarder för utvärdering än kommersiellt entreprenörskap. Prestationsmätning inom socialt entreprenörskap försvåras av att det saknas konsensus kring definitionen av begreppet social påverkan, av att sociala entreprenörer ofta har flera konkurrerande missioner av ungefär lika stor betydelse och av att olika intressenters uppfattning om framgång skiljer sig åt.

Som ämnesområde är socialt entreprenörskap relativt nytt (Mair m. fl., 2006; Swanson & Zhang, 2010). Den litteratur som återfinns inom ämnesområdet behandlar i första hand definitionen av socialt entreprenörskap och litteraturen kring utvärderingsmetoder är begränsad. Denna studie tog avstamp vid tidigare forskning för att ge en överblick av existerande ramverk och mätverktyg och utifrån överblicken föreslå ett eget ramverk för utvärdering av social prestation för initiativ inom SE. Ramverket tillämpades därefter i en utvärderingsmodell anpassad till SE-organisationen Knowel. Knowel efterfrågade en utvärderingsmodell för att kunna påvisa sin sociala påverkan. Genom att påvisa sin sociala påverkan hoppas Knowel kunna skapa underlag för potentiella finansierare, öka kontinuiteten i organisationen samt underlätta för urval av projektidéer.

## 1.2 Syfte

Denna studie utfördes i tre syften:

1. Att ge en överblick av existerande ramverk och mätverktyg för utvärdering av prestation inom organisationer som enbart eller främst har icke-finansiella mål, som återfinns i litteraturen och/ eller används inom organisationer.
2. Att utifrån överblicken utforma ett ramverk för att utvärdera sociala entreprenörskapsinitiativ med avseende på social prestation.
3. Att tillämpa det utformade ramverket i en modell för att utvärdera projekt, med avseende på social prestation, inom den sociala entreprenörskapsorganisationen Knowel. Modellen avser även bidra till att skapa underlag för potentiella finansiärer, öka kontinuiteten i organisationen samt underlätta för urval av projektidéer.

## 1.3 Problemanalys

Utvärderingsmetoder inom den tredje sektorn är underutvecklade (Leadbeater, 1997). Liksom i den privata och publika sektorn menar Moxham (2009) att det inom tredje sektorn saknas konsensus kring vilka kriterier som ska användas vid prestationsmätning. För sociala entreprenörer försvåras utvärdering av det sociala syftet (Austin m. fl., 2006) och av att SE-organisationer ofta har flera konkurrerande missioner av ungefär lika stor betydelse (Lane & Casile, 2011). SE-organisationer är också i många fall beroende av en diversifierad grupp intressenter med ibland konkurrerande krav på SE-organisationen och olika uppfattning om vad framgång är (ibid). Följande exemplifiering av problematiken är inspirerat av Lanes och Casiles (2011, s.239) diskussion:

En SE-organisation bygger grundskolor för flickor i ett samhälle där flickor normalt inte går i skolan. Till följd får fler flickor i samhället utbildning, men det visar sig att dessa flickor fortfarande förväntas gifta sig och bilda stora familjer redan i tonåren. Flickorna har alltså fått den utbildning som avsågs, men inte kunnat använda den för att få arbete då de gifter sig direkt efter avslutad utbildning.

En del intressenter skulle kunna betrakta initiativet som framgångsrikt eftersom flickorna fick den eftersträvade utbildningen. Utbildning kan möjliggöra flera positiva förändringar, både på individ- och samhällsnivå. Andra intressenter skulle kunna se initiativet som misslyckat då utbildningen inte ledde till fler kvinnor i arbetslivet.

I samband med sociala entreprenörers prestation talas det ofta om social påverkan. Begreppet saknar en allmänt erkänd definition (se bl. a. Wallman-Stokes, 2013; Hadad & Gäucă, 2014), vilket bidrar till problematiken kring utvärdering av SE. Om innebörden av social påverkan skiljer sig åt inom SE-organisationen, eller mellan SE-organisationen och dess intressenter, kan det leda till att uppfattningen om prestation också skiljer sig åt. Om så är fallet försvåras framtagningen av prestationsmått och utvärderingsmetoder. Burdge och Vanclay (1996, s. 59) definierar social påverkan som alla sociala och kulturella konsekvenser på mänskliga populationer som uppstår till följd av offentliga eller privata handlingar vilka ändrar det sätt

på vilket folk lever, arbetar, leker, relaterar till varandra, organiserar sig för att tillgodose sina behov och allmänt fungerar som medlemmar i samhället. Definitionen visar på ett vanligt förekommande perspektiv av social påverkan (se bl. a. Julian, 1997), nämligen att den sociala påverkan inte är den direkta effekten av utförda aktiviteter, utan de konsekvenser som följer av effekterna. Detta komplicerar enligt Austin m. fl. (2006) utvärdering av social påverkan då det ofta innebär en tidsförskjutning mellan utförda aktiviteter och genererad påverkan. Tidsförskjutningen innebär att prestationen inte kan bedömas direkt utan först efter en tid och leder vidare till svårigheter med att härröra påverkan till ett utfört initiativ (Austin m. fl., 2006). Svårigheterna med att härröra påverkan till utfört initiativ leder till att mätning av påverkan är svårt att utföra på ett tids- och kostnadseffektivt sätt (Dees, 2007) och är en vanlig orsak till att utvärderingar misslyckas (Savedoff m. fl., 2006).

Diskussionen ovan belyser flertalet svårigheter med utvärdering av social prestation. Dock efterfrågas denna sortens utvärdering av både sociala entreprenörer och dess finansärer, se vidare avsnitt 2.2. Svårigheterna har hittills hindrat SE-organisationen Knowel från att utvärdera och de efterfrågade en modell för att utvärdera sina projekt. Detta leder fram till studiens frågeställningar.

För att uppfylla studiens första syfte krävdes svar på följande frågeställning:

- *Hur ser existerande ramverk och mätverktyg för utvärdering av prestation inom organisationer som enbart eller främst har icke-finansiella mål ut?*

När denna frågeställning hade besvarats kunde nästa syfte uppnås genom att utifrån litteraturen besvara följande fråga:

- *Hur bör sociala entreprenörskapsinitiativ utvärdera sin sociala prestation?*

För att kunna uppnå studiens tredje och sista syfte krävdes svar på följande frågeställning:

- *Hur bör Knowels projekts sociala prestation utvärderas?*

För att besvara denna sista fråga behövdes även information om Knowels projekts utformning, varför en sista frågeställning formulerades:

- *Hur har Knowels hittills utförda projekt varit utformade?*

#### **1.4 Beskrivning av Knowel**

Följande text utgår från de intervjuer som genomförts med Knowels styrelse och tidigare projektgrupper, se metod avsnitt 1.5.4.

Knowel är en icke vinstdrivande organisation baserad i Göteborg som drivs och styrs av studenter på Chalmers entreprenörsskola. På sin hemsida beskriver Knowel sig själva som en SE-organisation med visionen att sprida vital kunskap som är nödvändig för att bygga ett bättre samhälle (Knowel, 2015). Knowels verksamhet utgörs av fristående projekt och det har sedan Knowel grundades 2010 genomförts ett tiotal projekt av olika karaktär. Knowels första projekt syftade till att, med hjälp av en bildbok, sprida kunskap om hur olyckor och sjukdomar relaterade till elektricitet respektive bristande hygien kan förebyggas. Totalt

distribuerade projektgruppen 3000 böcker i 17 olika byar på landsbygden i Laos. Därefter har projekt genomförts i bland annat Tanzania och Argentina.

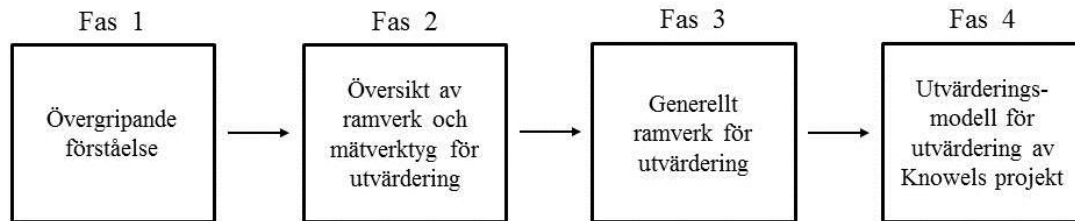
Knowels projektgrupper är självstyrande i den mening att de själva planerar och ansvarar för genomförandet av sina projekt. Knowel agerar som en stödorganisation med avsikt att samla lärdomar från tidigare projekt, hjälpa nya projekt med struktur och söka gemensam finansiering. Knowels styrelsemedlemmar har tidigare varit engagerade i projekt inom Knowel.

Vid intervjuerna framkom det att projektgrupper i många fall valt det land de önskar genomföra projekt i för att därefter välja projektfokus. Vanligtvis är projektens planeringsfas tre till sex månader lång. Projektgrupperna består i dagsläget av cirka fem personer och genomförandefasen varierar mellan en till fyra veckor. Hittills har projektgrupperna inte använt sig av nedskrivna projektmål, utan har istället fokuserat på visioner och förhoppningar som diskuterats muntligt. Det uttrycktes vid intervjuerna att projekten hade kunnat bli mer framgångsrika om mål diskuterats och skrivits ner på förhand. Knowel tillhandahåller inte finansiella medel, utan respektive projektgrupp är ansvarig för att söka egen finansiering. Finansieringen har hittills utgjorts av extern finansiering, vanligen stipendier och företagssponsring. Finansiärer av projekten har hittills inte krävt formell rapportering eller utvärdering av projektets utformning eller resultat.

Knowel har i dagsläget ingen modell för att utvärdera sina projekt. I flertalet projekt har projektgrupperna tagit fram ett dokument där det noterats lärdomar från projektet. Dokumenten har sedan varit tillgängliga för efterkommande projekt. Styrelsen efterfrågade en modell för att utvärdera projekt med avseende på social prestation. Genom att utvärdera hoppas Knowel underlätta för att söka finansiering, öka kontinuiteten inom organisationen samt underlätta vid urval av projekt. Även de tidigare projektgrupperna uttryckte vid intervjuerna ett intresse av en formell utvärdering, men bara om utvärderingen upplevs som givande för projektmedlemmarna. Det uttrycktes vidare att kunskap går åt två håll och utvärdering av den egna personliga utvecklingen efterfrågades. Det uttalades en önskan om att en utvärdering ska vara lättöverskådlig och enkel att använda.

## 1.5 Metod

För att göra studien hanterbar delades den upp i fyra faser där varje fas hade ett tydligt syfte. Se figur 1:1 för schematisk beskrivning av studiens faser och respektive syfte.



Figur 1:1 Schematisk bild av studiens fyra faser. Bildkälla: Författarnas egna bidrag

Studien som genomfördes var en kvalitativ studie. Kvalitativa studier använder ord eller visuella bilder som analysenheter och särskiljs därigenom från de kvantitativa studierna inom vilka numeriska uppgifter är analysenheten (Lewis m.fl., 2009). Kvalitativa studier behövs då en tolkning behöver göras från del till helhet och när det endast finns tillgång till enstaka fynd, fragment eller ofullständig information (Wallén, 1996).

I studien tillämpades flera metoder för insamling och analys av data då olika metoder krävdes i olika syften, men även för att öka möjligheten att besvara studiens frågeställningar och för att öka tilltron till studiens resultat – så kallad metodtriangulering (Denscombe, 2010). Dataanalysen skedde inte vid ett enskilt tillfälle utan fortlöpande under studiens gång jämsides med insamling av data, i en så kallad iterativ analys (Denscombe, 2010).

### 1.5.1 Första fasen: Övergripande förståelse

Studiens första fas syftade till att skapa en övergripande förståelse för fenomenet socialt entreprenörskap, relevanta begrepp inom den tredje sektorn, problematiken kring utvärdering av prestation inom sociala organisationer och slutligen hur hållbar utveckling är relaterat till området. Fasen var av explorativ karaktär. I fasen användes två datainsamlingsmetoder för att se på ämnet från både ett teoretiskt och praktiskt perspektiv.

#### Litteraturstudie för övergripande förståelse

Litteratursökningen var inledningsvis bred för att vidare smalnas av genom en fortlöpande iterativ analys av litteraturen varvid hänsyn togs till huruvida litteraturen var relevant för studiens syfte och frågeställningar.

#### Intervju för övergripande förståelse

Litteraturstudien kompletterades genom en intervju med en social entreprenör, (som önskar vara anonym) som varit aktiv i flertalet sociala entreprenörskapsinitiativ. Intervjun som genomfördes var av semi-strukturerad karaktär. En semi-strukturerad intervju innebär att den som intervjuar har en tydlig bild av vilka problem som ska behandlas och vilka frågor som ska besvaras (Denscombe, 2010). Intervjuaren har dock möjligheten att vara flexibel och tillåta den som intervjuas att tala mer fritt, samt ställa följdfrågor och be om förtydliganden

(Ibid). Intervjuer av denna karaktär valdes då de möjliggjorde skapandet av goda kunskaper, insikter samt förståelse för prioriteringar hos den intervjuade.

Innan genomförandet av intervjun utarbetades en intervjumall. Intervjun ljudinspelades och antecknades för att undvika sakfel och bias i de fakta som samlades in. Intervjuerna sammanfattades efter genomförandet. Respondentvalidering genomfördes då sammanfattningen skickades till den intervjuade.

### **1.5.2 Andra fasen: Överblick av ramverk och mätverktyg för utvärdering**

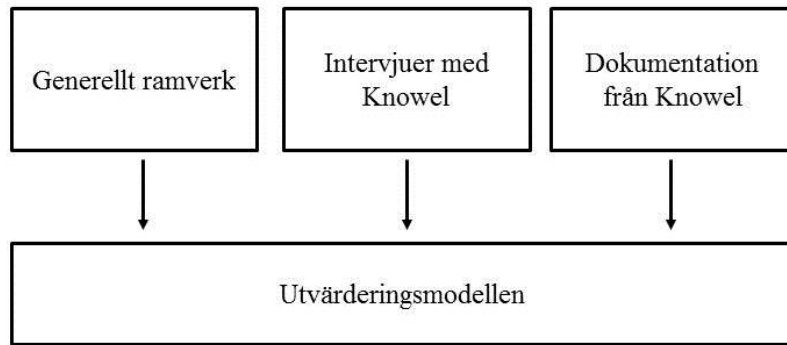
Den andra fasen var av deskriptiv karaktär och bestod av en omfattande litteraturstudie med syfte att kartlägga de ramverk och mätverktyg som i dagsläget används för att utvärdera prestation inom organisationer som enbart eller främst har icke-finansiella mål. Då det inledningsvis var svårt att avgöra vilken litteratur som var relevant användes *Snowball sampling*, vilket innebär att ett fall leder vidare till ett nytt fall, som leder till ett nytt fall och så vidare (Lewis m. fl., 2009). Urvalet avslutades då teoretisk mättnad ansågs ha uppnåtts. Metoden resulterade i en mängd ramverk och mätverktyg inom vilka *Purposive sampling* användes vid urval, vilket innebär att studieobjekt väljs medvetet utifrån möjligheten de har att besvara studiens frågeställning (Lewis m.fl., 2009). Efter detta gjordes en sammanställning av ramverken och mätverktygen.

### **1.5.3 Tredje fasen: Generellt ramverk för utvärdering**

Den tredje fasen var av normativ karaktär och bestod av en ingående analys av insamlad data från första och andra fasen. I denna fas användes en *Grounded Theory Analysis* (Denscombe, 2010). Utifrån sammanställningen av ramverk och mätverktyg från det andra fasen identifierades teman och litteraturen kodades och kategoriserades. Vidare reducerades koderna och kategorierna. Slutligen identifierades nyckelkoncept som ställdes i relation till den litteratur som undersökts i den första fasen. Koncepten motsvarar de slutsatser som gav till följd ett generellt ramverk för att utvärdera sociala entreprenörskapsinitiativ.

### **1.5.4 Fjärde fasen: Utvärderingsmodell för utvärdering av projekt inom Knowel**

Det fjärde fasen i studien var av normativ karaktär och hade som syfte att tillämpa det utformade generella ramverket i en modell för att utvärdera Knowels projekt. Steget innefattade intervjuer med styrelse och projektdeltagare från Knowel, inläsning av dokument från organisationen samt empiriska tester av ramverket med styrelse och projektdeltagare från Knowel. Figur 1:2 nedan visar en överskådlig bild över hur utvärderingsmodellen sammanställdes utifrån generella ramverket, intervjuer och dokumentation



**Figur 1:2** Överskådlig bild över hur utvärderingsmodellen sammanställdes. Bildkälla: Författarnas bidrag

### **Intervjuer med styrelse och projektdeltagare från Knowel**

Intervjuer hölls med Knowels styrelse och projektdeltagare från fyra tidigare genomförda projekt på Knowel. Syftet med intervjuerna var att få en inblick i Knowels organisation och verksamhet samt i hur de projekt som genomförts i Knowels regi utformats, genomförts och följts upp. Intervjuerna var av semi-strukturerad karaktär.

Projektdeltagare från följande projekt deltog under intervjuerna:<sup>1</sup>

- Laos 2011 – Spreading vital knowledge through an illustrative book
- Tanzania 2013 – Sustainable business development for micro-entrepreneurs
- Laos 2014 – Spreading Vital Sustainability Knowledge in Laos
- Tanzania 2014 – Business development in East Africa

Urval av de projekt som granskades skedde naturligt då endast de ovan beskrivna projekten hade möjlighet att delta på intervju under den tidsperiod som denna typ av intervjuer genomfördes.

### **Dokumentation från tidigare projekt**

Syftet med inläsning av dokumentation från tidigare projekt var att ta del av specifika händelser och personliga tolkningar som gjorts i anslutning till projekten. På så vis gavs en samtidsbild av projektens förfaranden vilket kompletterade den information som gavs vid intervjuerna. Dokumenten var av tre varianter:

- Information från Knowels hemsida
- Blogginlägg som skrivits av projektdeltagare i anslutning till projektens genomförande
- *Lessons Learned*, som är en typ av dokument som skrivits av projektgrupperna efter projektens genomförande för intern användning inom Knowel

### **Empiriska tester av utvärderingsmodellen**

För att fastställa att den framtagna utvärderingsmodellen fungerade genomfördes empiriska tester på en tidig version av utvärderingsmodellen. Huvudsakligen prövades om utvärderingsmodellen var tillämpbar på och användbar för Knowels projekt, men även om den upplevdes hanterbar. Testerna möjliggjorde för författarna att revidera modellen för bättre

<sup>1</sup> För vidare information om projekten se: <http://knowel.org/projects>

passform. De empiriska testerna genomfördes genom deltagande observation med två tidigare projektgrupper och en intervju med Knowels styrelse.

### *Deltagande Observation*

Empiriska tester genomfördes i form av deltagande observation vid workshoppar med deltagare från två genomförda Knowel-projekt. Rapportens författare var närvarande under workshopparna men avbröt inte och bistod inte med hjälp, såvida det inte krävdes förtydliganden. Detta för att bevara den naturliga arbetsgången och därigenom möjliggöra underbyggda valida slutsatser av observationen.

Utvärderingsmodellen är ett verktyg som är ämnat att tillämpas under hela projektet från start till slut. Då Knowels projekt inleds på höstterminen fanns det av naturliga skäl inte utrymme för detta kandidatarbete att testa utvärderingsmallen på det vis den egentligen avses användas. Vid testerna instruerades projektdeltagarna att vid de inledande planeringsstegen föreställa sig att de inte ännu genomfört projektet. På så vis efterliknades ett verkligt användande av modellen.

Projektdeltagare från följande projekt deltog under workshopparna<sup>2</sup>:

- Testgrupp 1: Indonesia 2015 – Sustainability Through Entrepreneurship
- Testgrupp 2: Argentina 2014 – Social Entrepreneurship

Urvalet begränsades av antalet projekt som genomförts i Knowels regi och av projektgruppernas begränsade möjlighet att delta under den tidsperiod som tester genomfördes. För att undvika bias valdes projekt som inte intervjuats under den fas då det generella ramverket anpassats till utvärderingsmodellen.

### *Intervju med Knowels styrelse*

Intervjun med Knowels styrelse var av ostrukturerad karaktär. Syftet med intervjun var att säkerställa att utvärderingsmodellen tillgodosåg de motiv styrelsen hade för skapandet av en utvärdering (Se avsnitt 1.1) genom genomläsning och diskussion om utvärderingsmodellen.

## **1.5.5 Källkritik**

Litteraturen tog främst sin utgångspunkt i tidigare forskning och den litteratur som användes var främst vetenskapliga publikationer. Fördelen med denna typ av data är den mängd information som finns tillgänglig samt att den är bestående (Denscombe, 2010). Den teori som användes av rapportens författare kan således användas i andra undersökningar av liknande art. Den risk som finns vid insamling av sekundärdata är främst att data som erhålls skapades i ett annat syfte än tesens och därmed inte är representativ (Denscombe, 2010). Vid urval av publikationer uppmärksammades tillförlitligheten genom att beakta i vilket syfte dokumentet skrevs, vem som publicerat dokumentet och när det publicerats.

## **1.5.6 Verifiering**

Verifiering av kvalitativ data kan vara besvärlig då den delvis är baserad på personliga åsikter, uppfattningar och tolkningar (Wallén, 1996). Silverman (2006) menar dock att det, även om

---

<sup>2</sup> För vidare information om projekten se: <http://knowel.org/projects>

kvalitativ data aldrig kommer vara möjlig att verifiera på liknande vis som kvantitativ data, är viktigt att tillgodose behovet för verifiering. Konventionellt har fyra kriterier definierats för verifiering av kvalitativa studier: validitet, reliabilitet, generaliserbarhet och objektivitet (Denscombe, 2010).

### **Validitet**

Validitet syftar till tillförlitligheten av data och innebär att det som mäts verkligen är det som avses mätas (Wallén, 1996). För att öka studiens validitet användes triangulering vid insamling och analys av data. Triangulering innebär att studien utgår från flera perspektiv för att studera en enskild företeelse (Denscombe, 2010). Triangulering tillämpades i studien genom att använda flera källor och metoder vid insamling och analys av data.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet är huruvida en undersökning vid ett annat tillfälle utfaller i samma resultat (Wallén, 1996). Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) menar att det knappast är meningsfullt att tala om reliabilitet i kvalitativa studier då det ofta berör observationer och uttalanden. Lincoln och Guba (1985) menar dock att reliabilitet aldrig kan säkerställas men att det kan eftersträvas. Reliabilitet eftersträvades i studien genom att tydligt redovisa metoder och analysförfaranden.

### **Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet syftar till om studiens resultat är överförbara (Lincoln och Guba, 1985). Det generella ramverket är genom den omfattande granskning som genomfördes i första och andra fasen generaliserbart för SE-organisationer. Utvärderingsmodellen skapades för att vara överförbar inom Knowels projekt vilket säkerställdes genom intervjuer med styrelsen och projektgrupper. Utvärderingsmodellen anses även vara användbar inom liknande organisationer.

### **Objektivitet**

Objektivitet innebär att forskaren inte låter sig påverkas av utomvetenskapliga värderingar (Wallén, 1996). Objektivitet går inte att säkerställa och kvalitativ data är alltid ett resultat av en tolkningsprocess (Denscombe, 2010).

## **2 Introduktion till socialt entreprenörskap**

*Kapitlet inleds med ett avsnitt i vilket en introduktion till begreppet SE ges. Därefter följer ett avsnitt som behandlar varför sociala entreprenörskapsinitiativ behöver utvärderas. I kapitlets sista avsnitt redogörs för hur hållbar utveckling relaterar till utvärdering av sociala entreprenörskapsinitiativ.*

### **2.1 Introduktion till begreppet socialt entreprenörskap**

Det saknas konsensus kring definitionen av begreppet SE (Mair & Martí, 2006; Martin & Osberg, 2007; Dees, 1998). I en studie genomförd av Light (2008) med 131 företagsledare från organisationer med sociala mål framgick att det bland de deltagande saknades samförstånd gällande definitionen av SE. Austin m. fl. (2006) förespråkar en bred och inkluderande definition av begreppet för att underlätta för ny forskning att ta vid. I kontrast till detta menar Martin och Osberg (2007) att en gemensam och rigorös definition är nödvändig för att förtydliga vad sociala entreprenörer är och gör.

För att möjliggöra ett tydliggörande av begreppet SE kommer följande diskussion inledningsvis att redogöra för likheter och skiljaktigheter mellan olika definitioner för att slutligen landa i den definition av SE som vidare kommer att användas i denna rapport.

I korthet kan SE beskrivas vara en integration av ekonomiskt och socialt värdeskapande (Mair & Martí, 2006). Dees (1998) menar att SE endast är en art av många i släktet entreprenörskap. Martin och Osberg (2007) påpekar att det som särskiljer SE från övrigt entreprenörskap är den sociala nytta som värde-erbjudandet genererar. Peredo och McLean (2006) menar att det finns en bred enighet om att sociala entreprenörer drivs av en vilja att skapa socialt värde. Viljan att skapa socialt värde är den främsta gemensamma nämnaren i de definitioner av SE som återfinns i litteraturen (se bl. a. Dees, 1998). I Peredos och McLeans (2006) definition påpekas att målet att skapa socialt värde ska vara antingen det enda målet eller ett framträdande mål. Dees (1998) menar i sin definition av SE att sociala entreprenörer har en mission som inte bara ämnar skapa, utan även upprätthålla, socialt värde. Dees utesluter dock inte att sociala entreprenörer också kan skapa privat värde. Dessa definitioner lämnar utrymme för fler mål vid sidan av det huvudsakliga målet att skapa socialt värde.

Innovation är ytterligare en faktor som återfinns i flertalet definitioner av SE (se bl. a. Alvord m. fl., 2004). Austin m. fl. (2006) menar att SE är en aktivitet som karaktäriseras av innovation eller skapandet av någonting nytt. Enligt Dees (1998) innefattar SE hängivenhet till kontinuerlig innovation, anpassning och lärande. Social innovation är en ny lösning till ett socialt problem som är mer effektiv, produktiv, hållbar eller rättvis än existerande lösningar (Phills Jr m. fl., 2008). Social innovation kan enligt Phills Jr m. fl. (2008) utöver en produkt, en produktionsprocess eller en teknologi också vara en princip, en idé, en lagstiftning, en social rörelse, en intervention eller någon kombination av dessa.

I flertalet definitioner diskuteras även SE i relation till förmågan att vara effektiv (se bl.a. Mair & Martí, 2006). Sociala entreprenörer använder resurser effektivt och innovativt samt räds inte av knappa resurser menar Peredo och McLean (2006). Dees (1998) instämmer i

resonemanget och anser vidare att sociala entreprenörer inte låter begränsningen av resurser påverka den sociala visionen.

Vidare påträffas förmågan att identifiera och utnyttja möjligheter i flertalet definitioner av SE (Dees, 1998; Peredo & McLean, 2006; Martin & Osberg, 2007). Dees (1998) beskriver att där andra ser problem, ser den sociala entreprenören en möjlighet.

Sociala entreprenörer drivs inte endast av ett existerande socialt behov eller av medkänsla, de har en vision om hur en förbättring kan ske och de är hängivna till den visionen (Dees, 1998). Alvord m. fl. (2004) diskuterar SE som ett sätt att påskynda hållbara sociala transformationer som sträcker sig längre än det initiala sociala problemet. Utifrån detta perspektiv kan SE skapa små förändringar på kort sikt som påskyndar stora förändringar i det långa loppet (Ibid). Även Martin och Osberg (2007) diskuterar hållbarhet i sin definition av SE. De menar att SE mildrar lidande hos målpopulationen samt säkerställer en ljusare framtid för målpopulationen och samhället i stort (läs vidare om hållbar utveckling i avsnitt 2.3).

Ytterligare en faktor som diskuteras av Dees (1998) att sociala entreprenörer har en ansvarskyldighet gentemot målpopulationen och för de utfall som alstras. Dees menar vidare att det behövs en förståelse för målpopulationen för att avgöra huruvida en social entreprenör verkar produktivt och effektivt. Det krävs att sociala entreprenörer förstår behov och värderingar hos målpopulationen samt att de förstår finansierarnas förväntningar.

Ovanstående diskussion mynnar ut i följande definition av SE som kommer att användas i denna rapport:

*Socialt entreprenörskap definieras av:*

- *missionen att främst skapa bestående socialt värde utan att göra avkall på hållbar utveckling*
- *förmågan att identifiera och utnyttja möjligheter genom insikt i målpopulationens behov*
- *förmågan att skapa social innovation för att lösa sociala problem*
- *förmågan att använda resurser effektivt*

Det framgår ur ovan diskussion att SE kan ske både inom icke vinstdrivande och vinstdrivande organisationer som verkar i den privata, statliga eller tredje sektorn. Hädanefter i rapporten kommer begreppet SE-initiativ användas som samlingsbegrepp för att beskriva projekt, program och annan organiserad verksamhet inom SE. För att beskriva de organisationer inom vilka SE-initiativen sker används begreppet SE-organisationer. För att särskilja SE-organisationens övergripande mission från den för SE-initiativet specifika missionen kommer begreppet socialt syfte att användas för att beskriva den senare.

Begreppet SE har fått mycket uppmärksamhet det senaste decenniet (Smith & Nemetz, 2009). Begreppet myntades dock redan på 1980-talet utifrån arbetet som utfördes av Bill Drayton, som finansierade innovatörer med sociala visioner, och Ed Skloot som hjälpte icke vinstdrivande organisationer att finna nya inkomstkällor (Dees, 2007). SE fick stor uppmärksamhet då Nobels Fredspris år 2007 tilldelades Muhammad Yunus som grundat

Graamen Bank i Bangladesh med primärt syfte att ge mikrolån för att minska fattigdomen i området (Ibid). Benämningen SE må vara relativt ny, men entreprenörmässiga initiativ med syfte att lösa sociala problem är inget nytt påfund (Dees, 1998; Alvord m. fl., 2004). SE har under senare år kommit att bli mycket väletablerat i näringslivet (Peredo & McLean, 2006). Konceptet omnämns i såväl skolböcker som artiklar i framstående branschtidningar, det är ett läroämne på ledande handelsskolor och det finns en uppsjö av hemsidor med diskussioner om begreppet samt information och råd om tillämpningen av SE (ibid).

## 2.2 Varför utvärdering av initiativ inom socialt entreprenörskap behövs

I litteraturen kan identifieras framförallt två anledningar för att utvärdera SE-initiativs prestation:

- För att attrahera extern finansiering
- För att kontrollera och styra organisationens prestation mot att uppnå den sociala missionen

Många sociala entreprenörer är beroende av externa finansiärer (Certo & Miller, 2008). Finansiärerna kan kräva redovisning av initiativens sociala påverkan både för att kunna demonstrera sin egen sociala påverkan och för att använda som beslutsunderlag vid allokering av resurser (Arvidson & Lyon, 2013). Leat (2006) menar att det pågår ett skifte i vilket finansiärerna rör sig från att ha en "*finansiera det och glöm sedan bort det*"-inställning till att vilja investera sina pengar där de ger störst social påverkan per krona. Skiftet beskrivs också av Arvidson och Lyon (2013) som menar att sociala organisationer upplever att de befinner sig i en ny omgivning karaktäriserad av konkurrens varför bevis på social påverkan blir en nödvändighet. Enligt Dees (2007) har finansieringsbeslut hittills baserats mer på finansiärens känslor samt den sökandes popularitet, karisma och marknadsföringsförmåga än på skapandet av socialt värde. Följden av detta, menar Dees, är att mindre effektiva organisationer blir mottagare av finansiering på grund av att de har en "bra historia", till förlust för organisationer som hade kunnat uppnå större påverkan för samma finansiering. Både organisationerna själva och finansiärerna skulle enligt Dees (2007) gynnas av trovärdig och noggrann utvärdering av socialt värde.

Det finns en uppfattning om att det som mäts påverkar beteenden inom organisationer (se bl.a. Kaplan & Norton, 1992; Bagnoli & Megali, 2011). Följaktligen kan organisationer genom att mäta sin prestation både kontrollera organisationens prestation (Pathak & Dattani, 2014) och styra organisationen mot sin mission (Sawhill & Williamson, 2001a). Kaplan (2001) menar att medarbetare i sociala initiativ ofta motiveras av personliga värderingar och har individuella uppfattningar om hur mål ska uppnås. Medarbetarnas uppfattning om hur mål ska uppnås överensstämmer inte alltid med organisationens strategi. Kaplan menar vidare att sådan problematik kan överbyggas genom mätning. Att det som mäts påverkar beteenden belyser vikten av att mäta rätt saker för att undvika vad Seymour och Ormiston (2011) kallar för missionsmätningssparadoxen. Missionsmätningssparadoxen beskriver gapet mellan vad som är SE-organisationens mission och vad organisationen mäter. I Seymours och Ormistons (2011) studie av sociala entreprenörer framkom att de sociala entreprenörerna använde mått som relaterade till tillväxt snarare än till om den sociala missionen uppnåtts. En direkt

konsekvens av detta var att entreprenörerna fokuserade sina förändringar på att expandera organisationerna utan att ta hänsyn till social påverkan. Med andra ord svarade organisationerna på de tillväxtbaserade måtten och av den anledningen anpassades ej förändringar till den övergripande missionen. Liknande fenomen har bland annat identifierats av Sawhill och Williamson (2001a).

Extern finansiering och prestationsledning är två anledningar till utvärdering som får stor uppmärksamhet i litteraturen, men utvärdering av prestation kan gynna SE-organisationer i fler avseenden än så. Bland annat kan det användas i marknadsföringssyfte (Păunescu, 2014), för urval av initiativ (Todd och Wolpin, 2008), för resursallokering inom organisationen (Leadbeater, 1997) och för att stärka organisationens legitimitet (Eversole m. fl., 2013).

### **2.3 Hållbar utveckling och utvärdering av initiativ inom socialt entreprenörskap**

I Brundtlandskommissionen (1987) definieras hållbar utveckling som en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Hållbar utveckling är numera ett utbrett begrepp och anses av många vara det övergripande målet för samhällsutvecklingen lokalt och globalt (Elvingson, 2015). Hållbar utveckling delas ofta in i tre dimensioner: miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet. Elvingson (2015) beskriver att en avvägning mellan dimensionerna måste göras, men att det inte är givet hur den ska göras. Han sammanfattar att hållbar utveckling således inte är ett svar utan en process där olika synsätt kan förenas.

Då SE-initiativ syftar till att lösa sociala problem bidrar deras arbete i första hand till den sociala dimensionen av hållbar utveckling, även om det också finns SE-initiativ med ett tydligt miljöfokus. Swanson och Zhang (2014) menar att hållbar utveckling är inkluderat i SE, vilket går i linje med den definition av SE som används i denna rapport (se s.11). Detta innebär att SE-initiativ, även om de mestadels eller endast bidrar till den sociala dimensionen, också ska ta hänsyn till de ekonomiska och miljömässiga dimensionerna. Ett SE-initiativs prestation bör således inte bestämmas utan hänsyn tagen till samtliga dimensioner av hållbar utveckling.

En aspekt av hållbar utveckling som behandlas av bland andra Mulder (2006) är problematiken kring knappa resurser. Genom att utvärdera kan SE-organisationer, som nämnt i avsnitt 2.2, bland annat skapa beslutsunderlag för hur resurser ska allokeras inom organisationen. Utvärdering av SE-initiativ kan visa SE-organisationen vilka initiativ som ger störst påverkan till lägst resursanvändning. Organisationen kan då prioritera dessa initiativ och på så vis bli en mer hållbar organisation.

I avsnitt 2.2 konstaterades att utvärdering av prestation kan styra en organisation mot den övergripande missionen. Eftersom SE-organisationers övergripande mission är av social karaktär innebär detta att utvärdering kan bidra till att organisationen uppnår en större social påverkan och således har en större positiv inverkan på den sociala dimensionen av hållbar utveckling. Då de tre dimensionerna av hållbarhet är sammanlänkade kan positiv inverkan på en av dimensionerna vidare leda till en positiv inverkan på övriga dimensioner. Om ett socialt

initiativ exempelvis ger bönder medlen och kunskapen för att producera eget organiskt gödsel skulle följande effekter kunna tänkas vara ett resultat:

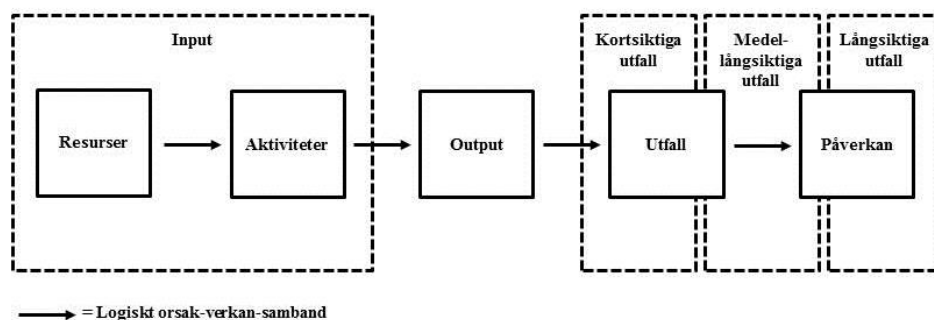
- *Social effekt* – Bönderna blir oberoende av externa konstgödselsleverantörer för att driva sin verksamhet.
- *Ekonomisk effekt* – Bönderna behöver inte längre lägga pengar på konstgödsel. Pengarna kan då tas ut som vinst eller återinvesteras i verksamheten och skapa tillväxt. Om pengarna återinvesteras i verksamheten kan bönderna anställa fler arbetare ur lokalbefolkningen, vilket leder till förbättrad lokal ekonomi.
- *Miljömässig effekt* – Bönderna slutar använda konstgödsel som har en negativ inverkan på miljön.

Att lokalbefolkningen får arbete leder vidare till en social förändring för de människor som fått arbete, och så vidare. Beroende på SE-initiativets karaktär kan utvärdering av initiativet således ha positiva följder för samtliga dimensioner av hållbarhet.

### 3 Introduktion till logikmodellen

Kapitlet introducerar logikmodellen som används i flera av de utvärderingsramverk som presenteras i kapitel 4. Logikmodellen används för att förklara vad de, för rapporten, centrala begreppen output, utfall och påverkan innebär. Vidare utgör logikmodellen en del av både det generella ramverket (se kapitel 5) och utvärderingsmodellen för Knowel (se kapitel 6).

Logikmodellen introducerades av Joseph Wholey på 1970-talet (McLoughlin m. fl., 2009) och har blivit ett populärt planerings- och utvärderingsverktyg (United Way of America, 1996). Det finns flera varianter av logikmodellen (se bl.a. Julian, 1997; Chen m. fl., 1999) och de har gemensamt att de innefattar faktorer i form av input, output och utfall. Input utgörs av resurser och aktiviteter och utfall delas ofta upp i kort-, mellanlång- samt långsiktiga utfall, alternativt i utfall och påverkan. Gemensamt för definitionerna är även att logikmodellen möjliggör identifiering av, och bör innefatta, de logiska orsak-verkan-sambanden faktorerna emellan. Figur 3:1 visar en grafisk representation över de faktorer som de flesta definitioner av logikmodellen har gemensamt.



Figur 3:1 Grafisk representation av de faktorer som flera definitioner av logikmodellen har gemensamt

I denna rapport används begreppen resurser, aktiviteter, output, utfall och påverkan för att beskriva logikmodellens ingående faktorer, och de definitioner som avses när begreppen används i denna rapport är följande:

- *Resurser* – samtliga resurser som krävs för att genomföra ett initiativ.
- *Aktiviteter* – samtliga aktiviteter som krävs för att producera output.
- *Output* – produkter, varor och tjänster som tillhandahålls initiativets målpopulation.
- *Utfall* – förändringar på målpopulationen som genereras av aktiviteter och output.
- *Påverkan* – konsekvenser på det lokala samhället eller samhället i stort som uppstår till följd av utfallen.

Sociala utfall och social påverkan kommer gemensamt benämnas *social förändring*.

Logikmodellen ger en förenklad illustration av den verkliga förändringskedjan. I verkligheten kan flera utfall ske i följd, i en så kallad utfallskedja (Nicholls m. fl., 2009), innan påverkan sker. Kategoriseringen av social förändring i utfall och påverkan är inte alltid självklar.

Enligt Julian m. fl. (1995) är de logiska orsak-verkan-sambanden en av de stora styrkorna logikmodellen har som planerings- och utvärderingsverktyg. Enligt Leek Openshaw m. fl.

(2011) är det särskilt viktigt att styrande ramverk likt logikmodellen antas vid starten av ett initiativ för att tillhandahålla samordning av de olika deltagarnas ansträngningar. De menar att bristen på ett sådant ramverk ofta resulterar i förlorad tid och bortkastade resurser samt att det kan leda till ett kaos som motverkar initiativets syfte. Logikmodellen kan även utgöra en grund för att identifiera områden för mätning (McLaughlin & Jordan, 1999; McLoughlin m. fl., 2009)

## 4 Översikt av ramverk och mätverktyg för utvärdering av prestation inom organisationer som enbart eller främst har icke-finansiella mål

Kapitlet inleds med en kategorisering av de ramverk och mätverktyg som behandlas i kapitlet och följs av en sammanfattning av respektive ramverk och mätverktyg. De nästföljande avsnitten ger en mer ingående beskrivning av respektive ramverk och mätverktyg. Efter varje ramverk och mätverktyg förs en kort diskussion som i texten är kursiverad. Kapitlet avslutas med en övergripande diskussion av det innehåll som behandlas.

### 4.1 Sammanfattande överblick över ramverk och mätverktyg

I denna rapport görs en distinktion mellan ramverk och mätverktyg. Ramverken beskriver hur och/eller utifrån vilka perspektiv prestation ska utvärderas, men inte hur prestationsmätningen praktiskt ska gå till. Därför kompletteras ramverken med mätverktyg vilka avser praktiskt mäta social förändring. Ramverken som presenteras går att kategorisera utifrån hur de uppkommit:

- Ramverk som tillämpar den kommersiella sektorns metoder
- Teoretiskt utvecklade ramverk
- Ramverk utvecklade av och för organisationer i den tredje sektorn

Kategoriseringen av ramverken visas i Tabell 4:1.

Tabell 4:1 Kategorisering av ramverk

Kategori	Ramverk
<i>Ramverk som tillämpar den kommersiella sektorns metoder</i>	Social Accounting and Audit Balanserade styrkort för icke vinstdrivande organisationer Cost-Benefit-analys Cost-Effectiveness-analys Social Return on Investment
<i>Teoretiskt utvecklade ramverk</i>	SIMPLE-modellen Survival, Action, Change Hadads och Gäucās ramverk Bagnolis och Megalis ramverk
<i>Ramverk utvecklade av och för organisationer i den tredje sektorn</i>	The Family of Measures Model GPS for Social Impact

I tabell 4:2 presenteras en kort sammanfattning av samtliga ramverk. Tabellen följs av tabell 4:3 som innehåller en kort sammanfattning av samtliga mätverktyg.

Tabell 4:2 Sammanställning av ramverk

<b>Ramverk som tillämpar den kommersiella sektorns metoder</b>	
Ramverk	Sammanfattning
<i>Social Accounting and Audit</i>	I första hand ett ramverk för rapportering, men kan innefatta utvärdering av social förändring. Ramverket består av tre steg: planering, redovisning samt rapportering och revision. Ramverket har ett 3BL-förhållningssätt.
<i>Balanserade styrkort för icke vinstdrivande organisationer</i>	Ett prestationsledningssystem som mäter en organisations prestation utifrån fyra perspektiv: finansiellt perspektiv, kundperspektiv, internt perspektiv samt perspektiv för lärande och tillväxt. Inom varje perspektiv formuleras mål som kopplas till mått. Målen ska styra organisationen mot den övergripande missionen. Ramverket har ett tydligt intressent- och strategifokus.
<i>Cost-Benefit-analys</i>	En ekonomisk analysmetod som i monetära termer sammanställer samtliga kostnader och samhällsnyttor associerade med ett visst initiativ. Har för avsikt att skapa en uppfattning om huruvida ett initiativ kommer att skapa nettonyttan för samhället samt möjliggör för jämförelse av olika initiativ. Resultatet av analysen uttrycks antingen som nettonuvärde, en kvot eller internränta.
<i>Cost-Effectiveness-analys</i>	En variant av Cost-Benefit-analys som inte kräver att nyttor översätts i monetära termer, utan istället uttrycker dem i andra kvantitativa termer. Används som jämförelseverktyg vid urval av initiativ med gemensamma initiativmål.
<i>Social Return on Investment</i>	Ett ledningsverktyg som kan användas inför genomförande av initiativ eller för att utvärdera genomförda initiativ. Analysen sker i sex steg: bestäm omfång och identifiera nyckelintressenter, kartlägg förändringar, påvisa förändring och ge dem ett monetärt värde, härrör förändringar till initiativet, beräkna SROI-kvot samt rapportera, använd och inkorporera resultatet. För att påvisa förändring används indikatorer som kan tala om huruvida förändring har skett och hur stor förändringen var.
<b>Teoretiskt utvecklade ramverk</b>	
Ramverk	Sammanfattning
<i>SIMPLE-modellen</i>	En femstegsmodell för att mäta påverkan som delar in påverkan i fyra kategorier: finansiell, ekonomisk, social och miljömässig påverkan. Den ekonomiska dimensionen utvecklar 3BL-förhållningssättet till vad som benämns ett 4BL-förhållningssätt. Modellen utgår från logikmodellen och modellens fem steg behandlar planering, målformulering, måttframtagning, framtagning av datainsamlingsstrategi, rapportering samt inkorporering av resultat i beslutsfattanden. Modellen har vidare ett tydligt intressentfokus.

<i>Survival, Action, Change</i>	Ett ramverk för mätning av prestation på tre nivåer: organisationsöverlevnad, social handling samt social förändring. Nivåerna behandlar ekonomisk livskraftighet, output samt utfall och påverkan. Författarna till ramverket menar att mätning av utfall och/eller påverkan behövs då outputmått inte kan visa på varaktig social förändring.
<i>Hadads och Gäucäs ramverk</i>	Ett ramverk för utvärdering av social förändring som uppstått till följd av initiativ. Ramverket utgår från logikmodellen och har tre principer: normativa intressent-utilitarismprincipen, paretoprincipen och principen för gemensam social förändring. Paretoprincipen i kombination med principen för gemensam förändring innebär att organisationen både bör se till vilka initiativ inom organisationen som genererar störst förändring, men även hur andra organisationer influerar den egna organisationens prestation. I ramverket utvärderas tre dimensioner som benämns organisationsöverlevnad, adderat värde samt skalbarhet och bieffekter.
<i>Bagnolis och Megalis ramverk</i>	Ett ramverk som använder logikmodellen och mäter prestation utifrån tre dimensioner: ekonomisk och finansiell prestation, social effektivitet samt institutionell legitimitet. Integrerade mått mellan dimensionerna inkluderas också i ramverket. Ramverket behandlar även hållbar utveckling genom att mäta huruvida resursanvändningen är ansvarsfull ur ett socialt perspektiv.
<b>Ramverk utvecklade av och för organisationer i den tredje sektorn</b>	
<b>Ramverk</b>	<b>Sammanfattning</b>
<i>The Family of Measures Model</i>	Tillämpar en familj av mått som värderar en organisations prestation inom tre huvudområden: kapacitet, aktivitet och påverkan. Då påverkansmått visat sig vara för svåra att implementera presenteras tre alternativ till påverkansmått för att mäta framgång avseende initiativets mission: att mäta indikatorer som kan visa på påverkan, att definiera snävare missioner så att framgång kan mätas direkt samt att investera i undersökningar för att avgöra huruvida verksamhetens aktiviteter faktiskt bidrar till att uppnå missionen.
<i>GPS for Social Impact</i>	Mäter social förändring genom att mäta hur människors liv förändrats till följd av ett initiativ. Förändring mäts utifrån tre dimensioner: typ, skala och djup. Den sammanlagda sociala förändringen erhålls genom att resultatet från mätningarna av de tre dimensionerna summeras. Författarna till ramverket förespråkar triangulering som metod för att mäta social förändring oprecist men korrekt, då de menar att problemet med mätning av social förändring inte går att lösa precist.

Tabell 4:3 Sammanställning av mätverktyg

<b>Mätverktyg</b>	<b>Sammanfattning</b>
<i>The Rickter Scale</i>	Mäter en individs utveckling med avseende på mjuka utfall utifrån tio stycken tiogradiga skalor. Individen får med hjälp av skalorna gradera hur hen känner beträffande respektive kategori. Finns i många olika versioner.
<i>The Outcomes Star</i>	Mäter mjuka utfall med hjälp av sju stycken tiogradiga skalor. Var på respektive skala en användare befinner sig bestäms med hjälp av en förändringsmodell. Mätning genomförs innan initiativets start för att vidare upprepas med jämna mellanrum i syfte att mäta utveckling. Finns i flertalet versioner.
<i>Local Multiplier 3</i>	Analytiskt mätverktyg som för att mäta den påverkan lokalt spenderande har på lokala samhällen. Baseras på multiplikatoreffekten, det vill säga den inkomst en summa pengar utifrån kan generera i ett samhälle. Multiplikatoreffekten beräknas genom att följa pengaflöden inom ett samhälle och summera lokalt spenderande.
<i>Most Significant Change Technique</i>	Ett kvalitativt mätverktyg som lyfter fram berättelser om upplevd påverkan från målpopulationen, genom att samla in kvalitativa berättelser och filtrera fram den som upplevs som mest signifikant för missionen.

## 4.2 Ramverk som tillämpar den kommersiella sektorns metoder

I följande avsnitt presenteras ramverk som har haft kommersiella utvärderingsmetoder som utgångspunkt vid dess utformning. I ramverken tillämpas de kommersiella metoderna för att även inkludera, eller tydligare fokusera på, icke-finansiella aspekter. Ramverken har tagits fram både av praktiker och teoretiker.

### 4.2.1 Social Accounting and Audit

Social Accounting and Audit, hädanefter SAA, är ett 3BL-baserat ramverk för rapportering som även kan inkludera utvärdering av social förändring (Gibbon & Dey, 2011). Enligt Pearce (2001) är SAA ett ramverk med hjälp av vilket organisationer kan redovisa och rapportera sin sociala prestation samt skapa en handlingsplan för att förbättra den. Vidare menar Pearce (2001) att SAA kan hjälpa organisationer att förstå sin påverkan på samhället och vara ansvarig gentemot sina nyckelintressenter.

Ramverket består av ett förberedande steg och tre arbetssteg. Pearce och Kay (2005) beskriver stegen enligt följande:

- *Förberedande steg* – syftar till att skapa förståelse för social redovisning och revision, kartlägga vad organisationen redan gör i detta avseende samt allokera resurser.
- *Steg 1, Planering* – i detta steg sker social, miljömässig och ekonomisk planering inom vilken företagets mission, värderingar, mål, aktiviteter, intressenter och nyckelintressenter beskrivs.
- *Steg 2, Redovisning* – i detta steg sker social, miljömässig och ekonomisk redovisning, vilket innefattar att identifiera indikatorer, datainsamling av kvantitativ och kvalitativ karaktär, rapportera miljömässig och ekonomisk förändring, göra en plan för social redovisning och slutligen implementera redovisningen.
- *Steg 3, Rapportering och revision* – i detta steg sker social, miljömässig och ekonomisk rapportering och revision med hjälp av en extern panel.

Den externa panelen ska vara en oberoende part men besitta erfarenhet av social redovisning (Pearce, 2002). Panelen ska verifiera data och metoder som använts för att sammanställa rapporten och vidare granska tolkningar samt huruvida viss information exkluderats och i så fall varför (ibid). Gibbon och Dey (2011) menar att ramverket erbjuder många potentiella nyttor, där i bland möjligheten till ökad transparens och ansvarsskyldighet. Enligt Pearce (2001) kan SAA förse en social organisation med ett medel att ta reda på om den når sina mål, lever upp till sina värderingar samt huruvida målen och värderingarna är relevanta och lämpliga.

*SAA betonar vikten av rapportering och dokumentering med ett tydligt intressentperspektiv. Det presenterar en mall för hur rapportering kan planeras, genomföras och användas men beskriver inte problematiken kring hur den sociala prestationen ska utvärderas eller vad social prestation innebär.*

### 4.2.2 Balanserade styrkort för icke vinstdrivande organisationer

Balanserade styrkort är ett prestationsledningssystem (Kaplan, 2001) som utvecklades på 1990-talet av Kaplan och Norton för organisationer inom den privata sektorn (Kaplan &

Norton, 1992). Balanserade styrkort behandlar verksamheter utifrån fyra perspektiv: *finansiellt perspektiv, kundperspektiv, internt perspektiv* samt *perspektiv för lärande och tillväxt* (Kaplan, 2001 s. 354). Inom varje perspektiv ska mål formuleras och till respektive mål ska ett mått kopplas.

- *Det finansiella perspektivets mått* – mäter huruvida organisationens strategi, implementation och utförande bidrar till företagets finansiella resultat (Kaplan & Norton, 1992).
- *Kundperspektivets mått* – mäter organisationens prestation med avseende på utvalda kund- och marknadssegment och hur organisationen skapar värde till dessa (Kaplan, 2001).
- *Det interna perspektivets mått* – mäter operativ prestation av de processer som är viktiga för att skapa värde för kunden och för att reducera de operativa kostnaderna (Kaplan, 2001).
- *Perspektivet för lärande och tillväxt* – innehåller mått relaterade till interna resurser så som anställdas kompetens och motivation (Kaplan, 2001).

Balanserade styrkort har också anpassats till icke vinstdrivande organisationer. Kaplan (2001) menar att det i icke vinstdrivande organisationer är missionen, inte finansiella mål eller aktieägarnas mål, som ska driva organisationens strategi. Följaktligen menar Kaplan att mål inom de fyra perspektiven ska orienteras efter att uppnå missionen. Framgång avseende missionen kan endast påvisas över en längre tid men styrkortets fyra perspektiv kan bidra med kort- till medellångsiktiga mål och feedback. Även kundperspektivet är annorlunda i balanserade styrkort för icke vinstdrivande organisationer. Vid en transaktion i den privata sektorn menar Kaplan att kunden är både betalare och mottagare av tjänsten. I en icke vinstdrivande organisation finansierar donatorer tjänsten, medan målpopulationen är mottagare. När styrkortet tillämpas i en icke vinstdrivande organisation menar Kaplan att kundperspektivet därför bör utvidgas till att innefatta både finansiär och målpopulation.

Kaplan och Norton (1992, s.71) skriver att "*det du mäter är det du får*" vilket syftar till att det som väljs att mätas påverkar beteenden inom organisationen. Balanserade styrkort har ett stort strategi- och intressentfokus och Kaplan (2001) menar att framgång för icke vinstdrivna organisationer ska mätas efter hur produktivt och effektivt de tillgodoser intressenternas viljor. Mätningarna ska fokusera på huruvida strategin uppnås istället för på lokala operationella förbättringar. Kaplan (2011, s.358) understryker att initiativ ska vara medel, inte mål. Följaktligen menar Kaplan att organisationens strategi och prestationsmätning ska fokusera på de output och den förändring som avses uppnås, inte på de initiativ som implementeras.

*Balanserade styrkort betonar vikten av att sätta mål och att till varje mål koppla ett mått. Kaplan och Norton menar själva att det som mäts är det som blir gjort. Eftersom det för många sociala mål kan vara svårt att hitta passande mått är risken att valda mått inte är representativa för målet. Om så är fallet riskeras att det som mäts uppnås istället för målet, vilket också belysts i missionsmätningssparadoxen (se avsnitt 2.2).*

*Kaplan menar att kundperspektivet bör innefatta både finansiärer och målpopulation. För SE-initiativ är dock inte nödvändigtvis finansiär och målpopulation två olika saker, utan målpopulationen kan vara både mottagare och betalare av tjänsten. Somers (2005) poängterar att målpopulationen också kan vara med och skapa tjänsten.*

*Kaplan menar att framgång ska mätas efter hur produktivt och effektivt ett initiativ tillgodoser intressenternas intressen. I första hand bör dock social framgång mätas efter hur väl initiativet möter målpopulationens behov, om behovet ej överensstämmer med övriga intressenters uppfattning om behovet.*

### **4.2.3 Cost-Benefit-analys**

Cost-Benefit-analys, härnäst CB-analys, är en ekonomisk analysmetod som i monetära termer sammanställer samtliga kostnader och nyttor associerade med ett visst initiativ (Arvidsson m. fl., 2010). Williams (2008) beskriver att avsikten är att skapa en uppfattning om huruvida initiativet kommer att ge en nettonytta till samhället, samt att möjliggöra för jämförelse av olika alternativ att allokera begränsade resurser till. Arvidsson m. fl. (2010) menar att kostnaderna ofta är direkta medan nyttorna uppnås över tid och att det således är nödvändigt att diskontera kostnader och nyttor för att kunna uttrycka värdet i nutida termer. Resultatet av analysen kan uttryckas antingen som nettonuvärde, en kvot eller internränta (Williams, 2008). Williams (2008) menar att en bra CB-analys dels kräver en känslighetsanalys i vilken det undersöks hur robust analysen är. Vidare krävs att hänsyn tas till faktorer som inte kunnat mätas samt till hur faktorerna hade påverkat analysen.

The Robin Hood Foundation (2015) arbetar för att minska fattigdomen i New York. De ger på sin hemsida ett exempel på en CB-analys för ett hypotetiskt bidrag på 400 000 USD till 100 stycken femteklass elever. Till följd av bidraget uppskattas att 25 fler elever kommer ta examen från ett gymnasium och att 20 fler elever kommer påbörja en högskoleutbildning jämfört med om bidraget inte funnits. Nyttan som följer översätts till monetära termer på följande sätt:

- Människor med en gymnasieexamen tjänar årligen i snitt 6 500 USD mer än motsvarande som inte tagit en gymnasieexamen. Den totala inkomstökningen uppskattas till 120 000 USD per person som avslutat gymnasiet.
- Människor med gymnasieexamen lever nästan två år längre än människor utan gymnasieexamen. Varje levnadsår värderas till 50 000 USD. Den totala värdeökningen till följd av nästan två levnadsår uppskattas till 90 000 USD per person som avslutat gymnasiet.
- För varje år på högskola ökas inkomsten årligen i snitt med 2000 USD. Den totala inkomstökningen uppskattas till 40 000 USD per person som påbörjat högskoleutbildning.
- Den totala nyttan räknas samman enligt följande:  
25 gymnasieexamen x [120 000 inkomstökning + 90 000 ökad livslängd]  
+ 20 högskoleutbildade x 40 000 inkomstökning = 6 000 000 USD
- Den totala nyttan ställs därefter mot kostnaden, det vill säga bidraget, enligt följande:  
 $6\,000\,000 / 400\,000 = 15$

För varje dollar som The Robin Hood Foundation spenderar ökar den kollektiva levnadsstandarden (inkomst och monetärt värde av hälsa) med 15 dollar. Detta värde kan jämföras med andra initiativ för att avgöra hur resurser ska fördelas.

*CB-analys ger lättkommunicerade mått som ibland kan vara problematiska. För SE-initiativ som vill påvisa sin sociala förändring kan CB-analys ofta vara olämplig som enda utvärderingsmetod på grund av att den kan missa mycket information när nyttor översätts i monetära termer. Det går alltid att "hitta på" ett monetärt värde men det kan ifrågasättas hur väl det motsvarar förändringens faktiska värde. Det finns en risk att analysen inte beaktar faktorer som inte går att översätta i monetära termer och således missar faktorer som har värde för samhället. En följd av detta är att resurser riskerar att allokeras till de initiativ som genererar störst andel nyttor som enkelt kan monetäriseras och inte till de initiativ som genererar störst faktiskt socialt värde. Analysen innefattar inte heller det sociala värde som skapas på individnivå. The Robin Hood Foundation tar exempelvis inte upp att kunskap kan ha ett värde i sig och att kunskapen kan ge andra nyttor än inkomstökning och förlängd livslängd, både på individ- och samhällsnivå.*

#### **4.2.4 Cost-Effectiveness-analys**

Cost-Effectiveness-analys, hädanefter CE-analys, är en variant av CB-analys som inte kräver att nyttor översätts i monetära termer (Williams, 2008). Vid en CE-analys uttrycks nyttorna istället i andra kvantitativa termer, exempelvis "Antal liv räddade" (Donaldson, 1998, s.392). CE-analys används som jämförelseverktyg vid urval av initiativ med gemensamma initiativmål. Enligt Donaldson (1998) besvarar CE-analys frågan "Givet ett särskilt mål, vilket är det billigaste alternativet för att uppnå det?". Han menar att CE-analys i huvudsak sker i två former. Om alternativens nyttor är lika behöver analysen endast behandla skillnader i kostnader. I annat fall behandlas både nyttor och kostnader, vilka sedan ställs i relation till varandra.

*CE-analysens mått, i motsats till CB-analysens, beskriver den förändring som mäts. Eftersom SE-initiativ verkar för att lösa sociala problem kan det vara svårt att uttrycka samtliga nyttor i kvantitativa termer, vilket kan leda till att alla nyttor inte tas hänsyn till. Vidare utgörs den totala genererade sociala förändringen ofta av flera förändringar. Då det kan vara svårt att avgöra vilka kostnader som genererat vilka förändringar kan det vara problematiskt att avgöra vilken del av kostnaden respektive förändring ska ställas i relation till.*

#### **4.2.5 Social Return on Investment**

Social Return on Investment, hädanefter SROI, kan syfta till både analysmetoden SROI och måttet SROI. Analysmetoden utvecklades av organisationen REDF (Gibbon & Dey, 2011) men sedan dess har modellen utvecklats och det finns en mängd tillgängliga tillvägagångssätt (Arvidsson m. fl., 2010). I det avsnitt som följer beskrivs SROI-analys utifrån *The Guide to Social Return On Investment* som skrivits av Nicholls m. fl. (2012), vilket är en reviderad version av den guide, skriven av samma författare, som publicerades 2009 av The Cabinet Office for the Third Sector i Storbritannien.

Nicholls m. fl. (2012) beskriver att SROI-analys kan användas som ledningsverktyg inom sociala organisationer i syfte att förbättra prestation, redovisa utgifter och belysa adderat värde. SROI-analys kan genomföras inför implementering av initiativ eller för att utvärdera genomförda initiativ. SROI-analys sker i sex steg (Nicholls m. fl., 2012):

1. Bestäm SROI-analysens omfång och identifiera nyckelintressenter
2. Kartlägg med hjälp av intressenter påverkan och visa relationen mellan input, output och förändringar.
3. Påvisa förändringar och ge dem ett monetärt värde
4. Härrör förändringar till utförda aktiviteter genom att räkna bort vad som skulle ha hänt även om initiativet inte genomförts
5. Beräkna SROI-måttet genom att summera alla nyttor, subtrahera negativ förändring och sedan jämföra resultatet med kostnaderna. Känslighetsanalys av resultatet kan genomföras.
6. Rapportera, använd och inkorporera resultatet

Nicholls m. fl. (2012) belyser vikten av att vara transparent och att dokumentera varför viss information inkluderats eller exkluderats, för att inte analysens resultat ska bli missvisande eller ge en inkorrekt bild av verkligheten.

För att påvisa förändring används indikatorer. Nicholls m. fl. menar att det kan vara bra att komplettera subjektiva indikatorer med objektiva indikatorer för att styrka resultatet. SROI-analys kräver att både input och förändringar uttrycks i monetära termer varför det också är nödvändigt att uppskatta hur länge förändringar kommer att bestå.

Det finns en stor bredd av utfall och påverkan, varav många inte på ett meningsfullt sätt kan kvantifieras eller översättas i monetära termer (Eversole m. fl., 2013) och SROI-analys har kritiserats för att någonting alltid försvinner i analysen (Pathak & Dattani, 2014). Även om SROI-analysen innehåller såväl kvantitativ som kvalitativ information (Eversole m.fl., 2013) tenderar beräkningar vara den karaktäristiska och dominerande aspekten av analysen, till nackdel för annan relevant information (Arvidson m. fl., 2010). Eversole m. fl. (2013) ifrågasätter SROI och liknande mått i termer av legitimitet och beskriver paradoxen kring att användandet av sådana mått kan öka perceptionen av organisationens legitimitet, även om måtten inte i sig är legitima. Eversole m. fl. (2013) menar att uppfattningen av företagets legitimitet då kan överskugga legitimiteten av själva mätningarna.

*Liksom CB-kvot är SROI-kvot ett sätt att uttrycka social effektivitet, eftersom måttet i monetära termer jämför social nytta med input. SROI-analysen har även samma problematik som CB-analysen när det kommer till monetärisering av nyttor. SROI-analysen innefattar däremot också förändring för individer och inkluderar därmed fler nyttor än CB-kvoten varför CB-kvot och SROI-kvot ofta inte är jämförbara. När nytta-kostnadskvoter används behöver därför beskrivas tydligt vad nytta innebär och för vem. Jämfört med ramverk som inte översätter social förändring i monetära termer kräver SROI, utöver att förändring mäts, även metoder för att värdera förändringen i monetära termer. Jämfört med andra ramverk kan SROI därför inte enkelt ta hänsyn till lika många aspekter av förändringen för samma tillgängliga resurser.*

*SROI-mått och andra monetära mått är uppskattade av finansiärer (se bl. a. Gibbon & Dey, 2011). Om syftet med att utvärdera är att attrahera finansiärer, eller att tillgodose existerande finansiärs krav, kan SROI vara lämpligt av den anledningen.*

### **4.3 Teoretiskt utvecklade ramverk**

I avsnittet presenteras ramverk som har tagits fram på teoretisk väg. Ramverken har i vissa fall testats på sådana organisationer som avses använda dem.

#### **4.3.1 SIMPLE-modellen**

McLoughlin m. fl. (2009) har utvecklat SIMPLE-modellen och beskrivningen som följer utgår från skaparnas artikel *A Strategic Approach to Social Impact Measurement of Social Enterprises*.

SIMPLE är kort för Social Impact on Local Economies och modellen beskrivs vara en holistisk modell för att mäta påverkan inom sociala organisationer. SIMPLE-modellen delar in påverkan i fyra kategorier: finansiell, ekonomisk, social och miljömässig påverkan. Den ekonomiska dimensionen utvecklar 3BL-förhållningssättet till vad McLoughlin m. fl. kallar ett 4BL-förhållningssätt. Den finansiella dimensionen kan inte fånga in påverkan på exempelvis lokal BNP eller sysselsättningsgrad och kompletteras därför med det ekonomiska perspektivet som enligt McLoughlin m. fl. täcker in sådan påverkan.

Modellen består av fem steg. Det första steget syftar till att skapa förståelse för vad påverkan är, vilka krafter som driver påverkan samt varför påverkan ska mätas, för att rättfärdiga den tid och de resurser som mätningprocessen kräver. De krafter som driver påverkan influerar vilken påverkan organisationen väljer att mäta. Drivkrafterna delas enligt McLoughlin m. fl. in i följande fyra kategorier:

- *Mission och värderingar* – När olika målsättningar är motstridiga är det den övergripande missionen som ska avgöra målens prioritet. Organisationens explicita mission och mål är den centrala drivkraften vid urval av vilken påverkan som ska mätas, med stark influens av intressentanalys.
- *Externa drivkrafter* – Externa faktorer, exempelvis finansiärer och förändrade regleringar eller lagar, kan både influera påverkan och ha inflytande över påverkansmått. Kontexten i vilken sociala organisationer verkar skapar både möjligheter och hinder samt kan begränsa beslutsfattanden.
- *Interna drivkrafter* – Faktorer att beakta är organisationens storlek, styrning och produktens eller tjänstens natur samt tillgängliga resurser.
- *Intressentdrivkrafter* – Intressenter är viktiga att beakta vid utvärdering av påverkan eftersom de bland annat har en nyckelroll vid utformning av mission och mål samt influerar beslut gällande strategi och styrning.

SIMPLE-modellens andra steg syftar till att, med utgångspunkt i en logikmodell, på ett precist och systematiskt sätt identifiera länken mellan aktiviteter, output, utfall och påverkan. Vilka utfall och påverkan som ska mätas bestäms i SIMPLE-modellens tredje steg. Utifrån de valda utfallen och påverkan identifieras indikatorer som på ett lämpligt sätt kan representera utfallen och påverkan. McLoughlin m. fl. menar att det är önskvärt att implementera före- och

eftermätningar, eller åtminstone fastställa en väldigt tydlig utgångspunkt, för att kunna påvisa förändring. När det har avgjorts vilka faktorer som ska mätas ska organisationen utveckla en datainsamlingsstrategi som sedan ska implementeras. Steg fyra behandlar rapportering av resultaten och i steg fem inkorporeras resultaten i verksamheten.

*I huvudsak är ramverket en tillämpning av logikmodellen och det ger en guide till hur påverkan kan mätas. Ramverket belyser att förarbete underlättar för utvärdering att ske. Det har logikmodellens styrkor, alltså konceptualisering och kartläggning av vad ett initiativ avser uppnå och hur framgång ska mätas. Det första steget syftar bland annat till att skapa förståelse för vad påverkan är och vilka krafter som driver den. Genom att beskriva vad social påverkan är kan organisationen styra initiativets medarbetare i samma riktning. Att definiera drivkrafter skapar förståelse för hur olika drivkrafter inverkar på påverkan och underlättar planering av aktiviteter som uppnår hög social påverkan.*

*När logikmodellen introduceras i ramverket belyses inte att även negativa output, utfall och påverkan kan behöva tas hänsyn till vid kartläggning. Det kan ge en missvisande bild av resultaten om inte eventuella negativa effekter beskrivs.*

#### **4.3.2 Survival, Action and Change**

Lane och Casile (2011) har utvecklat ett ramverk för mätning av prestation inom SE-organisationer som de kallar för SAC. SAC står för *Survival, Action* och *Change* översatt till svenskans överlevnad, handling och förändring. Lane och Casile menar att prestation inom SE är mätbart på tre olika nivåer: *organisationsöverlevnad, social handling* och *social förändring*.

Organisationsöverlevnad beskriver Lane och Casile (2011) relaterar till ekonomisk livskraftighet och mänskliga resurser. Ekonomisk livskraftighet menar de är en bred term som kan innefatta lönsamhetsmått. Nivån ska *minst* behandla huruvida balansen mellan finansiering och utgifter är tillräcklig för att upprätthålla verksamheten. Lane och Casile (2011) menar att produktivitet möjliggör för organisationer att göra mer arbete med samma resurser och att det därför kan vara ett mål. För många SE-organisationer är produktivitet en fråga om organisationsöverlevnad.

På den andra nivån, social handling, mäts output. Måtten är direkta och behandlar den dagliga verksamheten, exempelvis ”*antal hemlösa som blivit serverade ett mål mat*” (Lane & Casile, 2011, s. 251). Måtten är relativt enkla att mäta och indikerar direkt förändring på omgivningen, men är ofta missledande i termer av huruvida det finns någon varaktighet social förändring. Lane och Casile (2011) exemplifierar på följande sätt:

En SE- organisation har utvecklat ett sätt att säkerställa bostäder med låg hyra för hemlösa. Den lokala befolkningen gynnas av detta. Ryktet om att det finns tillgängliga bostäder för hemlösa i området attraherar nya hemlösa till området. Om organisationen då mäter antalet bostäder som delats ut kommer tillväxt att påvisas. Om organisationen istället mäter procenten av hur många hemlösa i området som får hjälp kommer mätningen att visa på en minskning (Lane och Casile, 2011 s.251)

Eftersom mått på social handling inte visar hurvida det finns någon varaktig social förändring behövs den tredje nivån: social förändring. Lane och Casile (2011) använder social förändring som uppmätt förändring på målgruppen, området eller samhället i stort, jämfört med hur det skulle ha sett ut om ingenting gjorts.

*Som påstås av Lane och Casile kan produktivitet vara ett mål för att det möjliggör mer arbete för samma resurser. Att mer arbete utförs säkerställer dock inte i sig att större social förändring uppnås. Produktivitet kan därför inte vara det enda målet, utan det måste också ses till social förändring i förhållande till resurser. Som Lane och Casile säger kan produktivitet vara en fråga om organisationsöverlevnad, men social effektivitet är en fråga om social förändring.*

*Lane och Casile belyser risken med att lägga för stor vikt vid outputmått eftersom de kan vara missvisande. Ett sätt att motverka att mått blir missledande är att komplettera dem med annan typ av information, exempelvis hade måttet på procenten av de hemlösa som fått hjälp kunnat kompletteras med informationen om att fler hemlösa nu befinner sig i området. På så vis skulle en mer korrekt bild av verkligheten ges.*

*Ytterligare en aspekt som följer av att mått kan vara missvisande är att organisationer medvetet kan välja de mått som, eventuellt felaktigt, visar på störst social förändring. I marknadsföringssyfte kan detta gynna organisationen i fråga, men med missionsmättningsparadoxen i åtanke riskeras att organisationen styrs i riktning mot vad de vill kommunicera snarare än vad de vill uppnå.*

### **4.3.3 Hadads och Gäucăs ramverk**

Hadad och Gäucă (2014) har utvecklat ett ramverk som SE-organisationer kan använda för att utvärdera social förändring till följd av initiativ och beskrivningen som följer utgår från skaparnas artikel *Social Impact Measurement in Social Entrepreneurial Organizations*. Ramverket utgår från logikmodellen och har tre principer:

- *Normativa intressent-utilitarismprincipen* – säger att social förändring ska mätas utifrån målpopulationens perspektiv, eftersom målpopulationens perspektiv har ett värde i sig. Vidare är de initiativ som anses framgångsrika med avseende på social förändring de initiativ som genererar så stor nytta som möjligt för så många människor som möjligt.
- *Paretoprincipen* – kan användas för att mäta organisationens produktivitet samt som medel för att identifiera vilka 20 procent av initiativen som genererar 80 procent av den sociala förändringen.
- *Principen för gemensam social förändring* – syftar till att social förändring är proportionell mot antalet källor som agerar i dess syfte och att sociala entreprenörer inte är isolerade utan är en del av ett komplext system.

Hadad och Gäucă (2014) menar att både hårda och mjuka metoder ska användas vid utvärdering av social förändring. Vidare menar de att det är väsentligt att målen är tydligt

uttalade och att aktiviteterna som genomförs kan relateras till social påverkan. Utvärderingen sker utifrån tre dimensioner: *organisationsöverlevnad, adderat värde samt skalbarhet och bieffekter* (Hadad & Gäucă, 2014, s. 130).

- Organisationsöverlevnad relaterar till att SE-organisationen ska ha tillräckligt med mänskliga och finansiella resurser. På medellång till lång sikt, cirka fem till sju år, ska organisationen identifiera alla källor som finansierar SE-organisationen och dess initiativ.
- Adderat värde relaterar till psykologiska, sociala och ekonomiska effekter. Dimensionen kan även innefatta miljömässiga faktorer och i de fall verksamhetens huvudaktivitet relaterar till politiska problem ska även politiska faktorer beaktas.
- Skalbarhet och bieffekter mäter potentialen att expandera verksamheten, indirekta effekter, ändrade regleringar och social medvetenhet.

*Applicering av paretoprincipen kan underlätta allokering av resurser till de aktiviteter som bidrar mest till ett initiativs uppnådda förändring. Det kan vara problematiskt att avgöra respektive aktivitets bidrag till den totala förändringen. Processen kräver förståelse för orsak-verkan-sambanden mellan respektive aktivitet och typ av förändring och försvåras av att flera aktiviteter kan leda till samma typ av förändring. Aktiviteterna kan också vara beroende av varandra för att kunna generera förändring, exempelvis kan en aktivitet möjliggöra en annan aktivitet, och det blir då svårt att avgöra hur bidraget till förändringen ska fördelas. Processen försvåras ytterligare av att även externa faktorer kan inverka på aktiviteternas bidrag. Trots svårigheter är paretoprincipen viktig att ta hänsyn till eftersom den underlättar för SE-initiativ att fördela resurser till de aktiviteter som ger störst bidrag till social förändring.*

*Principen för gemensam social förändring belyser att SE-initiativ befinner sig i en bredare kontext i vilken även andra aktörer verkar. Oberoende av om de andra aktörerna verkar i samma syfte kan deras handlingar ha inverkan på den totala sociala förändring som genereras i det aktuella området. Denna aspekt är viktig att ta hänsyn till både i termer av att göra anspråk på den sociala förändring som genererats och att SE-organisationer behöver vara medvetna om sin kontext och hur initiativet påverkas av den. Påståendet om att den sociala förändringen är proportionell mot antalet källor som agerar i dess syfte kan ge en förenklad bild av verkligheten. Den sociala förändringen beror inte av hur många källor som agerar i dess syfte, utan av hur effektivt dessa källor uppnår syftet.*

#### **4.3.4 Bagnolis och Megalis ramverk**

Bagnoli och Megali (2011) har utvecklat ett ramverk för mätning av prestation inom sociala företag och beskrivningen som följer utgår från skaparnas artikel *Measuring Performance in social Enterprises*.

Prestation mäts utifrån tre dimensioner: *ekonomisk och finansiell prestation, social effektivitet och institutionell legitimitet*. Utöver mått inom respektive dimension menar Bagnoli och Megali (2011) att integrerade mått emellan dimensionerna kan användas, exempelvis produktivitet.

Dimensionen för ekonomisk och finansiell prestation syftar till att kontrollera ekonomiska och finansiella värden. Bagnoli och Megali argumenterar för att sociala företag i första hand är just företag och följaktligen ska deras sociala mål endast uppnås med hänsyn till ekonomisk och finansiell effektivitet.

Dimensionen för social effektivitet mäter input, output, utfall och påverkan med utgångspunkt i logikmodellen. Bagnoli och Megali (2011) beskriver social effektivitet som förmågan att uppnå mål och implementera strategier samtidigt som resurser används på ett socialt ansvarsfullt vis. De menar att social effektivitet är viktig för att bedöma ett socialt företags framgång. Bagnoli och Megali menar vidare att utfallen, inte mängden output, avgör framgången mot den sociala missionen. I relation till mätning av input beskriver Bagnoli och Megali att hänsyn ska tas till huruvida resursanvändningen är ansvarsfull ur ett socialt perspektiv. De menar att ett hållbart socialt företag bör:

- Välja lokala leverantörer till förmån för korta försörjningskedjor
- Välja social- eller miljöcertifierade leverantörer
- Ha goda arbetsvillkor
- Ge sysselsättning till människor från utsatta sociala grupper  
(Bagnoli & Megali, 2011, s.15)

Dimensionen för institutionell legitimitet innefattar verifiering av att det sociala företaget följer de egna stadgarna samt lagar och normer där företaget verkar. Dimensionen innefattar även att företags aktiviteter ska överensstämma med dess mission och handlingsplan.

Bagnoli och Megali (2011) menar att prestationsmätning styr beteenden inom organisationer, på både individuell och institutionell nivå, mot att uppfylla organisationens mål. Dimensionen social effektivitet behandlar liksom nämnt måluppfyllelse, men Bagnoli och Megali (2011) belyser också att uppfattningen om vad effektivitet är varierar intressenter emellan. De menar att sociala företag och icke vinstdrivande organisationer generellt har många olika intressenter som utvärderar effektivitet på olika sätt.

*Resursanvändning talas i övriga ramverk endast om i termer av effektivitet eller produktivitet, vilka är viktiga prestationsmått i sig. Bagnoli och Megali introducerar socialt ansvar i förhållande till resursanvändningen. Genom att beakta det sociala ansvaret gällande val av resurser kan ett SE-initiativ tänkas öka sin totala sociala förändring, samtidigt som det reducerar resursanvändningens eventuellt negativa inverkan på miljön. Om SE-initiativ exempelvis väljer att använda sig av lokala leverantörer så kan de gynna den lokala ekonomin, öka den lokala sysselsättningsgraden och samtidigt eventuellt reducera negativ miljöpåverkan genom kortare transporter.*

*Att följa lagar är en förutsättning för att SE-initiativ ska kunna genomföras, men Bagnoli och Megali belyser att även normer ska följas. För SE-initiativ kan målpopulationens normer vara hinder eller möjliggörare för social förändring varför det är viktigt att vara medveten om normer. I fall där normer är hinder för positiv social förändring kan de behöva arbetas runt istället för att följas.*

## 4.4 Ramverk utvecklade av och för organisationer i den tredje sektorn

I följande avsnitt presenteras ramverk som har utvecklats av specifika organisationer för användning inom den egna organisationen.

### 4.4.1 The Family of Measures Model

The Family of Measures Model, härnäst FMM, är utvecklad av och för den icke vinstdrivande organisationen The Nature Conservancy (Sawhill & Williamson, 2001a). FMM tillämpar en familj av mått som värderar organisationell prestation inom tre huvudområden: kapacitet, aktivitet och påverkan (Sawhill & Williamson, 2001a, s.375).

- *Kapacitetsmått* – Ska uppskatta till vilken grad organisationen mobiliserat nödvändiga resurser för att uppfylla missionen (Sawhill & Williamson, 2001a). Måtten mäter framsteg på samtliga nivåer inom organisationen och möjliggör på så vis för organisationen att få saker gjorda (Sawhill & Williamson, 2001b).
- *Aktivitetsmått* – Ska fokusera på att uppfylla mål och implementera strategier (Sawhill & Williamson, 2001a). Måtten mäter framsteg mot de mål och implementeringar som driver beteenden inom organisationen (Sawhill & Williamson, 2001b).
- *Påverkansmått* – Ska fastställa framgång med avseende på missionen (Sawhill & Williamson, 2001a). Måtten mäter framsteg mot missionen och de långsiktiga målen som driver organisationens fokus (Sawhill & Williamson, 2001b s.102).

Sawhill och Williamson (2001a) beskriver att påverkansmått är svåra att implementera och att det för de flesta icke vinstdrivande organisationer är det både för svårt och för kostsamt att etablera en direkt länk mellan ett initiativ och dess bidrag till organisationens mission. Istället för att direkt mäta framgång avseende missionen menar Sawhill och Williamson (2001a) att indikatorer kan användas för att påvisa framsteg i riktning mot den övergripande missionen. Indikatorerna kan vara missionsorienterade mätbara mål.

Förutom att använda sig av indikatorer beskriver Sawhill och Williamson (2001b) ytterligare två alternativ för hur framgång avseende missionen kan mätas. Det första alternativet är att definiera snävare missioner så att framgång kan mätas direkt. Om detta alternativ tillämpas menar Sawhill och Williamson (2001b) att överförenkling måste undvikas så att inte symptomen istället för orsakerna till ett socialt problem behandlas. Det andra alternativet är att investera i studier för att avgöra huruvida verksamhetens aktiviteter faktiskt bidrar till att uppnå missionen. Detta tillvägagångssätt menar de är svårare att tillämpa i verksamheter med mindre kvantifierbara mål. Sawhill och Williamson (2001b) drar slutsatsen att dessa två alternativ ej är tillämpbara för de flesta icke vinstdrivande organisationer.

Sawhill och Williamson (2001a) utförde en intervjustudie där 30 stycken icke vinstdrivande organisationer deltog. Intervjustudien belyste betydelsen av prestationsmått som ett sätt att sammanlänka och stärka organisationers mission, mål, strategier och mått. Vidare menar Sawhill och Williamson att studien visade att ett mätsystems framgång var direkt proportionellt mot dess enkelhet. De menar att det är viktigt att mått är okomplicerade, lättförstådda och lättkommunicerade.

*Den metod som förespråkas för att mäta missionsuppfyllelse är mätning av indikatorer istället för mätning av faktisk missionsuppfyllelse. Det kan vara problematiskt att säkerställa att indikatorn som mäts avspeglar missionsuppfyllelse. En av de andra metoder som presenteras innebär att organisationen definierar snävare missioner som kan mätas direkt. Risker som tas upp med denna metod är överförenkling, men det kan också kritiseras att en mission definieras snävt i syfte att underlätta för mätning. Mätning är dels ett medel för att påvisa framgång och dels ett medel för att styra organisationen mot framgång. Därför ska missionen inte anpassas efter vad som är mätbart, utan måtten ska anpassas efter missionen.*

*Sawhill och Williamson påstår att ett mätsystems framgång är direkt proportionellt mot dess enkelhet. Dock går det att argumentera för att mätsystems framgång, oavsett hur enkla de är att använda, bör bedömas efter hur väl de visar det de avser att visa. Utvärderingen är enklare att genomföra om måtten är okomplicerade och att kommunicera resultat underlättas av lättkommunicerade mått, men i första hand ska måtten mäta vad de avser att mäta.*

#### **4.4.2 GPS for Social Impact**

GPS for Social Impact, hädanefter GPS, är ett ramverk för mätning av social förändring som utformades av Michael McCreless och Brian Trelstad i syfte att användas vid utvärdering av sociala initiativ som finansierades av de respektive sociala investeringsfonder McCreless och Trelstad arbetade för (McCreless & Trelstad, 2012). Beskrivningen som följer utgår från skaparnas artikel *A GPS for Social Impact*.

En SE-organisation eller finansiär som vill veta den riktiga sociala förändringen som följer av ett initiativ behöver enligt McCreless och Trelstad (2012) information om hur förändringen påverkade människors liv. De menar att förändringarna sällan är observerbara och att de även om de är observerbara kanske inte är kvantifierbara. Vidare menar de att förändringarna, även om de är kvantifierbara, har olika kulturella och ekonomiska 'valutor'. De exemplifierar med följande frågeställning:

Hur kan ett långlivat sängnät som skyddar ett kenyanskt barn från malaria jämföras med ett lån till en småskalig bonde som möjliggör för bonden att köpa gödsel som förbättrar skörden och ökar inkomsten? (McCreless & Trelstad, 2012, s. 21)

Trots detta menar McCreless och Trelstad att människor känner igen social förändring när de ser den eller upplever den, men att de inte nödvändigtvis behöver veta precis hur stor den är. Enligt McCreless och Trelstad ska korrekthet, inte precision, eftersträvas vid mätning av social förändring. Med korrekthet avses 'sanningen' och med precision avses beräkning med ett visst antal decimalers noggrannhet. De menar att önskan om precision distraherar från uppnåeliga och korrekta uppskattningar av social förändring. Problemet med mätning av social förändring går enligt McCreless och Trelstad inte att lösa precist. Däremot är det möjligt att lösa det oprecist och korrekt. Genom att kombinera information från flera estimatorer kan en mer korrekt uppskattning trianguleras.

GPS mäter social förändring utifrån tre dimensioner:

- *Förändringens typ* – beskriver förändringens natur
- *Förändringens skala* – beskriver antal individer eller organisationer som påverkats
- *Förändringens djup* – beskriver skillnaden i subjektivt upplevt välbefinnande hos respektive individ och organisation

I teorin motsvarar den sociala förändringen av ett initiativ således summan av skillnaderna i välbefinnande för alla typer av förändringar och alla individer eller organisationer som berörts.

Utöver outputmått använder sig McCreless och Trelstad bland annat av initiativrapporterad information, besök på plats, fallstudier och andra tredjepartsrapporter samt kvalitativa och kvantitativa enkäter vid sin insamling av data. Kostnadsdata inkluderas även för att effektiviteten ska kunna utvärderas. För att fastställa orsak-verkan-samband och härröring samlas, när det är möjligt, data in för att fastställa vad som hade hänt om initiativet inte genomförts. Datan kombineras sedan för att skapa en fullständig och korrekt bild av den sociala förändringen. I detta steg fokuseras på korrekthet, inte precision. Först när tillräcklig korrekthet uppnåtts kan fokus flyttas till att öka precisionen.

Enligt McCreless och Trelstad (2012) är det centralt att vid implementering av GPS ha organisationens övergripande mission och strategi i åtanke även då detaljerna behandlas. De uttrycker att en risk annars är att datainsamlingen sker enbart för måttets egen skull, istället för i syfte att stödja missionen och strategin.

*McCreless och Trelstad menar att social förändring inte kan mätas både precist och korrekt och som lösning på problemet förespråkar de triangulering. Ju fler mått som påvisar samma resultat desto troligare är det mycket riktigt att resultatet är korrekt. Det löser dock inte svårigheten med att härröra resultatet till de utförda aktiviteterna. McCreless och Trelstad skriver att det, när det finns möjlighet, ska samlas in data för att kunna härröra förändringen till initiativet.*

*McCreless och Trelstad belyser med sitt exempel problematiken med att jämföra olika sorters social förändring och att olika slags social förändring värderas olika beroende på exempelvis kultur. Genom att mäta förändring i subjektivt välbefinnande fångas delvis in vad den sociala förändringen betyder för målpopulationen. Subjektivt välbefinnande infångar dock inte förändringens betydelse för samhället. Det kan ofta vara en begränsning i fall där initiativ syftar till att skapa förändring för samhället, även om subjektivt välbefinnande har ett värde i sig och ibland kan ses som en indikator på samhällsförändring.*

## 4.5 Mätverktyg

I följande avsnitt presenteras olika verktyg som kan användas för att kvantitativt eller kvalitativt mäta social förändring. Genomgående är att verktygen är resurskrävande och att de ofta inte är tillräckliga på egen hand, utan behöver kompletteras med andra verktyg.

### 4.5.1 The Rickter Scale

The Rickter Scale, hädanefter Rickterskalan, skapades av Keith Stead och Rick Hutchinson då de hade identifierat en brist på effektiva sätt att mäta individer ur målpopulationens utveckling relaterad till mjuka utfall (The Rickter Company, 2015). Rickterskalan utgörs av en handhållen bräda med tio kategorier som speglar en individs problem (Ibid). Varje kategori har en tiogradig skala som möjliggör för individen att själv gradera respektive kategori.

Rickterskalan har anpassats för att kunna användas inom flertalet områden. Några av verktygets starka sidor är enligt det egna företaget att det engagerar och motiverar individen, övervinner kommunikationsbarriärer mellan individ och organisationsarbetare samt att det är icke-hotande och icke-dömande (The Rickter Company, 2015).

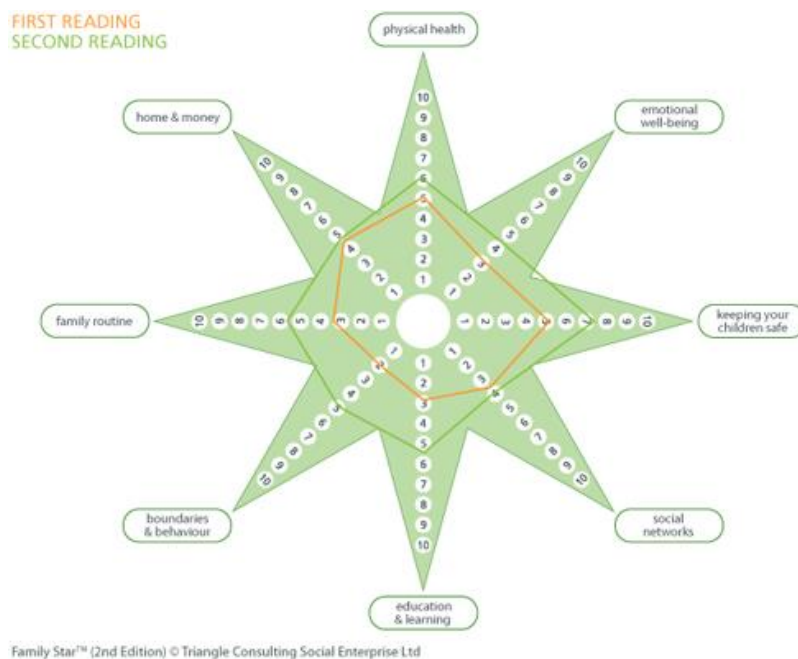
*Ett SE-initiativ skulle kunna använda ett verktyg likt Rickterskalan för att kvantifiera subjektiva värden hos målpopulationen vilka kan visa på social förändring. Verktyget behöver dock kompletteras med annan typ av datainsamling på grund av dess begränsningar. Dels betyder inte kategorierna, exempelvis självkänsla, nödvändigtvis samma sak för alla individer. Vidare kompliceras undersökningen av skalan eftersom det är svårt att avgöra vad det högsta respektive lägsta värdet innebär, samt att även denna innebörd är individuell. Andra faktorer som kan påverka bedömningen är exempelvis användarens självinsikt, ärlighet och dagsform.*

### 4.5.2 The Outcomes Star

The Outcomes Star, hädanefter Utfallsstjärnan, beskrivs som ett verktyg som både mäter och stödjer individer ur målpopulationens utveckling mot självtillit och andra mål (The Outcomes Star, 2015c). Verktyget utvecklades år 2003 av Triangle Consulting för St Mungo's som är en organisation som arbetar för att reducera hemlöshet (The Outcomes Star, 2015a). Verktyget har vidareutvecklats och anpassats för flertalet sektorer.

En Utfallsstjärna består av ett antal tiogradiga skalor som motsvaras av lika många utfallsområden (The Outcomes Star, 2015c), se figur 4:1. Utfallsområden är områden som initiativen vill förändra för individen, exempelvis missbruksbeteende eller bristande självkänsla. Utfallsstjärnans skalor fylls i med hjälp av en förändringsmodell.

Förändringsmodellen visar de steg en individ tar på sin resa mot att vara oberoende av utomstående för att förändra sin situation (The Outcomes Star, 2015b). I förändringsmodellen har varje steg en tydlig beskrivning och motsvaras av en siffra mellan ett och tio. Siffran förs sedan över till Utfallsstjärnan (The Outcomes Star, 2015b).



**Figur 4:1 The Outcomes Star: Bildkälla: (The Outcomes Star, 2015d)**

Den första mätningen görs innan initiativets början för att sedan upprepas med jämna mellanrum i syfte att mäta utveckling (The Outcomes Star, 2015c). Den orangea linjen i figur 4:1 motsvarar användarens utgångsläge och den gröna linjen resultatet från den senaste mätningen. Resultatet kan användas för att följa utvecklingen för en enskild individ, för att mäta utfallen som uppnåtts av ett initiativ samt för att göra jämförelser med nationella genomsnitt för liknande initiativ och klientgrupper (The Outcomes Star, 2015c).

*Likt Rickterskalan är Utfallsstjärnan ett verktyg som SE-initiativ kan använda sig av för att kvantifiera subjektiva värden hos en målpopulation och likväl kvarstår den problematik som diskuterats i samband med Rickterskalan även för Utfallsstjärnan. Dock kan det tänkas att problemen gällande själva kvantifieringen på skalan är något mindre för Utfallsstjärnan genom appliceringen av förändringsmodellen som ger en bestämd beskrivning av varje siffra.*

### 4.5.3 Local Multiplier 3

Local Multiplier 3, hädanefter LM3, är ett analytiskt verktyg utvecklat av The New Economics Foundation (Sacks, 2002). Enligt Sacks är LM3 ett analytiskt verktyg för att mäta den påverkan aspekter av lokalt spenderande har på lokala samhällen.

LM3 baseras på multiplikatoreffekten (Sacks, 2002). Multiplikatoreffekten beskrivs som den inkomst en summa pengar utifrån kan generera i ett samhälle. Sacks (2002) förklarar att multiplikatoreffekten beräknas genom att följa pengaflöden inom ett samhälle och summera det lokala spenderandet. Den summa som kommer utifrån in i samhället kan komma att delvis spenderas på lokala organisationer eller invånare. De lokala organisationerna och invånarna kan sedan komma att i nästa steg spendera delar av de pengar de erhållit lokalt, och så vidare. De delar av originalsumman som spenderas lokalt i varje steg summeras och ger multiplikatoreffekten.

Enligt Sacks (2002) utförs framtagningen av den så kallade multiplikatorpoängen genom att multiplikatoreffekten divideras med den initiala summan pengar som kom in i samhället i fråga. Han beskriver att LM3 har fått sitt namn för att metoden endast tar hänsyn till de tre första stegen i spenderingskedjan. Anledningen till det uppges vara att en gräns måste dras någonstans för användarvänlighetens skull och att de flesta spenderingarna sker i de tre första stegen.

Sacks (2002) betonar att LM3 är en indikator, inte ett exakt mått. Han menar att LM3 ger en generell insikt i hur en aspekt av den lokala ekonomin fungerar och att resultaten är öppna för tolkning.

*LM3 kan tänkas vara ett användbart verktyg för SE-organisationer som önskar mäta vilken inverkan deras initiativ har på ekonomin för det område initiativet genomförs i. Då ett samhälles ekonomi även influerar dess invånare kan resultatet av en LM3-mätning dock tänkas ligga till grund för en utvärdering även av sociala aspekter, exempelvis hur det genererade kassaflödet påverkar målpopulationen och dess samhälle.*

*Användningen kan försvåras av att verktyget kräver samverkan från invånarnas sida för att kunna samla in data om deras utgiftsvanor. Det kan tänkas vara mer eller mindre problematiskt att få invånarna att uppges den informationen beroende på samhället och dess kultur.*

#### **4.5.4 Most Significant Change Technique**

Dart och Davies (2004) beskriver Most Significant Change Technique, hädanefter MSC, som en dialogbaserad och deltagandeorienterad utvärderingsteknik. Utvärdering sker genom att samla in berättelser om social förändring från målpopulationen utan att på förhand bestämma vad som ska utvärderas (Dart & Davies, 2003). Därefter lyfts de berättelser som anses mest betydelsefulla fram. Med "berättelse" avses en redogörelse för förändring som besvarat en specifik fråga, exempelvis "Om du ser tillbaka över den senaste månaden, vad tycker du har varit den mest signifikanta förändringen?" (Dart & Davies, 2003, s140). Vid insamling av berättelser dokumenteras tre typer av information för att komplettera berättelserna (Dart & Davies, 2004 ss. 25-26):

- Information om vem som samlade in berättelsen, när och var det hände och under vilka omständigheter. Detta hjälper läsaren att sätta berättelsen i sin kontext och möjliggör för granskning av berättelsen i efterhand.
- En beskrivning av berättelsen som ska belysa vem som var inblandad, vad som hände och hur det upplevdes.
- Den signifikans berättaren upplever att berättelsen har.

En bra berättelse innehåller enligt Dart och Davies (2004) tydliga förhållanden, en sekvens av händelser samt samband mellan orsak och verkan. Urvalet av den mest signifikanta berättelsen sker i flera steg inom vilka olika interna eller externa grupper inbördes väljer ut en berättelse och de utvalda berättelserna vidare behandlas av andra grupper tills endast en berättelse kvarstår. Anledningar till alla val dokumenteras och de berättelser som inte väljs ut

arkiveras. Dart och Davies (2004) menar att MSC är ett bra verktyg för att identifiera oväntade förändringar, men poängterar att det ska kompletteras med andra mätverktyg.

*En fördel med MSC, som Dart och Davies också belyser, är att verktyget möjliggör för identifikation av aspekter som inte kunnat förutses. Att i förväg planera utvärdering kan förenkla utvärderingsprocessen, men då inte alltid alla förändringar på förhand kan förutses riskerar oförutsägbara förändringar att förbises om hänsyn endast tas till på förhand bestämda aspekter vid utvärdering. Berättelserna ger också målpopulationens perspektiv, vilket är viktigt för SE-initiativ att beakta. I de fall organisationen väljer ut den mest signifikanta berättelsen sker dock värderingen av berättelserna utifrån organisationens perspektiv.*

## 4.6 Övergripande diskussion av ramverk och mätverktyg

Översikten av ramverk och mätverktyg visar att det inte finns någon samstämmighet om hur utvärderingar ska genomföras eller vilka aspekter som ska beaktas. Översikten visar dock att det också finns flera likheter. Utav de presenterade ramverken är det endast Hadads och Gäucăs ramverk och SAC som uttryckligen utvärderar SE-organisationer. I följande avsnitt diskuteras utifrån de presenterade ramverken vilka aspekter som utvärderas, hur mätning går till och vidare hur utvärdering relaterar till hållbar utveckling. I diskussionen återkopplas till definitionen av SE som presenterades i avsnitt 2.1 för att sammankoppla överblickens resultat med utvärdering av SE.

### 4.6.1 Vilka aspekter utvärderas?

I flera av de presenterade ramverken belyses att direkta resultat av utförda aktiviteter ska utvärderas. I Balanserade styrkort innefattas operativa mått. I Bagnolis och Megalis ramverk, SIMPLE, GPS och SROI kallas direkta resultat för output. SROI-analys mäter output i analysen, men output värderas inte i monetära termer. I SAC inkluderas de direkta resultaten i perspektivet social handling och i FMM kallas mått på direkta resultat för aktivitetsmått. Liksom belysts i bland annat SAC samt Bagnolis och Megalis ramverk ger inte mått på direkta resultat någon information om huruvida social förändring skett. I Balanserade styrkort och i FMM belyses dock att mål gällande direkta resultat ska vara orienterade mot den övergripande missionen och att organisationer genom att mäta sådan måluppfyllelse styr organisationen mot att uppnå missionen. Genom att mäta direkta resultat kan SE-initiativ redovisa vad resurser använts till och när direkta resultat ställs i relation till resursanvändningen ges ett mått på produktivitet. Produktivitet mått innefattas i flertalet ramverk och i SAC understryks att produktivitet kan möjliggöra för sociala organisationer att utföra mer arbete för givna resurser.

Som Kaplan säger ska aktiviteter vara medel, inte mål. Därför är det inte tillräckligt för SE-initiativ att endast utvärdera direkta resultat av aktiviteter. I majoriteten av ramverken behandlas mått på social förändring. Ett SE-initiativs genererade sociala förändring är endast den sociala förändring som följer av utförda aktiviteter varför någon form av härröring måste ske. I Hadads och Gäucăs ramverk beskrivs detta i principen för gemensam social förändring. I SAC, SIMPLE, GPS och SROI framkommer att härröring kräver en uppfattning om hur situationen skulle ha sett ut om initiativet inte hade genomförts.

I bland annat GPS och Bagnolis och Megalis ramverk uttrycks att det är social förändring som avgör social framgång. Hur den sociala förändringen ska värderas försvåras av att olika intressenter har olika uppfattning om vad framgång är (se avsnitt 2.2). Eftersom SE-initiativ verkar för att lösa sociala problem för en målpopulation bör framförallt målpopulationen, som intressent, beaktas vid värdering av den sociala förändringen. Detta understryks av Dees (s.11) samt Hadad och Gäucă. När den sociala förändringen värderas måste hänsyn tas till resursanvändningen. Detta belyses bland annat i CB-, CE- och SROI-analys. Två olika SE-initiativ kan ha genererat lika stor förändring men med olika mängd resurser. Prestationen för det SE-initiativ med lägst resursanvändning bör i detta avseende värderas högre än det andra. Social förändring i förhållande till resurser ger ett mått på effektivitet. Förmåga att vara effektiv är en del av definitionen av SE-initiativ (se s.11).

Ytterligare en dimension av utvärdering som belyses i ramverken är organisationers förmåga att överleva långsiktigt. I SAC och Hadads och Gäucās ramverk benämns dimensionen organisationsöverlevnad, och beskrivs som livskraftighet avseende ekonomiska och mänskliga resurser. I Bagnolis och Megalis ramverk behandlas inte aspekten enskilt, men det beskrivs att sociala mål endast ska uppnås med hänsyn tagen till ekonomiska och finansiella aspekter. Vidare beskrivs att överensstämmelse med lagar och normer ska mätas, vilket är en förutsättning för att få existera som verksamhet. Liksom för organisationer i allmänhet måste även SE-initiativ ha tillräckliga resurser och följa lagar och ta hänsyn till normer där initiativet verkar för att kunna utföra sina aktiviteter.

Utifrån ovan diskussion kan det sammanfattas att följande aspekter bör utvärderas:

- Direkta resultat
- Social förändring
- SE-initiativets överlevnad

#### **4.6.2 Hur går mätning till?**

I samtliga ramverk innefattas mätning av social förändring och i flertalet ramverk belyses också svårigheter kring mätningen. Huvudsakligen går två förhållningssätt att urskilja: antingen behandlas inte hur mätning ska ske eller så sker mätning med hjälp av indikatorer. De ramverk som beskriver att indikatorer ska användas är SROI, SIMPLE och FMM. Många sociala förändringar är inte direkt mätbara, och i så fall går det att använda indikatorer för att påvisa social förändring. Det som önskas påvisas mäts alltså inte direkt, utan indikatorerna kan ge en antydning till huruvida någonting har skett eller håller på att ske. Missionsmätningssparadoxen (se s.12) belyser att strategi och förändringar kan komma att anpassas efter det som mäts. Val av indikator inverkar således både på hur bra indikatorn avspeglar den avsedda förändringen och på huruvida strategin samt förändringar av SE-initiativ sker i linje med missionen.

Det framgår i FMM att mätning är en resursintensiv process och det går därmed inte att mäta alla aspekter av ett SE-initiativ. Det måste ske ett urval av vad som ska mätas. I ramverken finns samstämmighet om att vad som ska mätas ska bestämmas utefter den övergripande strategin och missionen. Då det som mäts påverkar vad som blir gjort bör mått väljas efter vad som anses bäst avspegla initiativets mission. För SE-initiativ är detta komplext då SE-organisationer, liksom tidigare nämnts (se avsnitt 2.2), kan ha flera, eventuellt konkurrerande, missioner. I flera ramverk, däribland SROI och SIMPLE, läggs stor vikt vid intressenter vid val av vilka förändringar som ska mätas. För att undvika missionsmätningssparadoxen bör vad SE-organisationen anser vara viktigt i så hög grad som möjligt prioriteras även om detta ej överensstämmer med samtliga intressenters intressen.

Liksom belyses i exemplet i SAC (s.27) innehåller mått inte alltid tillräcklig information i sig utan behöver kompletteras med ytterligare information för att ge en mer korrekt bild av resultatet. Den kompletterande informationen kan antingen utgöras av ytterligare mått eller annan typ av information. I SROI föreslås exempelvis att subjektiva mått kan kompletteras med objektiva mått för att styrka resultatet. Genom att angripa en aspekt utifrån olika infallsvinklar kan, liksom beskrivs i GPS, större noggrannhet uppnås. Att komplettera mått

med information kan också hjälpa i avseendet att härröra den sociala förändringen till utförd aktivitet. Även om det inte går att härröra den sociala förändringen på ett exakt vis kan SE-initiativ genom att beskriva kontexten i vilken det genomförs möjliggöra för den som tar del av utvärderingens resultat att skapa sig en uppfattning om vilken förändring SE-initiativet genererat.

Utifrån ovan diskussion kan följande sammanfattas gällande mätning:

- Om social förändring inte kan mätas direkt kan indikatorer användas.
- Vad som väljer att mätas ska avspegla SE-organisationens strategi och mission för att leda SE-initiativen i rätt riktning och vidare undvika förändringsbeslut som inte ligger i linje med strategi och mission.
- Mått måste kompletteras med ytterligare information och en beskrivning av kontexten.

#### **4.6.3 Hur behandlas hållbar utveckling vid utvärdering?**

I SAA och SIMPLE ska prestation mätas utifrån hållbarhetsdimensionerna, men inga ramverk värderar prestation utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Bagnolis och Megalis ramverk särskiljer sig från övriga ramverk genom att beakta socialt ansvar vid val av resurser, vilket är en hållbarhetsaspekt. Eftersom SE-initiativ per definition verkar för att lösa sociala problem utan att göra avkall på hållbar utveckling kan det tyckas väsentligt att vid utvärdering av prestation ta hänsyn till huruvida SE-initiativ påverkar samtliga dimensioner av hållbar utveckling. Åtminstone bör beaktas huruvida SE-initiativ gör avkall på hållbar utveckling.

En annan aspekt av hållbar utveckling i relation till SE-initiativ är huruvida det genererade sociala värdet är bestående och/ eller kan fortsätta skapas (se s.11) även efter initiativet avslutats. I SROI-analys uppskattas hur länge social förändring varar för att kunna ge förändringen ett monetärt värde, men i övrigt behandlas inte huruvida det sociala värdet är bestående eller kan fortsätta skapas i något av ramverken. Aspekten är viktig eftersom det kan argumenteras att en lösning endast lindrar ett problem utan att lösa det om det sociala värdet inte är bestående eller kan fortsätta skapas efter att ett initiativ avslutas.

Argumentationen kan exemplifieras enligt följande:

Ett SE-initiativ utvecklar en produkt som löser ett socialt problem, men lär inte ut underhåll och dylikt till lokalbefolkningen. När produkten så småningom går sönder kan inget mer värde skapas utan hjälp från SE-organisationen.

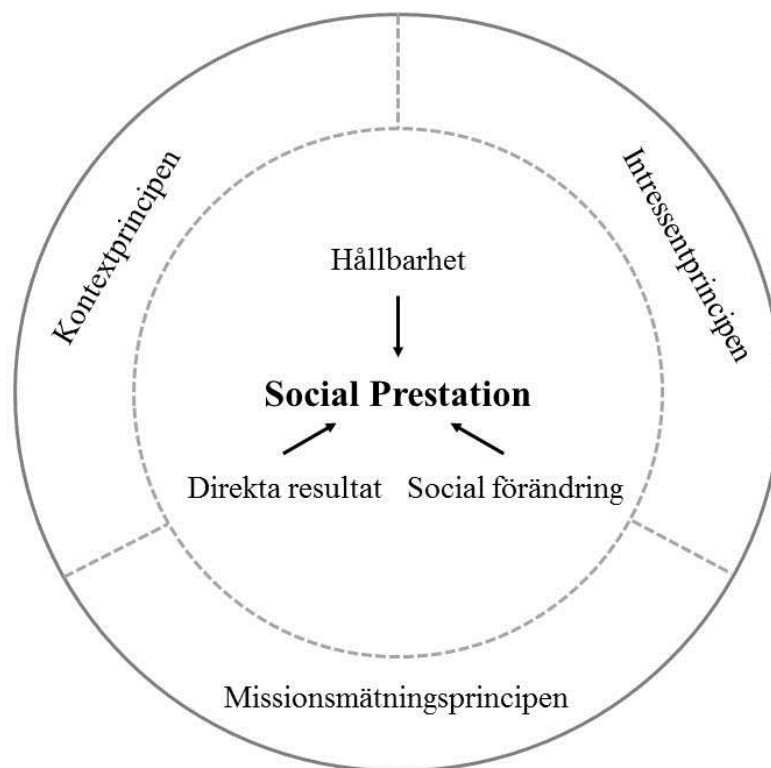
Utifrån ovan diskussion kan följande sammanfattas:

- SE-initiativs prestation ska utvärderas med hänsyn till hållbar utveckling. Åtminstone bör beaktas huruvida SE-initiativ gör avkall på hållbar utveckling.
- SE-initiativs prestation ska utvärderas i termer av huruvida det sociala värdet är bestående och/ eller kan fortsätta skapas även efter att ett SE-initiativ är avslutat.

## 5 Generellt ramverk för utvärdering av social prestation för SE-initiativ

I detta kapitel presenteras ett generellt ramverk som togs fram utifrån tidigare presenterad litteratur och diskussion. Ramverket avses användas av SE-organisationer för utvärdering av initiativ. Inledningsvis presenteras ramverkets tre utvärderingsprinciper vilka följs av en redogörelse för ramverkets logikmodell. Slutligen beskrivs ramverkets tre utvärderingsperspektiv.

Det finns inte ett korrekt sätt att utvärdera social prestation. Utvärdering måste anpassas till enskilda SE-initiativ eftersom varje SE-initiativ har olika mål och olika förutsättningar. Det finns emellertid centrala aspekter att ta hänsyn till, vilka tillsammans med logikmodellen utgör ett ramverk för utvärdering av social prestation. De centrala aspekterna i detta ramverk utgörs av tre principer och tre perspektiv som illustreras i figur 5:1.



Figur 5:1 Illustration av de centrala aspekterna i det generella ramverket. Bildkälla: Författarnas bidrag

### 5.1 Ramverkets tre principer

Vid utvärdering av SE-initiativets sociala prestation ska tre principer beaktas: *missionsmättningsprincipen*, *intressentprincipen* och *kontextprincipen*. Principerna är kompletterande och samtliga ska genomsyra hela utvärderingsprocessen.

*Missionsmättningsprincipen* – avser att det som mäts ska avspegla SE-initiativets strategi och sociala syfte. Om denna princip negligeras riskeras att SE-initiativets aktiviteter och förändringsbeslut inte ligger i linje med det som avses uppnås, eftersom det som mäts kan påverka beteenden både på initiativ- och individnivå.

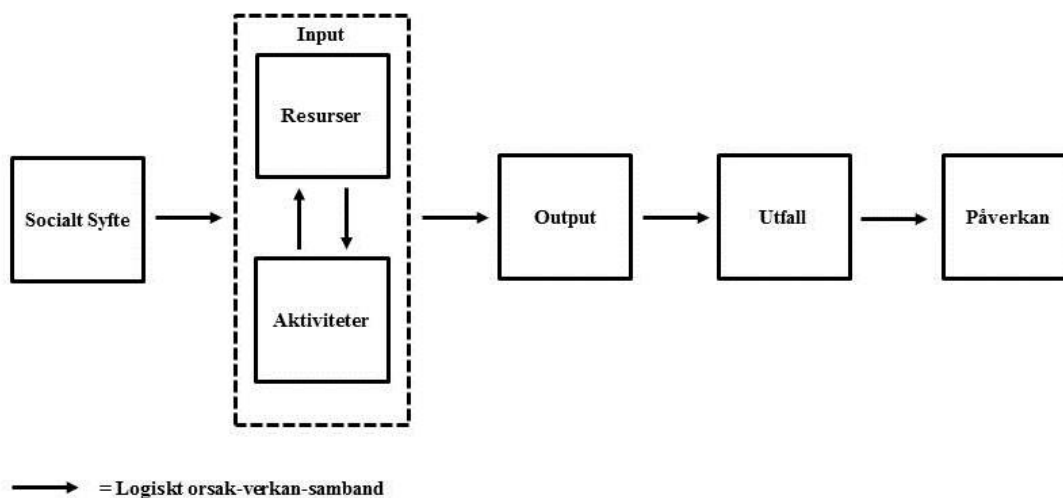
*Intressentprincipen* – avser att SE-initiativ ska ta hänsyn till initiativets intressenter vid val av vilka resultat som ska mätas och hur värdering av resultaten ska ske. Intressenterna kan ha olika förväntningar på initiativet och vidare skilda uppfattningar om vad framgång är. Således behöver olika intressenters perspektiv beaktas för att värdera den sociala prestationen. Eftersom SE-initiativ verkar för att lösa sociala problem för en målpopulation bör framförallt målpopulationen, som intressent, beaktas vid bedömning av den sociala prestationen. SE-initiativ måste även anpassa sig till intressenternas eventuella krav och ta hänsyn till vad som önskas kommuniceras till intressenter vid val av vad som ska mätas.

*Kontextprincipen* – avser att SE-initiativ inte existerar i ett vakuum, utan påverkas av sin omgivning. Följaktligen måste kontexten beaktas och beskrivas för att kunna härröra social förändring till utförda aktiviteter. För att utvärderingen inte ska bli missvisande behöver även beskrivas vad som inkluderats och inte inkluderats i utvärderingen och varför. Mått innehåller viss information, men behöver ofta kompletteras med ytterligare information för att ge en fullständig bild av resultatet.

Det kan i många fall behöva göras en avvägning mellan missionsmätningens principen och intressentprincipen. I de fall intressenterna kräver mått som inte ligger i linje med initiativets strategi och sociala syfte behöver det säkerställas att beslut ändå fattas i linje med det som avses uppnås. Resonemanget ger en förenklad bild av verkligheten eftersom initiativet, liksom kontextprincipen belyser, existerar i ett större sammanhang och är beroende av sin omgivning. Det finns inte ett rätt sätt att hantera avvägningen, men SE-organisationen behöver vara medveten om den.

## 5.2 Ramverkets logikmodell

Logikmodellen (se kapitel 3) är ett konceptuellt verktyg där förändring kartläggs genom logiska orsak-verkan-samband. Följaktligen möjliggör logikmodellen konkretisering av innebörden av social förändring i specifika SE-initiativ, vilket delvis överbygger svårigheterna med att social påverkan är ett diffust och svårdefinierat begrepp (se avsnitt 2.2). Figur 5:2 visar detta ramverks variant av logikmodellen. Figuren följs av en kort beskrivning av modellens ingående komponenter.



Figur 5:2 Ramverkets variant av logikmodellen. Bildkälla: Författarnas bidrag

- *Socialt syfte* – SE-initiativets övergripande sociala syfte vilket avspeglar SE-organisationens mission.
- *Resurser* – inkluderar samtliga resurser som krävs för att genomföra initiativet.
- *Aktiviteter* – inkluderar samtliga aktiviteter som krävs för att producera output.
- *Output* – de produkter, varor och tjänster som tillhandahålls initiativets målpopulation.
- *Utfall* – sociala förändringar på målpopulationen som genereras av aktiviteter och output. I verkligheten kan flera utfall ske i följd i en så kallad utfallskedja.
- *Påverkan* – utgörs av de sociala konsekvenser på det lokala samhället eller samhället i stort som uppstår till följd av utfallen.

I modellen har det sociala syftet placerats först för att understryka att aktiviteter ska utformas efter syftet. Resurser och aktiviteter har placerats parallellt på grund av att resurser inte kan allokeras utan bestämda aktiviteter och aktiviteter inte kan bestämmas utan hänsyn till resurser.

### 5.3 Ramverkets tre perspektiv

SE-initiativ ska utvärdera sin sociala prestation utifrån tre perspektiv: *direkta resultat*, *social förändring* och *hållbarhet*. Perspektiven är interrelaterade och utöver mått inom respektive perspektiv kan det också behövas integrerade mått perspektiven emellan. Den sociala prestationen kan inte värderas utifrån endast ett perspektiv, utan samtliga perspektiv måste beaktas för att ge en uppfattning om initiativets prestation.

*Direkta resultat* – I detta perspektiv ska output mätas och värderas. Output utvärderas för att visa huruvida aktiviteterna gav de direkta resultat som planerats för. Output kan värderas i relation till använda resurser för att ge en uppfattning om produktiviteten. Att vara produktiv möjliggör för SE-initiativet att producera mer output med givna resurser, eller samma output med mindre resurser. Genom att mäta outputmål styrs initiativet mot att det sociala syftet uppnås, förutsatt att de logiska orsak-verkan-sambanden mellan output, utfall och påverkan är korrekta. Outputmått säger dock ingenting i sig om uppnådd förändring eller framgång mot det sociala syftet, varför även social förändring ska mätas.

*Social förändring* – I detta perspektiv ska utfall och påverkan mätas och värderas. Utfall och påverkan utvärderas för att visa framgång mot initiativets sociala syfte och vidare mot organisationens mission. För att utvärdera den sociala förändringen måste utfallens och påverkans karaktär värderas. Den uppmätta förändringen kan också ställas i relation till initiativets utfalls- och påverkansmål för att mäta social måluppfyllelse. Vidare kan den sociala förändringen ställas i relation till resurserna för att mäta den sociala effektiviteten. Social effektivitet är ett sätt att värdera den sociala prestationen, eftersom det visar på hur stor social förändring aktiviteterna gav för de resurser som användes. Social effektivitet bör eftersträvas för att kunna uppnå så stor social förändring som möjligt genom tillgängliga resurser.

Om utfall eller påverkan inte kan mätas direkt kan de uppskattas med hjälp av indikatorer. Indikatorer är faktorer som kan visa på att ett utfall eller påverkan har skett. När mätning sker ska korrekthet, inte precision, eftersträvas. Detta kan uppnås med hjälp av triangulering, exempelvis genom att kombinera subjektiva och objektiva samt kvantitativa och kvalitativa

mått. När utfall och påverkan mäts måste uppskattas vad som hade hänt om initiativet inte hade utförts.

*Hållbarhet* – I detta perspektiv beaktas huruvida SE-initiativet är hållbart utifrån tre aspekter:

- Hållbar utveckling utifrån social, ekonomisk och miljömässig dimension
- Lösningens hållbarhet i ett tidsperspektiv
- Initiativets hållbarhet med avseende på överlevnad

Den första aspekten avser att utvärdera lösningens påverkan på samtliga dimensioner av hållbar utveckling. Det sker ofta en avvägning mellan de tre dimensionerna varför positiv förändring och negativa bieffekter bör ställas i relation till varandra vid värdering av initiativets hållbarhet. Åtminstone ska det beaktas vilka eventuella negativa bieffekter initiativet kan ha.

Den andra aspekten avser utvärdera om lösningen är hållbar i ett tidsperspektiv. En hållbar lösning i ett tidsperspektiv ger positiva sociala effekter som är bestående, eller tilltagande, oberoende av fortsatt stöd från SE-organisationen.

Den tredje aspekten behandlar SE-initiativets förmåga att överleva. Aspekten innefattar huruvida initiativet har tillräckliga resurser för att genomföras. Resurser innefattar även målpopulationens resurser, eftersom målpopulationen kan bidra till värdeskapandet både genom att skapa och betala för tjänster och produkter. Aspekten innefattar vidare huruvida lagar följs och hur initiativet förhåller sig till lokala normer. Normer kan utgöra hinder eller möjliggörare för social förändring och påverkar därför prestationen. I fall där normer är hinder för social förändring kan de behöva arbetas runt istället för att följas.

## 6 Utvärderingsmodell för Knowel

I detta kapitel presenteras den utvärderingsmodell som skapades för Knowel. I kapitlets första avsnitt redogörs för den kravspecifikation som utgicks från vid tillämpningen av det generella ramverket (se kapitel 5) till utvärderingsmodellen för Knowel. I kapitlets andra avsnitt presenteras ett projektexempel ABC som används genomgående i beskrivningen av utvärderingsmodellen i syfte att förtydliga modellens olika faser.

### 6.1 Kravspecifikation för utvärderingsmodellen

Genom intervjuer med Knowels styrelse och tidigare projektdeltagare, samt inläsning av verksamhetens dokumentation, identifierades ett antal faktorer som togs hänsyn till vid utformningen av utvärderingsmodellen för Knowel. Kravspecifikationen såg ut enligt följande:

*Utvärderingsmodellen bör:*

- *Inte vara för omfattande och resurskrävande* – Knowel är en liten organisation med små projektgrupper och begränsade resurser vad gäller finansiella medel och tid.
- *Kunna anpassas till många olika typer av projekt* – De projekt som tidigare genomförts av Knowel har varit av varierande karaktär. Då det för varje projekt är nya projektdeltagare och Knowels vision är bred kan det väntas att även framtida projekt kommer att variera i syfte och omfång.
- *Inkludera tidig utvärdering av projektidéer* – Knowels styrelse efterfrågar en utvärderingsmodell som underlättar för urval av projekt.
- *Sätta ramarna för utformning av projekt* – Knowels styrelse efterfrågar en utvärderingsmodell som bidrar till ökad kontinuitet genom att sätta ramarna för utformningen av projekt, men som samtidigt låter projektgrupper själva välja projektidéer.
- *Inkludera dokumentering och rapportering* – Knowels styrelse efterfrågar en utvärderingsmodell som bidrar till ökad kontinuitet genom att öka lärande och intern kommunikation.
- *Bistå projektgrupper med verktyg för att formulera mål och underlätta planering av projekt* – Tidigare projektgrupper har haft problem med såväl målformulering som planering av projekt.

### 6.2 Projektexempel: ABC

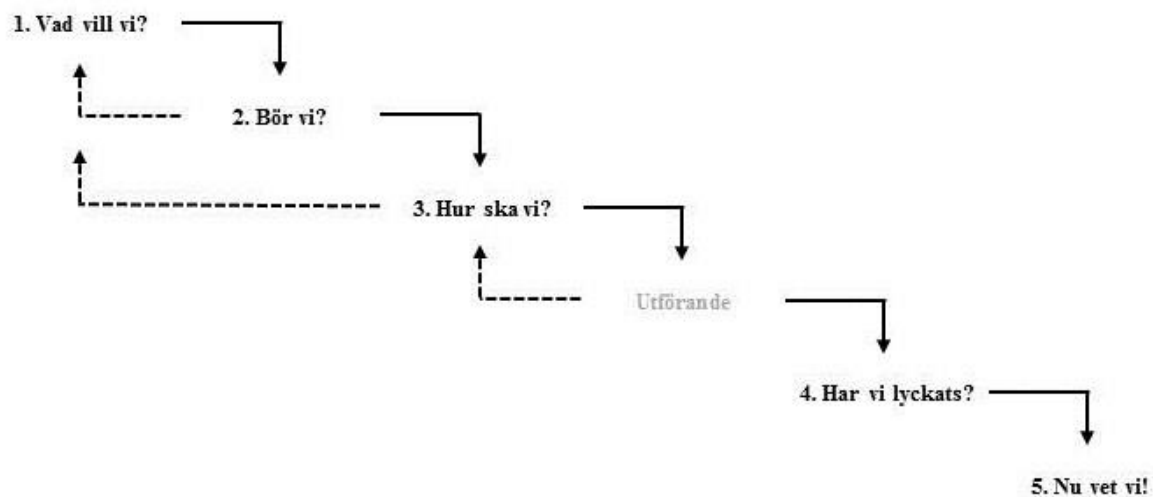
ABC är en SE-organisation vars mission är att skapa hållbara lösningar för ökad hälsa. ABC utförde under 2012 ett projekt i Nigeria där de i samråd med lokalbefolkningen hade identifierat ett socialt problem. Det fanns inget utvecklat vatten- och avloppssystem, utan befolkningen utträttade sina toalettbehov i latringropar. Latingroparna förorenade grundvattnet med förorenat dricksvatten som följd. Det förorenade dricksvattnet ledde till sjukdomar och diarréer, vilka är dödliga för små barn.

ABC har utvecklat ett alternativt latrinsystem bestående av en vattensnål toalett som separerar urin och avföring. Varje familj får sitt eget latrinsystem, varför ingen rening krävs. Urinen och avföringen kan sedan användas till gödsel eller biogasproduktion.

I projektet, finansierat av en privat finansiär, försågs målpopulationen med utbildning och verktyg för att kunna bygga latrinsystemen. Införandet av latrinsystemen i samhället var tänkt att minska diarréer och sjukdomar samt att göra bönder i högre grad självförsörjande avseende gödsel för att minska beroendet av externa leverantörer. I förlängningen skulle det kunna förbättra den lokala ekonomin. Den producerade biogasen kan användas som bränsle i spisar vid matlagning. Tidigare eldades istället med ved, med stor rökutveckling som följd. Den minskade rökutvecklingen skulle kunna förbättra hälsan bland främst kvinnor och små barn, eftersom det i huvudsak är de som vistas vid spisarna. Några månader efter projektet uppmärksammades dock att latrinsystemen som hade byggts hade rostnat och blivit oanvändbara.

### 6.3 Schematisk bild och översikt över utvärderingsmodellen

Utvärderingsmodellen är uppbyggd av fem faser: *Vad vill vi?*, *Bör vi?*, *Hur ska vi?*, *Har vi lyckats?* och *Nu vet vi!*. Figur 6:1 ger en schematisk bild av modellen och följs av en kort beskrivning av de fem olika faserna. I avsnitten som följer ges en ingående beskrivning av respektive fas inom vilka projektexemplet ABC (se avsnitt 6.2) används i förtydligande syfte.



Figur 6:1 Översiktsskild av utvärderingsmodellens faser. Bildkälla: Författarnas bidrag

- *Vad vill vi?*  
Syftar till att utifrån ett socialt syfte utforma en projektidé som adresserar ett socialt problem.
- *Bör vi?*  
Denna fas utgör en tidig bedömning av projektidéer som syftar till att avgöra huruvida en projektidé ska arbetas vidare med eller inte. Fasens bedömning kan också användas för urval av projektidéer.
- *Hur ska vi?*  
Syftar till att kartlägga aktiviteter som leder till att det sociala syftet uppnås, formulera projektmål och planera för hur utvärdering ska genomföras.
- *Har vi lyckats?*  
I denna del sker datainsamling, mätning och utvärdering i syfte att undersöka om och hur väl projektet uppnådde sina mål.
- *Nu vet vi!*  
Slutligen sker i detta steg dokumentering och rapportering av projektets sociala prestation i syfte att kommunicera resultaten internt och eventuellt externt.

### 6.3.1 Vad vill vi?

“Vad vill vi?” är en inledande fas i vilken en projektidé ska ta form. Projektidén ska ha utgångspunkt i ett socialt syfte som ska utforma för att adressera ett socialt problem. Det sociala syftet ska överensstämma med Knowels övergripande mission och strategi. Projektidén ska utformas för att uppnå det sociala syftet, det är inte det sociala syftet som ska utformas efter projektidén. Denna fas ska mynna ut i en tydlig formulering av det sociala syftet och projektidén.

---

#### EXEMPEL – ABC

*Övergripande mission* – Att skapa hållbara lösningar för ökad hälsa

*Socialt problem* – Användandet av latringropar leder till förgiftat dricksvatten med sjukdomar och diarréer som följd.

*Socialt syfte* – Förbättrad hälsa och ökad livskvalitet genom att minska diarréer och sjukdomar till följd av förorenat grundvatten.

*Projektidé* – Förse målpopulationen med utbildning och verktyg för att kunna bygga ett hållbart latrinsystem

---

### 6.3.2 Bör vi?

I denna fas ska en första bedömning av projektidén utföras i syfte att avgöra om idén är rimlig och huruvida den ska arbetas vidare med. Resultatet av bedömningen kan också användas för att välja mellan olika projektidéer. Bedömningen ska utformas som en checklista där projektgruppen jämför projektidén med på förhand uppsatta kriterier. Bedömningskriterierna ska vara förutbestämda krav från Knowels styrelse. Aspekter som ska tas hänsyn till vid utformning av bedömningskriterier redogörs för i följande lista:

- *Identifierat behov* – avser huruvida det finns ett identifierat behov och om det identifierade behovet är prioriterat av målpopulationen.
- *Strategi och mission* – avser huruvida projektidén ligger i linje med Knowels övergripande strategi och mission.
- *Hållbarhet* – avser dels huruvida det sociala syftet och projektidén är hållbara ur ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt perspektiv. När denna aspekt behandlas ska det resoneras kring vilka eventuella negativa externaliteter som kan uppstå. Hållbarhet avser även huruvida lösningen är hållbar i ett tidsperspektiv, det vill säga huruvida den ger sociala effekter som är bestående, eller tilltagande, oberoende av fortsatt stöd från projektgruppen.
- *Tillgång till resurser i termer av tid samt intern och extern kompetens* – avser huruvida projektgruppen är rätt personer för att adressera det sociala problemet. Projektgruppen ska resonera kring vilken kompetens som är nödvändig för att utföra projektet och utifrån dessa kriterier utvärdera sig själva. Kompetens avser bland annat kunskap kring projektledning, området inom vilket projektidén innefattas, målpopulationen och omgivningen i vilken målpopulationen befinner sig. All kompetens behöver inte finnas internt utan kan också finnas externt, exempelvis hos samarbetspartners eller deltagare ur målpopulationen.
- *Tillgång till finansiering* – avser huruvida det finns möjlighet att erhålla tillräcklig finansiering av projektet.

”Bör vi”-fasen ska mynna ut i ett beslut kring huruvida projektidén ska arbetas vidare med, eller om projektgruppen ska gå tillbaka till ”Vad vill vi?”-fasen. Ett godkännande av projektidén i detta steg innebär inte alltid att projektet ska, eller kommer att, genomföras. Det innebär snarare att projektidén är tillräckligt bra för att arbetas vidare med.

I följande exempel utformas checklistan som en lista med frågor som besvaras med ja eller nej, men det går också att göra bedömningen med hjälp exempelvis skalor.

---

## EXEMPEL – ABC

*Finns det ett identifierat behov?*

Ja, förorening av grundvatten är ett stort problem med diarréer och sjukdomar till följd. Behovet identifierades i samråd med lokalbefolkningen.

*Överensstämmer projekttiden med organisationens övergripande strategi och mission?*

Ja. ABC verkar för att utveckla hållbara lösningar för ökad hälsa och latrinsystemet är en sådan.

*Är projekttiden hållbar?*

Ja, både ur ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt perspektiv. Latrinsystemen minskar föroreningen av grundvattnet vilket direkt gynnar målpopulationen. Genom att kunna producera eget gödsel minskar beroendet av externa leverantörer och vidare kan det förbättra den lokala ekonomin. Om naturligt gödsel ersätter konstgödsel är även effekten på miljön positiv. Eftersom målpopulationen är delaktig i projektet, och efter projektet får överta verktyg och material, blir inte målpopulationen beroende av oss. Lösningen är således hållbar i ett tidsperspektiv. Inga negativa externaliteter har identifierats.

*Har vi rätt resurser i termer av tid samt intern och extern kompetens?*

Projektets längd är inte känd i detta stadie, utan beror av tillgången till finansiering. ABC har rätt kompetens – latrinsystemet har redan utvecklats och det finns en etablerad kontakt med lokalbefolkningen som bistår med nödvändig kunskap om bland annat målpopulation och dess omgivning. Tillsammans med lokalbefolkningen och målpopulationen är ABC rätt personer att utföra projektet. Eftersom ABC har utvecklat latrinsystemet har ABC kompetens att bygga det. ABC talar målpopulationens språk och kan således med mindre svårigheter lära målpopulationen hur latrinsystemet ska byggas.

*Finns det möjlighet att erhålla tillräcklig finansiering?*

Ja. ABC har sökt finansiella medel från en privat finansiär och är medvetna om kraven som finansiären ställer på projektet. Mängden finansiering kommer avgöra projektets omfattning.

---

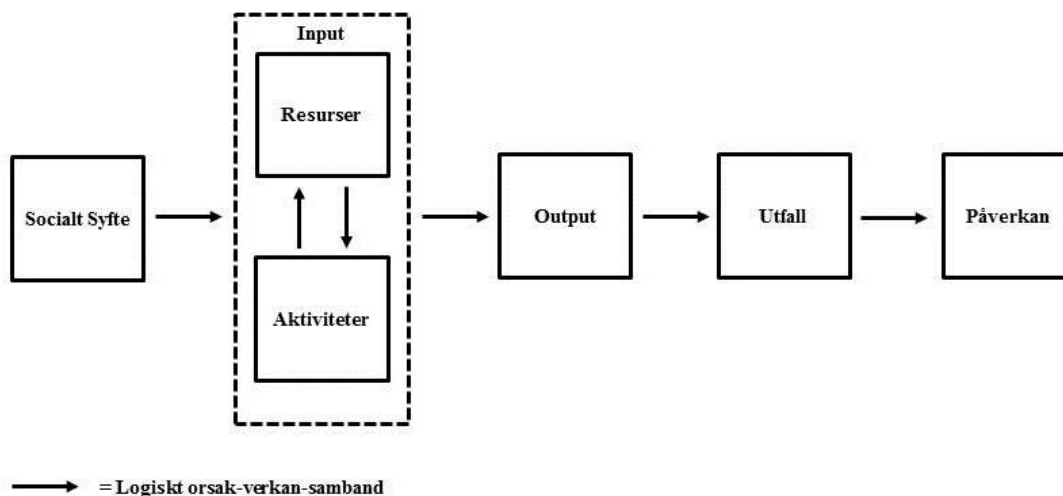
### 6.3.3 Hur ska vi?

I denna fas ska tre saker göras:

1. Kartläggning av aktiviteter som leder till att det sociala syftet uppnås
2. Formulering av projektmål
3. Planering för hur utvärdering ska genomföras

#### Kartläggning av aktiviteter som leder till att det sociala syftet uppnås

I denna del av ”Hur ska vi?”-fasen ska en logikmodell användas som konceptuellt verktyg för kartläggning av projektet. Figur 6:2 illustrerar logikmodellen och följs av en beskrivning av de ingående komponenterna. Figur 6:3 på sida 52 visar hur en kartläggning kan se ut.



Figur 6:2 Illustration av logikmodellen. Bildkälla: Författarnas bidrag

- *Socialt syfte* – det sociala syfte som togs fram i ”Vad vill vi?”-fasen
- *Aktiviteter* – alla aktiviteter som direkt bidrar till att det sociala syftet uppnås. Aktiviteter relaterade till exempelvis planering, administration och finansiering möjliggör projektet, men bidrar inte direkt till att det sociala syftet uppnås och inkluderas således inte i logikmodellen.
- *Resurser* – de resurser som krävs för projektets kartlagda aktiviteter. Resurser som krävs för aktiviteter såsom planering, administration och sökning av finansiering inkluderas således inte i logikmodellen.
- *Output* – de direkta resultat aktiviteterna producerar, det vill säga de produkter, tjänster och varor som tillhandahålls målpopulationen.
- *Utfall* – de positiva och negativa effekter som output logiskt kan leda till. Flera utfall kan ske i följd i en så kallad utfallskedja.
- *Påverkan* – de positiva och negativa effekter som utfallen logiskt kan leda till

---

## EXEMPEL – ABC

*Socialt Syfte* – Förbättrad hälsa och ökad livskvalitet genom ett minskat antal diarréer och sjukdomar till följd av förorenat grundvatten.

*Aktivitet* – Distribution av latrinsystem

*Resurser* – Projektmedarbetare, deltagare ur målpopulationen, fordon

*Output* – Målpopulationen får tillgång till latrinsystem

*Utfall* – Ett minskat antal diarréer och sjukdomar

*Påverkan* – Förbättrad hälsa och ökad livskvalitet

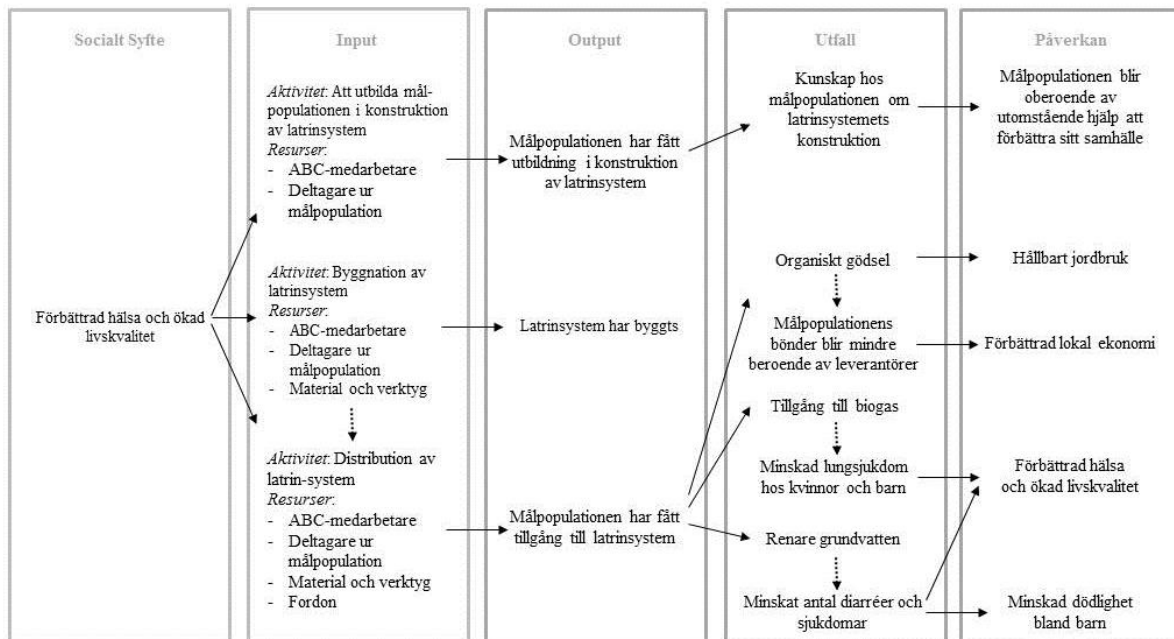
---

Med hjälp av logikmodellen ska projektgruppen kartlägga de logiska orsak-verkan-sambanden mellan aktiviteter, output, utfall och påverkan. Aktiviteter ska planeras för att uppnå det sociala syftet. Aktiviteter och resurser beror av varandra och ska planeras så att de överensstämmer. Vilken output ett projekt kommer att ha är direkt beroende av de aktiviteter som genomförs. Utifrån output ska projektgruppen genom logiska orsak-verkan-samband kartlägga de utfall som kan komma att följa av respektive output. På samma sätt ska gruppen utifrån utfall avgöra vilken påverkan projektet kan komma att ha.

Vid kartläggningen ska hänsyn tas till hållbarhet. I varje steg av logikmodellen ska gruppen fråga sig själva "Är det hållbart?". För att bedöma hållbarheten ska hänsyn tas till effekter, både positiva och negativa, utifrån samtliga dimensioner av hållbar utveckling. Hållbarhet avser även huruvida lösningen är hållbar i ett tidsperspektiv. En hållbar lösning i ett tidsperspektiv ger positiva sociala effekter som är bestående, eller tilltagande, oberoende av fortsatt stöd från projektgruppen.

De kartlagda utfallen och påverkan ska täcka in det sociala syftet. Om det sociala syftet inte innefattas av utfall och påverkan är aktiviteterna inte lämpade för att uppnå syftet. I så fall ska projektgruppen revidera aktiviteterna. Om det inte går att identifiera aktiviteter som uppnår det sociala syftet ska projektgruppen gå tillbaka till "Vad vill vi?"-fasen och revidera projektidén. Även i de fall då projektet anses för ineffektivt ska projektgruppen gå tillbaka till "Vad vill vi?"-fasen. Om projektidén ändras innan eller under utförandet av projektaktiviteterna ska kartläggningen revideras.

En förutsättning för att kartlagda aktiviteter ska leda till kartlagda utfall och påverkan är att projektgruppen är kritisk och realistisk i sin framtagning av orsak-verkan-sambanden mellan varje steg. Hänsyn ska även tas till de externa faktorer som kan komma att påverka resultatet, såsom politiska förändringar eller externa intressenter. Det är också viktigt att all output, utfall och påverkan tas med i kartläggningen, även de som är negativa eller inte direkt verkar för syftet.



Figur 6:3 Exemplifiering av kartläggning av projektexemplet med hjälp av logikmodellen. Bildkälla: Författarnas bidrag

### Formulering av projektmål

Projektgruppen ska formulera mål som avspeglar det sociala syftet utifrån kartlagda output, utfall och påverkan. Målen ärver då de logiska orsak-verkan-sambanden. Följaktligen kan uppnådda outputmål indikera rörelse mot utfallsmål och uppnådda utfallsmål kan indikera rörelse mot påverkansmål. I kartläggningen ska alla effekter tas hänsyn till, men alla effekter behöver inte vara mål. Mål kan vara av både kvantitativ och kvalitativ karaktär.

---

#### EXEMPEL – ABC

*Outputmål* – x antal människor får tillgång till latrinsystem

*Utfallsmål* – att minska antalet diarréer och sjukdomar

*Påverkansmål* – att förbättra hälsa och ökad livskvalitet

---

## Planering av genomförande av projektets utvärdering

I detta steg ska planeras för hur utvärdering konkret ska gå till. Steget utgörs av tre delmoment:

- I. Val av vad som ska utvärderas
- II. Framtagning av mått för output, utfall och påverkan
- III. Planering av datainsamling

Nedan redogörs för de tre delmomenten för planering och genomförande.

### *I. Val av vad som ska utvärderas*

Utvärderingen ska ske utifrån tre perspektiv:

- *Direkta resultat* – ska utvärderas för att visa huruvida aktiviteterna gav de output som planerats för. Output ska mätas och ställas i relation till outputmål respektive resursanvändning för att utvärdera måluppfyllelse respektive produktivitet. Direkta resultat ger en uppfattning om hur väl aktiviteterna utförts i förhållande till vad som planerats, men de ger ingen information i sig om huruvida det sociala syftet uppnåtts.
- *Social förändring* – ska utvärderas för att visa huruvida det sociala syftet uppnåtts genom att mäta utfall och påverkan. Den uppmätta förändringen ska ställas i relation till de uppsatta utfalls- och påverkansmålen och till resursanvändningen för att utvärdera den sociala effektiviteten.
- *Hållbarhet* – ska utvärderas för att visa huruvida lösningen var hållbar utifrån de tre hållbarhetsdimensionerna och i ett tidsperspektiv

Det är inte alltid möjligt att utvärdera alla de formulerade målen och i så fall ska de mål som anses vara viktigast för att uppfylla det sociala syftet utvärderas. Om utvärdering sker för intressenters skull ska hänsyn också tas till vad intressenterna anser vara viktigt. Vad som är viktigt för det sociala syftet ska dock i så hög grad som möjligt prioriteras även om det ej överensstämmer med alla intressenters intressen.

### *II. Framtagning av mått för output, utfall och påverkan*

När det beslutats vilka mål som ska utvärderas ska lämpliga mått för output, utfall och påverkan tas fram. Outputmått är direkta och i många fall enkla att ta fram. Utfall och påverkan kan om möjligt mätas direkt och annars med hjälp av indikatorer. Indikatorer mäter inte faktiska utfall eller påverkan, men kan ge en indikation på att det faktiska utfallet eller den faktiska påverkan har skett. Mått kan vara av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Mått innehåller inte alltid all nödvändig information utan ska kompletteras med information som dels beskriver måtten men också kontexten.

### *III. Planering av datainsamling*

Utifrån valda mått ska datainsamling planeras. Datainsamling kan ske kvalitativt och/ eller kvantitativt beroende på vad som ska mätas. Outputdata ska samlas in i direkt anslutning till aktiviteternas genomförande. Utfall och påverkan sker ofta över tid och därmed ska det planeras för hur data ska kunna samlas in när projektgruppen inte längre finns på plats, exempelvis med hjälp av samarbetspartners eller deltagare ur målpopulationen.

Data gällande resursanvändning ska samlas in för att kunna utvärdera produktivitet och social effektivitet. I resursanvändningen ska samtliga projektets resurser, som använts i projektets samtliga faser, inkluderas. Även samarbetspartners och målpopulationens resurser ska inkluderas i resursanvändningen.

Det ska även planeras för hur social utfall och påverkan ska kunna härröras till utförda aktiviteter. Om möjligt ska någon typ av före och efter-mätning användas. Om en mätning inte kan göras ska projektgruppen före och efter genomförda aktiviteter åtminstone beskriva målpopulationen och dess omgivning. Datainsamling ska således ske även innan aktiviteterna genomförs.

---

#### **EXEMPEL – ABC**

<i>Outputmål</i>	x antal människor ska få tillgång till latrinsystem
<i>Outputmått</i>	antal människor som fått tillgång till latrinsystem
<i>Datainsamling</i>	sker i samband med distributionen
<i>Utfallsmål</i>	att minska antal diarréer och sjukdomar
<i>Utfallsmått</i>	antal fall av diarréer
<i>Datainsamling</i>	de som fått tillgång till latrinsystem för dagbok en period innan projektets start, och efter att de erhållit latrinsystemen
<i>Påverkansmål</i>	att (1) öka livskvalitet och (2) förbättra hälsa
<i>Påverkansmått 1</i>	subjektivt välbefinnande (indikator på ökad livskvalitet)
<i>Datainsamling</i>	kvalitativa enkäter
<i>Påverkansmått 2</i>	förlängd livslängd (indikator på förbättrad hälsa)
<i>Datainsamling</i>	offentliga register

---

#### **6.3.4 Har vi lyckats?**

I denna fas ska datainsamling och utvärdering genomföras. Output och aktiviteternas utförande ska utvärderas i direkt anslutning till projektets avslut. I många fall sker utfall och påverkan först efter en tid och ska därmed utvärderas först då de uppstår. Utifrån datainsamlingen ska de på förhand bestämda måtten sammanställas och kompletteras med ytterligare information inklusive en beskrivning av projektets kontext.

---

## EXEMPEL – ABC

En första utvärdering av projektets resultat genomfördes på projektets sista dag i Nigeria. Målpopulationens storlek uppskattas till  $m$  individer. Innan latrinsystemen distribuerades användes latringropar av samtliga individer i målpopulationen. Efter distributionen har fortfarande en stor del av målpopulationen inte tillgång till latrinsystem. Även de som har tillgång till latrinsystem kommer att använda sig av latringropar när de inte befinner sig hemma.

### Direkta resultat

*Antal människor som fått tillgång till latrinsystem:  $y$  st.*

Med tillgång menas att ett latrinsystem finns i hushållet.

*Måluppfyllelse:  $y$  människor fick tillgång till latrinsystem jämfört med  $x$  som var målet.*

*Produktivitet, distribution:  $y/z$  människor fick tillgång till latrinsystem per krona, där  $z$  SEK motsvarar kostnaden för resurserna som användes för att distribuera latrinsystemen.*

En andra utvärdering av projektets resultat genomfördes genom kontakt med byrådet några månader efter det att ABC lämnat platsen. Vid denna utvärdering framgick att latrinsystemen hade rostet sönder och slutat användas flera månader innan utvärderingen utfördes. Följaktligen valdes att inte mäta utfall och påverkan. Den sociala förändringen utvärderades därmed inte. Avseende hållbarhetsperspektivet kunde konstateras att värdet inte var bestående i ett tidsperspektiv.

---

### **6.3.5 Nu vet vi!**

I denna fas ska resultatet av “Har vi lyckats?”-fasen dokumenteras och kommuniceras. Projektgruppen ska rapportera sin utvärdering till Knowels styrelse och eventuellt till projektets intressenter. Knowels styrelse ska dela informationen inom organisationen.

---

#### **EXEMPEL – ABC**

ABC dokumenterade utvärderingens resultat på sitt intranät och skickade en rapport till organisationens samtliga medlemmar. ABC formulerade också en rapport till den privata finansiären. När ABC söker finansiering inför nästa projekt kan de visa hur många människor de kan ge tillgång till latrinsystem för en viss summa pengar.

---

## 6.4 Resultat av empiriska tester: Utvärderingsmodellen testas på Knowels projekt

En tidig version av utvärderingsmodellen testades med två olika testgrupper. En intervju genomfördes också med Knowels styrelse. Syftet med testerna och intervjun var att bedöma utvärderingsmodellens tillämpbarhet, användbarhet och hanterbarhet. Testgrupperna bestod av representanter från två olika projekt och kommer i detta avsnitt hänvisas till som testgrupp 1 och testgrupp 2. Knowels styrelse kommer i detta avsnitt hänvisas till som styrelsen.

“Vad vill vi?”-fasen upplevdes enkel att genomföra. Det framgick att båda testgrupperna tänkt i banor av vad som ville uppnås och hur det skulle kunna uppnås när deras projekt utformades, men att syfte och idéer inte formellt skrivits ned. Testgrupp 1 kunde tydligt formulera övergripande mission, socialt syfte och projekttidé, men hade svårt att avgöra vad som var vad. Att formulera socialt syfte och projekttidéer uppfattades som ett bra internt kommunikationsverktyg. Bland annat uttrycktes att en formell formulering kan överbygga meningsskiljaktigheter inom projektgrupper avseende vad gruppen vill och ska göra, vilket vidare skulle minska tidskrävande diskussioner.

“Bör vi?”-fasen upplevdes också enkel att genomföra. Båda testgrupperna påpekade att det inte alltid går att svara ja eller nej på ett bedömningskriterium. De var positiva till idén att istället bedöma vissa bedömningskriterier med en skala. Testgrupp 1 menade att de inte själva ställt sig “Bör vi?”-fasens frågor när de planerade sitt projekt och tyckte att bedömningskriterier är ett bra sätt att markera viktiga aspekter på. Testgrupp 2 menade att även denna fas är bra som kommunikationsmedel inom gruppen och ett bra sätt att få alla att sträva åt samma håll. Testgrupp 2 hade haft många projekttidéer och de trodde att en bedömningsmall skulle kunna hjälpa till vid urval av idéer. Båda testgrupperna uttryckte att kunskap om kultur- och språkbarriärer är en viktig aspekt att behandla i samband med resursbedömningen, eftersom denna aspekt var ett stort hinder vid projektens genomförande. Slutligen underströks av båda testgrupper att det trots bedömningskriterier alltid går att argumentera för att ett projekt bör genomföras eftersom det inom grupperna finns en stor vilja att genomföra sina projekttidéer.

I “Hur ska vi?”-fasens kartläggning gjordes framförallt två noteringar. Den första var att båda testgrupperna samt styrelsen hade svårt att särskilja output, utfall och påverkan. Den andra var att kartläggningen skulle kunna utgöra ett viktigt kommunikationsmedel inom projektgrupper. Styrelsen uttryckte att kartläggningen kan vara ett bra hjälpmedel för att ge en översikt över projekt. Testgrupp 1 menade att kartläggning kan hjälpa till att konkretisera idéer vid brainstorming och förkorta processen när aktiviteter ska planeras. Testgrupp 2 var först kritiskt inställda till kartläggningen och menade på att aktiviteter som planeras utefter syftet automatiskt leder till syftet varför kartläggning inte är nödvändigt. Det belystes dock att kartläggning skulle kunna vara användbart för att lista de resurser som skulle krävas för att nå önskad output. Planeringen av resurser menade testgrupp 2 hade varit ett problem när de själva planerade sitt projekt. Både testgrupp 1 och 2 menade att det även i detta steg finns en stor risk för bias och för att projektgrupper formar kartläggningen så att de kan rättfärdiga sina projekttidéer.

Steget i vilket projektmål skulle formuleras upplevdes svårt. Indelningen output-, utfall- och påverkansmål upplevdes svår att applicera på testgrupp 1:s egna projektmål. De uttryckte att indelningen skulle kunna bringa klarhet och struktur vid målformulering, men att de inte trodde att indelningen i sig skulle påverka beteenden inom projektgruppen. Testgrupp 2 menade att deras mål redan var kartlagda i kartlägningssteget och ifrågasatte målformuleringssteget. Det diskuterades då att kartlägningssteget ska innefatta inte bara sådant som önskas uppnås, utan också eventuella bieffekter, varför kartläggningen i sig inte tydliggör vad som ska vara projektmål.

Vid "Hur ska vi?"-fasens planering av utvärdering menade styrelsen och de båda testgrupperna att utvärdering är mycket resurskrävande och svårt. Diskussionerna var fokuserade kring svårigheter snarare än möjligheter och avslutades med slutsatsen att det inte går eller är för svårt att utvärdera. En styrelsemedlem föreslog dock att feedback och information skulle kunna användas för att påvisa förändring. Samma styrelsemedlem diskuterade också tanken kring att de skulle kunna fråga sina samarbetspartners om de skulle vilja genomföra samma projekt igen, vilket skulle kunna vara en indikator för att projektet i viss mån varit lyckat. Testgrupp 2 trodde att planering av utvärdering skulle öka sannolikheten för att utvärdering skulle genomföras.

En annan diskussion som lyftes av testgrupp 2 var att de i utvärderingsmodellen saknade utvärdering av projektgruppens personliga utveckling. De menade att den personliga utvecklingen och att få någonting tillbaka är den enskilt största motiverande faktorn för deltagande i projekt. Detta ligger i linje med vad som framkommit i intervjuer med tidigare projektgrupper (se avsnitt 1.4). Testgrupp 2 påpekade att kunskap går åt två håll och när utvärdering av den egna mottagna kunskapen diskuterades talades mindre i termer av svårigheter och mer i termer av möjligheter.

Kring "Har vi lyckats?"-fasen och "Nu vet vi?"-fasen fördes ingen större diskussion eftersom ingen av testgrupperna hade gjort någon datainsamling eller genomfört någon utvärdering av sina projekt. Det uttrycktes av båda testgrupperna samt av styrelsen att utvärdering skulle vara ett bra sätt att kommunicera på inom organisationen för att skapa kontinuitet och vidare att det skulle vara bra att kunna skapa underlag för att söka finansiering.

Utifrån testerna och intervjun valdes att göra vissa förtydliganden i utvärderingsmodellen, men inga större förändringar gjordes.

## 7 Slutdiskussion

Denna rapport presenterar tre olika resultat vilka uppfyller rapportens tre syften. Det första resultatet är en översikt över ett urval av tillgängliga ramverk och verktyg för utvärdering inom organisationer med enbart eller främst icke-finansiella mål. Ramverken och verktygen kommer från vetenskapliga källor eller är specifikt utvecklade metoder för specifika organisationer eller syften. Översikten visar att det inte finns någon samstämmighet om hur utvärderingar ska genomföras, men att det ändå finns flera likheter. Logikmodellen är en central modell som inkluderas direkt eller indirekt i flertalet ramverk. Slutsatser utifrån ramverken är att SE-initiativs sociala prestation ska utvärderas med avseende på direkta resultat, social förändring och hållbarhet, där social förändring är den aspekt som visar på framgång mot det sociala syftet.

Rapportens andra resultat presenteras som ett generellt ramverk för utvärdering av SE-initiativs sociala prestation. Ramverket tar utgångspunkt i logikmodellen och utgörs av tre principer och tre perspektiv. Principerna är *missionsmätningssprincipen*, *intressentprincipen* och *kontextprincipen*, vilka betonar vikten av att mäta det som är viktigt, med hänsyn tagen till sina intressenters viljor och initiativets kontext. Perspektiven är *direkta resultat*, *social förändring* och *hållbarhet* som tillsammans med de tre principerna avser ge en holistisk bild av ett SE-initiativs sociala prestation. Det betonas att utvärdering måste anpassas till enskilda SE-initiativs mål och förutsättningar.

Det generella ramverket tillämpas i en utvärderingsmodell för Knowel, vilken utgör denna rapportens tredje resultat. Utvärderingsmodellen exemplifieras med hjälp av en beskrivning av ett genomfört SE-initiativ inom organisationen ABC. Utvärderingsmodellen har fem faser och täcker hela projekts utförande, från idéstadiet till rapportering av resultat. Modellen har testats empiriskt på avslutade projekt inom Knowel. Slutsatser från testerna var att modellen främst underlättar tidig utvärdering av projektidéer och planering av projekt. Vidare underlättar modellen intern och extern kommunikation vilket bidrar till kontinuitet inom organisationen. Ytterligare tester med nya projektgrupper vore önskvärda för att kunna bedöma utvärderingsmodellen i sin helhet och i sitt sammanhang

## Referenslista

- Alvord, S. H., Brown, L. D. och Letts, C. W. (2004) Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, nr 3, ss. 260-282.
- Arvidson, M. och Lyon, F. (2013) Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, nr 4, ss. 869-886.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S. and Moro, D. (2010), *The Ambitions and Challenges of SROI*, (Working Paper) Third Sector Research Centre, Southampton.
- Austin, J., Stevenson, H. och Wei-Skillern, J. (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, nr 1, ss. 1-22.
- Bagnoli, L. och Megali, C. (2011) Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, nr 1, ss. 149-165
- Brundtland, G. H. (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Burdge, R.J. och Vanclay, F. (1996) Social impact assessment: a contribution to the state of the artseries. *Impact Assessment*, vol. 14, nr 1, ss. 59-86.
- Certo, S.T. och Miller, T. (2008) *Social entrepreneurship: Key issues and concepts*. Amsterdam: Elsevier Inc,
- Chen, W.W., Cato, B.M. och Rainford, M. (1999) Using a Logic Model to Plan and Evaluate a Community Intervention Program: A Case Study. *International Quarterly of Community Health Education*, vol. 18, nr 4, ss. 449-458.
- Dart, J. och Davies, R. (2003) A Dialogical, Story-Based Evaluation Tool: The Most Significant Change Technique. *American Journal of Evaluation*, vol. 24, nr 2, ss. 137-155.
- Dart, J. och Davies, R.J. (2004) *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use*. <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf> (2015-05-07)
- Dees, G. (1998) *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Kansas City, MO and Palo Alto, CA: Kauffman Foundation and Stanford University.
- Dees, G. (2007) Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Transaction: Social Science and Modern SOCIETY*, vol. 44, nr 3, ss. 24-33.
- Denscombe, M (2010) *The Good Research Guide: For small-scale social research projects*, fjärde upplagan. Berkshire: Open University Press
- Donaldson, C. (1998) The (Near) Equivalence of Cost-Effectiveness and Cost-Benefit Analyses: Fact or Fallacy? *Pharmacoeconomics*, vol. 4, ss. 389-396.

- Elvingson, P. (2015) Hållbar utveckling. Nationalencyklopedin.  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/h%C3%A5llbar-utveckling>. (2015-05-04)
- Eriksson, LT och Wiedersheim-Paul, F (2008) *Rapportboken*. Stockholm: Liber
- Eversole, R., Luke, B. och Barraket, J. (2013) Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: performance evaluation of social enterprise. *Qualitative research in accounting & management*, vol. 10, nr 3/4, ss. 234-258.
- Gibbon, J och Dey, C. (2011) Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down? *Social and Environmental Accountability Journal*, vol. 31, nr 1, ss. 63-72.
- Hadad, S. och Gauca, O. (2014) Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing*, vol. 9, nr 2, ss. 119-136.
- Julian, D.A. (1997) The Utilization of the Logic Model Level Planning and Evaluation as a System Device. *Evaluation and Program Planning*, vol. 20, nr 3, ss. 251-257.
- Julian, D.A., Jones, A. och Deyo, D. (1995) Open Systems Evaluation and The Logic Model: Program Planning and Evaluation Tools. *Evaluation and Program Planning*, vol. 18, nr 4, ss. 333-341.
- Kaplan, R. S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, nr 3, ss. 353-370.
- Kaplan, R.S. och Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, nr 1, ss. 71-79.
- Knowel (2015) *About Knowel*. <http://knowel.org/about/> (2015-05-03)
- Lane, M.D. och Casile, M. (2011) Angels on the head of a pin: the SAC framework for performance measurement in social entrepreneurship ventures. *Social enterprise journal*, vol. 7, nr 3, ss. 238-258.
- Leadbeater, C. (1997) *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Leat, D. (2006) Grantmaking Foundations and Performance Measurement: Playing Pool? *Public Policy and Administration*, vol. 21, nr 3, ss. 25-37.
- Leek Openshaw, L., Lewellen, A. och Harr, C. (2011) A Logic Model for Program Planning and Evaluation Applied to a Rural Social Work Department. *Contemporary Rural Social Work*, vol. 3, ss. 40-49.
- Lewis, P., Saunders, M. och Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, femte upplagan. Harlow: Pearson Education Limited.

- Light, P.C. (2008) *The Search For Social Entrepreneurship*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Lincoln, Y och Guba, E. (1985) *Naturalistic Enquiry*. Newsberry Park, CA: Sage
- Mair, J. och Martí, I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, vol. 41, nr 1, ss. 36-44.
- Mair, J., Robinsion, J. och Hockerts, K. (2006) *Social Entrepreneurship*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Martin, R. L. och Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 5, nr 2, ss. 28-39.
- McCreless, M. och Trelstad, B. (2012) A GPS for Social Impact. *Stanford Social Innovation Review*, vol.10, nr 4, ss.21-22.
- McLaughlin, J.A. och Jordan, G.B. (1999) Logic Models: a tool for telling your program's performance story. *Evaluation and Program Planning*, vol. 22, nr 1, ss. 65-72.
- McLoughlin, J. m. fl. (2009) A Strategic Approach to Social Impact Measurement of Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, vol. 5, nr 2, ss. 154-178.
- Moxham, C. (2009) Performance measurement: examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International journal of operations & production management*, vol. 29, nr 7, ss. 740-763.
- Mulder, K. (2006) *Sustainable development for engineers: a handbook and resource guide*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. och Goodspeed, T. (2009) A Guide to Social Return on Investment, S. Cupitt (Ed.) (London: Office of the Third Sector, Cabinet Office). Available on: <http://www.thesroinetwork.org/sroi-analysis/the-sroi-guide> (2015-04-04)
- Seymour, R. och Ormiston, J. (2011) Understanding value creation in social entrepreneurship: the importance of aligning mission, strategy and impact measurement. *Journal of social entrepreneurship*, vol. 2, nr 2, ss. 125-150.
- Peredo, A.M. och McLean, M. (2006) Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, vol. 41, nr 1, ss. 56-65.
- Pathak, P. och Dattani, P. (2014) Social return on investment: three technical challenges, *Social Enterprise Journal*, vol. 10, nr 2, ss. 91 - 104.
- Păunescu, C. (2014) Current trends in social innovation research: social capital, corporate social responsibility, impact measurement. *Management & Marketing*, vol. 9, nr 2, ss. 105-118.

- Pearce, J. (2001) Social Audit and Accounting Manual (Edinburgh: Community Business Scotland (CBS) Network). Refererad till i J. Gibbon och C. Dey, Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down? *Social and Environmental Accountability Journal*, vol. 31, nr 1 (2011), ss. 63-72.
- Pearce, J. (2002) Some contemporary issues in social accounting and audit. *Social and Environmental Accountability Journal*, vol. 22, nr 1, ss. 1-7.
- Pearce, J. och Kay, A. (2005) Social Accounting and Audit: The Manual (Edinburgh: CBS Network). Refererad till i J. Gibbon och C. Dey, Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down? *Social and Environmental Accountability Journal*, vol. 31, nr 1 (2011), ss. 63-72.
- Phills Jr, J.A., Deiglmeier, K. och Miller, D.T. (2008) Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, vol.6, nr 4, ss. 34-43.
- Sacks, J. (2002) *The Money Trail: Measuring your impact on the local economy using LM3*. New Economics Foundation.
- Savedoff, W.D., Levine, R. och Birdsall, N. (2006) *When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation*. Washington, D.C.: Center for Global Development
- Sawhill, J. C. och Williamson, D. (2001a) Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, nr 3, ss. 371–386. doi: 10.1002/nml.11309
- Sawhill, J. C. och Williamson, D. (2001b) Measuring what matters in nonprofits. *McKinsey Quarterly*, nr 2, ss. 98-107.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*, tredje upplagan. Thousand Oaks, CA: Sage
- Smith T.C. och Nemetz, P.L. (2009) Social entrepreneurship compared to government foreign aid: Perceptions in an East African village. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 11 nr 1, ss. 49-65.
- Somers, A.B. (2005) Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises, *Social Enterprise Journal*, vol. 1, nr 1, ss. 43-56.
- Swanson, L.A. och Zhang, D.D. (2010) The social entrepreneurship zone. *Journal of nonprofit & public sector marketing*, vol. 22, nr 2, ss. 71-88.
- Swanson, L.A. och Zhang, D. D. (2014) Linking Social Entrepreneurship and Sustainability. *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 5, nr 2, ss. 175-191.
- The Outcomes Star (2015a) *Development of the Outcomes Star*. <http://www.outcomesstar.org.uk/how-was-the-outcomes-star-deve> (2015-04-20).

The Outcomes Star (2015b) *The Ladder of Change*. <http://www.outcomesstar.org.uk/star-model-of-change> (2015-04-20).

The Outcomes Star (2015c) *About the Outcomes Star*. <http://www.outcomesstar.org.uk/about-the-outcomes-star> (2015-04-20).

The Outcomes Star (2015d) Outcome Star. <http://www.outcomesstar.org.uk/> (2015-05-18)

The Rickter Company (2015) *What is the Rickter Scale?*. <http://www.rickterscale.com/what-we-do/the-rickter-scale> (2015-04-09)

The Robin Hood Foundation. (2015) *Measuring Impact*. <https://www.robinhood.org/metricsinfographic> (2015-05-18).

Todd, P.E. och Wolpin, K.I. (2008) Ex ante evaluation of social programs. *Annales d'économie et de statistique*, vol. 91/92, nr 91/92, ss. 263-291.

United Way of America. (1996) *Measuring program outcomes: A practical approach*. Alexandria, VA: Author. Refererad till i Leek Openshaw, L. m. fl., A Logic Model for Program Planning and Evaluation Applied to a Rural Social Work Department. *Contemporary Rural Social Work*, vol. 3, (2011) ss. 40-49.

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori & forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Williams, B. (2008) Cost-benefit Analysis. *Economic & Labour Market Review*, vol. 2, nr 12, ss. 67-70.

## **Muntliga källor**

Philip Axelsson (Projektdeltagare, Laos 2011, Knowel)  
intervjuad av författarna den 25 mars 2015.

Pablo Bardossy (Styrelsemedlem; Projektdeltagare, Argentina 2014, Knowel)  
intervjuad av författarna den 7 maj 2015. Deltog vid workshop den 8 maj 2015.

Matilda Berntsson (Styrelsemedlem, Knowel)  
intervjuad av författarna den 7 maj 2015.

Johanna Fohlin (Projektdeltagare, Laos 2014, Knowel)  
intervjuad av författarna den 26 mars 2015

Janna Forsén (Projektdeltagare, Laos 2014, Knowel)  
intervjuad av författarna den 26 mars 2015.

Carl Gunnarsson (Deltagare, Laos 2014, Knowel)  
intervjuad av författarna den 26 mars 2015.

Johanna Jonsson (Projektdeltagare, Argentina 2014, Knowel)  
deltog vid workshop den 8 maj 2015.

Stina Linge (Projektdeltagare, Tanzania 2013, Knowel)  
intervjuad av författarna den 25 mars 2015.

Sandra Melin (Projektdeltagare, Tanzania 2014, Knowel)  
intervjuad av författarna den 19 mars 2015.

Camilla Vachet (Projektdeltagare, Tanzania 2014; Styrelsemedlem, Knowel)  
intervjuad av författarna den 19 mars 2015. Intervjuad av författarna den 7 maj 2015.

Charlotte von Numers (Projektdeltagare, Indonesien 2015, Knowel)  
deltog vid workshop den 7 maj 2015.

Emma Woxlin (Projektdeltagare, Indonesien 2015, Knowel)  
deltog vid workshop 7 maj 2015.

## **Bilaga 1: Intervjumall för intervju med social entreprenör**

Beskriv kortfattat projektet/verksamheten

- *Vad gjorde ni?*
- *Syfte och mål (ekonomiska/sociala/ekologiska)?*
- *Resultat?*

Arbetade ni med utvärdering inför, under eller efter projektet?

Hur gick utvärderingen till?

Vad syftade utvärderingen till?

Vad utvärderades och varför?

Varför utvärderade ni på detta sätt?

Beskriv fördelar och nackdelar med utvärderingen

- *Vad är lätt och vad är svårt?*
- *Vad finns det för hinder?*
- *Uppstod problem?*

Hur skulle ni kunna utvärdera om ni gjorde på ett annat sätt?

- *Fördelar och nackdelar?*
- *Varför används inte detta sätt?*

## Bilaga 2: Generell intervjumall för intervjuer med Knowels projektgrupper

### Bakgrund

- Varför valdes det projektet som genomfördes?
- Vad var tanken/ syftet med projektet?
- Skedde ett urval mellan flera projektidéer?

### Mål

- Vad var projektet tänkt att leda till?
  - Output
  - Utfall
  - Påverkan
- Varför definierades just dessa mål?
- Ändrades målen under tiden? Varför?

### Kontakter

- Hade ni kontakter på plats? Innan/ Under/ Efter projektet?
- Om inte: hade det kunnat finnas en kontakt? Innan/ Under/ Efter projektet?
- Om efter: hur länge hade ni kvar den kontakten?

### Resurser

- Hur många personer var kopplade till projektet? Innan/ Under/ Efter projektet?
- Använde er av några externa resurser?
  - Om ja: var det volontärarbete eller betalt arbete?
- Hur lång tid hade ni att lägga på projektet? Innan/ Under/ Efter projektet?

### Hinder/ Problem

- Stötte ni på några hinder/problem, vilka var dessa?

### Finansiering

- Hur stor budget hade ni? Innan/ Under/ Efter projektet?
- Var kom finansieringen från?
- Påverkades projektets mål av finansiärerna?
- Ställde finansiärerna några krav på projektet?

### Utvärdering

- Genomfördes någon utvärdering?
  - Om ja: Hur gick den till?
  - Fanns det några problem/ hinder med utvärdering
  - Om nej: varför inte? Hade det varit önskvärt?