

Evaluering af den sociale investeringsfonds nuværende og fremtidige roller

Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.).

Oxford Research A/S

Vesterbrogade 149
1620 København V
Danmark
office@oxfordresearch.dk
www.oxfordresearch.dk

Kunde

Den Sociale Investeringsfond

Projektperiode

Januar – juli 2021



Venn-diagrammet er en stilistisk repræsentation af Oxford Researchs bestræbelser på at kombinere forskningskompetencer, strategi og kommunikation og lave viden til et bedre samfund.

1. Indledning	1
1.1 Formål med evalueringen	1
1.2 Hvordan ser markedet for sociale investeringer ud i dag?	2
1.3 Fondens hovedaktiviteter og investeringer	3
1.4 Evalueringens hovedresultater	5
2. Vurdering af DSI's hovedresultater	7
2.1 En vellykket intern organisering har ført til rollen som væsentlig aktør i markedet for udvikling af sociale investeringer	7
2.2 DSI har leveret flere resultater i rollen som markedsmodner, udviklingsmotor og investor	8
3. Vurdering af behov og ønsker til DSI's arbejde	11
3.1 Behov for en mere aktiv bestyrelse	12
3.2 Behov for prioritering og synlige resultater	12
3.3 Behov for udvikling af standardprocesser til design og udvikling af sociale investeringer	13
3.4 Behov for at DSI understøtter nye investeringsmodeller	14
3.5 Behov for specialiserede kompetencer til skalering og udbredelse af sociale investeringer	14
4. Opsummering	16
5. Metode og datagrundlag	17

1. Indledning

Den Sociale Investeringsfond (DSI) blev som en del af udmøntningen af aftale om satspuljen for 2018 etableret ved lov. Det skete i december 2018 af et bredt folketingsflertal (S, V, DF, RV, SF, KF, ALT og LA). DSI blev etableret som en uafhængig forvaltningsenhed under det tidligere Innovationsministeriums ressort, men blev efter folketingsvalget i 2019 overflyttet til Social- og Indenrigsministeriets ressort (i dag Social- og Ældreministeriet).

Fondens formål er helt overordnet at modne og udvikle markedet for sociale investeringer i Danmark. Mere konkret har DSI som lovbestemt formål at:

- udbrede indsatser på de større velfærdsområder, der skaber bedre resultater for borgerne og mindsker de offentlige udgifter, og
- udvikle og modne nye indsatser på de større velfærdsområder, der kan danne grundlag for nye offentlige private investeringer.

DSI skal leve op til formålet og understøtte udviklingen gennem forskellige roller (videnspartner, katalysator, investor) og aktiviteter. For at indfri fondens lovbestemte formål har DSI fået stillet en række finansielle redskaber til rådighed, og skal identificere og investere i investeringsparate indsatser og indgå samarbejder og partnerskaber for på den måde at anviser modeller for, hvordan et dansk marked for sociale investeringer kan se ud. De øvrige redskaber er bl.a. tilskud, lån, kapitaltilsagn samt stiftelse af selskaber og fonde.

DSI arbejder altså ud fra to overordnede fokusområder, hvilket også afspejles i den samlede bevilling på 78 mio. kr. til fonden. Til den del af fonden, der skal udbrede indsatser gennem et socialt investeringer, er der afsat 50 mio. kr., mens der er afsat 28 mio. kr. til udviklingsdelen af nye indsatser. Det er aftalepartierne bag fonden, der årligt (aftale om Finansloven) beslutter hvilke temaer, fonden skal disponere over og investere inden for.

1.1 Formål med evalueringen

Den Sociale Investeringsfond skal i løbet af 2021 præsentere en handlingsplan med anbefalinger til fondens fremtidige organisering. Handlingsplanen skal danne grundlag for, at den politiske aftalekreds bag fonden kan tage stilling til fondens videre organisering.

DSI har i den forbindelse bedt Oxford Research om at gennemføre en evaluering. Formålet med evalueringen er at genere viden og indsigt, der kan være med til at kvalificere og give input til fondens fremadrettede handlingsplan.

Det er aftalt med DSI, at evalueringen, med afsæt i en række kvalitative dybdeinterview med centrale nøglepersoner i markedet for sociale investeringer, skal svare på følgende spørgsmål:

- Hvilke væsentlige resultater har DSI skabt med afsæt i fondens formål og via konkrete aktiviteter?

- Hvilke behov og ønsker har nøgleinteressenterne til DSI i forhold til at kunne understøtte udviklingen af sociale investeringer?
- Hvilke fremtidige roller knytter sig til DSI, herunder med henblik på at kunne indfri disse behov og ønsker?

Evalueringen ser således konkret på, hvorvidt DSI har understøttet udbredelsen af sociale investeringsindsatser samt udviklingen og modningen af nye sociale investeringsindsatser gennem sine roller som investor, katalysator og videnspartner. Herudover afdækkes nøgleinteressenternes behov, ønsker og input til fondens fremtidige rolle.

Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er baseret på 16 interviews med udvalgte nøgleinteressenter fra hhv. det statslige og kommunale niveau. De fleste interviews er foretaget som individuelle interviews, mens et enkelt er foretaget som et fokusgruppeinterview (interview med DSI's sekretariat). Kriteriet for udvælgelsen af interviewpersonerne har været, at interessenterne enten arbejder, eller har arbejdet, med sociale investeringer på et strategisk eller et praktisk niveau. Udover interviewdata baserer evalueringen sig på en række øvrige dokumenter, herunder f.eks. fondens årlige redegørelse 2018-2020.

1.2 Hvordan ser markedet for sociale investeringer ud i dag?

Et af de første spadestik til udviklingen af et egentligt marked for sociale investeringer i Danmark blev taget tilbage i 2018 med etableringen af DSI. Markedsudviklingen er sidenhen blevet afdækket i en undersøgelse (baselinemåling) foretaget af Oxford Research¹. Analysen blev gennemført i 2020 og viser overordnet set, at Danmark er i den spæde opstart, når det gælder udviklingen af et marked og økosystem for sociale investeringer.

Hvad er sociale investeringer?

Sociale investeringer udgør rammen om en ny måde at arbejde med samfundets velfærdsudfordringer på. Sociale investeringer skal levere på en såkaldt ”dobbelt bundlinje” ved både at skabe menneskelige og økonomiske resultater.

Der findes forskellige konstruktioner af sociale investeringsmodeller. I standardmodellen, der ofte betegnes sociale effektinvesteringer, går en myndighed, en velfærdsleverandør og en investor sammen om at gennemføre en indsats, der både kan skabe sociale forandringer for den enkelte og på sigt kan skabe gevinster på et offentligt budget (dobbelt bundlinje). For at iværksætte en social investering skal parterne blive enige om, hvilke sociale forandringsmål investeringen skal skabe, og hvilken betaling opnåelsen af målene skal udløse. Herefter stiller investoren kapital til rådighed for myndigheden, der dernæst har ansvaret for at indgå en leverandørkontrakt med en intern eller privat leverandør, som kan påbegynde arbejdet med indsatsen. Hvis indsatsen har den aftalte effekt og dermed skaber social forandring, betaler myndigheden investoren tilbage plus et afkast. Det er altså investor, der bærer den økonomiske risiko for, at indsatsen virker.

¹ Se: [Det danske marked og økosystem for sociale investeringsprogrammer — Oxford Research](#)

Mere konkret viser baselinemålingen, at der i perioden (2018 – 2020) er igangsat to sociale effektinvesteringer, offentliggjort to udviklingspartnerskaber samt iværksat få pilot- og investeringsprojekter. Tilsvarende har enkelte kommuner taget initiativ til at etablere kommunale sociale investeringsfonde/puljer med henblik på at kickstarte sociale investeringsprojekter i samarbejde med leverandører og andre investorer. Markedet er således i denne periode umodent og karakteriseret ved ganske få konkrete eksempler på investeringsprojekter i Danmark.

Dertil kommer et marked, som er kendetegnet ved et bredt og forholdsvist fragmenteret aktørlandskab bestående af både myndigheder, leverandører og investorer. Selvom interessen for sociale investeringer blandt aktørerne er stor, og der er en generel enighed om, at sådanne investeringer rummer et forholdsvist stort potentiale som metode og tilgang til at arbejde med samfundets velfærdsudfordringer, er én af hovedudfordringerne, at ganske få aktører har de nødvendige erfaringer og kompetencer til at indgå i sådanne investeringer. For at kunne udvikle og modne et marked for sociale investeringer i Danmark lød én af anbefalingerne derfor, at prototyper på sociale investeringer skulle designes og afprøves således, at denne viden kunne formidles og inspirere flere aktører i økosystemet til at prøve kræfter med sådanne investeringer.

Markedssituationen for sociale investeringer i Danmark i 2020 kan dermed opsummeres som følger: Et umodent dansk marked for sociale investeringer, få konkrete eksempler på investeringsprojekter, begrænsede erfaringer blandt aktørerne og et forholdsvist fragmenteret aktørlandskab.

Det seneste år viser en udvikling i markedet for sociale investeringer: Flere partnerskaber samt sociale investeringer er nemlig kommet til. DSI står i spidsen for flere af disse (udfoldes nedenfor). Erfaringerne med sociale investeringer er i dag dog fortsat begrænsede. Det skyldes hovedsageligt, at flere af de lokaliserede partnerskaber og investeringer først er igangsat i indeværende år og dermed løber over en flerårig periode. Til trods for dette peger ovenstående resultater alligevel i retningen af, at det danske marked for sociale investeringer så småt er under forandring: Kendskabet til sociale investeringer udbredes, hvilket er en afgørende faktor, hvis aktørerne i økosystemet skal handle og medvirke til at udvikle og modne markedet for sociale investeringer.

1.3 Fondens hovedaktiviteter og investeringer

DSI har gennemført en række hovedaktiviteter over perioden fra etablering og frem til i dag. Aktiviteterne er i hovedtræk følgende:

1. Opbygning af fonden med intern organisering samt nedsættelse af bestyrelse og rådgivende udvalg.
2. Afklaring af fondens strukturelle og juridiske barrierer og muligheder for udvikling og udbredelse af sociale investeringer i Danmark.
3. Afdækning af internationale og nationale erfaringer.
4. Udvikling af investeringsmodeller for sociale investeringer samt at anvende modeller for at tiltrække finansiering.
5. Opbygge og modne økosystemet omkring sociale investeringer gennem samarbejde, netværk, videndeling og dialog med centrale aktører.
6. Udvikling af vidensportal.
7. Udvikling af konkrete partnerskaber og projekter.

Intern organisering og juridiske barrierer

DSI har indledet med at opbygge en organisation med et sekretariat, en bestyrelse og et rådgivende udvalg. Særligt i etableringen af sekretariatet har der været behov for at afdække, hvilke konkrete kompetencer og ressourcer, der er brug for, for at kunne løfte fondens roller og aktiviteter.

I etableringsfasen har fonden skullet afklare lovgrundlag, herunder fondens juridiske konstruktion og strukturelle adgangsbarrierer i forhold til at udvikle og udbrede sociale investeringer eksempelvis betydningen af budgetloven, serviceloven og sundhedsloven, udbudsretslige forpligtelser og regler om statsstøtte, private investorers mulighed for at investere og det hensigtsmæssige kontraktgrundlag i sociale investeringer. Herunder har fonden formuleret en strategi, der udmønter fondens dobbelte formål om at udvikle og udbrede sociale investeringer. Strategien fokuserer på at afklare juridiske og strukturelle adgangsbarrierer, udvikle og foretage demonstrationsprojekter samt opbygge og udbrede fondens erfaringer, for at gøre sociale investeringer til et relevant og efterspurgt værktøj i udviklingen af det danske velfærdssamfund.

Afdækning af internationale erfaringer samt udvikling og anvendelse af modeller for sociale investeringer

Da der manglede viden og erfaringer i Danmark om sociale investeringer, iværksatte fonden bl.a. en afdækning af internationale erfaringer på området. Afdækningen blev brugt som inspiration til at udvikle en investeringsmodel til, hvordan fonden kunne udvikle sociale investeringer i en dansk kontekst. Investeringsmodellen klarlagde faser og udviklingstrin med en social investering samt vurderingskriterier. DSI har konkret udviklet og anvendt forskellige investeringsmodeller fx sociale effektinvesteringer, outcome-fonde, lån og underskudsgarantier, der har gjort det muligt at tiltrække filantropiske midler og øge interessen blandt kommercielle investorer i at foretage sociale investeringer.

Modning af økosystemet og investeringstænkningen

DSI har siden sin etablering været i dialog med relevante og centrale interessenter på området. Det være sig bl.a. offentlige myndigheder, velfærdsleverandører og investorer. Herudover har DSI iværksat en afdækning blandt centrale interessenter af markedet for sociale investeringer i Danmark, der skal fungere som en baseline og et referencepunkt for fremtidig modning af markedet.

For at styrke samarbejdet med relevante parter, har DSI udarbejdet en procedure for, hvordan offentlige myndigheder, velfærdsleverandører og investorer kan søge samarbejde med DSI samt åbnet markedet op for omverdenen gennem calls herunder due-dilligence-processer. DSI har endvidere modnet investeringstænkning blandt myndigheder og velfærdsleverandører, herunder har DSI haft særligt fokus på samarbejde med kommuner om at udvikle konkrete sociale investeringer. Det er senest sket via et åbent call til landets kommuner med det formål at indgå tre udviklingspartnerskaber.

DSI har valgt at samle erfaringer, værktøjer og viden om sociale investeringer i en vidensportal, der skal fungere som et samlingspunkt på tværs af aktører, der ønsker at arbejde med sociale investeringer. Vidensportalen offentliggøres i august 2021 og kan findes på socialeinvesteringer.nu.

Udvikling af partnerskaber og projekter

Fondens strategi har været at udvikle en portefølje af investeringer inden for fondens fem investeringsområder, som på sigt kan udbredes til gavn for flere, og som afprøver forskellige investeringsmodeller. DSI har indgået fire udviklingspartnerskaber, der sammen med væsentlige

samarbejdspartnere har haft til formål at afsøge, om sociale investeringer kan bruges til hhv. at bekæmpe hjemløshed blandt unge, forebygge type 2-diabetes og svær overvægt, forebygge og behandle vold i nære relationer samt styrke indsatsen over for sårbare gravide familier. På den baggrund er der foreløbigt foretaget tre sociale investeringer.

Samlet set har fonden for nuværende udviklet og foretaget fem sociale investeringer i hhv. udbredelse af Housing First til unge hjemløse og unge i risiko for hjemløshed, udbredelse af evidensbaseret stressbehandling, specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug og familieorienteret behandling af voldsramte. DSI har i den forbindelse varetaget en central rolle i struktureringen af investeringerne, særligt i forhold til at udvikle business cases, opstille resultatmål og udvikle betalingsmodeller, kontraktgrundlag og iværksætte evaluering af investeringerne.

1.4 Evalueringens hovedresultater

Evalueringen viser, at DSI siden sin etablering har formået at etablere sig som en væsentlig aktør i markedet for udviklingen af sociale investeringer i Danmark. Fondens har iværksat og gennemført en lang række aktiviteter på området: Fondens har i forlængelse af sin organisering skabt klarhed omkring lovgrundlaget for fonden, og de barrierer og muligheder, der ligger i den juridiske konstruktion og strukturelle forhold i forbindelse med etableringen af sociale investeringer. Herudover har fonden iværksat både en international og national vidensafdækning, og er i gang med at opbygge en vidensportal, som samler erfaringer og viden på området. Fondens har endvidere formået at opbygge og modne økosystemet for sociale investeringer gennem samarbejde, netværk, videndeling og dialog med centrale aktører. Slutteligt kan det fremhæves, at fondens har igangsat fem investeringer samt tre udviklingspartnerskaber.

Derved viser evalueringen, at fondens er lykkedes med at levere flere resultater i rollen som både markedsmodner, udviklingsmotor og investor.

Flere af de interviewede interessenter vurderer dog, at fondens ikke til fulde har levet op til de forventninger, som der politisk blev stillet i forbindelse med etableringen af fondens. Interessenter på tværs italesætter, at man mangler at se resultater og de gode businesscases. Samtidigt fremhæver særligt de statslige interessenter, at forventningerne til fondens ”*var urealistiske at indfri*” inden for de rammer, som fondens blev etableret indenfor, herunder f.eks. at fondens havde til opgave at modne og udvikle et marked for sociale investeringer. Et marked, der viste sig at være yderst umodent, ”*uden veletablerede relationer og netværk*” mellem offentlige myndigheder, velfærdsleverandører og investorer omkring sociale investeringer samt ”*mangelfuld praksisviden om og erfaring med investeringsmodeller*” mm.

Evalueringen viser derudover, at interessenternes ønsker, behov og input til fondens er forskelligartede og afhænger af, hvilken interessenttype der er tale om. Kommunale interessenter, der er tæt på praksis og ejer af en specifik velfærdsrelateret problemstilling, efterspørger konkrete samarbejder og projekter. De stiller krav til fondens evne til at kunne anvende investeringsmodeller i praksis, skabe partnerskaber og tiltrække investeringer. Interessenter på det statslige niveau efterspørger her og nu resultater, men fremhæver også behovet for at træffe strategiske beslutninger omkring fondens rolle fremadrettet – bl.a. med henblik på at sikre et bredere fokus på velfærdsområderne. Her fremhæves det, at fondens skal være lydhør over det, der efterspørger politisk.

Selvom fonden har formået at skabe rammerne for, at markedet for sociale investeringer har kunnet udvikle sig, peger flere interessenter på, at det fortsat er nødvendigt at modne markedet og vise potentielle aktører, hvordan man lykkes med sociale investeringer i praksis.

2. Vurdering af DSI's hovedresultater

I dette kapitel udfoldes interessenternes vurdering af DSI's hovedresultater med udgangspunkt i de forskellige aktiviteter, som fonden siden begyndelsen af 2019 har været karakteriseret ved.

Aktiviteterne, som DSI har beskæftiget sig med, har som beskrevet ovenfor bl.a. været intern organisationsopbygning, afklaring af lovgrundlag, udvikling af konkrete investeringsmodeller og -strategi, relationsopbygning samt lancering af calls, hvor fonden har efterlyst henvendelser fra myndigheder, private aktører og investorer, der ønsker at samarbejde med DSI. Hertil kommer, at DSI pt. har lanceret fem investeringer, og fonden har yderligere investeringer undervejs.

Pointerne, der fremhæves, er baseret på de interviewede interessenters vurdering af DSI's arbejde og deres vurdering af fondens hovedresultater.

Resultaterne deler sig i to overordnede hovedfund. For det første fremhæves det på tværs af interessentgrupperne, at DSI er lykkedes med at sætte sociale investeringer på dagsordenen i Danmark. DSI har således skabt et samlet setup omkring sociale investeringer i form af bl.a. vejledninger og vidensnotater samt udviklet en række brugbare modeller for sociale investeringer, der gør, at fonden i dag er en væsentlig aktør i markedet for udviklingen af sociale investeringer i Danmark. For det andet viser evalueringen, at DSI er lykkedes med at levere flere resultater i rollen som både markedsmodner, udviklingsmotor og investor. Det fremhæves bl.a., at DSI har været med til at modne investeringstænkningen blandt myndigheder (særligt kommunerne) og velfærdsleverandører samt indgået en række strategiske partnerskaber og samarbejder med civilsamfundet og fonde. I nedenstående afsnit udfoldes disse to hovedresultater.

2.1 En vellykket intern organisering har ført til rollen som væsentlig aktør i markedet for udvikling af sociale investeringer

Indledningsvist fremhæves det på tværs af interessentgrupperne, at DSI er lykkedes med at etablere et (juridisk) grundlag og en række relevante modeller for aktørernes arbejde med sociale investeringer i Danmark, og at fonden har skabt øget interesse for, samt styrket det generelle kendskab til, sociale investeringer i Danmark.

DSI er kommet i mål med et organisatorisk setup til trods for en hektisk etableringsproces, der – ifølge interviewpersoner fra især det statslige niveau – har været præget af urealistiske, politiske forventninger til på den korte bane at indgå i større investeringsprojekter med store kommercielle investorer (fx pensionskasser). De statslige interessenter fremhæver, at DSI gradvist har formået at få balanceret og skabt mere realistiske forventninger til hastighed og proces for fondens udvikling. I relation til den hektiske opstartsproces fremhæves det også, at DSI's sekretariat nu har fået skabt klarhed om fondens juridiske konstruktion og forskellige strukturelle adgangsbarrierer i forhold til at udvikle og udbrede sociale investeringer, herunder eksempelvis betydningen af særligt budgetloven, som var uklar ved fondens etablering.

Blandt de interviewede interessenter er der en generel opfattelse af, at i takt med, at DSI har fået stablet et velfungerende organisatorisk setup på benene, er fonden lykkedes med at etablere sig som en

væsentlig aktør i markedet for sociale investeringer i Danmark. Det fremhæves, at DSI har understøttet en politisk opbakning til den sociale investeringstankegang på lokalt og nationalt plan med afsæt i det organisatoriske setup og de værktøjer, fonden har haft til rådighed.

”DSI er lykkedes med at komme med nogle projekter, hvor der er interesse. Kommunerne begynder at snakke om det. [...] De har også været dygtige kommunikative – og de forstår markedet og aktørerne. De har jo en dyb indsigt i velfærdssamfundet og de problemstillinger, der fylder hos kommuner og leverandører. De har fået bygget en dygtig organisation op, som ved noget.”

Opbygningen af DSI som organisation med en bestyrelse og et rådgivende udvalg, der tilsammen repræsenterer både det statslige, det regionale og kommunale niveau såvel som den private sektor, anses også for at spille en vigtig brobyggende rolle. Et medlem af det rådgivende udvalg har eksempelvis forklaret, hvordan medlemmerne tager væsentlige pointer, som bliver debatteret i udvalget, med hjem, og derved er med til at brede tankegangen om sociale investeringer ud i deres respektive bagland. Det er dog væsentligt også at være opmærksom på, at et andet medlem af det rådgivende udvalg er af den opfattelse, at udvalget består af interessenter med for mange særinteresser.

Det rådgivende udvalg fremhæves desuden som et stærkt forum af relevante aktører. Ud over at bistå fonden med faglig indsigt og aktuel viden fremhæves det, at medlemmerne af det rådgivende udvalg udgør et stærkt fundament for vidensdeling og netværk, da det er sammensat af de centrale aktører i markedet, herunder almennyttige fonde, pensionselskaber, vidensinstitutioner, civilsamfundsorganisationer mv.

2.2 DSI har leveret flere resultater i rollen som markedsmodner, udviklingsmotor og investor

I løbet af DSI's første år har fonden formået aktivt at påtage sig rollen som både markedsmodner, udviklingsmotor og investor. DSI har dermed haft flere kasketter på.

Fra interviewene med interessenterne er det tydeligt, at de forskellige interessentgrupper også oplever og betoner DSI's rolle forskelligt. Mens interessenter fra det statslige niveau særligt har fokus på fondens rolle som markedsmodner og de opnåede resultater i den sammenhæng, er interessenter fra det kommunale regi mere fokuserede på DSI's rolle som udviklingsmotor og investor i forbindelse med det konkrete samarbejde med kommunerne.

Rollen som **markedsmodner** kan forstås som den overordnede paraply, hvorunder rollen som hhv. udviklingsmotor og investor ligger under. Som markedsmodner handler det om at indgå i dialog og sparring med relevante aktører i markedet og derved skabe øget interesse for og opbakning til investeringstankegangen. Det er særligt de interviewede interessenter fra det statslige niveau, der italesætter, at DSI er lykkedes godt i rollen som markedsmodner. En interessent fra centraladministrationen udtaler fx:

”DSI’s største resultat er, at de har udbredt kendskabet til og gødet vandene for sociale investeringer i Danmark. (...) Derudover har DSI været rigtig gode til at få nye aktører med ind i loopet og derigennem opstartet nye partnerskaber. Mange taler pænt om DSI, så de har helt klart formået at skabe interesse på området og være dagsordensættende.”

Rollen som **udviklingsmotor** indebærer, at der bliver brugt ressourcer på at udvikle værktøjer, modeller og konkrete investeringsoplæg. At DSI i høj grad er lykkedes i denne rolle fremhæves særligt af de interviewede personer fra kommunerne, der har samarbejdet med fonden om at iværksætte investeringer. Fra interviewene med det kommunale interessentlandskab, er der generelt en oplevelse af, at fonden i flere sammenhænge har budt ind med værdifuld og konkret rådgivning i udviklingen af investeringsmodellen. Særligt med udgangspunkt i de kommuner, DSI har samarbejdet med, er der flere eksempler på, at DSI har bidraget med relevant støtte og kompetencer. Et eksempel herpå fremgår af nedenstående citatet fra en kommunal interessent.

”I vores udvikling af modeller har det været vigtigt, at DSI har været med til at strikke modellerne sammen, fordi det er nogle regneark, der skal bygges op fra bunden. Jeg oplever, at DSI både har forståelsen og evnen til at byde konstruktivt ind. Der har også været tidspunkter, hvor vi er gået i stå, hvor DSI så har taget en ekstra rolle på sig for at fortsætte arbejdet.”

Som det fremgår af citatet, er der i den pågældende kommune en oplevelse af, at DSI således har budt ind med konstruktiv og relevant feedback og rådgivning i udviklingen af investeringsmodellen. I sammenhæng hermed fremhæves det, at det har været særligt gavnligt for kommunerne at få hjælp af DSI til at fastlægge dokumenterbare resultat- og effektmål samt kvalificere den økonomiske model, der ligger til grund for at udregne konsekvenser af indsatsen på de offentlige budgetter. Flere interessenter fra det kommunale landskab nævner også, at DSI har været en vigtig sparringspartner i forbindelse med håndtering af de politiske processer, og at DSI i flere sammenhænge har påtaget sig opgaven med at komme med input til de interne administrative processer i kommunen. I forlængelse heraf fremhæves det også, hvordan DSI – med fondens finansielle værktøjer – har spillet en vigtig rolle i at kunne dække dele af transaktionsomkostningerne i udviklingsarbejdet. DSI har derved bl.a. også kunne afklare det juridiske grundlag for investeringerne bl.a. gennem Kammeradvokaten, hvilket har givet investeringscasen et mere sikkert grundlag.

Rollen som **investor** handler om at udbrede en social indsats gennem investering. Her er det særligt interessenterne fra det statslige niveau, der efterspørger konkrete investeringer og resultater.

”DSI mangler en Blockbuster som kan vise omverdenen, at den her tankegang fungerer i praksis. Det mangler, men tager selvfølgelig tid og kræver en vis modenhed på markedet og de rigtige investeringscases.”

Det har været en længere proces for DSI at påtage sig rollen som investor. Det tager typisk op mod et år fra, at et udviklingsarbejde i et partnerskab indledes, til en eventuel investering iværksættes. Rollen som investor er derved også rollen, som senest kommer i spil, da markedet først og fremmest skal modnes, og dernæst skal der etableres et samarbejde. DSI har dog i rollen som investor i løbet af de seneste måneder offentliggjort fem investeringer, herunder hhv. et lån til udbredelse og udvikling af stressbehandlingstilbuddet 'Åben og Rolig', to investeringer i unge hjemløse eller unge i risiko for hjemløshed i Aarhus Kommune, en investering i specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug i Brøndby Kommune og en investering i familieorienteret behandling af voldsramte familier i Aarhus Kommune. Interviewede på tværs af interessentgrupperne fortæller, at det er et væsentligt resultat for DSI, at fonden er kommet ud over stepperne med deres første investeringer.

Samlet set viser interviewene med de centrale aktører, at DSI har leveret resultater i alle tre roller som hhv. markedsmodner, udviklingsmotor og investor. Det er dog centralt at være opmærksom på, at de forskellige interessentgrupper vægter vigtigheden af rollerne forskelligt og ikke mindst, at rollerne optræder i en naturlig udviklingsrækkefølge, der starter med en modning af markedet, dernæst et fokus på udvikling af konkrete projekter og afslutningsvist de konkrete investeringer. Variationen ift. hvilken rolle, interessenterne prioriterer, påvirker yderligere interessenternes vurdering af behov og ønsker til DSI, som bliver præsenteret i kapitel 3.

3. Vurdering af behov og ønsker til DSI's arbejde

I dette kapitel præsenteres interessenternes behov og ønsker relateret til DSI's organisering og fondens strategiske- og kompetencemæssige profil. Som beskrevet ovenfor er der tale om mange forskelligartede ønsker og behov, som varierer alt efter hvilken interessentgruppe, der rettes fokus mod. Dets tættere vi er på praksisniveauet, dets mere udfoldet og specifikke bliver behov og ønsker italesat.

Der kan dog på tværs af interessenternes ønsker og behov til DSI's fremadrettede arbejde lokaliseres to gennemgående elementer:

1. Det første handler om fondens **organisering**, herunder bestyrelsens rolle.
2. Det andet handler om fondens **strategiske- og kompetencemæssige profil**, herunder prioriteringen af ressourcer, udviklingen af standardiserede tilgange og processer til udvikling af sociale investeringer, understøttelse af nye investeringsmodeller, samt specialiserede kompetencer.

Indledningsvist bør det påpeges, at behovene og ønskerne til DSI's arbejde, der overordnet set kan grupperes under hhv. fondens organisering samt fondens strategiske- og kompetencemæssige profil, ikke bør ses som to særskilte elementer uafhængige af hinanden, men derimod to elementer, der i praksis hænger tæt sammen.

Eksempelvis er der flere af de interviewede interessenter fra det statslige niveau, der vurderer, at fondens uafhængige organisering af og til spænder ben for, at DSI kan trække på den faglige kapacitet, der er i centraladministrationen i form af eksempelvis viden om evidensbaserede indsatser, metodeudvikling og beregningsværktøjer og intern administration (fx HR og økonomistyring).

Omvendt er interessenterne fra det kommunale landskab mindre positive overfor, at DSI organisatorisk rykker tættere på centraladministrationen. De kommunale interessenter giver udtryk for, at det er vigtigt, at DSI ikke bliver et statsligt koncept, men et fælles ejerskab på tværs af stat, region og kommune.

Fremadrettet bliver det afgørende for DSI at vælge en organiseringsform, der understøtter det store forandringsprojekt, som sociale investeringer er, og meget taler i den sammenhæng for en uafhængig konstruktion og et ligeværdigt ejerskab blandt stat, region og kommune. Fx ved vi, at en række private investorer ikke vil indgå i sociale investeringer, hvis investeringscasene er for tæt på politikerne og fx en del af et ministerium.

3.1 Behov for en mere aktiv bestyrelse

Evalueringen viser, at flere af de interviewede interessenter konkret efterspørger, at DSI's bestyrelse er mere aktiv og sætter egne kompetencer og netværk mere aktivt i spil. Særligt de statslige interessenter fremhæver, at det er vigtigt, at bestyrelsen agerer mere som en samlet enhed udadtil.

DSI ledes af en bestyrelse, der træffer beslutninger om fondens aktiviteter og disponerer over fondens midler inden for rammerne af de politisk besluttede temaer. Interviewene peger på, at der blandt interessenterne i højere grad ønskes en bestyrelse, der tegner fonden udadtil, og som dels tager ansvar for, at fonden lykkedes med at komme i dialog med relevante aktører, dels i endnu højere grad bidrager til at udbrede kendskabet til fonden og potentialerne ved sociale investeringer.

”Der er behov for, at bestyrelsen fremadrettet tager mere aktivt del i arbejdet – dvs. prioriteringer, retning, strategi og centrale aktører på området – for at sikre, at DSI lykkes med at finde de rigtige projekter og skabe de forventede resultater.”

Flere af interessenterne har en oplevelse af, at det primært er sekretariatet, der tegner fonden udadtil. Interessenternes vurdering af bestyrelsens manglende proaktivitet skal dog ses i lyset af Coronapandemien, som har betydet, at det ikke har været muligt at skabe dialog og kommunikere med relevante aktører fra de store scener og arrangementer.

Interessenterne peger herudover på et behov for, at bestyrelsen arbejder mere som et kollegium fremfor at repræsentere en part eller bestemte interesser. Udgangspunktet bør i stedet være, at bestyrelsesmedlemmerne hver især sætter individuelle kompetencer og faglig viden og indsigt proaktivt i spil i bestyrelsens arbejde. Dette er vigtigt for at kunne indfri fondens høje ambitioner og for at træffe kvalificerede beslutninger om fondens strategiske aktiviteter og investeringscases.

3.2 Behov for prioritering og synlige resultater

Evalueringen peger tilsvarende på, at der er behov for en større prioritering af de ressourcer, fonden har til rådighed. Det handler for det første om, at DSI skal fokusere deres arbejde på at spille en mere aktiv udadgående implementeringsrolle og i dette forløb holde kommunerne og andre involverede aktører mere i hånden. I forlængelse heraf nævner mange interessenter på tværs kapacitetsopbygningen ude i kommunerne som central og et område, hvor fonden skal spille en rolle. For det andet handler det om, at DSI fremadrettet skal være mere fokuseret på de investeringsområder, der egner sig bedst til finansiering gennem en social investering.

Først og fremmest viser evalueringen, at DSI skal spille en aktiv implementeringsrolle i de igangsatte investeringspartnerskaber. Det skal ske for at understøtte, at den pågældende indsats leverer på de opstillede resultat- og effektmål, og at investeringsmodellen og de tilhørende betalingsmekanismer implementeres efter hensigten. Flere interessenter vurderer i forlængelse heraf, at det er helt afgørende for DSI's fremtid, at fonden følger op og lykkes med sine nuværende projekter. Enkelte interessenter fra det statslige niveau efterspørger en såkaldt ”showcase” eller en ”Blockbuster”, der netop kan fungere som et eksempel på, at sociale investeringer godt kan udvikles og implementeres i en dansk kontekst. Det bør her dog nævnes, at disse interviews blev gennemført i januar 2021, dvs. før, DSI

udmeldte deres første reelle investering. Vigtigheden af opfølgningen skyldes, at interessentlandskabet har behov for at se konkrete resultater og cases for fortsat at kunne se en mening med DSI.

Evalueringen viser herudover, at flere af de interviewede interessenter påpeger, at langt fra alle indsats- og investeringsområder er velegnet og modne til finansiering gennem en social investering.

”Der skal foreligge klare målbare effektmål. Der skal være en datamæssig baselinemåling for effekt... Jeg tror også, man skal lade være med at fokusere på leverandørerne. Leverandørsiden skal helst i udbud.”

Ifølge de interviewede interessenter skal der være en række kriterier opfyldt før, det giver mening at finansiere et givent indsatsområde gennem en social investering. Der skal bl.a. være adgang til kvantificerbare data omkring målgruppen, så udviklingen af de opstillede resultat- og effektmål kan følges, og der skal være et solidt evidensgrundlag (valide evalueringer) til at dokumentere effekten af indsatsen. Endvidere er tilbagemeldingerne fra interviewpersonerne, at der skal være adgang til professionelle leverandører (helst i konkurrence med hinanden), der kan varetage opgaven med at levere en positiv forandring for den givne målgruppe.

Selvom den politiske aftalekreds bag DSI allerede har identificeret fem investeringsområder, som fondens midler kan disponeres indenfor, peger evalueringen således på, at der er behov for prioritering, og at DSI er endnu skarpere på at gå ud og identificere særlige kvalificerede og modne indsatsområder inden for de allerede prioriterede investeringsområder.

3.3 Behov for udvikling af standardprocesser til design og udvikling af sociale investeringer

Evalueringen peger desuden på, at særligt de kommunale interessenter oplever, at udviklingen og designet af sociale investeringer er en kompliceret opgave. Der efterspørges derfor i endnu højere grad standardmodeller til de kommunale aktører, der ønsker at begive sig i kast med sociale investeringer.

Interessenterne oplever, at udviklingen og designet af sociale investeringer ikke blot er en kompliceret opgave, men også en opgave, der medfører høje transaktionsomkostninger for de involverede parter. Med andre ord er der en oplevelse af, at man i nogle tilfælde skal starte forfra hver gang et nyt partnerskab for en social investering skal udvikles og implementeres. Eksempelvis adresseres den øgede organisatoriske kompleksitet, når nye aktører og kontraktstrukturer inddrages i udviklingspartnerskaberne, hvilket skaber usikkerhed ift. håndteringen af visse juridiske problemstillinger og en generel bekymring for, at det bliver dyrt i både tid og ressourcer.

Efterhånden, som der kommer flere erfaringer i Danmark, vil transaktionsomkostningerne alt andet lige blive mindre, da interessenterne derved kan trække på flere erfaringer og 'best practices'. Men indtil da vurderer interessenterne, at DSI har mulighed for i endnu højere grad at udvikle standardmodeller til inspiration for sociale investeringer.

”Det er vigtigt, at de finder flere standardprocesser i deres udviklingsarbejde med både kommuner, leverandører og andre investorer. Udvikle standardmåder at gribe processen an på. Man kan komme langt med standardmodeller, fx i due diligence processen hvor 80 % er aftalt på forhånd. Det giver en langt mere transparent proces for alle parter. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har fx lavet det for offentlige partnerskaber – alle kan gå ind og lave et stort projekt vha. en standardkontrakt. Det tror jeg er klogt, at man gør noget af det samme inden for sociale effektinvesteringer.”

Fra interviewene på tværs foreslås det, at standardmodellerne kan kvalificeres med afsæt i forskningen på området og med inspiration fra både udlandet (særligt fra USA, UK og Finland), men også fra de danske myndigheder, som på andre områder har udviklet standardiserede samarbejdsmodeller for fx indgåelse af offentlig private partnerskaber. I den sammenhæng nævnes f.eks. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen som en myndighed, der har udviklet en række standardiserede modeller for forskellige offentlige-private samarbejder (OPP), der eventuelt kan tages afsæt i.

3.4 Behov for at DSI understøtter nye investeringsmodeller

Evalueringen viser, at der er et behov for, at DSI understøtter nye investeringsmodeller, herunder specifikt såkaldte outcome-fonde.

Outcome-fonde skal skabe et større fælles økonomisk incitament på tværs af myndigheder til at modne markedet yderligere og udvikle sociale investeringer. Pointen med en statslig outcome-fond er, at staten betaler dele af gevinsten ved sociale investeringer, så det bliver mere attraktivt for eksempelvis de kommunale interessenter at deltage. Udfordringen lige nu, for særligt kommunerne, men også regionerne, er nemlig, at gevinsten ved sociale investeringer som regel ikke alene ligger hos enten kommunen eller regionen.

”DSI har en vigtig rolle som udviklingspartner og har gjort det muligt med en outcome-fond, men jeg tror, den er for lille. En outcome-fond er nødvendig for, at det kan være en fornuftig business case for kommunen. En stor del af gevinsten ligger også på de regionale og statslige budgetter.”

Således viser evalueringen, at der blandt flere interessenter er en forventning om, at en statslig outcome-fond vil understøtte modningen af markedet og skabe de rette incitamentstrukturer for kommunerne og regionerne således, at flere på sigt vil deltage i sociale investeringer.

3.5 Behov for specialiserede kompetencer til skalering og udbredelse af sociale investeringer

Evalueringen viser, at det på tværs af interessentgruppen italesættes, at DSI på sigt har behov for en stærkere økonomisk profil samt flere finansielle kompetencer for fortsat at kunne lykkes med at modne markedet og skalere investeringsmodellerne.

Først og fremmest er der generelt et ønske om, at DSI fremover styrker sin økonomiske profil, da behovet for rådgivning og sparring ifm. investeringerne er stort som følge af et umodent marked med få erfaringer at trække på.

”Det er en vigtig kompetence at kunne lave fremskrivninger på den økonomiske effekt. Vi skal bruge den del politisk til at gå videre med investeringscasen. Vi [i kommunerne] har brug for regnehjælp til at indkredse det således, at de tal vi ender med, er så retvisende som mulige.”

Konkret ’regnehjælp’ og løbende dialog med de kommunale interessenter er derved vigtig for kommunerne i forhold til at kvalificere de budgetøkonomiske beregninger og potentielle gevinster, der kan være over tid. I tillæg hertil efterspørges der også flere risiko- og monitoreringsstyringskompetencer hos DSI:

”DSI mangler finansielle kompetencer. DSI skal generelt være langt bedre til at lave risikovurderinger og forstå risikoen i de konkrete investeringscases. Det gør de ikke i dag, og problemet bunder i, at det er dyrt og svært at tiltrække de her kompetencer.”

Selvom DSI indtil videre er lykkedes med at levere kompetent og relevant sparring, er det en generel vurdering, at DSI’s sekretariat, med dets nuværende kompetenceprofil, får svært ved at dække hele det efterspurgte behov i fremtiden. Enkelte af de interviewede interessenter fra det rådgivende udvalg foreslår i forlængelse heraf, at DSI eller de offentlige myndigheder i stedet sætter opgaven i udbud med at modne investeringsmodellerne og tiltrække finansieringspartnere hos specialiserede konsulenthuse og advokatfirmaer inden for den finansielle sektor.

”Vi har pt. ikke en financial intermediary i Danmark, der er så specialiseret i sociale investeringer, men jeg er sikker på, at de juridiske og finansielle kompetencer findes i mange virksomheder og konsulenthuse”

Fra interviewene nævnes i den sammenhæng erfaringerne fra udlandet som eksempel, hvor det typisk er specialiserede investeringsvirksomheder som f.eks. FIM Private Equity Fund i Finland eller Social Finance i UK, der varetager og faciliterer de investeringsprojekter, der bestilles hos de offentlige myndigheder.

4. Opsummering

Resultaterne i denne evaluering bygger på interviews med 22 centrale aktører i markedet for sociale investeringer. Interviewpersonerne har alle beskæftiget sig med DSI og sociale investeringer og er udvalgt fordi, de enten arbejder, eller har arbejdet, med området på et strategisk eller et praktisk niveau.

Evalueringen har haft til formål at afdække interessenternes vurdering af dels de resultater, som DSI har skabt, dels deres ønsker og behov til DSI's fremtidige arbejde. Tilsammen taler dette ind i fondens fremtidige rolle, som evalueringen tilsvarende har haft til formål at belyse. Konkret har evalueringen skulle besvare følgende tre spørgsmål:

- Hvilke væsentlige resultater har DSI skabt?
- Hvilke behov og ønsker er der til DSI i forhold til at kunne understøtte udviklingen af sociale investeringer?
- Hvilke fremtidige roller knytter sig til DSI for at kunne indfri disse behov og ønsker?

Evalueringen peger på, at de centrale resultater, som DSI har skabt, er, at fonden har formået at etablere sig som en væsentlig aktør i markedet for udviklingen af sociale investeringer i Danmark. DSI har således skabt klarhed om regler og lovgivning, udviklet en samarbejdsmodel for interesserede aktører, understøttet den politiske opbakning til investeringstankegangen, samt, iværksat udviklingspartnerskaber og udviklet og foretaget de første fem investeringer. Derved viser evalueringen, at DSI er lykkedes med at levere flere resultater i rollen som både markedsmodner, udviklingsmotor og investor.

Evalueringen kan tilmed konkludere, at interessenternes ønsker og behov til DSI afhænger af hvilken interessentgruppe, der rettes fokus mod. Således har evalueringen vist, at ønskerne og behovene typisk centrerer sig omkring DSI's organisering samt strategiske- og kompetencemæssige profil, og at der - afhængigt af om man f.eks. er en statslig eller kommunal interessent - er forskellige ønsker til, hvilken retning fonden skal bevæge sig i. DSI står således tilbage med en prioriteringsopgave, hvor essensen er, at fonden skal favne mindre bredt, end den hidtil har gjort.

Afgørende for interessenternes vurdering af både DSI's resultater samt deres egne behov og ønsker til fondens fremtidige arbejde står de politiske forventninger, som fonden blev etableret under tilbage i 2018. Interessenterne peger på, at DSI ikke har levet op til disse forventninger, men tilføjer samtidigt, at forventningerne var urealistiske og ude af trit med virkeligheden ift. de rammer, som fonden blev etableret ud fra. Der var en forventning om, at DSI skulle kunne lidt af det hele i et marked, der var meget umodent – en rolle, som fonden af naturlige årsager har haft svært ved at leve op til.

Evalueringen viser samlet set, at situationen i dag er en anden. DSI har altså formået at skabe rammerne for, at markedet for sociale investeringer har kunne udvikle sig ved bl.a. at skabe klarhed om regler og lovgivning og igangsætte udviklingspartnerskaber samt en række sociale investeringer. Interviewene med interessenterne peger dog på, at det fortsat er nødvendigt at modne markedet og vise potentielle aktører, hvordan man lykkes med sociale investeringer. Selvom der er sket meget i markedet de seneste år, peger evalueringen altså på, at der stadigvæk er et behov for at arbejde yderligere med markedsmodningen.

5. Metode og datagrundlag

Oxford Research har på opdrag af Den Sociale Investeringsfond gennemført en række kvalitative dybdeinterview med centrale nøglepersoner i markedet for sociale investeringer. Derudover er der gennemført et fokusgruppeinterview med fire medarbejdere fra DSI's sekretariat. De interviewede personer er nøje udvalgt. Kriteriet for udvælgelsen har været, at informanterne enten arbejder, eller har arbejdet med området, på enten et strategisk eller praktisk niveau. Interessenterne repræsenterer derved forskellige interessentyper, som hver især har forskellige tilgange og erfaringer med sociale investeringer.

Interviewene er gennemført med udgangspunkt i en interviewguide, som har forsøgt at afdække interessenternes relation til, og eventuelle samarbejdsforhold, med DSI. Spørgsmålene har kredset om en vurdering fra de interviewedes side af DSI's resultater og mål samt hvilke nye behov, kompetencer og strategier, som interessenten oplever som væsentlige for, at DSI kan lykkes med at indfri de forventninger og potentialer, der er til fonden.

Navn	Titel	Organisation
Claus Ørum Mogensen	Kontorchef	KL
Jørgen Søndergaard	Forskningsleder	VIVE
Trine Elmelund Christensen	Kontorchef	Finansministeriet
Julie Grunnet	Afdelingschef	Social- og Ældreministeriet
Ellen Klarskov Lauritzen	Direktør	Socialstyrelsen
Andreas Klein Eriksen	Kontorchef	Social- og Ældreministeriet
Rasmus Baagland	Chefkonsulent	Sundhedsstyrelsen
Signe Caspersen	Vicedirektør	Digitaliseringsstyrelsen
Peter Pedersen	Økonomidirektør	Aarhus Kommune
Mads Bundgaard	Økonomisk konsulent i sociale forhold og beskæftigelse	Aarhus Kommune
Bjarne Bo Larsen	Jobcenterchef	Brøndby Kommune
Nina Nowack-Rosenquist	Direktions- og velfærdspolitisk konsulent	Vejle Kommune
Johan Hornemann	Projektleder	Guldborgsund Kommune
Per Nikolaj Bukh	Professor i offentlig ledelse og økonomistyring	Aalborg Universitet
Mads Bilstrup	Formand	Dansk Socialrådgiverforening
Jannik Tharben Buchholz	Ledende partner	Den Sociale Kapitalfond
DSI	Repræsentanter fra sekretariat og bestyrelse	Den Sociale Investeringsfond

OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Vesterbrogade 149
1620 København V
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr. Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu



September 2021

**Den Sociale Investeringsfond
Tværgående procesevaluering**

*Modenhedsmåling af de første
sociale investeringsprogrammer*

Indhold

1. INDLEDNING	3
1.1 Introduktion til modenhedsmåling	3
1.2 Metode	3
2. GENEREL LÆRING PÅ TVÆRS	5
2.1 Fælles på tværs af investeringsprogrammerne	5
2.1.1 Organisering	5
2.1.2 Indhold	5
2.1.3 Forankring	5
2.1.4 Opfølgning	5
2.2 Læringspunkter fra arbejdet med sociale investeringer	6
2.2.1 Design og indhold i en social investering	6
2.2.2 Opgørelse af resultatmål	6
2.2.3 Potentialer og barrierer for udvikling og udbredelse af sociale investeringer	7
2.3 DSI's rolle	7
3. MODENHEDSMÅLINGER	9
3.1 Hjælp til familier med misbrug i Brøndby Kommune	10
3.1.1 Samlet vurdering af modenhed	10
3.1.2 Vurdering af modenhedsdimensioner	10
3.2 Indsatser for unge hjemløse i Aarhus Kommune	13
3.2.1 Samlet vurdering af modenhed	13
3.2.2 Vurdering af modenhedsdimensioner	14
3.3 Behandling til voldsudsatte familier i Aarhus Kommune	17
3.3.1 Samlet vurdering af modenhed	17
3.3.2 Vurdering af modenhedsdimensioner	17
3.4 Udbredelse af stressbehandlingsprogrammet Åben og Rolig	21

1. Indledning

1.1 Introduktion til modenhedsmåling

Den Sociale Investeringsfond (DSI) har iværksat en evaluering af fondens første aktiviteter. PwC har i den forbindelse gennemført en modenhedsmåling af fire sociale investeringsprogrammer. Hensigten med modenhedsmålingen er at opsamle læring fra udviklingen af investeringsprogrammerne og belyse hvert investeringsprogram forudsætninger for at gå i gang med implementeringen.

Modenhedsmålingen har fokus på de elementer, der er særligt kritiske, når man igangsætter implementering af investeringsprogrammer, herunder organisering, indhold, forankring og opfølgning. Vurderingen fokuserer på kritiske elementer for implementering, som kan variere på tværs af forskellige investeringsprogrammer. Modenhedsmålingen tager derfor afsæt i både indhold og kompleksitet for det enkelte investeringsprogram.

Modenhedsmålingen bidrager både til opsamling af generel læring, input til DSI's fremadrettede rolle og indsigter, der kan anvendes til at understøtte den videre implementering af hvert socialt investeringsprogram.

Modenhedsmålingen er opdelt i tre overordnede dele, hvor første del indeholder en introduktion til modenhedsmålingen herunder den metodiske tilgang. Den anden del samler op på den generelle læring på tværs af de fire investeringsprogrammer og overvejelser om DSI's rolle ift. at udbrede sociale investeringer i Danmark. I den tredje del præsenteres modenhedsmålinger for hvert investeringsprogram. Formålet er at give et øjebliksbillede af de sociale investeringers udgangspunkt, styrker og opmærksomhedspunkter for den videre implementering. Hver måling indledes med en kort opsummering af PwC's samlede vurdering af investeringsprogrammets modenhed, der efterfølges af en vurdering af programmets modenhed ift. centrale dimensioner.

1.2 Metode

Modenhedsmålingen indeholder fire dimensioner omhandlende henholdsvis organisering, indhold, forankring og opfølgning, der udgør centrale aspekter for implementeringen af den sociale investering. Dimensionerne er udledt på baggrund af indsigt i og erfaring med implementering af nye indsatser og løbende kvalificeret i forbindelse med opstarten af procesevalueringen. Dimensionerne udfoldes nedenfor.

Modenhedsmålingens dimensioner:



Organiseringsdimension - Opgave- og rollefordeling på tværs af aktører samt tilknytning af kompetencer inden for det faglige, økonomisk og projektledelse.

- Er der en klar organisering med relevante kompetencer ved de forskellige aktører?
- Er der en tydelig rollefordeling på tværs og hos de forskellige aktører?
- Matcher organiseringen indholdet af investeringsprogrammet?



Indholdsdimension - Beskrivelse af målgruppe, indsats og ønsket social forandring samt definering af effektmål, succesrater og betalingsmodel.

- Er målgruppe og indsats for den sociale veldefineret?
- Er effektmål, forandringsteori og resultatbetaling for den sociale investering etableret?
- Opleves indsatsen som et godt og legitimt alternativ til andre indsatser / "treatment as usual"?



Forankringsdimension - Politisk, ledelsesmæssig og faglig opbakning og ejerskab til den sociale investering samt om indsatsen er tilstrækkeligt udbredt i forhold til hensigten.

- Opleves grundlaget og forudsætningerne for investeringsprogrammet solidt og legitimt?
- Er der skabt opbakning til indsatsen fx gennem relevant inddragelse af ledelse og personale?
- Er der tydelig opbakning fra top- og driftsledelse?
- Er der etableret det nødvendige ejerskab hos de relevante aktører?



Opfølgningsdimension - Setup for opfølgning på implementering samt måling af investeringsprogrammets virkning over tid.

- Er det fastlagt, hvordan der følges op på implementeringen, effektmål og resultatbetaling?
- Er det fastlagt hvilke data, der skal anvendes, og hvordan disse etableres?
- Er der fastlagt en procedure for evt. justering af investeringsprogrammet?

Anvendelsen af de fire dimensioner gør det muligt at give et samlet billede af udgangspunktet for implementeringen af hvert investeringsprogram herunder dets styrker og opmærksomhedspunkter for den videre implementering. Denne viden drøftes med investeringsprogrammerne med henblik på at skabe et solidt fundament for implementeringen.

Modenhedsdimensionerne anvendes desuden til at identificere fokusområder på tværs af de sociale investeringer. Herved udledes generel læring på tværs af de igangsatte aktiviteter, der kan anvendes til at styrke DSI's rolle i forhold til at udbrede sociale investeringer.

Modenhedsmålingen er for hvert socialt investeringsprogram baseret på materiale gennemgang, selvevaluering og interviews med relevante aktører. Dette betyder, at vidensgrundlaget for vurderingen både baseres på faktuelle dokumenter (kontrakter m.v.) og subjektive input i form af selvevalueringer udfyldt af projektledere samt interviews af aktører med forskellige roller i de sociale investeringsprogrammer.

Baseret på PwC's vurdering af det samlede vidensgrundlag giver modenhedsmålingen for hver dimension en indikation af investeringsprogrammerne udgangspunkt for den videre implementering. Indikationen af modenhed præsenteres grafisk for hver dimension i et spænd fra *ikke moden* til *meget moden*, hvilket suppleres af en opsamlende vurdering. Det er vigtigt at understrege, at mange faktorer spiller ind i forhold til den videre implementering. Modenhedsmålingen kan derfor ikke stå alene i forhold til at vurdere om investeringsprogrammet bliver succesfuldt implementeret. Formålet med vurderingen af modenheden er at rette opmærksomhed på det enkelte investeringsprogrammes særlige styrker og opmærksomhedspunkter, da indsigt heri kan være med til at understøtte den videre implementering.

2. Generel læring på tværs

2.1 Fælles på tværs af investeringsprogrammerne

Nedenfor præsenteres den generelle læring udledt på tværs af modenhedsmålingerne for de første sociale investeringsprogrammer. Læring opsamles for hver af de fire modenhedsdimensioner.

2.1.1 Organisering

Investeringsprogrammerne har forskellige organisatoriske setup, som generelt vurderes hensigtsmæssige i forhold til bl.a. programmernes indhold, kompleksitet og antallet af aktører. Variationerne i organiseringen afspejler bl.a. antallet af aktører, samt hvorvidt programmerne omfatter eksterne aktører. Det er erfaringen fra programmerne, at der er behov for solid projektstyring for at sikre et smidigt samarbejde mellem flere aktører på tværs af afdelinger og/eller sektorer.

Det er samtidig erfaringen fra de investeringsprogrammer, der inddrager eksterne leverandører, at det er vigtigt at skabe forståelse for de forskellige aktørers virkelighed, formål, kulturer og beslutningsprocesser. Det har vist sig, at hvis denne forståelse ikke etableres fra starten, kan det føre til misforståelser og forlængelser af udviklingsprocessen.

På tværs af programmerne er det ligeledes erfaringen, at udviklingen af investeringsprogrammerne har krævet særlig opmærksomhed. Dette handler både om at sikre smidige beslutningsprocesser og den rette involvering af forskellige kompetencer i forløbet. Her har flere programmer oplevet, at udviklingen blev mere krævende end forventet, og der har været usikkerhed om, hvordan man bedst kunne tilrettelægge processen.

2.1.2 Indhold

Investeringsprogrammerne har generelt velbeskrevne definitioner af målgruppe, indsats og hvilke resultater, indsatsen forventes at have for målgruppen. På tværs af investeringsprogrammerne er det tydeligt, at der arbejdes med en dobbelt bundlinje, der ikke blot fokuserer på økonomi men også på indsatsens resultater for målgruppen. Aktørerne vurderer, at den forskel programmet gør for målgruppen, er en afgørende motivationsfaktor for deres engagement i udviklingen af det sociale investeringsprogram.

På tværs af investeringsprogrammerne ses en stor styrke i, at det faglige indhold typisk tager afsæt i velafprøvede indsatser. Der er generelt en oplevelse på tværs af programmerne af, at erfaring fra og evidens om indsatsen skaber et betryggende afsæt for udvikling af investeringsprogrammerne.

2.1.3 Forankring

Investeringsprogrammerne har generelt et solidt politisk ophæng. På tværs af programmerne afspejles dette i, at investeringerne typisk er udviklet indenfor eksisterende politiske fokusområder samt, at der fra politisk side er opbakning til at arbejde med investeringer og nye løsninger til gavn for borgerne. Tilsvarende ses i de øverste ledelseslag på tværs af aktørerne en udbredt forståelse for investeringstankegangen samt motivation for at udbrede denne.

I kommunerne har der typisk tidligere været arbejdet med investeringstankegangen på beskæftigelsesområdet, og sociale investeringsprogrammer ses som en anledning til at få erfaringer med investeringstankegangen på øvrige velfærdsområder. På tværs af de eksterne leverandører kommer det ledelsesmæssige fokus på investeringstankegangen bl.a. til udtryk i ønsker om at etablere et solidt grundlag for opbygning af socialøkonomiske businesscases.

Det er en generel erfaring på tværs, at programmernes faglige indhold har stor betydning for forankringen af investeringsprogrammet hos medarbejdere og ledelse i driften, herunder særligt at indsatsen tilbyder nye muligheder for hjælp til borgerne. På tværs af programmerne ses et fokus på, at faglige medarbejdere introduceres til indsatsen forud for igangsættelse, men der er samtidig stor variation i tilgangen til og omfanget af involveringen af faglige medarbejdere. En af erfaringerne fra de første programmer er, at involveringen af faglige medarbejdere skal balanceres i forhold til ressourceforbruget og skal planlægges strategisk i forhold til udviklingsprocessen.

2.1.4 Opfølgning

På tværs af de sociale investeringsprogrammer er der generelt veldefinerede resultatmål. I nogle tilfælde anvendes validerede måleredskaber, mens der i andre anvendes lokalt udviklede tilgange til opgørelse af resultatmålene. De fleste resultatmål opgøres på baggrund af dataudtræk fra fagsystemer, registerdata, faglige

vurderinger eller survey til borgere. I de tilfælde, hvor der endnu ikke er fastlagt metode og datakilder for opgørelse af resultatmål, er der typiske tilføjet en beskrivelse af, hvordan programmet håndterer manglende indfrielse af resultatmålet.

På tværs af investeringsprogrammerne er der en udbredt forståelse af, at der er behov for at følge op på implementeringen af programmerne. Dette kommer til udtryk i, at aktørerne har stort fokus på at følge udviklingen samt at gøre sig erfaringer med opgørelse af resultatmål. Opfølgningen varetages enten af projektorganisationen eller i tværgående følgegrupper. Aktørerne giver udtryk for, at der i lyset af de første erfaringer kan være behov for at foretage justeringer af forudsætningerne for programmerne.

2.2 Læringspunkter fra arbejdet med sociale investeringer

Med afsæt i modenhedsmålingerne for de fire sociale investeringsprogrammer, en tværgående læringsworkshop og indledende interviews i tre udviklingspartnerskaber er der opsamlet en række læringspunkter fra arbejdet med sociale investeringer. Denne læring kan anvendes til at styrke de aktuelle projekter og understøtte videreudviklingen af DSI's rolle i forhold til at udvikle og udbrede sociale investeringer i Danmark:

2.2.1 Design og indhold i en social investering

- De sociale investeringer adskiller sig fra andre projekter på velfærdsområdet, idet investeringselementet og betalingsmodellen forudsætter en ret præcis målgruppeafgrænsning og definition af indsatsens indhold. Det stiller krav til konkretiseringen af investeringsprogrammet.
- Målgruppen for indsatsen skal fx være afgrænset gennem velbeskrevne in- og eksklusionskriterier. Dette er både vigtigt for at kunne fastlægge succesrater og for at kunne sikre en relevant henvisning til indsatsen.
- En velafprøvet og veldokumenteret indsats udgør et solidt fagligt afsæt for udvikling af et investeringsprogram. Helt konkret kan viden om indsatsens indhold, omfang og resultater anvendes til opstilling af resultatmål og fastlæggelse af succesrater.
- Der er brugt en del kræfter på udviklingen af selve betalingsmodellen i de fire investeringsprogrammer og herunder betalingsmål og succesrater m.m. Typisk anvendes registerdata til at belyse fx beskæftigelsesgrad eller uddannelsesstatus, men der anvendes også flere validerede måleredskaber. Anvendelsen af mere kvalitative måleredskaber, der fx bruges i sagsbehandlingen, kan bidrage til at forankre investeringerne i praksis men kræver operationalisering.
- For en del af de sociale investeringer indgår der et begrænset antal cases i indsatsen. Det kan få stor betydning for mulighederne for at opgøre resultater, ligesom mindre udsving i målgrupperne kan få stor betydning for opfølgningen og opgørelsen af betalingsforpligtelsen. Kommunerne peger på, at tvær-kommunale investeringsprogrammer kan være en løsning for at sikre et tilstrækkeligt antal cases – dette vil dog betyde en øget kompleksitet ift. opgørelse af betalingsforpligtelse m.m.
- Endelig er flere af de første investeringer karakteriseret ved at være velbeskrevne indsatser, der afprøves som investeringer i en konkret kommunal kontekst. Kommunerne peger på, at det fremadrettet også vil være centralt at tage udgangspunkt i velfærdsudfordringer, hvor kommunerne har særligt vanskeligt ved at finde løsninger, og tage udgangspunkt i disse i udviklingen af nye løsninger, der kan indgå som fremtidige sociale investeringer.

2.2.2 Opgørelse af resultatmål

- Flere investeringsprogrammer omfatter indsatser, der leveres af eksterne aktører – typisk en NGO. Her har det vist sig meget vigtigt, at aktørerne indledende skaber forståelse for hinandens kontekst, opgaver, kulturer og arbejdsgange. Manglende rolleklarhed og gensidig forståelse på tværs af aktørerne kan føre til misforståelser og forlænge udviklingsprocessen.
- Erfaringerne fra de første sociale investeringer viser, at udviklingen af indsats, betalingsmodel m.m. har krævet flere ressourcer end forventet. Her vil det være en fordel indledningsvis at have et overblik over behovet for ressourcer og forskellige kompetencer i de forskellige faser i udviklingsprocessen. Den rette involvering af økonomi- og socialfaglige kompetencer er fx vigtig for kvalificering af programmets indhold, mens tilstrækkelige projektledelseskompetencer og smidige beslutningsprocesser bidrager til en god og effektiv udviklingsproces.

- Typisk vil der være behov for at kommunikere om investeringsprogrammet løbende til de medarbejdere i driften, der skal henvise eller visitere mhp. at fastholde fokus og forankre indsatsen og investerings-tanken.
- Der er ofte en grad af usikkerhed forbundet med opstarten på de sociale investeringer, og det er vigtigt at indbygge muligheden for at der kan foretages justeringer efter de første opfølgninger, når fx målgruppens karakteristika, baseline for resultatopfølgelsen, indsatsens varighed eller lign. kendes med større sikkerhed.

2.2.3 Potentialer og barrierer for udvikling og udbredelse af sociale investeringer

- De første erfaringer med sociale investeringer viser, at der er et potentiale for at styrke investeringsperspektivet på det sociale område gennem investeringsprogrammerne – hermed kan man bl.a. styrke fokus på sammenhængen mellem resultater og omkostninger. Det er dog også tydeligt, at det faglige indhold og de resultater, der skabes for borgerne, har stor betydning for forankringen af investeringsprogrammerne hos medarbejdere i driften.
- Flere investeringsprogrammer har fokus på forebyggelse af sociale problemer og kan i praksis betyde, at kommunerne iværksætter indsats for målgrupper, der ellers ikke ville falde ind under det kommunale serviceniveau. Det kan der være en god businesscase for, men det kan samtidig udvide serviceniveauet og betyde, at det er sværere at opføre kommunale besparelser som følge af indsatsen.
- Businesscasen for de sociale investeringer er ofte baseret på en forventning om, at modtagere af indsatsen efterfølgende har et reduceret behov for offentlige ydelser. Beregningen af potentielle besparelser vil dog altid være behæftet med en vis usikkerhed, da mange andre faktorer kan påvirke behovet for støtte. Herudover skal der tages højde for, at gevinsterne i mange tilfælde vil realiseres på tværs af forvaltningsområder og sektorer.
- I forlængelse heraf omfatter flere af de sociale investeringer og udviklingspartnerskaber indsats, der går på tværs af forvaltningsgrænser, hvilket ofte stiller særlige krav til involvering og forankring i udviklingen af indsatsen og klare aftaler om investering og tilbagebetaling.
- Opfølgningen på de sociale investeringer bidrager med viden om indsatsens effekt og de (forventede) afledte økonomiske konsekvenser. Deling af viden herom kan i sig selv potentielt bane vejen for udbredelse og etablering af yderligere sociale investeringsprogrammer.
- Investeringsprogrammernes gevinster vedrører ofte andre sektorer – det gælder særligt de refusions-dækkede beskæftigelsesindsatser. Dette kan besværliggøre udbredelsen af de sociale investeringer, når kommunernes investeringer fx på grund af refusioner i en vis grad tilfalder staten. Her peger kommunerne på oprettelse af tværsektorielle outcomefonde, som en mulig løsning.

2.3 DSI's rolle

Modenhedsmålingen belyser også DSI's rolle i forhold til etableringen af programmerne samt ønsker til den fremadrettede involvering af DSI.

Aktørerne har helt overordnet en stor ros til DSI, der på tværs af programmerne har formået at indtræde i flere forskellige roller og herigennem understøttet udviklingen af de sociale investeringsprogrammer. Omfanget af DSI's involvering i udviklingen har varieret på tværs af programmerne, hvilket bl.a. afspejler modenheden af indsatsen. Aktørerne giver udtryk for, at DSI har været god til at koordinere samarbejdet mellem aktører på tværs af afdelinger og sektorer, og at dette har gjort det lettere for hver enkelt aktør at indgå i programmerne. Derudover gives der udtryk for, at DSI er en meget tilgængelig sparringspartner, der løbende har bidraget med indsigt i investeringstekniske elementer og formelle krav. Endelig sætter aktørerne pris på, hvordan har DSI været med til at udfolde, udfordre og kvalificere indholdet i investeringsprogrammerne i en involverende proces.

På tværs af aktørerne er der udtrykt ønsker om, at DSI kan bidrage med yderligere klarhed over, *hvad der kræves* for at indgå i udviklingen af et socialt investeringsprogram. Helt overordnet udtrykker aktørerne ønsker om en tidlig afklaring af krav og forpligtelser i forbindelse med deres deltagelse. Aktørerne peger på, at skabeloner og konkrete eksempler kan anvendes til at skabe indblik i, *hvad der kræves*. Derudover har aktørerne savnet viden om, hvorvidt, hvornår og hvordan man hensigtsmæssigt involverer forskellige kompetencer i udviklingen af et socialt investeringsprogram. *Hvad der kræves* skal, som det fremgår ovenfor, forstås bredt og ses i lyset

af den proces aktørerne gennemgår i forbindelse med udvikling af et socialt investeringsprogram. DSI har med lanceringen af Værktøjskassen på socialeinvesteringer.nu allerede taget skridt i retning af at skabe klarhed over udviklingsprocessen. Værktøjskassen udfolder delementer i en faseopdelt proces målrettet udvikling af et socialt investeringsprogram. Hvert delement suppleres hvor relevant med skabeloner, eksempler og angivelse af, hvilke aktører, det vil være relevant at involvere.

I forhold til udvikling af nye investeringsprogrammer har nogle aktører peget på muligheden for, at DSI kunne bane vejen for etablering af investeringsprogrammer, hvor tilbagebetalingen sker med afsæt i besparelser på tværs af sektorer. Flere af investeringsprogrammerne forventes at medføre positive effekter for region og stat, hvorfor aktørerne i disse programmer finder det hensigtsmæssigt, at der findes tværsektorielle løsninger, der gør det muligt at dække kommunens udgifter modsvarende de forventede regionale og statslige effekter fx gennem etablering af outcome-fonde, som er afprøvet i et af investeringsprojekterne.

I forhold til implementeringen af investeringsprogrammerne udtrykkes der ikke behov for, at DSI involveres tæt i driften. Til gengæld udtrykkes ønsker om, at DSI understøtter de elementer, der adskiller sociale investeringsprogrammer fra traditionelle udviklingsprojekter. Herunder at DSI indgår i opfølgningen af resultatmål og aktørernes øvrige forpligtelser og understøtter, at der i lyset af de første erfaringer eventuelt foretages justeringer i forudsætningerne for programmerne. Derudover er der udtrykt ønsker om, at aktørerne har mulighed for fx ved tvivlsspørgsmål at trække på sparring fra DSI.

3. Modenhedsmålinger

I de følgende afsnit præsenteres modenhedsmålinger for hvert af de sociale investeringsprogrammer. Hver måling indledes med en kort præsentation af investeringsprogrammet, der efterfølges af PwC's samlede vurdering af modenheden. Herefter udfoldes de fire dimensioner, for hvilke der fremhæves styrker og opmærksomhedspunkter for den videre implementering af den sociale investering.

På de følgende sider præsenteres modenhedsmålinger for følgende sociale investeringsprogrammer:

3.1. Hjælp til familier med misbrug i Brøndby Kommune

3.2. Indsatser for unge hjemløse i Aarhus Kommune

3.3. Behandling til voldsudsatte familier i Aarhus Kommune

3.4. Udbredelse af stressbehandlingsprogrammet Åben og Rolig

3.1 Hjælp til familier med misbrug i Brøndby Kommune

DSI, Brøndby Kommune og TUBA har indgået en aftale om etablering af et socialt investeringsprogram, der har til formål at øge trivsel og tilknytning til uddannelse eller arbejdsmarked blandt børn og unge fra familier med misbrug i Brøndby Kommune. TUBA er en veletableret leverandør med 33 centre landet over, der siden 1997 har hjulpet børn og unge med at håndtere senfølger af at vokse op i familier med alkohol- og stofmisbrug.

Indsatsen er uvisiteret og leveres af TUBA som et gratis tilbud til unge i målgruppen. Opstart af indsatsen sker på baggrund af de unges direkte henvendelse til TUBA. Herefter afholdes en forsamling, hvor det vurderes, om tilbuddet er relevant for den unge. Kommunen vil bistå med at udbrede information om tilbuddet til målgruppen.

Indsatsen tilrettelægges individuelt efter den enkelte unges behov og mål og består af rådgivning og samtaleterapi. Investeringsprogrammet er baseret på, at 120 unge i målgruppen modtager indsatsen. Brøndby Kommune og TUBA skal samarbejde om at tiltrække unge til indsatsen, der planlægges opstartet august 2021. Indsatsen kan indgå i sammenhæng med andre kommunale tilbud målrettet både de unge, forældrene eller familien.

3.1.1 Samlet vurdering af modenhed

Det sociale investeringsprogram tager afsæt i en afprøvet og evalueret indsats, der trækker på TUBA's mangeårige erfaring fra eksisterende tilbud, som bl.a. har bidraget til fastsættelse af succesrater for resultatmål. Den uvisiterede indsats betragtes som et godt supplement til kommunens egne tilbud og investeringsprogrammet nyder stor opbakning hos både Brøndby Kommune og TUBA. Parterne giver udtryk for, at de har en fælles interesse i at sikre projektet en god start, herunder at kendskabet til indsatsen udbredes til medarbejdere i kommunen. Koordination og opfølgning på investeringsprogrammet varetages af en tværgående følgegruppe, der på baggrund af veldefinerede resultatmål og fastlagte opfølgningmetoder modtager og drøfter opfølgning af resultatmål udarbejdet af ekstern evaluatør.

Der er nogle opmærksomhedspunkter for den videre implementering af investeringsprogrammet. Herunder at der skal rekrutteres et tilstrækkeligt antal unge til indsatsen – da dette har betydning for muligheden for at gennemføre en baselinemåling og i det hele taget for at kunne følge op på målene. I den forbindelse har Brøndby Kommune og TUBA en vigtig kommunikationsopgave for at sikre, at unge i målgruppen informeres om indsatsen.

Indsamling af data om de unge er afgørende, da disse indgår i betalingsmekanismen både i forhold til fastlæggelse af baseline samt indfrielse resultatmål. Indsamling af tilstrækkelige data kan blive udfordret hvis: Der ikke kommer et tilstrækkeligt antal unge i indsatsen, hvis der er for stort frafald inden afslutning af behandling, eller hvis mange unge ønsker at forblive anonyme. Derudover kan det få betydning for indsatsens effekt, hvis de unge, der indgår i indsatsen, ikke afspejler forudsætningerne for investeringsprogrammet.

3.1.2 Vurdering af modenhedsdimensioner



Organisering

Opgaven med at etablere det sociale investeringsprogram er forankret hos leverandøren TUBA. TUBA har udpeget en projektleder, der er ansvarlig for at indsatsen gennemføres. Brøndby Kommune og TUBA aftaler en passende struktur, der kan opfylde behov for vidensdeling og koordinering i forbindelse med implementering af indsatsen. Derudover er der oprettet en følgegruppe med repræsentanter fra Brøndby Kommune, TUBA, DSI og evt. evaluatør. Følgegruppen mødes som minimum hvert halve år for at sikre koordination på tværs af aktører og drøfte rapporteringer fra indsatsens forløb.

Den faglige indsats leveres af TUBA, der har det nødvendige organisatoriske setup, erfaring og kompetencer til at etablere og drive indsatsen. Indsatsen er uvisiteret, hvilket betyder, at der ikke er et formelt behov for at afklare visitationsproces mellem Brøndby Kommune og TUBA. Begge aktører skal dog samarbejde om at rekruttere unge i målgruppen til indsatsen.

TUBA's erfaring med at drive indsatsen samt etablering af den tværgående følgegruppe harmonerer med investeringsprogrammets faglige indhold og det forventede relativt lave koordinationsbehov. På den baggrund



vurderes organiseringen af det sociale investeringsprogram at udgøre et godt udgangspunkt for den videre implementering.

Styrker:

- Der er et godt samarbejde mellem Brøndby Kommune og TUBA. Parterne har en fælles interesse i at sikre projektet en god start, samt at kendskabet hertil udbredes til kommunale medarbejdere og unge.

Opmærksomhedspunkter:

- Der er ikke umiddelbart opmærksomhedspunkter ift. organiseringen.



Indhold

Ikke moden

Meget moden



Målgruppen for indsatsen er veldefineret gennem præcis udfoldelse af både in- og eksklusionskriterier. Målgruppen er 14-35-årige, der har haft en opvækst i en familie med misbrugsproblemer, der har medført psykiske og/eller sociale problemer. Disse krav suppleres med en række yderligere kriterier, der præciserer om de unge kan tilbydes indsatsen. Investeringsprogrammet er baseret på, at samlet 120 unge i målgruppen modtager indsatsen. Parterne vurderer selv, at tiltrækning af et tilstrækkeligt antal unge i målgruppen udgør en vis risiko for investeringsprogrammet.

Investeringsprogrammet er baseret en afprøvet og evalueret indsats. Indsatsen tilrettelægges individuelt efter den enkelte unges behov og mål og består af rådgivning og samtaleterapi. Selve indsatsen indledes med en forsamtale, der gennemføres umiddelbart efter den unges henvendelse med henblik på afklaring af, hvilke elementer af tilbuddet den unge har brug for. Der er en overordnet beskrivelse af indsatsen i bilag til tilsagn.

Der er fastsat fem overordnede målsætninger for indsatsen, hvoraf Brøndby Kommunes tilbagebetaling er knyttet til realiseringen af to. Indfrielsen af resultatmålene for indsatsen forudsætter, at 75 pct. af de unge oplever større trivsel, samt at 20 pct. påbegynder eller fastholdes i enten uddannelse eller beskæftigelse. Betalingsmålene er valgt med henblik på at kunne opstille en enkel betalingsmodel og business case.

Det sociale investeringsprogram tager afsæt i en veldefineret indsats samt et solidt grundlag for fastsættelse af succesrater. Dette skal dog ses i lyset af, at der også er et par opmærksomhedspunkt angivet nedenfor, hvorfor investeringsprogrammet i forhold til faglige indhold vurderes at have et godt udgangspunkt for den videre implementering.

Styrker:

- TUBA's indsats hviler på behandlingsprincipper og metoder fra deres eksisterende tilbud, der er afprøvet og evalueret.

Opmærksomhedspunkter:

- Det er afgørende, at der rekrutteres et tilstrækkeligt antal unge til indsatsen. Dette kan i første omgang få betydning for muligheden for at etablere en baseline, men kan potentielt også få betydningen for den samlede evaluering.
- Det kan få betydning for indsatsens effekt, hvis de unge, der indgår i indsatsen, ikke afspejler forudsætningerne for investeringsprogrammet.



Forankring

Ikke moden

Meget moden



Investeringsprogrammet møder opbakning fra det kommunalpolitiske niveau i form af et stort fokus på ungeområdet samt velvilje til at implementere nye løsninger. Brøndby Kommune har gode erfaringer med investeringer på beskæftigelsesområdet og positive forventninger til udbredelse af investeringstankegangen til andre dele af velfærdsområdet. Tilsvarende har TUBA's ledelse stor interesse for at arbejde med sociale investeringer.

De faglige medarbejdere har ikke været involveret direkte i udviklingen af investeringsprogrammet. Men som forberedelse til opstart af indsatsen er faglige medarbejdere hos både TUBA og Brøndby Kommune introduceret til indsatsen og investeringstankegangen. De faglige medarbejdere i kommunen har taget positivt imod disse første formidlingstiltag og ser indsatsen som et godt supplement til de eksisterende tilbud.

Den politiske og ledelsesmæssige opbakning og introduktion af faglige medarbejdere vurderes i forhold til forankring at udgøre et godt udgangspunkt for den videre implementering af investeringsprogrammet.

Styrker:

- TUBA har et kendt navn og en afprøvet indsats, der af Brøndby Kommune betragtes som et godt supplement til kommunens egne tilbud. Dette vil forventeligt bidrage til at fremme kommunens formidling af TUBA's tilbud til de unge.

Opmærksomhedspunkter:

- Der kan i den videre implementering være behov for at revitalisere medarbejdernes kendskab til indsatsen for at fastholde fokus på formidlingen af tilbuddet til de unge.



Opfølgning

Ikke moden

Meget moden



Opfølgningen på effektmål og resultatbetaling foregår gennem halvårlige evalueringer udarbejdet af en ekstern evaluator. Evalueringen opgør indfrielsen af resultatmål i forhold til målgruppens trivsel og uddannelses- og job-situation. Evalueringen opgør også Brøndby Kommunes betalingsforpligtelse ud fra en veldefineret beregningsmetode, der er udfoldet i bilag til tilsagnet.

Det er fastlagt hvilke data, der skal anvendes til opgørelse af indfrielsen af de to resultatmål. Vurdering af øget trivsel baseres på data fra et valideret måleredskab (CORE34 eller WHO-5), som TUBA allerede anvender. De unges arbejdsmarkedssituation opgøres af evaluatoren ved at holde de unges faktiske situation op imod en baseline for populationen uden en indsats. Opgørelsesmetoden er veldefineret i bilag til tilsagn og består af en målgruppeanalyse, en baselinemåling om en statistisk matching af disse. Baselinemålingen forudsætter, at et tilstrækkeligt antal unge har opstartet indsatsen, hvorfor den forventes færdig ét år efter indsatsens opstart.

Aktørerne har stort fokus på at følge udviklingen og indfrielsen af målene for investeringsprogrammet, hvilket, som beskrevet under organisering, varetages af en tværgående følgegruppe samt gennem involvering af ekstern evaluator. Der er en velbeskrevet opgavefordeling og kadence i forhold til opfølgningen. Derudover er der aftalt vilkår for justering af forskellige elementer i betalingsmekanismen, herunder fx muligheden for inddragelse af yderligere resultatmål samt håndtering af eventuelle justeringer afledt af baselinemålingen.

Det vurderes, at der i forhold til opfølgning på det sociale investeringsprogram er et godt grundlag for den videre implementering, hvilket bl.a. kan tilskrives de veldefinerede resultatmål og opfølgningsmetoder.

Styrker:

- TUBA har allerede processer og erfaring med indsamling af data, der kan anvendes til opgørelse af de unges trivsel.

Opmærksomhedspunkter:

- Muligheden for at etablere en baseline og følge op på betalingsmålene forudsætter at et tilstrækkeligt antal unge gennemfører forløbet, og at de unge ikke i vid udstrækning ønsker at være anonyme. Baselinen forventes færdig ét år efter opstart og kan potentielt medføre behov for justering af betalingsmekanismen.

3.2 Indsatser for unge hjemløse i Aarhus Kommune

Aarhus Kommune har en særlig udfordring i forhold til unge hjemløse og er den by i Danmark, som har relativt flest unge hjemløse i forhold til antal indbyggere. Byrådet har defineret en målsætning om på fem år at halvere antallet af unge hjemløse. I den sammenhæng har kommunen bl.a. igangsat to sociale investeringsprogrammer. De sociale investeringer har til formål at bidrage til at reducere hjemløshed blandt hhv. 1) meget udsatte unge hjemløse og 2) unge, der enten er ramt af hjemløshed eller i akut fare for at blive det. Begge indsatser tager afsæt i Housing First-tilgangen og indeholder forskellige støtteindsatser, der imødekommer målgruppernes forskellighed.

Det første investeringsprogram har til formål at reducere hjemløshed blandt meget udsatte unge hjemløse gennem en intensiv, helhedsorienteret og fleksibel støtte- og udviklingsindsats. Det er intentionen, at indsatsen skal forebygge udvikling af kronisk hjemløshed eller yderligere forværring af aktuelle udfordringer. Indsatsen omfatter adgang til en betalelig bolig, social støtte inspireret af ACT-metoden og en fællesskabsindsats forankret i lokalmiljøet. Med inspiration fra erfaringer fra andre lande sigter projektet på skabe positive menneskelige, faglige og økonomiske effekter ved at prioritere varige Housing First-indsatser frem for forsorgshjemmenes akutte og midlertidige indsatser.

I det andet investeringsprogram kombineres Housing First-tilgangen med en tidlig og intensiv beskæftigelsesrettet indsats. De unge får inden for 3 måneder efter henvisning til indsatsen adgang til bolig og tilknytning til arbejdsmarkedet via en virksomhedskonsulent og et netværk af lokale virksomheder. De unge fastholdes gennem en række støttende tiltag i boligen, på arbejdspladsen og i fritiden. Investeringsprogrammet har til formål at afprøve en intensiv indsats, hvor man kombinerer Housing First med Job First, relevant personlig støtte og oparbejdelse af netværk.

3.2.1 Samlet vurdering af modenhed

Investeringsprogrammerne er organiseret med en tydelig rollefordeling mellem aktører i Aarhus Kommune, der på tværs besidder kompetencer og erfaring til at understøtte etableringen og driften af investeringsprogrammerne. Indholdet i de sociale investeringsprogrammer, herunder målgruppedefinitioner, indsatser, effektmål og betalingsmodeller er velbeskrevet og veldefineret. Dette vurderes både at udgøre et solidt fagligt afsæt for den videre implementering, og være væsentligt for at sikre opbakning og ejerskab til indsatsen blandt de faglige medarbejdere. Der opleves tilsvarende en tydelig opbakning fra politikere og ledelse, der kommer til udtryk gennem et stort fokus på både unge hjemløse og investeringstankegangen. I forhold til opfølgning er der en fastlagt betalingsmodel med veldefinerede resultatmål og proces for opfølgning.

Opmærksomhedspunkter for den videre implementering af investeringerne fokuserer på den faglige forankring og en række aspekter relateret til opfølgningen. Der har i forbindelse med udviklingen af investeringsprogrammerne kun har været involveret få udvalgte medarbejdere. Det kan derfor være relevant, at der i forbindelse med opstarten er fokus på de faglige medarbejders opbakning og ejerskab i forhold til indsatserne. I forhold til opfølgning er det vigtigt at være opmærksom på, at investeringsprogrammet med de mest udsatte hjemløse fokuserer på en relativt lille målgruppe og involverer et begrænset antal borgere, hvilket kan gøre programmet sårbart og betyde, at grundlaget for opfølgning på målene bliver mindre sikkert. Derudover er der risiko for, at målingen af livsmestring, der opgøres på baggrund af progression i forhold til den seneste måling, kan være for unuanceret. Sidst men ikke mindst, er det vigtigt at sikre en smidig opfølgning på tværs af de forskellige evalueringsaktiviteter af hensyn til både unge og fagpersoner.

3.2.2 Vurdering af modenhedsdimensioner



Organisering

Ikke moden

Meget moden



Investeringsprogrammerne er forankret i en styregruppe, der med deltagelse af den øverste ledelse og eksterne aktører (Hjem Til Alle Alliancen, DSI m.v.) forestår den overordnede styring og opfølgning. Investeringsprogrammerne er organisatorisk forankret i hver sit driftsområde under Sociale Forhold og Beskæftigelse hhv. *Job, Udsatte og Socialpsykiatri* og *Unge, Job og Uddannelse*. Hvert driftsområde har etableret en projektorganisering, der bl.a. håndterer koordinering, supervisering og monitorering samt sikrer den løbende dialog med projektets investorer i forbindelse med implementeringen.

Aarhus Kommune indgår i investeringsprogrammerne som både myndighed, leverandør og medinvestor. Dette indebærer, at programmerne udover de to driftsområder også involverer økonomikontoret i Sociale Forhold og Beskæftigelse samt Rådet for Sociale Investeringer. Kommunen er særligt på beskæftigelsesområdet vant til at arbejde med investeringer, der tidligere typisk har været afledt af budgetaftaler eller gennem ansøgning af puljemidler. I 2020 oprettede kommunen sin egen sociale investeringsfond, der administreres af Rådet for Sociale Investeringer og indgår som medinvestor i investeringsprogrammerne.

Aktørerne i Aarhus Kommune er vant til at indgå i udviklingsprojekter i deres respektive roller som myndighed, leverandør og investor. Organiseringen i forvaltningens eksisterende strukturer vurderes at bidrage til en tydelig rollefordeling og giver mulighed for, at investeringsprogrammerne kan følge etablerede arbejds- og beslutningsprocesser.

Organiseringen vurderes hensigtsmæssig i lyset af både projektets og kommunens størrelse, da dette fordrer en klar organisering og en tydelig rollefordeling. På den baggrund vurderes organiseringen af det sociale investeringsprogram at udgøre et meget godt udgangspunkt for den videre implementering.

Styrker:

- Aarhus Kommunes drifts- og udviklingsorganisation har kompetencer og erfaring til at understøtte alle aspekter af etableringen og driften af investeringsprogrammerne.

Opmærksomhedspunkter:

- Der kan med fordel være fokus på, om organiseringen skal justeres i lyset af de første erfaringer i programmerne.



Indhold

Ikke moden

Meget moden



Målgruppen for indsatserne er afgrænset til unge (under 30 år) hjemløse med ingen/begrænset job eller uddannelsesaktivitet. Målgrupperne præciseres yderligere med specifikke kriterier i forhold til de unges problemstilling samt deres indstilling til at deltage i investeringsprogrammernes støtteaktiviteter. For det ene investeringsprogram er der fastlagt en proces for udvælgelse af unge til tilbuddet. For det andet investeringsprogram udestår fastlæggelse af visitationsprocedure, der vil blive udarbejdet af projektets medarbejdere og ledelse.

Investeringsprogrammernes indhold tager afsæt i kommunens erfaring fra arbejde med unge hjemløse samt danske og internationale erfaringer og evidens på hjemløseområdet, herunder den veldefinerede og afprøvede Housing First-tilgang samt de evidensbaserede støttemetoder ACT og CTI. Der er udarbejdet detaljerede beskrivelser af krav til bolig, støtteindsats og fællesskabsindsatser, som suppleret af forløbsbeskrivelser, rollefordeling og relevante socialfaglige overvejelser skaber et klart billede af indsatserne.

Der er opstillet en række fælles overordnede mål for investeringsprogrammerne, som fokuserer på de unges fastholdelse af bolig, tilknytning til uddannelse/arbejdsmarked, trivsel, netværk og selvmestring. Udvalgte operationaliserede effektmål om henholdsvis bolig, tilknytning til uddannelse/arbejdsmarked og selvmestring udgør grundlaget for opgørelse af resultatbetaling.

Samlet vurderes indholdet i de sociale investeringsprogrammer, herunder de veldefinerede målgruppedefinitioner, indsatser, effektmål og betalingsmodel at udgøre et meget godt udgangspunkt for den videre implementering.

Styrker:

- Aarhus Kommune har fokus på vigtigheden af, at der handles hurtigt, fleksibelt og borgernært – uden et tungt kommunalt visitationssystem – når en ung tilbydes indsatsen.

Opmærksomhedspunkter:

- Investeringsprogrammet med de mest udsatte hjemløse fokuserer på en relativt lille målgruppe og involverer et begrænset antal borgere, hvilket kan gøre projektet sårbart og betyde, at grundlaget for opfølgning på målene bliver mindre sikkert.

**Forankring**

Ikke moden

Meget moden



Aarhus Kommune har en særlig udfordring med unge hjemløse, som betyder, at byrådet har vedtaget en målsætning om at halvere antallet af unge hjemløse indenfor fem år. Politikkerne har gennem en længere periode fokuseret på at investere i sociale indsatser, hvilket kombineret med det politiske fokus på hjemløseområdet, har ført til en solid politisk opbakning til de to investeringsprogrammer.

Gennem en årrække har kommunen arbejdet med en række initiativer fx boliggaranti til unge på sociale ydelser, etablering af egen investeringsfond og investeringer i mindre målestok. Det har været med til at geare organisationens arbejde med sociale investeringer for unge hjemløse. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at top- og driftsledelsen viser stor interesse for og opbakning til investeringsprogrammerne, samt at der på tværs af aktører i kommunen er en stor velvilje til at lære af de første investeringer.

Det solide faglige afsæt forventes at være afgørende for at sikre opbakning og ejerskab til indsatsen blandt de faglige medarbejdere. Da der i forbindelse med udvikling af investeringsprogrammet dog kun været involveret få faglige medarbejdere, vurderes det væsentligt, at der i forbindelse med opstarten er fokus på de faglige medarbejders opbakning og ejerskab i forhold til indsatsen. På den baggrund vurderes investeringsprogrammerne i forhold til forankring at have et godt udgangspunkt for den videre implementering.

Styrker:

- En stærk forankring hos politikere og ledelse.

Opmærksomhedspunkter:

- I forbindelse med den videre implementering, er det vigtigt at etablere opbakning og ejerskab for indsatsen hos faglige medarbejdere.

**Opfølgning**

Ikke moden

Meget moden



Med afsæt i de fælles overordnede mål for investeringsprogrammerne, er der udvalgt tre operationaliserede effektmål om henholdsvis fastholdelse i bolig, tilknytning til uddannelse/arbejdsmarked og selvmestring. Disse udgør grundlaget for opgørelse af betalingsforpligtelser. Kommunen foretager med fastsatte intervaller løbende vurderinger af deltagernes boligsituation, arbejdsmarkedsstatus og selvmestring, der i overensstemmelse med et fastlagt ratecard udløser kommunens betalingsforpligtelse.

De unges progression opgøres gennem anvendelse af registerdata, hvilket både sikrer fuld gennemsigtighed og reducerer administrative byrder ved indhentning af andre data. Selvmestringsmålet kan dog ikke belyses meningsfuldt gennem anvendelse af registerdata, hvorfor der er udarbejdet en model for systematisk opgørelse af borgernes progression. Denne opgørelse tager afsæt i Voksenudredningsmetoden (VUM) konkretiseret gennem handleplaner, som medarbejderne i forvejen anvender i deres arbejde med de unge. Der er endnu ikke truffet endelig beslutning om udvælgelse af data for opfølgning på de tre resultatmål.

Projektorganisationerne monitorerer investeringsprogrammerne i forhold til betalingsmålene og forestår den løbende dialog med styregruppe og projektets investorer i forbindelse med implementeringen. Herudover gennemføres der ekstern evaluering af investeringsprogrammerne.

Den tydelige ansvarsplacering for opfølgning og det operationaliserede grundlag for resultatmål og opgørelse af betalingsforpligtelse giver et godt udgangspunkt for opfølgningen på den videre implementering af de sociale investeringsprogrammer.

Styrker:

- Der er en fastlagt en betalingsmodel med veldefinerede resultatmål.

Opmærksomhedspunkter:

- Målingen af livsmestring opgøres på baggrund af progression i forhold til den seneste måling, hvilket indebærer en risiko for, at målingen kan blive for unuanceret. Fx ift. unge med et stabilt højt niveau, eller unge med svingende livsmestring.
- I forbindelse med den videre implementering, er det vigtigt at sikre en smidig opfølgning på tværs af de forskellige evalueringsaktiviteter af hensyn til både unge og fagpersoner.
- Der er relativt få unge i investeringsprogrammet, hvilket kan skabe store udsving i opfølgningen på indsatsens effekt og opgørelsen af betalingsforpligtelsen.

3.3 Behandling til voldsudsatte familier i Aarhus Kommune

Investeringsprogrammet er etableret med Dialog Mod Vold (DMV) som leverandør, Aarhus kommune som myndighed samt DSI og Rådet for Sociale Investeringer i Aarhus Kommune som investorer.

Formålet med investeringsprogrammet er at stoppe igangværende vold og forebygge fremadrettet vold i familier med børn. Indsatsen tilbydes familier, hvor der er udøvet fysisk eller psykisk vold, og hvor der er risiko for, at volden fortsætter og forværres med psykiske og sociale konsekvenser for den voldsudsatte voksen og børnene. Gennem investeringsprogrammet leveres DMV's indsats til 25 familier. Kommunen henviser til indsatsen, der leveres af psykologer og bygger på evidensbaserede metoder såsom kognitiv, mentaliseringsbaseret og narrativ terapi. Indsatsen afvikles, så længe behandlingen vurderes at have tilstrækkelig effekt dog maksimalt ét år.

Indsatsen består af specialiseret behandling af voldsramte familier, der har til formål, at få volden til at ophøre, og herigennem reducere en række følgevirkninger af volden. Indsatsen er familieorienteret og indeholder behandling af både voldsudøver, voldsudsatte partnere og deres børn. Herved forventes, at volden stopper, og at dette vil betyde færre ophold på kvindekrisecentre og skadestuebesøg eller anden sygehuskontakt forårsaget af vold samt en reduktion af behovet for familiebehandlingstilbud og andre ydelser fra kommunen.

3.3.1 Samlet vurdering af modenhed

Organiseringen af investeringsprogrammet er tydelig og med velbeskrevne ansvarsfordelinger og arbejds-gange, der sikrer et solidt afsæt for samarbejdet mellem myndighed og leverandør. Der har i forbindelse med udvikling af investeringsprogrammet været en omfattende involvering af social- og økonomifaglige medarbejdere, hvilket har bidraget til at skabe et solidt fagligt fundament og ejerskab. Henvisning til indsatsen tager afsæt i en klar målgruppedefinition og en velbeskrevet visitationsproces. Selve indsatsen er velafprøvet og evidensbaseret. Endelig er der etableret et organisatorisk setup for opfølgning og evt. justering af resultatmål samt fastlagt metoder for opgørelsen af fire resultatmål, der anvendes til opgørelse af størstedelen af kommunens tilbagebetalingen.

Der er en række opmærksomhedspunkter i forhold til den videre implementering relateret til opfølgningen af investeringsprogrammet. Der er i forbindelse med udvikling af programmet indtænkt en metode til opgørelse af resultatmålet om familiernes ressourcetræk på kommunale ydelser. Det kan være nødvendigt at evaluere på opgørelsen heraf undervejs. Tilsvarende udestår fastlæggelse af metode for opgørelsen af resultatmålene for domsafsigelser og skadestuebesøg. Det særlige ved disse er, at der skal opfølges på aktivitet i andre sektorer.

3.3.2 Vurdering af modenhedsdimensioner



Organisering

Ikke moden

Meget moden



Investeringsprogrammet er organiseret som et samarbejde mellem Aarhus Kommune som myndighed og DMV som ekstern leverandør. Investeringsprogrammet er organisatorisk forankret i driftsområdet Børn, Familier og Fællesskab, der har mulighed for at trække på social- og økonomifaglig viden hos driftsområdets stab. Selve indsatsen leveres af psykologer, der er uddannet til arbejdet med voldsramte familier. Både Aarhus Kommune og DMV har relevante kompetencer til at udføre deres primære opgaver i projektet, herunder visitering af borgere, levering af indsatsen og opfølgning.

Ansvar for projektledelsen har undervejs i processen skiftet placering fra DMV til Aarhus Kommune, dette har bl.a. været med henblik på at skabe bedre sammenhæng til de kommunale beslutningsprocesser. Der har i investeringsprogrammet været en erkendelse af, at det er vigtigt at have tilstrækkelig kapacitet til projektledelse på tværs af aktørerne, herunder også at aktørerne har forståelse for hinandens forskelligheder og særlige behov, fx i forhold til beslutningsprocesser.

Der er nedsat en følgegruppe til investeringsprogrammet, hvor repræsentanter tæt på den operationelle del af investeringen fra Aarhus Kommune, DMV og investorerne mødes som minimum hvert halve år. Derudover er

der oprettet en styregruppe med repræsentanter på chefniveau på tværs af aktørerne, der varetager den overordnede styring af investeringsprogrammet. Projektet er i opstartsfasen, og der er igangsat en proces for at fastlægge rammerne for følge- og styregruppens arbejde. Der har i forbindelse med etableringen af investeringsprogrammet været et tæt samarbejde på tværs af aktører, hvor DSI har bidraget med investeringstekniske aspekter og DMV med specialiseret faglig viden på området.

Investeringsprogrammet har en tydelig rollefordeling i forhold til varetagelse af fagligt relaterede opgaver. Aarhus Kommune har ansvaret for at visitere 25 familier i målgruppen til indsatsen og ansvaret for afrapportering af indsatsens resultatopnåelse og opgørelse af kommunens afledte betalingsforpligtelse. DMV er ansvarlig for levering af indsatsen. Der er defineret klare processer for visitationen samt DMV's henvendelse til og opstart af forløb med henviste familier. De tydelige beskrivelser er bl.a. et resultat af, at der er lagt mange ressourcer i udviklingen af investeringsprogrammet.

Tilgangen til at arbejde med sociale investeringer er relativt ny for aktørerne, hvorfor parterne har brugt tid på at sætte sig ind i hinandens roller, opgaver og forpligtelser. Dette har været ressourcekrævende men også ført til tydelige og velbeskrevne ansvarsfordelinger og arbejdsgange.

Overordnet set vurderes organiseringen at matche indholdet af investeringsprogrammet og udgøre et godt grundlag for den videre implementering.

Styrker:

- Tydelige og velbeskrevne ansvarsfordelinger og arbejdsgange, der udgør et solidt afsæt for samarbejdet mellem myndighed og leverandør.
- Samarbejdet på tværs af aktører har været kendetegnet ved en god dialog, hvor parterne har søgt at opnå konsensus og håndtere eventuelle usikkerheder og konflikter.

Opmærksomhedspunkter:

- Organiseringen er endnu ikke afprøvet i drift, hvorfor der fremadrettet kan være behov for at justere organiseringen for bedst muligt at understøtte implementeringen af investeringsprogrammet.



Indhold

Ikke moden

Meget moden



Investeringsprogrammet skal omfatte behandlingsforløb til 25 familier, som lever op til tre målgruppekriterier, der fastsætter: At familien skal være bosat i Aarhus Kommune, at der skal være børn i familien, og at der er udøvet vold i familien. Henvisningen sker på baggrund af en socialfaglig vurdering af familiens situation for at afklare, hvorvidt tilbuddet er relevant for den pågældende familie og sikre, at DMV kan gøre en positiv forskel for familien. Visitationsprocessen er beskrevet i et særskilt bilag, der bl.a. udførligt udfolder kriterier for kommunens udarbejdelse af den socialfaglige vurdering herunder in- og eksklusionskriterier.

Indsatsen i Investeringsprogrammet består af et veletableret behandlingstilbud. Indsatsen er gratis for borgere i målgruppen og består af specialiseret psykologbehandling til både udøvere af vold i nære relationer og deres voldsudsatte partnere og børn. Indsatsen bygger på evidensbaserede metoder såsom kognitiv, mentaliseringsbaseret og narrativ terapi. Derudover anvendes det evidensbaserede dialogredskab Feedback Informed Treatment (FIT) til at understøtte inddragelse af borgerne og monitorering af progression i behandlingsforløbet. DMV har systematisk indsamlet data fra deres behandlinger, hvilket har skabt et solidt vidensgrundlag om udøvelse af vold i nære relationer og viden om indsatsens effekter. Indsatsen kan tilbydes alene eller som supplement til andre kommunale tilbud.

De overordnede mål med investeringsprogrammet er, at omfanget af vold reduceres, samt at følgevirkningerne af vold minimeres. Resultatbetaling er knyttet til realiseringen af seks veldefinerede resultatmål. Det første resultatmål omhandler, hvorvidt der opleves vold i familien henholdsvis umiddelbart efter og ét år efter afslutning af behandlingen. Fire resultatmål fokuserer på minimering af en række følgevirkninger, herunder færre skadestuebesøg og domssigelser relateret til vold i den nære familie, samt at familierne ikke har brug for ophold på kvindekrisecentre eller har en aktiv familiebehandlingssag i kommunen. Det sidste resultatmål fokuserer på reduktionen af familiernes generelle træk på kommunale ydelser.

Samlet vurderes indholdet i det sociale investeringsprogram, herunder den udførlige beskrivelse af visitationsproces og målgruppedefinition, det veletablerede og evidensbaserede behandlingstilbud samt de veldefinerede resultatmål at udgøre et meget godt udgangspunkt for den videre implementering.

Styrker:

- Investeringsprogrammet tager udgangspunkt i DMV's velafprøvede indsats, herunder fx succesrater fra evalueringer af DMV's behandlingsforløb, samt eksisterende viden om målgruppen fra bl.a. DMV og Aarhus Kommune.

Opmærksomhedspunkter:

- Der indgår et begrænset antal familier i indsatsen, hvilket kan få betydning for muligheden for at opnå sikker viden og anvende registerdata i målingerne. Der kompenseres dog ved at have et forholdsvis nuanceret målbatteri.



Forankring

Ikke moden

Meget moden



På tværs aktører er der stor interesse, opbakning og viden om investeringstankegangen. Sociale Forhold og Beskæftigelse har gennem længere tid arbejdet med metodeudvikling og udbredelse af investeringstankegangen, der bl.a. er udbredt gennem afvikling af temamøde for ledelseslagene. Den ledelsesmæssige forankring af investeringsprogrammet er sikret gennem bred involvering af chefer og relevante afdelingsledere i styre- og følgegruppen.

I forbindelse med opstarten af investeringsprogrammet er DMV's indsats præsenteret på et webinar for medarbejdere og ledere i Børn, Familie og Fællesskaber. Derudover er der afholdt tre workshops med relevante deltagere fra Aarhus Kommune, DMV og DSI, som har været med til at skabe et fælles fundament for samarbejdet samt ejerskab og opbakning til indsatsen, målgruppen, visitationsprocedure og betalingsmodel.

Aktørernes opbakning til investeringsprogrammet bidrager sammen med den omfattende involvering af faglige medarbejdere et solidt fundament, der i forhold til forankring vurderes at udgøre et meget godt grundlag for den videre implementering.

Styrker:

- Den brede involvering bl.a. gennem de tre indledende workshops har været med til at sikre et solidt social- og økonomifagligt fundament og ejerskab, der vurderes afgørende i forhold til den videre implementering.

Opmærksomhedspunkter:

- Der kan med fordel ske en grundig introduktion af modellen til de medarbejdere, som konkret skal varetage visitationen, så der sikres ejerskab og opbakning hos denne centrale gruppe.



Opfølgning

Ikke moden

Meget moden



Betalingsmekanismen er baseret på årlige opgørelser af de seks resultatmål. DMV indsamler data om omfanget af vold i familien ved afslutning og et år efter afslutning af behandlingen. Aarhus Kommune er ansvarlig for årlig opgørelse af øvrige resultatmål samt afrapportering af indsatsens resultatopnåelse samt opgørelse af kommunens betalingsforpligtelse. Følgegruppen modtager og drøfter rapporteringer og styregruppen kan, hvis der opnås enighed herom, foretage eventuelle justeringer af betalingsmål.

Det er fastlagt, hvilke data der skal anvendes, og hvordan disse etableres for fire af de seks resultatmål. Det drejer sig om opgørelsen af vold, der baseres på DMV's Assessment and Intervention Model, hvor data indsamles gennem spørgeskemaer til både voldsudøver og voldsudsatte partner. Antal dage på kvindekrisecentre og familiernes anvendelse af øvrige familiebehandlingstilbud i Aarhus Kommune baseres på registreringer i kommunens fagsystem. Tilsvarende opgøres familiernes generelle ressourcetræk på baggrund af udtræk i kommunens Effekt-på-tværs-database, som forskellen mellem familiens træk på kommunale ydelser før og efter indsatsen. Der er endnu ikke fastlagt en opgørelsesmetode for resultatmålene relateret til domsafsigelser og skadestuebesøg, der forventes baseret på registerdata. Såfremt det ikke er muligt at fastlægge en opgørelsesmetode, vil Aarhus Kommune dække udgiften svarende til den forudsatte succesrate.

Der etableret et organisatorisk setup for opfølgning og evt. justering af resultatmål. Derudover er der fastlagt metoder for opgørelsen af fire resultatmål, der anvendes til opgørelse af størstedelen af kommunens tilbagebetalingen. På trods af at der udestår fastlæggelse af opfølgningsmetode for de to sidste betalingsmål, vurderes der samlet set at være et godt udgangspunkt for opfølgningen i det sociale investeringsprogram.

Styrker:

- Der er fastlagt data og metoder for opgørelse af fire ud af seks resultatmål.

Opmærksomhedspunkter:

- Resultatbetaling på baggrund af ændringer i familiernes ressourcetræk på kommunale ydelser er uprøvet, og det kan være nødvendigt at evaluere principperne herfor undervejs.
- Der kan være familier, som visiteres til indsatsen, der ikke i år 0 modtager ydelser fra kommunen. I dette tilfælde vil der ikke kunne måles en ændring i familiens ressourcetræk, som kan generere en resultatbetaling.
- Der er behov for at definere opgørelsesmetoder for resultatmål, der går på tværs af sektorer, herunder domsafsigelser og skadestuebesøg, da Aarhus Kommune ellers skal dække udgiften svarende til den forudsatte succesrate.
- På grund af det forholdsvis begrænsede antal forløb, er modellen sårbar ift. at etablere et solidt vidensgrundlag om effekter og mulighederne for at anvende registerdata. Det begrænsede antal kan desuden skabe store udsving i opfølgningen på indsatsens effekt og opgørelsen af betalingsforpligtelsen.

3.4 Udbredelse af stressbehandlingsprogrammet Åben og Rolig

I denne investering har DSI givet Fonden for Mental Sundhed (FMS) et lån, der er knyttet til realisering af konkrete forretningsmål, med henblik på at skabe bedre muligheder for etablering af sociale investeringsprogrammer med kommunerne. Investeringsprogrammet om udbredelse Åben og Rolig adskiller sig derfor fra de øvrige investeringsprogrammer, særligt fordi investeringen for nuværende ikke omfatter levering af en indsats, hvor opfølgning på indfrielse resultatmål udgør grundlaget for en resultatsbetaling.

Vurderingen af investeringen modenhed udfoldes derfor, som en kort opsamling af indhold og efterspørgsel, der vurderes at være afgørende forudsætninger for både skalering/videreudviklingen af indsatsen og etablering af sociale investeringsprogrammer med kommunerne.

Indhold

Åben og Rolig er en evidensbaseret og virksom indsats mod stress, der består af et 9-ugers psykologledet stressbehandlingsforløb i grupper suppleret med individuelle samtaler. Indsatsen kan bidrage til at reducere offentlige udgifter til sygedagpenge, forebygge langtidssygemeldinger og hjælpe borgere til at blive hurtigere raske. FMS har god effektdokumentation for indsatsen, herunder videnskabelig evidens udgivet i peer-reviewede tidsskrifter. Det vurderes, at indsatsen udgør et solidt udgangspunkt for både den forestående videreudvikling og skalering af indsatsen og for muligheden for at indgå aftaler med kommuner om etablering af sociale investeringsprogrammer.

Efterspørgsel

Stress og belastende livsomstændigheder har store omkostninger både for den enkelte, for pårørende, for arbejdspladser og for samfundsøkonomien. Det til trods mangler cirka syv ud af ti kommuner muligheder for at etablere et kvalificeret behandlingstilbud til de mennesker, hvor belastningerne bliver for store. Da der både er et stort behov og et stort økonomisk potentiale for indsatsen, vurderes FMS at have et solidt udgangspunkt for at indgå i dialog med investorer og kommuner med henblik på etablering af sociale investeringsprogrammer.