



April 2023

Den Sociale Investeringsfond

Læring fra de første sociale investeringsprogrammer

Indhold

1. INDLEDNING	3
1.1 Grundlag for procesevalueringen	4
2. LÆRING FRA DE FØRSTE SOCIALE INVESTERINGER	5
2.1 Hvorfor en social investering?	5
2.2 Hvordan skal man designe en social investering?	5
2.3 Hvordan defineres mål og betalingsmodel?	6
2.4 Hvordan kan man udbrede sociale investeringer?	7
2.5 DSI's videre arbejde med sociale investeringer	7
3. KORT OM INVESTERINGSPROGRAMMERNE	9
3.1 Behandling af voldsudsatte familier i Aarhus kommune	9
3.2 Indsatser for unge hjemløse i Aarhus kommune	9
3.3 Investering i behandling af stress	10
3.4 Hjælp til familier med misbrug i Brøndby kommune	10
3.5 Forebyggelse af hjemløshed blandt udsatte unge i Roskilde kommune	11
4. ERFARINGER FRA DE FEM SOCIALE INVESTERINGER	12
4.1 Organisering og forankring af de sociale investeringer	12
4.2 Målgruppe og indhold i de sociale investeringer	13
4.3 Mål og betalingsmodel	14
4.4 Udbredelse af investeringstilgangen	15
4.5 Skalering	16
4.6 DSI's rolle	17

1. Indledning

Med etableringen af Den Sociale Investeringsfond (DSI) i 2018 blev der sat fokus på at udvikle og udbrede sociale investeringer i Danmark som tilgang til at udvikle nye løsninger på velfærdsområdet. DSI skal således udbrede indsatsen på de store velfærdsområder, der skaber bedre resultater og samtidig mindsker de offentlige udgifter. DSI skal herudover udvikle og modne nye indsatsen, der skaber bedre liv, nedbringer offentlige udgifter og danner grundlag for nye offentlige og private investeringer i velfærd.

DSI har iværksat en procesevaluering af fondens første investeringsprogrammer med henblik på at få en systematisk opsamling af læring fra programmerne samt input til design og implementering af kommende investeringer.

Procesevalueringen skal således understøtte DSI's arbejde på både kort og lang sigt ved at:

- identificere centrale barrierer og succeskriterier på tværs af anvendte investeringsmodeller
- identificere hvilken rolle, der kræves undervejs af DSI og samarbejdspartnerne for at lykkes med udvikling og implementering af programmerne
- skabe læring, der kvalificerer de igangværende samarbejder og bidrager som input til udviklingen af DSI's organisering og arbejde.

Følgende investeringsprogrammer indgår i procesevalueringen:

- Aarhus Kommune og Dialog mod vold: Behandling af voldsudsatte familier
- Aarhus Kommune: Indsatsen for unge hjemløse
- Rudersdal Kommune og Fonden Mental Sundhed: Investering i behandling af stress
- Brøndby Kommune og TUBA: Hjælp til familier med misbrug
- Roskilde Kommune: Forebyggelse af hjemløshed blandt udsatte unge.

Procesevalueringen blev igangsat med en indledende evaluering (modenhedsmåling), som PwC gennemførte i forbindelse med, at investeringsprogrammerne blev etableret. Den indledende måling belyste aktørernes modenhed i forhold til at implementere et investeringsprogram, herunder organisering, definition af målgruppen og selve indholdet i programmet, forankring og ejerskab lokalt, samt etablering af mål og proces for opfølgning på effektmål og resultatbetaling over tid.

PwC udarbejdede på baggrund af den indledende måling en opsamling på læring fra investeringsprogrammernes etablering samt et redskab, som kommuner og andre aktører kan anvende til teste sig egen modenhed i forhold til at arbejde med sociale investeringer (Investeringskompasset).

Nærværende notat sammenfatter tendenser og læring fra investeringsprogrammerne på det tidspunkt, hvor de skal følge op på de opstillede betalingsmål for første gang og derfor når en vigtig milepæl. Den opfølgende måling har fokus på:

- Investeringsprogrammernes organisering og forankring
- Målgrupper og indhold i de sociale investeringer
- Mål og betalingsmodel
- Udbredelse af investeringstilgangen
- Skalering
- DSI's rolle i de forskellige faser af de sociale investeringer.

1.1 Grundlag for procesevalueringen

Nærværende notat bygger på et omfattende datagrundlag, herunder:

- Projektbeskrivelser for de fem investeringsprogrammer
- Selvevaluering i forbindelse med henholdsvis investeringsprogrammernes opstart og den første opfølgning på betalingsmål
- Interview med projektere, projektledere, økonomimedarbejdere, samt involverede ledere og nøglemedarbejdere hos de deltagende aktører.
- Interview med de involverede medarbejdere hos DSI.

2. Læring fra de første sociale investeringer

Med afsæt i procesevalueringen har PwC opsamlet en række læringspunkter fra arbejdet med de første fem sociale investeringer. Læringen fra de første sociale investeringer kan med fordel anvendes af andre kommuner og øvrige aktører, der ønsker at arbejde med sociale investeringer.

Læringen kan også styrke de aktuelle investeringsprogrammer og understøtte videreudviklingen af DSI's rolle i forhold til at udvikle og udbrede sociale investeringer i Danmark.

2.1 Hvorfor en social investering?

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 og motivation for at udbrede denne. Kommunerne peger på vigtigheden af dette i forhold til etableringen af sociale investeringer.

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 blandt andet til udtryk i ønsker om at etablere et solidt grundlag for opbygning af socialøkonomiske businesscases.

Kommunerne peger på, at det fremadrettet vil være centralt at tage udgangspunkt i velfærdsudfordringer, hvor kommunerne har særligt vanskeligt ved at finde løsninger, og have fokus på disse i udviklingen af nye løsninger, der kan indgå som fremtidige sociale investeringer. Her peger de også på, at samarbejdet med eksterne leverandører kan være en fordel og medvirke til at finde nye løsninger på de store udfordringer.

2.2 Hvordan skal man designe 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, og det kræver et tæt samarbejde og tillid mellem de involverede parter samt risikovillighed.

Forståelse for kontekst og vilkår

De sociale investeringer er ofte født på topledelsesniveau, men det kræver "buy in" på alle niveauer at realisere gevinsterne i praksis – og det har vist sig kritisk, at der er opbakning fra faglige ledere og fagprofessionelle. Alle aktører skal således opfatte programmet som legitimt, retfærdigt og relevant.

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 forsinke både udviklingsprocessen og implementeringen.

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. Særligt har det vist sig vigtigt at forankre den sociale investerings intentioner og mål blandt de medarbejdere, som skal henvise til programmet samt at skabe forståelse for programmets legitimitet og værdi i de tilfælde, hvor programmet indebærer en udvidelse af serviceadgang eller serviceniveau, eller hvor det findes tilsvarende indsatser i forvejen.

Det kan også være en fordel at kommunikere om investeringsprogrammet løbende til medarbejderne hos de involverede aktører med henblik på at fastholde fokus og forankre indsatsen og investeringstanken.

Det kræver en fokuseret indsats og forskellige kompetencer

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.

Målgruppen skal være klar

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. Erfaringerne fra de første sociale investeringer viser, at antagelserne om målgruppens størrelse og karakter i nogle programmer ikke er blevet realiseret, og at det derfor er vigtigt at teste antagelserne om målgruppen fx ved en indledende prøvehandling, gennem indsamling af erfaringer fra andre indsatser m.m.

Det er også vigtigt at sikre kritisk masse i målgruppen, så der er tilstrækkelig volumen til at måle resultater og få en solid business-case samt grundlag for skalering af indsatsen.

Indholdet i indsatsen skal beskrives

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.

Hvis antagelserne om målgruppens karakter ikke realiseres, kan det påvirke mulighederne for at gennemføre indsatsen som forudsat, og konkret har flere programmer oplevet en målgruppe med mere komplekse behov end forventet, hvilket har haft betydning for indsatsens varighed og karakter.

Endelig er flere af de første investeringer karakteriseret ved at være indsatser udviklet af private aktører eller NGO'er, 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 afsæt i disse i udviklingen af nye løsninger, der kan indgå som fremtidige sociale investeringer. De peger også på, at det her vil være en fordel at inddrage eksterne aktører, som kan udfordre den kommunale praksis.

2.3 Hvordan defineres mål og betalingsmodel?

Betalingsmodellen er et centralt aspekt af de sociale investeringer – det er her målene fastlægges, og hvordan betalingsforpligtelsen konkret skal opgøres. En læring fra de første investeringsprogrammer er, at betalingsmodellen ikke må blive for kompleks, og at omfanget af mål og dokumentation skal tilsvare programmets størrelse.

Vælg mål der er relevante og realistiske

Der er brugt en del kræfter på udviklingen af selve betalingsmodellen i de fem 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, bidrager til at forankre investeringerne i praksis men kræver operationalisering og typisk også et større ressourcetræk blandt fagpersonerne. Det har vist sig at være en fordel både at anvende registerdata og mere kvalitative data i opgørelsen af resultater.

Kritisk masse er vigtig

For en del af de sociale investeringer indgår der et begrænset antal cases i indsatsen. Det kan have stor betydning for mulighederne for at opgøre resultater, ligesom mindre udsving i målgrupperne kan få stor betydning for opfølgningen og opgørelsen af betalingsforpligtelsen. Flere af programmerne har oplevet forsinkelser i opstarten og et mindre antal cases end forudsat, og konkret har dette betydet, at betalingsmodellerne og i et af programmerne også evalueringstilgangen er blevet justeret. Kommunerne peger på, at tværkommunale eller

regionale 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.

Giv mulighed for at blive klogere

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 resultatopgørelsen, indsatsens varighed eller lign. kendes med større sikkerhed.

Konkret har det været nødvendigt at justere betalingsmodellerne i flere programmer på grundlag af erfaringer fra implementeringen. Erfaringerne er blandt andet, at det kan kræve mere tid end forventet at starte programmerne op og de programmer, som har få borgere med i indsatsen fra starten har særligt været sårbare i forhold til forsinkelser, der kan betyde at det ikke er muligt at opgøre resultater.

2.4 Hvordan kan man udbrede sociale investeringer?

De første erfaringer med sociale investeringer viser, at der er et potentiale for at styrke investeringsperspektivet på velfærdsområdet bredt gennem investeringsprogrammerne – hermed kan man blandt andet styrke fokus på sammenhængen mellem resultater og omkostninger generelt på velfærdsområdet.

Sociale investeringer kan bane vejen

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.

Indsatsen skal opleves legitim

Flere investeringsprogrammer har fokus på forebyggelse af sociale problemer og kan i praksis betyde, at kommunerne iværksætter indsatser 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 opgøre kommunale besparelser som følge af indsatsen. Det kan også betyde, at indsatsen i mindre grad opleves legitim af de kommunale medarbejdere.

Resultater på tværs af områder

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 indsatser, der går på tværs af forvaltningsgrænser, hvilket ofte særlige krav til involvering og forankring i udviklingen af indsatsen og klare aftaler om investering og tilbagebetaling.

Investeringsprogrammernes gevinster vedrører som nævnt ofte andre sektorer – det gælder særligt de refusionsdækkede 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.

2.5 DSI's videre arbejde med sociale investeringer

Procesevalueringen har også givet input til DSI's videre arbejde med at udvikle og skalere sociale investeringer. Nedenfor samler vi kort op på disse.

Konstruktiv medspiller

DSI får generelt meget positive tilbagemeldinger for sin rolle i forbindelse med udviklingen af

investeringsprogrammerne, ligesom der er en oplevelse af, at DSI har været en aktiv og konstruktiv medspiller i forbindelse med de justeringer, som er foretaget i betalingsmodellerne undervejs.

Erfaring giver styrket rådgivning

DSI har opbygget erfaringer med udvikling af sociale investeringer gennem de første investeringsprogrammer og har derfor også i dag et langt bedre overblik over processen, de kritiske forudsætninger og de nødvendige kompetencer og ressourcer fra de involverede. DSI kan således på baggrund af erfaringerne fra de første investeringsprogrammer langt bedre rådgive i udviklingen af nye programmer

DSI har ligeledes udviklet understøttende redskaber og skabeloner til kontrakter m.m., der vil lette processen med udviklingen af fremtidige investeringer.

Skalering af sociale investeringer

I forhold til skaleringen af sociale investeringer, peger procesevalueringen på en række væsentlige pejlemærker for DSI videre arbejde, herunder:

- Det letter udbredelsen at arbejde med erkendte udfordringer for kommunerne.
- Flere af de aktuelle programmer arbejder med begrænsede målgrupper. I en udbredelse er det væsentligt at tage højde for, om målgruppen kan blive tilstrækkeligt stor og konsekvenser af eventuelle udvidelser af målgruppen fx behov for justeringer i indsatsen.
- I en udbredelse vil det være nødvendigt med en større grad af dokumentation: Indsatsen skal således være afgrænset i forhold til både omfang og længde og have et klart indhold.
- Skaleringen skal tage højde for, at indsatsen ikke på samme måde som i pilotprogrammerne vil være drevet af ildsjæle. En bredere forankring kan både stille krav til dokumentation af indsatsen, understøttende redskaber samt kompetenceudvikling.
- Businesscasen skal være tydelig – det indebærer, at de økonomiske gevinster er opgjort på et solidt grundlag samt håndtering af gevinster på tværs af sektorer evt. med outcome-fonde samt involvering af regioner og stat i investeringerne.
- Dokumentationskravene i forbindelse med programmerne skal være overkommelige.

3. Kort om investeringsprogrammerne

Nedenfor fremgår en kort beskrivelse af hvert af de fem investeringsprogrammer med fokus på programmernes organisering, målgruppe, indhold, betalingsmål samt en status på implementeringen.

3.1 Behandling af 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. Det er målet, at DMV's indsats skal leveres til 25 familier gennem investeringsprogrammet. 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 voldsudsatte 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. De resultatmål, der er sat op for investeringsprogrammet er:

- Familierne oplever, at volden er ophørt
- Fravær af skadestuebesøg sygehuskontakter forårsaget af vold
- Fravær af sigtelser og domsafsigelser for vold i nære relationer
- Fravær af ophold på krisecentre
- Fravær af øvrige familiebehandlingstilbud i kommunen
- Familiernes generelle ressourcestærk på kommunale ydelser er reduceret 60 måneder efter påbegyndt indsats.

Investeringsprogrammet løber fra 2021-2023. Der er primo 2023 visiteret ni familier til DMV's indsats gennem investeringsprogrammet, hvilket er færre end de 15 familier, som var målet skulle være visiteret efter de to første år (fem familier det første år og ti familier det andet år). Investeringsprogrammet er således forsinket i forhold til målet i kontrakten.

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 blandt andet 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 målgruppens forskellighed. For begge indsatser gælder følgende resultatmål:

- Den unge har en stabil boligsituation
- Den unge oplever øget trivsel, lyst og evne til at mestre eget liv
- Den unge får større tilknytning til enten uddannelse eller arbejdsmarked.

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.

Begge investeringsprogrammer blev igangsat i 2021 og løber over tre år. Det første investeringsprogram, der har til formål at reducere hjemløshed blandt meget udsatte unge, skulle i udgangspunktet tilbyde indsatsen til 10-12 unge om året. De unge som modtager indsatsen har dog vist sig at have mere komplekse problemer end antaget, hvorfor forløbene er længere end forventet. Det betyder, at det har været nødvendigt at nedjustere det forventede antal unge, der kan tilbydes indsatsen.

Det andet investeringsprogram med en tidlig og intensiv beskæftigelsesindsats har haft en målsætning om at kunne tilbyde indsatsen til cirka 15 unge om året. Programmet følger planen og forventningen er for nuværende, at programmet faktisk kan håndtere en smule flere unge end oprindeligt antaget.

3.3 Investering i behandling af stress

I dette investeringsprogram har DSI investeret i evidensbaseret behandling af stressramte i Rudersdal Kommune i samarbejde med Fonden Mental Sundhed (FMS). Formålet med investeringsprogrammet er at behandle deltageres stresssygdom og derigennem hjælpe dem tilbage på arbejdsmarkedet. Det er målet, at FMS' indsats skal leveres til 84 borgere gennem investeringsprogrammet. Borgerne i indsatsen henvises typisk til forløbet gennem praktiserende læge eller jobcenter/jobkonsulent.

Indsatsen "Åben og Rolig" er et gruppebaseret stressbehandlingsforløb, der giver deltagerne viden, professionel støtte, værktøjer og strategier til at arbejde med stress og mental sundhed gennem evidensbaserede metoder. De resultatmål, der er sat op for investeringsprogrammet er:

- 85% af deltagerne gennemfører kurset, samt angiver at være "tilfreds" eller "meget tilfreds".
- 12 måneder efter kursets afslutning har 60 pct. af borgerne ikke længere stress i alvorlig grad.

Investeringsprogrammet, der startede op i 2022, var planlagt til løbe over to år. Da investeringsprogrammet har vist overbevisende resultater allerede efter det første år, har Rudersdal Kommune valgt at videreføre indsatsen i samarbejde med Fonden Mental Sundhed uden en investering.

3.4 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 samtale, 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. Indsatsen kan indgå i sammenhæng med andre kommunale tilbud målrettet både de unge, forældrene eller familien. De resultatmål, der er sat op for investeringsprogrammet er:

- De unges trivsel øges
- Flere af de unge påbegynder og/eller fastholdes i uddannelse og arbejde.

Investeringsprogrammet, der startede op i 2021 og skal løbe over tre år, har ikke kunne rekruttere det forventede antal unge. Samtidig har de unge, der er blevet rekrutteret, haft mere komplekse problemer end forventet, hvorfor indsatsen i højere grad end først antaget leveres som individuelle samtaler. Derfor er investeringsprogrammet nu nedskaleret væsentligt, målene er tilpasset og på grund af det begrænsede antal unge ændres mulighederne for en detaljeret evaluering af progression, hvorfor der ikke længere tilknyttet en ekstern evaluator.

3.5 Forebyggelse af hjemløshed blandt udsatte unge i Roskilde kommune

Roskilde Kommune har gennem en årrække oplevet, at ustabile boligsituationer for en gruppe af unge betyder, at de bliver fastholdt i usunde fællesskaber, misbrugsmiljøer eller miljøer, der gør det svært at komme i uddannelse eller job. Med investeringen kan Roskilde Kommune tilbyde Housing First indsatsen "Et hjem fører til uddannelse", som skal nytænke vejen til uddannelse eller job for målgruppen. Her vil ungekonsulenter i kommunen tidligt etablere et samarbejde med den unge i en usund boligsituation og tilbyde intensiv støtte, til at den unge kan finde en stabil løsning.

Investeringsprogrammet gør ikke brug af eksterne leverandører. I stedet frikøbes nogle af kommunens ungekonsulenter, som har særlige kompetencer inden for både social- og beskæftigelsesområdet. Samtidig stiller Roskilde midlertidige boliger til rådighed til de unge, som overgangsboliger til de kan komme i egen bolig. Kommunen skal kun betale, hvis de unge kommer væk fra offentlig forsørgelse. De resultatmål, der er sat op for investeringsprogrammet er:

- Den unge oplever øget trivsel, lyst og evne til at mestre eget liv.
- Den unge har en stabil boligsituation og har ikke brug for hjælp til udvikling af færdigheder.
- Den unge kommer i uddannelse eller job.

Investeringsprogrammet løber fra 2022-2024, hvor det er målet, at 28 unge skal igennem forløbet.

4. Erfaringer fra de fem sociale investeringer

I dette kapitel sammenfattes læringspunkter på tværs af de første fem investeringsprogrammer. Erfaringerne peger på tværs af investeringsprogrammerne på en række faktorer, der kan lette udbredelsen af sociale investeringer, herunder:

- Det letter udbredelsen at arbejde med erkendte udfordringer for kommunerne.
- Flere af de aktuelle programmer arbejder med begrænsede målgrupper. I en udbredelse er det væsentligt at tage højde for, om målgruppen kan blive tilstrækkeligt stor og konsekvenser af eventuelle udvidelser af målgruppen fx behov for justeringer i indsatsen.
- I en udbredelse vil det være nødvendigt med en større grad af dokumentation: Indsatsen skal således være afgrænset i forhold til både omfang og længde og have et klart indhold.
- Skaleringen skal tage højde for, at indsatsen ikke på samme måde som i pilotprogrammerne vil være drevet af ildsjæle. En bredere forankring kan både stille krav til dokumentation af indsatsen, understøttende redskaber samt kompetenceudvikling.
- Businesscasen skal være tydelig – det indebærer, at de økonomiske gevinster er opgjort på et solidt grundlag samt håndtering af gevinster på tværs af sektorer evt. med outcome-fonde samt involvering af regioner og stat i investeringerne.
- Dokumentationskravene i forbindelse med programmerne skal være overkommelige.

Nedenfor præsenteres erfaringsopsamlingen fra investeringsprogrammerne mere detaljeret med fokus på:

1. Investeringsprogrammernes organisering og forankring
2. Målgrupper og indhold i de sociale investeringer
3. Mål og betalingsmodel
4. Udbredelse af investeringstilgangen
5. Skalering af de sociale investeringer
6. DSI's rolle.

4.1 Organisering og forankring af de sociale investeringer

Investeringsprogrammerne har forskellige organisatoriske setup, som afspejler programmernes indhold, kompleksitet og antallet af aktører. Variationerne i organiseringen afspejler blandt andet antallet af aktører, samt hvorvidt programmerne omfatter eksterne aktører.

Typisk er programmerne forankret i en fagforvaltning med reference til fagdirektøren og den ansvarlige centerchef og med inddragelse af relevante ledere og nøglepersoner på tværs af afdelinger. 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 indledningsvis 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 både føre til misforståelser og forlængelser af udviklingsprocessen, forsinket implementering samt udfordringer med driften af programmet senere.

Vi skal have buy in – ellers kan projektet møde modstand fra fagpersoner, som arbejder med de lokale tilbud
 Projektejer

Programmet skal opleves relevant for fagpersonerne – ellers kan det møde modstand i praksis. Vi giver her en mere omfattende indsats til en målgruppe, end vi plejer, og vi har selv tilsvarende tilbud.

Centerchef

Vi har et godt samarbejde, og vi brugte også meget tid på at lære hinanden godt at kende – kulturer, arbejdsgange, beslutningsprocesser m.m.

Leverandør

De sociale investeringer er ofte født på topledelsesniveau, men det kræver "buy in" på alle niveauer at realisere gevinsterne i praksis – og det har vist sig kritisk, at der er opbakning fra faglige ledere og fagprofessionelle. Alle aktører skal således opfatte programmet som legitimt, retfærdigt og relevant.

Det er eksempelvis oplevelsen, at henvisning eller visitation til programmerne kan være et kritisk element, særligt hvis der er tale om en ekstern leverandør eller en målgruppe, som kommunen ikke normalt arbejder med. Her er det væsentligt at den enhed, som skal henvise til indsatsen både er opmærksom på indsatsen, har et klart billede af målgruppen og kan se, hvordan indsatsen passer ind i kommunens eksisterende tilbudsvifte. I flere af programmerne er der blevet henvist færre borgere end forventet, og det vurderes blandt andet, at manglende forankring blandt de fagpersoner, der skal visitere, har haft betydning.

Erfaringerne fra de første investeringer viser således også, at der er 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 investeringstanken.

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.

I forlængelse heraf omfatter flere af de sociale investeringer indsatser, der går på tværs af forvaltningsgrænser og partnerskaber med eksterne leverandører. Dette stiller særlige krav til involvering og forankring i udviklingen af indsatsen og klare aftaler om investering og tilbagebetaling. Erfaringerne viser også, at det i nogle tilfælde kan gøre det sværere at få en smidig justering af fx inklusionskriterier undervejs i programmet.

Samlet set peger erfaringerne fra de første investeringsprogrammer på, at det er vigtigt at sætte tid af til forbedrelse af investeringen, at få involveret de nødvendige parter og kompetencer samt at få beskrevet organisering og henvisning til indsatsen inden opstart.

4.2 Målgruppe og indhold i de sociale investeringer

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.

Der blev indledningsvis brugt en del tid og kræfter på at afgrænse målgruppen i de fleste investeringsprogrammer blandt andet gennem data og erfaringer fra eksisterende indsatser hos de involverede aktører og viden om kommunens borgere.

For en del af de sociale investeringer indgår der et begrænset antal cases (borgere i forløb) i indsatsen. Det skyldes både indsatsernes karakter hvor flere af disse har fokus på en smal målgruppe men også et ønske om gradvist at opbygge erfaringer blandt de involverede parter.

På trods af at der har været en forholdsvis velbeskrevet målgruppe fra starten, har det også vist sig, at det har været svært at finde relevante borgere til nogle indsatser. Både kommuner og leverandører peger derfor på, at det er relevant at afsætte tid indledningsvis til at teste inklusionskriterierne i praksis (prøvehandling) med

henblik på at få et mere realistisk billede omfanget af borgere og samtidig afprøve selve visitationsprocessen. Dedt fremhæves dog også, at dette kan forsinke etableringen.

Antallet af cases har stor betydning for mulighederne for at opgøre resultater, ligesom mindre udsving i målgrupperne kan få stor betydning for opfølgningen og opgørelsen af betalingsforpligtelsen. Flere programmer er samtidig blevet forsinkede og har endnu færre cases end forventet, og det betyder konkret, at resultatopgørelsen er blevet udskudt i flere af programmerne, og at det har været nødvendigt at tilpasse enkelte programmers betalingsmodel.

Der er stor opmærksomhed på dette blandt aktørerne, og kommunerne peger på at kritisk masse og fleksibilitet er afgørende, samt, at tværkommunale 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.

Visitationsprocessen så rigtig ud på papiret, men der er et eller andet, der ikke kom igennem til fagpersonerne

Leverandør

Det er vigtigt at lytte til driften og de overvejelser og bekymringer, der kommer fra fagpersonerne ift. målgruppe og processer

Leverandør

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 dog stor forskel på de første investeringsprogrammer – nogle var allerede afprøvede og blev med programmet forankret i en ny kontekst, mens andre var nye og blev udviklet med udgangspunkt i eksisterende viden og erfaringer på det givne område.

Flere indsatser i investeringsprogrammerne er mere omfattende end de kommunale alternativer. Det kan der være en god business case i, men hvis de samtidig er målrettet en "lettere" målgruppe, end kommunerne normalt arbejder med, kan det som tidligere nævnt indebære en manglende forståelse for programmets relevans, og hvordan dette passer ind i den kommunale kontekst blandt de kommunale fagpersoner, som skal visitere til indsatsen.

Endelig er flere af de første investeringer karakteriseret ved at være eksisterende indsatser, der afprøves som investeringer i en konkret kommunal kontekst.

Vi skummer måske fløden og giver nogle borgere mere, end vi ellers ville have gjort

Driftschef

Vi skulle have brugt de eksisterende erfaringer om etablering og indsats mere målrettet, da vi udviklede programmet

Leverandør

Målgruppen ude i virkeligheden ser noget anderledes ud, end vi havde antaget

Projektejer

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 både i starten og efter de første opfølgninger, når fx målgruppens karakteristika, baseline for resultatopgørelsen, indsatsens varighed eller lign. kendes med større sikkerhed.

Samtidig peger flere af aktørerne også på nødvendigheden af at holde fast i forudsætningerne i lyset af, at det er en social investering, hvor en indsats prøves af og netop ikke bare et projekt.

4.3 Mål og betalingsmodel

Der er brugt en del kræfter på udviklingen af selve betalingsmodellen i de fem 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 og i nogle tilfælde 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 programmer, som har få cases, har dette betydning for muligheden for at opnå solid viden om effekterne. Det betyder, at resultatopgørelsen er forsinket i flere programmer, og at det har været nødvendigt at justere i evalueringsdesignet på et af programmerne, hvor omfanget af borgere ikke tillader anvendelse af registerdata.

På tværs af investeringsprogrammerne er der fra starten været en udbredt forståelse af, at der er behov for at følge op på implementeringen af programmerne. Opfølgningen varetages enten af projektorganisationen eller i tværgående følgegrupper.

Aktørerne har også fra starten givet udtryk for, at der i lyset af de første erfaringer kan være behov for at foretage justeringer af forudsætningerne for programmerne, og det er derfor ikke overraskende, at der sker ændringer. Der er dog samtidig en erkendelse af, at en indledende prøveperiode ville have givet flere af de sociale investeringer et bedre fundament for fastsættelsen af blandt andet inklusionskriterier og målgruppeomfang.

Vi ville gerne have haft mere detaljeret viden, men har justeret vores opfølgning ift. antallet af cases.

Projektejer

Omfanget af mål skal afvejes mod størrelsen på projektet, da det kan gøre projektet ubæredygtigt i sig selv

Økonomikonsulent

Etablering af et solidt vidensgrundlag er meget vigtigt for os i forhold til den videre udbredelse

Leverandør

Både kommuner og eksterne leverandører har overvejelser om det rette niveau for resultatopfølgning. Meget omfattende modeller med mange resultatmål giver et nuanceret billede af resultater men er også ressourcetunge og indebærer en større udgift for aktørerne.

Omvendt kan de eksterne leverandører også have en særlig interesse i at etablere et solidt grundlag for opbygning af socialøkonomiske businesscases for og dermed grundlag for skalering af deres indsats.

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 skal realiseres på tværs af forvaltningsområder og sektorer, hvilket komplicerer opgørelsen af resultater.

4.4 Udbredelse af investeringstilgangen

De sociale investeringsprogrammer har bidraget til at præge en udvikling både i de involverede kommuner og blandt de eksterne aktører – aktørerne har således fået "blod på tanden" i forhold til at arbejde med investeringer på velfærdsområdet.

Den mere tydelige ramme for de sociale investeringer betyder også, at der skabes opmærksomhed om mål og effekter af andre sociale indsatser.

Samtidig indebærer etableringen og opfølgningen på de sociale investeringer typisk, at der skabes et (endnu) tættere samarbejde mellem kommunens økonomikonsulenter og de ledere og medarbejdere, som har ansvar for den faglige indsats. Erfaringen viser, at dette i sig selv kan styrke opmærksomheden på sammenhængen mellem indsats og udgifter og bidrage til at udbrede en investeringstankegang.

Målingerne giver os ny viden om vores eksisterende indsatser og blod på tanden i forhold til opfølgning på effekter generelt

Projektejer

Sociale investeringer er bestemt en del af løsningen, når vi skal udvikle det sociale område fremadrettet

Projektejer

Vi er blevet meget klogere gennem projektet og vil gerne indgå i andre sociale investeringer

Leverandør

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.

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. Kommunerne peger på vigtigheden af dette i forhold til etableringen af sociale investeringer.

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 blandt andet 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 har der fra starten været fokus på, at faglige medarbejdere introduceres til indsatsen forud for igangsættelse, men der har samtidig været stor variation i tilgangen til og omfanget af involveringen af faglige medarbejdere. I nogle programmer er der blandt fagpersonerne ikke særligt fokus på, at det er en social investering, mens der i andre er en udbredt forståelse for og fokus på det særlige i investeringsprogrammet.

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. Særligt har det vist sig vigtigt at forankre den sociale investerings intentioner og mål blandt de medarbejdere, som skal henvise til programmet samt at skabe forståelse for programmets legitimitet og værdi i de tilfælde, hvor programmet indebærer en udvidelse af serviceadgang eller serviceniveau, eller hvor det findes tilsvarende indsatser i forvejen.

Investeringsprogrammerne har generelt velbeskrevne definitioner af 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.

Flere investeringsprogrammer har fokus på forebyggelse af sociale problemer, og det betyder i praksis, at kommunerne iværksætter indsatser for målgrupper, der ellers ikke ville falde ind under det kommunale serviceniveau. Det kan der som tidligere nævnt 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.

Kommunerne peger på, at det fremadrettet vil være centralt at tage udgangspunkt i velfærdsudfordringer, hvor kommunerne har særligt vanskeligt ved at finde løsninger, og have fokus på disse i udviklingen af nye løsninger, der kan indgå som fremtidige sociale investeringer. Her peger de også på, at samarbejdet med eksterne leverandører kan være en fordel og medvirke til at finde nye løsninger på de store udfordringer.

4.5 Skalering

Der er et ønske blandt aktørerne i de fem investeringsprogrammer om, at indsatserne, hvis de er succesfulde, også skal skaleres, så de kan komme andre kommuner m.m. til gavn. Det er dog stadig for tidligt for aktørerne at vurdere det konkrete potentiale.

Samtidig er der også en erkendelse af, at dette kræver en særlig opmærksomhed. Det er blandt andet vigtigt at være opmærksom på, at programmerne i høj grad er drevet af ildsjæle, og at en skalering skal tage højde for, at det typisk ikke vil være tilfældet.

Business-casen er utrolig vigtig – det var derfor vi gik med i projektet i udgangspunktet

Direktør

Dokumentationsbyrden må ikke være for stor – evalueringen skal være tilgængelig

Økonomikonsulent

Målgruppen skal være stor nok og evalueringen grundig nok til at vi kan få solid viden

Leverandør

Samtidig peger aktørerne på behovet for en solid business case, som kan bane vejen for udbredelsen af programmerne og et enkelt og tilgængeligt set up i forhold til evaluering, så denne kan gennemføres ressourceeffektivt.

Investeringsprogrammernes gevinster vedrører herudover 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 outcomefonde, som en mulig løsning, og en af kommunerne har etableret en lokal outcomefond med henblik på at afhjælpe denne udfordring.

4.6 DSI's rolle

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 og implementeringen af de sociale investeringsprogrammer.

Omfanget af DSI's involvering i udviklingen har varieret på tværs af programmerne, hvilket blandt andet afspejler modenheten af indsatsen men også DSI's egen udviklingsproces, hvor der over tid netop gennem de første programmer er udviklet skabeloner, redskaber m.m.

Aktørerne giver blandt andet udtryk for, at DSI har været god til at koordinere samarbejdet mellem aktører på tværs af afdelinger og sektorer i etableringsfasen, 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 DSI har 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 gennem de første investeringsprogrammer udviklet tilgangen og redskaber til at understøtte etableringen af sociale investeringer. DSI har således med lanceringen af Værktøjskassen på socialeinvesteringer.nu allerede taget skridt i retning af at skabe klarhed over udviklingsprocessen. Værktøjskassen udfolder delelementer i en faseopdelte målrettede udvikling af et socialt investeringsprogram. Hvert delelement suppleres hvor relevant med skabeloner, eksempler og angivelse af, hvilke aktører, det vil være relevant at involvere.

DSI var en stor hjælp i starten og var gode til at facilitere processen og udfordre vores forudsætninger

Projektejer

DSI kan med fordel bidrage til at skabe business casen og de hårde tal, der viser værdien

Leverandør

DSI var smidige og konstruktive ift. de nødvendige justeringer i vores program

Leverandør

I forhold til implementeringen af investeringsprogrammerne viser erfaringerne, at der ikke har været behov for, at DSI involveres tæt i driften. Men det har været muligt at hente sparring fra DSI ved tvivsspørgsmål.

Til gengæld har aktørerne sat pris på, at DSI har understøttet de elementer, der adskiller sociale investeringsprogrammer fra traditionelle udviklingsprojekter. Herunder har DSI indgået i opfølgningen af resultatmål og aktørernes øvrige forpligtelser, og DSI har også understøttet den nødvendige justering af mål og betalingsmodel, der har været i flere af programmerne i lyset af de første erfaringer.

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 outcomefonde, der som nævnt er afprøvet i et af investeringsprojekterne.

Endelig peger aktørerne på, at DSI har en rolle i forhold til skaleringen. Det handler både om at sikre en solid business case, som kan give nuanceret viden om værdien af den sociale indsats og et tilgængeligt set up fx i forhold til dokumentation og evalueringskrav, der gør det muligt for fx mindre kommuner og aktører at implementere.