

## Förändringslogik och integrering av hållbarhet

Förändringslogik kan benämnas på många olika sätt, t.ex. effektlogik, resultatkedjor, och interventionslogik. De beskriver egentligen samma sak – hur resurser och aktiviteter ska leda fram till den förändring man vill uppnå på sikt. Det handlar om att beskriva en kedja så att man säkerställer att projektet behövs, gör rätt saker och når de resultat och effekter som önskas. Förändringslogik är alltså en enkel modell som ska underlätta planering, styrning, uppföljning och utvärdering. Modellen ska också underlätta integreringen av hållbarhetsaspekter i projektplaneringen. Många finansiärer efterfrågar en tydlig beskrivning av projektets förändringslogik, men kan ha sina egna mallar som måste bifogas en ansökan.

- **Nuläge:** Hur ser det ut nu?
- **Insatser:** Vilka insatser behöver vi genomföra för att nå börlandet?
- **Börlande:** Vad vill vi uppnå?

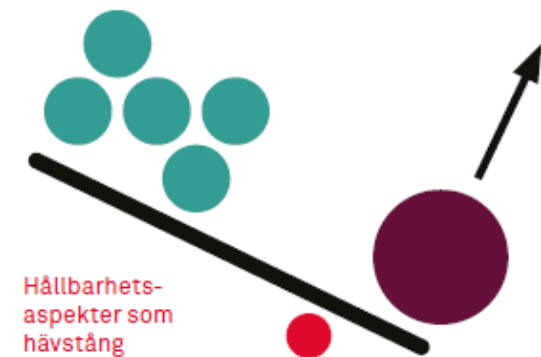
### Hållbarhetsaspekter

Med hållbarhetsaspekter menas social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Tillsammans ska dessa fungera som hävstänger för hållbar tillväxt med en ökad kraft och effektivitet som resultat i utvecklingsarbetet. Alla projekt behöver aktivt integrera dem från planeringsstadiet, till genomförande och uppföljning. Hur detta ska ske anges både i ansökan, läges- och slutrapporter, samt i utvärderingen.

### Samband mellan tillväxt och hållbarhetsaspekter

I guiden *Förändringslogik för hållbarhetsaspekter* skriver Tillväxtverket m.fl.: ”Jämställdhet handlar om relationer mellan kvinnor och män. Lika möjligheter och icke-diskriminering syftar till att ge olika kategorier av människor lika villkor i projektets arbete. Det finns tydliga, och i forskning utpekade, samband mellan ökad konkurrenskraft och att befolkningens kompetens, innovationsförmåga och entreprenörskap bättre tas tillvara. Ojämställdhet och diskriminering är hinder och bromsklossar för såväl effektivitet som tillväxt. Bättre miljö handlar om hur projektet kan bidra till en mer hållbar användning av naturresurser, resurseffektivitet hos målgruppen och påverkan på ekosystemtjänster. Det kan t ex handla om att projektets målgrupper arbetar med att spara energi, minska utsläpp, använda miljöanpassade transporter eller utnyttja ekosystemtjänster på nya och smartare sätt.” På vilket sätt kan er projekttid använda hållbarhet som hävstång för utveckling och tillväxt? Vilka insatser behöver ni göra för att hantera eventuella kritiska faktorer? På vilket sätt behöver ni formulera mål som underlättar mätningen av om insatserna lett till avsedda resultat?

På följande sidor presenteras två projekts förändringslogik som konkreta exempel. På den sista sidan finns en tom mall att använda för ditt projekts förändringslogik, om du önskar. Börja läsa nuläge/målgrupp i exemplen. Läs sedan från önskat börlande till insatserna, dvs. **från höger till vänster** för att se vilka insatser som krävs för att nå avsedda effekter.



## Exempel 1: Kompetenshöjande insatser för barnskötare

<b>NULÄGE/MÅLGRUPP</b> Bakgrund/behov/ utmaning/fakta	<b>INSATS</b> Behov av projektresurser (personella, materiella)	<b>INSATS</b> Aktiviteter	<b>INSATS</b> Prestation/utfall/ mätbara indikatorer	<b>BÖRLÄGE</b> Projektmål/resultat	<b>BÖRLÄGE</b> Kort- och långsiktiga effekter
<p><b>Projektets bakgrund:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Många individer utan yrkesutbildning har anställning som barnskötare.</li> <li>- Oklarhet mellan olika yrkesroller i förskola/ fritidshem finns.</li> <li>- Anställningsbarheten behöver öka.</li> <li>- Likvärdighet eftersträvas gällande kompetens mellan arbetsplatserna.</li> <li>- Fler män behöver anställas.</li> <li>- Jämställdhetsplaner behöver implementeras och följas upp.</li> <li>- En kompetenstrappa med olika karriärsteg ska införas.</li> </ul> <p><b>Målgrupp:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Barnskötare utan yrkesutbildning.</li> <li>-Barnskötare med ofullständig utbildning.</li> <li>- Män som genom AF kan erbjudas utbildning och förhoppningsvis anställning.</li> </ul> <p><b>Projektägare:</b> Regional utbildnings- och arbetslivsförvaltning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektorganisation med styrgrupp, projektgrupp, projektledare, samordnare, ekonom, administratör och kommunikatör.</li> <li>- Utbildningsaktörernas pedagoger och specialpedagoger.</li> <li>- Kompetens, erfarenhet och åtagande hos projektägaren.</li> <li>- Monetära medel att upphandla pedagoger och utbildningsmoduler.</li> <li>- Fysiska resurser i form av lokaler, utrustning, inventarier, utbildningsmaterial.</li> <li>- Samverkansmöten mellan samtliga projektaktörer (förvaltning, AF, rektorer, utbildningsaktörer, fackliga organisationer).</li> </ul>	<p><b>Individnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuell kartläggning och utbildningsinsatser.</li> <li>- Utbildningsmoduler och kurser för att utbilda deltagarna.</li> <li>- Delaktighet i implementeringen av en jämställdhetsplan.</li> </ul> <p><b>Projektnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genomföra utbildningsinsatser genom kontraktering av utbildningsutförare.</li> <li>- Arbetsgivare kartlägger vilka anställda som är aktuella deltagare.</li> <li>- Implementera en kompetenstrappa med olika karriärsteg.</li> <li>- En jämställdhetsplan implementeras.</li> <li>- Insatser för att få in fler män i yrket genom samarbete med AF.</li> <li>- Breddad rekrytering.</li> <li>- Dialog med projektets aktörer och intressenter.</li> <li>- Slutkonferens med projektresultat.</li> </ul>	<p><b>Individnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- X antal deltagare är ägare av en egen individuell utbildningsplan.</li> <li>- X antal barnskötare utan formell utbildning har kompetensutvecklats.</li> <li>- X % av antalet deltagare har fullföljt sina studier enligt individuell studieplan.</li> <li>- X % av deltagarna har ökad tilltro till sina framtida möjligheter och förmågor.</li> </ul> <p><b>Projektnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- X antal utbildningskurser/moduler har genomförts.</li> <li>- Avgränsning av olika yrkesroller har implementerats med 3 olika nivåer.</li> <li>- Olika karriärsteg har fastställts och etablerats.</li> <li>- Kompetenstrappan har implementerats och förankrats.</li> <li>- X antal män har deltagit i utbildningsinsatserna.</li> <li>- X antal män har anställts.</li> <li>- Jämställdhetsplanen har implementerats och följs upp i linjeverksamheten regelbundet.</li> </ul>	<p><b>Individnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förståelse för att lönesättning och utbildning hör ihop.</li> <li>- Förståelse för vilka utbildningsmoduler som krävs för att nå nästa nivå i kompetenstrappan.</li> <li>- Deltagarna känner att arbetsgivaren investerar i dem.</li> <li>- Ökad nöjdhet med arbetsgivaren.</li> <li>- Ökad förståelse för roller, tillhörande arbetsuppgifter och krav på prestationer på arbetsplatsen.</li> </ul> <p><b>Projektnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökad andel utbildade barnskötare inom regionen.</li> <li>- Ökad nöjdhet och en attraktiv arbetsgivare.</li> <li>- Kompetenstrappan används som en naturlig del i medarbetarsamtal och vid nyanställningar.</li> <li>- De män som deltagit i projektet anställs eller har säkrat sin anställning.</li> <li>- Ökad jämställdhet på arbetsplatserna, samt ökad förståelse för horisontella kriterier.</li> </ul>	<p><b>Kortsiktiga effekter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Höjd yrkeskompetens hos deltagare.</li> <li>- Ökad anställningsbarhet på arbetsmarknaden.</li> <li>- Ökat självförtroende.</li> <li>- Deltagare känner sig stärkta i sin egen utbildningsprocess.</li> <li>- Kompetenstrappan används som ett självklart verktyg.</li> </ul> <p><b>Långsiktiga effekter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökad likvärdighet för barn vid vistelse i förskolor och fritidshem.</li> <li>- Ökad attraktivitet för projektägaren som arbetsgivare.</li> <li>- Ökad jämställdhet mellan könen.</li> <li>- Höjd status på barnskötaryrket.</li> <li>- Arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens tillgodoses.</li> <li>- Målgruppen har stärkt sin ställning på arbetsmarknaden.</li> <li>- Jämställdhetsplanens mål uppfylls och skapar social hållbarhet.</li> </ul>

## Exempel 2: Stärkt måltidsturism för små och medelstora företag (SMF) på Gotland

<b>NULÄGE/MÅLGRUPP</b> Bakgrund/behov/ utmaning/fakta	<b>INSATS</b> Behov av projektresurser (personella, materiella)	<b>INSATS</b> Aktiviteter	<b>INSATS</b> Prestation/utfall/ mätbara indikatorer	<b>BÖRLÄGE</b> Projektmål/resultat	<b>BÖRLÄGE</b> Kort- och långsiktiga effekter
<p><b>Projektets bakgrund:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Behov av hållbar och ansvarsfull turism.</li> <li>- Behov av måltider med lägre klimatavtryck.</li> <li>- Tillväxthinder finns identifierade.</li> <li>- Brist på stödfunktioner för affärsutveckling och innovationsprocesser.</li> <li>- Behov av gemensamt nätverk.</li> <li>- Behov av digital plattform för SMF inom måltidsturism.</li> <li>- Färdiga resepaket efterfrågas.</li> </ul> <p><b>Målgrupp:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SMF inom mat- och livsmedelsnäringen; måltidsturism.</li> </ul> <p><b>Projektägare:</b> Regional företagsfrämjande näringslivsorganisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektorganisation med projektledare, kommunikatör, projektkononom, styrgrupp och utvärderare.</li> <li>- Resor och logi för deltagande i konferenser, samt för journalist- och kockbesök.</li> <li>- Lärandeseminarier i hållbart företagande.</li> <li>- Webbsida, nyhetsbrev, annan kommunikation.</li> <li>- Konsulter för affärsutveckling, 3 nivåer å 3 tillfällen.</li> <li>- Innovationsworkshoppar för nya produkter och paketresor.</li> <li>- Konsult för skapande av digitalt material.</li> <li>- Extern resurs för kartläggning av gemensam plattform för kommunikation och marknadsföring.</li> <li>- Slutkonferens och deltagande i erfarenhetsträff arrangerad av finansiär.</li> </ul>	<p><b>Företagsnivånivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program för SMF i affärsutveckling.</li> <li>- Stimulering av produktutveckling och innovation.</li> <li>- Deltagande i två konferenser och mässor.</li> </ul> <p><b>Projektnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deltagande i Visit Sweden's programaktiviteter.</li> <li>- Extern kommunikation och resultatspridning.</li> <li>- Kartläggning av gemensam plattform.</li> <li>- Framtagning av gemensamt digitalt material.</li> <li>- Journalist och kockbesök, workshoppar och erfarenhetsträffar.</li> <li>- Fokus på kvinnliga företagares erfarenheter och utlandsfödda svenskers kompetenser i måltidsturism.</li> <li>- Slutkonferens.</li> </ul>	<p><b>Företagsnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- X antal SMF har lanserats internationellt.</li> <li>- X antal SMF har fått rådgivning i affärsutveckling och hållbara affärsmodeller.</li> <li>- X antal nya produkter (resepaket, varor) har skapats.</li> <li>- X % upplever sig stärkta i hållbarhetsarbetet.</li> <li>- X % av deltagarna är kvinnor.</li> <li>- X % av deltagarna är utlandsfödda.</li> </ul> <p><b>Projektnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- X antal SMF som deltar i projektet.</li> <li>- Deltagande i Visit Sweden's aktiviteter.</li> <li>- Utförd kartläggning av gemensam plattform.</li> <li>- Digitalt material finns att använda.</li> <li>- X antal journalister och kockar har genomfört workshoppar och erfarenhetsträffar.</li> <li>- Jämn könsfördelning hos anlitade konsulter, journalister och kockar.</li> </ul>	<p><b>Företagsnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fler aktiva SMF på den internationella marknaden.</li> <li>- Fler hållbara och inkluderande affärsmodeller.</li> <li>- Ökad omsättning och sysselsättning hos deltagande SMF.</li> <li>- Ökad kunskap om hållbarhetsdimensionerna i företagande.</li> <li>- Ökad jämställdhet mellan deltagande SMF.</li> </ul> <p><b>Projektnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkt kapacitet och konkurrenskraft för deltagande SMF.</li> <li>- Fler strategiska samarbeten mellan SMF.</li> <li>- Gemensamt material för digital kommunikation.</li> <li>- Nya digitala kontaktytor.</li> <li>- Nya tematiska produkter och resepaket.</li> <li>- Skapat förutsättningar för en säsongsförlängning.</li> <li>- Stärkt nätverk inom branschen.</li> <li>- Förslag på långsiktig finansiering av gemensam plattform.</li> </ul>	<p><b>Kortsiktiga effekter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nya marknader har etablerats.</li> <li>- Nya målgrupper har kontaktats/identifierats.</li> <li>- Nya affärssegment har skapats.</li> </ul> <p><b>Långsiktiga effekter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hållbar konsumtion för måltidsturister/alla.</li> <li>- Hållbar produktion för SMF.</li> <li>- Stärkt konkurrenskraft hos SMF inom måltidsturism.</li> <li>- Skapat en förlängning av säsongen för SMF.</li> <li>- Kompetensförsörjningen har stärkts.</li> <li>- Jämnare behov av personal under året.</li> <li>- Ökad attraktivitet för Gotland som plats att bo, leva och verka på.</li> <li>- Projektets verksamhet har bidragit till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.</li> </ul>

Mall för förändringslogik:

<b>NULÄGE/MÅLGRUPP</b> Bakgrund/behov/ utmaning/fakta	<b>INSATS</b> Behov av projektresurser (personella, materiella)	<b>INSATS</b> Aktiviteter	<b>INSATS</b> Prestation/utfall/ mätbara indikatorer	<b>BÖRLÄGE</b> Projekt mål/resultat	<b>BÖRLÄGE</b> Kort- och långsiktiga effekter
<p><b>Projektets bakgrund:</b> -</p> <p><b>Målgrupp:</b> -</p> <p><b>Projektägare:</b> -</p>		<p><b>Individ/SMF-nivå</b> -</p> <p><b>Projektnivå</b> -</p>	<p><b>Individ/SMF-nivå</b> -</p> <p><b>Projektnivå</b> -</p>	<p><b>Individ/SMF-nivå</b> -</p> <p><b>Projektnivå</b> -</p>	<p><b>Kortsiktiga effekter</b> -</p> <p><b>Långsiktiga effekter</b> -</p>