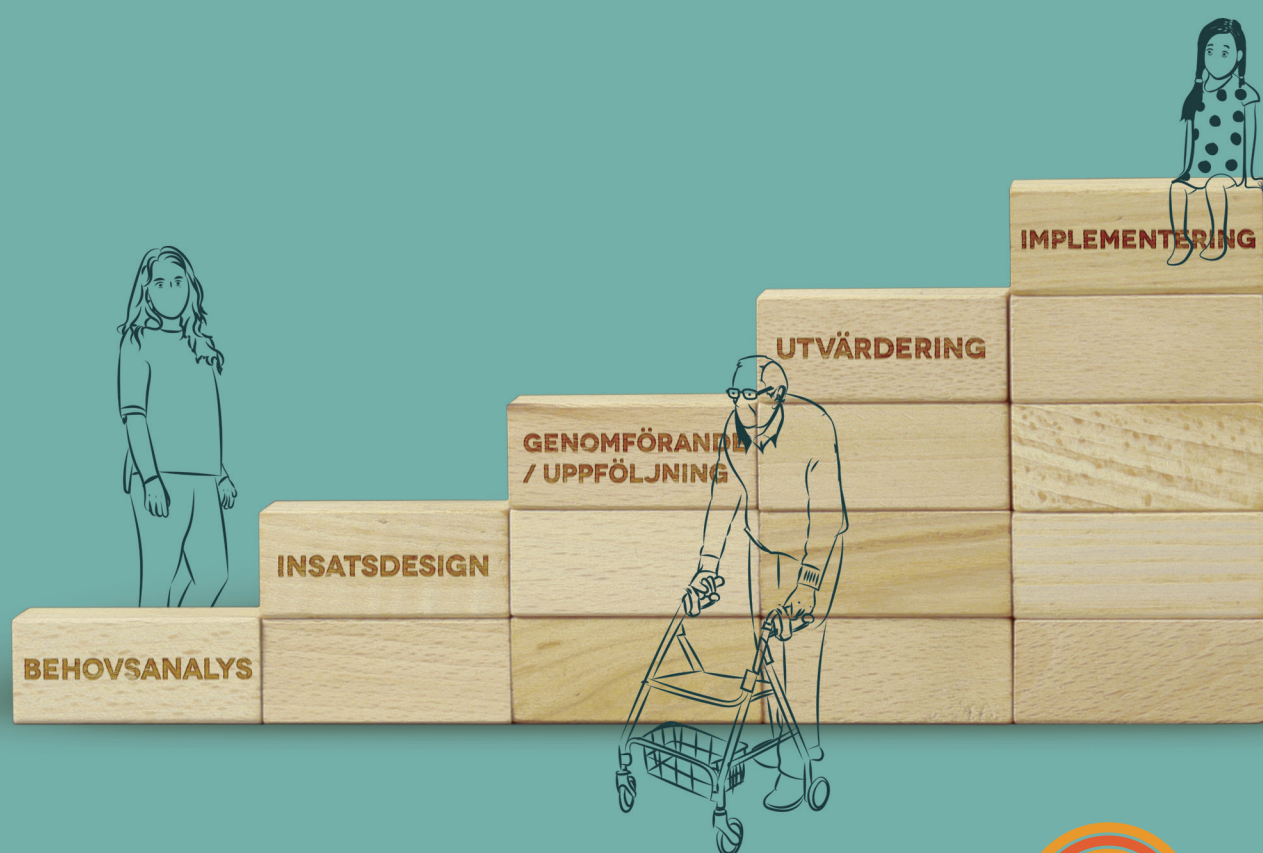


# Helhet, hållbarhet och resultat

- En guide för sociala investeringar

*Organisatoriska, strategiska  
och operativa aspekter*



# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
Från investeringsperspektiv till systematik för att bygga utvecklingskapacitet .....	4
Vad är en social investering? .....	6
Instruktion för hur denna guide ska användas och förstås .....	7
Relationen till andra modeller för utvecklingsarbete .....	8
<b>2. Förutsättningar för att arbeta med sociala investeringar</b> .....	<b>10</b>
Etablera en organisations- och ledningsstruktur för att möjliggöra utvecklingsarbete .....	10
Tvärsektoriella resurser .....	11
Tvärsektoriella forum för strategisk och operativ förankring .....	12
<b>3. Tvärsektoriell behovsanalys</b> .....	<b>14</b>
Strategisk nivå .....	14
Operativt arbete .....	14
<b>4. Strategiskt val av satsningar som kan bidra till förbättrade resultat</b> ...	<b>18</b>
Strategisk nivå .....	18
Operativt arbete .....	18
<b>5. Utformning av satsning</b> .....	<b>22</b>
Strategisk nivå .....	22
Operativt arbete .....	24
<b>6. Genomförande och uppföljning av satsning</b> .....	<b>30</b>
Strategisk nivå .....	30
Operativt arbete .....	31
<b>7. Utvärdering av en satsning</b> .....	<b>35</b>
Strategisk nivå .....	35
Operativt arbete .....	36
<b>8. Implementering och uppskalning av en satsning</b> .....	<b>40</b>
Strategisk nivå .....	40
Operativt arbete .....	41
<b>Referenser</b> .....	<b>44</b>
<b>Bilaga A. Jämförelsealternativ</b> .....	<b>45</b>
<b>Bilaga B. Illustrativa exempel</b> .....	<b>48</b>
<b>Bilaga C. Begreppslista</b> .....	<b>56</b>

ISBN: 978-91-983659-2-4  
© Sveriges Kommuner och Landsting, 2017

**Författare:**  
Uppdrag Psykisk Hälsa - Tomas Bokström, Elina Saxelin, Margareta Bolmgren  
Örebro kommun - Aina Rundgren

**Produktion:** Version 2.0: Daniel DePierre  
**Foto:** Thomas Henrikson  
**Tryck:** LTAB Linköpings Tryckeri AB 17-4170

**Kontaktpersoner:** Tomas Bokström -  
tomas.bokstrom@skl.se

# Helhet, hållbarhet och resultat

- En guide för sociala investeringar

*Organisatoriska, strategiska  
och operativa aspekter*



# Förord

Under lång tid har det varit känt att förebyggande och tidiga insatser för att förhindra eller bryta en negativ social utveckling är mer effektiva än sena insatser. När arbetet med sociala investeringar började på Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) 2011 pågick en diskussion om att förebyggande och tidiga insatser riskerade att tappas bort då det saknas ett investeringsperspektiv på det sociala området. Stuprörsorganisering och styrning med ettåriga budgetar ökade denna risk. Frågan var då vilka verktyg som kunde bidra till att motverka dessa negativa effekter av sektorisering och stuprörsbaserade driftsbudgetar med stort fokus på kortsiktiga kostnader och mindre fokus på effekterna av det som finansierades.

Ett utvecklingsarbete i syfte att hitta dessa verktyg startade på SKL med Modellområdesprojektet 2009-2011, byggdes på under Psykn 2011-2014 och har fortsatt att förfinas sedan 2015, då de första överenskommelserna om intensivt utvecklingsarbete kring sociala investeringar skrevs under mellan två kommuner och Uppdrag Psykisk Hälsa, SKL. Dessa överenskommelser har idag blivit tolv stycken, med tio kommuner och två landsting/regioner. Arbetet har resulterat i ett arbetssätt som syftar till att utveckla och förbättra förebyggande och tidiga insatser i kommuner och landsting/regioner, och har synliggjort de organisatoriska förutsättningar som krävs för att lyckas med detta. Även om resultatet är svårt att kvantifiera är bedömningen utifrån de lärdomar som gjorts att det i sociala investeringar finns stor potential att både åstadkomma förbättrade resultat för olika målgrupper, och samtidigt förbättra kostnadseffektiviteten i hur offentliga resurser används.

Det pågår en intensiv diskussion om styrning av offentlig sektor som kan sägas ha börjat med kritiken av det som kallas för New Public Management. Trenden tycks nu vara att förespråka att föra så mycket kontroll och inflytande som möjligt nära verksamhet och profession. Av detta följer också en kritik mot en för stor överbyggnad av strategiska funktioner. Denna kritik kan i många fall vara helt relevant, men det är även viktigt att överväga de strategiska funktionernas uppdrag och faktiska resultat. En viktig lärdom av arbetet med sociala investeringar är att det trots det till antalet många strategiska funktionerna finns mycket att förbättra i vilket stöd som ges till verksamhetsnivån. Det framgår också att verksamhetsnivån behöver detta stöd för att kontinuerligt följa kvalitet i leverans och för att säkra rätt prioriteringar, eftersom resurserna är begränsade. Kort sagt är lärdomen att en effektiv utfallsfokuserad offentlig sektor behöver tydlig ledning och styrning med såväl strategisk och operativ förmåga. Vi hoppas att denna guide kan bidra till en sådan utveckling.



*Ing-Marie Wieselgren*  
Projektchef, Uppdrag Psykisk Hälsa

Stockholm oktober 2017

# 1. Inledning

## Från investeringsperspektiv till systematik för att bygga utvecklingskapacitet

De antaganden om effektivt förändringsarbete som den här guiden utgår ifrån bygger på ett antal observationer och slutsatser av utvecklingsarbete i kommuner och landsting under de senaste sju åren samt inspel och insikter från internationella utbyten och forskning. I korthet är observationerna att det i generella termer inte saknas vare sig förståelse för eller ambitioner att arbeta med förebyggande och tidiga insatser, att det är viktigt med helhetssyn och att det behöver utvecklas en systematik kring att följa och mäta effekter. Samtidigt är erfarenheten att det ofta saknas metodik för att driva effektivt arbete enligt uppsatta ambitioner och det tycks också finnas en bristande kapacitet och uthållighet som gör att många idéer och initiativ blir till ett i raden av projekt som inte får något större genomslag i organisationen. Slutsatsen är att följande aspekter är viktiga för att möta detta läge:

- **Insikter ifrån bättre analyser** – det behövs bättre förståelse i organisationen kring hur resultat och utfall verkligen ser ut för olika målgrupper
- **Incitament att arbeta för bättre utfall** – det saknas ofta tydligt formulerade målsättningar och roller för olika funktioner, och det är oklart hur sambandet mellan organisationens kostnader och de resultat som uppnås ser ut
- **Verktyg** – det behövs kunskap och kapacitet kring metoder och arbetssätt för att driva utvecklingsarbete
- **Mer gedigna beslutsunderlag** – beslut som fattas på bristfälliga underlag riskerar, förutom att leda till felprioriteringar, även att undergräva professionalism i organisationen vilket motverkar de höga ambitioner som ofta finns uttryckta i policy- och styrdokument

Hypotesen är att dessa aspekter kan adresseras genom att kraftfullt utveckla förmågan att bedriva systematiskt utvecklingsarbete i offentlig sektor. Detta blir då det konkreta verktyget för att driva förändring i organisationen. Förutom att ha operativ kapacitet behöver arbetet vara tvärsektorielt och strategiskt förankrat. Det är också viktigt att det är tydligt uttalat att de satsningar som finansieras med offentliga medel ska ge så goda utfall för den målgrupp de är avsedda för som möjligt, samtidigt som de är så kostnadseffektiva som möjligt. Av det följer att satsningar och insatser också bör värderas utifrån dessa kriterier.

Givet att denna utvecklingskapacitet byggs upp med rätt mandat och rätt kompetens bör det på sikt ha påbörjats en omställning också av de ordinarie verksamheterna, driftsorganisationen, till att sätta sociala och ekonomiska utfall i fokus. Omställningen innebär att de förebyggande och tidiga insatser som förväntas ha effekt prioriteras, att det kontinuerligt sker uppföljning och utvärdering av effektivitet i befintlig resursförbrukning och att organisationen klarar av att inom ordinarie verksamhet driva tvärsektorielt arbete.

Givet resonemanget ovan är det motiverat ur såväl ett strategiskt som operativt perspektiv att satsa på det arbetssätt och de organisatoriska förutsättningar som här betecknas som sociala investeringar.

Den här guiden syftar till att förmedla de olika delar eller komponenter som är nödvändiga för att driva systematiskt utvecklingsarbete på ett sätt som kan ge mätbart förbättrade utfall för medborgarna, och som samtidigt har positiv påverkan på organisationen. Det innebär att guiden berör såväl organisatoriska/strategiska som tekniska/operativa aspekter av arbetet. Guiden ska ses som en vidareutveckling av den skrift som gavs ut 2012; Vänta inte! Guide för investeringar i tidiga insatser för barn och ungas hälsa. Som figur 1 nedan visar, har det skett en utveckling av vad som ligger i begreppet sociala investeringar. I kommande avsnitt ges en uppdaterad och relativt djupgående beskrivning av hur arbetet med sociala investeringar utvecklats och ser ut idag.

## Utveckling av sociala investeringar



Figur 1: Översiktlig tidslinje som illustrerar inriktning och kunskapsutveckling i arbetet med sociala investeringar

<sup>1</sup> Sociala utfallskontrakt är en variant på sociala investeringar som involverar extern finansiering. Denna guide går inte in mer specifikt på sociala utfallskontrakt, mer information finns på [www.uppdragpsyiskhalsa.se/si](http://www.uppdragpsyiskhalsa.se/si)

## Vad är en social investering?

Ibland förs det fram att i princip alla satsningar som görs på det sociala området eller i offentlig sektor kan ses som sociala investeringar. Det finns även en risk att arbetet misstas för att enbart handla om finansiering och struktur för att identifiera och driva projekt. Så som begreppet används här har det dock en specifik innebörd.

En social investering är en avgränsad satsning som i förhållande till ordinarie arbetssätt förväntas ge bättre utfall för satsningens målgrupp och samtidigt leda till minskade samhällsekonomiska kostnader på sikt. Begreppet investering betonar det långsiktiga perspektivet liksom ett medvetet risktagande; att på ett strukturerat sätt satsa resurser för att uppnå ett visst resultat, utan att på förhand säkert veta att detta kommer att åstadkommas.

*En social investering är en avgränsad satsning som i förhållande till ordinarie arbetssätt förväntas ge bättre utfall för satsningens målgrupp och samtidigt leda till minskade samhällsekonomiska kostnader på sikt.*

Det kan tyckas vara av mindre betydelse om det som i en politisk eller verksamhetskontext benämns som en social investering uppfyller kriteriet ovan eller inte. Antagandet här är dock att detta spelar stor roll. Det har att göra med den ambitionshöjning som ligger i begreppet så som det används här, det vill säga att hitta arbetssätt och organisation som ökar offentlig sektors kapacitet att omsätta politiska mål till verklighet och att driva innovations- och utvecklingsarbete mer effektivt. Om varje satsning eller kostnadsökning i offentlig sektor eller minsta förbättringsarbete benämns som sociala investeringar blir denna ambitionshöjning svår att ta på allvar.

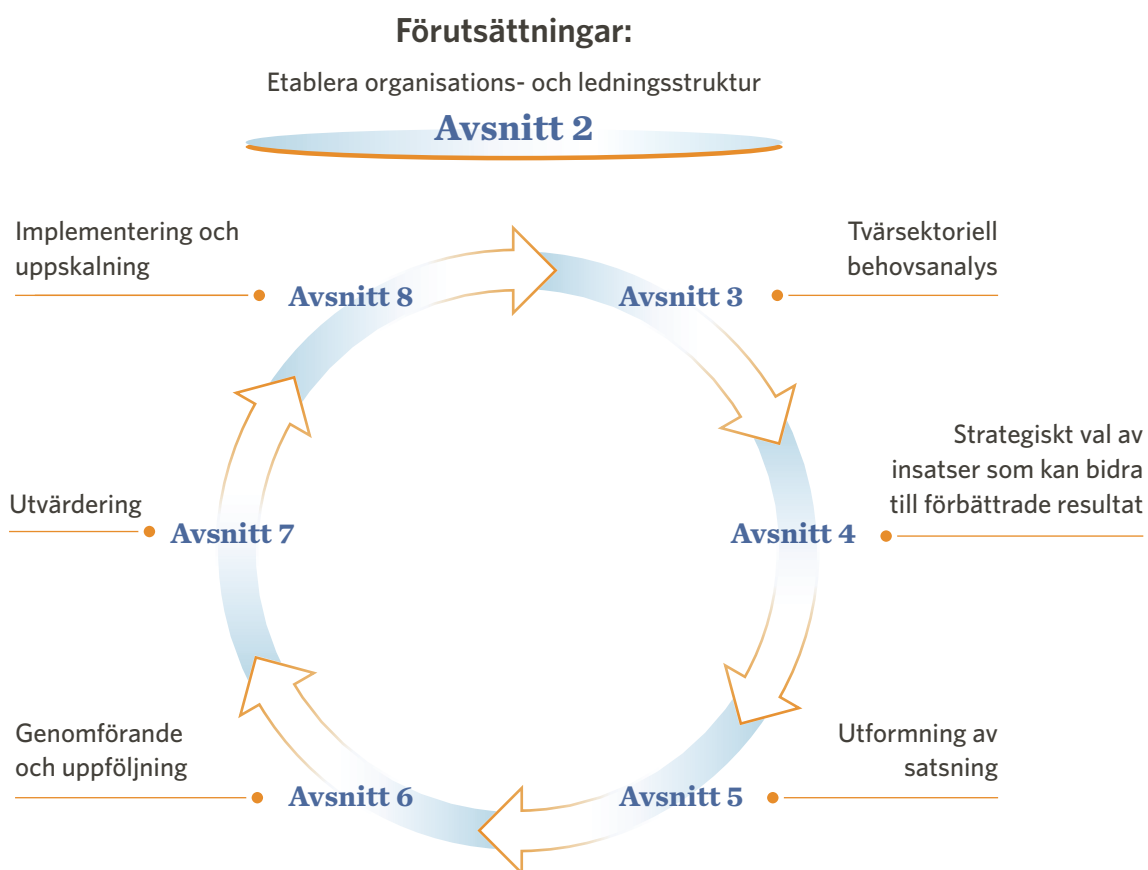
Sociala investeringar bör inte heller ses som en form för allt förbättringsarbete. Mycket av det som kallas kontinuerligt förbättringsarbete eller "ständiga förbättringar" pågår och bör pågå i ordinarie verksamhet. Det systematiska utvecklingsarbete som berörs i denna text handlar om sådant som inte går att genomföra i ordinarie verksamhet eller som lämpar sig för en bredare ansats, exempelvis för att det är mer resurskrävande, tvärsektorielt eller råder större osäkerhet kring vilka effekter som kan uppnås.

**Ordet komponent** kan låta abstrakt och formlöst. Poängen med detta begrepp är att signalera att delarna är sammansatta baserat på en rad praktiska erfarenheter i olika kontexter och med inspiration från diverse forskningsbaserade initiativ. Begreppet är också valt som ett uttryck för att delarna har en viss karakteristik:

- **de är var och en ett eget kompetensområde** där det är möjligt att bygga expertis,
- **de kan ses som steg i en process** men de är inte alltid helt sekventiella, det vill säga att de följer inte alltid automatiskt efter varandra utan kan pågå parallellt och dessutom återkomma,
- **de är separerade från, men kompletterar, sakområdeskompetens** med syfte att strukturera ett utvecklingsarbete, och
- **det är nödvändigt att komplettera komponenterna** med sakområdesexpertis för att det ska bli ett konkret fall, en utvecklingsatsning.

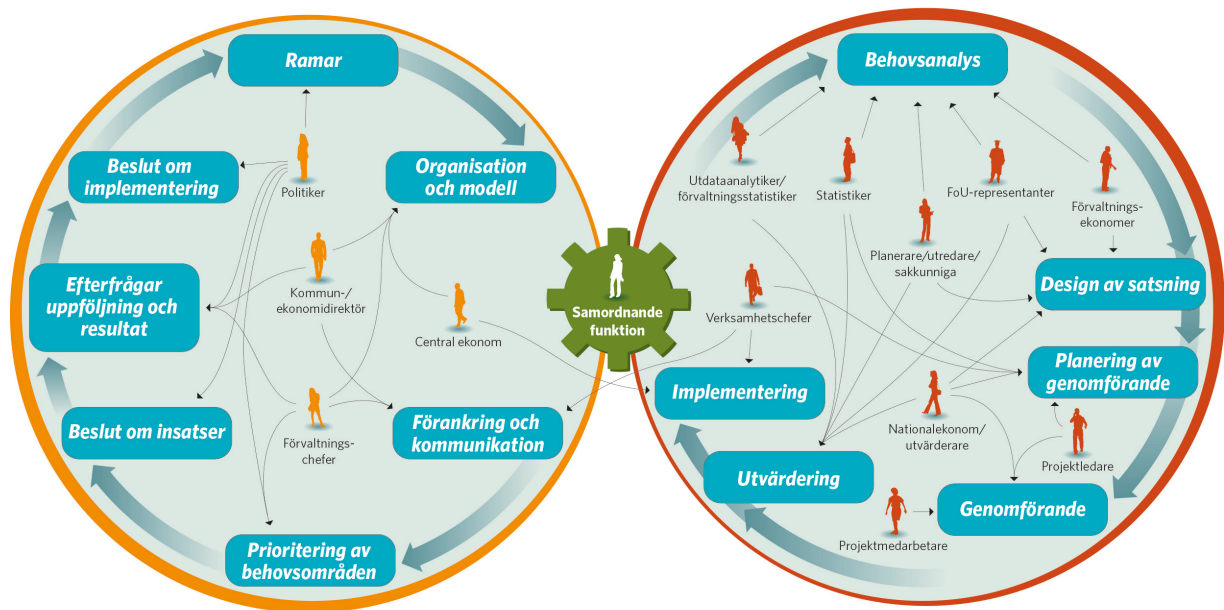
## Instruktion för hur denna guide ska användas och förstås

Sociala investeringar berör flera kunskaps- och kompetensområden. Som figur 2 nedan visar handlar arbetet dels om organisatoriska förutsättningar, och dels om sex komponenter – behovsanalys, val av insats, utformning av satsning, genomförande och uppföljning, utvärdering samt implementering och uppskalning. För komponenterna finns både strategiska och operativa aspekter och guiden är upplagd på ett sådant sätt att båda delar berörs för respektive komponent. Förhoppningen är att denna disposition ska tydliggöra hur det organisatoriska, strategiska och operativa arbetet hänger ihop.



Figur 2: Översikt över guidens disposition som följer de huvudsakliga aspekterna i arbetet med sociala investeringar

Guiden vänder sig i första hand till samordnare eller ansvariga för sociala investeringar på strategisk nivå i kommuner och landsting/regioner med uppdrag att arbeta tvärsektoriellt inom organisationen. För frågor om organisation och nödvändiga resurser för att driva arbetet hänvisas till strategiavsnitten under respektive komponent, medan frågor om själva arbetssättet, det vill säga hur arbetet faktiskt bedrivs, bemöts i de operativa avsnitten. I figur 3 illustreras vilka olika funktioner som berörs av arbetet med sociala investeringar, på strategisk respektive operativ nivå. Beroende på exempelvis organisationens storlek kan fler än en funktion ingå i en enskild persons tjänst.

**Strategisk nivå – social investering****Operativ nivå – social investering**

Figur 3: Illustration över strategisk respektive operativ nivå i arbetet med sociala investeringar

I slutet av respektive avsnitt ges hänvisningar till relevant stödmaterial. För de som läser guiden digitalt används direktlänkarna för att komma till det hänvisade materialet. De som läser guiden på papper hänvisas istället till uppdragpsyiskhalsa.se för tillgång till stödmaterial och mer information. I bilaga B sammanfattas de olika avsnitten och kompletteras med några illustrativa exempel. Tanken med detta är att den som är väl bekant med guidens innehåll kan använda sig av [bilaga B](#) som ett samlat stöd och inspiration i det löpande arbetet. Guiden berör ett stort område och är sannolikt tung att läsa från pärm till pärm, rådet är därför att ta sig an ett eller några sammanhörande avsnitt i taget.

Då det förekommer överlapp mellan komponenterna, och då vissa aspekter av arbetet är relevanta under flera av dem, kommer viss information att återkomma i de olika avsnitten. Detta är medvetet, då det annars finns risk att man tappar i systematik och delar av arbetet faller bort eller negligeras under vissa komponenter.

## Relationen till andra modeller för utvecklingsarbete

De komponenter som lyfts fram kan tyckas vara snarlika andra modeller för utvecklingsarbete och projektstyrning. Skillnaden är möjligen att komponenterna i denna guide har utformats och anpassats utifrån den komplexitet som ofta finns i offentlig sektor när det gäller att förstå behov, genomföra och värdera insatser och inte minst att införa dessa i ordinarie verksamhet när positiva effekter påvisas. Andra modeller kan vara hjälpsamma i arbetet med en eller några komponenter, medan ambitionen här är att gå igenom ett helt förlopp från behovsanalys till implementering, och dessutom försöka knyta detta till organisationens utveckling. Samtidigt bör betonas att beteckningar och begrepp i sig inte är intressanta, utan det intressanta är om struktur och systematik driver mot mätbart förändrade utfall.

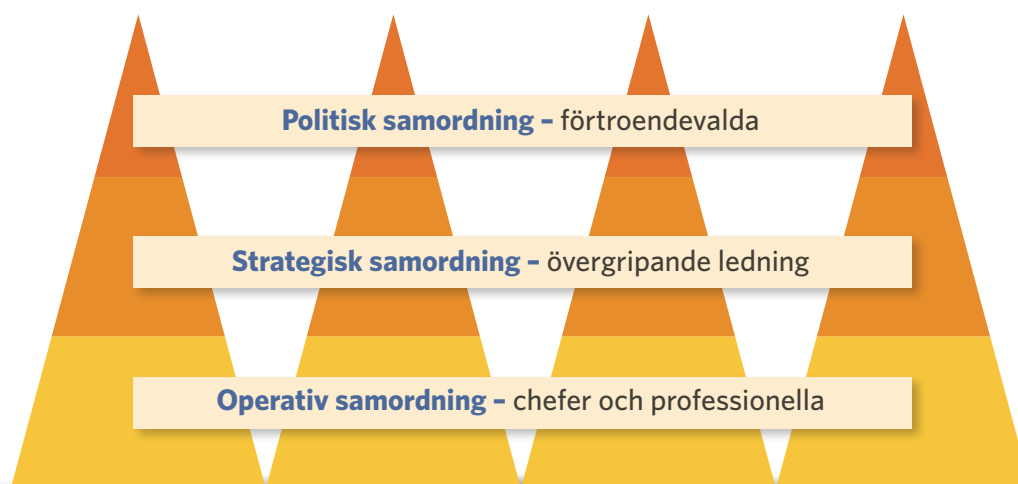


Avsnitt 1

## 2. Förutsättningar för att arbeta med sociala investeringar

### Etablera en organisations- och ledningsstruktur för att möjliggöra utvecklingsarbete

En erfarenhet från arbetet med sociala investeringar är att det i offentlig sektor ofta finns en brist i kopplingen mellan den strategiska och den operativa nivån. Med detta menas enkelt uttryckt att politiska initiativ och ledningens styr signaler inte alltid får effekt i verksamheten, samtidigt som verksamheten inte alltid får nödvändigt stöd i analys, genomförande, utvärdering eller implementering av nya metoder och arbetssätt. Ibland tillåts en dåligt fungerande praktik löpa på för att det saknas systematisk uppföljning. Om arbetet med sociala investeringar ska innebära en verklig förändring av rådande arbetssätt och innebära en kvalitetshöjning behöver förhållandet mellan strategisk och operativ nivå adresseras. De arbetssätt som sociala investeringar innebär förutsätter nämligen engagemang och stöd från samtliga nivåer i organisationen.



Figur 4: Arbeta med sociala investeringar förutsätter en tvärspektoriell samordning på samtliga nivåer i organisationen

En grundläggande förutsättning för att etablera en effektiv organisation är att arbetet är förankrat hos den högsta ledningen och att såväl politiker som kommun/landstingsdirektör, ekonomidirektör samt ledningsgrupp står bakom ambitionen att driva sociala investeringar som systematiskt utvecklingsarbete. Utöver det behövs en diskussion om vad som kan behöva kompletteras i förhållande till den vanliga driftsorganisationen och typiskt sett handlar det om resurser, strukturer och forum för samarbete över sektorsgränser.

## Tvärsektoriella resurser

I de flesta organisationer pågår kontinuerligt en rad initiativ för att utveckla verksamheten. När större utvecklingsprojekt ska ställas mot behoven i den löpande verksamheten kan dock också relativt blygsamma resursanspråk vara svåra att möta inom ramen för driftsbudgeten. För initiativ som berör flera verksamheter och kanske även förvaltningar kan denna avvägning bli än svårare, då även ansvarsfrågan och vem som bör stå för kostnaderna blir mer komplicerad. I praktiken är externa projektmedel en vanlig lösning som möjliggör utvecklingsprojekt. Erfarenheten är dock att externfinansierade projekt ofta är svåra att implementera i ordinarie verksamhet, sannolikt av flera skäl – bristande förankring, uppföljning och utvärdering samt, som en konsekvens av föregående, frånvaro av en plan för långsiktigt genomförande och finansiering. En del i att möta organisationens behov av att driva utvecklingsarbete på ett sätt som ökar förutsättningarna för långsiktiga förbättringar är att öka kapaciteten till tvärsektoriellt arbete genom att helt enkelt avsätta resurser för detta.

Genom att avsätta finansiella medel som inte tillhör en specifik förvaltning och som inte är uppbundna för den årliga driften ges flexibilitet att driva de satsningar som identifieras som angelägna. Att ha medel för utveckling av nya insatser och arbetssätt innebär också att risken för att önskade utfall inte uppnås delas på hela organisationen. Samtidigt är det viktigt att alla inblandade har incitament att välja ut de satsningar som bedöms som mest troliga att ge positiva effekter för såväl målgrupper som organisation, och att anstränga sig för att också uppnå största möjliga effekt. Någon form av riskdelningsmodell mellan central nivå och inblandade förvaltningar kan vara en konkret lösning för att säkra dessa incitament.<sup>2</sup>

Förutom finansiella resurser behövs kompetenser på strategisk nivå som kompletterar och ger stöd till de som arbetar med sakfrågor i verksamheterna. Både sakområdeskompetens och generella utvecklingskompetenser behövs för att utforma bra underlag inför beslut om att genomföra en utvecklingsatsning. Det framgår att många satsningar, även om de är mycket lovvärda, ofta beslutas på lösa eller otydligt formulerade underlag. Detta försvårar ett strukturerat utvecklingsarbete där resultat och effekter går att följa. Även kunskapsöverföring och implementering är i praktiken mycket svåra om det inte går att förstå vad en satsning består i. Samtidigt är det orealistiskt att förvänta sig att varje enskild medarbetare i en organisation ska ha kunskap och tid för att ta fram ett tillräckligt bra underlag.

I arbetet tillsammans med kommuner och landsting/regioner har följande generella kompetenser identifierats som viktiga för att lyckas med sociala investeringar: kvantitativ och kvalitativ analys, utformning av satsningar, process- och projektledning, utvärdering och implementeringsstöd.

---

<sup>2</sup> Exempelvis har Örebro kommun en modell där de organisationsövergripande sociala investeringsmedlen tar 70 % av den finansiella risken för en satsning och inblandade förvaltningar tar 30 %.

## Tvärssektoriella forum för strategisk och operativ förankring

Även när särskilt avsatta medel och nödvändiga kompetenser finns på plats visar erfarenheter att det ofta saknas en tydlighet i ansvars- och rollfördelning, liksom brister i hur information sprids inom organisationen. Ytterst handlar detta om professionalism<sup>3</sup>, men det tycks också finnas strukturella hinder bland annat på grund av en stark så kallad stuprörsorganisering. Forum för snabb återkoppling och för att tydliggöra ansvars- och rollfördelning är en förutsättning för att utvecklingsarbetet ska bli effektivt. Genom att det finns en förankring på strategisk nivå kring prioriterade områden och kring motiven till att en viss satsning genomförs, samt att den strategiska nivån löpande får ta del av information om hur arbetet löper underlättas lärande i organisationen. Möjligheten att betona ägarskap (och därmed ansvar) hos de förvaltningar som berörs ökar också, vilket ger bättre förutsättningar för den enskilda satsningen att lyckas.

Även på operativ nivå behöver möjligheten till och förväntningar på effektivt informations- och erfarenhetsutbyte säkras genom forum för förankring av behov och kunskapsspridning. På verksamhetsnivå behöver berörda funktioner som arbetar med utveckling, statistik och controllerverksamhet träffa de som arbetar tvärssektoriellt. I dessa forum bör dels frågor om analyserade behov, dels möjliga brister vad gäller utfall och idéer om satsningar diskuteras. Dessutom bör en löpande diskussion föras om utvecklingen i de satsningar som pågår. Det ger möjlighet att hantera frågor som kan påverka hur satsningarna faller ut, men också till att dra generella lärdomar kring hur löpande uppföljning kan förbättras och framförallt hur organisationen kan utvecklas. Denna form av kontinuerlig diskussion är också en viktig del i att förbereda en eventuell kommande implementering i ordinarie verksamhet av lyckade satsningar.

På strategisk nivå kan om möjligt redan etablerade forum användas, såsom ledningsgrupper. Det kan dock behöva specificeras att det är nödvändigt att avsätta viss tid för att möjliggöra diskussion om hur satsningarna löper och eventuella konsekvenser för organisationen. Det är mindre vanligt att det finns etablerade former för operativt utbyte, dessa behöver därför förberedas och beslutas med tydlig uppdragsbeskrivning.

Figur 3 ovan kan användas som stöd för att fundera på om nödvändiga kompetenser och funktioner är knutna till arbetet med sociala investeringar och om dessa har beredskap och uppdrag att stödja arbetet i tillräcklig utsträckning. Det finns även en rollbeskrivning framtagen som hänvisas till här.

### Som stöd i arbetet med organisation, styrning och ledning av sociala investeringar, läs gärna:

► [Rollbeskrivning \[1\]](#)

<sup>3</sup> Det vill säga knyter an till grunduppdraget som chef eller medarbetare och hur väl en person med en viss befattning utför sitt uppdrag



Avsnitt 2

## 3. Tvärsektoriell behovsanalys

### Strategisk nivå

En viktig fråga i arbetet med sociala investeringar är hur en satsning ska initieras. En vanlig form för detta är att göra så kallade utlysningar, eller på annat sätt bjuda in verksamheterna att lämna förslag på utvecklingsområden eller konkreta satsningar. Risken med utlysningar är att de förslag som kommer in grundar sig på bristfälliga eller för snävt identifierade behov. Samtidigt är det sannolikt viktigt att uppmuntra initiativ som kommer från verksamheter. Ett alternativ till utlysningar är att organisationsgemensamt identifiera behovsområden och därifrån utforma satsningar. Sammantaget kan följande vägar för initiering av en satsning vara tänkbara:

- öppen utlysning/ansökningsförfarande,
- utlysning/ansökningsförfarande baserat på några från ledningen definierade behov, eller
- uppdrag om utformning av satsning utifrån ett eller flera av ledningen definierade behov

Beroende på vilken väg som väljs får det konsekvenser för den fortsatta processen. Därigenom är det inte nödvändigtvis så att de olika alternativen utesluter varandra. I ett öppet utlysningsförfarande behöver det i efterhand verifieras att förslagen motsvarar faktiska behov på ett sätt som kan motivera en satsning. Annars börjar arbetet med att fastställa behovsområden. För detta görs antingen en bred kartläggning av var de största utmaningarna finns, eller så väljs ett eller flera områden att granska.

Oavsett vägval behöver några saker finnas på plats innan behovsanalysen initieras. Det behöver finnas kompetens, uppdrag och mandat att genomföra analyser av statistik, liksom att genomföra kvalitativa datainsamlingar. Eftersom arbetet bör ske tvärsektoriellt måste uppdrag och resurser möjliggöra detta. Processen för hur behovsanalyser förväntas gå till behöver beskrivas och förankras i organisationen. Tillgång till data behöver säkras, och möjligheter liksom begränsningar vad gäller exempelvis samanalys av data över förvaltningsgränser behöver klargöras. Roller för politik, ledning och de resurser som ska göra själva analyserna behöver förtydligas.

Oavsett hur processen ser ut är det viktigt att de behov som identifieras i analysen förankras, och att organisationen landar i en enighet kring behovsbilden och dess relevans. Behoven bör vara kända på samtliga nivåer, från politiker och beslutsfattare till förvaltningsledning och berörda tjänstemän.

### Operativt arbete

Vad är behovet - egentligen? Ett första kriterium för en social investering är att den ska svara mot ett befintligt behov hos en identifierad målgrupp. För att verkligen förstå behoven på ett område krävs en djupgående analys av tillgänglig data.

#### Inventera befintlig data och hitta behov

Det första steget i behovsanalysen blir att inventera befintliga datakällor och bedöma om de behöver kompletteras med egna datainsamlingar och analyser. Vilken information kan exempelvis nationella rapporter ge om läget på lokal eller regional nivå, och vilken data finns i de egna verksamhetssystemen? Ett systematiskt arbete med att följa nyckelindikatorer på grupp-nivå kan vara en utgångspunkt för att identifiera problemområden som behöver förbättras.

Behov hos olika målgrupper eller resultat som behöver förbättras kan även identifieras genom att företrädare för olika verksamheter, exempelvis rektorn på en skola, lyfter upp en viss problematik bland barn och unga till förvaltningsnivå. Att på detta vis peka på ett resultat som behöver förbättras bygger många gånger på insikten att den egna verksamheten inte ensam förmår genomföra nödvändiga åtgärder, eller att åtgärderna måste sättas in betydligt tidigare för att förändra den nuvarande situationen. Oavsett källan är det alltid viktigt att bekräfta den problematik som lyfts upp med vidare undersökningar och jämförelser av såväl kvantitativ som kvalitativ data.

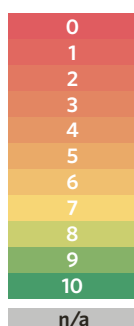
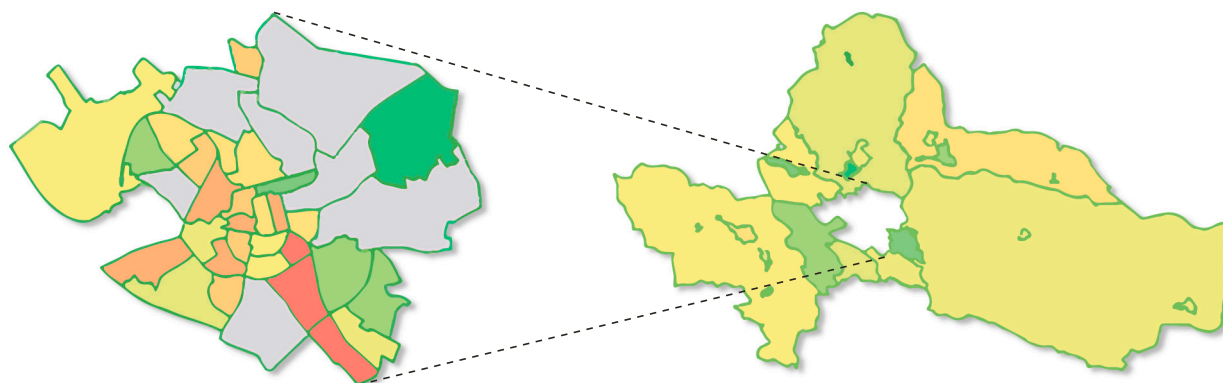
Externa aktörer, såsom Socialstyrelsen, skolinspektörer med flera kan också hjälpa till att identifiera problem inom en kommun eller ett landsting/region. Polismyndigheten och rättsväsendet är andra aktörer som har en viktig roll i detta avseende. Även närstående till målgruppen och andra inom det civila samhället är viktiga källor till information för att identifiera förbättringsområden, till exempel genom medborgar- eller brukarundersökningar. Det är alltså viktigt att kombinera den kvantitativa statistiken med kvalitativa utsagor och erfarenheter från de som känner till målgruppens behov.

### **Analysera variation och inte enbart genomsnitt**

Nyckelindikatorer består av aggregerade värden, vanligtvis i form av medelvärden för breda målgrupper eller en hel population. Ett medelvärde består av en kombination av olika individuella värden, och ofta representerar medelvärdet just det vanligaste värdet i populationen men säger lite om variationen inom denna population. I vissa fall kan variationen vara stor, och bakom medelvärdet döljer sig då eventuellt särskilda grupper som enbart kan upptäckas genom att undersöka variationen för populationen i fråga. Det är därför värdefullt att bryta ner så många indikatorer som möjligt på en så detaljerad nivå som möjligt, exempelvis genom att titta på hur medelvärdet ser ut beroende på kön, ålder fördelat i olika intervall, socioekonomisk status, bostadsområden eller andra bakgrundsfaktorer som ytterligare kan hjälpa till att ringa in behov för särskilda målgrupper.

Ibland kan märkbara skillnader upptäckas direkt baserat på en nyckelindikator, exempelvis genom att kommunen eller landstinget/regionen i fråga har betydligt sämre resultat än jämförbara organisationer på samma indikator. Då finns särskilda skäl att kartlägga vilka grupper av individer som ligger bakom det negativa resultatet och därmed kan vara i behov av förstärkta insatser. Detta kräver en analys där resultatet bryts ned för att få en mer detaljerad förståelse. Utöver den nedbrytning som beskrivits i stycket ovan kan det även vara nyttigt att bokstavligen kartlägga fördelningen av dessa behov med hjälp av GIS-kartor, vilka underlättar identifiering och visualisering av eventuella skillnader mellan olika geografiska områden.

Figur 5 visar ett exempel på en GIS-karta över fördelningen av socioekonomisk status mellan olika bostadsområden inom en stadsdel i en kommun. Fördelningen av socioekonomisk status jämfördes sedan mot fördelningen av andelen elever som uppnått gymnasiebehörighet för respektive område, och analysen visade på ett starkt samband. Det vill säga att andelen elever som uppnått gymnasiebehörighet var betydligt högre för områden med hög socioekonomisk status, och vice versa.



### Socioekonomiskt index

Indexet går från 0 (låg socioekonomi) till 10 (hög socioekonomi) och är uppbyggt av 4 variabler med samma vikt:

- Utbildningsnivå
- Andel förvärvsarbetande
- Andel födda i Norden
- Förvärvsinkomst

Figur 5 GIS-karta över fördelningen av socioekonomisk status mellan angränsande bostadsområden inom en stadskärna i en kommun.

Visualiseringen av indikatorer på en karta baseras dock ofta på tvärsnittsdata, det vill säga siffror från exempelvis ett givet år. Denna typ av traditionell statistisk uppföljning lämnar ofta många frågor obesvarade, exempelvis om det är samma grupp individer som en verksamhet arbetar med från år till år, eller vad som händer efter att en insats satts in respektive avslutats. Det är också svårare att säga något om vilka bakomliggande orsaker som lett till de variationer som framkommer. För detta syfte krävs en mer dynamisk analysmetod. Ett exempel på en sådan metod är flödesanalys (se figur 6), som utgår ifrån data som visar på resultaten av ett flöde eller en vårdkedja, för att sedan kartlägga flödet på individnivå bakåt i tiden. Resultatet som är i fokus kan vara både positivt eller negativt och flödesanalysen kan hjälpa till att förklara varför just det utfallet uppstått. Vid negativa utfall kan flödesanalyser hjälpa till att till exempel upptäcka glapp, brister eller flaskhalsar inom tidigare erbjudna stödinsatser. Genom att följa utvecklingen på detta sätt går det bland annat att identifiera viktiga tidpunkter när förebyggande eller mer omfattande stödinsatser hade kunnat sättas in.

Även här är det viktigt att komplettera kvantitativa indikatorer med kvalitativ data som fångar verksamheters och målgruppens perspektiv och ger en djupare förståelse för orsaker till identifierade behov. Det kan innebära att kommunen eller landstinget/regionen genomför intervjuer med olika intressenter för att öka kunskapen om hur olika grupper av individer bidrar till det aktuella resultatet. Fler exempel på kvalitativa metoder som kan vara värdefulla att använda sig av är fokusgrupper med olika professioner som arbetar med målgruppen, samt observationer ute i verksamheten där målgruppen vistas. Kunskapen om vilka grupper och behov som ligger bakom de utfall som behöver förbättras är nödvändig för att göra en korrekt problemformulering och prioritering av det fortsatta arbetet.

Användningen av kvalitativa metoder för datainsamling beskrivs mer utförligt i avsnitt [7 Utvärdering av en satsning](#), men kan med fördel användas även i arbetet med behovsanalys.

**Tre grupper:**

100% = 200 omplaceringar\*

**Grupp 1**

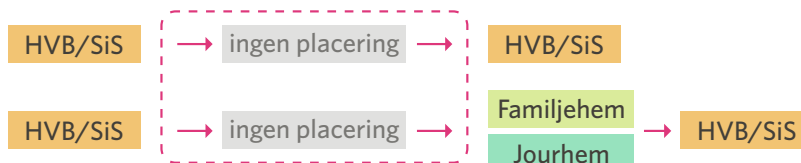
120 omplaceringar\*\* (60%)



20% (12 omplaceringar) fick öv-insats under denna period

**Grupp 2**

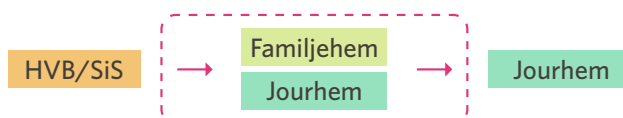
60 omplaceringar (30%)



40% (8 omplaceringar) fick öv-insats under denna period

**Grupp 3**

20 omplaceringar (10%)



Figur 6 Exempel på flödesanalys av placeringar och omplaceringar bland unga.

Ovan visas ett exempel på en flödesanalys där unga som finns i HVB-hem<sup>4</sup> eller i SiS-placering<sup>5</sup> följts bakåt i tiden för att kartlägga tidigare omplaceringar och relaterade öppenvårdsinsatser. Analysen visar bland annat att av totalt 200 omplaceringar hade 30 procent (grupp 2) omplacerats från ett HVB/SiS-boende till ett annat, alternativt till familjehem eller jourhem. Mellan dessa placeringar var det dock endast en liten andel av de unga som fått någon form av öppenvårdsinsatser, vilket belyser att befintliga stödinsatser inte når målgruppen. Flödesanalysen visar vidare att stödet i övergången från första HVB/SiS inte varit tillräckligt då samtliga slutligen återplacerats i HVB/SiS. Resultatet från flödesanalysen kunde sedan användas för att testa nya och mer omfattande stödinsatser i övergången från HVB/SiS till annan boendeform för att förhindra framtida återplaceringar.

Det är viktigt att notera att ej tillgodosedda behov kan bero på frånvaro av insatser, men också av kvaliteten eller omfattningen av de insatser som erbjuds idag är bristfällig. Utifrån analysen kan behovsområden identifieras där sociala investeringar kan göras. Behovsanalysen kan även fungera som ett stöd i värderingen och prioriteringen av idéer.

**Som stöd i arbetet med behovsanalys, läs gärna:**

- ▶ [Affisch: barns utveckling \[2\]](#)
- ▶ [Från statisk till dynamisk – Guide för flödesanalys \[3\]](#)

**Säkerställ följande:**

- Ett eller flera väldefinierade behov finns identifierade och verifieras av kvantitativa och/eller kvalitativa data.
- Utifrån behovsanalysen finns en idé om målgrupp för en framtida social investering.
- De identifierade behoven är kommunicerade och förankrade hos beslutsfattare, berörda chefer och verksamheter.

<sup>4</sup> Hem för Vård eller Boende (HVB) är en verksamhet som på kommunens uppdrag inrättas för barn, ungdomar, vuxna eller barnfamiljer och som bedriver behandling eller är inriktad på omvårdnad, stöd eller fostran. Läs mer på [www.ivo.se](http://www.ivo.se)

<sup>5</sup> Statens institutionsstyrelse (SiS) bedriver individuellt anpassad tvångsvård och verkställer slutna ungdomsvård i samverkan med socialtjänsten. Läs mer på [www.stat-inst.se](http://www.stat-inst.se)

## 4. Strategiskt val av satsningar som kan bidra till förbättrade resultat

### Strategisk nivå

När ett prioriterat behov identifierats och en ny idé om satsning uppkommit ska ett strategiskt val av vilka insatser som kan bidra till förbättrade resultat göras.

Ett strategiskt val kan grundas på:

- hur väl en specifik satsning svarar mot valda behovsområden
- att de insatser som satsningen innehåller är underbyggda av evidens eller beprövad erfarenhet
- hur stor effekt som kan förväntas samt
- hur enkelt det bedöms vara att införa satsningen i ordinarie verksamhet

Satsningens genomförbarhet kan till stor del påverkas av vilka politiska prioriteringar som råder. Dessa bör därför beaktas för att säkerställa samstämmighet och underlätta förankring och framtida implementering.

Det är också viktigt att ta hänsyn till redan pågående satsningar och fundera på vad en ny satsning tillför portföljen. Det kan vara en vinst för hela utvecklingsarbetet att ha någon satsning som är extra tilltalande kommunikativt, som upplevs som enklare att implementera eller som kan ge snabba resultat.

En balanserad portfölj av satsningar i termer av vilka verksamheter och målgrupper som berörs, hur långa satsningarna är och graden av komplexitet ökar sannolikt förutsättningarna för god förankring av utvecklingsarbetet på samtliga nivåer i organisationen genom att fler känner sig berörda och intresserade.

Hur satsningar prioriteras och väljs ut ser i praktiken olika ut i olika organisationer. Generellt sett är detta dock beslut som fattas antingen politiskt eller av tjänstemannaledningen på delegation, efter att ett underlag sammanställts kring behovsbild eller inkomna idéer från verksamheterna. Ofta används befintliga styr- och ledningsstrukturer och underlaget passerar från ansvarig tjänsteman till beslutsfattare som prioriterar satsningar utifrån ett antal kriterier. De flesta organisationer som arbetar med sociala investeringar har i förväg definierat dessa kriterier i interna riktlinjer för hur de särskilt avsatta medlen ska användas. Urvalsprocessen behöver dock också vara transparent, inte minst i de fall det råder konkurrens om vilka satsningar som väljs.

### Operativt arbete

#### Inhämtande av idéer för sociala investeringar och nödvändigt underlag för prioriteringar

Identifiering av tänkbara insatser för att nå önskvärda resultat kan ske på flera olika sätt, så som beskrivet i [avsnitt 3](#). Oavsett tillvägagångssätt är det avgörande att det identifierade behovet kommunicerats och förankrats väl bland berörda verksamheter. En satsning som är effektiv i både teori och praktik kan misslyckas eller till och med inte genomföras om de verksamheter inom vilka satsningen ska komma

att äga rum inte förstår eller delar den behovsbild som satsningen ska svara mot. Verksamheternas delaktighet i processen är avgörande för en lyckad satsning.

En utlysningssprocess börjar ofta med att verksamheterna informeras om att det finns ekonomiska medel att söka för att testa en ny idé. Ansökningarna utformas av verksamheterna utifrån en mall eller ansökningsblankett och skickas sedan in till ansvarig person som ser till att alla inkomna ansökningar är kompletta och kan bedömas. Om inte, kan kompletteringar hämtas in. När ansökningarna jämförts mot de uppsatta kriterierna sorteras ansökningar som inte bedöms genomförbara bort. De ansökningar som däremot anses genomförbara lämnas sedan vidare för prioritering och beslut.

Det är också vanligt att tillämpa en idéprovning vilket kan genomföras som till exempel en workshop. Där möts verksamheter och strategiska funktioner inom organisationen för att tillsammans arbeta fram ett antal förslag på satsningar som senare kan utformas i detalj. En sådan process bör föregås av någon form av informations- och introduktionsmoment kring sociala investeringar med fokus på hur arbetssättet skiljer sig från ”vanliga” projekt, samt vilka krav som redan i ansökningsförfarandet ställs på evidens och underlag. Med en ökad helhetsförståelse för sociala investeringar som arbetssätt samt en redan förankrad behovsbild bland sökande verksamheter finns också en ökad sannolikhet att de uppfattar det utmanande förarbetet som nödvändigt och befogat.

För att testa programlogiken<sup>6</sup> i en satsning kan en enklare [logikmodell](#) [4] användas (se figur 7). Logikmodellen hjälper till att synliggöra den röda tråd som bör finnas mellan resurser, planerade aktiviteter, förväntade kortsiktiga utfall och det långsiktiga målet. Det vill säga att givna resurser räcker för att genomföra planerade aktiviteter och att dessa i sin tur kan tänkas generera de förväntade kortsiktiga utfallen samt leda till att det långsiktiga målet uppfylls.

Målgruppen som tidigare identifierats för en föreslagen satsning kan vara mer eller mindre avgränsad i det här skedet, och bör därför tydligt definieras. En idé om en målgrupp kan röra sig på en förhållandevis övergripande nivå, exempelvis ”barn och unga med begränsade förutsättningar i skolan”, men för en social investering bör denna avgränsas ytterligare, exempelvis ”barn och unga i åldern 6-12 år med NP-problematik på skola X och Y”. Målgruppen kan alltså bland annat beskrivas utifrån en diagnos, en riskfaktor, ett geografiskt område, en ålderskategori, en grupp som erhåller en viss typ av stödinsats eller en kombination av dessa.

---

<sup>6</sup> Programlogik (eller programteori, effektlogik) är en modell som handlar om att synliggöra hur en verksamhets resurser, aktiviteter, prestationer och resultat leder till ett förväntat utfall (outcome) uppnås i en sekventiell modell (Ekonomistyrningsverket 2012:43).



för att det vid satsningens slut ska gå att dra slutsatser om vilka åtgärder som faktiskt haft störst effekt. Dessutom finns en risk att någon av de många åtgärderna har motsatt effekt och drar ner det övergripande resultatet, vilket kan vara väldigt svårt att identifiera och kan leda till att en annan potentiellt effektiv åtgärd bortprioriteras.

- Att idén kommer att gå att implementera i ordinarie verksamhet efter projekttidens slut.

Implementerbarheten av en satsning bör bedömas utifrån den totala målgruppens faktiska storlek, kostnader för satsningen under genomförandet (när den erbjuds till en mindre del av målgruppen), samt vad det skulle innebära resursmässigt att erbjuda insatsen till hela målgruppen. Om implementering i full skala innebär att det enbart är möjligt att erbjuda en åtgärd till en begränsad del av målgruppen, trots att fler har behov, kanske resurserna kan satsas och fördelas på en annan åtgärd så att fler gynnas. Samtidigt är det viktigt att säkerställa att insatsen inte går in och ersätter arbete som bör genomföras i ordinarie verksamhet eller som består av ”lite mer av samma sak”. Insatser inom ramen för sociala investeringar syftar till att identifiera ineffektiviteter inom ordinarie verksamhet och testa nya metoder som leder till såväl förbättrade sociala utfall som ekonomiska besparingar. Det ska alltså inte enbart vara en tillförsel av resurser.

---

#### Som stöd i arbetet med strategiskt val av satsning, läs gärna:

- ▶ [Förenklad Logikmodell](#) [4]
- ▶ [Exempel på mall för beslutsunderlag till social investering](#) [5]

---

#### Säkerställ följande:

- Vid utlysning och idéprovning: informations- och förankringsinsatser för sociala investeringar som arbetssätt riktade till berörda verksamheter är genomförda inför ansökan eller idéprovning.
  - En förenklad logikmodell som säkerställer en röd tråd mellan lång- och kortsiktiga mål, aktiviteter som behöver genomföras för att nå målen samt vilka resurser som krävs för att genomföra aktiviteterna finns för den tänkta satsningen.
  - Kriterier för hur idéer ska prioriteras och värderas finns tillgängliga för beslutsfattare och verksamheter.
-

# 5. Utformning av satsning

## Strategisk nivå

### Förberedelser inför beslut om satsning

När någon eller några satsningar i ett första skede prioriterats att gå vidare med behöver underlaget kring vad som faktiskt ska göras och vilka effekter som förväntas bearbetas ytterligare. Då satsningar inom ramen för sociala investeringar oftast involverar flera verksamheter och bygger på samarbete över verksamhetsgränser, är det en fördel om en tvärssektoriell arbetsgrupp formas som kan delta i framskrivandet av satsningen. Det säkerställer att kunskaper och kompetenser tas till vara på bästa sätt och skapar förutsättningar för att arbetsgruppen tillsammans kan synliggöra huruvida effekterna av en satsning får konsekvenser hos andra verksamheter än de som ska genomföra den. Att arbeta tvärssektoriellt redan i utformningen av en satsning främjar också förankringen av satsningen i ordinarie verksamhet, vilket i förlängningen underlättar en eventuell implementering.

Vilka personer och funktioner som bör ingå i arbetsgruppen varierar beroende på satsningens syfte samt vilka verksamheter som berörs, men det är avgörande att de personer som utses att delta i arbetet får möjlighet att avsätta tid för detta. Arbetsgruppen är inte nödvändigtvis begränsad till organisationens egna verksamheter utan kan även innehålla representation från exempelvis intresseföreningar eller brukarorganisationer om det finns en koppling till - och en fördjupad kunskap om - målgruppen. Ofta sker utformningen med stöd från en samordnande funktion för sociala investeringar som även bedömer ansökans kvalitet och i sin tur skickar vidare till beslutande nämnd då kvaliteten säkerställts.

För att säkra att satsningarna är tillräckligt väl utformade innan det blir dags att fatta beslut om genomförande, är särskilt två aspekter viktiga. Dels att det finns en etablerad och strukturerad metod för utformning (logikmodellering), och dels att det sker en avstämning gentemot tillgänglig kunskap i form av forskning och beprövad erfarenhet. I organisationen behöver det fastslås vem eller vilka som har uppdrag att stödja dessa delar. Det är viktigt att tänka på att det finns flera aspekter av utformning av en satsning; sakområdeskompetens, ekonomisk modellering, projektledning/-styrning, utvärdering, implementering och kommunikation. Genom att beakta samtliga dessa delar är tanken att satsningen ska optimeras ur olika perspektiv:

- Det finns goda skäl att anta (genom vetenskapligt stöd och/eller beprövad erfarenhet) att de aktiviteter som ska genomföras faktiskt medför förbättrade utfall för målgruppen.
- Aktiviteter och mål styr åt samma håll och är tillräckligt väldefinierade för att de ska gå att följas upp och kommuniceras.
- Satsningen är utformad på ett sätt som gör att den är anpassad till den lokala kontexten och den är också väl förankrad hos berörda verksamheter.
- Vid lyckade utfall finns förutsättningar för satsningen att implementeras i ordinarie verksamhet.

### När beslut om genomförande är fattat

För beviljade satsningar blir nästa steg att börja rigga för genomförandet och ytterligare förankra arbetet hos berörda verksamheter och ledning. För varje satsning bör en projektägare utses, som ansvarar för att förankra projektet i ledningen och stötta projektledaren. Även en styrgrupp bör tillsättas som har det yttersta ansvaret för hela satsningen (för mer information om projektägarens och styrgruppens roller och ansvar, se avsnitt [6 Genomförande och uppföljning](#)). För varje beviljad satsning bör projektägare och styrgrupp gemensamt slå fast tydliga kriterier för framgång innan satsningen påbörjas. Enighet

kring dessa kriterier underlättar styrningen under genomförandet och även i slutfasen vid beslut om implementering. Utvärderingar kan visa på olika grad av effekt och kan därför vara svårtolkade. Med förutbestämda kriterier för vilken storlek på effekt som ska anses vara en framgång blir det enklare att ge politiker och ansvariga tjänstemän ett underlag som leder till kloka beslut.

Projektledarens uppdrag och roll i en social investering är central och innefattar bland annat att säkerställa förankring av satsningen i de befintliga verksamheter som är berörda av satsningen, att övergripande planera för hela satsningen och att aktivt leda och följa satsningens utveckling mot de målsättningar och det uppdrag som formulerats. För ett utförligare exempel på en projektledares roll och uppdrag, se [Projektledarinstruktion](#) [6]. Huruvida projektledaren finns i organisationen eller rekryteras externt är olika. För finansiering av projektledartjänsten finns alternativet att räkna med denna i satsningens budget som därmed tas av de sociala investeringsmedlen. Beroende på satsningens omfattning kan projektledaren arbeta 100 procent eller ha uppdraget som en del av sin tjänst.

Innan satsningen startar är det också viktigt att fastställa en struktur för projektledning och styrning. Kontinuerliga avstämningar kring om de bestämda aktiviteterna genomförs, hur stor andel av målgruppen som nås samt vilka resultat som uppnås bör bokas in. All data kopplad till projektets process och utfall ska säkras genom uppföljning, och det bör nu bestämmas vem som har ansvaret för detta. Som stöd i detta arbete finns webbverktyget [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) [7]. En struktur för att dokumentera insatser och aktiviteter bör klargöra följande:

- vilka aktiviteter som ska rapporteras,
- hur ofta inmatning av data bör ske,
- vem som genomför och vem som rapporterar respektive insats,
- hur och när fysiska avstämningar bör ske,
- vilka resurser (personaltid etc.) varje aktivitet kräver,
- hur genomförande av respektive aktivitet definieras, det vill säga vad räknas som en genomförd aktivitet (till exempel kan två genomförda lektioner variera kraftigt i både innehåll och genomförande, ju tydligare kriterier för genomförande desto lägre risk för att upptäckt variation i denna aspekt påverkar utfallet för satsningen i sin helhet),
- vem som har ansvar för att informera om oväntade hinder som uppstår, till vem information ska gå och när i tid det bör ske samt
- vilka andra aktörer, förutom utföraren, som lägger ned resurser på insatsen och hur omfattande dessa är.

## Operativt arbete

### Fördjupad logikmodellering

Efter att en idé om en satsning valts ut bör satsningens logik säkerställas ytterligare genom fördjupad analys och bearbetning. Med utgångspunkt i den programlogik som arbetats fram i idéprövningsfasen ska nu de långsiktiga målen, de kortsiktiga målen, aktiviteterna och resurserna kompletteras med indikatorer, datakällor och underliggande antaganden eller identifierade risker som kan påverka satsningens framgång. Användningen av en mer detaljerad [logikmodell](#) [8] som illustreras i figur 8 nedan, är hjälpsam för att få en överblick över stegen och för att än en gång säkerställa att den röda tråden bibehålls.

	Interventionslogik	Indikatorer	Datakällor	Antaganden/hot
Övergripande syfte och mål	Förväntade långsiktiga resultat? <b>1</b>	Hur kan det mätas?	Vilken data kan användas för mätning?	Vilka antaganden är en förutsättning för att satsningen ska uppnå de långsiktiga målen?
Resultat och utfall	Förväntade kortsiktiga resultat? <b>2</b>	Hur kan det mätas?	Vilken data kan användas för mätning?	Vilka antaganden är en förutsättning för att satsningen ska uppnå de kortsiktiga målen?
Aktiviteter och processmått	Vilka aktiviteter ska genomföras? <b>3</b>	Hur mäts aktiviteternas genomförande och att målgruppen nås?	Vilken data kan användas för mätning?	Vilka antaganden är en förutsättning för att satsningens aktiviteter kan genomföras?
Resurser	Vilka resurser, verktyg och strukturer behövs för att genomföra aktiviteterna? <b>4</b>	Hur kan det mätas?	Vilken data kan användas för mätning?	Vilka antaganden är en förutsättning för satsningens insatta resurser?

Figur 8. Fördjupad logikmodell för att säkerställa satsningens logik inför genomförande.

De långsiktiga målen syftar till att specificera vilken förändring som satsningen vill åstadkomma för målgruppen på längre sikt. Tidshorisonten varierar men för att öka sannolikheten för att målen ska gå att följa upp bör de långsiktiga målen fokusera på effekter ca 2-5 år efter en avslutad satsning. De kortsiktiga målen syftar snarare till att beskriva vilken förändring som satsningen vill åstadkomma för målgruppen i nära anslutning till satsningens avslut. Tidshorisonten är då betydligt snävare och sträcker sig vanligtvis upp till ett år efter avslut. Gemensamt för både långsiktiga såväl som kortsiktiga mål är att de ska kompletteras med indikatorer, det vill säga mått som syftar till att mäta i vilken grad de önskade utfallen uppnås.

När vad som ska mätas är klarlagt bör det även framgå hur det ska mätas, det vill säga med hjälp av vilken datakälla. För en del indikatorer finns redan register och administrativ data att tillgå, dock bör det säkerställas att det går att få ut data på den detaljnivå som är nödvändig för att isolera målgruppen som tagit del av satsningen från den övriga populationen. Detta gäller framförallt för de kortsiktiga utfallsmåtten men om möjligt även för att kunna följa gruppen på längre sikt. Således är individdata att föredra framför aggregerad data som enbart ger information om genomsnittsvärden på gruppnivå.

Mätmetoder och indikatorer bör väljas utifrån tillgänglig kunskap och evidens i den mån det är möjligt. Uppdrag Psykisk Hälsa har tagit fram ett *Instrumentfilter* [9] som kan underlätta valet av validerade bedömningsinstrument, genom att föreslå ett antal instrument baserat på satsningens problem-/fokusområde tillsammans med åldern på målgruppen<sup>7</sup>. Vid användning av evidensbaserade metoder finns det ofta redan information om tidigare använda mätmetoder och indikatorer i publicerade studier. Dessa är sannolikt lämpliga att återanvända givet att metoden inte modifierats kraftigt från sitt ursprungupplägg. Bedömningsinstrument ska väljas baserat på målgrupp och kontext. Olika bedömningsinstrument finns för olika åldersgrupper, typer av informanter och med både språklig och kulturell anpassning.

För de huvudsakliga aktiviteterna i en satsning ska även så kallade processmått tas fram. Dessa mått syftar bland annat till att säkerställa att aktiviteten faktiskt genomförs som planerat och att målgruppen faktiskt tar del av aktiviteten. Välformulerade processmått kan hjälpa till att i tidigt skede identifiera brister eller problem under genomförandets gång som ger möjlighet till justeringar. Data från processmått kan även bidra med värdefull information till komponentanalysen som genomförs i utvärderingsfasen (se avsnitt 7 *Utvärdering av en satsning*). Exempel på processmått kan vara "antal genomförda utbildningar" eller "andelen inbjudna som deltagit vid utbildningstillfället".

Det förekommer att verksamheterna upplever att den information som krävs i ansökningsförfarandet, eller i utformandet av en satsning är betungande och tar för mycket av verksamhetens resurser. Då satsningen ofta ska vara tvärspektoriell, det vill säga genomföras av olika verksamheter inom en organisation, kan det upplevas än mer komplicerat att beskriva problemet och den tänkta lösningen i samverkan. Ofta krävs även från ledningen att evidens och erfarenheter från omvärlden presenteras i ansökan så att satsningen kan relateras till arbete som genomförts på andra håll. Återigen blir det viktigt att kommunicera till verksamheterna varför ett sådant gediget underlag behövs - för att vara säkra på att satsningen möter ett verkligt behov och att rätt målgrupp nås, samt för att få en bild av hur satsningen är tänkt att möta det identifierade behovet.

## Planering för effektutvärdering

När en komplett logikmodell med syfte och mål, aktiviteter och resurser har arbetats fram, finns det underlag för att börja planera effektutvärderingen.

Om det finns tillgång till vetenskapliga studier med konstaterade sociala eller hälsomässiga effekter av insatser som planeras att användas i en satsning är det klokt att använda dessa som utgångspunkt för framskrivning av förväntade resultat och effektstorlek. I andra hand kan erfarenheter från verksamheter som tidigare genomfört insatser som ingår i satsningen användas i detta syfte. Dock gäller - precis som vid "återanvändning" av bedömningsinstrument - att notera att de förväntade effekterna kan påverkas av skillnader i förhållanden mellan den egna kommunen eller regionen/landstinget och de förhållanden som rådde när insatsen eller satsningen tidigare utvärderats. Bedömningen av vilka effekter som kan förväntas bör också ta hänsyn till eventuella anpassningar av satsningen som kommer att göras jämfört med hur den har använts tidigare. Anpassningar kan krävas baserat på en mängd olika skillnader som exempelvis ålder på deltagare i satsningen, skillnad i geografisk eller kulturell kontext eller på grund av att samhället har förändrats över tid och att detta i sig kan ha påverkan på förväntade resultat.

---

7

Verktöget finns tillgängligt på [www.uppdragpsykiskhalsa.se](http://www.uppdragpsykiskhalsa.se)

När förväntade effekter formulerats utifrån tillgänglig kunskap behöver dessa ställas i relation till vad utfallet för målgruppen skulle bli om satsningen inte hade genomförts. Ett sådant antagande möjliggörs med hjälp av en jämförelsegrupp som i så stor utsträckning som möjligt liknar den målgrupp som tar del av satsningen. En viktig fråga är därför om och i så fall vilket jämförelsealternativ som kan användas. Kan målgruppen slumpmässigt delas in i grupper där en grupp får ta del av satsningen och en jämförelsegrupp som enbart får ordinarie insatser? Finns det en liknande grupp på annat håll som kan följas parallellt? Finns det tidigare exempel där samma satsning genomförts mot vilka resultatet kan jämföras? Eller går det att förutsätta att situationen för målgruppen hade förblivit oförändrad utan satsningen och enbart jämföra eventuella skillnader genom före-efter mätning? För mer information om olika jämförelsealternativ, se [Jämförelsealternativ](#) [A].

Tillförlitligheten i resultaten och slutsatserna från en utvärdering är till stor del avhängigt hur väl planering och förberedelser för utvärdering genomförts innan en satsning startar. Ett jämförelsealternativ går sällan att tillskrivas i efterhand och likaså blir det svårt att samla data som visar på utgångsläget i slutskedet av en satsning.

Om en extern utvärderare ska anlitas är det i det här skedet också viktigt att denna kontaktas och blir införd i arbetet innan genomförandet påbörjas. Detta för att säkerställa struktur och upplägg för utvärdering, och således undvika vanliga fallgropar längre fram. För fördjupad information om planering och genomförande av utvärdering, se [Guide för effektutvärdering av sociala investeringsprojekt](#) [10]

### Beräkna kostnader, förväntade sociala vinster och ekonomiska resultat

Nästa steg blir att utifrån de förväntade effekterna identifiera relevanta kostnader. Det är viktigt att samtliga kostnader relaterade till satsningen är beaktade och att de besparingar satsningen förväntas generera är realistiska.

En satsning består av en projektkostnad, det vill säga den totala kostnaden för hela satsningen inklusive material-, personal- och övriga kostnader. Inom satsningen kan olika enhetskostnader uppstå eller bytas ut. Det kan röra sig om kostnader för nya tjänster eller olika vård- och stödinsatser. Kostnaderna är inte alltid fasta, exempelvis är de ofta lägre i början av en satsning innan hela den tilltänkta målgruppen inkluderats, för att sedan öka i och med att mer resurser krävs mot mitten eller slutet av en satsning. Om det är möjligt att planera och budgetera för dessa kostnadsförändringar baserat på förväntad arbetsbelastning och övriga resurskrav kan det underlätta både ekonomiskt och praktiskt. Oavsett om kostnaderna är fasta eller förändras under satsningens gång är det lättare att få en översikt genom att dela upp kostnaderna för satsningen i relevanta delar, exempelvis per månad, år, fas eller liknande. Tydliggör också hur kostnaderna för satsningen fördelar sig mellan olika aktörer i de fall det är aktuellt. Som ett stöd i beräkningen av kostnader och eventuella besparingar kan redan befintliga schablonkostnader vara en bra utgångspunkt. Vanliga kostnader finns samlade i dokumentet [Enhetskostnader](#) [11]. Dessa bör om möjligt korrigeras mot lokala kostnader där sådana finns att tillgå.

För att på förhand kunna bedöma en satsnings ekonomiska effekter behöver effektstorleken uppskattas och omvärderas i ekonomisk nytta. Vad innebär det till exempel att ett antal fler elever går ut grundskolan med gymnasiebehörighet? Låt oss anta att en andel av dessa elever till exempel skulle behöva gå om ett år i grundskolan om satsningen inte genomförts. Kostnaden för den andelen elever - att gå om ett år i grundskolan - bör då inkluderas som en undvikbar kostnad eller ekonomisk effekt. Underlag för att göra denna typ av skattningar kan vara något begränsat, men en källa för kunskap om olika gruppers överrisker att utveckla en viss problematik eller utsatthet finns till exempel att hämta ur *Social rapport*<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Social rapport 2010. Socialstyrelsen. 2010

## Beskriv potentiella risker med satsningen

För att synliggöra vanliga osäkerheter är det fördelaktigt att göra en riskanalys under planeringsfasen. På den mest grundläggande nivån ska denna beskriva potentiella risker för att de förväntade utfallen inte uppnås – både de kvalitetsmässiga och ekonomiska. En sådan analys bör i synnerhet beskriva om det finns några risker för att satsningen kan medföra negativa effekter för den enskilde individen. En riskanalys kan också innehålla kriterier för när en satsning bör avbrytas eller avvecklas, och hur detta i så fall ska hanteras. Kriterierna kan exempelvis utgå från att effekten uteblir, att kostnader ökar eller att förutsättningarna förändras. Ett klarläggande av detta gör det tydligt under vilka förutsättningar insatsen får fortsätta.

I tabell 1 illustreras ett exempel på en enkel riskmatris. I matrisen beskrivs varje potentiell risk som sedan kompletteras med en skattad sannolikhet för att inträffa. Skattningen kan till exempel beskrivas i ord, det vill säga "låg, medel eller hög" eller numeriskt på en skala där ett högre värde anger en högre sannolikhet för inträffande. Under påverkan beskrivs konsekvenserna som risken kan medföra för satsningen, och under prioritet anges hur angeläget det är att agera vid inträffande. Åtgärd och ansvarig ska beskriva vilken handling som krävs vid inträffande, och vem som bär huvudansvaret för att handlingen genomförs.

Nr	Riskbeskrivning	Sannolikhet	Påverkan	Prioritet	Åtgärd och ansvarig
1					
2					
3					
4					
...					

Tabell 1. Exempel på riskmatris för en social investering.

## Kommunikation under utformningen av en satsning

Kommunikationen kring en satsning kan delas in i två huvudsakliga spår; kommunikation mellan de aktörer som ingår i satsningen, och kommunikation till övriga i organisationen samt andra aktörer och medborgare. I projektplanen alternativt i en särskild kommunikationsplan behöver dels redogöras för hur kommunikationen inom satsningen ska se ut, dels hur och till vilka extern kommunikation för förankring ska ske. Detta minskar risken att eventuella problem rörande genomförande eller datainsamling inte upptäcks, eller upptäcks för sent liksom att förankringsinsatser sätts in för sent.



---

**Som stöd i arbetet med utformning av satsning, läs gärna:**

- ▶ [Exempel på projektledarinstruktion](#) [6]
- ▶ [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) [7]
- ▶ [Detaljerad logikmodell](#) [8]
- ▶ [Instrumentfiltret – vägledning i val av instrument](#) [9]
- ▶ [Guide för effektutvärdering av sociala investeringsprojekt](#) [10]
- ▶ [Enhetskostnader](#) [11]
- ▶ Social rapport 2010<sup>9</sup>

---

**Säkerställ följande:**

- Etablering av tvärspektoriell arbetsgrupp och styrgrupp
  - Detaljerad beskrivning av satsningens logik med syfte och mål, plan för genomförande, uppföljning och utvärdering med tillhörande indikatorer
  - Uppskattning av sociala effekter och tillhörande kostnader vid full implementering och uppskalning av satsningen
  - Struktur för projektledning och -styrning
  - Rutiner för styrning och kommunikation, inklusive rapportering och dokumentation av aktiviteter och processmått
  - Riskanalys med tydlig ansvarsfördelning
- 

<sup>9</sup> Social rapport 2010. Socialstyrelsen 2010

# 6. Genomförande och uppföljning av satsning

## Strategisk nivå

Genomförandet av en satsning sker naturligt på verksamhetsnivå. På strategisk nivå ligger dock ett stort ansvar för att skapa förutsättningar för framgång. För varje satsning bör en projektägare utses, med ansvar att förankra projektet i ledningen, ge stöd till projektledaren och undanröja organisatoriska hinder, samt efterfråga och följa upp resultat under arbetets gång. Därtill behöver en styrgrupp utses för respektive satsning, alternativt för arbetet i sin helhet.

## Löpande stöd under satsningen

Styrning och ledning av enskilda satsningar är ofta svag inom offentlig sektor. Många gånger saknas en förståelse för styrgruppens roll och innebörden av deltagande i en sådan. Det förekommer att deltagare i styrgrupper ser sig själva som representanter för sina förvaltningar i första hand, och inte som aktiva deltagare i styrgruppen, vilket resulterar i passiva styrgruppsmedlemmar som snarare betraktar än påverkar satsningens utveckling. Det är därför viktigt att tydliggöra att styrgruppen har det yttersta ansvaret för hela satsningen, och deltagande innebär ett ansvar för att tillsammans säkerställa att projektet har goda övergripande förutsättningar att lyckas. Styrgruppen och dess deltagare har också ett viktigt ansvar i att förankra satsningen i organisationen och vara en positiv förespråkare för arbetet.

En projektägare behöver löpande ge stöd till projektledaren, exempelvis genom regelbundna avstämningar för att diskutera utvecklingen av satsningen. I många avseenden kan projektägaren ensam fatta de beslut som behöver tas för att möjliggöra satsningens fortsatta arbete, men i frågor som rör verksamhetsöverskridande delar behöver styrgruppen involveras. Så även vad gäller frågor om att ändra inriktning på, göra justeringar i eller i yttersta fall avbryta en satsning som inte bedöms ha de rätta förutsättningarna till att fortsätta. För satsningar som bedöms generera positiva effekter behöver en diskussion om hur implementering till permanent verksamhet kan ske påbörjas under genomförandefasen.

En viktig stödresurs på strategisk nivå är samordnaren för sociala investeringar, som behöver stötta projektledaren på en mer operativ nivå än vad projektägaren har möjlighet till. Det kan handla om alltifrån att agera bollplank till att ge svar på konkreta frågor avseende hantering av operativa frågor kopplat till projektet och projektstyrning.

## Löpande uppföljning under satsningen

Det saknas vana i offentliga organisationer att arbeta systematiskt med uppföljning av pågående projekt och satsningar. Snarare lämnas de för att klara sig själva under projekttiden, möjligen med undantag vid årsredovisning eller delrapportering. Detta gör att projektets resultat riskeras och ger dessutom dåliga förutsättningar för implementering efter avslut. För att förändra en sådan praktik krävs en tydlig signal från strategisk nivå om att det finns intresse av att löpande ta del av resultaten från arbetet. Om det under utformningen av satsningen även utarbetats en plan för dokumentation av satsningens processmått och utfall (se avsnitt [5 Utformning av satsning](#)) finns goda förutsättningar att erbjuda stöd i kontinuerlig uppföljning, liksom stöd för att föra information till ledning och berörda verksamheter om de resultat som framkommer.

Hur den löpande uppföljningen riggas kan se olika ut beroende på organisation, men att planera in regelbundna och löpande avstämningar mellan projektledare, samordnare för sociala investeringar och andra centrala resurser, samt ansvariga chefer är avgörande. De som arbetar i satsningen har då möjlighet att lyfta såväl resultat och framgångar som uppkomna hinder till ansvarig chef relativt snabbt, vilket minskar risken för att misslyckas och ökar chanserna för en positiv utveckling av satsningen i önskad riktning. Ansvariga chefer blir även mer delaktiga i satsningens utveckling och får bättre insyn i verksamhetens praktik.

De processmått som har identifierats och utformats i planeringsfasen av en satsning är centrala för att åskådliggöra och säkerställa att de aktiviteter som är planerade faktiskt också genomförs. Processmåttan bör också visa på kontinuiteten och frekvensen i de aktiviteter som genomförs, samt att de genomförs på ett sätt som överensstämmer med hur det formulerades i utformningen av satsningen. Detta för att säkerställa en programtrohet. En löpande uppföljning av processmåttan är också avgörande för att det i ett senare skede ska gå att göra en ordentlig effektutvärdering. Det finns flera tänkbara metoder och modeller att använda för kontinuerlig uppföljning. Ett tidigare nämnt exempel är webverktyget [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) [7] vilket har framtagits för att underlätta dokumentation, analys och uppföljning av såväl processmått som utfallsmått på kort och långt sikt.

## Operativt arbete

Insikten om hur viktigt det är att uppmärksamma och stödja genomförande av satsningar har kontinuerligt ökat inom offentlig sektor, liksom förståelsen för att en stor del av den potentiella effekten av en satsning kan säkras genom aktiv uppföljning och kontinuerlig dialog. På operativ nivå finns två huvudsakliga områden som är viktiga under genomförandefasen:

- problemlösning för att hantera exempelvis samarbetet med andra aktörer eller praktiska frågor, samt
- löpande uppföljning och feedback baserat på resultat från processmått för att kontinuerligt säkra att satsningen genomförs enligt plan.

## Problemlösning

Trots en grundlig riskanalys och en detaljerad plan för genomförande är det näst intill oundvikligt att oväntade och oförutsägbara hinder uppstår längs vägen. När detta inträffar är det viktigt att varje roll involverad i arbetet är tydligt definierad samt kommunicerad, så att det inom satsningen är givet vem som är ansvarig för att signalera om något är på väg att gå snett, samt vem som har ansvar och mandat att hantera det. För att uppnå en effektiv problemlösning behöver det vara tydligt hur ansvarsfördelning, beslutsvägar och återkoppling mellan leden ser ut, vilket kräver en god styrning. Funktioner med beslutsmandat behöver hållas löpande informerade för att effektivt styra satsningen, förslagsvis varje eller minst varannan månad.

Personalomsättning är relativt vanligt och i de fall nyckelpersoner inte är på plats eller försvinner under en pågående satsning kan det orsaka problem. En vanlig fallgrop är att projektledare rekryteras och tillsätts för sent eller att projektledaren slutar under satsningens gång. En möjlig lösning kan vara att stärka upp med en "vice projektledare" inom satsningens arbetsteam redan från start, för att förebygga ett scenario där hela teamet står utan operativ ledning. Denne kan antingen överta rollen som projektledare under satsningens resterande tid eller vara tillförordnad projektledare medan en ny rekryteras.

För att undvika att eventuell personalomsättning skapar svårigheter i genomförandet av satsningen behöver strukturerade metoder och arbetssätt som inte är personberoende vara prioriterade att utveckla. Tilltänkt metod och arbetssätt för satsningen bör vara angivet redan i ansökan, men behöver i nästan samtliga fall utvecklas och förtydligas under satsningens initiala fas.

En utmaning inom många satsningar är samverkan mellan flera aktörer. Då sociala investeringar ofta syftar till att stärka tvärssektoriell samverkan är det inte ovanligt att projektmedarbetarna i en och samma satsning kommer från olika förvaltningar. Detta kan medföra utmaningar inom teamet i de fall de kommer från olika organisationskulturer eller är vana att arbeta på olika sätt. Att arbeta med gruppen och gruppdynamiken blir därför central för att skapa förutsättningar för en lyckad satsning.

Samverkan kan även utgöra en utmaning mellan projektteamet och ordinarie verksamhet. Satsningar genomförs nästan uteslutande inom arenor där ordinarie verksamhet pågår. Inte sällan är de dessutom en konsekvens av att den ordinarie verksamheten identifierats som bristfällig eller otillräcklig på något sätt, vilket kan skapa en känsla av konkurrens som missgynnar förutsättningarna till en god samverkan. Det förekommer även att projektteamet får i uppdrag att granska eller identifiera luckor i praktiken inom ordinarie verksamhet, vilket kan vara extra känsligt. Personalen i kärnverksamheterna inom kommun och landsting/region är ofta hårt pressade. Hur satsningen och projektteamet introduceras av ledningen och installerar sig och sitt arbete är därför avgörande för hur det tas emot. Kommunikation och förankring, en kontinuerlig och konstruktiv dialog och en vilja att involvera, motivera och göra den ordinarie verksamheten delaktig i arbetet är således viktiga faktorer. Det är viktigt att den ordinarie verksamhetens perspektiv beaktas och att ett ödmjukt förhållningssätt behålls under hela satsningens gång. Att särskilt avsätta tid för reflektion och planering kring hur känslig information ska kommuniceras mellan parterna är en fördel, liksom att ha en plan för hur lärdomar och erfarenheter från satsningens arbete förs över till ordinarie verksamhet lägger en god grund för eventuell kommande implementering.

## Löpande uppföljning

De processmått som identifierats under utformningen av en satsning ska följas kontinuerligt. Som nämnts i tidigare avsnitt behöver vem som ska ansvara för att samla in denna data samt registrera den tydliggöras tidigt, för att säkerställa att detta inte faller mellan stolarna. Ofta ligger ansvaret på projektledaren, men samtliga projektmedarbetare behöver bidra med information för de aktiviteter de ansvarar för och deltar i.

De mått på aktiviteter och utfallsvariabler som registreras under uppföljningen syftar framför allt till att synliggöra det dagliga arbete som bedrivs inom ramen för satsningen och aktiviteternas omfattning, kontinuitet och frekvens. Detta ger ett gott underlag för den analys av metodiken som ska genomföras i samband med utvärderingen (se avsnitt [7 Utvärdering av en satsning](#)) samt ger underlag för att vid implementering och uppskalning beräkna den resursåtgång som kommer krävas för ett fortsatt arbete. Till exempel kan det vara värdefullt att registrera vilken typ av kompetens och hur mycket resurser i form av arbetstimmar som krävs för att genomföra olika aktiviteter i praktiken. Om en aktivitet visar sig kräva dubbelt så mycket resurser i praktiken som antaget i förväg kan en analys göras om varför det uppstått en skillnad. Likaså kan det visa sig att vissa aktiviteter inte kräver lika mycket resurser som planerat, varpå justeringar och förflyttningar av sådana kan göras för att effektivisera arbetet. Vidare

visar processmåttan på eventuellt nödvändiga anpassningar som behöver göras för att satsningen ska kunna integreras i ordinarie verksamhet och fungera för en större målgrupp.

De data som samlas in kan även signalera problem under satsningen gång. Till exempel kan det synliggöras att satsningen inte kommer hinna uppnå de resultat som eftersträvas, vilket ger underlag för en diskussion om huruvida arbetet ska intensifieras med mer resurser eller justeras i sitt genomförande. En löpande uppföljning av utfallet kan också uppmärksamma om det finns behov av att komplettera eller modifiera de insatser som erbjuds, alternativt om satsningen ska avbrytas, för att deltagarna inte svarar på insatserna på ett förväntat sätt eller i värsta fall upplever en försämring till följd av satsningens aktiviteter.

Bortfall av deltagare i en satsning kan uppstå på grund av olika orsaker. Det kan dels vara svårt att i förväg göra korrekta antaganden om storleken på en målgrupp, framför allt om satsningen syftar till att ge stöd till personer som idag tenderar att falla mellan stolarna för de insatser som erbjuds. Det kan också vara svårt att nå ut till alla inom en tilltänkt målgrupp, då informationskanaler och kontaktvägar saknas eller är oidentifierade. Bortfall kan även uppstå till följd av att deltagare väljer att avbryta sitt deltagande efter påbörjad satsning. Hur bortfall ska hanteras bör klargöras inom ramen för satsningen och det är viktigt att orsakerna till bortfall undersöks så fort de inträffar. Framför allt för att säkerställa att den eller de individer som valt att avbryta sitt deltagande inte gjort detta på grund av att satsningen på något sätt haft motsatt effekt och orsakat skada.

### **Kommunikation i genomförandefasen**

Under genomförandet av en satsning är det viktigt med löpande information till berörda verksamheter, särskilt kring hur satsningen fortlöper, dess framsteg och lärdomar. Detta för att väcka intresse, motivation och mottaglighet för satsningen i de verksamheter som kan komma att behöva ändra sitt arbetssätt om implementering blir aktuellt. Även politiken och tjänstemannaledningen behöver informeras om hur satsningarna löper för att stärka förankringen av sociala investeringar som arbetssätt i organisationen. Vem eller vilka som är ansvariga för kommunikationen i en satsning bör klargöras mellan projektteam, projektledare, projektägare och styrgrupp.

Den externa kommunikationen syftar till att sprida erfarenheter och resultat från satsningen till övriga i organisationen, andra berörda aktörer och lokalbefolkningen. En plan bör upprättas som klargör vilka, utöver de inblandade i satsningen, som behöver få vilken information och när. Externkommunikation är viktig av flera skäl – bland annat kan information till övriga i organisationen bli en avgörande faktor för hur väl implementering i ordinarie verksamhet lyckas. Genom att tidigt kommunicera syftet med en satsning och genom att regelbundet ge uppdateringar kring framsteg och resultat under arbetets gång kan intresse och nyfikenhet väckas hos de som kan komma att beröras av nya arbetssätt och rutiner.

.....

**Som stöd i arbetet med genomförande och uppföljning, läs gärna:**

- ▶ [Rollbeskrivning- Sociala Investeringar \[1\]](#)
  - ▶ [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) [7]
- 

**Säkerställ följande:**

- Roller och ansvarsfördelning mellan styrgrupp, projektägare, projektledare och projektteamet under genomförandefasen är tydliggjorda.
  - Beslutsvägar och kommunikationskanaler, för såväl förankring som spridning av resultat och erfarenheter, är etablerade.
  - Kontinuerliga avstämningar mellan styrgrupp/projektägare och projektledare är planerade.
  - Identifierade, utformade och beslutade process- och utfallsmått registreras kontinuerligt via exempelvis [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) och följs upp av styrgrupp/projektägare.
- .....

# 7. Utvärdering av en satsning

## Strategisk nivå

Precis som systematisk uppföljning är utvärdering i allmänhet inte så väl utvecklad i offentlig verksamhet. Särskilt inte utvärdering som syftar till att fastställa effekter av den service och de tjänster som kommuner och landsting/regioner erbjuder, vare sig om effekterna är sociala, hälsomässiga eller ekonomiska. I många verksamheter blir det därför en strategisk fråga att säkerställa tillgång till utvärderingskompetens. Ofta antas projektledaren eller projektteamet ansvara för utvärderingen av sitt arbete, vilket inte är rimligt. Ibland används i stället universitet och högskolor för detta, problemet är dock att inte heller dessa alltid har kompetens för effektutvärdering att tillgå. Dessutom kan det vara svårt att få tillräcklig flexibilitet i samarbeten med lärosäten. Konsulter är mer flexibla, men där är utmaningen att hitta rätt kompetens än större. Erfarenheten talar därför för att organisationer som arbetar med komplexa frågor (såsom välfärdsfrågor) i möjligaste mån behöver bygga egen kompetens kring utvärdering, som vid behov kan förstärkas med insatser från såväl akademi som konsultföretag.

För ett arbete med sociala investeringar behövs såväl kvantitativ som kvalitativ utvärderingskompetens säkras. Den kvantitativa utvärderingen belyser den förändring som skett för de utfall som kan mätas med siffror, medan den kvalitativa utvärderingen hjälper oss förstå varför förändringen skett och vilka delar i satsningen som varit verksamma. Kvalitativ utvärdering är också avgörande för att fånga erfarenheter från målgrupp, medarbetare och ledning exempelvis kring satsningens styrning och genomförande. Ett alternativ är att inventera vilken eventuell utvärderingskompetens som redan finns inom organisationen och bygga vidare på den genom att skapa förutsättningar för fortbildning eller andra kompetenshöjande insatser. Ett annat alternativ är att rekrytera extern kompetens med fokus på effektutvärdering. Det viktiga är att dessa resurser sedan ställs till hela organisationens förfogande, och inte enbart till en särskild sektors eller förvaltnings verksamhet.

Utöver kompetens är det viktigt att säkra såväl ekonomiskt utrymme som tidsutrymme för utvärdering innan satsningen startar. Erfarenheter har visat att hur utvärderingen ska finansieras ofta förbises under planeringsfasen, vilket skapar problem i satsningens slutskede då avsatta resurser till stor del är förbrukade. Det är därför en stor fördel om finansieringen av effektutvärderingen ingår som en del i satsningens totala budget. Även tidsmässigt bör det redan i planeringsfasen finnas en tanke om när utvärdering av effekter ska ske, särskilt om det antas att effekterna kommer att uppstå en tid efter att satsningen är slut. Om utvärderingen ska genomföras internt behöver den eller de personer som ska ansvara få möjlighet att avsätta den tid som krävs för detta, inte minst för den kvalitativa utvärderingen som ofta kräver att flera personer inom organisationen avsätter tid på olika sätt för exempelvis intervjuer eller fokusgrupper.

När det är dags att sammanställa de olika utvärderingsunderlagen kan det vara värdefullt att tänka igenom hur de ska se ut och redovisas. Underlaget behöver utformas så att det blir så informativt och tillgängligt som möjligt. Politiker och beslutsfattare är inte alltid vana att själva dra slutsatser av insamlad data, utan behöver få underlaget presenterat på ett sätt som underlättar kloka beslut. I många utvecklingsprojekt kan det vara svårt att utläsa vad som faktiskt är ett lyckat resultat. Därför blir det också viktigt att redan före start av en satsning slå fast kriterier för framgång.

## Operativt arbete

Givet att det under genomförandefasen samlats in data kring såväl process som utfall bör det i slutskedet av en satsning finnas relevant underlag för en framgångsrik effektutvärdering. I detta skede genomförs också den slutgiltiga mätningen av de mest direkta resultaten av satsningen (de kortsiktiga utfallen) baserat på de indikatorer och tillvägagångssätt som beslutats i planeringsfasen.

### Kvantitativ analys av utfall

För de kvantitativa delarna av utvärderingen gäller det att sammanställa relevant information från tidigare och nyligen genomförda mätningar. Processmått ska kunna ge svar på huruvida satsningens genomförande överensstämmer med planen som gjordes i planeringen, att beslutade aktiviteter genomförts samt om avsedd målgrupp har nåtts av satsningen och i vilken grad. Det är en fördel om även de brister som observerats under genomförandet har dokumenterats, samt de eventuella åtgärder som vidtagits för att förbättra kvaliteten på valda insatser liksom datainsamling.

Utfallsmått ska ge svar på om satsningen genererat förväntade utfall, samt dess storlek jämfört med det kontrollalternativ som valdes i planeringsfasen (för mer information om jämförelsealternativ, se [Jämförelsealternativ](#) [A]). Det blir främst de kortsiktiga utfallen som redovisas i det här läget eftersom det är de som går att mäta vid en satsnings slut, men underlaget från utvärderingen ska även innehålla ett resonemang kring hur dessa kortsiktiga utfall kan antas påverka de långsiktiga effekterna för målgruppen, helst baserat på tidigare forskning.

För mer detaljerad och teknisk information om planering och genomförande av kvantitativ effektutvärdering se [Guide för effektutvärdering av sociala investeringsprojekt](#) [10]

### Kvalitativ analys av utfall

För de kvalitativa delarna av utvärderingen behöver en ändamålsenlig metod väljas som svarar mot syftet, det vill säga att fånga alla eller åtminstone de viktigaste aspekterna av det genomförda arbetet och dess resultat. För att säkerställa att alla som på ett eller annat sätt har berörts av en satsning tas i beaktande kan en intressentanalys<sup>10</sup> tas fram som underlättar struktureringen av den kvalitativa datainsamlingen (se exempel i tabell 2). Oftast inhämtas information från målgruppen för satsningen, projektmedarbetare och ansvariga chefer men det kan också finnas andra som behöver inkluderas vilket bör framgå genom en intressentanalys.

Intressent	Vilken koppling har intressenten till satsningen?	Metod för informationsinhämtning	Vilken information har intressenten?

Tabell 2 Exempel på mall för intressentanalys, baserad på material framtaget av Örebro kommun.

<sup>10</sup> En intressentanalys ska i utvärderingsfasen hjälpa till att identifiera personer/grupper som på något sätt har kommit i kontakt med satsningen och som kan ha värdefull information om resultat, effekter och potentiella förbättringar av metoden som använts.

När personer eller grupper identifierats ska en metod för datainhämtning väljas. De vanligaste metoderna är intervju, fokusgrupp och observation. Även granskning av dokument kan vara aktuellt, men detta görs i så fall oftast som ett första steg då dokument kan ge god vägledning inför utformandet av kvalitativa frågor som sedan kan besvaras i intervjuer eller fokusgrupper. För mer utförliga beskrivningar av kvalitativa metoder rekommenderas någon av de metodhandböcker som finns tillgängliga på området<sup>11</sup>.

När resultatet av den kvalitativa datainhämtningen ska tolkas bör detta göras mot en gemensamt beslutad utgångspunkt eller referensram. I detta fall är det naturligt att tolkningen görs gentemot planeringsunderlaget för satsningen och de antaganden och målsättningar som beskrevs där. Som tidigare nämnts är det därför värdefullt att tidigt diskutera vad som kan sägas vara ett lyckat resultat för den valda satsningen.

## Ekonomisk utvärdering

I den ekonomiska utvärderingen sammanställs och analyseras förändringar i de ekonomiska mått som valts för satsningen. I en första analys uppskattas kostnaden för att uppnå en viss effekt, enkelt uttryckt satsningens effekt i relation till kostnaden för satsningen. Detta ger en vägledning kring vad det skulle kosta att uppnå en viss effektstorlek vid uppskalning av satsningen och kan också ställas i relation till kostnaden för att genomföra andra insatser för samma målgrupp och utfall. För att mäta utfall i form av kostnadsbesparingar till följd av en satsning genomförs vanligtvis en beräkning av vad de förändrade utfallen innebär i ekonomiska termer. Detta kan ske genom att faktiska kostnadsförändringar observeras i verksamheten, det vill säga att konsumtionen av vissa insatser har förändrats. Dessutom kan en uppskattning av vad förändrade utfall betyder för framtida konsumtion av välfärdsinsatser göras. Detta blir då en så kallad kostnadsnyttoanalys (på engelska cost-benefit eller CBA) men med fokus på effekter för organisationen snarare än samhället i stort. Förenklat gäller att för de satsningar där nyttan är större än kostnaderna finns motiv att implementera. För regelrätta kostnadsnyttoanalyser används ett bredare perspektiv där nyttan och kostnaderna för samhället i sin helhet beaktas, den typen av samhällsekonomiska analyser är dock i praktiken svåra att göra när det gäller sociala investerings-satsningar eftersom det oftast saknas data från andra aktörer och kunskap om mer långsiktiga effekter. Resonemang om potentiella samhällsekonomiska effekter kan ändå tillföra utvärderingen ytterligare perspektiv.

För mer detaljerad information om genomförande av kvantitativ effektutvärdering se [Guide för effektutvärdering av sociala investeringsprojekt](#) [10].

## Komponentanalys

Som ett komplement till effektutvärderingen kan en komponentanalys belysa vilka delar av en satsning som varit avgörande för att uppnå det utfall som uppstått till följd av satsningen, vilka delar som varit framgångsrika respektive mindre lyckade, inklusive vilka faktorer som kan ha påverkat detta. Därmed ges viktiga inspel kring vilka delar och på vilket sätt komponenterna som satsningen innefattar ska föras över till ordinarie verksamhet vid implementering.

En sådan analys kan bidra med information om vilka vägledande principer, grundläggande funktioner och aktiviteter som är avgörande för ett lyckat genomförande och vilka som är överflödiga eller har motsatt effekt. Vad är det som styr medarbetarna i det dagliga arbetet? Har det funnits särskilda kulturella aspekter på den arbetsplats som satsningen utgjort som det behöver tas hänsyn till? Hur har prioriteringsordningen sett ut och finns informella ledarstrukturer att ta hänsyn till? Det är även viktigt att ytterligare granska de mekanismer som kan ha påverkat själva satsningen – finns något som skulle gjorts ett annat sätt för att uppnå en större, eller en helt annan, effekt? Hur stor del av den effekt

<sup>11</sup> Se exempelvis Kvale, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, eller Malterud, K. (2009) *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*.

som kan konstateras kan kopplas till de särskilda personer som arbetat i satsningen? Även om dessa delar bör vara avklarade i planeringsfasen av en satsning visar det sig många gånger att teori och praktik skiljer sig åt och ny information som uppkommit under genomförandets gång bör därför beaktas. Att efterfråga vad som fungerat bra och vilka brister som setts är avgörande information för den kommande implementeringen. Brister kan bestå av en otillräcklig beskrivning av rutiner kring en särskild aktivitet, gränsdragningar mellan en funktions uppdrag och ansvar kontra en annans, praktiska aspekter som gör det fysiskt svårt för en målgrupp att ta del av satsningen eller kulturella värderingar och normer som krockar.

Flera kvalitativa metoder kan användas för att identifiera framgångsfaktorer och brister samt underliggande mekanismer, gärna i en kombination för att få en så god förståelse som möjligt. En bra början är att granska de befintliga dokument som finns kopplat till satsningen, till exempel logikmodell, utvärderingsschema, projektansökan, utvärdering, deltidsrapporter och liknande. Detta med syfte att identifiera huvudområden och frågor som behöver klargöras ytterligare. Dessa frågor kan sedan inkluderas i en frågeguide för semi-strukturerade intervjuer. Intervjuerna kan hjälpa till att identifiera vägledande principer och aktiviteter som bidragit till eller hindrat lyckade utfall. Även framgångar och utmaningar bör efterfrågas. Om satsningen bygger på en evidensbaserad metod finns ett särskilt värde i att genomföra en systematisk litteraturoversikt för att upptäcka tidigare identifierade nyckelkompetenser av betydelse för satsningens framgång. Fokus bör vara att samla in processorienterad information, det vill säga hur har andra gått till väga, i vilken ordning och varför? Kombinationen av litteraturoversikt och intervjuer med individer från den lokala kontexten utgör ett bra underlag för en framtagandet av en konkret och komplett implementeringsplan.

## Utvärderingsrapport och implementeringsplan - underlag för beslut

Utvärderingen utgör det huvudsakliga underlaget för beslutsfattare när det ska beslutas om implementering i ordinarie verksamhet. Förutom denna bör underlaget till beslutsfattarna även innehålla en del som beskriver vad en fullskalig implementering av satsningen skulle innebära i ekonomiska och organisatoriska termer. Som stöd i framtagande av utvärderingsrapport, se [Mall för slutrapportering av utvärderingsresultat](#) [13].

I implementeringsplanen finns flera delar som är viktiga att belysa. Till att börja med är det viktigt att beräkna kostnaderna för en fullskalig implementering. Givet att de faktiska kostnaderna för en satsning finns beskrivna går det även att beräkna hur mycket det skulle kosta att erbjuda satsningens insatser till samtliga i målgruppen inom till exempel en hel kommun. Detta inkluderar även kostnader för resurser som utbildning av ytterligare personal och eventuella lokaler och så vidare. Ansvaret för finansieringen bör även klargöras - förväntas implementeringen genomföras inom ordinarie budgetram, eller kommer det kräva tillskott och hur ska en sådan finansiering i så fall säkerställas?

I nästa steg bör det klargöras om satsningen ska skalas upp för att täcka behovet hos samtliga i målgruppen på en gång, eller ske gradvis i olika faser. Ska ett införande av den nya arbetsmetoden till exempel genomföras på samtliga skolor i kommunen eller på några skolor åt gången? Även tidsramarna för implementeringen blir relevanta att synliggöra, det vill säga när implementeringen beräknas vara färdig. Detta är viktigt då även implementeringsprocessen bör följas upp och utvärderas (läs mer i avsnitt [8 Implementering och uppskalning av en satsning](#)).

En annan viktig fråga att diskutera i underlaget är vad satsningen och det nya arbetssätt den medför bör ersätta. Förslag på nya metoder och uppgifter som beslutas utan att något annat nödvändigtvis tas bort eller ersätts kommer i längden resultera i ineffektiviteter och ett ohållbart system. Fokus bör ligga på att identifiera de befintliga aktiviteter i ordinarie verksamhet som syftar till att helt eller delvis svara

mot samma behov som satsningen, men som inte visat sig vara lika effektivt sett till utfall. Det kan också handla om insatser som är lika effektiva men betydligt mer resurskrävande vilket då också motiverar ett förslag till att ersätta metoden. När dessa delar beskrivits och sammanställts finns underlag för en gedigen implementeringsplan. Som stöd i arbetet, se [Implementering av sociala investeringar-från projekt till ordinarie verksamhet](#) [14]

### Kommunikation under utvärderingsfasen

När utvärderingen av utfall och metodik är färdigställd behöver detta kommuniceras. Om effektutvärderingen är positiv ska resultatet spridas dels för att säkerställa förankring och förståelse hos den eller de verksamheter som ska implementera det nya arbetssättet dels för att uppmärksamma beslutsfattare och lokalbefolkning om att satsningen varit framgångsrik. Om utvärderingen inte kunnat visa på förbättrade utfall är det ändå viktigt att sprida lärdomarna av arbetet så att kommande satsningar undviker att göra om eventuella misstag. Att vara transparent kring vad som fungerat bra och vad som eventuellt inte fungerat lägger grunden för en lärande organisation som tar tillvara på genererad kunskap.

---

### Som stöd i arbetet med utvärdering läs gärna:

- ▶ [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) [7]
- ▶ [Guide för effektutvärdering av sociala investeringsprojekt](#) [10]
- ▶ [Mall för slutrapport av utvärderingsresultat](#) [13]
- ▶ [Implementering av sociala investeringar- från projekt till ordinarie verksamhet](#) [14]

---

### Säkerställ följande:

- Redovisning av utfall av satsningen, satt i relation till valt jämförelsealternativ.
  - Redovisning av de komponenter i satsningen som varit framgångsrika respektive bristfälliga, samt möjliga orsaker.
  - Presentation av möjligt samband mellan satsningens effekter och troliga effekter på lång sikt.
  - Implementeringsplan inklusive förutsättningar för eventuell uppskalning.
  - Kommunikation och förankring av resultat och lärdomar inom organisationen och till andra berörda aktörer.
-

# 8. Implementering och uppskalning av en satsning

## Strategisk nivå

En kritisk fas i allt utvecklingsarbete är övergången från projekt till ordinarie verksamhet. Dock är frågan om implementering inte enbart viktig här, utan är något som bör övervägas under hela processen med sociala investeringar. Flertalet organisationer som arbetar med sociala investeringar har exempelvis skrivit in i sina riktlinjer att endast satsningar som är implementerbara ska finansieras, vilket gör att ansvariga redan i idéstadiet får ta ställning till hur troligt det är att satsningen kan komma att fungera som ordinarie arbetssätt efter att projektiden är slut. Eventuell implementering bör även vara ett återkommande ämne på styrgruppens dagordning under genomförandefasen, samt lyftas till ansvariga politiker så ofta som det anses nödvändigt för att dessa ska vara väl förberedda för att fatta beslut när det är dags. Under utvärderingsfasen sammanställdes ett brett underlag för att underlätta dessa beslut.

När ett beslut om implementering är fattat delegeras själva genomförandet av implementeringen till tjänstemannaorganisationen och ansvariga chefer. I de fall där satsningen varit tvärssektoriell med flera involverade förvaltningar och verksamheter behöver ett gemensamt beslut om hur den fortsatta driften ska se ut tas, samt hur chefsansvaret ska fördelas. Även det ekonomiska ansvaret för det nya arbetssättet blir viktigt att diskutera – om de ekonomiska medlen som finansierat satsningen använts för att stimulera och underlätta ett tvärssektoriellt arbetssätt under projektiden, ska de olika förvaltningarna fortsatt dela på detta eller ska resurser från en förvaltning överföras till en annan som får huvudansvaret för fortsatt drift?

Några huvudfrågor kring implementering av tvärssektoriella satsningar som kan vara bra att diskutera över förvaltningsgränserna är:

- Delat ägarskap
- Delat genomförande
- Möjlig framtida tvärssektoriell organisation för arbetet, och hur detta eventuellt kan komma att påverka befintlig organisation
- Gemensam finansiering
- Gemensamma forum och strukturer för beslut och information

Ansvariga chefer, såväl på förvaltningsnivå som på verksamhets- och enhetsnivå, har stort ansvar för om implementeringen av satsningar i ordinarie verksamhet blir lyckad eller inte. Men även chefer kan behöva stöd i implementeringsarbetet då detta inte alltid ingår naturligt i chefsuppdraget. Om organisationen har en samordnare/processledare för sociala investeringar kan denne troligen utgöra en naturlig stödfunktion, men ytterligare stödfunktioner behöver eventuellt involveras beroende på vad det är som ska implementeras.

I förberedelserna inför implementeringens genomförande gäller det att planera och ordna det som behövs för att förverkliga implementeringen. Det kan behöva anställas ny personal, ordnas med lokaler eller utrustning och befintliga rutiner ses över eller anpassas. Det är även en fördel att formulera ett eller flera tydliga mål med implementeringen, som används som referensram när bedömningen ska göras kring huruvida implementeringen har varit lyckad eller ej.

För att implementering ska fungera väl krävs även goda relationer mellan den strategiska och den operativa nivån. Transparens och kommunikation är avgörande, och inte enbart under övergångsperioden från projekt till kärnverksamhet. Även implementeringen behöver nämligen följas upp efter en tid för att säkerställa att de effekter som eftersträvas uppnås även i ordinarie verksamhet och inte enbart var ett resultat av en strukturerad och särskilt resurssatt satsning. Om uppföljningen visar att resultatet av det nya arbetssättet inte blir detsamma som under projekttiden behöver en analys göras om vad det kan bero på och ansvariga chefer behöver uppmärksammas på vad som behöver göras i respektive verksamhet eller enhet för att säkra implementeringen. Att arbeta med kontinuerlig feedback till verksamhet och chefer kring hur implementeringen löper på är alltså avgörande för huruvida den lyckas eller ej, och på den strategiska nivån blir det därför viktigt att utse en funktion som ansvarar för att uppföljning och kommunikation fungerar.

## Operativt arbete

### Genomförande av implementering

När beslutet om implementering är fattat kan implementeringsarbetet börja. Utifrån den implementeringsplan som beslutats startar ett arbete för att göra en faktisk förändring och föra över kunskapen som genererats i satsningen till ordinarie verksamhet, exempelvis genom utbildningar för personal.

Som nämns ovan behöver effekter som påvisats i en utvärdering inte nödvändigtvis betyda att insatsen kommer att leda till stora förbättringar i utfall vid en bredare implementering. Det större antalet aktörer och utförare kan medföra oförutsägbara konsekvenser som leder till sämre resultat om dessa inte identifieras och justeras för. Utifrån den komponentanalys som genomförts under utvärderingsfasen har en indikation framkommit på hur kontexten spelade roll för utfallet av den genomförda satsningen. För att implementera i en ny kontext behövs därför kunskap även om denna - finns det något som skiljer den nya kontexten från den som var aktuell när satsningen pågick? Finns samma kapacitet att förändra på samma vis i den nya kontexten som där satsningen genomfördes? Om det finns inblick i den nya kontexten blir det enklare för stödfunktionerna på strategisk nivå att tillgodose behov på operativ nivå gällande exempelvis praktiska verktyg, fortbildning och praktisk träning och coachning. Samtidigt är det viktigt att ge arbetet tid att anpassas till ett nytt sammanhang. Förändringsarbete kommer alltid att stöta på ett visst motstånd, men om det finns en god inblick i vilka faktorer som är viktiga för att lyckas med det nya arbetssättet kan många hinder undvikas.

### Uppföljning och analys av implementering

När själva implementeringsprocessen är påbörjad är det viktigt att följa upp för att säkra att insatsen eller det nya arbetssättet efterlevs. Precis som inom ramen för satsningen är kommunikationen kring implementeringens fortlöpande och framsteg viktig att upprätthålla till såväl berörda verksamheter som ledningsnivån, dels för att hålla motivationen hos personalen uppe, och dels för att synliggöra hinder för implementeringen som behöver hanteras.

I slutskedet av implementeringen bör resultaten utvärderas utifrån fastställda mål och jämföras mot resultaten från satsningen under projekttiden. Dessa två underlag bör sedan jämföras för att upptäcka och resonera kring eventuella skillnader i genomförande och utfall. Utifrån detta kan eventuella ytterligare justeringar göras för att säkerställa att verksamheten har de förutsättningar som krävs för att använda det nya arbetssättet fullt ut.

Det nya arbetssättet/metoden kan räknas som integrerat när den långsiktiga överlevnaden tas för given, oberoende av faktorer som personalomsättning, omorganisationer, politiska omställningar eller andra förändringar i externa och interna förutsättningar. Efter att implementeringen anses klar och arbetet är överfört till driften kan det med fördel följas upp inom ramen för kommunens eller landstingets/regionens ordinarie arbete med kvalitetssäkring och kvalitetsledning.

---

**Som stöd i arbetet med implementering, läs gärna:**

- ▶ [Implementering av sociala investeringar- från projekt till ordinarie verksamhet \[12\]](#)

---

**Säkerställ följande:**

- Ansvar för fortsatt drift av tvärssektoriella satsningar (ägarskap, organisation, finansiering och genomförande) är tydliggjort och förankrat.
  - Nödvändiga förutsättningar (såsom personal, utbildningar, lokaler etc) för implementering finns på plats.
  - Mål och tidsramar för implementeringen är tydliggjorda.
  - Den nya kontexten i vilken satsningens resultat ska implementeras är synliggjorda, och en plan för att hantera eventuella hinder för implementeringen finns.
  - Uppföljning av implementeringens resultat följs upp och jämförs med resultatet av satsningen under projekttiden.
-



Avsnitt 8

# Referenser

Samtligt material finns tillgängligt på [www.uppdragpsyiskhalsa.se/sociala-investeringar/](http://www.uppdragpsyiskhalsa.se/sociala-investeringar/)

1. **Rollbeskrivning** - Sociala Investeringar (*skrift*)
2. **Barns utveckling** - Frisk/riskfaktorer och effektiva insatser (*affisch*)
3. **Från statisk till dynamisk** - guide för flödesanalys (*skrift*)
4. **Förenklad logikmodell** - de första stegen (*figur*)
5. **Mall för beslutsunderlag till social investering** (*exempel från Örebro kommun*)
6. **Projektledarinstruktion** - för sociala investeringar (*exempel från Örebro kommun*)
7. **www.foljupp.nu** (*webverktyg*)
8. **Logikmodell** (*figur*)
9. **Instrumentfiltret** - vägledning i val av instrument (*web-verktyg*)
10. **Guide för effektutvärdering av sociala investeringsprojekt** (*skrift*)
11. **Enhetskostnader** (*tabell*)
12. **Mall för slutrapportering av utvärderingsresultat** (*exempel från Örebro kommun*)
13. **Implementering av sociala investeringar** - från projekt till ordinarie verksamhet (*skrift*)

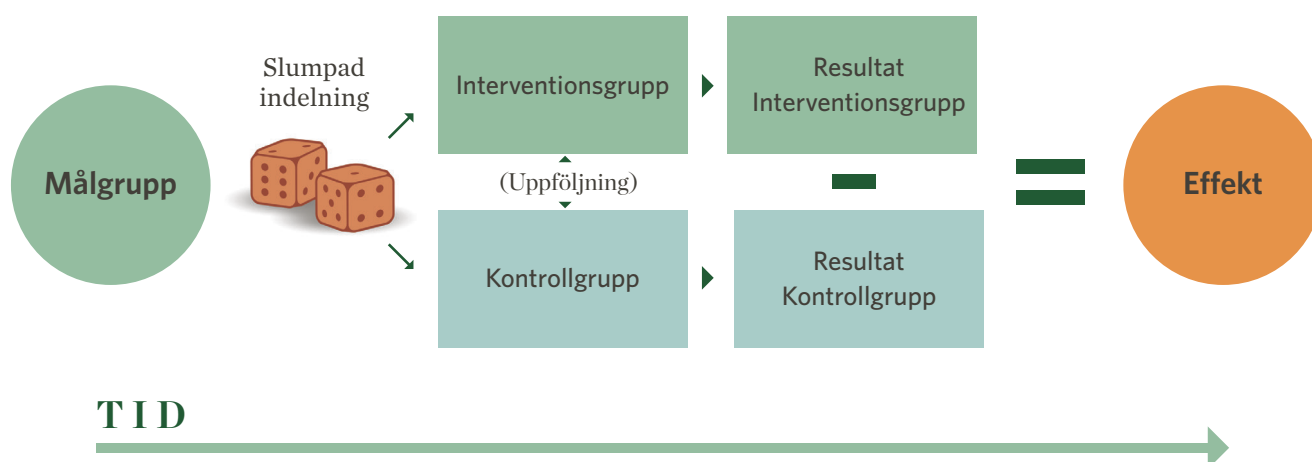
# Bilaga A - Jämförelsealternativ

## Randomiserad kontrollerad utvärdering (RCT efter eng. begrepp)

En randomiserad kontrollerad utvärdering anses vara den säkraste metoden för att kunna mäta effekten av en åtgärd. En RCT förlitar sig på randomisering dvs. slumpmässig fördelning av deltagare från en och samma målgrupp till att ingå i:

- en grupp som får den insats man vill studera och
- en grupp som inte får någon åtgärd utöver ordinarie insatsutbud.

Grupperna observeras från innan det att insatsen påbörjas till en tid efter att insatsen genomförts. Beroende på upplägget och vilken effekt som mäts avgör hur länge grupperna bör observeras.



Den slumpmässiga fördelningen av deltagare till de olika grupperna är i dagsläget vår bästa metod för att säkerställa att grupperna är lika i alla avseenden förutom själva insatsen och att den effekt som då observeras beror på just insatsen och ingenting annat.

RCT kan vara resurskrävande och utmanande att genomföra i samhällliga och sociala frågeställningar. Ibland kan det till och med anses oetiskt att inte erbjuda en insats om en positiv effekt redan är säkerställd. Däremot behöver kontrollgrupper inte bli helt utan insats utan får i stället de insatser som normalt erbjuds.

## Matchning

Då randomisering inte är möjlig på grund av exempelvis etiska, praktiska eller politiska skäl så kan en jämförelsegrupp som liknar deltagarna i insatsgruppen i så stor utsträckning som möjligt väljas ut. Ett kritiskt moment är hur väl alla egenskaper och omständigheter som skulle kunna påverka den

observerade effekten matchas mellan grupperna. Det kan handla om individuella faktorer som till exempel kön, ålder och socioekonomiskt status men även externa faktorer som lokala förutsättningar, kultur och klimat.

Matchning är vanligtvis något mindre resurskrävande än RCT och oftast lättare att genomföra, särskilt på gruppnivå (till exempel två geografiska områden inom en kommun eller mellan två kommuner). Dock finns ingen garanti att alla potentiellt störande bakgrundsfaktorer som kan påverka effekten har identifierats och kontrollerats för. Beroende på vilken insats utvärderas kan det också vara svårt att hitta en riktigt bra jämförelsegrupp. Även tillgången till relevanta data från före satsningen kan saknas.

## Generisk kontroll

En generisk kontroll innebär att den grupp som får en insats jämförs med motsvarande grupp i en större population under samma tidsperiod. Den senare blir då referensramen för normalutvecklingen med antagandet att gruppen som fått insatsen skulle följt samma trend utan insats. Den eventuella skillnad som observeras mellan dessa grupper antas bero på insatsen. Metoden är inte lika resurskrävande som ovannämnda alternativ då indikatorer för referenspopulationen vanligtvis hämtas från redan tillgänglig registerdata/administrativa data.

Den generiska jämförelsegruppen har varken slumpmässigt valts ut eller matchats mot den grupp som fått insatsen vilket medför större osäkerheter kring störande bakgrundsfaktorer och systematiska skillnader i allmänhet och det blir svårt att uttala sig om huruvida resultatet beror på insatsen eller inte.

## Skuggkontroll

En skuggkontroll genomförs med hjälp av en eller flera experter på området som studeras. De får till uppgift att bedöma hur resultatet skulle ha sett ut om ingen insats genomfört. Detta görs ofta med hjälp av intervjuer, statistik och analyser av befintliga data som underlag. Metoden är jämförelsevis enkel att genomföra och kräver inte mycket resurser. Däremot behöver det identifieras minst en expert på området och resultatet baseras helt på den sakkunniges tolkning vilket medför en del risker. Bland annat kan analysen påverkas av personliga förutfattade åsikter och i värsta fall kan en eller flera av experterna vara partiska i frågan som kan motivera både under- eller överskattning av en insats effekt.

## Före-efter-mätning

I en före-efter-mätning används inget annat jämförelsealternativ än gruppen som fått den insats som utvärderas. Detta görs genom en baslinjemätning på relevanta indikatorer före insatsen och sedan jämföra dessa med hur det ser ut efter insatsen. Antalet mättillfällen kan variera både före och efter och ju mer tillgänglig data som finns, desto bättre förutsättningar för att förutse den hypotetiska händelseutveckling som skulle skett utan insats. Dock baseras detta i princip helt på antaganden och de slutsatser som dras om effekt blir svåra att säkerställa.

## Historisk kontroll

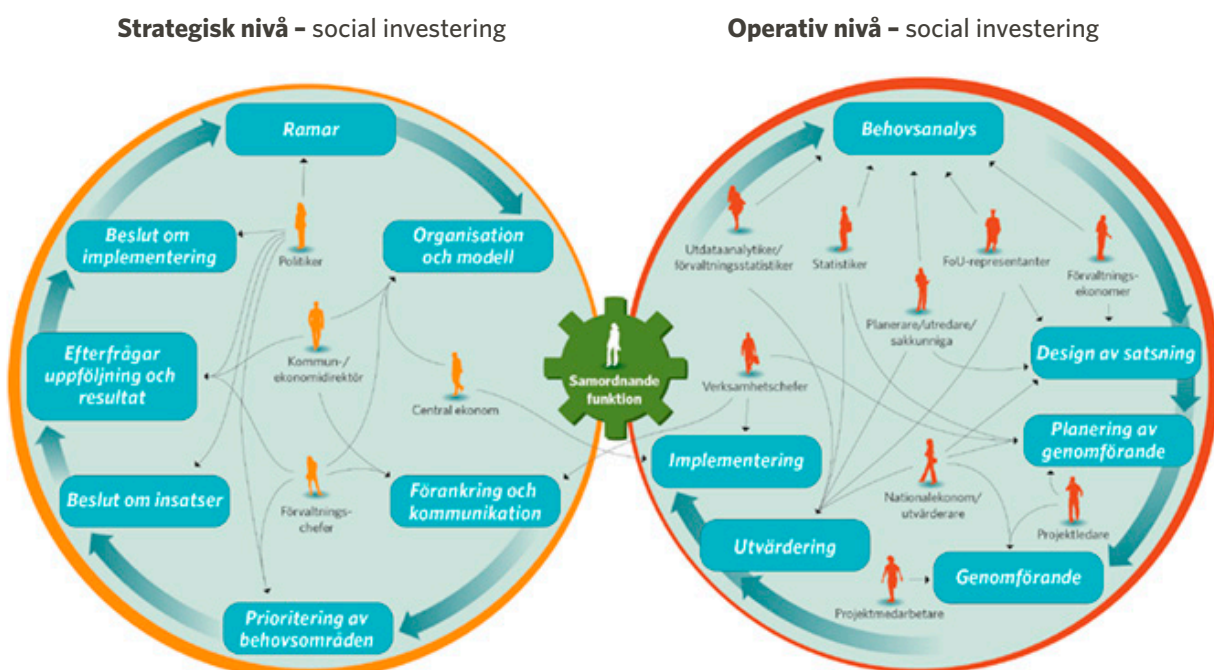
Ibland har en insats genomförts vid ett tidigare skede och resultaten för den målgruppen kan jämföras med en senare insats för att upptäcka skillnader eller för att bekräfta bestående effekt. En fördel är att mycket relevant data oftast finns tillgänglig och sammanställd vilket spar tid och andra resurser. Däremot kan systematiska skillnader i de olika grupperna förekomma och externa omständigheter kan ha förändrats beroende på hur länge sedan den historiska kontrollen genomfördes vilket kan påverka resultatet.

## Väntlistekontroll

En väntlistekontroll innebär vanligtvis att personer som ansöker om att få ta del av en insats slumpas till en grupp som får insatsen och en grupp som hamnar på en väntelista för att få insatsen vid en senare tidpunkt. Dessa grupper observeras med hjälp av relevanta mätinstrument för att kunna uppskatta effekten av insatsen i insatsgruppen baserat på jämförelser med väntlistgruppen. En fördel är att rekrytering av deltagare sker automatiskt och randomiseringen av deltagare ökar säkerheten att inga systematiska skillnader mellan grupperna förekommer. Däremot kan båda dessa grupper särskilja sig från resten av målgruppen i övrigt då de aktivt ansökt om deltagande. De kan till exempel vara mer mottagliga för insatsen. Beroende på insatsens karaktär kan personerna i jämförelsegruppen också påverkas av vetskapen om att de väntar på insats. Effekten av själva insatsen kan alltså inte överföras till en bredare grupp.

# Bilaga B - Hållpunkter för arbetet med sociala investeringar med illustrativa exempel

I bilagan ges en koncentrerad form av de resonemang som är utvecklade i guiden kompletterade med några exempel som kan användas för inspiration och diskussion.



## Förutsättningar för att arbeta med sociala investeringar

- Det finns reserverade medel för att finansiera sociala investeringar. Medlen kan användas tvärsektorielt och syftet är förankrat i organisationen.
- Det finns enighet på politisk och högsta tjänstemannanivå om syftet med att arbeta med sociala investeringar.
- Det finns kriterier för arbetet med sociala investeringar som är tydliga och tillgängliga för samtliga berörda parter.
- Det finns särskilt avsatta eller tillgängliga resurser för analys, statistik, projektledning, uppföljning och utvärdering med uppdrag att stödja arbetet.

- Samordnare eller ansvarig för att driva och stödja utveckling har mandat att analysera behov, att identifiera gap och att ta fram underlag för satsningar.
- Det finns strukturer som underlättar kontinuerlig förankring och kommunikation av resultat och slutsatser till ledning och verksamheter.
- Det finns forum för beslut och uppföljning på politisk- och ledningsnivå som speglar att arbetet är tvärsektoriellt och strategiskt förankrat.
- Det finns forum på verksamhetsnivå där funktioner med sakområdeskompetens och förankring i verksamheterna möter de som arbetar med att stödja utvecklingsarbete.

### Fiktivt exempel - förutsättningar

I en kommun har kommunstyrelsen (KS) budgeterat utvecklingsmedel för sociala investeringar på 20 miljoner kr. Medlen ska finansiera strategiska utvecklingsinsatser i kommunen. En arbetsgrupp har under hand skapats för att säkra att medlen används på rätt sätt. I denna ingår tre nya tjänster, en processledare/samordnare, en nationalekonom och en statistiker samt en sakkunnig från respektive fackförvaltning. Arbetsgruppen rapporterar till kommunens ledningsgrupp. Ett tvärsektoriellt operativt forum skapas för att förankra syftet med utvecklingsmedlen, för att stärka erfarenhetsutbytet kring hur olika verksamheter driver utveckling och identifiering av vilka behov som finns. En modell för att ta fram konkreta satsningar utformas i dialog med ledningsgrupp och verksamheter. Modellen går ut på att först identifiera prioriterade behovsområden och därefter bjuda in organisationen att tillsammans med andra berörda aktörer komma med förslag på insatser som har potential att påverka utfallen inom det eller de områden som är prioriterade. Ledningsgruppen prioriterar bland föreslagna insatser och arbetsgruppen utformar förslag till satsningar som formellt beslutas av KS. Förankring med berörda nämnder och förvaltningar ska ske såväl på politisk som tjänstemannanivå.

En utvärdering av arbetet gjordes efter tre år och fyra genomförda satsningar. Resultaten visar att även om det finns en organisation på plats finns svårigheter kring några aspekter som organisationen nu arbetar vidare med:

- Att få ledningsgruppen att ta ett gemensamt ansvar för de satsningar som beslutats. Exempelvis finns brister i stödet till satsningar under genomförandet och de utvärderingar som görs får inte alltid legitimitet i organisationen inför beslut om implementering.
- Att få medarbetarna i satsningarna att förstå vikten av löpande uppföljning och dokumentation och att strukturerat diskutera och besluta om justeringar av insatser.
- Att få samtliga förtroendevalda att respektera modellen och inte försöka använda medlen för att enbart genomföra politiskt motiverade satsningar oavsett om dessa bedöms som effektiva eller inte.

## Tväarsektoriell behovsanalys

Som stöd i arbetet med behovsanalys, läs gärna:

- ▶ [Affisch: barns utveckling](#) [2]
- ▶ [Från statisk till dynamisk – Guide för flödesanalys](#) [3]

Säkerställ följande:

- Ett eller flera väldefinierade behov finns identifierade och verifieras av kvantitativa och/eller kvalitativa data.
- Utifrån behovsanalysen finns en idé om målgrupp för en framtida social investering.
- De identifierade behoven är kommunicerade och förankrade hos beslutsfattare, berörda chefer och verksamheter.

Tre grupper:

100% = 200 omplaceringar\*

**Grupp 1**

120 omplaceringar\*\* (60%)



20% (12 omplaceringar) fick öv-insats under denna period

**Grupp 2**

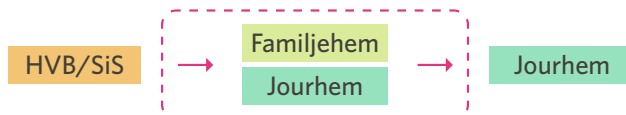
60 omplaceringar (30%)



40% (8 omplaceringar) fick öv-insats under denna period

**Grupp 3**

20 omplaceringar (10%)



Figur 6 Exempel på flödesanalys av placeringar och omplaceringar bland unga.

Ovan visas ett exempel på en flödesanalys där unga som finns i HVB-hem<sup>12</sup> eller i SiS-placering<sup>13</sup> följts bakåt i tiden för att kartlägga tidigare omplaceringar och relaterade öppenvårdsinsatser. Analysen visar bland annat att av totalt 200 omplaceringar hade 30 procent (grupp 2) omplacerats från ett HVB/SiS-

<sup>12</sup> Hem för Vård eller Boende (HVB) är en verksamhet som på kommunens uppdrag inrättas för barn, ungdomar, vuxna eller barnfamiljer och som bedriver behandling eller är inriktad på omvårdnad, stöd eller fostran. Läs mer på [www.ivo.se](http://www.ivo.se)

<sup>13</sup> Statens institutionsstyrelse (SiS) bedriver individuellt anpassad tvångsvård och verkställer sluten ungdomsvård i samverkan med socialtjänsten. Läs mer på [www.stat-inst.se](http://www.stat-inst.se)

boende till ett annat, alternativt till familjehem eller jourhem. Mellan dessa placeringar var det dock endast en liten andel av de unga som fått någon form av öppenvårdsinsatser, vilket belyser att befintliga stödinsatser inte når målgruppen. Flödesanalysen visar vidare att stödet i övergången från första HVB/SiS inte varit tillräckligt då samtliga slutligen återplacerats i HVB/SiS. Resultatet från flödesanalysen kunde sedan användas för att testa nya och mer omfattande stödinsatser i övergången från HVB/SiS till annan boendeform för att förhindra framtida återplaceringar.

## Fiktivt exempel 2 - tvärssektoriell analys

En skola i kommunen har länge lyckats sämre med skolresultaten för sina elever än övriga i kommunen. Kraftfulla resursförstärkningar har gjorts för att kompensera att elevunderlaget har en mer utsatt socioekonomisk bakgrund än i andra skolor men detta har inte gett några synbara effekter. Genom att på individnivå analysera förutsättningarna utanför skolan vad gäller hemmiljö, insatser från socialtjänst och fritidsaktiviteter identifieras en målgrupp som bedöms som extra utsatt och därmed har störst svårigheter att genomföra sin skolgång. Denna grupp visar sig också förklara en stor andel av den givna skolans dåliga skolresultat i förhållande till övriga kommunen. Detta väcker tankar om en satsning som kombinerar stöd till familj, stöd till individen utanför skoltid och mer riktade kompensatoriska insatser på skoltid till den identifierade målgruppen.

## Strategiskt val av satsningar som kan bidra till förbättrade resultat

Ett strategiskt val av satsningar ska bygga på den behovsanalys som genomförts tidigare. Syftet med att välja satsningar strategiskt är att undvika att genomföra sådant som inte svarar mot det faktiska behovet, samt att basera valet på tillgänglig evidens och/eller beprövad erfarenhet. Detta motsäger inte möjligheten att testa helt nya metoder eller innovationer, men i det fallet bör arbetet dokumenteras noggrant för att möjliggöra effektutvärdering.

### Som stöd i arbetet med strategiskt val av satsning, läs gärna:

- ▶ [Förenklad Logikmodell \[4\]](#)
- ▶ [Exempel på mall för beslutsunderlag till social investering \[5\]](#)

### Säkerställ följande:

- Vid utlysning och idéprovning: informations- och förankringsinsatser för sociala investeringar som arbetssätt riktade till berörda verksamheter är genomförda inför ansökan eller idéprovning.
- En förenklad logikmodell som säkerställer en röd tråd mellan lång- och kortsiktiga mål, aktiviteter som behöver genomföras för att nå målen samt vilka resurser som krävs för att genomföra aktiviteterna finns för den tänkta satsningen.
- Kriterier för hur idéer ska prioriteras och värderas finns tillgängliga för beslutsfattare och verksamheter.

## Fiktivt exempel - val av satsning

Fem idéer till satsningar har inkommit och ska diskuteras i ett tvärsektorielt forum för att belysa hur de olika idéerna svarar mot behov och vilka förutsättningar som finns för genomförande. I början av mötet är det stort fokus på vilka aktiviteter som idémakarna har tänkt sig och vilka alternativa aktiviteter som andra i forumet förespråkar. Samordnaren för sociala investeringar får kort avbryta diskussionen och påminna om att det först är viktigt att titta på det beskrivna behovet och vilka utfall som antas påverkas. Genom användning av den förenklade logikmodellen blir det fortsatta samtalet mer strukturerat och gradvis blir det tydligt att två av de fem idéerna har en mer solid grund och därmed väljs ut att arbeta vidare med.

## Utformning av satsning

### Som stöd i arbetet med utformning av satsning, läs gärna:

- ▶ [Exempel på projektledarinstruktion](#) [6]
- ▶ [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) [7]
- ▶ [Detaljerad logikmodell](#) [8]
- ▶ [Instrumentfiltret – vägledning i val av instrument](#) [9]
- ▶ [Guide för effektutvärdering](#) [10]
- ▶ [Enhetskostnader](#) [11]
- ▶ Social rapport 2010

### Säkerställ följande:

- Etablering av tvärsektorieell arbetsgrupp och styrgrupp
- Detaljerad beskrivning av satsningens logik med syfte och mål, plan för genomförande, uppföljning och utvärdering med tillhörande indikatorer
- Uppskattning av sociala effekter och tillhörande kostnader vid full implementering och uppskalning av satsningen
- Struktur för projektledning och -styrning
- Rutiner för styrning och kommunikation, inklusive rapportering och dokumentation av aktiviteter och processmått
- Riskanalys med tydlig ansvarsfördelning

### Fiktivt exempel - utformning av satsning

En satsning planeras för att minska fallskador för äldre. Satsningen är ett samarbete mellan äldreomsorg och hemsjukvård, och förvaltningschefen för äldreomsorgen utses som projektägare. Hemsjukvården, primärvården och övriga kommunala chefer som anses ha värdefull kunskap som kan påverka satsningen bjuds in att sitta i styrgruppen. Målgruppen specificeras till äldre 65 år och uppåt som idag har någon form av hemtjänst- eller hemsjukvårdsinsats. Det kortsiktiga målet definieras som att andelen äldre över 65 år i ett visst område som regelbundet deltar i någon form av strukturerad fysisk aktivitet ska ha ökat med 50 procent, och det långsiktiga målet definieras som att fallskador som leder till sjukhusinläggning för samma målgrupp ska ha minskat med 80 procent. Ett utfallsmått för det kortsiktiga målet kan till exempel vara "andel äldre som är registrerade på ett lokalt gym" eller "andelen äldre som deltar i aktiviteter som erbjuds inom ramen för satsningen". En indikator för det långsiktiga målet kan till exempel vara "antal sjukhusinläggningar till följd av fallskada". Innan satsningen startar genomförs även en riskanalys där de vanligaste riskerna listas: personalomsättning, att de äldre som erbjuds satsningen tackar nej, svalt intresse/omprioriteringar hos någon samarbetspartner etc. Hur troliga riskerna är att inträffa uppskattas och hur de ska hanteras samt vem som har ansvaret för detta om de uppstår specificeras.

### Genomförande och uppföljning av satsning

Som stöd i arbetet med genomförande och uppföljning, läs gärna:

- ▶ [Rollbeskrivning- Sociala Investeringar \[1\]](#)
- ▶ [www.foljupp.nu \[7\]](http://www.foljupp.nu)

### Fiktivt exempel - genomförande och uppföljning

Ett landsting har valt att starta en satsning på föräldrastöd. Satsningen ska pågå under ett år, och i satsningen ingår ett antal utbildningstillfällen för föräldrar. När man följer upp de utbildningstillfällen som genomförts under de första två månaderna framkommer att andelen föräldrar som deltar är lägre när utbildningen schemaläggs på en särskild dag. När man undersöker detta närmare visar det sig att många av föräldrarna har andra åtaganden som utgör ett hinder för deltagande på just denna dag, och därför flyttas ena utbildningstillfallet till en annan dag för att höja deltagandet. Efter ytterligare två månader görs ännu en uppföljning. Man upptäcker då att en av utbildarna har lägre andel föräldrar som deltar jämfört med de andra som håller i föräldraträffarna. Projektledaren får fram i samtal med utbildaren att denna behöver få mer träning och stöd för att genomföra utbildningen enligt plan. Dessa två scenarion är exempel på viktiga insikter som möjliggör justeringar under genomförandet av en satsning, vilket i sin tur ökar möjligheterna att uppnå ett lyckat resultat.

## Verkligt exempel

I Peterborough Prison, Storbritannien, har ett utvecklingsarbete bedrivits för att minska återfall i kriminalitet för målgruppen dömda för kortare straff. Arbetet har finansierats och utvärderats inom ramen för en så kallad Social Impact Bond. Två kohorter (det vill säga grupper under en bestämd tid) på 1 000 dömda i varje kohort har gått igenom satsningen. För den första kohorten minskade andelen som återföll i brott med 8,4 procent. Genom att kontinuerligt samla data och exempelvis observera att en stor andel av målgruppen hoppade av insatsen i förtid kunde insatserna förändras och optimeras så att andelen som återföll i brott i kohort två reducerades ännu mer, med 9,7 procent. (Social Finance UK, [www.socialfinance.org.uk](http://www.socialfinance.org.uk))

---

### Säkerställ följande:

- Roller och ansvarsfördelning mellan styrgrupp, projektägare, projektledare och projektteamet under genomförandefasen är tydliggjorda.
  - Beslutsvägar och kommunikationskanaler, för såväl förankring som spridning av resultat och erfarenheter, är etablerade.
  - Kontinuerliga avstämningar mellan styrgrupp/projektägare och projektledare.
  - Identifierade, utformade och beslutade process- och utfallsmått registreras kontinuerligt via exempelvis [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) och följs upp av styrgrupp/projektägare.
- 

## Utvärdering av en satsning

Syftet med en utvärdering är att sammanställa utfallsdata (social och ekonomisk) och jämföra resultatet av en satsning med ett jämförelsealternativ. Effekttvärderingen kompletteras även med kvalitativa utsagor kring vad i satsningen som fungerat och inte, vilket gör att de komponenter som är mest verksamma kan identifieras inför en kommande implementering.

---

### Som stöd i arbetet med utvärdering läs gärna:

- ▶ [www.foljupp.nu](http://www.foljupp.nu) [7]
  - ▶ [Guide för effekttvärdering av sociala investeringsprojekt](#) [10]
  - ▶ [Mall för slutrapport av utvärderingsresultat](#) [13]
  - ▶ [Implementering av sociala investeringar- från projekt till ordinarie verksamhet](#) [14]
-

**Säkerställ följande:**

- Redovisning av utfall av satsningen, satt i relation till valt jämförelsealternativ.
- Redovisning av de komponenter i satsningen som varit framgångsrika respektive bristfälliga, samt möjliga orsaker.
- Presentation av möjligt samband mellan satsningens effekter och troliga effekter på lång sikt.
- Implementeringsplan inklusive förutsättningar för eventuell uppskalning.
- Kommunikation och förankring av resultat och lärdomar inom organisationen och till andra berörda aktörer.

**Implementering och uppskalning av en satsning****Som stöd i arbetet med implementering, läs gärna:**

- ▶ [Implementering av sociala investeringar- från projekt till ordinarie verksamhet \[12\]](#)

**Säkerställ följande:**

- Ansvar för fortsatt drift av tvärspektoriella satsningar (ägarskap, organisation, finansiering och genomförande) är tydliggjort och förankrat.
- Nödvändiga förutsättningar (såsom personal, utbildningar, lokaler etc) för implementering finns på plats.
- Mål och tidsramar för implementeringen är tydliggjorda.
- Den nya kontexten i vilken satsningens resultat ska implementeras är synliggjorda, och en plan för att hantera eventuella hinder för implementeringen finns.
- Uppföljning av implementeringens resultat följs upp och jämförs med resultatet av satsningen under projekttiden.

**Verkligt exempel**

En nypolicy som beslutats i Ontario, Kanada, uppmanade alla sjukhus att implementera användningen av en checklista för operationer. Efter implementeringen analyserades utfallen på 101 sjukhus som använt sig av checklistan – före och efter checklistan börjat användas. Det visade sig att trots att användningen av checklistan var hög (98 procent av sjukhusen rapporterade att de använde sig av checklistan) kunde inte något av sjukhusen visa på en signifikant minskning av dödsfall vid operationer. Samtidigt såg man en stor variation vad det gällde komplikationer – sex sjukhus rapporterade signifikanta förbättringar, medan tre sjukhus rapporterade signifikanta försämringar. Eftersom studien inte hade samlat in data på hur checklistan implementerades eller vilka faktorer som ledde till framgång eller misslyckande, var det omöjligt att analysera eventuella orsaker till att dödsfall vid operationer inte minskade trots att checklistan implementerats (Wandersman et al. 2016).

# Bilaga C - Begreppslista

## Aktivitet

En konkret handling inom ramen för en satsning. En satsning kan innehålla flera aktiviteter som t ex hembesök, läxhjälp eller stödsamtal. (Se även förklaring av insats.)

## Behovsanalys

Grundlig kartläggning av (de "ej tillgodosedda") behoven i den lokala befolkningen, vanligtvis baserat på befintlig kvantitativ data från berörda verksamheter med kompletterande kvalitativa moment.

## Effekt

Den observerade relationen mellan en insats och ett utfall. Effekt kan bland annat uttryckas som samband, effektstorlek eller oddskvot.

## Effektutvärdering

Syftar till att noggrant och så tillförlitligt som möjligt bedöma effekten av en insats genom att urskilja eventuella förändringar som kan tillskrivas satsningen från förändringar som skulle ägt rum oavsett. Tillsammans med en utförlig beskrivning av satsningens innehåll och genomförande kan effektutvärderingen utgöra underlag för beslut.

## Flödesanalyser

Kartläggning och analys av hur bland annat olika målgrupper flödar genom verksamheter eller processer. Fokus ligger ofta på att upptäcka brister, flaskhalsar eller gap. Det kan till exempel handla om att följa en grupp individer med en särskild problematik och titta närmare på vilka beslut om insatser och stöd som tagits inom socialtjänsten rörande gruppen under ett antal år bakåt i tiden. En sådan analys kan resultera i insikter som att insatser kanske har satts in för sent eller att insatserna som erbjudits tycks svara mot fel behov.

## Programlogik

De antaganden om på vilket sätt insatser kommer att leda till önskade resultat och effekter. Antaganden bör underbyggas av evidens. Låt oss anta att ett identifierat problem på en skola är stökiga klassrum, ett exempel på en förändringsteori skulle då kunna vara; fysisk aktivitet gynnar koncentrationsförmågan, införandet av lärarledda fysiska lekar innan lektioner förväntas gynna koncentrationsförmågan och således bidra till ökad studiero i klassrummen.

## Implementering

De tillvägagångssätt som används för att gå från projektform för en satsning till att integreras i ordinarie verksamhet. Genom att ta hjälp av den kunskap som finns om implementering är det betydligt större chans att förändringsarbetet går som planerat.

## **Individdata**

Alla uppgifter som samlas in, analyseras och behandlas per individ. För dessa typer av uppgifter är det viktigt att beakta personuppgifts- och sekretessbestämmelser.

## **Insats**

Utgörs av en samling aktiviteter riktade till målgruppen som inom ramen för en satsning utförs med syfte att uppnå definierade mål och resultat. Exempelvis kan ett föräldrastödsprogram (insats) innehålla såväl gruppträffar för föräldrar (aktivitet) som arbete föräldrarna utför hemma (aktivitet).

## **Intervention**

Med intervention menas i denna text de insatser som målgruppen i en aktuell satsning får ta del av. Insatsen kan till exempel bestå av en behandling, en metod, ett arbetssätt eller en kombination av dessa.

## **Interventionsgrupp**

De gruppdeltagare i en satsning som får ta del av de insatser som testas.

## **Kompensatorisk förmåga**

Inom kontexten skola syftar begreppet till skolans uppdrag att kompensera för de olika förutsättningar som elever har, t ex har en elev med dyslexi rätt till anpassad undervisning utifrån elevens förmåga. (Alla välfärdstjänster har någon form av kompensatoriskt uppdrag men det är enbart för skolan som begreppet är formaliserat.)

## **Komponentanalys**

En analys och bedömning av en satsnings insatser och aktiviteter med syfte att identifiera och beskriva vilka komponenter som i störst utsträckning har varit avgörande för att uppnå de resultat och effekter som satsningen genererat och därmed behöver säkerställas i en eventuell implementering.

## **Komponenter**

Huvudsakliga beståndsdelar eller element som tillsammans utgör en helhet. Det kan till exempel handla om olika steg eller faser som en process består av eller olika aktiviteter som i kombination utgör en satsning.

## **Kontroll**

Ett alternativ som fungerar som jämförelse till den testade interventionen. Kontrollalternativet kan handla om att få ta del av de insatser som normalt erbjuds, väntelista, placebo eller ingen insats alls.

## **Kontrollgrupp**

Den grupp i en randomiserad kontrollerad utvärdering som inte får någon insats (inklusive väntelista) eller den normalt förekommande behandlingen (traditionell behandling). Gruppens resultat jämförs med dem i den grupp som får den behandling vars effekt vi avser att studera. (Vid icke-randomiserade utvärderingar benämns gruppen som jämförelsegrupp i stället för kontrollgrupp.) För mer information om jämförelsealternativ, se Bilaga [A] Jämförelsealternativ.

### **Kortsiktiga utfall**

De direkta resultat som en satsning genererar och som går att mäta i slutskedet av en satsning.

### **Kostnadsnyttoanalys (Cost-Benefit Analysis)**

Är en ekonomisk utvärderingsmetod som jämför kostnaderna för en satsning med nyttan (utfallet) i monetärt värde för att kunna dra slutsatser om nyttan överväger kostnaderna.

### **Känslighetsanalys**

Genomförs med utgångspunkt i de resultat som presenteras i en utvärdering och syftar till att redogöra för eventuell osäkerhet i resultaten samt hur känsliga dessa uppskattas vara för förändringar förhållanden. Det kan bland annat handla om att satsningens insatser endast ger en viss effekt om de kombineras med ett antal tilläggsinsatser eller erbjuds i en särskild ordningsföljd. Känslighetsanalysen kan även beröra säkerheten i de kostnadsberäkningar som gjorts på satsningen. Hur tillförlitlig är t ex den ekonomiska värderingen av effekterna? Har resurserna som satsningen kräver kunnat värderas på ett korrekt sätt?

### **Logikmodell**

Stödverktyg i form av en matris för att illustrera programlogiken, det vill säga hur satsningens aktiviteter och processmått hänger samman med satsningens mål, och utfallsmått för att mäta dessa mål.

### **Långsiktiga effekter**

Resultat ur ett bredare perspektiv och över en längre tid som en satsning förväntas bidra till. Till exempel kan en satsning som leder till ökad skolnärvaro i årskurs 6 ha den långsiktiga effekten att fler elever går ut med gymnasiebehörighet och således ökar möjligheten att studera vidare som i sin tur kan leda till fler produktiva medlemmar i samhället.

### **Processmått**

Indikator som syftar till att följa satsningens genomförande och säkerställa programtrohet. Detta underlättas genom att regelbundet dokumentera vilka aktiviteter som genomförs, i vilken omfattning samt genom att identifiera eventuella avvikelser, utmaningar och hinder som uppstår.

### **Programlogik**

Se förändringsteori.

### **Programtrohet**

Ett begrepp som betecknar att en satsning eller insats genomförs i enlighet med det som bestämts. För vissa insatser finns manualer och följsamheten av dessa benämns programtrohet. I andra sammanhang är programtrohet att följa en beslutad logikmodell, aktivitets- eller projektplan. En viktig aspekt av programtrohet är att medarbetare i ett team behöver komma överens om vad detta innebär och på så vis minska risken för individuella tolkningar som inte är förenliga med varandra.

## Randomisering

Sluppmässig fördelning av deltagare mellan kontroll- och interventionsgrupp i en undersökning. Randomiseringen är förutsättningen för att med statistiska metoder kunna bedöma sannolikheten för att undersökningens resultat uppkommit genom slumpens verkan. Randomiseringen har dessutom förutsättningar att fördela okända störande faktorer lika mellan grupperna samt göra grupperna önskvärt jämförbara i sin sammansättning; slumpen kan dock åstadkomma vissa skillnader. Randomisering utförs till exempel genom att en dator genererar en sluppmässig sekvens (randomiseringskod) som avgör till vilken av undersökningens olika grupper varje ny deltagare ska föras.

## Satsning/projekt

Ett avgränsat uppdrag som utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att åstadkomma ett i förväg bestämt resultat inom en given tidsram.

## Tvärsnittsdata

Data som baseras på en mätning av en eller flera indikatorer vid ett och samma tillfälle. Tvärsnittsdata ger enbart en beskrivning av den nuvarande situationen och kan således inte säga någonting om orsak och verkan (kausalitet). Denna typ av data är dock vanligt förekommande i före-efter mätningar där en lägesbild i en målgrupp beskrivs före och efter en satsning med antagandet att eventuella skillnader mellan utfallen beror på insatsen.

## Uppföljning

Fortlöpande granskning av en satsning under genomförandet utifrån på förhand bestämda kommunikationsled och indikatorer med målet att säkra programtrohet och möjligheten att tidigt upptäcka hinder eller problem som kan påverka satsningens framgång.

## Uppskalning

Skjer i samband med implementering och syftar till att direkt eller successivt integrera en avgränsad satsning i hela eller delar av ordinarie verksamhet.

## Utvärdering

Samlingsnamn för olika typer av noggranna bedömningar av satsningar och projekt. En processutvärdering bedömer hur en satsning genomförs medan en effektutvärdering bedömer effekterna av en satsning på den identifierade målgruppen.



# Uppdrag Psykisk Hälsa

SKL och regeringen har årligen sedan 2015 träffat en överenskommelse om stöd till riktade insatser inom området psykisk ohälsa. Arbetet utgår från regeringens strategi inom området psykisk hälsa (2016–2020) och överenskommelsen - "Stöd till riktade insatser inom området psykisk hälsa 2017". Projektet Uppdrag Psykisk Hälsa på SKL stödjer kommuner och landsting i deras arbete i enlighet med överenskommelsen.

Uppdrag psykisk hälsa föregicks av Psynkprojektet (2012–2014).

Genom en kombination av perspektivskifte och konkreta metoder och verktyg bidrar sociala investeringar till en effektivare offentlig sektor med fokus på medborgarnas behov. I perspektivskiftet ingår att stärka offentlig sektors förmåga att styra tvärsektorielt och att tilldela resurser för att förhindra framtida kostnader. För att detta ska vara möjligt krävs konkreta metoder och strukturer för att bygga kunskap om vilka arbetsätt som är effektiva och vilken kostnadspåverkan de har. Den här guiden syftar till att ge en ingående beskrivning av såväl förutsättningar som metod för att bedriva systematiskt utvecklingsarbete för hållbarhet, helhet och resultat.

Uppdrag Psykisk Hälsa är överenskommelsen mellan SKL och regeringen om stöd till riktade insatser inom området psykisk ohälsa.

Mer material om sociala investeringar hittar du på:  
[www.uppdragpsykiskhalsa.se/si](http://www.uppdragpsykiskhalsa.se/si)