



# Guide för effektmätning av innovationsprojekt

**VINNOVA**  
Sveriges innovationsmyndighet

September, 2023



# Inledning

Om guiden och dess upplägg



# Inledning

**Följande guide är en vägledning för att utforma och följa upp resultat och effekter av innovationsprojekt. Guiden riktar sig till dig som driver ett innovationsprojekt med finansiering från Vinnova eller en annan finansiär.**

I guiden kommer du få ta del av grunderna i effektmätning, så du behöver inte vara expert på uppföljning eller utvärdering. För dig som redan har en del förkunskaper fungerar guiden som en bra uppfräschning och i sista kapitlet finns tips på fördjupad läsning.

Guiden ska fungera som ett stöd för att definiera resultat och effekter, att sätta realistiska mål och utforma projektet så att ni kan följa upp och sprida de resultat och effekter som projektet bidragit till.

Guiden har tagits fram under vintern 2022 av Ramboll Management Consulting på uppdrag av Vinnova och uppdaterats under hösten 2023. Till guiden finns även ett antal mallar som ni kan använda som stöd för att följa upp ert innovationsprojekt. Mallarna hittar ni på Vinnovas hemsida.

## Varför behövs uppföljning och utvärdering?

**Sprida och kommunicera vilka resultat som uppstått**

**Veta vad som fungerar och varför**

**Löpande lära och förbättra framtida projekt**

**Skala upp lösningar som fungerar**

**Följa upp åtaganden gentemot finansiär och andra intressenter**

# Guidens upplägg

Guiden består av totalt sex kapitel som behandlar olika pusselbitar för att följa upp och sprida resultat och effekter av innovationsprojekt. I guiden varvar vi teori med praktiska tips och ett lärande exempel.

<b>1</b>	<b>Inledning</b> Om guiden och dess upplägg	<b>sida 2-5</b>
<b>2</b>	<b>Skapa förutsättningar för varaktiga resultat</b> Att utforma framgångsrika projekt	<b>sida 5-12</b>
<b>3</b>	<b>Effektlogik</b> Ett verktyg för att tydliggöra vad projektet vill uppnå och hur	<b>sida 13-22</b>
<b>4</b>	<b>Mål och indikatorer</b> Att formulera mål som mäter rätt saker	<b>sida 23-27</b>
<b>5</b>	<b>Mäta resultat</b> Tillvägagångssätt för att följa upp olika typer av resultat	<b>sida 28-38</b>
<b>6</b>	<b>Vidare läsning</b> Tips för dig som vill fördjupa dig	<b>sida 39-41</b>

För att bidra till insikter om hur kunskapen i guiden kan appliceras praktiskt kommer vi få följa ett fiktivt projekt genom samtliga kapitel i guiden.

**Projektnamn:** Exempelprojektet

## Beskrivning:

Exempelprojektet består av två huvudsakliga delar:

1. Utveckling av en digital lösning som ska användas av individer för att göra det enklare för dem att välja hållbara resealternativ för arbets- och fritidsresor.
2. Utveckling av en metod som ska hjälpa kommuner att designa effektiva insatser för att öka det hållbara resandet i kommunen.

## Syfte och mål:

Syftet med exempelprojektet är att göra det enklare för både enskilda individer att ändra sina resvanor till att bli mer hållbara samt att göra det enklare för kommuner att nudgea sina invånare att resa mer hållbart. Målet med projektet är att öka det hållbara resandet överlag i kommunerna.

# Definitioner

**Syfte** beskriver varför något utförs. Ett syfte är ofta något övergripande, en inriktning som inte alltid är mätbar.

---

**Mål** beskriver det resultat som ska uppnås med en insats eller ett projekt. Ett mål ska alltid vara konkret.

---

**Indikator** operationaliserar ett mål. En indikator är en mätbar företeelse som visar eller indikerar ett tillstånd.

---

**Aktiviteter** är det som genomförs i projektet som leder till önskade effekter.

---

**Prestation** är det direkta utfallet av genomförda aktiviteter. Det vill säga det som händer direkt efter aktiviteten utförts.

---

**Resultat** är de förändringar som måste uppnås på kort sikt för att kunna nå det långsiktiga målet med projektet.

---

**Effekt** den förändring verksamheten ytterst vill uppnå för målgruppen eller samhället till följd av projektet.

# Skapa förutsättningar för varaktiga resultat

Att utforma framgångsrika projekt

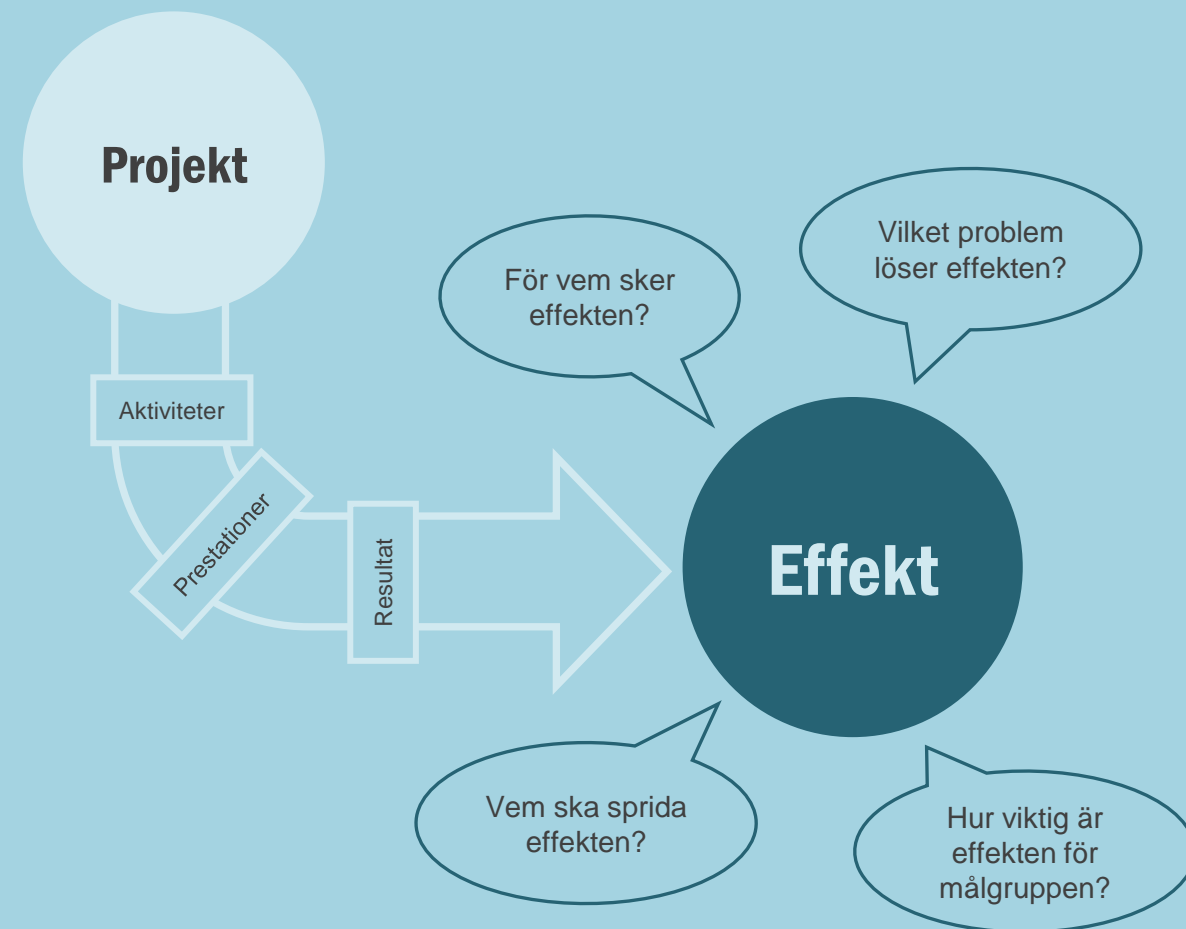
# Att utforma projekt för att skapa effekt

Redan när ni ska definiera projektets syfte och mål är det avgörande att tänka på effekter.

För att projektet ska kunna skapa så stora effekter som möjligt finns det generella framgångsfaktorer som bör vara i fokus redan i utformningen:

- Utgå från en **behovsanalys**: vilka problem löser projektet och för vem?
- **Definiera målgruppen** som ska ta emot resultatet och hur de ska använda det. Hur behöver vi jobba med t.ex. beteendeförändring eller spridning av resultat för att effekterna ska uppstå?
- Tänk på **förutsättningar för spridning och uppskalning**. Vem ska tillämpa resultatet? Finns det tillräckliga incitament för en utpekad aktör att arbeta vidare med projektets resultat efter projektavslut?

Det är viktigt att tänka på vilken effekt projektet ska ha redan vid utformningen



# Olika effekter beroende på fokus

Beroende på vilken typ av projekt ni driver så kommer ni förvänta er olika resultat och effekter. Det påverkar också när i tid som effekterna kan förväntas.

I början av ett projekt kan det vara bra att fundera över vilka effekter som ni vill bidra till i just ert projekt. Det kanske rör sig om en ny teknisk produkt som leder till minskade utsläpp och ekonomisk tillväxt, en ny metod i en kommun som bidrar till höjd levnadsstandard hos invånare eller en ny tjänst som bidrar till ett ändrat beteende.

Ert fokus påverkar också när i tid vi kan förvänta oss att effekten uppstår. Ett projekt som utvecklar en produkt som bygger på avancerad teknik kanske tar många år innan samhällseffekterna blir synliga, medan ett nytt arbetssätt snabbt får effekt i en verksamhet. Effekter som beteendeförändring kan ta väldigt olika lång tid beroende på om ni kan jobba väldigt fokuserat mot en mindre målgrupp jämfört med om ni ska påverka beteendet hos en bredare grupp i samhället. Varje projekt är unikt och skapar effekter på olika sätt.

När effekterna kan förväntas påverkas också av vilka dimensioner av ett system som ni fokuserar på, vilket vi skriver mer om på sida 10-12.

Typ av projekt	Hur uppstår effekten	När*	
Vara	Utveckling av en ny vara	Uppstår när den färdiga varan har en fungerande affärsmodell och säljs i en betydande omfattning	Ca 3-20 år
Tjänst	Design av en ny typ av tjänst	Uppstår när tjänsten har en fungerande affärsmodell och säljs/tillämpas i betydande omfattning	Ca 2-5 år
Metod	Utveckling av en ny metod	Uppstår när metoden sprids till målgruppen och tillämpas i bred skala	Ca 0-10 år
Arbetssätt	Utveckling av nya arbetssätt	Uppstår när arbetssättet sprids och implementeras i berörda verksamheter	Ca 0-5 år

\* När effekten uppstår kan variera stort. Angivna år är bara exempel



# Olika projekt har olika förutsättningar

Den utmaning som ert projekt ska hantera kan vara enkel, komplicerad eller komplex. Innovationsprojekt är ofta komplexa, vilket gör det särskilt svårt att på förhand veta hur utmaningen adresseras på bästa sätt.

För somliga projekt är det relativt enkelt att utifrån tidigare erfarenheter utforma insatser som leder till ett förväntat resultat. Men i många fall är det betydligt svårare. Kanske har ni ett komplicerat projekt som kännetecknas av det är svårt att genomföra, samtidigt som ni är säkra på vilket resultat som ni kan förvänta er om ni lyckas. Om ni driver ett innovationsprojekt är det vanligt att ni hanterar en komplex utmaning. I dessa fall kan det vara svårt att veta vilka insatser som leder till vilken typ av resultat och hur orsakssambanden ser ut däremellan.

Projektets karaktär påverkar hur lätt det är att definiera och följa upp resultat. Förhoppningsvis får ni flera tips i den här guiden om hur ni kan följa upp resultat av ert innovationsprojekt. Hur ni utformar ert projekt påverkar i stor utsträckning vilken typ av resultat som kan uppstå och hur det kan följas upp och spridas.

## Vilken typ av projekt driver ni?

### ENKELT

"Följa ett recept"



- Receptet är enkelt att följa och återskapa
- Det hjälper att vara duktig på matlagning, men du behöver inte vara kock
- En måltid ser ungefär likadan ut varje gång
- Följer du ett bra recept leder det till bra resultat varje gång

### KOMPLICERAT

"Rymdraket till månen"



- Kräver många kompetenser och specialiserad expertis
- Kräver analys av olika lösningar för att välja rätt åtgärder
- Ofta tidskrävande men fullt möjligt att fastställa orsakssamband
- Ett lyckat försök ökar sannolikheten att nästa uppskjutning också kommer bli lyckad

### KOMPLEXT

"Uppfostra ett barn"



- Formler och recept hjälper inte mycket
- Expertis hjälper men är varken nödvändigt eller en garanti för ett lyckat utfall
- Många saker i uppväxtmiljön som påverkar
- Varje barn är unikt
- Att uppfostra ett barn garanterar inte ett lyckat utfall för nästa barn - Högt osäkerhet i utfallet

# Utgå från ett systemperspektiv

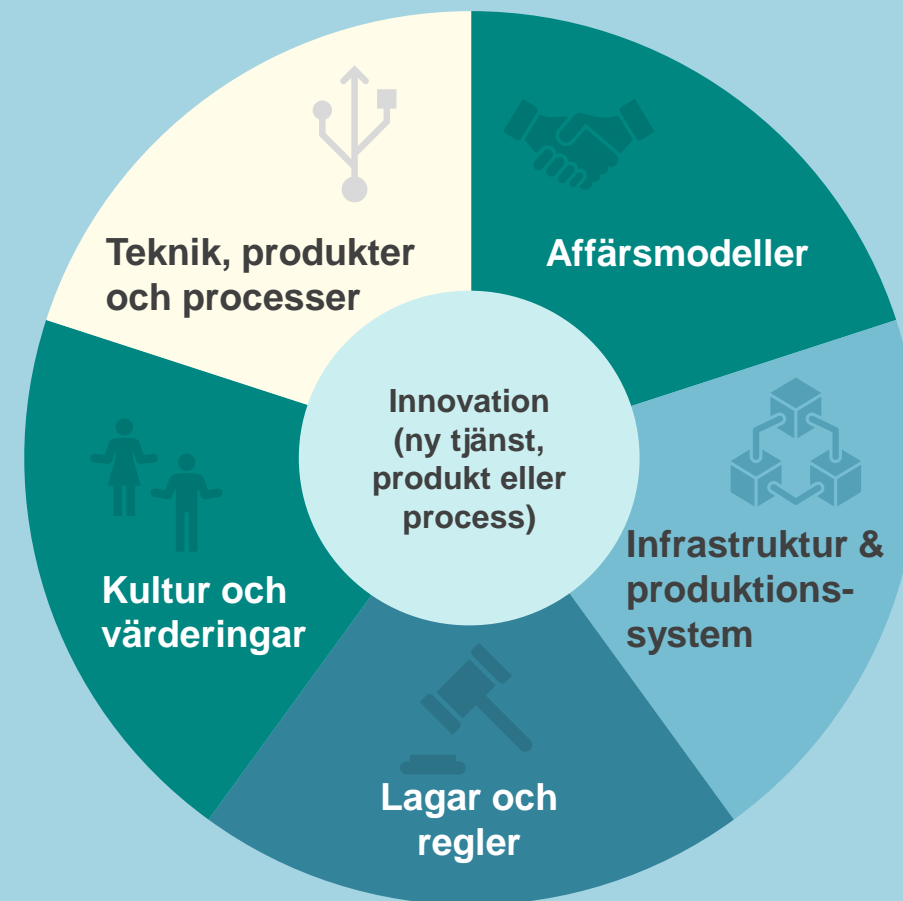
För att ställa om till ett mer hållbart samhälle behövs olika typer av innovativa lösningar. För att lyckas med att implementera och skala upp en innovation krävs ett systemperspektiv.

Systeminnovationsmodellen till höger kan användas för att utforska de aspekter som upprätthåller den utmaning eller rådande ordning som projektet vill förändra. Detta kallas även för det socio-tekniska systemet av rådande normer, lagar, institutioner, företag och teknik som hindrar nya lösningar från att växa fram. Fundera gärna över:

Vad hindrar nya lösningar från att växa fram som kan hantera den utmaning som ert projekt fokuserar på?  
Vilket av dessa hinder fokuserar ert projekt på?

Ofta fokuserar projekt i för stor utsträckning på att utveckla ny teknik, men missar hur viktigt det är att påverka kultur, värderingar och attityder, eller hitta en attraktiv affärsmodell för den lösning som utvecklas.

## Systeminnovation utifrån fem olika systemdimensioner



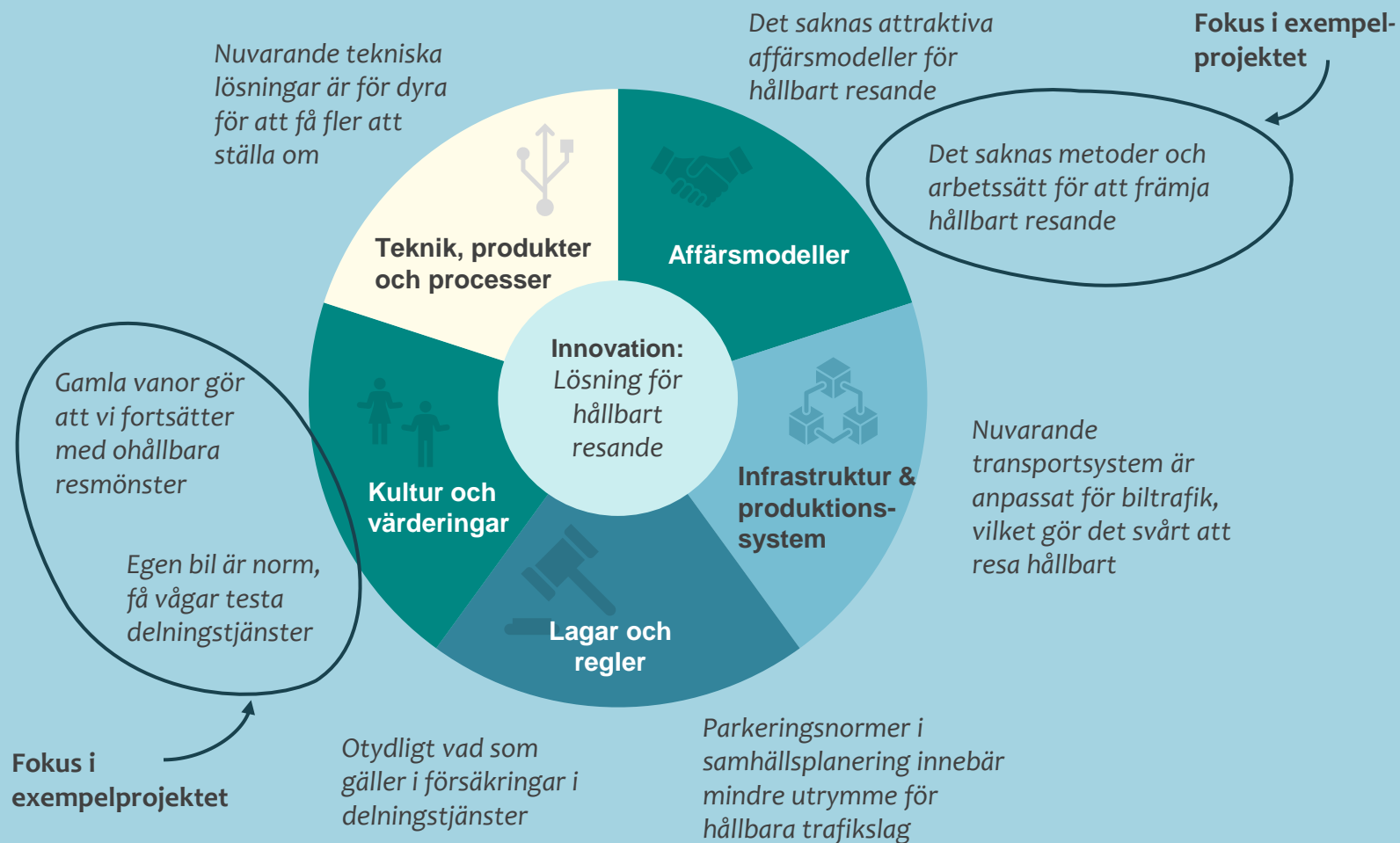
# Frågor för att analysera projektet utifrån ett systemperspektiv

Använd er gärna av följande frågor som stöd för att analysera hur ert projekt påverkas av olika dimensioner i ett system.



# Exempel på analys utifrån ett systemperspektiv

Här presenteras hur vårt exempelprojekt kan analyseras utifrån ett systemperspektiv och vilka systemaspekter som projektet ska fokusera särskilt på.



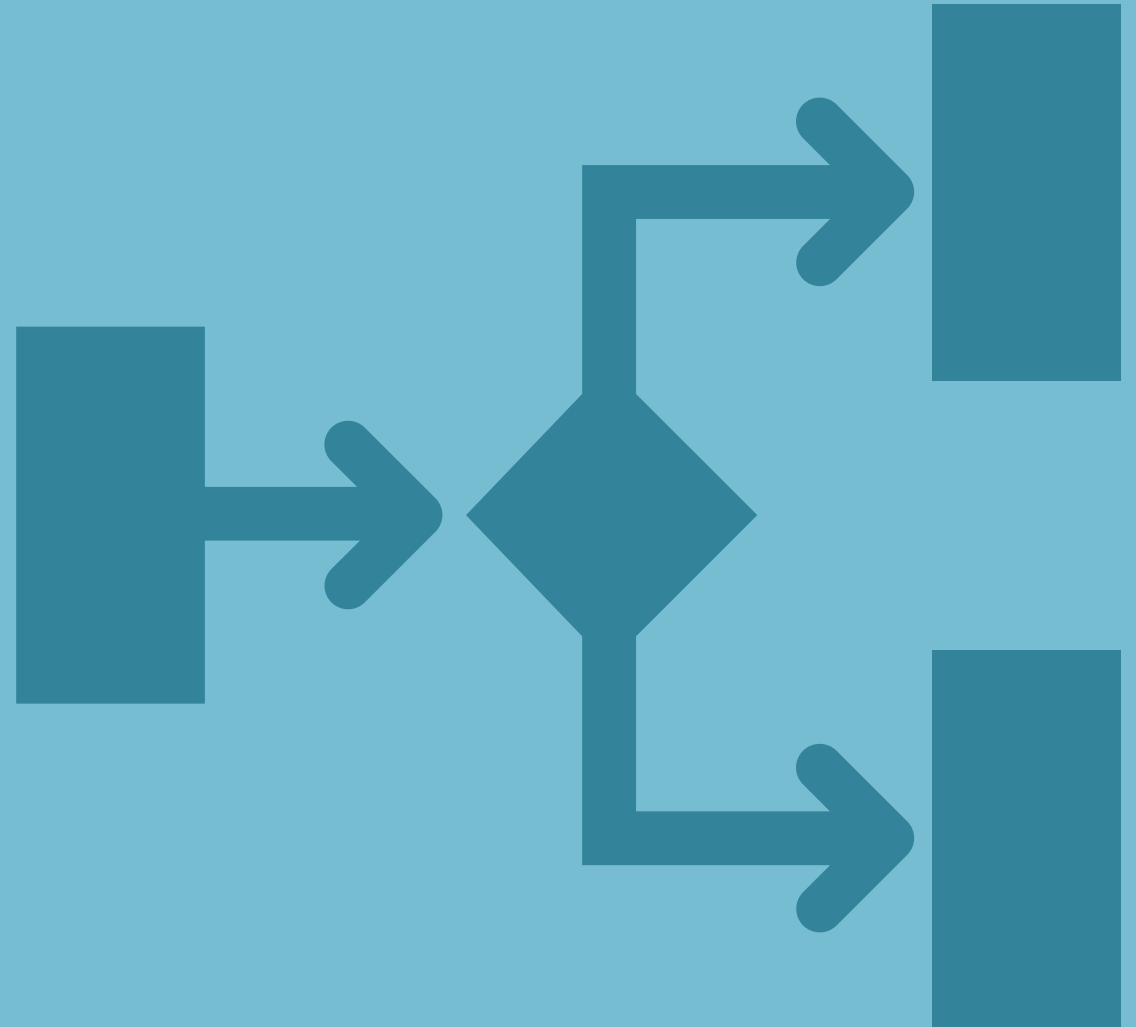
**Givet utmaningarna vi fokuserar på behöver projektet...**

- Fokusera på beteendeförändring hos målgruppen
- Förstå vilka grupper vi behöver fokusera särskilt på där det finns störst potential (t.ex. utifrån kön, ålder, socioekonomi)
- Öka medvetenheten hos målgruppen om vilka konsekvenser nuvarande resande får på miljön
- Utveckla metoder som kan användas för att främja hållbart resande

# 3

## Effektlogik

Ett verktyg för att tydliggöra vad projektet vill uppnå och hur



# Vad är en effektlogik?

En effektlogik är ett verktyg som är användbart både i design, genomförande och utvärdering av ett projekt. Det kan användas både av projektet själv eller av en utvärderare som ska följa upp resultat, effekter och måluppfyllelse.

**Klargör projektåtagande och målsättningar.** En effektlogik ska tydliggöra projektets mål och förväntade resultat på kort och lång sikt. Genom att visualisera projektets mål i en effektlogik blir det tydligt för projektdeltagare vad ni gemensamt ska åstadkomma och när.

**En logisk karta över projektets design.** En bra effektlogik visualiserar på ett enkelt sätt hur projektet är utformat. Effektlogiken kan illustrera vilka aktiviteter som ska göras eller vilka processer eller metoder som projektet arbetar utifrån för att löpande lära och utveckla genomförandet.

**Tydliggör hur projektets olika delar förhåller sig till varandra.**

Sällan bidrar alla projektaktiviteter till alla mål. Med effektlogiken illustreras vilka aktiviteter som leder till vilka resultat och hur olika aktiviteter förhåller sig till varandra.

## En effektlogik kan användas för...



En gemensam förståelse för vad projektet ska åstadkomma och när



Att styra och prioritera vilka aktiviteter som behöver göras för att nå målen



En grund för utvärdering av resultat och effekter på olika lång sikt



Att kommunicera projektets mål och aktiviteter internt och externt



Skapa ett lärande kring olika aktiviteter och insatsers effekter

# Stegen i en effektlogik

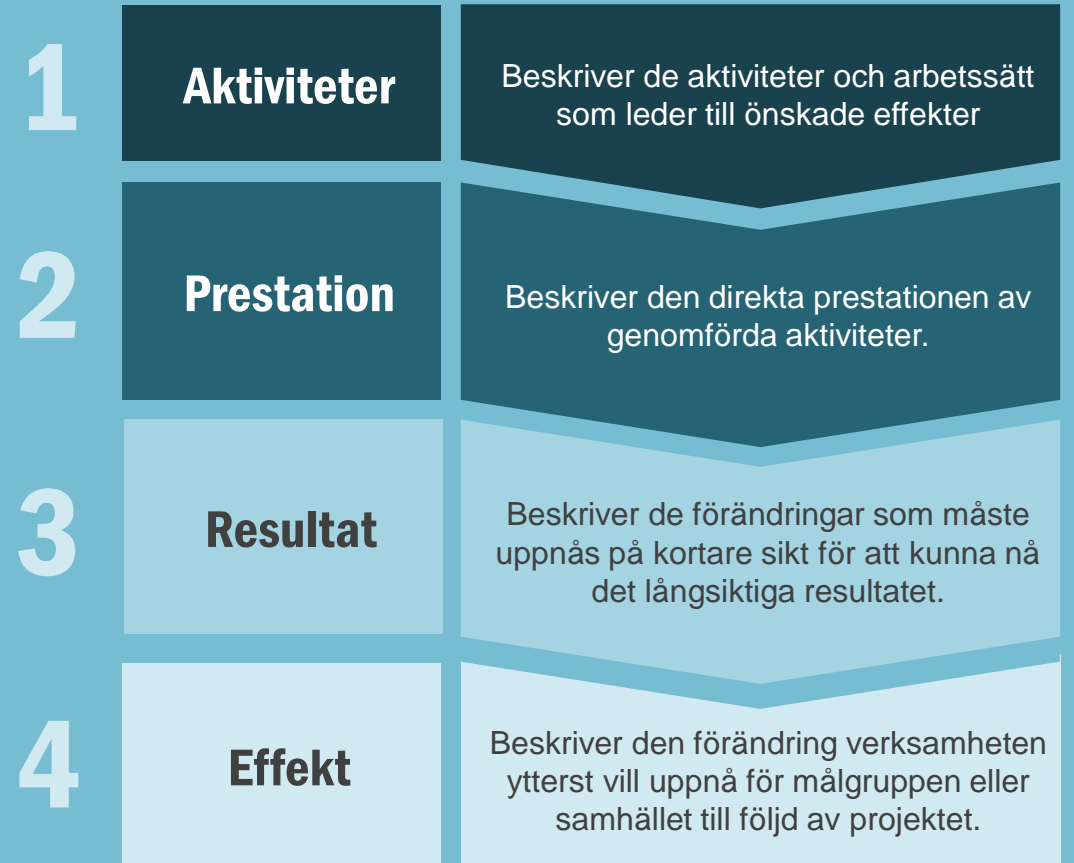
En effektlogik består av olika steg där en aktivitet bidrar till en prestation, resultat och effekter. Det är viktigt att de olika stegen i effektlogiken hänger ihop så det är rimligt att anta att planerade aktiviteter leder till önskade resultat och effekter.

I effektlogiken bör det framgå ungefär när i tid som resultaten och effekterna förväntas uppstå. Beroende på vilken typ av innovationsprojekt ni bedriver så kan det vara väldigt olika *när* de förväntade effekter uppstår. För att tydliggöra vilka resultat och effekter som förväntas när så är det möjligt att beskriva önskade resultat och effekter på olika lång sikt. Till exempel genom att ha ett fält för effekter på kort sikt och ett fält för effekter på lång sikt.

**Projekt får effekt på olika lång sikt:** Utveckling av ett nytt arbetssätt förväntas ofta få effekt inom 1-5 år i en viss verksamhet, medan utveckling av en produkt som använder en ny innovativ teknik kanske får effekt först om 10-20 år. Fundera över vad som är rimligt i ert projekt!

I en bra effektlogik finns det en tydlig logik mellan de olika stegen i effektkedjan. Det ska gå att enkelt följa att om en viss aktivitet genomförs, så bidrar det till en viss prestation. Och om ett visst resultat uppstår så är det sannolikt att en önskad effekt på lite längre sikt kan uppstå.

## Stegen i en effektlogik



I kapitel 5 fördjupar vi oss i vad en effekt är egentligen

# Effektlogik för innovationsprojekt

Som vi tidigare konstaterat är innovationsprojekt ofta komplexa, där det är svårt att på förhand definiera förväntade resultat och effekter. I innovationsprojekt jobbar vi dessutom ofta iterativt med att testa, lära och justera. Går det verkligen att använda en effektlogik som illustrerar ett till synes linjärt flöde? Svar ja!

Effektlogikens fulla potential nås genom att arbeta aktivt med den under hela projektet. I alla projekt uppstår nya insikter och förändringar som gör att effektlogiken behöver justeras. Allt eftersom att ni kommer till nya insikter kan ni lägga till, ta bort och konkretisera aktiviteter, resultat och effekter i effektlogiken. På så sätt blir effektlogiken ett levande dokument som reflekterar projektets aktuella innehåll och fokus.

En kritik mot effektlogik är att den är alldeles för linjär och därför inte fungerar för att beskriva ett iterativt arbetssätt. I utformning av sin effektlogik kan det vara bra att hålla isär vad som är en illustration av en iterativ arbetsprocess och vad som är en illustration av en kedja av effekter, som uppstår av de aktiviteter och arbetssätt som projektet genomför. När ni tar fram en effektlogik kan ni beskriva den iterativa arbetsprocessen under aktiviteter för att sedan beskriva vilka *prestationer*, *resultat* och *effekter* som den leder till på olika lång sikt.





# Att ta fram en effektlogik

Att ta fram en effektlogik ska gärna göras så tidigt som möjligt. Gärna i samband med framtagande av en projektansökan och design.

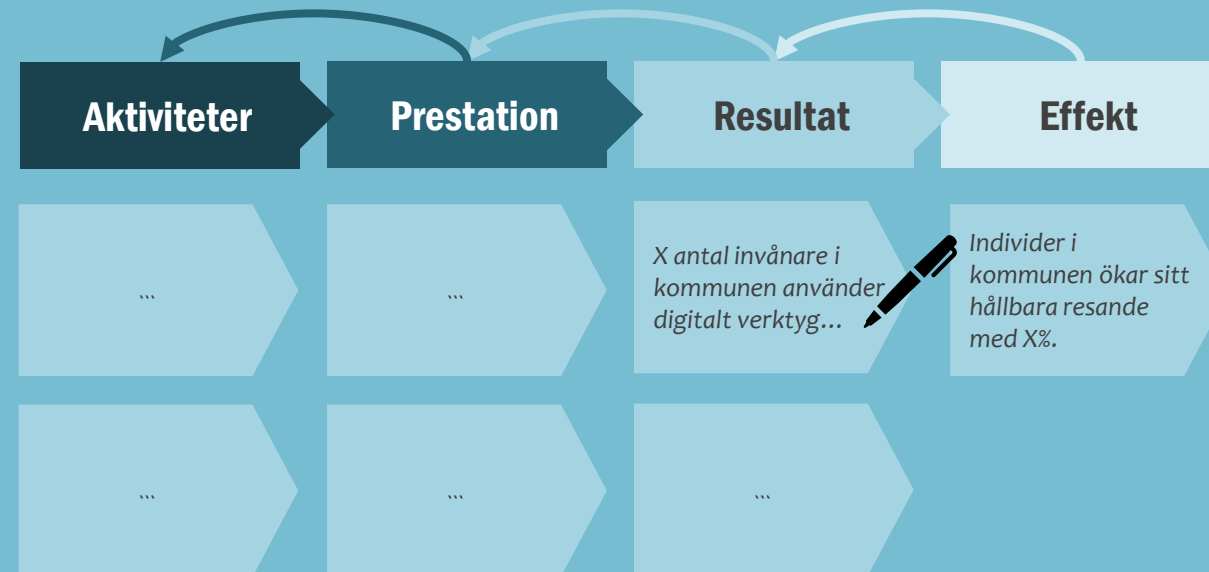
En viktig princip för framtagande av en effektlogik är att börja med att definiera önskade effekter på lång och kort sikt, som utgår från ett behov eller utmaning som projektet ska svara mot. Därefter stegar ni tillbaka tills ni fyllt i vilka aktiviteter ni ska göra. De resultat och effekter ni formulerar fungerar som mål på kort och lång sikt för ert projekt. I formulering av resultat och effekter är det en god idé att tänka igenom vad projektet har rådighet över, så att effektlogiken känns realistisk och genomförbar.

När ni fyllt varje steg i effektlogiken med innehåll är det en god idé att ta ett steg tillbaka och analysera om effektlogiken bygger på rimliga antaganden. Är det sannolikt att projektets aktiviteter leder till formulerade resultat och effekter? Är det sannolikt att vi kan åstadkomma det vi formulerat inom ramen för vårt projekt, eller behöver vi anpassa vår ambitionsnivå?

På nästa sida hittar ni fem steg med frågeställningar för att hjälpa er att ta fram en effektlogik.

## Metodtips

- Utgå ifrån den långsiktiga effekten och fyll i effektlogiken steg för steg från höger till vänster
- För varje steg ska man tänka: Vad krävs för att uppnå dessa effekter och slutmålet? "Om...Så...Därför att"
- Detta är ett sätt att säkerställa att steget till vänster har rimliga möjligheter att leda till steget ett steg till höger



# Fem steg för att ta fram en effektlogik



# Ta fram effektlogiken tillsammans

**För att skapa en känsla av ägarskap och gemensam förståelse för vad projektet ska åstadkomma är det bra att ta fram effektlogiken i samverkan med projektets partners och olika intressenter.**

Att ta fram effektlogiken i samverkan kan bidra till att mobilisera aktörer mot projektets mål. Effektlogiken kan tas fram i en gemensam workshop som genomförs fysiskt eller digitalt. Genom att alla får komma till tals och bidra ökar ni chansen att projektparterna känner ett ansvar att göra vad de kan för att bidra till de mål som ni definierar i effektlogiken.

Använd er av post-its som ni kan klustra och flytta runt till där de passar in i en logisk effektkedja. Jobbar ni digitalt kan ni arbeta med verktyg som Miro eller Mural för att gemensamt fylla effektlogiken med innehåll. Efter workshopen är det bra om projektledningen bearbetar materialet så att effektlogiken håller hög kvalitet.

Efter att ni gemensamt har tagit fram effektlogiken kan det bli naturligt att i projektmöten analysera hur projektet fortlöper och göra justeringar om ni ser behov av det.

## Exempel på workshopupplägg

### Inledning

- Inled med syfte och upplägg för workshopen
- Presentera målgruppen och de behov ni definierat för projektet för att säkerställa att alla har samma förståelse

### Resultatmål och effektmål

- Brainstorma gemensamt vilka resultat och effekter som projektet ska bidra till på exempelvis 1-5 års sikt och skriv nyckelord på post-its
- Klustra alla post-its för att identifiera 2-3 effekter och 2-5 resultat som projektet ska bidra till
- Placera resultaten och effekterna kronologiskt i effektkedjan utifrån vad som leder till vad

### Prestationsmål och aktiviteter

- Arbeta på samma sätt för att definiera prestationer och aktiviteter
- Fundera särskilt på vad som krävs för att nå resultaten – kanske behöver ni justera er ambitionsnivå givet de resurser ni har
- Analysera tillsammans om det finns en logisk kedja från aktivitet till effekt - gör justeringar om ni ser logiska hopp

### Avslutning

- Stäm av om alla känner sig nöjda med vad ni kommit fram till – låt alla i gruppen komma till tals
- Se till att några personer sammanställer resultatet efter workshopen och finslipar på formuleringar av aktiviteter samt effekt-, resultat- och prestationsmål

# Några tips för en bra effektlogik

**Beskriv effektlogiken på lagom abstraktionsnivå.** En effektlogik är en förenklad bild av verkligheten där komplicerade samband mellan aktiviteter och tänkta effekter inte kan redogöras fullt ut. En bra tumregel är att inte vara för detaljerad, men inte heller för övergripande så att det är svårt att följa logiken.

**Var realistisk.** I början av ett projekt är det ofta lätt att formulera vilka storslagna effekter som ens projekt ska resultera i. Desto mindre kul blir det när det är dags för uppföljning och utvärdering, där kan bli tydligt att ens mål var alldeles för ambitiösa. Försök vara realistiska när ni formulerar era effekter så finansierare och andra intressenter får rimliga förväntningar.

**Säkerställ att ni beskriver ett förändrat tillstånd.** De resultat och effekter ni formulerar ska beskriva ett förändrat tillstånd bland era målgrupper eller i samhället. Använd gärna ord som *ökad*, *fler*, *minskad* eller *utvecklad*.

**Beskriv vad projektets olika aktiviteter ”är ett fall av”.** Ett projekt består i regel av olika typer av aktiviteter. Dessa aktiviteter ska ofta bidra till olika resultat som samlat ska generera en önskad effekt. Det är viktigt att särskilja mellan olika aktivitetstyper i en effektlogik.

## Olika typer av projekt har olika aktiviteter, resultat och effekt

### Exempel på utveckling av vara eller tjänst

**Aktiviteter:**  
*Utveckling  
och design*

**Resultat:**  
*Ny vara  
eller tjänst  
används*

**Effekt:**  
*Användning  
har positiv  
effekt*

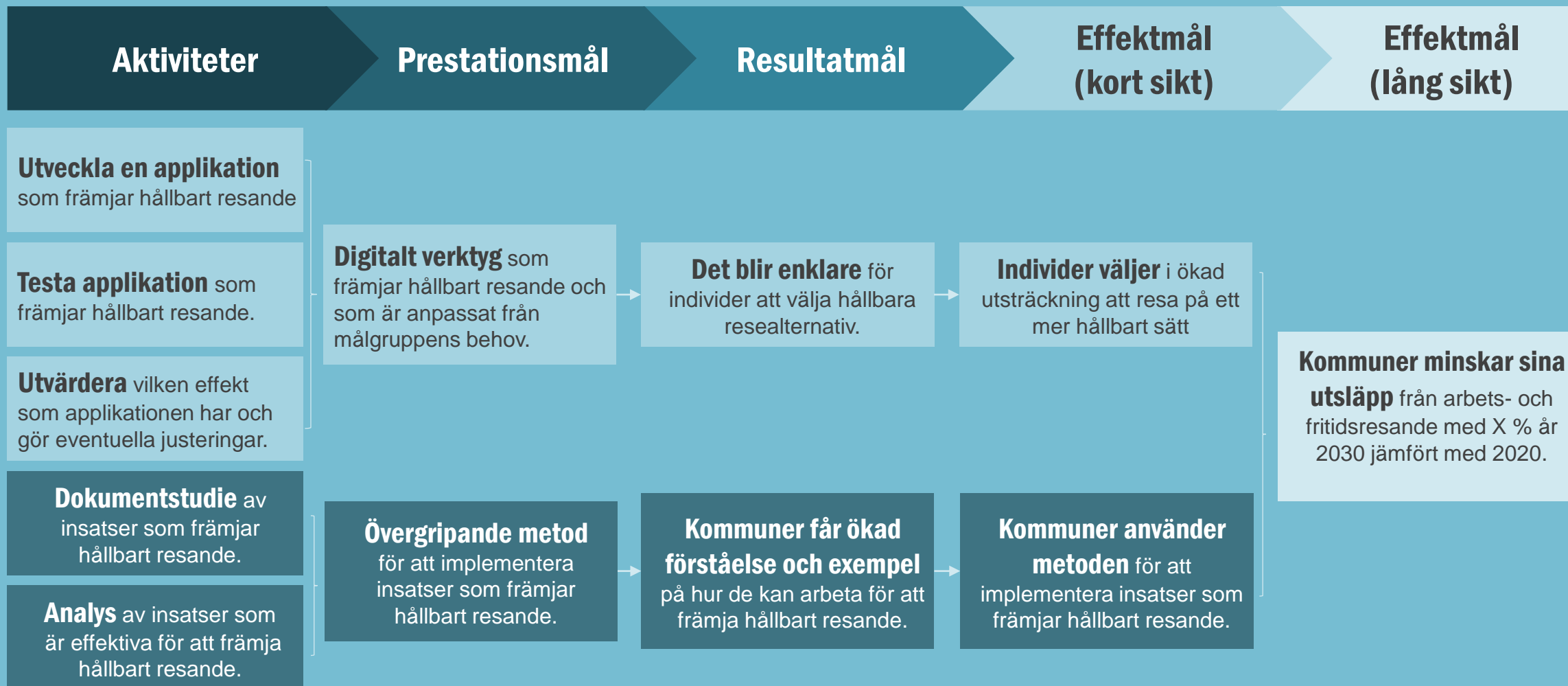
### Exempel på utveckling av metod eller arbetssätt

**Aktiviteter:**  
*Dokument-  
studier &  
intervjuer*

**Resultat:**  
*Målgrupp  
tar del av  
metoder*

**Effekt:**  
*Enklare att  
lösa  
problem*

# Effektlogik för exempelprojektet



# Testa din effektlogik

När ni driver ert innovationsprojekt kan det vara svårt att redan tidigt i projektet definiera vilka effekter som ska uppstå på sikt. Eftersom det handlar om en ny lösning saknas ofta tidigare erfarenheter om det kommer fungera.

Men kanske har ni en idé eller hypotes om hur en viss lösning kan bidra till ett visst resultat eller önskad samhällsförändring? I dessa fall kan det vara användbart att betrakta stegen i effektlogiken som *hypoteser* om vad ni tror kommer hända – som ni sedan testat under projektets gång.

Som exempel har ni kanske en hypotes om att bättre information om hållbara resalternativ gör att fler väljer att cykla, gå eller åka kollektivt till jobbet. När ni genomför projektets aktiviteter och följer upp resultatet har ni möjlighet att testa om hypotesen stämde eller inte. Det är också möjligt att testa olika utformningar av aktiviteten (i det här fallet hur informationen formuleras och sprids) för att se vad som gav bäst resultat.

Att arbeta med effektlogiken på det här sättet skapar goda förutsättningar för lärande, genom att ni strukturerat testat, utvärderat och dokumenterat vad som fungerar och inte. Var bara tydlig gentemot er finansör som kanske förväntar sig ett visst resultat. **I kapitel 5 får ni exempel på hur ni kan mäta resultat för att testa en hypotes.**

## 5 steg för att testa er effektlogik

1

**Välj vad i effektlogiken ni ska testa:** Vad för lösning är det ni vill testa? Vad är er hypotes om vad lösningen ska bidra med för resultat?

2

**Planera hur ni ska testa er hypotes:** Hur kan ni testa er hypotes? Behöver ni involvera projektets målgrupp, och i så fall hur? Definiera vilken tidsperiod som försöket ska löpa under.

3

**Definiera hur resultatet ska mätas:** Vad är ert nuläge som ni kan jämföra resultatet mot? Hur kan ni mäta eller på annat sätt avgöra vad som är ett lyckat resultat?

4

**Genomförande:** Genomför er planerade projektaktivitet och övervaka löpande under tiden det genomförs. Testa olika utformningar om ni vill. Om möjligt, se till att deltagarnas medverkan fungerar som ni tänkt.

5

**Utvärdering:** Dokumentera lärdomar från genomförandet av testet. Följ upp resultatet och utvärdera det mot era kriterier för ett lyckat resultat. Formulera slutsatser och rekommendationer om testets resultat så ni kan sprida lärdomar.

# 4 Mål och indikatorer

Att formulera mål som mäter  
rätt saker



# Vad är mål och indikatorer?

Parallellt med att ni tar fram en effektlogik behöver ni säkerställa att effektlogiken innehåller tydliga mål som projektet ska uppnå. Mål används för att bryta ner en vision eller verksamhetsidé till något specifikt och mätbart. Målen operationaliseras genom indikatorer som ensamt eller i kombination med varandra ger en uppfattning om projektet är på rätt väg mot visionen.

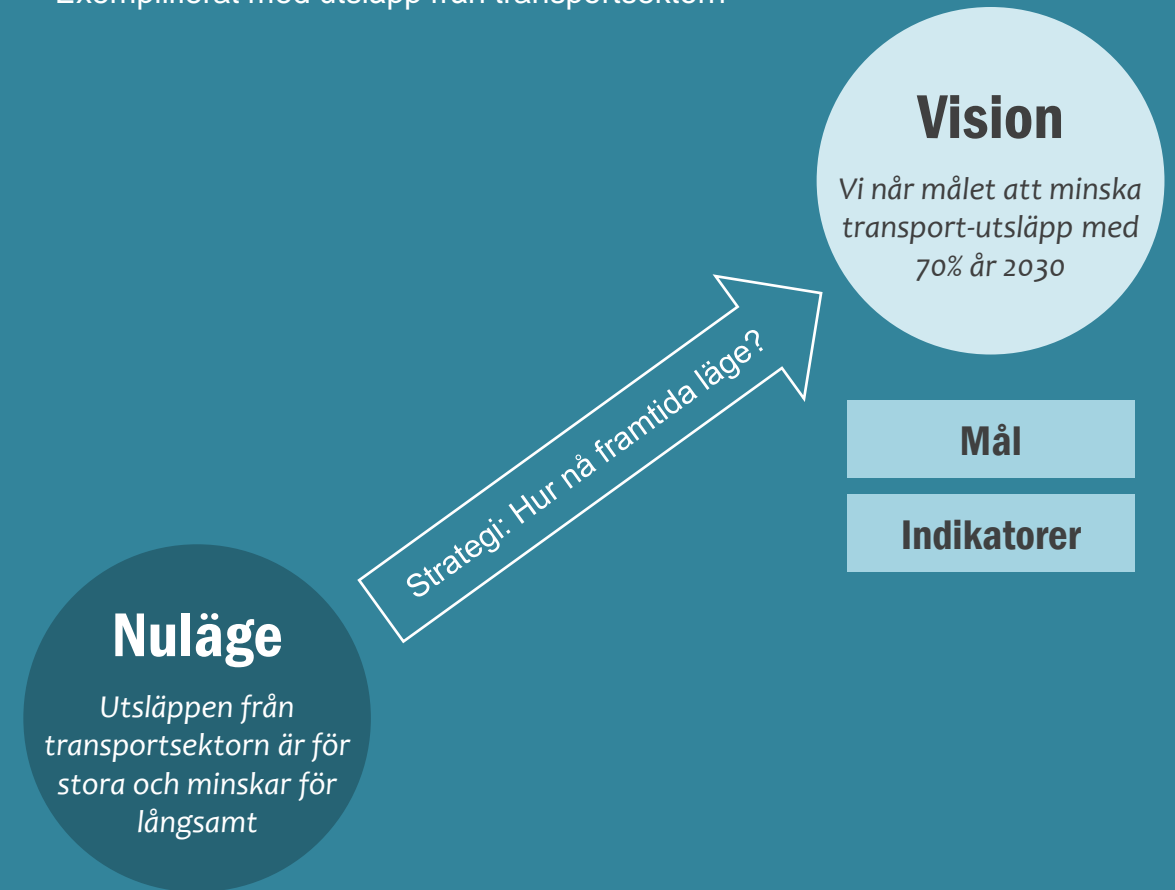
**Mål bryter ned visionen.** Syftet med att bryta ned visionen i tydliga mål är att ge en övergripande riktning för projektet. Målen ska även inspirera och motivera samt kan användas för att säkerställa att projektet är på rätt väg.

**Mål kan formuleras på olika lång sikt.** Genom att följa upp prestation- och resultatmål kan ni säkerställa att projektet genomförs enligt plan. Effektmålen används för att följa upp vilka effekter som uppstått efter projektets slut. I effektlogiken synliggörs målen på kort och lång sikt.

**Indikatorer operationaliserar målen.** Indikatorer används som underlag för att avgöra om projektet håller på eller har nått sina mål. En indikator är en mätbar företeelse som visar eller indikerar ett tillstånd. Exempelvis ett antal som tagit del av en utbildning.

## Indikatorer visar på om vi är på väg mot våra mål

Exemplifierat med utsläpp från transportsektorn





# Hur indikatorer och mål bör formuleras

För att garantera att mål och indikatorer faktiskt bidrar till att uppfylla visionen bör de ingå i en målhierarki. Mål och indikatorer bör även formuleras enligt vissa principer för att göra dem så lätta som möjligt att följa upp.

**Målen ska ingå i en målhierarki mot visionen.** I målhierarkin kan effekter för målgruppen skrivas in. I exemplet i figuren är både kommuner och individer specificerade som målgrupperna för varje mål. Det är viktigt att anpassa målen efter förutsättningarna.

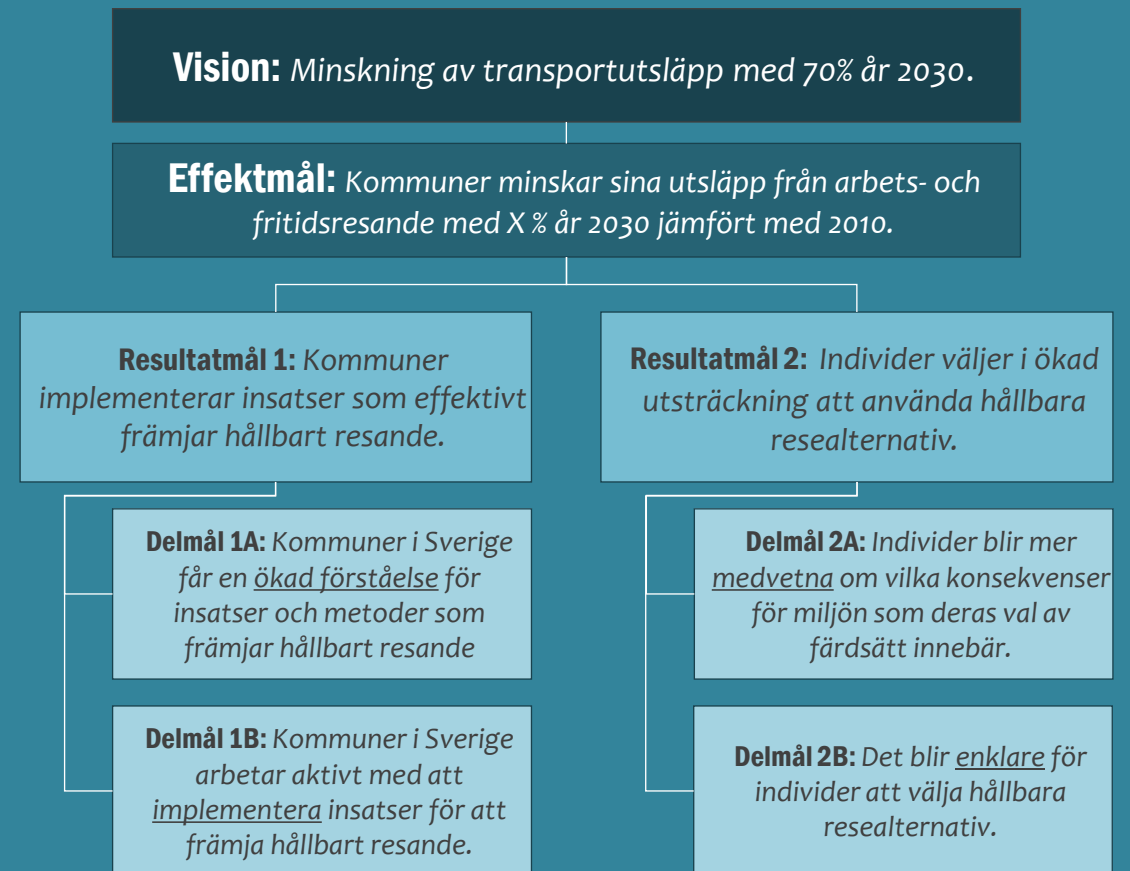
**Formulera SMART:a mål.** För att garantera att målen som ni formulerar är konkreta och tar er dit ni vill bör ni formulera målen enligt SMART-kriterierna. SMART står för specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta.

**Välj indikatorer som mäter målen på ett bra sätt.** Även för indikatorer finns det ideal för hur de bör formuleras. Indikatorer bör väljas utifrån relevans, enkelhet, tillförlitlighet och känslighet för förändringar. Ett mål behöver ibland flera indikatorer.

En mer detaljerad nedbrytning av dessa kriterier och kategorier finner ni på nästa sida.

## Exempel på en målhierarki för exempelprojektet

I vårt exempelprojekt är syftet att nå målet för utsläpp från transportsektorn till 2030 genom att främja hållbart resande bland individer samt stötta kommuner att implementera effektiva insatser.



# Principer för att formulera mål och indikatorer

## Kriterier för mål

<b>S</b>	<b>Specifika</b> Se till att målet blir specifikt och tydligt
<b>M</b>	<b>Mätbara</b> Mål som är mätbara (både kvantitativa och kvalitativa)
<b>A</b>	<b>Accepterade</b> Förankra mål bland berörda aktörer
<b>R</b>	<b>Realistiska/relevanta</b> Sätt mål som är realistiska att uppnå inom ramen för projektet
<b>T</b>	<b>Tidsatta</b> Sätt mål på olika lång sikt som tydliggör när de ska följas upp

## Kriterier för indikatorer

<b>Relevans</b>	<b>Enkelhet</b>
Mäter indikatorn det som avses?	Är det enkelt att mäta informationen och förstå den?
<b>Tillförlitlighet</b>	<b>Känslighet</b>
Går det att lita på resultaten?	Är resultaten känsliga för förändringar? Om verkligheten ändras, ändras resultatet?

# Exempel på mål och indikatorer

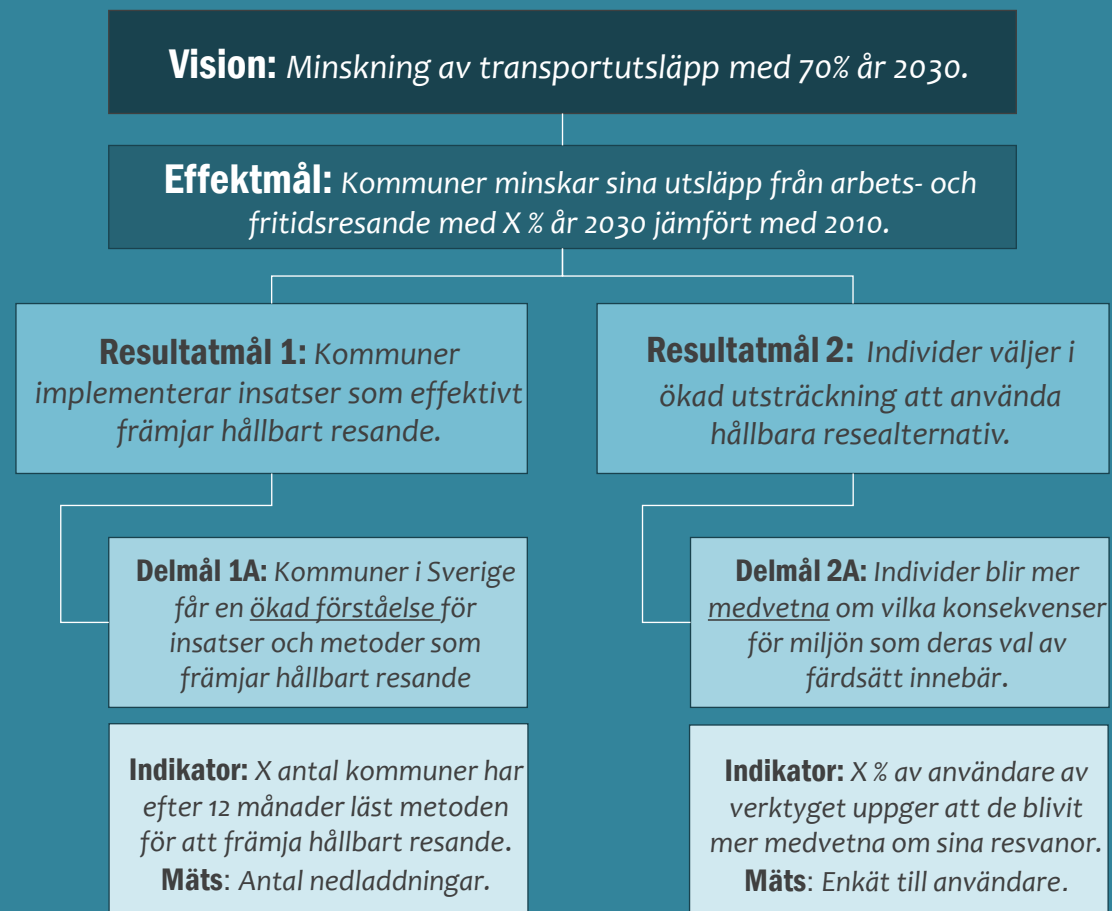
I figuren presenteras ett exempel på hur en vision kopplas till mål och delmål i en målhierarki samt hur dessa delmål sedan följs upp genom indikatorer.

**Målhierarkin inleds med en vision:** Som ledstjärna för projektet kan det finnas en övergripande vision som projektet inte ensamt bidrar till att uppfylla. Visionen kan koppla an till nationella eller internationella målsättningar, t.ex. i Agenda 2030. Utifrån visionen kan projektet ha ett övergripande mål som bidrar till visionen.

**Det övergripande effektmålet bryts ned i resultat- och delmål:** Om ett projekt exempelvis har två målgrupper eller olika arbetspaket är det bra att bryta ned effektmålet i flera resultat- och delmål. I vårt exempel fokuserar det ena resultatmålet på kommuner och det andra på individer. Resultatmålen kan brytas ned i ytterligare beståndsdelar för att konkretisera vilken förändring som projektet avser uppnå i målgruppen.

**Slutligen kopplas varje delmål till en indikator:** Indikatorn specificerar hur delmålet mäts, tidsramen för mätningen och metoden. På detta sätt har en komplex vision brutits ned till konkreta, mätbara indikatorer som projektet kan arbeta mot.

## Exempel på en målhierarki med indikatorer



# Mäta resultat

Tillvägagångssätt för att följa upp olika typer av resultat



# Att mäta resultat och effekter

Efter att ha tagit fram en effektlogik med tydliga mål och indikatorer utgör nästa steg att bestämma hur ni ska mäta resultaten. För att kunna mäta resultat och effekter på ett bra sätt behöver ni i regel tänka igenom detta tidigt i projektet.

Tänk igenom vilken kunskap ni behöver och när. Viss kunskap kanske ni behöver löpande under projektets gång. Ni behöver då identifiera hur ni ska följa upp kunskapen, hur ofta ni ska följa upp den och hur ni ska använda er av den för att styra projektet rätt.

I slutet av ett projekt kommer ni troligtvis behöva kunskap om vilka resultat och effekter som projektet bidragit till. För att kunna mäta och utvärdera effekter kan ni behöva anpassa hur ni utformar och genomför projektets aktiviteter eller tänka igenom vilka delar av målgruppen som tar del av en aktivitet.

Effektlogiken utgör ett viktigt verktyg både för löpande uppföljning under projektet och utvärdering av resultat och effekter på längre sikt. På nästa sida ser ni ett exempel på uppföljning av en effektlogik.

## Skillnad mellan uppföljning och utvärdering

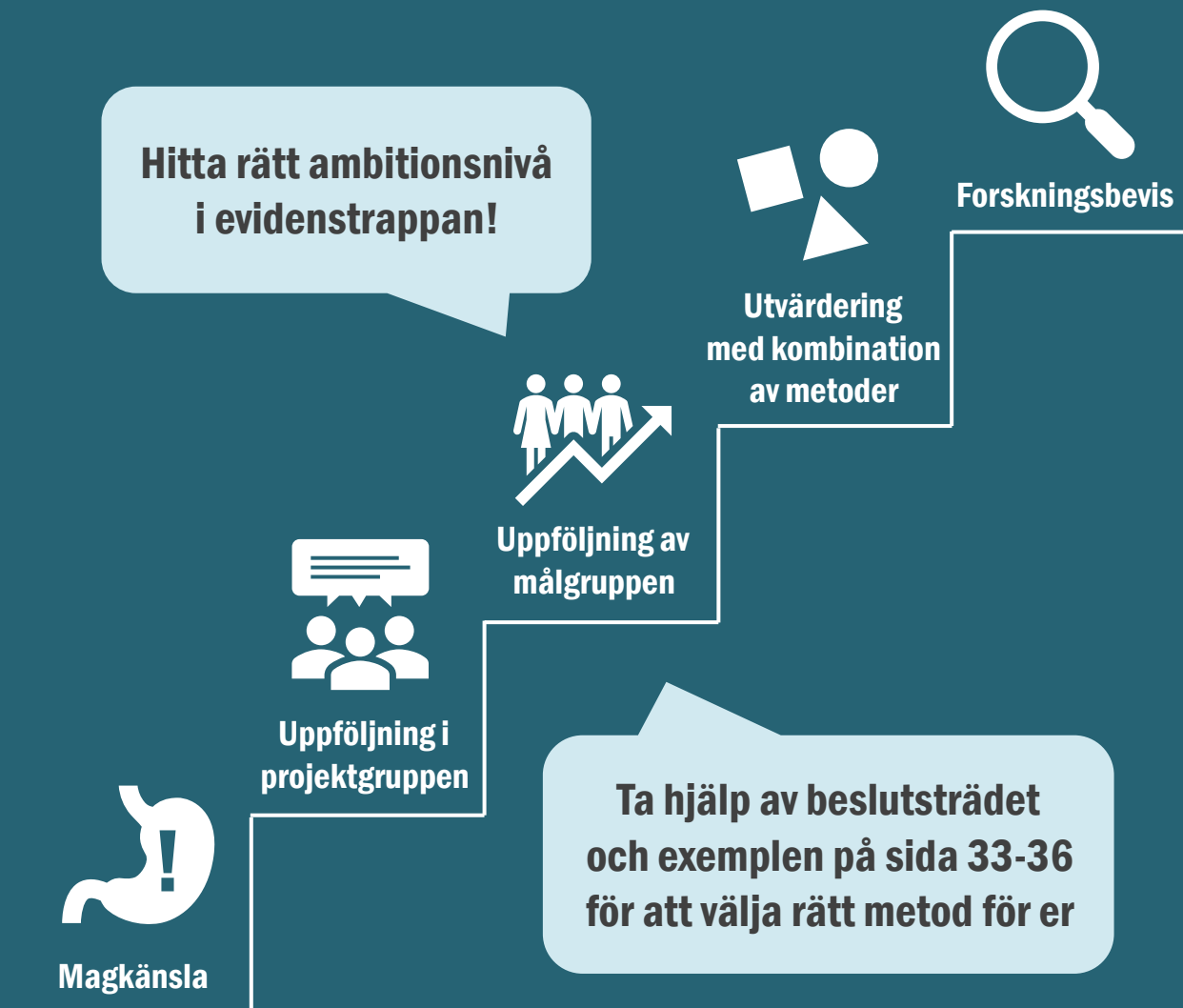
	Uppföljning 	Utvärdering 
<b>Syfte</b>	Följa – svar på <i>vad</i> som uppnåtts	Förklara – svar på <i>varför</i> resultat uppstått
<b>Användande</b>	Leda och styra projektet rätt	Förstå vad som gett resultat och varför
<b>Fokus i effektlogik</b>	Identifiering av prestationer och resultat på kort sikt	Värdering av resultat och effekter på lite längre sikt
<b>När</b>	Under projektets gång	Under och efter projektet, men kräver förberedelser tidigt i projektet
<b>Resurser</b>	Mindre resurskrävande	Kan vara resurskrävande

# Hitta rätt ambitionsnivå

Att följa upp resultat och effekter av innovationsprojekt kan snabbt bli väldigt komplicerat och tidskrävande. Det kan finnas mycket vi skulle vilja veta men som helt enkelt är för omfattande för att följa upp och utvärdera. Då är det viktigt att hitta en lagom ambitionsnivå.

När det kommer till innovationsprojekt är det ofta väldigt svårt att fastställa effekter av en viss insats. Om ni ska göra er uppföljning och effektmätning är det särskilt viktigt att välja en lagom ambitionsnivå utifrån de behov av kunskap ni har i projektet och som efterfrågas av er finansiär. Ofta är det lätt att samla in mycket information som man sen inte vet hur den ska användas. För att avgöra vilken ambitionsnivå kan ni ta hjälp av följande frågor:

- Vilken kunskap behöver vi och hur ska vi använda den?
- Vilka mål i effektlogiken är viktigast att vi följer upp?
- Vilka indikatorer är relevanta för att följa upp de prioriterade delarna av effektlogiken? Kan vi begränsa antalet indikatorer till en lagom nivå?
- På vilket steg i evidenstrappan har vi förutsättningar att befinna oss på?
- Hur mycket tid eller budget ska vi lägga på uppföljning och utvärdering?



# Exempel på uppföljning av en effektlogik

- Uppnådd
- Enligt plan
- Ej enligt plan



# Vad är egentligen en effekt?

För att förstå vad ens projekt bidrar med för samhällsnytta vill vi följa upp resultat och effekter. Allra helst vill vi förstå det specifika mervärdet av just vårt projekt, vilket kan vara väldigt svårt att urskilja.

Om vi till exempel har ett projekt för att främja hållbart resande, hur kan vi urskilja vilka resultat som faktiskt skett till följd av vårt projekt och vad som kanske skulle skett ändå till följd av att ett större intresse för en hållbar livsstil? För att avgöra effekten av ett projekts aktiviteter behöver vi i dessa fall fastställa vilka resultat och effekter som uppstått, för att sedan jämföra det med ett kontrafaktiskt scenario. Det kontrafaktiska scenariot är vad som skulle hänt om projektet inte genomförts.

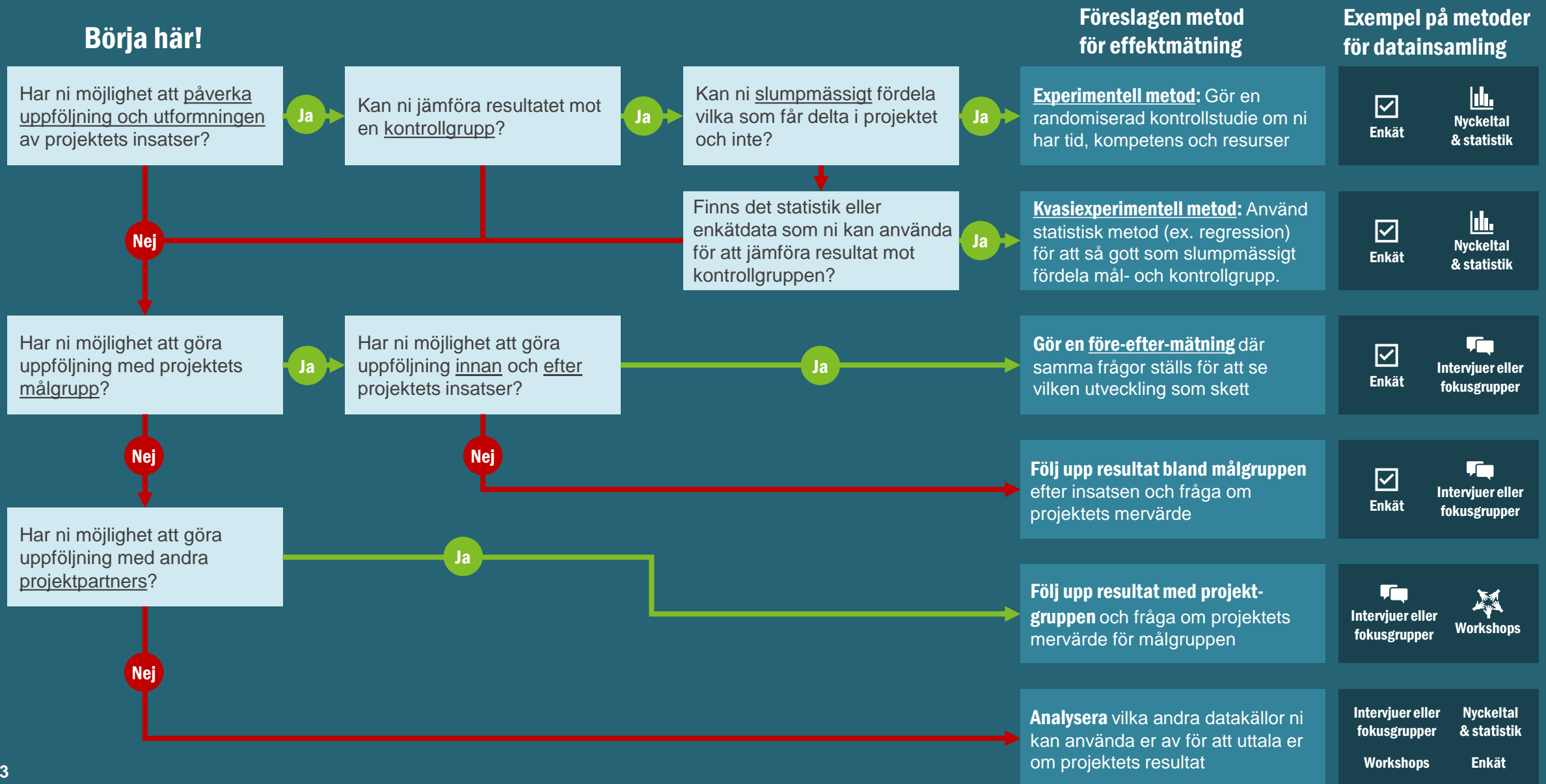
Att definiera det kontrafaktiska scenariot kan göras på olika sätt. Vissa metoder är tidskrävande och avancerade, men kan ge väldigt tillförlitliga resultat. Men det finns också enklare metoder för att förstå projektets möjliga effekt. Till exempel genom att fråga målgruppen vad de tror skulle skett utan projektet. Ett annat sätt att försöka förstå effekter är att ställa frågor om vilka bestående avtryck målgruppen bedömer att projektet kommer att ha. **På sida 34-35 hittar ni exempel på frågor som kan användas i uppföljningar med målgruppen.**

Effekten är skillnaden i utveckling mellan det faktiska resultat och vad som hade skett ändå





# Beslutsträd – välj rätt metod för effektmätning

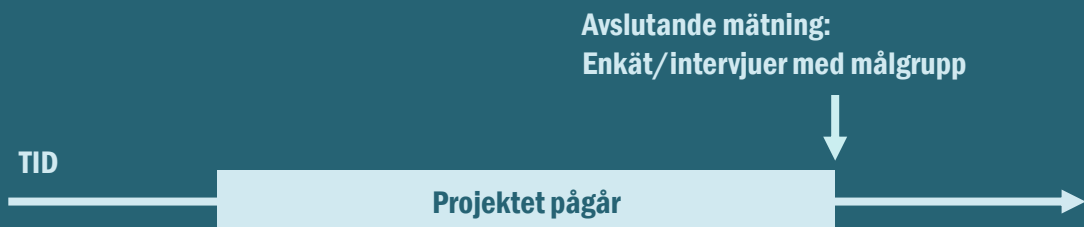


# Exempel på effektmätning: Efter-mätning

## Efter-mätningar

- Följ upp resultat bland målgruppen efter insatsen och fråga om projektets mervärde
- Genomför enkät, intervjuer eller fokusgrupper med målgruppen efter insatsens slut
- Fråga om vilka resultat eller mervärden de fått av projektet. Fråga om vad de tror skulle inträffat utan projektet (kontrafaktiskt scenario).
- **Fördelar:** Enkelt att implementera. Kräver begränsade resurser. Kan implementeras efter att projektarbetet inletts.
- **Nackdelar:** Låg tillförlitlighet då resultaten är subjektiva: målgruppen kan över- och/eller underskatta projektets effekt.

## Efter-mätning

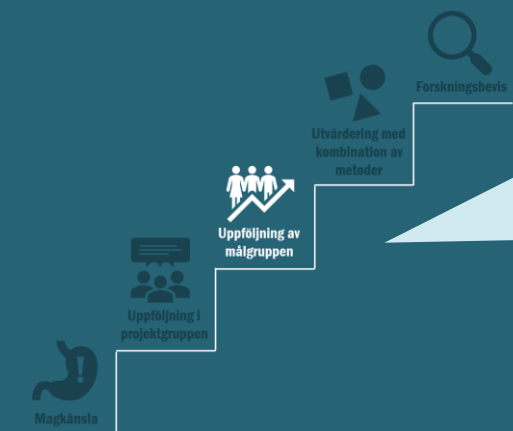


## Exempel på frågor i en efter-mätning

Hur hade du tagit del av information om hållbara resalternativ om du inte använt projektets digitala verktyg? (kontrafaktisk fråga)

Hur bedömer du att din organisation hade arbetat idag om ni inte infört det nya arbetssättet som projektet utvecklat? (kontrafaktisk fråga)

Vilka bestående effekter bedömer du att projektets resultat kommer ha i din organisation?



**Eftermätningar ingår i det tredje steget i Evidenstrappan.**

Om ni kombinerar metoden med andra metoder kan ni komma upp till nästa steg.

# Exempel på effektmätning: Före-efter-mätning

## Före-efter-mätningar

- I en före-eftermätning ställs samma frågor före och efter projektets start för att se vilken utveckling som skett
- Genomför enkät, intervjuer eller fokusgrupper med målgruppen i början av projektet (eventuellt även under tiden) och vid insatsens slut
- **Fördelar:** Enkelt att implementera. Kräver begränsade resurser. Mer tillförlitliga resultat än enbart efter-mätning.
- **Nackdelar:** Kräver att beslut om metod för effektmätning fattas före insatsens start. Lägre tillförlitlighet än statistiska metoder då resultaten fortfarande bygger på subjektiva bedömningar av målgruppen.

## Efter-mätning

Nollmätning: Enkät/intervjuer med målgrupp

Avslutande mätning: Enkät/intervjuer med målgrupp



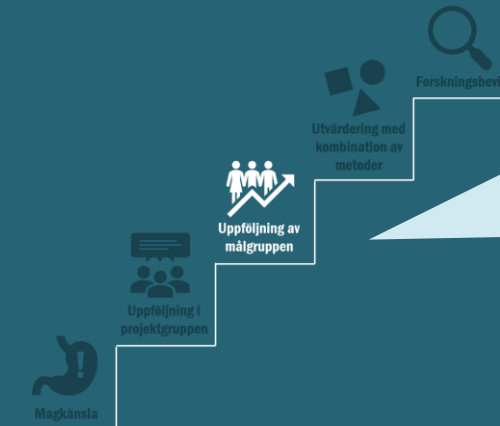
## Exempel på frågor i en före-efter-mätning

**Både före och efter:** Hur ofta väljer du att cykla eller resa kollektivt till arbetet?

**Före:** Vad är ditt mål med att delta i detta projekt?

**Efter:** I vilken utsträckning bedömer du att uppnått dina mål?

**Både före och efter:** I vilken utsträckning upplever du att din organisation har effektiva arbetssätt för att främja hållbart resande?



Före-efter-mätningar ingår i det tredje steget i Evidenstrappan.

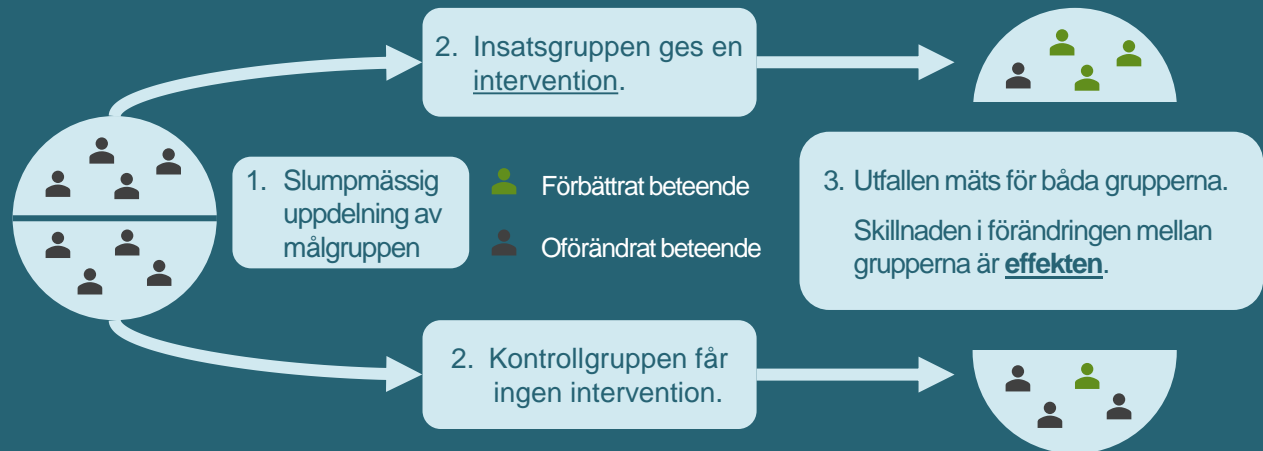
Om ni kombinerar metoden med andra metoder kan ni komma upp till nästa steg.

# Exempel på effektmätning: Randomiserad kontrollstudie

## Randomiserad kontrollstudie

- I en randomiserad kontrollstudie delas målgruppen slumpmässigt in i två grupper där den ena gruppen tar del av en insats men inte den andra gruppen.
- Vid insatsens slut mäts ett utfall för båda grupper. Skillnaden mellan grupperna är insatsens effekt.
- **Fördelar:** Mycket tillförlitliga resultat.
- **Nackdelar:** Kräver att beslut om metod för effektmätning fattas före insatsens start. Tidskrävande. Kräver kompetens inom statistiska metoder.

## Randomiserad kontrollstudie



Randomiserade kontrollstudier ingår i det femte steget i Evidenstrappan.



# Gör en plan för uppföljning

Utifrån formulerade mål, aktiviteter och effektlogik är det möjligt att ta fram en plan för uppföljning och utvärdering. Planen kan vara enkel men bör svara på vad som ska följas upp, syftet med uppföljningen samt hur och när uppföljningen ska göras.

Planen bör även svara på vem som ska göra uppföljningen eller utvärderingen. Ni som driver ett projekt genomför ofta löpande uppföljning av projektets aktiviteter och prestationer, men har också en viktig roll i att skapa förutsättningar för att mäta resultat och effekter på lite längre sikt.

För utvärdering av resultat och effekter på lite längre sikt används ofta en extern och oberoende utvärderare. Denna typ av utvärdering behöver ofta göras i slutet eller efter projektets slut, där utvärderaren gör en analys och värdering av uppkomna effekter. Utvärderingen kan även fokusera på om projektet exempelvis varit kostnadseffektivt eller om det finns förutsättningar för varaktiga resultat även efter projektets slut. Genom en tidig dialog med utvärderaren kan ni gemensamt se till att projektets insatser och uppföljning utformas så att effekter kan mätas efter projektavslut.

## Exempel på plan för uppföljning

Mål	Syfte	När	Hur	Vem
<b>Prestation:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Digitalt verktyg utvecklat</li><li>• Metod framtagen</li></ul>	Löpande styra och prioritera i projektet	Löpande varje kvartal	Projektmöten och lägesrapportering	Projektledare
<b>Resultat:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enklare att resa hållbart</li><li>• Kommuner får ökad förståelse</li></ul>	Styra projektet, rapportering till finansiär	Nollmätning vid projektstart	Användarstatistik, enkätdata (föremätning)	Projektledare
		1, 2 och 3 år in i projektet	Användarstatistik, enkätdata (eftermätning)	Projektledare
<b>Effekt kort sikt:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Individer väljer i ökad utsträckning att resa mer hållbart</li><li>• Kommuner använder metoden</li></ul>	Förstå resultat, lära till framtida projekt, resultat-spridning	Vid projekt slut	Användarstatistik, enkätdata (uppföljning av före-eftermätning), intervjuer	Extern utvärderare
<b>Effekt lång sikt:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommuner minskar sina utsläpp från arbets- och fritidsresande med X % år 2030 jämfört med 2020.</li></ul>	Förstå resultat, lära till framtida projekt, resultat-spridning	År 2031	Statistik över utsläpp Enkätdata	Extern utvärderare

# Tidslinje för uppföljning



## Före projektstart:

- Definiera vision, mål och effekt som projektet förväntas ha



## Projektstart:

- Ta fram effektlogik
- Förbered effektmätning



## Under projektet:

- Projektet genomför sina aktiviteter
- Projektets prestationer uppstår



## Slutet av projektet:

- Projekt uppnår resultat
- Tidiga effekter kan uppstå av t.ex. ändrade arbetssätt



## Efter projektet:

- Effekter på lång sikt uppstår
- Effekter kan utvärderas (görs ofta av en extern part)



Projektet följer löpande upp resultat under projektperioden



Resultat och effekter utvärderas efter projektslut, ofta av en extern part anlitad av finansiären

# Vidare läsning

I följande kapitel hittar ni tips på ytterligare läsning för att fördjupa era kunskaper.



# Vidare läsning

## 1. Lästips som täcker in flera delar av guiden

[Alla pratar om det, men få gör det – en handbok i effektmätning, Mötesplats Social Innovation \(MSI\)](#)

[EIF Evaluation Hub, Early Intervention Foundation](#)

[Ännu Mera Nyttå – Systematisk planering av Tillväxtverkets insatser för framgång och ökad uppföljnings- och utvärderingsbarhet, Tillväxtverket](#)

## 2. Skapa förutsättningar för resultat (om komplexitet och systemperspektiv)

Komplexitet: Enklare navigerat, bättre hanterat: så driver du utveckling i komplexa system (bok), Klara Palmberg Broryd

[A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans. Miedzinski, M., Mazzucato, M. and Ekins, P. \(2019\)](#)

## 3. Mål och indikatorer

[Mål och uppföljning, Myndigheten för delaktighet](#)



# Vidare läsning

## 4. Effektlogik

[Vägledning Verksamhetslogik, Ekonomistyrningsverket, rapport ESV 2016:31](#)

[Creating a theory of change, Early Intervention Foundation](#)

## 5. Mäta resultat

[Guiding Principle: Definition of impact, The Swedish National Advisory Board for Impact Investing](#)

[Guiding Principle: How to measure and report on impact, The Swedish National Advisory Board for Impact Investing](#)

[Nesta Standards of Evidence– en svensk översättning, Nesta i samarbete med Vinnova](#)

[IGL experimentation toolkit, Innovation Growth Lab](#)

[Running randomized controlled trials in innovation, entrepreneurship and growth: An introductory guide, Innovation Growth Lab](#)

[Measuring your wellbeing impact, What Works Centre for Wellbeing](#)



**VINNOVA**  
Sveriges innovationsmyndighet