

Utvärdering av Region Gävleborgs arbete med sociala investeringar

Uppfattningar om styrkor och utvecklingsområden

Samhällsmedicin

Evelina Nilsson, Utredare

Linda Skogström, Utredare

Moa Strömkvist, Utredare

Utvärderingen är genomförd på uppdrag av Hållbarhetsnämnden

Leveransdatum: Oktober 2021

Sammanfattning

I samband med Hållbarhetsnämndens beslut att starta arbetet med sociala investeringar år 2017, beslutades även att Region Gävleborgs arbete med sociala investeringar ska utvärderas senast 2021. Syftet med rapporten är att analysera Region Gävleborgs arbetssätt med sociala investeringar utifrån hur det uppfattas av projektledare, styrgruppsmedlemmar och samordnare. Genom intervjuer har styrkor och utvecklingsområden för Region Gävleborgs arbete med sociala investeringar identifierats.

Utvärderingen visar på flertalet styrkor med Region Gävleborgs arbetssätt. En styrka som lyfts fram är stödet som aktörerna som söker eller beviljats medel får från Region Gävleborg. Flera intervjupersoner både internt och externt menar att stödet ibland ses som mer värt för aktörerna än själva finansieringen. Internt anser flera intervjupersoner att organisationen kring sociala investeringar är bra. Exempelvis att flera verksamheter finns representerade i styrgruppen, att styrgruppen får information och underlag i god tid för att fatta beslut och att det numera är två samordnare istället för en. Med den löpande uppföljningen är upplevelsen att Region Gävleborg kan fånga upp om en social investering inte lever upp till vad som avtalats. En positiv utveckling är det nya arbetssättet med att framtagande av aktivitetsplan, utvärderingsschema och riskanalys sker efter beslutet, men innan avtal.

Det finns även områden där arbetssättet kan utvecklas. En stor utmaning är att det upplevs som att endast ett fåtal potentiella sökande känner till och ansöker om sociala investeringsmedel. Samt att många goda idéer sällan omsätts till faktiska investeringar. Ett utvecklingsområde är därför att utveckla kommunikationen kring sociala investeringar. Vidare lyfts behovet av att se över uppföljning och utvärdering då kvaliteten på uppföljningen varierat mellan insatserna. Det finns också svårigheter med att fånga de långsiktiga effekterna av investeringarna.

Flera av de intervjuade, både inom Region Gävleborg och bland projektledarna, beskriver ansökningsprocessen som byråkratisk, tidskrävande och omständlig. Trots detta menar flertalet utförare ändå att flera delar av arbetet som läggs ner under ansökan kommer till nytta under insatsen. Det råder ingen samsyn om huruvida ansökningsprocessen bör förenklas, eftersom det finns både för- och nackdelar med lägre krav i ansökningsprocessen.

Ytterligare ett utvecklingsområde som intervjupersoner internt belyser är vikten av att stärka det aktiva ägarskapet för investeringen. Detta för att skapa bättre förutsättningar för implementering i ordinarie verksamhet, och således möjliggöra för att utvärdera effekter på lång sikt. Kopplat till ägarskapet lyfter några intervjupersoner inom Region Gävleborg även utmaningen med att besparingen av den sociala investeringen ofta tillfaller andra samhällsaktörer och inte företrädesvis de som utför eller finansierar investeringen.

Något som lyfts som en utmaning av både projektledare inom de sociala investeringarna och de som intervjuats inom organisationen är rekvireringarna, särskilt den första rekvireringen. Arbetet med rekvireringarna har förbättrats och förenklats sedan den första sociala investeringen genomfördes, men både projektledare och intervjupersoner internt uttrycker att det fortfarande kan finnas svårigheter med rekvireringen.

Slutligen råder det ingen samsyn gällande kvaliteten på de beviljade ansökningarna. Några framhåller att kvaliteten är god medan andra anser att ansökningarna inte håller önskvärd kvalitet, eftersom att det krävts en kompletterande lista som villkorats i samband med beslut om att godkänna investeringen.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	5
1.1	SYFTE	5
1.2	METOD	5
2	SOCIALA INVESTERINGAR SOM ARBETSSÄTT	6
3	RESULTAT	8
3.1	UTMANING ATT SPRIDA OCH NÅ UT TILL RÄTT AKTÖRER	8
3.2	TIDSKRÄVANDE ANSÖKNINGSPROCESS	10
3.3	INGEN RÅDANDE SAMSYN GÄLLANDE HURUVIDA GODKÄNDA ANSÖKNINGAR HÅLLER KVALITET ELLER INTE	12
3.4	FÖRSTA REKVIRERINGEN HAR VARIT SVÅR FÖR PROJEKTLEDARNA INOM DE SOCIALA INVESTERINGARNA, MEN PROCESSEN HAR FÖRENKLATS	13
3.5	VÄLFUNGERANDE ORGANISATION KRING SOCIALA INVESTERINGAR	14
3.6	I UPPFÖLJNINGEN FINNS DET DELAR SOM ANSES FUNGERA BRA, OCH DELAR SOM ANSES KUNNA UTVECKLAS	15
3.7	ÄGARSKAP OCH FÖRANKRING VIKTIGT FÖR LYCKAD IMPLEMENTERING	17
4	SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION	18
4.1	SAMMANFATTNING AV RESULTAT	18
4.2	RESULTATDISKUSSION	19
4.3	SLUTSATS OCH REKOMMENDATION	21
5	REFERENSER	22

1 Inledning

Hållbarhetsnämnden, Region Gävleborg, beslutade år 2017 att Region Gävleborg ska hitta former för arbete med sociala investeringar för att förstärka och förbättra det sociala arbetet. Grundtanken med sociala investeringar är att arbeta för att förebygga sociala problem och därmed undvika det sociala utanförskap, mänskligt lidande och de samhällskostnader som det medför. Arbetet med regionala sociala investeringsmedel utgår från rutinen Regionala sociala investeringsmedel. I samband med Hållbarhetsnämndens beslut (HN 2017/212) att starta arbetet med sociala investeringar, beslutades även att arbetet med sociala investeringar ska utvärderas senast 2021. I enighet med beslutet utvärderas Region Gävleborgs arbetssätt med sociala investeringar i föreliggande rapport.

1.1 Syfte

Syftet med rapporten är att analysera Region Gävleborgs arbetssätt med sociala investeringar utifrån hur det uppfattas av projektledare, styrgruppsmedlemmar och samordnare. Målet med rapporten är att redovisa styrkor och utvecklingsområden med nuvarande arbetssätt.

Rapporten är avgränsad till att undersöka Region Gävleborgs interna arbete med sociala investeringar. I rapporten utvärderas inte effekterna eller samhällsnyttan av beviljade investeringar på lång sikt.

1.2 Metod

För att nå syftet med rapporten har intervjuer genomförts med medlemmar i styrgruppen för sociala investeringar, samordnare för sociala investeringar samt projektledare för avslutade och pågående insatser. Inom Region Gävleborg intervjuades totalt sju personer, varav två samordnare och fem styrgruppsmedlemmar. Därutöver intervjuades tre projektledare, varav två avslutat sina sociala investeringar och en fortfarande var i genomförandefasen. Intervjuerna genomfördes under maj och juni år 2021 och utgick från ett frågebatteri¹ med utgångspunkt i Region Gävleborgs nuvarande arbetssätt.

De styrkor och utmaningar som beskrivs är utifrån intervjupersonernas egna reflektioner. Det kan finnas styrkor och utvecklingsområden som inte nämnades av intervjupersonerna och som därför inte framkommer i utvärderingen. Förslagen som intervjupersonerna ger behöver inte heller nödvändigtvis vara

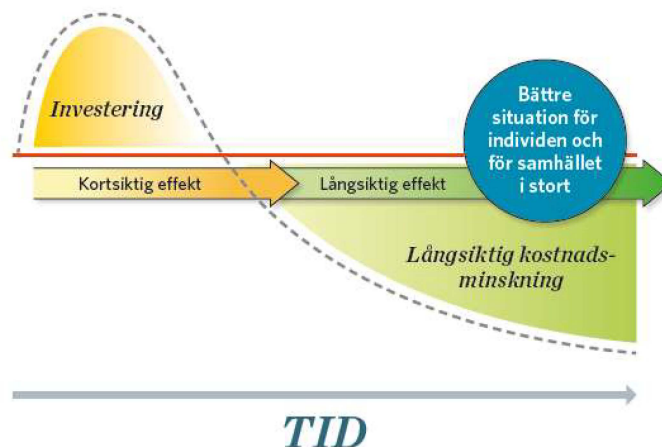
¹ Kontakta SMG@regiongavleborg.se för att ta del av intervjufrågorna.

lösningarna på de utvecklingsområdena som utvärderingen tar upp. Förslagen kan ses som möjliga vägar framåt och kan användas som diskussionsunderlag inför utvecklingen av arbetssättet.

I utvärderingen är det intervjupersonernas upplevelse av arbetet med sociala investeringar som undersöks. Personer som kommit i kontakt med Region Gävleborgs arbete med sociala investeringar men som inte har intervjuats delar inte nödvändigtvis bilden som ges i utvärderingen. Att samtliga nyckelpersoner för arbetet med sociala investeringar i Region Gävleborg intervjuats styrker att utvärderingen speglar den interna uppfattningen av arbetssättet. Antalet intervjuer med projektledare begränsades av att endast tre sociala investeringar avslutats eller är i genomförandefasen. Att arbetssättet har förändrats sedan år 2017 kan påverka de olika projektledarnas upplevelser av Region Gävleborgs arbete med sociala investeringar, eftersom de ansökt och påbörjat de sociala investeringarna vid olika tidpunkter.

2 Sociala investeringar som arbetssätt

En social investering är en avgränsad insats som i förhållande till ordinarie arbetssätt förväntas ge bättre utfall för målgruppen samt förväntas leda till minskade samhällsekonomiska kostnader på sikt. En social investering kan vara en tidig eller en förebyggande insats.



Källa: SKR (2015)

Det som skiljer sociala investeringar från annat förebyggande arbete är framför allt systematiken i arbetssättet. Systematiken möjliggör uppföljning, utvärdering och implementering av lyckade satsningar. Sociala investeringar satsar resurser på ett strukturerat sätt med sociala och ekonomiska utfall i fokus, med syftet att uppnå ett visst resultat över tid.

I Region Gävleborg är målet med de sociala investeringsmedlen att:

- organisationer, eller verksamheter, tillsammans identifierar och adresserar ett gemensamt behov
- aktörer testar, utvecklar och skapar metoder som är förebyggande
- metoderna implementeras i ordinarie verksamheter

På sikt är målet att testade, utvecklade och skapade metoder leder till positiva effekter för målgruppen och samhällsekonomiska vinster. Målgrupp för de sociala investeringarna är barn- och unga, samt personer som riskerar att hamna i socialt utanförskap.

Region Gävleborgs arbete med sociala investeringar består av sju steg:

1. Behovsanalys: tvärsektoriella analyser av behov
2. Strategiskt val av nytt eller förändrat arbetssätt som förväntas ge förbättrade resultat
3. Utformning av social investering och ansökan om regionala sociala investeringsmedel
4. Planering inför uppstart
5. Genomförande och kontinuerlig uppföljning
6. Effekttutvärdering av måluppfyllelse
7. Implementering, uppskalning och/eller breddning

Region Gävleborg finns som stöd i de sju stegen, men det är aktörerna som söker medel som utför behovsanalysen, utformar investeringen, skriver ansökan, samt planerar och slutligen genomför den sociala investeringen.

Inom Region Gävleborg arbetar två samordnare med sociala investeringar. I samordnarnas uppgifter ingår att vara kontaktperson och att vid behov stötta sökande aktörer i deras behovsanalys, utformning av social investering och planering av uppföljning och utvärdering. De sociala investeringar som beviljas medel leds av en projektledare, som har kontakt med samordnarna på Region Gävleborg och ansvarar för att samordna, leda och fördela uppdrag och arbetsuppgifter utifrån den sociala investeringens styrgrupps beslut. Projektledaren ansvarar även för att investeringen genomförs enligt avtal. Insatser inom sociala investeringar följs upp av projektledaren genom slutrapportering samt genom Region Gävleborgs uppföljning och utvärdering. Projektledarens slutrapportering mäter insatsens måluppfyllnad och Region Gävleborgs uppföljning beskriver hur väl insatserna har uppfyllt Region Gävleborgs mål med sociala investeringar. Årsvis följs också arbetet med sociala investeringar upp av samordnaren. I Region Gävleborgs riktlinje för sociala investeringsmedel beskrivs de sju stegen, arbetssättet och rollerna mer utförligt.

3 Resultat

Avsnittet beskriver hur styrkor och utvecklingsområden framställts av styrgruppsmedlemmar, samordnare för sociala investeringar samt projektledare för de tre insatser som avslutats eller är i genomförandefasen. Resultatet är uppdelat efter de styrkor respektive utvecklingsområden som identifierats utifrån intervjuerna. Under vissa avsnitt presenteras även förslag från intervjupersonerna på hur arbetssättet kan förbättras.

3.1 Utmaning att sprida och nå ut till rätt aktörer

”Det är en utmaning framåt att hitta ut mer med budskapet och på rätt ställen”

– Intervjuperson inom Region Gävleborg

Styrkor

Styrgruppen för sociala investeringar är regionövergripande och ska enligt riktlinjen för sociala investeringsmedel sprida information om sociala investeringar i sina respektive verksamheter. Flera intervjupersoner inom Region Gävleborg uttrycker att styrgruppens sammansättning, med personer från olika verksamheter, är bra och skulle kunna utnyttjas mer för att sprida information.

Utvecklingsområden

Både intervjupersoner inom Region Gävleborg och projektledare för beviljade investeringar uttrycker att kommunikationen kring sociala investeringar är ett utvecklingsområde. Det handlar dels om att sprida information så att potentiella sökande vet att det finns medel att söka och dels om att få aktörer att vända sig till Region Gävleborg när de har identifierat ett problem och har en idé. Orsaker till att endast ett fåtal aktörer tar kontakt och ansöker tros vara att sociala investeringar som begrepp kan vara svårt att förstå. Intervjupersoner inom Region Gävleborg förtydligar att det viktiga inte är att fler aktörer ska söka, utan att fler ska vända sig till Region Gävleborg för att diskutera och förklara sina idéer. En annan orsak tros vara att potentiella aktörer har tidsbrist, vilket leder till att långsiktigt utvecklingsarbete inte prioriteras. Flera intervjupersoner inom Region Gävleborg uttrycker att det är av vikt att identifiera varför tröskeln är så hög till att idéer inte omsätts till faktiska investeringar.

För att få fler aktörer att kontakta Region Gävleborg om potentiella sociala investeringar anser flera intervjupersoner, både inom Region Gävleborg och bland projektledarna, att medlen behöver marknadsföras i högre utsträckning och på ett annat sätt. Att Region Gävleborg behöver hitta ut med budskapet på rätt ställen där nya idéer kan födas. Flera projektledare uttrycker att det

initialt var svårt att förstå vad sociala investeringsmedel var. Samtidigt nämner någon inom Region Gävleborg att de medel som Region Gävleborg avsätter till sociala investeringar är små i jämförelse med vad andra kommuner och regioner avsätter, varför det kanske finns skäl till att inte marknadsföra medlen i alltför hög utsträckning. Även om fler skulle skicka in ansökningar med hög kvalitet hade resurser saknats för att hantera så många investeringar. Det finns även funderingar inom Region Gävleborg kring vilka aktörer som ska ses som den främsta målgruppen. Frågan gäller huruvida Region Gävleborg bör möjliggöra för alla aktörer eller främst för de som har större möjligheter att implementera investeringen i ordinarie verksamhet.

Förslag från intervjupersonerna

För att sprida information om sociala investeringsmedel och nå ut till rätt aktörer hade intervjupersonerna flera idéer:

- Att få aktörer att kontakta Region Gävleborg i ett tidigare skede för att diskutera idén och ansökan.
- Region Gävleborg kan börja arbeta systematiskt med matchning av aktörer som har gemensamma behov. Detta genom att vara mer proaktiv genom att exempelvis strukturera olika informella förfrågningar som inkommit, för att senare koppla ihop olika aktörer och föreslå en social investering inom ett särskilt område. Om fler aktörer vänder sig till Region Gävleborg för att förklara och prata om sina idéer blir det enklare att matcha aktörerna med andra som har gemensamma behov.
- Att i de situationer som Region Gävleborg pekar på utmaningar inom ett område också presentera sociala investeringar som en möjlig lösning på problemet.
- Fokusera kommunikationen på att det är viktigt att satsa på tidiga investeringar och att prata om långsiktiga investeringar snarare än projekt, eftersom de senare är mer kortsiktiga.
- Att alla de som arbetar med sociala investeringsmedel kan se till att sprida information internt i olika interna forum och kanaler. Styrgruppen skulle kunna marknadsföra sociala investeringar i högre utsträckning än vad som görs idag i olika sammanhang, forum och kanaler.
- Visa upp goda exempel i marknadsföringen så att det blir tydligt vad sociala investeringar är och vilka effekter investeringar kan leda till.
- Tydliggöra i kommunikationen att Region Gävleborg finns som stöd och att det inte är så avancerat som det kan uppfattas vara att ansöka.

3.2 Tidskrävande ansökningsprocess

”Om man inte är van att söka pengar så kan kanske ansökningsförfarandet upplevas som ett hinder. Jag är ganska van att skriva ansökningar, men jag tror inte att mina kollegor skulle ta sig igenom detta. [...] Där kanske det skulle vara bra med mer stöd. Men jag tyckte att vi fick stöd utifrån behovet vi hade.”

– Projektledare från en social investering

Styrkor

En styrka i nuvarande arbetssätt som lyfts fram av både projektledare och av intervjupersoner inom Region Gävleborg är stödet aktörerna får från Region Gävleborg. Flera intervjupersoner menar att stödet ibland ses som mer värt för aktörerna än själva finansieringen. Kontakten med Region Gävleborg och möjligheten att ställa frågor under ansökningsprocessen beskrivs av de som beviljats medel som viktigt och betydelsefullt. Intervjuade inom Region Gävleborg lyfter stödfunktionen som viktig för att möjliggöra för sökanden och för att få in fler ansökningar med god kvalitet. En intervjuperson inom Region Gävleborg nämner att det kan vara stödet som gör att en aktör tar sig igenom ansökan. Samtidigt nämner en annan intervjuperson inom Region Gävleborg att det finns en risk med att ge för mycket stöd eftersom en ansökan då kanske blir mer kvalificerad än den egentligen är. En av de som beviljats medel anser att det var tydligt från start att stöd i ansökningsprocessen från Region Gävleborg fanns tillgängligt. En intervjuperson inom Region Gävleborg nämner att de sökande som inte har haft kontakt med Region Gävleborg i förväg nästan alltid får avslag. Det kan bero på ansökningarnas kvalitet och att de inte når hela vägen fram, trots att det kan finnas potential. Det kan även bero på en viss bias hos Region Gävleborg.

Flera intervjupersoner, både inom Region Gävleborg och bland projektledarna, uttrycker att arbetet som läggs ner under ansökningsprocessen kommer till nytta senare under insatsen. Några projektledare nämner även att det var mer arbete med ansökan än de väntat sig, men upplever samtidigt att de fått stor nytta av arbetet. Det är en generell uppfattning bland intervjupersonerna att förarbetet, som tar en del tid och resurser, ändå är väldigt användbart senare.

Projektledarna upplever att de kan vara självgående när investeringen startat. Internt inom Region Gävleborg anses en av styrkorna specifikt vara stödet till den sociala investeringen eftersom stödet bygger en stabil grund, vilket gör att investeringen blir bättre i slutändan. Inom Region Gävleborg anser någon att det nya arbetssättet med att framtagande av aktivitetsplan, utvärderingsschema och riskanalys sker efter beslutet, men innan avtal, är bra.

Utvecklingsområden

Att ansökningsprocessen upplevs tidskrävande, krånglig eller byråkratisk anser både representanter från Region Gävleborg och intervjuade projektledare. Detta kan leda till att färre aktörer väljer att söka om sociala investeringsmedel. Trots att några av de som beviljats medel beskriver ansökan som krånglig och som en för lång väg till att få medlen, anser de att Region Gävleborg haft en välvilja att göra det enklare genom att ge bra stöd.

Huruvida ansökningsprocessen borde förenklas eller inte för att fler ska ansöka om medel råder det inte någon enighet om. Ansökningsprocessen beskrivs av några intervjupersoner inom Region Gävleborg som nödvändig för att det ska gå att prioritera bland och besluta om sociala investeringar. Någon inom Region Gävleborg menar att ansökningsprocessen inte bör förändras eftersom informationen som efterfrågas behövs för att veta om det är en fullvärdig investering. En annan intervjuperson inom Region Gävleborg menar att det är viktigt att inte kräva så mycket i ansökan att aktörer väljer att inte söka sociala investeringsmedel och att det är viktigt att "försöka göra hindren låga". Samtidigt poängterar samma person att det inte får bli så oklart att aktörer inte kommer igång med sina investeringar efter ansökan. En intervjuperson inom Region Gävleborg uttrycker även att det kan vara svårt att veta vilken tidpunkt som Region Gävleborg ska börja kommunicera att medel finns att söka. Det är en balans där aktörerna ska hinna utforma sin ansökan och Region Gävleborg ska hinna stötta de som planerar eller funderar på att söka.

Det som lyfts som en potentiell utvecklingsmöjlighet från en av projektledarna är att Region Gävleborg kan förtydliga ännu mer varför det är viktigt att fylla i dokumenten. Detta istället för att bara förklara att dokumenten behöver fyllas i. En projektledare uttrycker även att några mallar hade kunnat förenklas. Det skiljer även hur stor nytta de olika mallarna, så som aktivitetsplanen samt uppföljnings- och utvärderingsschemat, var till i de olika investeringarna. I någon investering användes mallarna väldigt mycket, medan de i en annan investering inte sågs som lika användbara.

Förslag från intervjupersonerna

Intervjupersonerna uttrycker flera förslag på hur ansökningsprocessen kan utvecklas:

- Region Gävleborg kan satsa mer resurser och ge mer stöd, så att aktörer inte behöver lägga ner så mycket tid innan ansökan blivit beviljad.
- Tydliggöra för potentiella sökande att det finns stöd att få i ansökningsprocessen.

- För att tydliggöra att det finns stöd är ett förslag att få till tidigare möten mellan aktören och Region Gävleborg, vilket skulle kunna resultera i att aktören ansöker om medel.
- Region Gävleborg skulle kunna tydliggöra syftet med de olika mallarna och formulären, varför de är viktiga att fylla i och vad de tillför ansökan.
- En fundering som lyfts är om Region Gävleborg bör överväga att ha en löpande ansökningsperiod. Intervjupersonen nämner både för- och nackdelar med detta. En fördel är att aktörer kan skriva ansökan när de har tid, vilket medför bättre kvalitet i ansökan. En annan fördel är att en aktör som lagt mycket tid på att skriva ansökan inte behöver få avslag, eftersom de skulle få veta i ett tidigare skede att idén inte håller. En tredje fördel som nämns är att Region Gävleborg skulle kunna bevilja ansökningar villkorligt, så att aktören får finansiering när de är klara med förarbetet. Den nackdel som intervjupersonen lyfter är att det skulle bli svårare för Region Gävleborg att planera huruvida medlen skulle räcka.
- En förenkling av ansökningsprocessen är en möjlig lösning.
- Om ansökningsprocessen inte kan förenklas föreslås att Region Gävleborg istället sköter det administrativa i ansökningsprocessen åt aktörerna, som ofta inte har tid till det. Det skulle kunna ske genom samordnaren eller via en separat roll som projektleder den sociala investeringen.

3.3 Ingen rådande samsyn gällande huruvida godkända ansökningar håller kvalitet eller inte

”Det är rätt investeringar som får ja/nej. Arbetssättet och bedömningsmallen är föredömligt och har rimliga kriterier.”

– Intervjuperson inom Region Gävleborg

”[...] att alla vi har godkänt hittills har också fått en brasklapp för att kunna ta hem projektet. Vilket visar att egentligen kanske inte någon har hållit måttet.”

– Intervjuperson inom Region Gävleborg

Utvecklingsområden

Bland de som intervjuats inom Region Gävleborg råder delade meningar om godkända investeringar håller kvalitet eller inte. Flera anser att ansökningsprocessen samt arbetssättet ger förutsättningar för att kunna bedöma vilka investeringar som ska beviljas medel eller inte. En av de intervjuade framhåller att det är svårt att veta om de ansökningar som beviljats hade gjort det om flera andra ansökningar inkommit. Att samtliga sociala investeringar som

hittills beviljats medel fått beslutet med en slags kravlista som måste uppfyllas anser någon vara en signal om att de egentligen kanske inte hållit måttet. En annan av de intervjuade anser att de senaste ansökningarna som beviljats har varit bra och någon framhåller också att ansökningarna går igenom en sådan process som gör att de investeringar som beviljas medel är genomförbara. Samtidigt framhåller några intervjupersoner inom Region Gävleborg att även om ansökan ser bra ut, speglas det nödvändigtvis inte i vad som senare görs i den sociala investeringen eller hur det går. Någon menar också att oväntade saker som försvårar genomförandet kan ske, till exempel coronapandemin.

3.4 Första rekvireringen har varit svår för projektledarna inom de sociala investeringarna, men processen har förenklats

”Bra att [de som tilldelats medel] inte behöver göra någon detaljerad redovisning. Tror att det är en stor resa fortfarande att komma över den första rekvireringen men sedan tror jag att det kan flyta på.”

– Intervjuperson inom Region Gävleborg

Styrkor

Region Gävleborg har gjort om mallen för rekvirering och försökt förenkla den eftersom rekvireringen har varit svår för många. En av de intervjuade inom Region Gävleborg tycker att organisationen nu börjat hitta arbetssättet för rekvirering och har inte hört att det varit några problem den senaste tiden. Både projektledare och intervjuade inom organisationen framhåller att det främst brukar vara svårt med den första rekvireringen, vilket det kanske fortfarande är trots att mallen förändrats, och att det brukar bli enklare efter det. Det kan både bero på att det är den första gången man gör det och att många av kostnaderna ligger i början av investeringen. En av de som intervjuats inom organisationen menar också att olika projektledare haft olika kompetens inom detta område och att Region Gävleborg nu är tydligare med vad som förväntas av en projektledare.

Utvecklingsområden

En av projektledarna menar att det var sådana problem med den första rekvireringen att trots att allt annat löpte på så blev känslan att de ville lägga ner på grund av svårigheter med att rekquirera. I en annan investering upplevde projektledarens chef att det var mycket som skulle delges Region Gävleborg i förhållande till andra bidragsgivare. Rekvireringen blev svår i och med att kommunens system inte riktigt matchade vad Region Gävleborg efterfrågade. Projektledaren upplevde dock att hen fick att stöd från Region Gävleborg vid rekvireringen.

3.5 Valfungerande organisation kring sociala investeringar

”Tycker att det finns en hög kompetens bland de som arbetar internt med sociala investeringar och man är nöjd i styrgruppen.”

– Intervjuperson inom Region Gävleborg

Styrkor

Flera av de intervjuade inom Region Gävleborg framhåller att styrgruppens sammansättning är bra och vikten av att ha en bredd av kompetenser och roller i styrgruppen. Någon uttrycker det som att ”den samlade kompetensen ger en bättre kvalitet och den ger mycket kunskap i en styrgrupp”.

Styrgruppen för sociala investeringar upplever att de får tillräcklig information och bra underlag för att kunna fatta beslut. Det uppskattas särskilt att styrgruppen får handlingarna i tid och att underlaget är strukturerat så att det är lätt att ta till sig och förstå vad som ska tas ställning till. Ansökningarna behandlas innan de går upp till styrgruppen för bedömning och någon uttrycker att det är ett bra arbetssätt. En intervjuperson inom Region Gävleborg uttrycker även att det är bra att beslut om sociala investeringar är delegerat till förvaltningsdirektören.

Flertalet av de intervjuade inom Region Gävleborg lyfter att arbetet leds av samordnarna på ett professionellt sätt. Detta lyfts även som en skörhet och som en riskfaktor inför framtiden med sociala investeringar, att arbetet är väldigt avhängigt samordnarna. Det anses vara positivt att minst två personer bemannar rollen som samordnare eftersom arbetet annars kan bli sårbart. Tillgången till stödresurser framhålls också som en styrka i arbetet med sociala investeringar av en av de som intervjuats.

Utvecklingsområden

Svårigheten att hålla kvar stödresurser, trots att det beslutats att resurserna ska finnas med i arbetet, lyfts upp som en brist. En av de intervjuade inom Region Gävleborg upplever att detta kan resultera i att många olika roller och uppgifter, utöver samordningsuppgifterna, hamnar på de som är samordnare. Det nämns även av intervjupersoner inom Region Gävleborg att samordnarna på ett sätt sitter på två stolar samtidigt, där de dels ska stötta och uppmuntra aktörer i ansökningsprocessen, för att senare bedöma ansökan. Även när genomförandet startar blir rollen lite annorlunda, när det ställs mer krav på inrapportering. Att rollen skiftar kan vara en utmaning för både samordnarna och projektledarna. En intervjuperson inom Region Gävleborg nämner även att det finns en sårbarhet i att kommunikationen med investeringarnas projektledare kan kräva en relation för att till exempel fånga upp om något inte går bra. Detta kan innebära att uppföljningen är sårbar om personen med kontakt med projektledaren byts ut.

Förslag från intervjupersoner

För att vidareutveckla sammansättningen av styrgruppen hade några intervjupersoner följande förslag:

- Fler aktörer skulle kunna ingå i styrgruppen för att underlätta marknadsföring, exempelvis någon extern aktör.
- En fundering som lyfts är huruvida det kan finnas fördelar med att organisera bedömningsprocessen på ett annat sätt. Exempelvis genom att lägga över hela bedömningen på en annan grupp eller på styrgruppen.

3.6 I uppföljningen finns det delar som anses fungera bra, och delar som anses kunna utvecklas

”Det är ambitionen – att visa på att de sociala investeringarna får effekt, men det är svårt. Går så lång tid tills effekterna syns och det är svårt att vara säker på att effekterna går att härleda till just investeringen eftersom mycket annat kan ha hänt.”

– Intervjuperson inom Region Gävleborg

Styrkor

Vad gäller uppföljning av de sociala investeringarna finns det både delar som upplevs fungera bra och delar som anses kunna utvecklas. Den löpande uppföljningen sker dels genom avstämningar mellan projektledare för den sociala investeringen och samordnare i Region Gävleborg. Dessutom sker en slags löpande uppföljning i samband med rekvireringarna. En intervjuperson inom Region Gävleborg framhåller att det är viktigt att Region Gävleborg via den löpande uppföljningen kontrollerar så att de sociala investeringar som pågår genomför det som är överenskommet och att en omprövning av beslutet görs om så inte är fallet. Flera intervjupersoner inom Region Gävleborg uttrycker att de tror att Region Gävleborg via den löpande uppföljningen har möjlighet att fånga upp om en social investering inte lever upp till vad som avtalats. Någon av de intervjuade inom Region Gävleborg är osäker på om åtgärder vidtas om det visar sig att det krävs. En annan av de intervjuade menar att det måste gå att lita på att en sociala investering inte får medel om de inte fullföljt vad som är överenskommet. Detta eftersom det är det verktyget som finns, förutom att vara rådgivande. Någon nämner att ”är det ett bra förarbete och en välplanerad insats så litar vi på att det rullar på, det är även en del av avtalet”.

Utvecklingsområden

Den uppföljning som sker efter finansieringsperioden av en social investering upplevs varierande, mycket på grund av den specifika projektledarens kunskaper inom uppföljning. En av de intervjuade inom Region Gävleborg

anser inte att Region Gävleborg har hittat formen för utvärdering av sociala investeringar ännu. En intervjuperson inom Region Gävleborg framhåller att det är viktigt att Region Gävleborg utvärderar sin del i en social investering efter finansieringsperioden, medan projektledaren utvärderar den sociala investeringen. Om Region Gävleborg behöver utvärdera respektive social investering anses av någon bero på innehållet i den slutrapport som gjorts av projektledaren själv. En intervjuperson inom Region Gävleborg menar att Region Gävleborg kan utvärdera de sociala investeringarna mer sällan, exempelvis en gång vart femte år. Detta tar sig också uttryck i upplevelsen att Region Gävleborg idag inte fångar de långsiktiga effekterna av sociala investeringar. Samtidigt nämner någon av de intervjuade att Region Gävleborg inte arbetat med sociala investeringar så länge att det varit möjligt att fånga de långsiktiga effekterna. En av de intervjuade inom Region Gävleborg menar dock att det behöver vara ett av målen med Region Gävleborgs uppföljning, även om det är svårt att veta om effekter på lång sikt kan härledas till en social investering. En av de intervjuade projektledarna uttrycker att målen för en investering ibland är väldigt kvantitativa, men att utfallen ofta kan vara kvalitativa. På grund av detta menar projektledaren att Region Gävleborg skulle kunna fokusera lite mer på de kvalitativa värdena när uppföljning och utvärdering efterfrågas. Även internt nämns det att mjuka värden kan vara bra att samla in. Detta anses viktigt att fånga även om det inte kan mäta måluppfyllelsen. Vidare lyfter flera intervjupersoner, både inom Region Gävleborg och bland projektledarna, att det är positivt att använda följeforskning kopplat till de sociala investeringarna.

Förslag från intervjupersonerna

För att utveckla uppföljningen hade intervjupersonerna några förslag:

- Att Region Gävleborg bidrar med mer resurser för att stötta i uppföljningen
- Att arbeta mer med följeforskning, vilket även kan bidra till ett lärande i den sociala investeringen.
- Att få in mer mjuka värden i uppföljning är något som nämns av både projektledare och av intervjupersoner inom organisationen.
- Att Region Gävleborg utvärderar de sociala investeringarna mer sällan, exempelvis en gång vart femte år, när det finns ett större underlag.

3.7 Ägarskap och förankring viktigt för lyckad implementering

”På något sätt skulle vi behöva att den som är ytterst ansvarig tar kontakt med motsvarande funktion hos sökande aktörer.”

– Intervjuperson inom Region Gävleborg

Styrkor

För att sociala investeringar ska ge effekter på lång sikt lyfts det grundliga förarbetet återigen upp som viktigt av intervjupersoner inom Region Gävleborg. Att Region Gävleborg ser till att samverkansparterna är ”på banan” anses vara en förutsättning för långsiktiga effekter. Flera av de intervjuade inom Region Gävleborg tror också att ett aktivt ägarskap från aktörerna krävs för att de sociala investeringarna ska få effekter på lång sikt.

Utvecklingsområden

Det ses som en svårighet att stärka det aktiva ägarskapet hos en ledning som Region Gävleborg egentligen inte kan kräva något av. Att gå via ledning är vad flera av de intervjuade inom Region Gävleborg tror krävs för att ägarskapet ska bli tydligt. Att chef ska skriva under ansökan om sociala investeringsmedel anses inte tillräckligt för att den också ska ”äga” frågan. Å andra sidan menar en projektledare att förutsättningarna för att implementera den testade metoden efter den sociala investeringen inte försämrats på grund av att chefen inte varit så insatt i investeringen. På samma sätt uttrycker en av de som intervjuats inom organisationen att ”om tankarna är tillräckligt bra så slår de rot i alla fall”.

Ytterligare en utmaning kopplat till ägarskap nämns av flera intervjupersoner inom Region Gävleborg. Det gäller svårigheten att motivera aktörer att genomföra och implementera sociala investeringar om besparingen ligger hos en annan aktör. Utmaningen med att en aktör finansierar och en annan får avkastning kan även leda till ett minskat intresse för sociala investeringar.

Förslag från intervjupersonerna

- Att Region Gävleborg skulle ha en mer aktiv roll i respektive sociala investerings styrgrupp för att ägarskapet hos aktörerna ska bli tydligare.
- Att Region Gävleborg inte enbart har kontakt med de som driver den sociala investeringen utan också med aktörernas ansvariga chefer, vilka har mandat att säkra en implementering.
- En av projektledarna uttrycker att det kanske kan finnas ett värde i att de som har mandat att fatta beslut finns med redan från början i en investering. Samtidigt uttrycker en annan projektledare att den tror att det viktigaste för implementeringen är att idén kommer från medarbetarna.

4 Sammanfattning och diskussion

Syftet med uppdraget har varit att undersöka hur Region Gävleborg kan förbättra det interna arbetssättet inom sociala investeringar. Utifrån detta är målet att identifiera styrkor och utvecklingsområden inom Region Gävleborgs arbete med sociala investeringar.

Avsnittet sammanfattar delar av rapporten och intervjuerna, samt diskuterar resultatet och ger rekommendationer för hur arbetet med sociala investeringar kan utvecklas utifrån intervjuerna.

4.1 Sammanfattning av resultat

Arbetet med sociala investeringar i Region Gävleborg följer ramen för det som kännetecknar, och särskiljer, sociala investeringar från övrigt arbete i projektform. Sammantaget beskriver intervjupersonerna följande styrkor och utvecklingsområden.

Styrkor:

- Stödet som aktörerna får från Region Gävleborg. Stödet kan ibland ses som mer värt för aktörerna än själva finansieringen.
- Arbetet som läggs ner under ansökningsprocessen kommer till nytta senare under insatsen.
- Styrgruppens sammansättning, med personer från olika verksamheter och en bredd av kompetenser och roller, är bra.
- Styrgruppens samarbete med samordnarna fungerar bra och styrgruppen får tillräcklig information och underlag för att kunna fatta beslut.
- Upplevelsen är att Region Gävleborg med den löpande uppföljningen har möjlighet att fånga upp om en social investering inte lever upp till vad som avtalats.
- Det är positivt att använda följeforskning kopplat till de sociala investeringarna, vilket gjorts i en avslutad investering.
- Det anses vara positivt att minst två personer bemannar rollen som samordnare eftersom arbetet annars kan bli sårbart. Tidigare var det endast en samordnare.
- Bra att beslut om sociala investeringar är delegerat till förvaltningsdirektören.
- Det nya arbetssättet med ett framtagande av aktivitetsplan, utvärderingsschema och riskanalys sker efter beslutet, men innan avtal, är bra.

Utvecklingsområden:

- Kommunikationen kring sociala investeringar är ett utvecklingsområde. Det handlar dels om att sprida information så att potentiella sökande vet att det finns medel att söka och dels om att få aktörer att vända sig till Region Gävleborg när de har identifierat ett problem och har en idé. Varför det är viktigt att fylla i dokumenten som krävs vid ansökan är något som kan tydliggöras.
- Att ansökningsprocessen upplevs tidskrävande, krånglig eller byråkratisk. Det råder ingen samsyn kring huruvida ansökningsprocessen bör förenklas.
- Det råder delade meningar om godkända investeringar håller kvalitet eller inte.
- Rekvireringen kan upplevas som svår, men samtidigt har processen för rekvirering förenklats och förbättrats under arbetets gång.
- Svårigheten att hålla kvar stödresurser, det vill säga stödgruppen som stöttar samordnarna, lyfts upp som ett utvecklingsområde.
- Den uppföljning som sker efter finansieringsperioden av en social investering upplevs varierande. Region Gävleborg fångar idag inte de långsiktiga effekterna av sociala investeringar. Det är svårt att veta om effekter på lång sikt kan härledas till en social investering.
- Att samla in mer mjuka och kvalitativa värden kan vara bra för att komplettera uppföljningen, även om det inte kan mäta måluppfyllelsen.
- Det ses som en svårighet att stärka det aktiva ägarskapet hos en ledning som Region Gävleborg egentligen inte kan kräva något av. Att chef ska skriva under ansökan om sociala investeringsmedel anses inte tillräckligt för att den också ska "äga" frågan.
- Svårigheten att motivera aktörer att genomföra och implementera sociala investeringar om besparingen ligger hos en annan aktör.

4.2 Resultatdiskussion

Resultaten från intervjuerna pekar på ett antal olika utvecklingsområden för det interna arbetet kring sociala investeringar i Region Gävleborg. Nedan följer en diskussion utifrån det som framkommit av intervjuerna.

Region Gävleborgs stöd under ansökningsprocessen

Resultatet visar att en styrka i Region Gävleborgs arbetssätt är den kontakt och det stöd som erbjuds till sökande aktörer under ansökningsprocessen.

Att stödet ibland ses som mer värt för aktörerna än själva finansieringen tydliggör att Region Gävleborg kan skapa ett mervärde med hjälp av stödet. Samtidigt finns det även risker med att ge för mycket stöd under ansökningsprocessen, som att en ansökan kan framstå som mer kvalificerad än vad den egentligen är. Aktörer som erhållit mycket stöd skulle även kunna ha en fördel i bedömningsprocessen, på grund av bias från Region Gävleborg.

Det tycks råda delade meningar om det är tydligt att Region Gävleborg erbjuder stöd under ansökningsprocessen. Det verkar även vara oklart om det är kommunikationen kring stödet som behöver utvecklas, eller om det istället önskas mer stöd från Region Gävleborg. Om det finns ett ökat behov av mer stöd från Region Gävleborg för att få fram fler kvalitativa ansökningar, innebär detta även att mer resurser till sociala investeringar behöver avsättas.

Är metoden för sociala investeringar etablerad internt?

Arbetet med sociala investeringsmedel i Region Gävleborg följer den metod som kännetecknar sociala investeringar. En central del av metoden är att resurser satsas på ett strukturerat sätt med ekonomiska och sociala utfall i fokus. Resurser som satsas förebyggande, leder till samhällsbesparingar på längre sikt. Systematiken i arbetssättet med sociala investeringar möjliggör uppföljning och utvärdering av insatserna, där grunden för dessa görs i ansökan. Att processen upplevs och beskrivs som byråkratisk och tidskrävande skulle kunna indikera att metoden för sociala investeringar, och vad som skiljer denna från arbete i projektform, inte är helt etablerat internt.

En intervjuperson menar att det är viktigt att inte kräva så mycket i ansökan att aktörer väljer att inte söka sociala investeringsmedel. Å ena sidan är det därför viktigt att "försöka göra hindren låga". Å andra sidan är det i linje med metoden för sociala investeringar att höga krav ställs på ansökan. De höga kraven kan innebära att vissa idéer aldrig omsätts till faktiska investeringar, vilket kan vara både något positivt och negativt. Att försöka göra hindren låga till ansökan kan dels göras genom att förenkla ansökningsprocessen, och dels genom att erbjuda mer stöd från Region Gävleborg under ansökningsprocessen. Om ansökningsprocessen ska förenklas, så bör det säkerställas att metoden för sociala investeringar inte frångås i alltför hög grad. Ett alternativ till att förenkla processen kan vara att etablera mer stöd från Region Gävleborg under ansökningsprocessen. Men det senare skulle då vara förenat med att mer resurser avsätts till sociala investeringar.

Ökat stöd under uppföljning och utvärdering från Region Gävleborg

Vidare lyfts behovet av att se över uppföljning och utvärdering då kvaliteten på uppföljningen varierat mellan insatserna, till följd av projektledarnas olika förkunskaper inom det området. Ett förslag som lyfts är att Region Gävleborg kan ta en mer aktiv roll i den löpande uppföljningen samt utveckla uppföljningsarbetet, genom exempelvis följeforskning och inkludera mjuka

värden. En mer aktiv roll av Region Gävleborg i arbetet med uppföljning skulle även kräva att mer resurser avsätts från Region Gävleborg till sociala investeringar.

Stärkt ägarskap genom att Region Gävleborg har en aktiv roll i styrgrupp?

Likaså belyser flera av respondenterna vikten av att stärka det aktiva ägarskapet för att skapa bättre förutsättningar för implementering i ordinarie verksamhet, och således möjliggöra för att kunna se effekter på lång sikt. En åtgärd som nämns är att Region Gävleborg skulle ha en aktiv roll i respektive investerings styrgrupp i syfte att förtydliga ägarskapet för implementering. Detta skulle kräva ytterligare resurser från Region Gävleborg till arbetet med sociala investeringar. Huruvida en sådan åtgärd skulle leda till att ägarskapet förtydligas, eller om det istället skulle skapa förväntningar om att Region Gävleborg istället tar en större del av ägarskapet tål att reflekteras över.

Risk för ökad arbetsbörda för samordnare

Flera av förslagen som nämnts ovan är förenade med krav om att mer resurser avsätts till sociala investeringar. Under intervjuerna framkommer att många olika roller och uppgifter, utöver samordnaruppgifter, riskerar att hamna på de som är samordnare när stödgruppens sammansättning varierar. En risk med att utveckla det interna arbetet kring sociala investeringar genom ökade resurser är att dessa uppgifter hamnar på de som har en samordnarfunktion och att deras arbetsbörda således ökar. Om arbetet ska utvecklas genom ökade resurser kan det utifrån utvärderingens resultat vara aktuellt att se över huruvida samordnarna kan ta fler uppgifter och på vilket sätt arbetet fördelas mellan samordnarna och stödgruppen.

4.3 Slutsats och rekommendation

Utifrån den sammanfattande diskussionen tycks det vara av vikt att se över de förslag som framkommit genom intervjuerna, samt utvärdera om dessa ställer krav på att ytterligare resurser avsätts till arbetet. Givet att det interna arbetet utvecklas enligt några av förslagen ovan, utan att mer resurser avsätts, finns det en risk att arbetsbördan för, framför allt, samordnarna ökar. Det tycks råda en enig vilja om att nå ut till fler aktörer. Likaså verkar det finnas en entydig bild av ett behov av ett ökat stöd från Region Gävleborg under framför allt ansökningsprocessen, som beskrivs som värdefullt av dem som beviljats medel.

I övrigt beskrivs arbetet och samarbetet kring sociala investeringar, av flertalet styrelsemedlemmar och utförare, som väldigt välfungerande och välstrukturerat. Gällande ansökningsprocessen så beskrivs den å ena sidan som tidskrävande och byråkratisk, å andra sidan som nödvändig och att den möjliggör för ett bra urval. Samt att det arbete som läggs ned under ansökan

kommer till användning senare under insatsen. Vidare verkar bilden entydig om att många goda idéer bland dem som arbetar operativt aldrig omsätts till faktiska investeringar, samt att det är av vikt att identifiera varför tröskeln till att få fler kvalitativa investeringar är så hög.

De styrkor och utmaningar som beskrivs är utifrån intervjupersonernas egna reflektioner. Det kan finnas styrkor och utvecklingsområden som inte nämndes av intervjupersonerna och som därför inte framkommer i utvärderingen. Förslagen som intervjupersonerna ger behöver inte heller nödvändigtvis vara lösningarna på de utvecklingsområden som utvärderingen tar upp. Förslagen kan ses som möjliga vägar framåt och kan användas som diskussionsunderlag inför utvecklingen av arbetssättet.

För att få en mer nyanserad bild av hur det interna arbetet kring sociala investeringar kan utvecklas vidare skulle fler utvärderingar kunna utföras. Där skulle exempelvis det interna arbetet kunna jämföras gentemot riktlinjen i syfte att se över om det finns ett behov av att till exempel revidera riktlinjen eller se över hur väl arbetet följer riktlinjen. Ett annat viktigt perspektiv som skulle kunna utveckla det interna arbetet är att göra en omvärldsbevakning och se över hur andra regioner arbetar, vilka utmaningar de arbetar med och hur de har dragit lärdom av sitt arbete.

5 Referenser

Region Gävleborg. *Riktlinje för sociala investeringsmedel*.

<https://www.regiongavleborg.se/globalassets/samverkanswebben/utveckling-samverkan/sociala-investeringar/riktlinjer-for-regionala-sociala-investeringsmedel.pdf>

Region Gävleborg. *Rutin - Regionala sociala investeringsmedel*. Dokument ID: 05-280668

SKR (2015) *Vad är sociala investeringar? 17 frågor och svar*.

<https://www.uppdragpsyiskhalsa.se/wp-content/uploads/2016/03/Vad-ar-sociala-investeringar-17-fragor-och-svar.pdf>