

Handläggare  
Opard Ylva  
Wahlström Lina

Datum  
2016-11-15

Diarienummer  
KSN-2016-2186

Kommunstyrelsen

## Revidering av riktlinje för sociala investeringar

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslås besluta

**att** anta revidering av riktlinje för sociala investeringar enligt **bilaga**, samt

**att** uppdra till kommunledningskontoret att förtydliga den finansiella modellen och bifoga denna till föreliggande riktlinje samt följa upp och vid behov föreslå förändringar för sociala investeringar.

### Ärendet

Kommunfullmäktige (IVE 2015-2018) har uppdragit till kommunstyrelsen att ta fram riktlinjer för sociala investeringar. Kommunstyrelsen fattade beslut om riktlinjen i november 2015. Enligt riktlinjen har kommunledningskontoret ansvar för att förvalta riktlinjen och revidera vid behov. Under året har ett utvecklingsarbete skett, vilket genererat ett behov av att revidera riktlinjen. I revideringen, **bilaga**, har bland annat syftet med sociala investeringar, grundkriterier, ansökningsprocess samt den finansiella modellen tydliggjorts.

### Föredragning

Sociala investeringar är ett begrepp som växer sig allt starkare i kommunsverige. Enligt SKLs undersökning (2015) angav en tredjedel av 265 svarande kommuner och landsting/regioner att de har pågående eller planerade insatser som definieras som sociala investeringar. 51 kommuner svarade att de hade särskilda medel avsatta för sociala investeringar.

Sociala investeringar är avgränsade och koncentrerade insatser som i förhållande till ordinarie arbetsätt förväntas ge bättre utfall för insatsens målgrupp och samtidigt leda till minskade samhällsekonomiska kostnader på sikt. De skiljer sig från andra välfärds- och folkhälsoinsatser då uppföljning, utvärdering och fokus på avkastning är av stor vikt, och ska möjliggöra förbättringsarbete genom att pröva nya metoder, utveckla befintliga metoder eller skapa helt nya arbetsätt.

Kommunens arbete med sociala investeringar initierades under 2016. Erfarenheterna från årets arbete, i kombination med att det skett ett kontinuerligt utvecklingsarbete, har gett upphov till ett behov av att revidera riktlinjen. De större förändringarna är:

- ett tydligare definierat syfte för kommunens arbete med sociala investeringar,
- tydligare definitioner av begreppen socialt investeringsperspektiv och social investering,
- grundkriterierna för de sociala investeringarna har tydliggjorts,
- ansökningsprocessen har förfinats och utvecklats, inklusive att de berörda aktörernas roll i processen har tydliggjorts,
- tydliggörande av modellen för att finansiera de sociala investeringarna.

Riktlinjen anger att alla nämnder och av kommunen majoritetsägda bolag kan ansöka om att ta del av medlen. Syftet ska alltid vara att stärka det förebyggande arbetet för att skapa förutsättningar för ett jämlikt Uppsala med goda levnadsvillkor för invånarna. Sociala investeringar ska främst riktas mot förebyggande insatser för barn och unga. Samtliga satsningar som beviljas medel ska bygga på beprövad erfarenhet eller evidens, ge hög social effekt per krona i jämförelse med traditionella insatser, och vara möjliga att implementera i den ordinarie verksamheten.

Arbetet med sociala investeringar ska bidra till ökad kunskap i organisationen om evidensbaserade metoder och arbetssätt, uppföljning och utvärdering, samt hur effekter av sociala satsningar kan ligga till grund för beräkningar av hur de påverkar kommunens kostnader och intäkter.

Att arbeta fram en social investering kräver gediget förarbete och processen innehåller flera steg från det att ett behov identifierats till dess att beslut kan tas av kommunstyrelsen om tilldelning av medel. De olika stegen i ansökningsprocessen, inklusive involverade aktörers roller, har tydliggjorts i revideringen.

Nuvarande modell för att finansiera de sociala investeringarna innebär att det hanteras i mål och budget genom att det avsätts medel. Hittills har 15 mnkr avsatts för 2016 och 10 mnkr för 2017. De faktiska uppkomna kostnaderna utbetalas tre gånger per år och återbetalning från nämnd sker, enligt plan, genom att kommunbidraget sänks till en ny nivå. Vid händelse att den sociala investeringen inte faller väl ut är kommunstyrelsen alltid risktagaren. Medel som inte används blir en positiv budgetavvikelse för kommunstyrelsen.

Vid en jämförelse med andra kommuner ser vi att det finns ett flertal olika modeller för att hantera finansieringen av sociala investeringar. De olika modellerna har för- och nackdelar, frågan vilken modell Uppsala kommun ska använda behöver utredas ytterligare och därför ges kommunledningskontoret i uppdrag att ta fram förslag och modell för fortsatt arbete.

#### *Ekonomiska konsekvenser*

Förändringar i modellen hanteras inom mål och budgetprocessen.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson  
Stadsdirektör

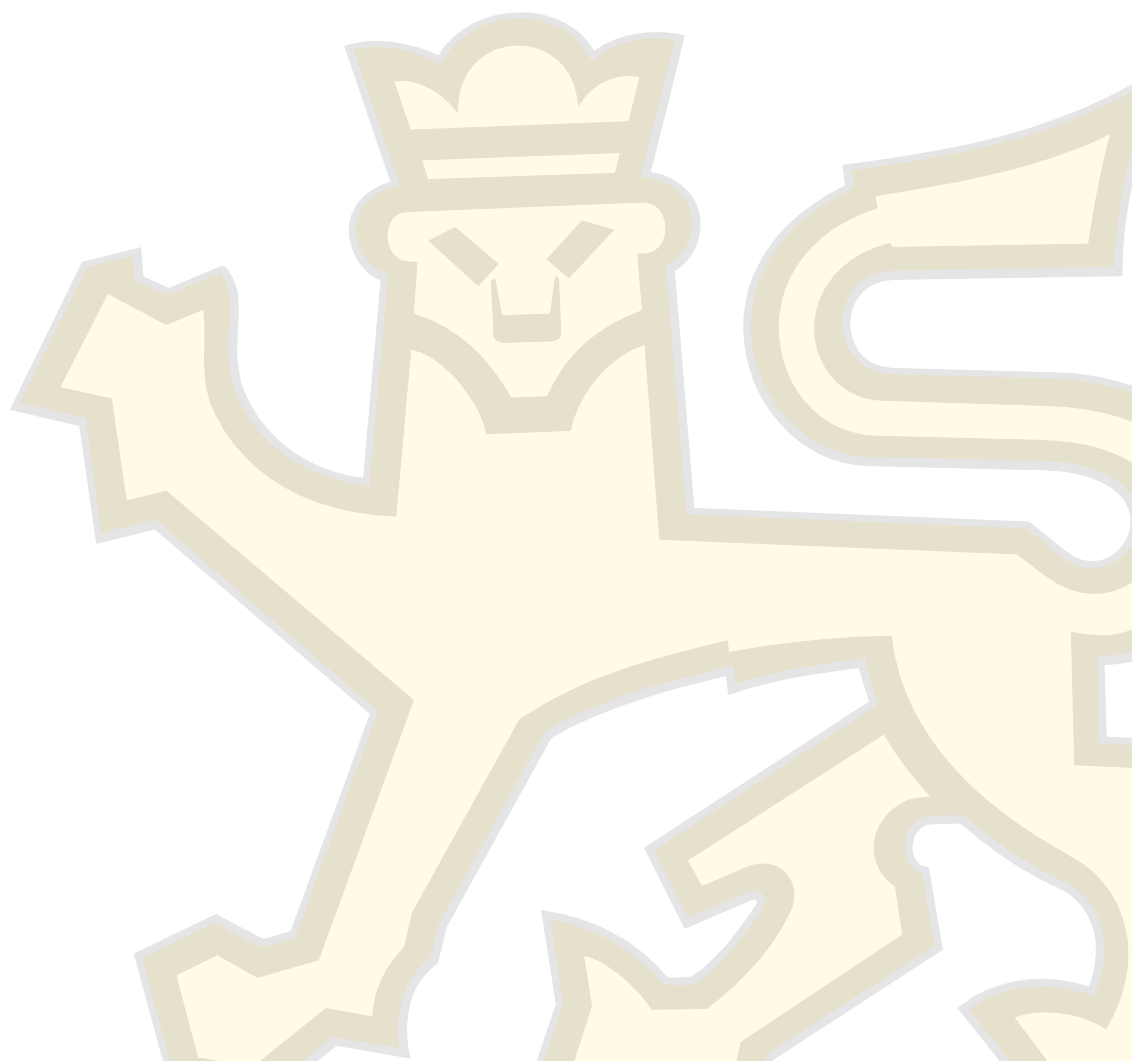
Christoffer Nilsson  
Chef kommunledningskontoret

# Riktlinje

## för sociala investeringar

---

Ett normerande dokument som kommunstyrelsen  
fattade beslut om 2016-12-14



Diarienummer KSN-2016-2186	Dokumentnamn Riktlinje för sociala investeringar	Fastställt av Kommunstyrelsen	Gäller från 2015-11-18	Sida 1 (8)
	Berörd verksamhet Uppsala kommunkoncern	Dokumentansvarig Ekonomidirektör	Reviderad 2016-12-14	

---

## Riktlinje för sociala investeringar

I kommunens *Mål och budget 2017-2019* betonas vikten av förebyggande insatser.<sup>1</sup> Förebyggande arbete ger förutsättningar att motverka exempelvis arbetslöshet, social utsatthet och ökande sociala och ekonomiska klyftor. Genom att förebygga eller bryta negativa händelseförlopp kan individers eller grupper livssituation förbättras samtidigt som samhällets framtida kostnader minskas och den kommunala ekonomiska hushållningen förbättras. Sociala investeringar är ett verktyg för att öka insatserna inom det förebyggande arbetet.

Kommunfullmäktige beslutade att uppdra till kommunstyrelsen att ta fram riktlinjer för sociala investeringar under år 2015,<sup>2</sup> och kommunstyrelsen fattade i november 2015 beslut om riktlinjen. Enligt riktlinjen har kommunledningskontoret ansvar för att förvalta riktlinjen, och därmed revidera vid behov. I denna uppdaterade riktlinje har bland annat syftet med sociala investeringar, grundkriterier, ansökningsprocess samt finansiell modell tydliggjorts.

### Syfte

Syftet med denna riktlinje är att skapa enhetlighet i hanteringen av framtagande och genomförande av sociala investeringar. Den beskriver hur Uppsala kommun ska ta fram, besluta och realisera genomförandet av sociala investeringar.

### Ansvarig

Kommunstyrelsen fattar beslut om denna riktlinje. Kommunstyrelsen fattar även beslut om vilka av de inkomna ansökningarna som ska godkännas och tilldelas medel. Kommunledningskontoret har ansvar för att förvalta riktlinjen, vilket innebär att säkerställa tillämpning, följa upp och revidera vid behov. Varje chef inom den verksamhet som berörs av riktlinjen ansvarar för att dess innehåll är känt och används bland medarbetarna. Riktlinjen publiceras på kommunens intranät.

### Definitioner

Det *sociala investeringsperspektivet* handlar om att en organisation har en helhetssyn och långsiktighet i sin verksamhet, genom att möjliggöra att rätt insats görs för varje individ eller grupp vid rätt tidpunkt och med hög kvalitet. På detta sätt kan nytta skapas för varje insatt krona där socio- och hälsoekonomiska beräkningar kan vara ett komplement. Nyttan är ökad livskvalitet med vinst för individ, kommun och samhället i stort.

---

<sup>1</sup> Uppsala kommun, *Mål och budget 2017-2019*.

<sup>2</sup> Uppsala kommun, *IVE Uppsala kommun, inriktning, verksamhet och ekonomi, 2015-2018*.

En *social investering* är en avgränsad och koncentrerad insats som i förhållande till ordinarie arbetssätt förväntas ge bättre utfall för insatsens målgrupp och samtidigt leda till minskade samhällsekonomiska kostnader på sikt<sup>3</sup>. Begreppet *investering* framhäver det långsiktiga perspektivet och att det görs ett medvetet risktagande. Sociala investeringar ska möjliggöra för förbättringsarbete genom metodprövning (pröva nya metoder), metodutveckling (utveckla befintliga metoder) eller social innovation (skapa nya arbetssätt). Sambandet mellan insats och utfall ska dock underbyggas av evidens eller beprövad erfarenhet.

Sociala investeringar handlar alltså om insatser som förbättrar invånarens hälsa eller välfärd samt skapa ett mer effektivt resursutnyttjande inom och mellan tidsperioder, men skiljer sig från övriga välfärds- och folkhälsoinsatser då uppföljning, utvärdering och fokus på insatsens avkastning är av stor vikt.<sup>4</sup>

### **Syftet med sociala investeringar i Uppsala kommun**

Syftet med sociala investeringar i Uppsala kommun är att stärka det förebyggande arbetet, med särskilt fokus på barn och unga, för att skapa förutsättningar för ett mer jämlikt Uppsala med goda levnadsvillkor för invånarna. Genom att arbeta med sociala investeringar för att stödja individer och grupper kan behovet av mer kostsamma framtida insatser minska. Utgångspunkten är att det är socialt och ekonomiskt effektivt att i ett tidigt skede stödja individer eller grupper som riskerar att hamna i utsatthet.

### **Mål**

Samtliga sociala investeringar som beviljas medel av kommunstyrelsen ska:

- Bygga på beprövad erfarenhet eller evidens, men kan lämna utrymme för nytänkande i form av innovativa lösningar och tillämpningar av befintliga metoder på nya områden
- Ge hög social effekt per krona i jämförelse med andra jämförbara insatser
- Leda till sådana besparingar i kommunens ordinarie arbete att satsningen är lönsam på kort och lång sikt
- Vara möjliga att implementera i den ordinarie verksamheten.

Därutöver ska kommunens arbete med sociala investeringar bidra till ökad kunskap i organisationen om:

- Evidensbaserade metoder och evidensbaserat arbete i organisationen
- Uppföljning och utvärdering
- Hur effekter av sociala satsningar kan ligga till grund för en beräkning av hur de påverkar kommunens kostnader och intäkter.

---

<sup>3</sup> Sveriges kommuner och Landsting, *Vad är sociala investeringar? 17 frågor och svar* (2015).

<sup>4</sup> Jannesson, Erik & Jonsson, Robert (2015), *Organisering och styrning av sociala investeringar*, Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet, sid 2-6

## Grundkriterier

Samtliga sociala investeringar som beviljas medel ska uppfylla följande grundkriterier:

- Uppfylla Uppsala kommuns syfte och mål med sociala investeringar
- Innebära förbättringsarbete i förhållande till ordinarie verksamhet genom metodprövning, metodutveckling eller social innovation
- Leda till ekonomisk hushållning och minskade resursbehov i framtiden
- Tydligt och trovärdigt beskriva vilka effekter som kan förväntas, under vilken tidsperiod effekterna förväntas inträffa samt hur och med vilken frekvens dessa effekter ska mätas. En konsekvensbeskrivning utifrån ett jämställdhets- och barnperspektiv ska finnas
- Vara utvärderingsbara, det vill säga att effekter ska vara möjliga att beräkna, värdera och mäta
- Redovisa en trovärdig kalkyl för kostnader och intäkter, samt hur de sociala effekterna omvandlas till ekonomiska effekter för kommunen
- Redovisa en tydlig och trovärdig plan för hur satsningen kan implementeras i den ordinarie verksamheten vid avslut av satsningen
- Tydligt beskriva nödvändigt underhåll efter projektidens slut och eventuella behov av följdinvesteringar, för att de sociala effekterna ska bli varaktiga över tid, samt redovisa en trovärdig kalkyl för finansieringen av dessa insatser.

## Urvalskriterier

När flera ansökningar kommer in behöver en prioritering genomföras. Mellan de satsningar som uppfyller grundkriterierna görs en prioritering utifrån hur väl de uppfyller nedanstående urvalskriterier. Kriterierna är inte viktade.

- **Effektivitet:** en insats som bedöms generera större hälsorelaterad eller social effekt per satsad krona än övriga insatser samt en långsiktig kostnadseffektivitet för kommunen, såväl under som efter projektiden
- **Uppföljning och utvärdering:** en insats som bättre än övriga insatser kan följas upp, utvärderas och med god säkerhet beräkna satsningens sociala och ekonomiska effekter
- **Varaktighet:** en insats som, med hjälp av beskrivet underhåll och eventuella följdinvesteringar, bättre än övriga insatser förvaltar effekten av investeringen under en längre tid
- **Implementeringsbarhet:** en insats som bedöms ha bättre förutsättningar att på ett framgångsrikt sätt implementeras i den ordinarie verksamheten än övriga insatser
- **Insatser som direkt eller indirekt riktar sig till barn, unga samt unga vuxna:** förebyggande eller främjande insats som bedöms ha en direkt eller indirekt påverkan på barn och ungas samt unga vuxnas levnadsvillkor.

## **Ansökningsprocess**

Att arbeta fram en social investering kräver gediget förarbete. Processen kan ta flera månader och innehåller flera steg från det att ett behov identifieras till dess att beslut tas om tilldelning av medel. Alla nämnder och av kommunen majoritetsägda bolag kan ansöka om att ta del av medlen. Om samarbete sker med civilsamhället ska hela ansvaret enligt grundkriterierna ligga på den/de nämnder och bolag som ansöker om medel.

### *Steg 1: Identifiera behov*

Det första steget i ansökningsprocessen är att identifiera och analysera ett behov eller ett problem. Detta är centralt för att säkerställa att de sociala investeringarna når målgrupper med störst behov av insatser. Ett behov eller problem kan uppmärksammas på många sätt, till exempel genom uppföljning eller analys av indikatorer, men även från medarbetare, chefer, politiskt eller från civila samhället.

### *Steg 2: Formulera idébeskrivning*

Utifrån det identifierade behovet, beskriver ansökaren sin idé till social investering utifrån framtagna mall (se mall på [insidan.uppsala.se](https://insidan.uppsala.se) eller kontakta avdelningen för social hållbarhet). Ansökan ska kort beskriva vilket problem satsningen ska lösa, vilken målgrupp den ska vända sig till samt vilka verksamhetsområden och nämnder eller bolag som berörs av satsningen, såväl resultatmässigt som kostnadsmässigt.

Nedan följer en checklista som kan ligga till grund för framtagande av idébeskrivning.

- Definiera vilket problem satsningen ska lösa
- Definiera målgrupp för satsningen
- Definiera vilka verksamhetsområden och förvaltningar som berörs av satsningen, såväl resultatmässigt som kostnadsmässigt
- Ta kontakt med berörda parter för att förankra idén och formulera därefter en idébeskrivning utifrån mallen.

### *Steg 3: Bedömning av idé*

Idébeskrivningen skickas till ledningsgruppen på den berörda förvaltningen eller bolaget. Ledningsgruppen bedömer om idén tycks genomförbar och motsvarar nämndens eller styrelsens prioriteringar. De kan antingen avslå, eller ger klartecken för att sända idén till kommunledningskontorets bedömningsgrupp. Kommunledningskontoret återkopplar sedan till den sökande inom en månad.

### *Steg 4: Formulera projektplan*

Om idébeskrivningen anses uppfylla mål och syften med kommunens sociala investeringar samt ha förutsättningar att uppfylla grundkriterier och de krav som i övrigt ställs på en ansökan, ombeds de sökande att lämna in en fullständig projektplan enligt framtagna mall. Kommunledningskontoret bokar då in ett möte med de vars ansökningar bedöms uppfylla kriterierna. Under mötet går ansökan och dess reella förutsättningar igenom. Om det finns en gemensam uppfattning om att insatsen har goda förutsättningar att lyckas, upprättas en plan för hur processen ska fortlöpa.



I detta skede kan kommunledningskontoret vara ett stöd och praktiskt bidra i framtagandet av de underlag som behövs. Projektplanen ska vara förankrad med samtliga berörda förvaltningschefer/verkställande direktörer.

Till projektplanen ska även bifogas:

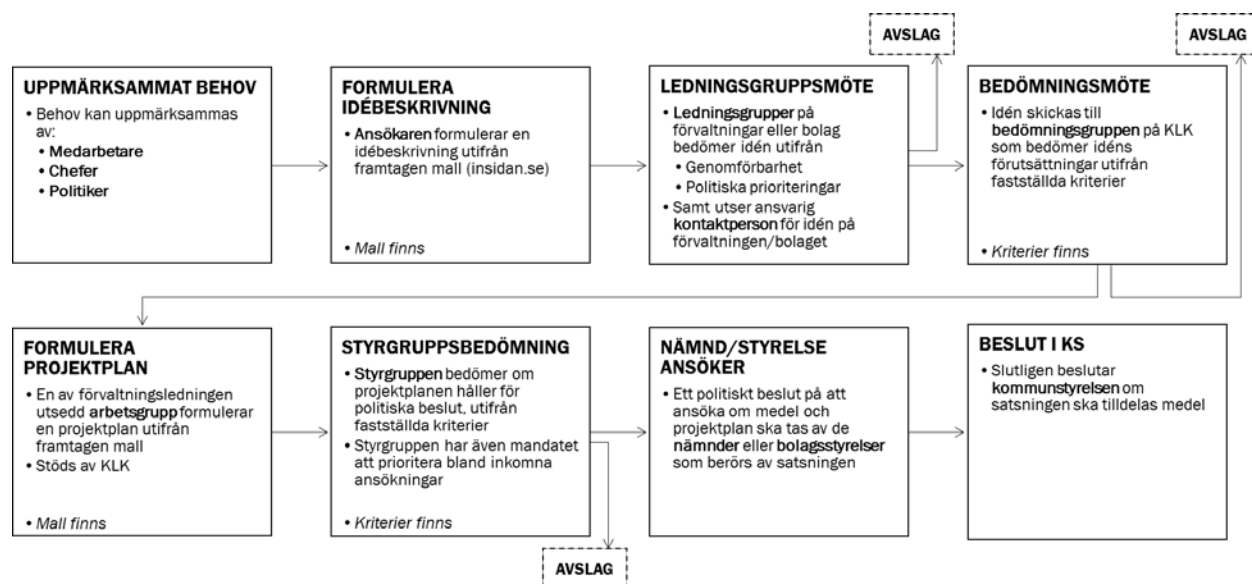
- En kostnads kalkyl och en beräkning av nyttoeffekter, kalkylen ska även ange när medel för satsningen ska utbetalas
- En plan för uppföljning och utvärdering
- En plan för återbetalning och nödvändigt underhåll efter projekttiden
- Tidsperioden för satsningen ska specificeras.

### Steg 5: Styrgruppsbedömning

När projektplanen anses fullständig bedöms den av en styrgrupp. Styrgruppen kan begära kompletteringar, har mandat att prioritera bland inkomna ansökningar, och rekommenderar vilka ansökningar som bör gå upp för beslut i kommunstyrelsen.

### Steg 6: Politiska beslut

Efter styrgruppens bedömning tas ansökningen vidare till de nämnder eller styrelser som berörs av insatsen samt slutligen till kommunstyrelsen för beslut. Först därefter kan satsningen påbörjas. Fortsatta utbetalningar är beroende av att satsningen följer uppgjorda planer samt i övrigt är följtsamt gentemot styrningen av sociala investeringar.



Figur 1. Ansökningsprocess

## **Organisation**

Kommunstyrelsen fattar beslut om vilka av de inkomna ansökningarna som ska godkännas och tilldelas medel. En styrgrupp, som tillsätts av stadsdirektören och leds av kommunledningskontoret, leder processen kring inkomna ansökningar. De har till uppgift att aktivt följa och bevaka arbetet med sociala investeringar, samt ta del av ansökningar som inkommer. Det är styrgruppen som rekommenderar prioritering av ansökningarna, om en sådan situation uppstår.

Som sammanhållande länk finns samordnarfunktioner på kommunledningskontoret. Det är de som tar emot idéer och ansökningar, fungerar som stödfunktion i organisationen, vägleder, utbildar och är ansiktet utåt i arbetet.

## **Genomförande av satsning**

När beslut har fattats av kommunstyrelsen ska projektledare och eventuella projektmedarbetare utses. I alla satsningar ska det finnas en projektledare vars yttersta ansvar är att leda satsningen mot dess uppsatta mål enligt projektplanen. Projektledaren ansvarar även för att uppföljning och återrapportering sker enligt plan samt för att meddela avvikelser i satsningen.

Förvaltningschefer/verkställande direktörer är projektägare för de satsningar som genomförs. Det innebär att de har det övergripande ansvaret för att:

- Skapa förutsättningar att de beslutade satsningarnas genomförande går enligt plan
- Säkerställa förankring av satsningar i berörda verksamheter
- Hantera hinder och avvikelser i satsningarna
- Verka för att lyckade satsningar implementeras i ordinarie verksamhet.

## **Uppföljning och utvärdering**

Uppföljning och utvärdering av satsningarna ska grundas i framtagna metoder, modeller och verktyg, samt bidra till såväl uppföljning och utvärdering av den enskilda satsningen som reservationen i dess helhet. Samtliga satsningar ska följas upp löpande och utvärderas vid projektavslut. Kompletterande utvärderingar ett antal år efter projektavslut kan även vara aktuellt i de fall då effekter förväntas uppstå efter projekttidens slut.

Till varje satsnings projektplan ska en plan för uppföljning och utvärdering bifogas. Syftet med en sådan plan är att säkra att rätt uppgifter följs upp på rätt sätt och med rätt frekvens under genomförandet. Därigenom blir det möjligt att utvärdera satsningen utifrån såväl process som sociala och ekonomiska effekter.

Arbetsätt och metoder ska dokumenteras och följas upp löpande. För att evidensbaserade metoder ska bibehålla evidensen under genomförandet är det viktigt att den föreskrivna metoden följs. I uppföljnings- och utvärderingsplanen ska en beskrivning av hur följsamheten mot de evidensbaserade metoderna följs upp ingå.

Utöver uppföljning och utvärdering av den enskilda satsningen, ska en samlad utvärdering av kommunens sociala investeringar göras varje år inför mål och budgetplanering samt en fördjupning göras efter två år i drift. Dessa utvärderingar fokuserar på att ge en sammanhållen bild av genomförandet av enskilda satsningar, deras uppnådda resultat och ekonomiska effekter för kommunen, såväl som på hur satsningarna bidrar till kommunens mål med sociala investeringar som helhet. I den mån det är möjligt görs även en samhällsekonomisk bedömning av de genomförda satsningarna.

### **Finansiell modell**

I kommunens mål och budget ska det till kommunstyrelsen avsättas en budget, finansierat via kommunbidrag, för sociala investeringar. Kostnaderna kommer att hanteras via driften och kostnaderna tas det år de uppstår.

#### *Utbetalning och ekonomisk redovisning*

En satsning tilldelas medel i efterskott utifrån faktiskt uppkomna kostnader och utbetalning sker i samband med redovisning av delår 1, delår 2 och helår. I samband med delår 2 och årsredovisning sker ekonomisk redovisning ihop med redovisningen över verksamheten, medan det vid delår 1 endast är ekonomin som följs upp. Då utbetalningar sker utifrån behov är det projektledarens ansvar att säkerställa att de medel som beviljats för satsningen räcker för hela genomförandet. Fördelningen mellan åren är dock upp till varje enskild satsning att besluta över. För samtliga kostnader som uppstår inom en satsning används ett tilldelat projektnummer. Det gör det möjligt att genomföra central uppföljning av de totala kostnaderna inom sociala investeringar.

#### *Återföringsmodellen*

För att säkra framtida medel i reservationen för sociala investeringar, och därmed möjligheten att även fortsättningsvis kunna genomföra satsningar, tillämpas en återföringsmodell. Modellen innebär att de nämnder vars verksamheters kostnader på sikt kommer att minska till följd av att en satsning genomförs återför medel tillbaka till reservationen för sociala investeringar. För att en ansökan ska godkännas krävs att antaganden kan göras om att satsningen kommer generera minst lika stora kostnadsbesparande effekter som satsningen har kostat att genomföra. I ansökan upprättas en plan över omfattning och tidsperiod för respektive nämnds återföring. Återföring är endast möjlig från kommunala nämnder. Om effekterna av en satsning blir mindre än antagandena i ansökan sker en återföring i den grad som faktiska effekter uppkommer under satsningens genomförande, alternativt som vid en uppföljande utvärdering 1-3 år efter avslutad satsning kan konstateras eller prognostiseras.

Återbetalningsplanen är ett inspel i mål- och budgetarbetet och återbetalningen sker genom att kommunbidraget minskas för den verksamhet som förväntas påverkas ekonomiskt positivt av den sociala investeringen. Återbetalningen ska spegla kostnadsminskning i verksamheten vilket innebär att kommunbidraget anpassas till den nya kostnadsnivån.

### **Stödmaterial och kontaktuppgifter**

På [insidan.uppsala.se](https://insidan.uppsala.se) finns mallen som ska användas för idébeskrivningar. Där finns också ytterligare stödmaterial som kan användas vid planering, genomförande och implementering av sociala investeringar.

Vid frågor, kontakta avdelningen för social hållbarhet på kommunledningskontoret. Kontaktuppgifter finns på [upsala.se](https://www.uppsala.se) och [insidan.uppsala.se](https://insidan.uppsala.se).