



KOMPONENT™

Kommunernes  
Udviklingscenter

Maj 2024

# Foreløbige erfaringer med sociale effektinvesteringer i danske kommuner

Udarbejdet af Karsten Storgaard-Bjerre, PhD, cand.scient.pol.,  
Komponent & Nikolaj Neven, cand.scient.pol, Impact Insider

## Indhold

1	Indledning.....	2
2	Metode .....	8
3	Brugen af sociale effektinvesteringer i danske kommuner .....	9
4	Kommunernes motiver og overvejelser før investeringerne iværksættes.....	16
5	Kommunernes foreløbige erfaringer .....	24
6	Kommunernes indikationer om fremtiden .....	32
7	Konklusioner og diskussion .....	36
	Litteratur .....	39
	Bilag: Spørgeskemaet .....	41

# 1 Indledning

Sociale effektinvesteringer er en relativ ny innovation. Globalt set blev den første sociale effektinvestering introduceret i England i 2010 under betegnelsen "social impact bond" (SIB), mens fænomenet er endnu nyere i Danmark. I 2018 kom tilgangen på den danske dagsorden, da Den Sociale Kapitalfond (DSK) lancerede to pilotprojekter på beskæftigelsesområdet, og da Folketinget vedtog loven om Den Sociale Investeringsfond (DSI) i december 2018 (Innovationsministeren 2018).

Hvordan er det så gået med de sociale investeringer siden 2018 set fra et kommunalt perspektiv? Hvor hurtigt er investeringerne blevet udbredt? Hvad har kommunerne fokus på, når de indgår i sociale effektinvesteringer? Hvad er de foreløbige erfaringer? Og forestiller kommunerne sig, at der er nye investeringer på vej? Det ser denne undersøgelse nærmere på ud fra et kommunalt perspektiv.

Der skal flere interessenter til at etablere en social effektinvestering, herunder som minimum en myndighed (som indtil videre i praksis i Danmark har været kommuner), en investor med risikovillig kapital (fx fra DSI eller DSK) og en leverandør af indsatsen. Det kunne være interessant at belyse mange interessenters perspektiver på og erfaringer med sociale investeringer, men i nærværende undersøgelse har det været praktisk nødvendigt at afgrænse undersøgelsen til det kommunale perspektiv.

Kommunernes perspektiver er interessante af flere grunde: For det første er de økonomisk set den helt primære tilbagebetaler af samtlige hidtidige sociale investeringer, så kommunen skal være parat til at påtage sig en betalingsforpligtelse, hvis den sociale indsats viser sig at være virksom. For det andet vedrører alle de hidtidige sociale investeringer også indsatser, som det lovgivningsmæssigt er kommunerne, der har ansvaret for.

## 1.1 Forventningerne til DSI i 2018

Under folketingsdebatten tilbage i 2018 var politikernes forventninger til sociale investeringer og DSI høje – og der var opbakning til initiativet fra en bred vifte af partier på tværs af højre-venstre-skalaen. Således endte et bredt flertal i Folketinget spændende fra Dansk Folkeparti til Socialistisk Folkeparti med at stemme for etableringen af DSI ved tredjebehandlingen i december 2018.

En gennemgang af debatten i folketingssalen viser, at politikerne med DSI helt overvejende var positive. De positive forventninger handlede blandt andet om følgende:

- At de sociale investeringer ville få et ganske væsentligt omfang.
- At sociale investeringer ville medføre markant øgede ressourcer til forebyggende indsatser og særlig tidlig forebyggelse.
- At investeringer i forebyggelse af velfærdsproblemer kunne bidrage til på sigt at reducere de offentlige udgifter.

SF gav udtryk at være enig i intentionerne, men samtidig var SF urolig for, at der kunne ske en skævvridning i investeringernes fokus, og derfor advokerede de for, at investeringstemaerne skulle fastsættes af Folketinget.

Citaterne i tekstboksen herunder illustrerer forventningernes størrelse tilbage i 2018.

#### Udvalgte citater fra debatten i Folketinget 23. oktober 2018 (Folketinget 2018)

##### **Pernille Rosenkrantz-Theil (S)**

“Hvis vi griber det her rigtigt an, mener jeg faktisk, at vi med det forslag, vi behandler i dag, får skabt en motorvej for at få flere penge ind i vores velfærdssamfund. Vi har stort set, lige siden vi skabte arbejdsmarkedspensionerne i Danmark, forsøgt at finde på veje til, at man på en og samme tid kunne skabe stor sikkerhed for et godt afkast for pensionisterne til den tid, altså for dem, der skal have pensionerne, og forfølge et ønske om, at de kæmpemæssige summer, som vi sparer op i vores samfund, bliver brugt til noget fornuftigt i stedet for at blive brugt på alle mulige spekulationsforetagender rundtomkring for at maksimere udbyttet.”

“Og et eksempel på noget, hvor jeg gerne ville have, at vi var med det her om f.eks. 5 år, er, at jeg ville synes, det var oplagt at sænke klassekvotienten i den danske folkeskole på ryggen af Den Sociale Investeringsfond. Det giver egentlig et meget godt billede af, hvad det er, vi tænker man kan med det her. Det er utrolig dyrt at sænke klassekvotienten i folkeskolen, men det er også noget af det, der giver et meget stort afkast, fordi vores børn og unge får en meget bedre skolegang til stor gevinst for samfundet som sådan.”

##### **Laura Lindahl (LA)**

“Men hvis vi kommer i gang med det via Den Sociale Investeringsfond, er det jo tanken, at vi på sigt ligesom kan køre over på ét spor igen og dermed igen faktisk forhåbentlig spare rigtig mange penge, fordi vi har fået fat i den tidlige indsats. Så det er en rigtig, rigtig vigtig dagsorden, og vi støtter den hos Liberal Alliance.”

##### **Ministeren for offentlig innovation Sophie Løhde (V)**

“Fonden skal bidrage til at udbrede og udvikle tidlige og helhedsorienterede indsatser på de store velfærdsområder med henblik på først og fremmest, at vi kan lykkes med at skabe nogle bedre resultater for borgerne og samtidig også sænke de offentlige udgifter.” (Folketinget, 2018, p. 19)

“Den Sociale Investeringsfond kommer – hvis vi griber det rigtigt an videre frem – til at være med til at starte et helt nyt marked i Danmark og dermed være en fond, der kan tiltrække ny kapital og understøtte, at vi som samfund i højere grad investerer i langsigtede og mere forebyggende indsatser. Gevinsterne fra projekterne skal geninvesteres, så der bliver skabt et grundlag for et vedvarende og strukturelt fokus på forebyggelse.”

##### **Trine Torp (SF)**

“Tak for det. SF er positive over for forslaget. Der er jo flere ordførere, der allerede har forklaret, hvad formålet med det her lovforslag er. Vi er især positive over for de grundlæggende intentioner, der ligger i Den Sociale Investeringsfond, dels at fonden skal være med til at udbrede indsatser på de større velfærdsområder, dels at fonden skal medvirke til at udvikle og modne nye indsatser på de større velfærdsområder. Jeg noterer mig i den forbindelse også, at de fleste af de høringssvar, der er, er positive over for lige netop de intentioner. Men der er dog også en række opmærksomhedspunkter, som vi i SF mener er værd at have øje for. Det gælder både i den videre udvalgsproces frem mod den endelige vedtagelse af lovforslaget, men også når Den Sociale Investeringsfond skal ud og virke. Det første punkt handler om investeringsfondens grundlæggende målgruppe og risiko for, at der sker en uheldig skævvridning i prioriteringen af indsatserne, som der præcis lige har været en debat om her. Som bl.a. Rådet for Socialt Udsatte, FTF, BUPL, Danske Handicaporganisationer og Mødrehjælpen påpeger i deres høringssvar, er vi nødt til at sikre en balance i de indsatser, som prioriteres, så det ikke kun er de umiddelbart mest rentable eller økonomisk sikre indsatser, der investeres i. Det har vi også forsøgt at gøre noget ved, netop ud fra den her idé om, at det skal være alt eller intet, altså at man ikke kan plukke i det, og at det er os, der ligesom definerer porteføljen. En sådan skævvridning ville ellers risikere at betyde, at kun meget kortsigtede og målbare indsatser bliver prioriteret, alt imens mere langsigtede, usikre og komplekse, men vigtige problemstillinger bliver nedprioriteret. Det er i SF's optik helt afgørende for Den Sociale Investeringsfonds berettigelse, at det økonomiske incitament ikke spænder ben for, at der bliver investeret i vigtige sociale og velfærdspolitiske problemstillinger.”

I bemærkningerne til lovforslaget beskrev Innovationsministeriet, at DSI forventedes at bidrage til følgende formål:

- Udvikle og udbrede tidlige og helhedsorienterede indsatser på de større velfærdsområder med henblik på at skabe bedre resultater for borgerne og samtidig sænke de offentlige udgifter

- Skabe mere viden om effekterne af tidlige indsatser på de større velfærdsområder ved at udvikle og udbrede indsatser, der evalueres på et solidt grundlag
- Tiltrække ny ekstern kapital til at løse udfordringer på de større velfærdsområder ved at understøtte, at private aktører kan investere i forebyggende velfærdsindsatser (Innovationsministeren 2018).

## 1.2 Undersøgelsens analysespørgsmål

Med denne undersøgelse skitseres nogle første tværgående erfaringer med investeringsmodellen set fra kommunernes perspektiv. Da undersøgelsen blev påbegyndt i november 2023, identificerede vi 30 sociale effektinvesteringer, som var igangsat i perioden 2018-2023. To mindre investeringer blev iværksat i 2018, og herefter fulgte en periode med få nye investeringer, da DSI skulle bruge tid på at etablere sig, være i dialog med aktørerne på området og at udbrede kendskabet til sociale investeringer som koncept (Oxford Research 2020). Ved udgangen af 2020 havde DSI således kun lanceret de første to af dens investeringer.

De fleste af de 30 sociale effektinvesteringer er således relativt nye, og de fleste af dem er stadigvæk aktive. De erfaringer, der beskrives i denne undersøgelse, er således ikke baseret på data om færdigt evaluerede investeringer, men snarere på de involverede kommuners vurderinger af de sociale investeringer, som de er en del af.

Der har været en del debat om sociale investeringer i Danmark blandt praktikere på området i medier som Altinget, Social Kritik og Impact Insider (Altinget 2023a, 2023c; Social Kritik 2024), ligesom den internationale forskning refererer til blandede erfaringer med sociale effektinvesteringer (Broccardo, Mazzuca, og Frigotto 2020; Fraser m.fl. 2018; Hevenstone m.fl. 2023).

Det er således relevant at se nærmere på de foreløbige erfaringer med instrumentet og spejle disse op imod Folketingets oprindelige forventninger. Fra et analyse-mæssigt perspektiv kan sådanne foreløbige erfaringer inspirere til ny og grundigere videre analyse, og i et praktisk perspektiv kan undersøgelsen bidrage til at kvalificere kommunernes stillingtagen til, hvorvidt det er relevant for dem at foretage sociale investeringer, og om der er særlige aspekter, der kræver nærmere overvejelse, når investeringerne skal designes.

Undersøgelsen belyser konkret følgende fire analysespørgsmål:

1. *Hvordan bruges sociale effektinvesteringer af kommuner i Danmark?*
2. *Hvilke motivationer og overvejelser ligger bag kommunernes beslutninger om at indgå i sociale effektinvesteringer?*
3. *Hvilke erfaringer har kommunerne gjort sig i forhold til det foreløbige implementeringsarbejde og resultater heraf?*
4. *I hvilket omfang vurderer de kommuner, der har fået erfaringer med sociale investeringer, at de kommer til at indgå i nye investeringer fremadrettet?*

Der er en vis fasemæssig logik i spørgsmål 2, 3 og 4 i forhold til forløbet af en social investering, da spørgsmålene bevæger sig fra at interessere sig for beslutningsprocessen (2) til implementeringserfaringer (3) og tiden efter det sociale investeringsprojekt (4).

De fire analysespørgsmål og baggrunden for dem uddybes i det følgende.

Det *første* analysespørgsmål kalder på en deskriptiv analyse af de første sociale effektinvesteringer i Danmark primo 2024. Analysen tegner således et billede af, hvilke kommuner der er involveret, hvem der finansierer investeringerne, hvilke målgrupper der er involveret, hvor langsigtede de er og hvem der står for tilbagebetalingen. Forskningen i sociale investeringer viser således, at sociale investeringer kan designes på mange måder (Arena m.fl. 2016; Clifford og Jung 2016), og beskrivelserne af de første investeringers design er interessant, fordi det giver et grundlag for at diskutere i hvilket omfang de politiske intentioner fra 2018 ser ud til at kunne indfris.

Det *andet* analysespørgsmål handler om, hvad der motiverer kommunerne til at foretage sociale effektinvesteringer, og hvilke overvejelser de gør sig inden de inden de beslutter investeringerne. Spørgsmålet belyser således kommunernes perspektiv i beslutningsprocessen på de sociale investeringer. Hvilke overvejelser gør kommunerne sig om såvel de positive som negative aspekter af en social effektinvestering, før de beslutter sig?

Dette spørgsmål knytter an til PhD-projektet om sociale investeringer, hvori Bjerre viste, at sociale effektinvesteringer kan udløse en række forskellige intenderede og uintenderede mekanismer set fra en kommunes perspektiv (Bjerre 2022). Bjerre argumenterer for, at det afgørende for, hvilke mekanismer der udløses, er dels hvordan investeringen er designet, dels hvilken kontekst den implementeres i (Bjerre 2022).

Denne eksistens af flere alternative intenderede mekanismer forbundet med sociale effektinvesteringer, gør det også interessant, hvad kommunerne egentligt forsøger at opnå, når de beslutter at indgå i en investering.

#### **Sociale investeringer og styringsparadigmer**

Svaret på, hvad kommunerne ønsker at opnå, er ikke givet på forhånd ud fra litteraturen på området. I litteraturen diskuteres det bl.a. i hvilket omfang sociale investeringer overvejende knytter an til et New Public Management- (NPM) eller New Public Governance-paradigme for styring (NPG). Af nogle fortolkes de væsentligste træk ved modellen at handle om incitament, kontrakter og betalingsmekanismer, hvilket trækker i retning af principal agent teori og NPM-paradigmet, mens andre fremhæver, at sociale investeringer handler om samarbejdsorienterede partnerskabsmodeller med fokus på synergi, innovation og læring – NPG-perspektiver med et længere tidsperspektiv end samarbejdet omkring den enkelte kontrakt (Dayson, Fraser, og Lowe 2020; French m.fl. 2022; Smeets 2017).

Det *tredje* analysespørgsmål handler om at beskrive kommunernes erfaringer. Her bygges videre på de samme intenderede og uintenderede mekanismer som i det foregående analysespørgsmål. Forskellen er her, at vi bevæger os en fase længere ind i forløbet for en social investering. Mens analysespørgsmål to fokuserer på kommunernes motivation i beslutningsprocessen, er spørgsmålet her, i hvilket omfang kommunerne oplever de forskellige intenderede og uintenderede mekanismer, efter investeringen er påbegyndt.

Teoretisk vil vi forvente, at kommunerne svarer, at de overvejende oplever de intenderede mekanismer. Flere studier har således peget på, at de involverede aktører i sociale investeringer – herunder de offentlige myndigheder – i et stort flertal af tilfælde evaluerer investeringerne positivt (Dixon 2020; Fraser m.fl. 2018). Vi har dog ikke et bredere billede af, hvilke mekanismer myndighederne oplever faktisk udspiller sig, og der er heller ingen viden om, hvordan danske kommuner oplever de første erfaringer med sociale investeringer (hvilket naturligvis hænger sammen med, at fænomenet er så nyt).

Det *fjerde* analysespørgsmål ser udover perioden for det konkrete sociale investeringsprojekt. Et centralt spørgsmål er her, om der sker en varig forankring i kommunen af den indsats, som der har været investeret i, og herudover belyses det, i hvilket omfang kommunen forventer at deltage i flere sociale investeringer fremadrettet. Hvis sociale investeringer skal være en katalysator for introduktionen af nye og bedre praksisser, er det således i forfatterens øjne afgørende, at i hvert fald nogle af praksisserne institutionaliseres<sup>1</sup>.

### **1.3 Eksisterende viden om sociale effektinvesteringer i Danmark**

Der er indtil nu begrænset forskningsmæssig viden om, hvordan sociale effektinvesteringer fungerer i en dansk kontekst og set fra et kommunalt perspektiv.

VIVE foretog i 2023 en kortlægning af erfaringer med sociale investeringer som værktøj i de nordiske lande (Jacobsen og Rangvid 2023). Undersøgelsen er baseret på evalueringer og midtvejsevalueringer samt møder med udvalgte myndigheder og aktører. Undersøgelsen beskriver dels hvilke tiltag der er taget på nationalt niveau i hver af de nordiske lande for at fremme sociale investeringer, dels hvilke sociale effektinvesteringer, der er foretaget i landene, dels hvad der kan anskues som "best practice" ud fra de foreløbige evalueringer (Jacobsen og Rangvid 2023).

VIVE's kortlægning er et interessant bidrag til at tegne et statusbillede af sociale investeringer i de nordiske lande pr. 2023 både ift. nationale tiltag og konkrete investeringsprojekter. Kortlægningen viser bl.a., at kommunerne på tværs af lande indtil nu er involveret i langt flere investeringsprojekter end regionerne (Jacobsen og Rangvid 2023). Kortlægningen ser dog ikke nærmere på kommunernes motivation til at foretage investeringerne, ligesom kortlægningen heller ikke formidler de enkelte kommuners erfaringer hermed.

Den ene forfatter til nærværende undersøgelse forsvarede i 2022 sit ErhvervsPhD-projekt om "Sociale investeringer i danske kommuner" baseret på data indsamlet i 2019-2020 (Bjerre 2022). I projektet blev sociale investeringer defineret som omfattende sociale investeringer uanset om finansieringen blev tilvejebragt af den enkelte kommune selv (interne sociale investeringer), eller om finansieringen kom eksternt fra DSI eller DSK. I projektet blev der udarbejdet et litteraturreview omfattende begge former for sociale investeringer, men empirien i danske kommuner blev afgrænset til interne sociale investeringer, fordi eksterne sociale investeringer var for nyt et fænomen (Bjerre 2022).

---

<sup>1</sup> Succeskriteriet er ikke, at 100% af indsatserne forankres, fordi det må forventes, at det ikke er alle indsatser, der er vellykkede, og i tråd hermed er det et argument for sociale investeringer, at det muliggør afprøvninger af indsatser, som der ikke er helt sikker evidens for.

Det er en begrænsning ved PhD-afhandlingen, at den pga. timningen ikke havde mulighed for at undersøge empiriske eksempler på sociale effektinvesteringer med ekstern kapital. Her kan nærværende undersøgelse bidrage med ny viden i forhold til de involverede kommuners første erfaringer med sociale effektinvesteringer.

#### 1.4 Undersøgelsens bidrag

Internt i den danske debat om sociale investeringer er kommunernes erfaringer med sociale investeringer naturligvis af umiddelbar interesse. I relation til praktikere på området kan undersøgelsen således give inputs til aktørers overvejelser om i hvilket omfang det er relevant at anvende sociale effektinvesteringer som model, og om det er relevant at justere i hvornår og hvordan sociale effektinvesteringer anvendes.

I et internationalt perspektiv kan de danske erfaringer dog også være interessante, da sociale effektinvesteringer i Danmark skiller sig ud fra de fleste øvrige lande, der har arbejdet med modellen.

- En stor offentlig investor (DSI).
- Flere danske investeringer giver finansiering til kommunale indsatser, hvor det sædvanlige udenfor landets grænser er, at indsatserne varetages af eksterne udførere, dvs. private virksomheder eller civilsamfundsorganisationer.
- Kontekst: En relativ stor og udbygget velfærdsstat.

#### 1.5 Læsevejledning

Rapporten er opbygget, så der redegøres for undersøgelsens metode i afsnit 2. Herefter belyses hver af de fire analysespørgsmål i hvert sit afsnit efterfølgende, jf. tabellen herunder.

<b>Analysespørgsmål</b>	<b>Afsnit</b>
1. <i>Hvordan bruges sociale effektinvesteringer af kommuner i Danmark?</i>	Afsnit 3
2. <i>Hvilke motivationer og overvejelser ligger bag kommunernes beslutninger om at indgå i sociale effektinvesteringer?</i>	Afsnit 4
3. <i>Hvilke erfaringer har kommunerne gjort sig i forhold til det foreløbige implementeringsarbejde og resultater heraf?</i>	Afsnit 5
4. <i>I hvilket omfang vurderer de kommuner, der har fået erfaringer med sociale investeringer, at de kommer til at indgå i nye investeringer fremadrettet?</i>	Afsnit 6

I afsnit 7 diskuteres undersøgelsens resultater samt hvilke begrænsninger og usikkerheder, undersøgelsens metode giver anledning til.



## 2 Metode

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt de kommuner, der indgår i sociale effektinvesteringer.

Initiativet til undersøgelsen kommer fra redaktionen i Impact Insider – et nichemedie, der beskriver arbejdet med at skabe sociale impacts på tværs af den offentlige, den frivillige og den private sektor. Den ene forfatter af undersøgelsen (Nikolaj Neven) arbejder på Impact Insider, mens Karsten Storgaard Bjerre fra Komponent – Kommunernes Udviklingscenter har bistået med faglige inputs til udviklingen af spørgeskemaet. Efter iteration af spørgeskemaet mellem de to forfattere er spørgeskemaet blevet pilottestet med to kommuner og efterfølgende rettet til med henblik på forståelighed og relevans af spørgsmål og svarkategorier.

Undersøgelsen omfatter sociale effektinvesteringer, dvs. den finansielle model, hvor der tilføres midler til en social indsats udefra, og som tilbagebetales afhængigt af de opnåede resultater. Dette omfatter klart investeringer fra DSK Effekt og fra DSI. Herudover er medtaget sociale effektinvesteringer, som er foretaget af Rådet for Sociale Investeringer i Aarhus Kommune. Det kan diskuteres om der her er tale om interne sociale investeringer, men de er medtaget, fordi der med etableringen af det sociale investeringsråd er skabt en vis armslængde mellem finansieringen og Aarhus Kommune, ligesom investeringernes tilbagebetalingsmodel også taler for at anskue disse for at være sociale effektinvesteringer.

Impact Insider kontaktede de relevante kommuner for at identificere den relevante kontaktperson i kommunen. Der blev identificeret i alt 30 investeringer, som alle indgår i undersøgelsen. Herefter modtog kontaktpersonen et link til et spørgeskema til udfyldelse i december 2023 – januar 2024. Der er modtaget svar på 25 spørgeskemaer, hvilket indebærer en svarprocent på 83%.

Der er udfyldt et spørgeskema pr. investering, så kommuner, der indgår i flere sociale effektinvesteringer, er anmodet om at svare flere skemaer.

Spørgeskemaet indeholder spørgsmål om følgende otte temaer:

1. Investeringens design (organisering, målgruppe, indsats, tilbagebetaling, tidsperspektiv mv.)
2. Kommunens motiver for at foretage investeringen
3. Kommunens overvejelser i beslutningsprocessen om risici og ulemper ved at investere
4. Kommunens foreløbige erfaringer i forhold til at opnå forskellige potentielle fordele
5. Kommunens foreløbige erfaringer i forhold til forskellige mulige problemer
6. Kommunens vurdering af, hvorvidt investeringen vil føre til mere varige ændringer
7. Kommunens vurdering af, hvad de gerne ville have vidst mere om inden de indgik investeringen
8. Kommunens vurdering af, om der er flere sociale investeringer på vej i kommunen

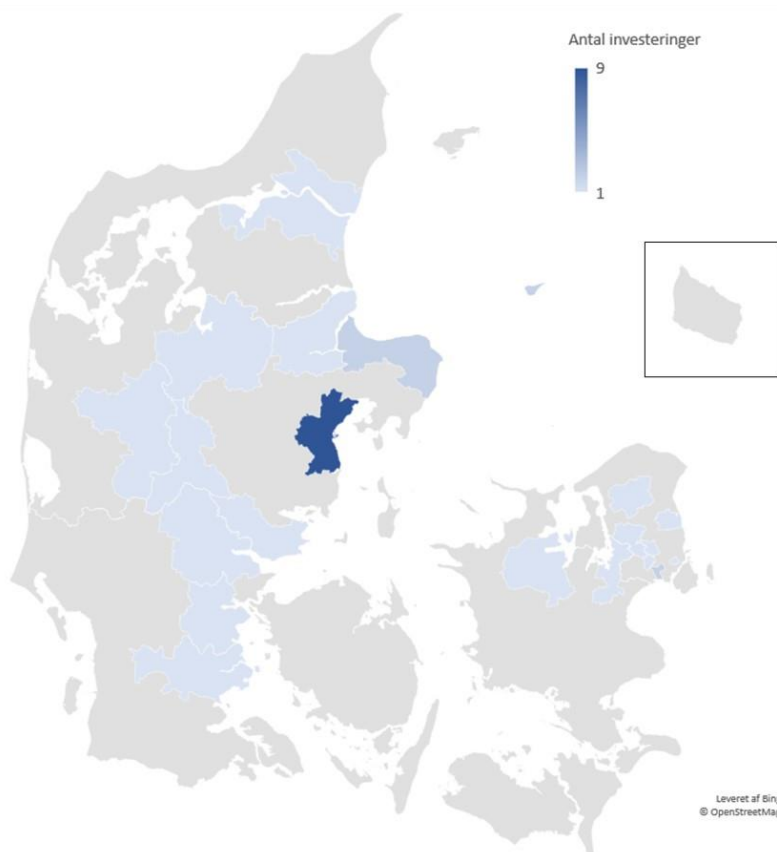
Temaerne 2, 3, 4 og 5 er belyst gennem spørgsmålsbatterier med Likert-skalaer: Slet ikke, i mindre grad, i nogen grad, i høj grad og i meget høj grad. Der er efterfølgende beregnet gennemsnit mv. med afsæt i disse svar, hvor "slet ikke" er kodet til værdien 1, og "i meget høj grad" er kodet til værdien 5. Svaret "ved ikke" er ikke tildelt en værdi.

Herudover er respondenterne under de enkelte temaer blevet bedt om at uddybe deres svar i åbne tekstfelter.

### 3 Brugen af sociale effektinvesteringer i danske kommuner

#### 3.1 De involverede kommuner

Danmarkskortet afspejler de 30 sociale investeringer, der indledningsvist blev identificeret ultimo 2023. Kommuner markeret med blå har en social investering.



Kortet viser, at der ultimo 2023 er større sammenhængende områder uden sociale investeringer – det gælder eksempelvis Vestjylland, Sydsjælland, Fyn og øerne.

De 25 investeringer, som er belyst med svar i denne undersøgelse, er fordelt på 15 forskellige kommuner. 12 af kommunerne indgår med én investering hver, mens Brøndby og Norddjurs hver er involveret i to investeringer. Én kommune – nemlig Aarhus Kommune – fylder meget i undersøgelsen, da kommunen tegner sig for 9 investeringer i undersøgelsen.

Vi har endvidere analyseret på, hvordan investeringerne fordeler sig i forhold til dels kommunestørrelse, dels den socioøkonomiske belastning i kommunerne. Resultatet fremgår af tabellen herunder.

Tabel 1. Antal kommuner med investering fordelt efter socioøkonomi og størrelsen af kommunens befolkning.

		Kommunens socioøkonomiske indeks			
		Mest belastet tredjedel	Midterste tredjedel	Mindst belastet tredjedel	I alt
Kommunens størrelse	Største tredjedel	3	4	4	11
	Midterste tredjedel	4	1	2	7
	Mindste tredjedel	1	0	0	1
	I alt	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>19</b>

Anm. Tabellen er opdateret pr. april 2024 baseret på socialeinvesteringer.nu

Tabellen viser, at kommunerne med investeringer fordeler sig nogenlunde jævnt i forhold til hvor socialt udsat kommunen er, jf. det socioøkonomiske indeks. Det samme gør sig imidlertid ikke gældende for kommunestørrelse. Der var på opgørelsetidspunktet således kun én social effektinvestering i den mindste tredjedel af landets kommuner.

### 3.2 Investeringernes organisering

Der er som nævnt indledningsvist to investorer i sociale effektinvesteringer i Danmark. I undersøgelsen er det opgjort, hvem de primære investorer er – nærmere bestemt hvorvidt der er tale om DSI, DSK eller intern kommunal finansiering. I denne undersøgelse omfatter intern kommunal finansiering tre investeringer, som alle er fra Aarhus Kommune. Det er værd at tilføje, at DSI og DSK ikke altid står alene i de investeringer, som de finansierer. Der er således eksempler på medfinansiering fra kommunerne selv og fra fonde som Bikubenfonden, Landsbyggefonden, Poul Due Jensen Fonden og Lauritzen Fonden.

Et andet centralt element er, hvorvidt leverandørerne af de sociale indsatser er kommunalt ansatte, eller om der er tale om eksterne leverandører. Disse to aspekter vedrørende investeringernes organisering er belyst i tabellen herunder.

Tabel 2. Investeringernes organisering i forhold til investorer og leverandører

	DSI	DSK	Intern	I alt
Ekstern leverandør	6	10	2	<b>18</b>
Intern leverandør	5	0	1	<b>6</b>
Både intern og ekstern leverandør	1	0	0	<b>1</b>
<b>I alt</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>25</b>

Tabellen viser, at de to investorer DSI og DSK indgår i undersøgelsen med stort set lige mange investeringer – hhv. 12 og 10 investeringer.

Herudover viser tabellen, at der er 7 investeringer, der i større eller mindre grad involverer finansiering til kommunale medarbejdere. Denne mulighed for, at leverandørerne i en investering kan være en del af den kommunale organisation, adskiller danske sociale

effektinvesteringer fra det generelle internationale billede, da modellen i udlandet bygger på eksterne leverandører (Balkfors, Bokström, og Salonen 2020; Bjerre 2022).

Som det fremgår af tabellen, er det DSI og de interne sociale investeringer, der ofte anvender interne leverandører – med andre ord er det offentlige midler, der baserer sig på kommunerne selv som leverandører. Det betyder også, at samtlige 10 investeringer i undersøgelsen med DSK som investor baserer sig på eksterne leverandører – givetvis fordi det ikke er muligt for en privat investor at tildele en kommune finansiering til medarbejdere, fordi dette kan ses som et lån til kommunerne.

### 3.3 Investeringernes størrelse

Investeringernes størrelse er oplyst for 22 af investeringerne, jf. tabellen herunder.

Tabel 3. Investeringernes størrelse (kroner og antal)

	DSI	DSK	Internt	Alle
Minimum	1.200.000	3.300.000	2.952.000	1.200.000
Kvartil 1	3.929.881	4.000.000	3.926.000	3.992.544
Median	5.732.327	4.400.000	4.900.000	5.182.327
Kvartil 3	12.543.000	5.650.000	5.450.000	6.325.000
Maksimum	17.300.000	6.000.000	6.000.000	17.300.000
Gennemsnit	3.889.587	4.714.286	4.617.333	6.479.415
Antal	12	7	3	22

Anm. Investeringens størrelse var uoplyst for tre investeringer fra DSK.

Tabellen viser, at investeringerne varierer i størrelse fra 1,2 mio. kr. til 17,3 mio. kr. med en median på 5,2 mio. kr. DSI har den største spredning i investeringerne. Udover en enkelt meget lille investering på 1,2 mio. kr., er det særlige ved DSI's investeringer, at en række af investeringerne er relativt store – dvs. på to cifrede millionbeløb med 17,3 mio. kr. som maksimum. Der er i alt fire investeringer på to cifrede millionbeløb, og de involverer alle DSI og Aarhus Kommune. Dette kan bl.a. afspejle, at Aarhus Kommune er landets andenstørste kommune. Hvis vi ser på investeringerne udenfor Aarhus Kommune, så er gennemsnitsinvesteringen her på 4,4 mio. kr.

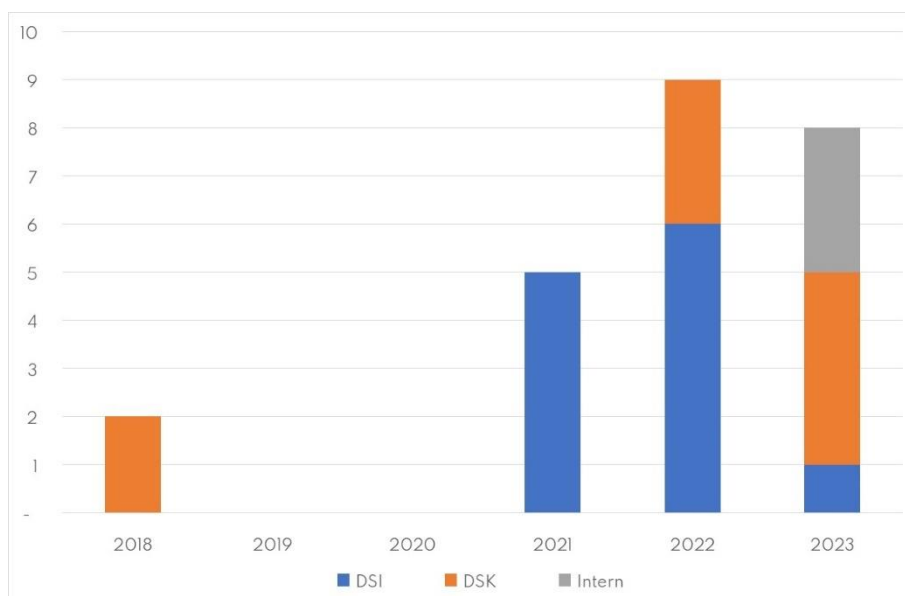
Hvad angår DSK, så er investeringerne typisk på 4–6 mio. kr., og DSK har ingen investeringer på over 6 mio. kr. Dette maksimum skal også ses i lyset af, at større kontrakter juridisk vil kræve, at kontrakten kommer i udbud.

I litteraturen om sociale investeringer er der diskussioner af, at sociale investeringer optimalt set skal være relativt store for at kunne berettige de transaktionsomkostninger, der er forbundet med at forberede, gennemføre og evaluere sociale investeringer (Giacomantonio 2017). Undersøgelsen her viser, at de danske sociale investeringer er relativt begrænset i størrelse i et internationalt perspektiv. En international database over sociale effektinvesteringer viser således, at den gennemsnitlige investering på de 292 registrerede investeringer i april 2024 er på 18,3 mio. kr. (University of Oxford 2024) – med andre ord langt større end den typiske investering i Danmark.

### 3.4 Tidspunktet for lancering af nye investeringer

Undersøgelsen omfatter også, hvornår investeringerne startede. Dette kan give et indtryk af, i hvilket omfang det er et fænomen i stigning. Resultaterne er illustreret i figuren herunder.

Figur 1. Antal investeringer fordelt på startår.



Figuren viser, at det først var i 2021, at der kom gang i lanceringerne af sociale effektinvesteringer. I 2022 blev der lanceret flest, da både DSI og DSK her var aktive i iværksætte nye investeringer. Herimod skete der et dyk i 2023, som primært skyldes, at DSI pludselig kun lancerede én investering i modsætning til de 5-6 investeringer, som de iværksatte i henholdsvis 2021 og 2022. Det lave antal nye DSI-investeringer i 2023 skyldes overvejende, at DSI manglede investeringsmidler til at lancere nye investeringer – noget der imidlertid blev ændret, da Regeringen i december 2023 annoncerede, at den afsætter 28 mio. kr. til nye sociale investeringer, samt yderligere 23 mio. kr. i 2025.

Det bliver interessant at følge, i hvilket omfang begge investorer vil lancere flere sociale investeringer i 2024.

### 3.5 Hvem i kommunen betaler for resultaterne?

Modellen med sociale effektinvesteringer består i, at en investor finansierer indsatserne, så kommunen ikke løbende skal betale for disse. Til gengæld er der indgået en kontrakt, der specificerer, hvad kommunen skal betale i takt med, at resultaterne af arbejdet kan opgøres.

Tabellen herunder viser hvilke områder, der betaler for investeringens resultater.

Tabel 4. Hvilke målgruppeområder bidrager til at finansiere tilbagebetalingen af investeringen? (Flere svar er mulige)

Område	Antal investeringer
Beskæftigelse	19
Social - det specialiserede voksenområde, herunder handicap	7
Social - det specialiserede børneområde, herunder handicap	4
Skole og uddannelse	3
Sundhed	3
Ældre	1
Ved ikke	0

Tabellen viser, at beskæftigelsesområdet bidrager med resultatbetalinger i 19 ud af de 25 investeringer. Beskæftigelsesområdet er således det område, der bidrager til betalingen af flest investeringer, hvilket er helt i tråd med den internationale tendens (University of Oxford 2024). Samtidig er der 11 investeringer, hvor det specialiserede socialområde er forpligtet til at betale tilbage, heraf oftest på voksenområdet.

Antallet af målgruppeområder, der bidrager til tilbagebetaling, overstiger antallet af investeringer, fordi der kan være flere målgruppeområder til at betale for den enkelte investering. Den delte betalingsforpligtelse afspejler det forhold, at gevinsterne af sociale investeringer ofte falder spredt på flere områder i kommunerne samt på tværs af regioner og statslige ressortområder.

Det kan være svært for en enkelt myndighed at opnå en attraktiv investering, hvis business casen viser, at gevinsterne er alt for spredte. Sådanne "wrong pocket"-problematikker kan potentielt vanskeliggøre etableringen af nye investeringer (Bjerre 2022). Hvis der opstår en investeringspraksis, hvor det er almindeligt, at flere aktører samarbejder om at betale for effekterne, bliver en bredere vifte af investeringer attraktive<sup>2</sup>.

Derfor er det relevant at undersøge, hvor udbredt det er indtil nu at samarbejde om at tilbagebetale investeringerne. Dette belyses nærmere i tabellen herunder.

Table 5. Hvor mange målgruppeområder bidrager til at finansiere tilbagebetalingen af investeringen? (Flere svar er mulige)

	1 område	2 områder	6 områder	I alt
Antal investeringer	17	7	1	25

Tabellen viser, at 17 investeringer er finansieret af ét område, mens 7 investeringer breder sig over to områder. Én investering er i særlig grad tværgående, idet der her er involveret 6 områder i tilbagebetalingerne – der er her tale om en investering i boligsociale indsatser i Viborg Kommune.

Det er desuden iøjnefaldende, at det i denne undersøgelse udelukkende er store kommuner – Roskilde, Viborg og Aarhus – der indgår i investeringer med resultatbetaling på tværs af flere områder. Dette kan nuancere almindeligt forekommende forståelser af, at mindre kommuner har lettere ved at samarbejde på tværs end store kommuner. Samtidig kan det også være et udtryk for, at det er mere krævende at koordinere betalingsmodeller på tværs af målgruppeområder, og at mindre kommuner i særlig grad har fokus på at holde transaktionsomkostningerne nede.

Der er i øvrigt ingen af investeringerne, der inddrager resultatbetalinger på tværs af sektorer, dvs. medfinansiering af resultater fra regionen og staten. På den måde er der aktuelt fortsat et uløst aspekt i relation til wrong pocket-problemer forbundet med investeringer.

---

<sup>2</sup> En anden vej til at reducere "wrong pocket"-problematikken er at etablere resultatbetalingsfonde (outcome funds), som flere aktører i den danske debat har advokeret for (Altinget 2023b; Den Sociale Investeringsfond 2024; Terp 2022).

### 3.6 Investeringernes tidshorisont

Investeringernes tidshorisont kan anskues på to forskellige måder ved at opgøre dels længden af indsatsperioden, dels længden fra investeringens start til slutningen af betalingsperioden. For nogle investeringer er disse perioder stort set sammenfaldende, fordi man opgør investeringens resultat umiddelbart ved indsatsens afslutning eller kort tid efter. For andre investeringer betaler kommunen for resultaterne i flere år efter indsatsernes afslutning.

Begge opgørelser siger noget relevant om de sociale investeringer og potentialet for at etablere dem.

- Hvis indsatsperioderne fx er meget korte, kan der være investeringer, der ikke kan etableres, fordi det ikke er attraktivt at etablere en indsats for så kort en periode.
- Hvis resultatbetalingsperioderne er meget korte, bliver det vanskeligt at sætte ind med et relativt tidligt eller langsigtet forebyggende sigte.

Tabel 6. Hvor lang er perioden fra indsatsstart til indsatslut?

Antal år	0-2 år	3-5 år	6+ år	I alt	Gns. varighed
DSI	1	10	1	12	3,8
DSK	3	7	0	10	2,7
Intern	1	2	0	3	3,3
<b>I alt</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>3,3</b>

Tabel 7. Hvor lang tid går der fra indsatsen i investeringen påbegyndes til den sidste betaling falder?

Antal år	0-3 år	4-6 år	7+ år	I alt	Gns. varighed
DSI	1	6	4	11	6,5
DSK	6	4	0	10	3,3
Intern	0	1	2	3	6,7
<b>I alt</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>5,2</b>

Ud af de seks investeringer, der løber over en periode på mindst syv år, er fem af investeringerne i øvrigt fra Aarhus Kommune, mens én finder sted i Brøndby Kommune.

Investormæssigt har DSI og den interne pulje i Aarhus Kommune et længere tidsperspektiv end DSK, hvilket særligt kommer til udtryk i betalingsperiodernes længde. Dette kan muligvis afspejle, at de offentlige institutioner har adgang til billigere kapital end private investorer, og derfor er det særligt fordyrende for en privat investor at forlænge betalingsperioderne.

### 3.7 Delkonklusion vedrørende brugen af sociale effektinvesteringer

Undersøgelsen viser, at der fra og med 2021 er begyndt at komme gang i udviklingen af sociale effektinvesteringer i Danmark. Det er vanskeligt at sige noget klart om udviklingstendensen fra 2021-2023, da antallet af investeringer i 2023 påvirkedes negativt af, at DSI midlertidigt havde alle investeringsmidler bundet i investeringer, så DSI manglede midler til at iværksætte nye investeringer.

Udviklingen viser, at man nu er kommet i gang, og man er godt i gang med at gøre de første erfaringer i Danmark med at tilrettelægge modellerne.

Hvis udviklingen derimod holdes op mod de store politiske visioner i Folketinget i 2018, så er der et godt stykke til, at de store forventninger til investeringernes omfang indfries.

- **Små kommuner:** Undersøgelsen viser, at det stort set kun er store og mellemstore kommuner, der indtil videre har gjort sig erfaringer med sociale effektinvesteringer. Det viser, at der er behov for at arbejde videre med udbredelsen af sociale investeringer, og at det er relevant at være nysgerrig på, hvorvidt der er særlige barrierer for, at sociale investeringer kan være et relevant redskab i landets mindre kommuner.
- **En dråbe i havet:** Der er foreløbigt investeret for i alt knap 200 mio. kr. i de 30 investeringer, der blev identificeret i slutningen af 2023. Da indsatsperioderne i gennemsnit er lidt over 3 år, svarer det til ca. 60 mio. kr. årligt. Dette skal holdes op imod, at kommunerne bruger lidt over 350 mia. kr. årligt på velfærdsområderne<sup>3</sup>. Det svarer til 0,02% af velfærdsudgifterne i Danmark på et år. Dette kan næppe kvalificere til, at der er skabt den "motorvej" af nye penge til velfærd og særligt forebyggelse, som der blev refereret til i folketingsdebatten i 2018.
- **Silotænkning:** Wrong pocket-problematikken er ikke løst. Tilbagebetalingen af investeringerne hviler på kommunerne, så regionen og staten bidrager ikke til at betale, selv om de også må forventes at opnå økonomiske gevinster som følge af investeringerne. Faktisk så er de fleste af investeringerne kendetegnet ved, at der kun er ét enkelt budgetområde internt i kommunen, der betaler tilbage. Under en tredjedel af investeringerne trækker på finansiering fra flere områder i kommunen. Dette reducerer potentialet for investeringer. Ofte i debatter om wrong pocket-problematikker hæfter man sig ved, at gevinsterne falder på tværs af kommune, region og stat, hvilket også er helt rigtigt, men det går ofte under radaren, at det i mange tilfælde også er vanskeligt at samarbejde på tværs internt i den enkelte kommune.
- **Tidsperspektiverne:** Investeringernes tidshorisont er også relativt korte med et gennemsnit på fem år. Erfaringerne tilsiger, at der er investeringer, som kan være budgetøkonomisk rentable indenfor fem år. Det gælder eksempler hvor det er forbundet med en hurtig økonomisk gevinst, hvis indsatserne har effekt – fx i relation til beskæftigelse eller anbringelser. Derimod er det meget sjældent muligt at identificere økonomisk rentable investeringer i tidlige indsatser med så kort et tidsperspektiv.

---

<sup>3</sup> Dette omfatter hovedkontiene 3, 4 og 5 i den kommunale kontoplan, hvilket vil sige undervisning, kultur, sundhed, social og beskæftigelse.



## 4 Kommunernes motiver og overvejelser før investeringerne iværksættes

### 4.1 De potentielle fordele ved sociale investeringer

Der kan som nævnt være forskellige motiver (og kombinationer af motiver) i kommuner til at indgå i sociale investeringer.

Tabellen herunder viser kommunernes svar på, hvad de havde fokus på at opnå ved at gå ind i investeringen.

*Table 8. I hvilken grad havde din kommune fokus på følgende potentielle fordele ved sociale investeringer i forberedelses- og beslutningsprocessen i relation til nærværende investering?*

Udsagn	Gns.	Antal med høj prioritet
Finansiering, hvor det ellers ikke ville være muligt at finansiere indsatsen.	3,5	15
Besparelser på sigt, som følge af de forventede effekter.	3,8	15
Implementering. Fokus på resultater og effekter under implementeringen.	3,5	11
Innovation. Innovativ ift. indsatsdelen.	3,6	14
Evidens. Vidensbaseret ift. indsatsdelen.	3,3	11
Samarbejde i form af nye eller styrkede samarbejdsrelationer med eksterne.	3,4	12
Læring om resultater og effekter baseret på evalueringen af indsatserne.	4,0	17
Læring om målgruppens karakteristika.	2,6	5
Andet (uddyb venligst nedenfor).	3,2	4
<i>Gennemsnit pr. investering</i>		4,2
<i>n = 25 investeringer</i>		

*"Høj prioritet" forstås her som respondenter, der har svaret "i høj grad" eller "i meget høj grad". I beregningen er gennemsnit er "slet ikke" kodet til værdien 1, og "i meget høj grad" er kodet til værdien 5. Svaret "ved ikke" er ikke tildelt en værdi.*

#### Uddybninger af kategorien andet

- Læring om sociale investeringer
- Vi gik ind i finansiering da vi troede at der ville blive tilknyttet yderligere forskning til projektet, og dermed samarbejde med forskningsinstitution vedr. effekt på fx arbejdstilknytning
- Øve os i at arbejde med et investeringssetup
- Afprøvning af en social effektinvestering som redskab
- Afprøvning af en social effektinvestering med eksterne leverandører

Tabellen viser, at syv af de otte udsagn har opnået mest fokus. Hver af disse syv potentielle fordele var i høj grad i fokus i mellem 11 – 17 af tilfældene. På den ene side er disse syv potentielle fordele således relativt hyppigt i fokus, men på den anden side er der ingen af de potentielle fordele, som systematisk vægtes højt af alle kommuner.

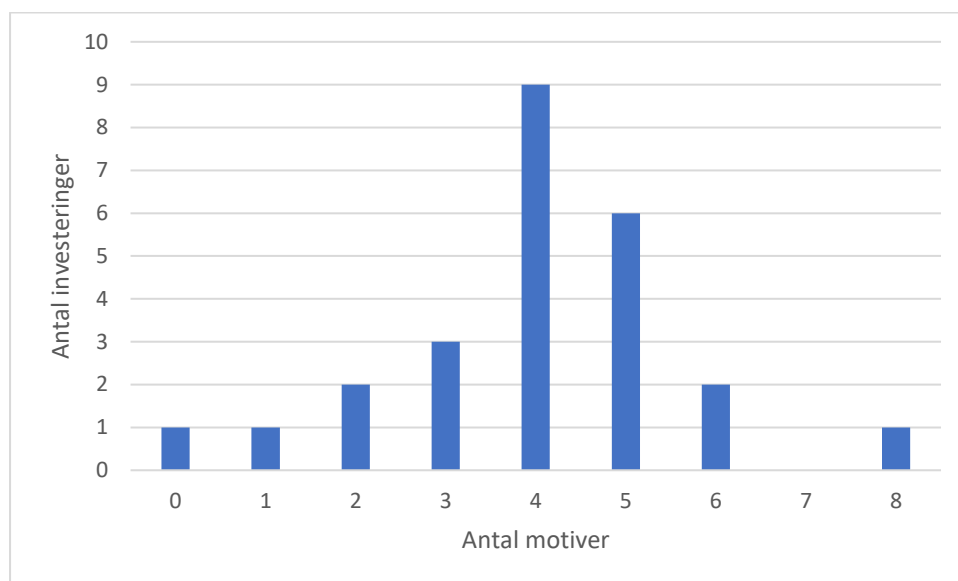
Herudover viser de uddybende svar, at det i fire tilfælde var et selvstændigt formål i sig selv at opnå erfaring med sociale investeringer som redskab.

Med andre ord kan det konkluderes, at der ikke er én udslagsgivende motivationsfaktor, der fylder meget for kommunerne i samtlige investeringer.

Den typiske kommune har således fokus på at opnå flere fordele ved at gennemføre en social investering, hvilken fremgår af tabellen / figuren herunder.

Tabel 9. I hvilken grad havde din kommune fokus på følgende potentielle fordele ved sociale investeringer i forberedelses- og beslutningsprocessen i relation til nærværende investering?

Antal motiver	Antal motiver med høj eller meget høj grad af fokus i kommunen									I alt
	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Antal investeringer	1	0	2	6	9	3	2	1	1	25



Figuren / tabellen viser, at kommunerne i forhold til 18 af investeringerne i høj grad havde fokus på at opnå 3-5 af de potentielle fordele.

Undersøgelsen viser også, at kommunerne indholdsmæssigt vægter forskellige potentielle fordele forskelligt. I tabellen nedenfor viser vi et indeks for, i hvor høj grad der har været fokus på de to økonomiske fordele sammenholdt med de øvrige fordele. En score på 0,0 viser, at kommunen slet ikke har haft fokus på økonomi, mens en score på 1,0 viser, at kommunen udelukkende har haft fokus på de økonomiske potentialer.

Tabel 10. Relativ betydning af økonomiske motivationsfaktorer

Kommune	Investering	Økonomisk motivation (absolut) - indeks fra 0-1	Økonomisk motivation (relativt) - indeks fra 0-1
Rudersdal	Evidensbaseret stressbehandling	0,13	0,08
Aarhus	Flere kloge hænder i Aarhus	0,25	0,15
Aalborg	Beskæftigelse af fysisk sårbare mennesker	0,38	0,17
Frederiksberg	Ledige i varig beskæftigelse	0,50	0,19
Viborg	Investering i boligsocial indsats i Viborg Kommune	0,50	0,20
Aarhus	Forebyggelse af senkomplikationer af type-2 diabetes	0,63	0,23
Ballerup	Beskæftigelse af mennesker med autisme	0,63	0,24
Egedal	Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb	0,63	0,24
Brøndby	Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb	0,75	0,25
Roskilde	Udsatte unge med ustabil boligsituation	0,13	0,25
Aarhus	Bekæmpelse af ungdomshjæmløshed	0,63	0,25
Aarhus	Behandling af voldsudsatte familier	0,50	0,25
Brøndby	Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug	0,75	0,27
Ikast-Brande	Housing First til hjemløse	1,00	0,28
Vejle	Intensiv familiebehandling	0,50	0,29
Aarhus	Beskæftigelse og uddannelse af udsatte borgere med psykisk sygdom	0,75	0,30
Aarhus	Bekæmpelse af ungdomshjæmløshed	0,63	0,31
Randers	Beskæftigelse af borgere bosat i boligområder omfattet den boligsociale helhedsplan	0,75	0,32
Aarhus	Anbragte og udsatte børns læring	0,75	0,32
Hillerød	Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb	0,88	0,33
Aarhus	Tidlig og helhedsorienteret indsats til unge	1,00	0,35
Norddjurs	Sygemeldte borgere med arbejdsskader	0,75	0,35
Norddjurs	Ledige med psykiske udfordringer	1,00	0,36
Haderslev	Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb	0,88	0,37
Aarhus	Beskæftigelse af unge med psykiske udfordringer	1,00	0,40
Middel		0,65	0,27

#### Forklaring af indeksberegningerne i tabellen ovenfor

Det absolutte indeks summerer kommunernes svar vedr. prioritering af de to spørgsmål vedrørende økonomi. Svarskalaen var 1-5, hvor 5 afspejler "i meget høj grad" og 1 betyder "slet ikke". Summeret giver disse værdier i intervallet 2-10. Dette er til brug for indekset omregnet, så det svarer til indeks 0,0, hvis kommunen har svaret "slet ikke" til begge spørgsmål og til indeks 1,0, hvis kommunen har svaret "i meget høj grad" til begge spørgsmål.

Det relative indeks sammenholder kommunernes svar vedr. de to økonomispørgsmål med svarene på de øvrige spørgsmål. Indeks 0,0 betyder, at kommunen har svaret "slet ikke" til begge økonomispørgsmål. Indeks 1,0 er muligt, hvis en kommune har svaret "i meget høj grad" til begge økonomispørgsmål og samtidig svaret "slet ikke" til de øvrige spørgsmål vedr. læring, samarbejde, innovation mv.

Tabellen viser, at der er en betydelig variation på tværs af de 25 investeringer i forhold til, hvor meget de økonomiske potentialer har betydet. Hvis vi først ser på de to økonomiske spørgsmål alene, så varierer det fra en investering, hvor de økonomiske faktorer har spillet en meget begrænset rolle (0,13) til fire investeringer, der opnår den teoretiske maxscore på 1,0.

Undersøgelsen viser dog også, at ingen af kommunerne alene har fokus på økonomien. Dette illustreres af det relative indeks, hvor kommunens fokus på økonomien sammenholdes med svarene på de øvrige spørgsmål. På det relative indeks er det kun muligt at opnå maxscoren 1,0, hvis kommunen har svaret, at den slet ikke har fokus på de ikke-økonomiske spørgsmål.

Denne relative beregning viser, at der ikke er kommuner, der kun har fokus på økonomien med deres investeringer. Ingen kommuner kommer således over 0,40 på indekset. Blandt de fire kommuner med scoren 1,0 på det absolutte indeks, er der en kommune, der kun ligger på 0,28 på det relative indeks, fordi kommunen også har oplyst, at kommunen i høj grad havde fokus på de øvrige spørgsmål.

**Uddyb gerne her de vigtigste årsager til at indgå i investeringen.**

Gevinster, aflastning af afdelingens medarbejdere og implementering af nye metoder i sagsarbejdet. *(Brøndby: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb)*

Målgruppen er ikke nødvendigvis kendt af kommunen, og indsatsen var dermed en mulighed for at nå nogen, vi ellers ikke ville nå. Desuden ønskede vi at afprøve modellen med en ekstern investor. *(Brøndby: Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug)*

Udvikling af det beskæftigelsesrettede fokus. *(Haderslev: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb)*

Det var interessant for os at afprøve effekten af en ny organisering omkring borgerne ift. om indsatsen med fordel kan tilrettelægges på en ny måde fremover. Det kunne lade sig gøre, fordi Den Sociale Kapitalfond valgte at foretage investeringen og vi ikke selv skulle finde finansiering. *(Hillerød: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb)*

Få afprøvet nye / andre metoder / tilgange til indsatsen og mulighed for at sammenligne med egen indsats + mulighed for evt. et opnå inspiration til udvikling af egen indsats. *(Randers: Beskæftigelse af borgere bosat i boligområder omfattet af den boligsociale helhedsplan)*

Jeg var ikke med i fasen op til beslutningen om at afprøve metoden med social investering, men jeg har forstået at det var en metode som vi fandt interessant at afprøve, så en del af bevæggrunden er at få erfaring med at lave en social investering. Og så helt konkret at kunne lave en mere tidlig og intensiv indsats for unge i usunde boligsituationer, da vi erfarede at det udgjorde en hindring for at komme videre i job og uddannelse og påvirkede trivsel negativt. *(Roskilde: Udsatte unge med ustabil boligsituation)*

Vi gik ind i finansiering da vi troede, at der ville blive tilknyttet yderligere forskning til projektet, og dermed samarbejde med forskningsinstitution vedr. effekt på fx arbejdstilknytning. Da vi selv har budget til indsatsen og førstnævnte ikke er tilfældet er vi trådt ud af samarbejdet med investeringsfonden. *(Rudersdal: Evidensbaseret stressbehandling)*

Ønske om - via en mere intensiv og fleksibel indsats - at opnå besparelser på sigt. Det var også et ønske, at vi skulle øve os og lære at indgå i et investeringssetup, herunder at blive mere skarpe på at fokusere og måle på resultater og effekter undervejs. *(Vejle: Intensiv familiebehandling)*

De vigtigste var at få afprøvet det organisatoriske setup med leverandør og investor herunder at der sættes mere fokus på opnåelse af beskæftigelsesresultater. *(Aalborg: Beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker)*

Mulighed for afprøvning af indsats med mulighed for at sprede resultatbetaling over tid og afdelinger. Vidensgenerering ift. evt. fremtidig udrulning. *(Aarhus: Anbragte og udsatte børns læring)*

Herunder også et ønske om at anvende sociale investeringer som platform til at diskutere kommunale rammer for forebyggelse. (Aarhus: *Bekæmpelse af ungdomshjælp*)

Ved at øge trivslen, fastholdelsen og gennemførelsen blandt unge, som påbegynder en uddannelse på SOSU Østjylland, fremmes Aarhus Kommunes adgang til arbejdskraft på de store velfærdsområder. Både rekrutteringsudfordringen og trivselsudfordringen er beskrevet som byrådets vilde problemer, hvor byrådet arbejder nye og innovative løsninger. (Aarhus: *Flere kloge hænder i Aarhus*)

Få unge med psykiske udfordringer er i uddannelse eller beskæftigelse. Jobcentret oplever da også, at man unge har uafklarede psykiske udfordringer, som står i vejen for, at de kan komme i job eller uddannelse. Ofte er målgruppen dog endnu ikke så tunge, at de kan udredes i psykiatrien endnu. Derfor blev to psykologer ansat til at støtte og vejlede de unge samt sparre med de unges uddannelseskonsulenter med henblik på at sikre bedre beskæftigelsesrettede IPS-forløb i Jobcentret. Ydelsen, som de unge får, relativt lav og relativt få optræder (endnu) i kommunens sociale system. Derfor er det rigtig svært at få en god business case til at hænge sammen for kommunen isoleret set på kortere sigt. Samtidig er der tale om en målgruppe med betydelige udfordringer, hvorfor der er stor usikkerhed omkring, der vil kunne opnå en effekt ift. beskæftigelse og uddannelse. Derfor afsøgte mulighederne for et samarbejde med Rådet for Sociale Investeringer, som kunne bringe risikovillig kapital på bordet og acceptere en længere investeringshorisont end kommunen. (Aarhus: *Beskæftigelse af unge med psykiske udfordringer*)

Kommunernes har givet kvalitative uddybninger af deres svar, jf. tekstboksen ovenfor. Mange af kommentarerne handler om de samme typer af fordele, som var afspejlet i spørgsmålene, men blot konkretiseret yderligere i relation til målgruppen. Én type fordel nævnes dog af flere, som ikke indgik i spørgeskemaet: For flere kommuner var det en selvstændig pointe at opnå erfaring med brugen af sociale effektinvesteringer som model.

#### **4.2 De potentielle ulemper og risici ved sociale investeringer**

Den internationale forskning omkring sociale effektinvesteringer har peget på en række forskelligartede ulemper og risici ved sociale investeringer. I spørgeskemaet er kommunerne blevet bedt om at forholde sig til i hvilket omfang kommunen havde fokus på disse i forberedelses- og beslutningsprocessen.

Tabel 11. Der kan være forskellige risici og potentielle ulemper som kommune ved at indgå i sociale investeringer. I hvilken grad havde din kommune fokus på følgende i forberedelses- og beslutningsprocessen i relation til nærværende investering?

Udsagn	Gns.	Antal med høj prioritet
Transaktionsomkostninger: Høje transaktionsomkostninger til at forberede, gennemføre og afregne investeringen i form af tid og/eller udgifter.	2,8	4
Gaming: Risiko for gaming-adfærd fra investor og/eller leverandør - fx opportunistisk adfærd omkring definition af målgruppen, tilrettelæggelse af indsatsen eller opgørelse af resultater.	2,4	4
Målgruppen: Usikkerhed om, hvorvidt vi hurtigt nok kan finde tilstrækkeligt mange i målgruppen.	2,9	6
Samspil med andre: Usikkerhed om, hvorvidt andre aktører omkring indsatsen kan/vil bakke tilstrækkeligt op om indsatsen.	2,6	5
Evaluerbarhed: Bekymring for, hvorvidt det er muligt eller praktisk at foretage valide opgørelser af resultater og effekter.	2,9	8
Tilbagebetaling: Bekymring for, hvorvidt kommunen betaler en for høj pris, når investeringen skal betales tilbage.	3,2	8
Usikkerhed omkring gevinsten: Bekymring for, hvorvidt kontrakten reelt er skruet sammen på en måde, som sikrer kommunen en økonomisk gevinst.	3,0	7
Fokusforskydning: Bekymring for, hvorvidt fokus i samarbejdet i højere grad bliver på det investeringstekniske ift. udformning af aftalen snarere end på faglig kvalitet.	2,0	0
Bevillingstekniske konsekvenser: Bekymring for betydning af investeringen for refusioner, bloktilskud og/eller overholdelse af servicerammen.	1,8	1
Principielle bekymringer ift. at arbejde med sociale investeringer, fx af politisk karakter.	2,0	2
Andet (uddyb venligst nedenfor)	1,3	0
<i>Gennemsnit pr. investering</i>		1,8
<i>n = 25 investeringer</i>		

Sammenholdt med de tilsvarende spørgsmål om de potentielle fordele ved investeringerne, viser tabellen ovenfor, at kommunerne har haft mindre fokus på de potentielle ulemper og risici.

Tabellen viser, at de tre risici og potentielle ulemper, der optager flest kommuner, er:

- Tilbagebetaling: Bekymring for, hvorvidt kommunen betaler en for høj pris, når investeringen skal betales tilbage.
- Evaluerbarhed: Bekymring for, hvorvidt det er muligt eller praktisk at foretage valide opgørelser af resultater og effekter.
- Usikkerhed omkring gevinsten: Bekymring for, hvorvidt kontrakten reelt er skruet sammen på en måde, som sikrer kommunen en økonomisk gevinst.

Det er således cirka hver tredje af respondenterne, der oplyser, at kommunen i høj grad var optaget af disse spørgsmål i forberedelses- og beslutningsfasen.

#### Uddybninger af kategorien andet

- Ingen væsentlige bekymringer, men det er altid en udfordring af forstå kompleksiteten i investerings- og tilbagebetalingsmodellerne og kunne forklare dem for de politiske beslutningstagere. (*Brøndby: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb*)
- Det var et nyt område for os, så hele investerings- og tilbagebetalingsmodellen var ny for os og det krævede en del ressourcer at sætte sig ind i den og være sikre på, at vi havde forstået det. Næste trin var at sikre, at vi havde forklaret det godt nok for de politiske beslutningstagere, så de kunne godkende

investering på et oplyst grundlag. Det har været et opmærksomhedspunkt (ikke en decideret bekymring) at der skulle investeres i, at kommunens institutioner, der havde kontakt til målgruppen, kendte til projektet og aktivt formidlede det til målgruppen. (*Brøndby: Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug*)

- Ordentligheden overfor borgerne og at værne om det gode samarbejde med virksomhederne. Vigtigt med politisk opbakning. (*Haderslev: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb*)
- Jobcenterets investering gav anledning til lettere bekymring, da vi var nervøse for, om vi kom til at overse en detalje, der gjorde, at det blev mere omkostningstung for os end forventet. (*Hillerød: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb*)
- Sikre at kommunen ikke kommer til at tabe på projektet. (*Randers: Beskæftigelse af borgere bosat i boligområder omfattet den boligsociale helhedsplan*)
- Det er vanskeligt at gennemskue om den økonomiske investering står mål med projektets resultater. (*Roskilde: Udsatte unge med ustabil boligsituation*)
- Vi valgte en forholdsvis sikker investering, forstået på den måde, at vi kendte målgruppen i forvejen, vi kendte leverandøren i forvejen og i forhold til udgiftssiden, så er det familier, vi alligevel skulle tilbyde en indsats. (*Vejle: Intensiv familiebehandling*)
- At nedbringe transaktionsomkostningerne givet projektets relativt lille omfang (6 mio. kr.). At lave et detaljeret aftalegrundlag med klar målgruppedefinition, visitationsproces osv. med henblik på at reducere løbende transaktionsomkostninger. Hvordan vi holder transaktionsomkostningerne lave samtidig med, at vi udvikler et evalueringsdesign, så vi har sikker viden om de beskæftigelsesrettede, sociale og økonomiske effekter af projektet (*Aarhus: Beskæftigelse af unge med psykiske udfordringer*)

De uddybende svar fra kommunerne understreger fokuset på disse elementer. Samtidig gør flere af kommunerne opmærksom på, at modellerne er relativt komplekse, og at det hos nogle skabte en usikkerhed overfor om der var noget man kom til at overse, ligesom der peges på, at modellerne kan være vanskelige at formidle til det politiske niveau. Endelig er der en respondent, der havde fokus på at designe en investering med så lave transaktionsomkostninger som muligt.

Omvendt er der tre af de oplyste risici og potentielle ulemper, som stort set ikke har været i fokus:

- Fokusforskydning: Bekymring for, hvorvidt fokus i samarbejdet i højere grad bliver på det investerings tekniske ift. udformning af aftalen snarere end på faglig kvalitet.
- Bevillingstekniske konsekvenser: Bekymring for betydning af investeringen for refusioner, bloktilskud og/eller overholdelse af servicerammen.
- Principielle bekymringer ift. at arbejde med sociale investeringer, fx af politisk karakter.

### 4.3 Delkonklusion

Undersøgelsen viser, at kommunerne havde mindst to motiver til at iværksætte en social investering i 23 ud af de 25 sociale investeringer. Generelt giver kommunerne således udtryk for, at de ønsker at opnå flere typer af gevinster ved at indgå en social investering. På tværs giver kommunerne størst prioritet til læring, innovation og økonomiske hensyn. I forhold til de økonomiske hensyn viser undersøgelsen, at kommunerne både giver prioritet til at finansiere indsatser, som de ellers ikke kunne finansiere, samt til at opnå besparelser på sigt som følge af de forventede effekter.

De uddybende forklaringer viser også, at det for flere kommuner var et selvstændigt formål at opnå erfaring med sociale investeringer som model.

Som nævnt i indledningen har der i forskningskredse været diskussion om, hvorvidt sociale investeringer primært er et NPM- eller NPG-orienteret instrument. Nærværende undersøgelse tyder på, at kommunerne bruger instrumentet for på samme tid at opnå hhv. 1)

økonomiske gevinster og 2) læring, samarbejde og innovation. Samtidig varierer det en del fra investering til investering, hvor entydigt kommunen har et økonomisk fokus i forberedelserne af investeringen. Med andre ord synes det at variere fra investering til investering, hvordan de to styringsparadigmer overlapper/konkurrerer med hinanden. Sociale investeringer som instrument er svær at kategorisere entydigt, da mekanismerne afhænger meget af, hvad der investeres i, og hvordan investeringen designes.

Undersøgelsen viser også, hvilke risici og potentielle ulemper, der har optaget kommunerne, under forberedelserne af investeringerne. Det viser sig, at kommunerne under forberedelserne mest er optaget af, hvor meget der skal betales tilbage, hvordan indsatserne evalueres og om investeringen reelt fører til en økonomisk gevinst for kommunen.

Det er her interessant, at nogle af de mere principielle indvendinger, der findes i forskningslitteraturen om sociale investeringer, ikke fylder noget for kommunerne. Kommunerne er således praktisk taget ikke bekymret for, at de sociale investeringer kommer til at forskyde fokus til kontraktspørgsmål og betalingsmodeller snarere end sociale indsatser, og de er heller ikke optaget af principielle bekymringer i relation til at koble investeringstilgange til socialt arbejde.



## 5 Kommunernes foreløbige erfaringer

I dette afsnit belyses kommunernes foreløbige erfaringer med investeringerne. Der måles på de samme temaer som i afsnittet ovenfor, dvs. at der både er fokus på potentielle fordele og ulemper. Forskellen er nu blot, at kommunerne bliver spurgt til, hvad deres foreløbige oplevelser har været med investeringerne.

### 5.1 De erfarede fordele ved sociale investeringer

Nedenfor beskrives de fordele, som kommunerne oplever med de igangværende investeringer.

Kommunernes vurderinger af en række potentielle fordele fremgår således af tabellen herunder. Tabellen viser i de første kolonner svarene for alle 25 investeringer, mens tabellens højre side ser nærmere på de 16 af investeringerne, der blev iværksat før 2023, dvs. investeringer, der alle har været i gang mindst et år på svartidspunktet.

Tabel 12. I hvilken grad oplever I foreløbigt, at I som kommune opnår følgende fordele ved investeringen?

Udsagn	Alle investeringer		Investeringer m. start før 2023	
	Gns.	Antal med høj prioritet	Gns.	Antal med høj prioritet
Finansiering, hvor det ellers ikke ville være muligt at finansiere indsatsen.	3,8	15	3,5	10
Besparelser på sigt, som følge af de forventede effekter.	3,0	5	3,0	5
Implementering. Fokus på resultater og effekter under implementeringen.	3,2	9	3,3	6
Innovation. Innovativ ift. indsatsdelen.	3,1	6	3,0	3
Evidens. Vidensbaseret ift. indsatsdelen.	2,8	4	2,7	2
Samarbejde i form af nye eller styrkede samarbejdsrelationer med eksterne.	3,2	9	3,3	7
Læring om resultater og effekter baseret på evalueringen af indsatserne.	3,4	8	3,5	5
Læring om målgruppens karakteristika.	2,8	4	2,8	3
<i>Gennemsnit pr. investering</i>		2,4		2,6
<i>Antal</i>	25	25	16	16

Tabellen viser, at kommunerne har svaret, at de i høj eller meget høj grad har oplevet 2,4 fordele på tværs af de 25 investeringer, og tallet er nogenlunde på niveau hermed (2,6 fordele), når vi kun ser på de 16 investeringer, der startede før 2023.

Der er fire fordele, som flest kommuner peger på – uanset om vi ser på alle 25 investeringer eller de 16, der startede før 2023.

- Finansiering, hvor det ellers ikke ville være muligt at finansiere indsatsen.
- Implementering. Fokus på resultater og effekter under implementeringen.
- Samarbejde i form af nye eller styrkede samarbejdsrelationer med eksterne.
- Læring om resultater og effekter baseret på evalueringen af indsatserne.

Der indgår én økonomisk orienteret fordel blandt de 4 fordele, nemlig at sociale investeringer sikrer finansiering, så det er muligt at finansiere indsatsen. Der er således færre kommuner, der oplever, at den sociale investering vil give dem besparelser på sigt som følge af de forventede effekter.

#### Uddybende svar

- Læringssporet er godt i gang og er begyndt at have effekt. (*Brøndby: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb*)
- Erfaringer med investeringsmodellen. Et uddybet kendskab og samarbejde med TUBA og DSI. Bedre kendskab til målgruppen. (*Brøndby: Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug*)
- Projektets innovative del er ikke lykkedes, så læringen har været begrænset. Derved er det mere "bare" blevet en anden aktør-løsning. Effekterne er skabt, men uden nyudviklingen er det sandsynligt, at vi selv kunne have skabt dem i en højkonjunktur alligevel. Borgerne har dog været tilfredse og selvforsørgelse opnået, så investeringen har på den måde været fin. (*Frederiksberg: Ledige i varig beskæftigelse*)
- Det jobrettede fokus spreder sig til andre teams i Jobcenteret. Øget fokus på effektivisering af arbejdsgange. (*Haderslev: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb*)
- Læringsdelen af projektet har givet stor effekt hos os, da den er tilrettelagt ud fra vores specifikke behov og ønsker. (*Hillerød: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb*)
- På indsatsdelen har vi prøvet en tilgang af, som har vist gode resultater og givet god læring til hvordan vi kan tilrettelægge indsats fremover. (*Roskilde: Udsatte unge med ustabil boligsituation*)
- Læringskurven har fra starten været stejl, og det er helt tydeligt, at "den 3. bundlinje" (den organisatoriske) er meget positiv. Ny viden om måling af resultater og effekter er en af fordelene, og en generelt skærpet faglighed i forhold til de løbende drøftelser af målgruppen, indsatsniveau (serviceniveau), formulering af handleplansmål og målbarhed generelt. Hvornår er målet med en indsats "opnået"? Udfordringen er så er udbrede den nye viden til hele organisationen og til egne leverandører. Desuden en positiv erfaring med at udvide samarbejdet med leverandør. Det påvirker sagerne, at samarbejdet fungerer og investeringen i at have kontinuerlige drøftelser er meget positiv. En læring, der også kan overføres til andre eksterne leverandører og i samarbejdet med vores interne leverandører. (*Vejle: Intensiv familiebehandling*)
- Forløbet har været medvirkende til at sætte mere fokus på opnåelse af beskæftigelsesresultater. (*Aalborg: Beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker*)
- Projektet er endnu ikke så langt, så erfaringer - især med effekter - er meget sparsomme. (*Aarhus: Flere kloge hænder i Aarhus*)
- Ofte må vi erkende, at vi leder efter de rigtig gode investeringscases. Mange af projekterne i Aarhus Kommune har en relativt lang tilbagebetalingshorisont grundet, at mange af gevinsterne ved forebyggende kommunale indsatser falder i andre sektorer. Derfor er det først på lang sigt, når investorerne er betalt tilbage, at der opstår besparelser i kommunen. Derfor er sociale effektinvesteringer nok næppe et værktøj til at redde den kommunale økonomi på det specialiserede socialområde. Men det kan være et godt værktøj til at afprøve nye løsninger på problemer, som kræver mere risikovillig kapital end kommunerne selv kan stille til rådighed. (*Aarhus: Beskæftigelse af unge med psykiske udfordringer*)

De uddybende kvalitative kommentarer fra kommunerne synes at underbygge svarene på de lukkede kategorier. Kommunerne understreger i kommentarerne især forskellige former for læring, som kommunen har opnået – i nogle tilfælde også på tværs af afdelinger. Herudover er der en kommentar, der hæfter sig ved, at modellen kan bidrage med risikovillig kapital til at finansiere tiltag, hvor kommunen er usikker på, om investeringen vil være rentabel.

I forhold til diskussionen om, hvorvidt sociale investeringer synes at koble sig mest til NPM eller NPG, så peger erfaringerne ikke entydigt i én retning. To af de fire udsagn peger således mest i retning af NPM, dvs. fokus på finansiering og resultatfokus under implementeringen (performance management), mens de sidste to udsagn mest matcher NPG-dagsordenen i form af fokus på samarbejde med eksterne og på læring.

## Forskellige oplevelser fra investering til investering

Udover at undersøge hvilke typer af fordele kommunerne oplever, er det også analyseret, hvor store forskelle, der er på oplevelserne mellem de enkelte investeringer. Tabellen herunder viser for den enkelte investering, hvor mange fordele kommunen har oplevet i enten høj grad eller meget høj grad. Det giver ikke et fuldt nuanceret billede alene at fokusere på antallet af fordele, som kommunerne oplever i høj eller meget høj grad. Derfor er opgørelsen suppleret med hhv. antal "ved ikke" samt en middelscore for kommunens vurdering af de forskellige potentielle fordele.

Tabel 13. Antal fordele som kommunen har oplevet i høj eller meget høj grad ved investeringen. (Tabellen omfatter investeringer med start før 2023)

Kommune	Investering	Antal fordele	Antal "Ved ikke"	Middel
Ballerup	Beskæftigelse af mennesker med autisme	0	0	2,0
Frederiksberg	Ledige i varig beskæftigelse	0	0	2,8
Roskilde	Udsatte unge med ustabil boligsituation	0	4	3,0
Aarhus	Behandling af voldsudsatte familier	1	1	2,4
Aarhus	Bekæmpelse af ungdomshjæmløshed	1	1	3,1
Norddjurs	Ledige med psykiske udfordringer	2	0	2,9
Aarhus	Anbragte og udsatte børns læring	2	2	3,2
Brøndby	Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug	3	0	3,3
Vejle	Intensiv familiebehandling	3	2	3,7
Aalborg	Beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker	3	0	3,0
Aarhus	Forebyggelse af senkomplikationer af type-2 diabetes	3	0	3,3
Hillerød	Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb	4	0	3,4
Rudersdal	Evidensbaseret stressbehandling	4	4	4,3
Aarhus	Tidlig og helhedsorienteret indsats til unge	4	0	3,8
Aarhus	Bekæmpelse af ungdomshjæmløshed (særligt udsatte unge)	4	1	3,4
Ikast-Brande	Housing First til hjemløse	7	0	3,8

Anm. Middelværdien er beregnet på 1-5-skalaen, hvor "i meget høj grad" scores til værdien 5.

Tabellen viser en væsentlig forskel mellem de enkelte investeringer. Tre kommuner har ikke oplevet nogen fordele i høj eller meget høj grad, mens en enkelt kommune i den modsatte ende af skalaen peger på 7 fordele. I alt har 9 kommuner oplevet tre eller flere fordele i høj eller meget høj grad.

De to yderligere kolonner giver mulighed for flere nuancer. Fx har Roskilde ikke givet en høj prioritet til nogen af fordelene, men det viser ikke nødvendigvis et stort problem, da kommunen har svaret "ved ikke" i fire kategorier, ligesom de potentielle fordele, som kommunen har vurderet, i gennemsnit er scoret til skalaens midtpunkt 3,0.

## 5.2 De erfarede ulemper og risici ved sociale investeringer

Nedenfor gengives kommunernes oplevelser af potentielle ulemper ved de sociale investeringer.

Tabel 14. I hvilken grad har følgende risici og potentielle ulemper foreløbigt givet anledning til problemer i forbindelse med investeringen for jer som kommune?

Udsagn	Gns.	Antal med høj prioritet
Transaktionsomkostninger: Høje transaktionsomkostninger til at forberede, gennemføre og afregne investeringen i form af tid og/eller udgifter.	2,4	3
Gaming: Risiko for gaming-adfærd fra investor og/eller leverandør - fx opportunistisk adfærd omkring definition af målgruppen, tilrettelæggelse af indsatsen eller opgørelse af resultater.	1,7	0
Målgruppen: Usikkerhed om, hvorvidt vi hurtigt nok kan finde tilstrækkeligt mange i målgruppen.	2,5	6
Samspil med andre: Usikkerhed om, hvorvidt andre aktører omkring indsatsen kan/vil bakke tilstrækkeligt op om indsatsen.	2,2	2
Evaluerbarhed: Bekymring for, hvorvidt det er muligt eller praktisk at foretage valide opgørelser af resultater og effekter.	2,4	2
Tilbagebetaling: Bekymring for, hvorvidt kommunen betaler en for høj pris, når investeringen skal betales tilbage.	2,4	2
Usikkerhed omkring gevinsten: Bekymring for, hvorvidt kontrakten reelt er skruet sammen på en måde, som sikrer kommunen en økonomisk gevinst.	2,2	3
Fokusforskydning: Bekymring for, hvorvidt fokus i samarbejdet i højere grad bliver på det investeringstekniske ift. udformning af aftalen snarere end på faglig kvalitet.	1,8	1
Bevillingstekniske konsekvenser: Bekymring for betydning af investeringen for refusioner, bloktilskud og/eller overholdelse af servicerammen.	1,5	0
Principielle bekymringer ift. at arbejde med sociale investeringer, fx af politisk karakter.	1,4	0
Andet (uddyb venligst nedenfor)	2,0	0
<i>Gennemsnit pr. investering</i>		0,8
<i>Antal investeringer = 25</i>		

### Uddybende forklaringer

Af forskellige årsager har det ikke været muligt at rekruttere nok deltagere til projektet. Antallet af deltagere i målgruppen er derfor reduceret og projektperioden er forlænget med et år. Forlængelsen finansieres delvis af kommunens forventede gevinst og af indsatsleverandøren selv, der betaler for indsatsen i det ekstra år, men også får del af den forventede gevinst. (*Brøndby: Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug*)

I opstartsfasen var der en vis skepsis fra et andet område af jobcenteret, ift. at borgerne efter endt sygdomsperiode fortsat skulle vejledes af aktøren frem for at blive overført til kollegerne i jobcenteret. (*Hillerød: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb*)

Det kræver større ressourcer end forventet at lave kvartalsvise effektopgørelser, samt gennemgå de kvartalsvise opgørelser med revisor (*Norddjurs: Sygemeldte borgere med arbejdsskader*)

Transaktionsomkostningerne er ikke et "problem", men en erkendelse. Det tager tid, at arbejde med investeringer, både før, under og efter, men efterhånden opstår der også en række fordele, så ressourcerne er godt givet ud. Vi har måttet erkende, at vi ikke kendte målgruppen så godt, som vi troede. Dvs. at vi havde opstillet et betalingsmål ud fra formodninger om målgruppens behov for støtte, som har vist sig slet ikke at holde stik. Vi har derfor været nødt til at lade et betalingsmål udgå. Desuden har vi valgt at lade et "ikke-betalingsmål" blive til betalingsmål. Vi har dat til at kunne gøre dette, men det stiller spørgsmål ved, hvordan vi måler og indsamler data, da kravene skærpes, når der kobles betaling på. En naturlig, men relevant konsekvens. Arbejdet med investeringen har altså vist os, at vi ikke kendte målgruppen så godt, som vi troede og vi har derfor fået mere viden. Det har været en stor udfordring at opstille målbare mål for socialrådgiverne

- og er det stadig. Det er blevet skærpet af, at der er tale om betalingsmål og at man derfor ikke kan bruge en prosabeskrivelse til grad af opnåelse. Forløbet har også vist, hvor skrøbeligt et projekt og samarbejde er, når der er udskiftning af medarbejdere - dette gælder ikke kun i investeringsprojekter, men påvirker også samarbejdet og opfølgning i sagerne. Generelt har det også vist sig at være vanskeligt at implementere de nye målinger i sagerne - ved baseline og ved afslutning. Det kræver gentagelse på gentagelse og remindere, at huske på og blive klædt på til at gennemføre det. (Vejle: *Intensiv familiebehandling*)

Der vil altid være en vis usikkerhed på den økonomiske gevinst for kommunen, da det faktisk ikke er til at måle. Man kan måle på effekten for de enkelte borgere, men det vil jo altid være en "alt andet lige" måling, da man ikke ved hvad den almindelige indsats ville medføre af resultater. Vi har opnået gode resultater for udsatte ledige også sammenlignet med andre indsatser, hvilket klart indikerer at der har været en økonomisk gevinst ved forløbet. (Aalborg: *Beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker*)

Tabellen viser, at kommunerne i gennemsnit i praksis oplever 0,8 af de potentielle ulemper eller risici i høj eller meget høj grad.

Den mest udbredte problemstilling er her, at det er vanskeligt hurtigt nok at finde tilstrækkeligt mange i målgruppen for investeringen. Dette synes at have voldt vanskeligheder i seks ud af de 25 investeringer.

Herudover er der fem ulemper/risici, som opleves i relation til 2-3 investeringer for hver af risiciene. Dette handler om transaktionsomkostninger, samspilsproblemer, evalueringsproblemer, bekymringer om kontrakten og høj tilbagebetaling.

De kvalitative svar kredser om de samme problemstillinger i forhold til målgrupperekuttering, transaktionsomkostninger og samspilsproblemer i form af initial modstand mod dele af forandringen fra en samarbejdspartner.

Endeligt er der fire ulemper/risici, som kommunerne (stort set) ikke har set i praksis på baggrund af de hidtidige erfaringer:

- **Gaming:** Risiko for gaming-adfærd fra investor og/eller leverandør - fx opportunistisk adfærd omkring definition af målgruppen, tilrettelæggelse af indsatsen eller opgørelse af resultater.
- **Fokusforskydning:** Bekymring for, hvorvidt fokus i samarbejdet i højere grad bliver på det investeringstekniske ift. udformning af aftalen snarere end på faglig kvalitet.
- **Bevillingstekniske konsekvenser:** Bekymring for betydning af investeringen for refusioner, bloktilskud og/eller overholdelse af servicerammen.
- **Principielle bekymringer** ift. at arbejde med sociale investeringer, fx af politisk karakter.

Analysen ovenfor viser i hvilket omfang forskellige typer af ulemper/risici opleves af kommunerne i forbindelse med investeringerne. Som tabellen nedenfor viser, er der samtidig også stor variation på tværs af investeringerne i forhold til hvor mange af disse ulemper, som kommunerne oplever i høj eller meget høj grad i relation til den enkelte investering.

Tabel 15. Antal ulemper som kommunen har oplevet i høj eller meget høj grad ved investeringen. (Tabellen omfatter investeringer med start før 2023)

Kommune	Investering	Antal ulemper	Antal "Ved ikke"	Middel (ex andet)
Ballerup	Beskæftigelse af mennesker med autisme	0	10	-
Hillerød	Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb	0	0	1,8
Ikast-Brande	Housing First til hjemløse	0	0	1,9
Norddjurs	Ledige med psykiske udfordringer	0	0	2,1
Roskilde	Udsatte unge med ustabil boligsituation	0	2	1,8
Aarhus	Tidlig og helhedsorienteret indsats til unge	0	0	1,8
Aarhus	Bekæmpelse af ungdomshjemløshed	0	1	2,1
Aarhus	Anbragte og udsatte børns læring	1	0	2,3
Aarhus	Bekæmpelse af ungdomshjemløshed (særligt udsatte unge)	1	0	2,2
Aarhus	Forebyggelse af senkomplikationer af type-2 diabetes	1	1	2,6
Frederiksberg	Ledige i varig beskæftigelse	2	0	2,5
Rudersdal	Evidensbaseret stressbehandling	2	1	2,3
Aalborg	Beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker	2	0	2,3
Aarhus	Behandling af voldsudsatte familier	2	1	3,0
Brøndby	Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug	3	0	2,5
Vejle	Intensiv familiebehandling	4	0	2,4

Anm. Middelværdien er beregnet på 1-5-skalaen, hvor "i meget høj grad" scores til værdien 5.

Tabellen viser, at de enkelte kommuner har givet udtryk for, at de i høj eller meget høj grad har oplevet 0-4 ulemper. Disse tal skal ses i lyset af, at kommunerne er blevet præsenteret for i alt 10 potentielle ulemper og risici. I forhold til 10 af de 16 investeringer i tabellen har kommunerne oplevet 0-1 af disse ulemper i høj eller meget høj grad. Omvendt er der to kommuner, der oplever 3-4 ulemper i høj eller meget høj grad.

### 5.3 Hvad ville du gerne have vidst mere om?

Spørgeskemaet indeholdt også et spørgsmål om, hvad kommunen gerne ville have vidst mere om, inden de indgik investeringen.

Svarene fremgår af tekstboksen herunder.

#### Hvad ville du gerne have vidst mere om, inden I indgik i investeringen?

- Egentlig ikke så meget. Det er anden gang vi arbejder med en ekstern investor og selve partnerskabet var prøvet af i andre kommuner.
- En bedre risikovurdering i forhold til Målgruppens størrelse og sårbarheder i projektorganisationen (reelt kun en person). Det ville også have været rart, hvis vi på forhånd havde overvejet, hvad vi ville gøre, hvis det f. eks. ikke var muligt at opfylde kravet til antal deltagere.
- Vi har tidligere arbejdet med DSK og har flere investeringsprojekter bag os, så vi har efterhånden større erfaring med sociale investeringer. Der kunne med fordel udarbejdes en beskrivelse / pixi omkring det, da det er et stort arbejde at opdyrke viden, selv, og der er komplekst at gennemskue, hvordan

model/betalingsmekanisme samt effekt/investeringen virker og får økonomisk betydning ("om det betaler sig" og hvordan hhv. investeringens succes kan ses økonomisk i den kommunale økonomi / fugle på taget eller reelt)

- Mit bedste råd er at indgå i et tillidsfuldt samarbejde med aktøren og have en hyppig og åben dialog om valg af borgere ind i projektet.
- Vi havde forud for projektet ret grundige drøftelser, så umiddelbart var modellen ganske godt belyst
- At det kræver en investering - også som projektleder. Heldigvis kunne jeg hurtigt se alle fordelene og læringen, vi fik undervejs, og de øgede transaktionsomkostninger undervejs, er derfor det hele værd. Det har været en stor hjælp, at samarbejdet mellem investor, leverandør og kommune har været så godt. Stor velvilje og tillid er helt afgørende for, at projektet kan lykkes. Og man skal vide, at man ikke bare kan lave en business case og så sætte projektet igang. Det kræver kontinuerligt opmærksomhed og indsats, at holde investeringen på sporet.
- Det tager tid at udvikle - fra man går i gang til den egentlig proces og indsats begynder. At investere i samarbejdsrelationer er alfa og omega. Politisk- og direktionsopbakning er en forudsætning. Eksempler på og erfaringer med tilbagebetalingsmodeller.
- Vi føler os godt "klædt på" inden at vi går i gang med forløbet og kan ikke pege på forhold, som vi gerne vil vide mere om. Vi synes, at det er problematisk med meget lange forløb og tilhørende afregninger flere år efter at forløb er afsluttet. Vi har derfor lavet aftaler med væsentlig kortere sigte. Det påvirker naturligvis prisen/bonusbetaling og der er usikkerhed på om borgerne fastholdes i job og uddannelse, men vi synes, at det er bedre med en hurtigere afregning.
- Vi skulle have forholdt os mere til risikoen for udfordringer med rekruttering og fastlagt vilkår for håndtering af det.
- Overvej nøje risikofordelingen fsva. hvor mange borgere man kan rekruttere til indsatsen. Det kan vise sig at være sværere end at opnå effekt af indsatsen. Pas desuden på med for restriktive visitationskriterier

Tre respondenter svarer, at de følte sig godt klædt på af investor, så der var ikke så meget, de i bakspejlet gerne ville have vidst fra starten.

Seks respondenter peger dog på temaer, som de gerne ville have vidst mere om:

- Viden om betalingsmekanismer (2 respondenter).
- Problemstillinger omkring rekruttering af borgere til investeringen (3 respondenter).
- At det kræver en del projektlederressourcer ikke bare under forberedelsen af investeringen, men også undervejs (1 respondent).

## 5.4 Delkonklusion

I forhold til fordelene ved sociale investeringer så vurderer kommunerne i over halvdelen af tilfældene, at investeringen har givet dem mulighed for at finansiere indsatser, der ellers ikke ville være mulige. Dette er den fordel, som flest af kommunerne giver udtryk for at have oplevet.

I næste række oplever flere af kommunerne fordele forbundet med 1) de nye samarbejder, 2) læring om resultater og effekter samt 3) et øget fokus på resultater under implementeringen.

Undersøgelsen viser også, at der er meget stor variation i vurderingerne af de enkelte investeringer. Nogle kommuner har ikke oplevet nogen af de otte potentielle fordele i høj eller meget høj grad, mens ni kommuner har oplevet mindst tre fordele i høj eller meget høj grad.

På linje med kommunernes motiver til at investere giver undersøgelsen igen et billede af, at sociale investeringer mikser nogle af de faktorer, der er fokus på i såvel NPM- som NPG-paradigmerne.

Det mest udbredte problem med investeringerne har været at finde tilstrækkeligt mange i målgruppen i forhold til det, der var forventet i aftalen om investeringen. Dette har været en udfordring i seks ud af de 25 investeringer.

Bortset fra den nævnte udfordring med målgrupperne, er der kun 0-3 kommuner, der i høj eller meget høj grad har oplevet de forskellige udfordringstyper, som er omfattet af undersøgelsen. Igen tyder undersøgelsen på, at nogle af de udfordringer, der peges på i forskningen, ikke synes at optage de kommuner, der faktisk har været i gang med investeringerne. Fx er der 0 kommuner, der har oplevet gaming-adfærd fra investor/leverandør, ligesom der heller ikke er opstået principielle bekymringer undervejs i investeringerne.

På linje med resultaterne i tidligere studier af praktikerrapporterede erfaringer, er kommunernes tilbagemeldinger om investeringerne overvejende positive. Med afsæt i den eksisterende forskning er det dog værd at huske, at dette ikke er ensbetydende med, at uafhængige forskere på samme måde ville finde, at investeringerne så entydigt har været succesfulde. Dette kan hænge sammen med, at forskere og praktikere ikke nødvendigvis vurderer praksis ud fra de samme vurderingskriterier.



## 6 Kommunernes indikationer om fremtiden

Som nævnt indledningsvist er der erfaringer fra udlandet om, at myndighederne evaluerer investeringerne positivt, men at det alligevel ikke altid fører til, at praksissen fra investeringerne fortsættes, eller at myndigheden indgår i nye investeringer (Bjerre 2022; Dixon 2020; Fraser m.fl. 2018).

### 6.1 Fortsætter investeringen efter investeringsperioden?

Én mulig indikator for om et investeringsprojekt er succesfuldt og bæredygtigt, er om kommunen vælger at fortsætte med denne praksis efter en investeringsperiode på nogle få år.

Denne indikator kræver dog lidt nærmere overvejelser omkring, hvad det egentligt vil sige, at "investeringen fortsætter". For hvad mener vi fx med "investeringen"?

- Er kernen i investeringen designet af den indsats, der møder borgerne i form af faglige metoder, indsatsens varighed og/eller intensitet?
- Er kernen finansieringsmodellen med ekstern finansiering og en tilbagebetalingsaftale? Eller måske metoden til at måle resultater og effekter?
- Eller er det centrale i investeringen samarbejdet med en leverandør?

Og hvis indikatoren handler om, hvorvidt "investeringen fortsætter", hvad mener vi så egentligt med "fortsætter"? Hvis alle aspekter af investeringen gentages uden ændringer, så er der jo tale om en egentlig kopi. Succeskriteriet for, at investeringen har haft en mere varig effekt / læring, er dog ikke nødvendigvis en kopi. Fx kan en kommune have opnået læring om styrker og svagheder ved indsatsen, og derfor vælge at lave nogle justeringer. Der kan således være skabt langsigtet læring og forandring som følge af investeringen, selv om der foretages nogle tilpasninger.

Kommunernes svar på, hvad der forventes at ske efter investeringsperioden, fremgår af tabellen herunder.

Tabel 16. I hvilken grad forventer I, at investeringen vil føre til mere varige ændringer i kommunens tilbud på dette konkrete område, når indsatsperioden i investeringen udløber?

	Investeringen får ikke betydning efter investeringsperioden	Vi lader os inspirere af investeringen, men laver tilpasninger	Vi fortsætter som under investeringen	Ved ikke	I alt
Indsatsens metoder overfor målgruppen	4	11	4	6	25
Varigheden og/eller intensiteten af indsatsen overfor målgruppen	4	10	4	7	25
Finansieringsmodellen med ekstern finansiering og en tilbagebetalingsaftale	11	4	1	9	25
Samarbejdet med leverandøren	6	3	4	12	25
Metoder til måling og evaluering	6	11	1	7	25

I tolkningen af tabellen er det vigtigt at have for øje, at en del ikke har kunnet svare på dette spørgsmål – sikkert fordi kommunen ikke har besluttet, hvad der skal ske efter investeringsperioden. Der er således 6-8 respondenter, der har svaret "ved ikke", hvad angår indsatsen, finansieringsmodellen og målemetoderne, og hvad angår samarbejdet med leverandøren har 11 svaret "ved ikke":

Vi kan inddele de fem karakteristika efter, hvad den typiske svarende kommune forventer at gøre efter investeringsperiodens udløb.

En sådan inddeling viser,

- at den typiske kommune forventer at lade sig *inspirere* af de faglige metoder mv. i relation til investeringen, dvs. indsatsens metoder, varighed og/eller intensitet og metoderne til måling / evaluering,
- at den typiske kommune *ikke fortsætter* med finansieringsmodellen eller leverandøren (med forbehold for mange, der svarer "ved ikke"), og
- at der ikke er nogen kategorier, hvor den typiske kommune forventer at *kopiere* tilgangen fra investeringsprojektet.

Nogle af kommunerne har uddybet deres svar. Disse svar fremgår herunder.

Uddybende svar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejdet har ikke haft den ønskede effekt (Ballerup: Beskæftigelse af mennesker med autisme)</li> <li>• Læringssporet skulle gerne betyde en mærkbar forskel i sagsarbejdet i form af et øget arbejdsmarkedsrettet fokus. (Brøndby: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb)</li> <li>• Brøndby Kommune vil ikke etablere sig eget tilbud efter investeringen, men TUBA vil måske etablere en større afdeling på Vestegnen, som vi måske vil samarbejde med. (Brøndby: Specialiseret hjælp til børn og unge fra familier med misbrug)</li> </ul>

- Vi håber at kunne implementere den nye organisering omkring borgeren for egne midler efter endt projektperiode. (Hillerød: Langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere på sygedagpenge eller jobafklaringsforløb)
- Det er for tidligt at vurdere de langsigtede effekter af projektet. Det kan ikke udelukkes, at projektet på sigt vil inspirere til ændringer i måden at arbejde med målgruppen eller måden at arbejde med investeringer på. (Randers: Beskæftigelse af borgere bosat i boligområder omfattet den boligsociale helhedsplan)
- Samarbejdet: Vi vil opjustere samarbejds møder i det generelle samarbejde, idet vi kan se positive effekter af at afholde kontinuerlige møder. Effekt og måling: Det er et ønske, at vi lader os inspirere af den måde leverandøren måler progression på - især fordi det inkluderer børn og forældres perspektiv, hvilket vi ønsker at blive bedre til, men ikke selv har formået at finde brugbare redskaber til. Vi kan se en god effekt af de intensive indsatser, der har været en del af investeringen (i 5 ud af de 25 familier). Det er klart en tilgang, vi vil undersøge nærmere og måske udbrede i eget regi. Også tilgængelighed og fleksibilitet i indsatsen har stor virkning, men det er vanskeligt at implementere i de relativt faste rammer, vores interne leverandører har. Men investeringen har vist os, at vi måske skal udfordre rammerne eller eks. samarbejde med nogle af vores døgninstitutioner for at kunne levere timer mere fleksibelt. (Vejle: Intensiv familiebehandling)
- Efter afslutning af forløb har vi videreført samarbejdet med leverandør dog ikke som et investeringsforløb med investor, men som en ren leverandørmodel med tilknyttet bonus. (Aalborg: Beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker)
- Så langt er projektet ikke at vi kan vurdere herpå (Aarhus: Anbragte og udsatte børns læring)
- Videreføres midlertidigt i rent kommunalt regi indtil der er data til at lave nøjere evaluering af de økonomiske konsekvenser (Aarhus: Bekæmpelse af ungdomshjemløshed)
- Investeringen er blevet midlertidigt videreført i rent kommunalt regi indtil det er muligt (datamæssigt) at lave en nøjere evaluering af de økonomiske resultater (Aarhus: Bekæmpelse af ungdomshjemløshed (særligt udsatte unge))
- Projektet vil skulle forankres - hvis det virker - på SOSU Østjylland (og eventuelt andre ungdomsuddannelser), så det er ikke et kommunalt anliggende. Men hvis projektet opnår gode resultater, vil Aarhus Kommune medvirke i kommunikationen og fortællingen sammen med projektets øvrige parter. (Aarhus: Flere kloge hænder i Aarhus)

## 6.2 Nye investeringer på vej fra kommunen?

Et andet væsentligt spørgsmål, der peger ind i fremtiden, er i hvilket omfang de involverede kommuner forventer at indgå i flere sociale investeringer fremadrettet. Dette kan være interessant, fordi det indirekte siger noget om dels den umiddelbare fremtid for udviklingen i antallet af sociale investeringer, dels i sig selv kan ses som en indikator for, hvordan kommunerne reelt har opfattet de igangværende investeringer. Det må alt andet lige antages, at succesfulde erfaringer med en eller flere sociale investeringer, vil øge tilbøjeligheden til at forberede flere investeringer.

I tabellen herunder fremgår kommunernes svar.

Tabel 17. Er der andre sociale investeringer på vej på dit område i din kommune indenfor de kommende 1-2 år?

Svarmuligheder	Antal Kommuner
Nej - det ville overraske mig.	0
Måske - vi er positivt stemte, men vi har ikke nogen konkrete idéer lige nu.	6
Måske - vi har nogle idéer, som vi overvejer, men ikke konkret arbejder med lige nu.	3
Måske - vi har nogle idéer, som vi konkret arbejder med at forberede.	2
Ja - lige om hjørnet.	3
Ved ikke	1
I alt	15

Anm. I kommuner med flere respondenter, er kommunen her indplaceret efter den respondent, der er kommet med det mest positive svar i retning af, at kommunen har nye investeringer på vej.

Tabellen viser, at der er flest kommuner i gråzonen – således kan 11 af de 15 kommuner placeres under en af de tre "måske"-kategorier. Det mest entydige er dog, at ingen af respondenterne ville blive overrasket over at se kommunen i nye sociale investeringer.

Her er det relevant at se på, hvor mange af kommunerne i undersøgelsen, der er hhv. aktive og inaktive i forhold til at forberede den næste investering. Dette giver en opdeling i hhv. 5 aktive og 9 inaktive kommuner. De 5 aktive omfatter således kommuner, der er tæt på at lancere nye investeringer, og kommuner, der arbejder konkret med at forberede investeringer. De 9 inaktive består af kommuner, der ikke arbejder på at forberede nye investeringer, hvad enten kommunen har nogle idéer til det eller ej.

De inaktive er således den største af de to grupper. Her skal det imidlertid bemærkes, at inaktiv næppe skal oversættes til, at der er egentlig modstand mod investeringer, da ingen kommuner har svaret "nej" til at forvente nye investeringer.

### **6.3 Delkonklusion**

Det er svært at svare entydigt på, hvilke spor investeringerne sætter for praksis i eftertiden. Undersøgelsen tyder på, at virkeligheden er mere nuanceret end sort-hvide konklusioner om, hvorvidt investeringen fortsætter eller ej.

Konklusionerne afhænger af, hvilke træk ved investeringen, der fokuseres på:

- Det er således stort set ingen, der forventer at indsatsen fremadrettet skal finansieres via en tilsvarende finansieringsmodel – hvilket heller ikke nødvendigvis er meningen, da finansieringsmodellen ofte beskrives som en katalysator til at forandre praksis, snarere end som en varig finansieringsmodel.
- Det er derimod mere interessant, hvorvidt den faglige praksis overfor borgerne fortsættes uændret – dvs. indsatsens metoder, varighed og intensitet. Her er det typiske svar ikke, at praksis fortsætter som under investeringen, men snarere at kommunen lader sig inspirere af investeringen, men at der kommer til at ske tilpasninger. (Det kunne være interessant at følge kvalitativt op på, hvilke tilpasninger der faktisk er sket, når investeringsperioderne er udløbet, men dette ligger udenfor nærværende undersøgelses tidsperspektiv).

Det andet fremtidsaspekt i undersøgelsen er, om kommunen har nye investeringer på vej. Her er det et interessant og markant resultat, at slet ingen af de 15 kommuner forholder sig afvisende til dette. Det store spørgsmål er dog, hvor langt kommunerne er med at forberede nye investeringer. Her svarer tre kommuner, at de lancerer nye investeringer om kort tid.

De nævnte resultater trækker umiddelbart i en positiv retning for forhåbningerne til sociale investeringers fremtid. Imidlertid er en stor gruppe på ni ud af de 15 kommuner relativt passive for nuværende: De er positivt stemte, og nogle af dem har nogle idéer, men ingen af de ni kommuner arbejder med idéerne lige nu.

## 7 Konklusioner og diskussion

Denne undersøgelse har vist, at der er begyndt at ske en udbredelse af sociale investeringer som tilgang især fra og med 2021. Undersøgelsen vidner således om, at der nu er udviklet og afprøvet modeller for sociale investeringer, der i store træk synes at være velfungerende.

Selv om der er opnået erfaringer med modellen, er der samlet set stadig et stykke vej til, at folketingsflertallets store forventninger fra 2018 er indfriet.

Set fra et nationalt perspektiv gør vi os følgende iagttagelser af temaer, som det er relevant at have opmærksomhed på i det videre arbejde med at udbrede og udvikle tilgangen:

- Foreløbigt er de sociale investeringer koncentreret om store og mellemstore kommuner, så tilgangen er endnu ikke afprøvet i landets mindste kommuner.
- Målt i omfang har de sociale investeringer indtil videre ikke indebåret en markant ændring i finansieringen af velfærdsindsatser. Den gennemsnitlige sociale investering i Danmark er således væsentligt mindre end internationalt, og et stort flertal af kommuner har endnu ikke afprøvet tilgangen.
- Flest investeringer har fokus på beskæftigelsesområdet, og der er også en del eksempler på det specialiserede socialområde, mens der til gengæld indtil videre har været færre eksempler i relation til skole, uddannelse, ældre og sundhed.
- Der er eksempler på, at der samarbejdes på tværs af afdelinger indenfor kommunen om tilbagebetalingen, men det gælder et mindretal af investeringerne – og udelukkende i de største kommuner.
- De fleste investeringer skal tilbagebetales indenfor højst seks år, men specielt i Aarhus er der eksempler på væsentligt længere tilbagebetalingsperioder.

De nævnte begrænsninger i det foreløbige arbejde med sociale investeringer skal ses i lyset af, at instrumentet fortsat er meget nyt i en dansk kontekst, og billedet kan således ændre sig over tid.

Undersøgelsen går særligt i dybden med et kommunalt perspektiv på de etablerede sociale investeringer. I forhold til kommunernes motiver og overvejelser i beslutningsprocessen forud for sociale investeringer ses et billede af, at tilgangen kan bidrage til at fremme forskellige kommunale bundlinjer. Kommunerne har under forberedelsen af investeringerne typisk fokus på at opnå flere forskellige typer af formål. Disse formål kan handle om økonomi og effektivisering, men i lige så høj grad om læring og innovation. Det er meget forskelligt fra investering til investering, hvad kommunen har fokus på – herunder i hvor høj grad kommunen vægter økonomiske hensyn.

Undersøgelsen viser også, at kommunerne bredt set har overvejende gode erfaringer med investeringerne. Flere kommuner oplyser således at opnå fordele særligt i relation til økonomi, samarbejde, styrket implementering og/eller læring baseret på styrket evaluering. Omvendt fylder flere af de ulemper, der i forskningen forbindes med sociale effektinvesteringer, ikke så meget i praksis. Fx er der ingen af de 25 respondenter, der har oplevet gaming-forsøg, ligesom de mere principielle bekymringer i relation til sociale investeringer heller ikke synes at fylde noget i kommunerne. Konklusionen om, at erfaringerne overvejende er gode, understøttes også af, at ingen af kommunerne er afvisende overfor at foretage sociale investeringer igen.

På trods af de overvejende gode erfaringer er sociale effektinvesteringer heller ikke noget mirakelmiddel i kommunernes øjne. I relation til seks ud af de 25 investeringer har kommunerne oplevet, at det har været vanskeligt at finde tilstrækkeligt mange i målgruppen, da investeringen gik i gang. De øvrige ulemper, udfordringer og risici er nogle, som kommunerne relativt sjældent giver udtryk for – dvs. problemstillinger, som i kommunernes øjne hver især har givet problemer i 1-3 investeringer. Det kan fx være bekymringer ift. transaktionsomkostningerne, om kommunen skal betale for meget tilbage, og om evalueringsresultaternes kvalitet.

## 7.1 Diskussion af undersøgelsens metode

Vi vurderer, at undersøgelsen giver et relevant bidrag til viden på feltet, da der mangler viden om danske kommuners tilgange til og erfaringer med sociale effektinvesteringer.

Hvis vi ser på undersøgelsens metode, er det en styrke, at den er relativ dækkende, da den bygger på kommuners svar vedrørende 25 ud af 30 af de sociale effektinvesteringer, der på tidspunktet var lanceret på dansk grund. En anden styrke er, at spørgeskemaet er relativt nuanceret i afdækning af forskellige potentielle fordele, ulemper og risici forbundet med sociale investeringer.

Undersøgelsen afspejler Impact Insiders ønske om en temperaturmåling af erfaringerne med sociale investeringer, og undersøgelsen er gennemført for begrænsede ressourcer og over relativt kort tid. Derfor har undersøgelsesmetoden dog også sine begrænsninger.

- Svarene er ikke nødvendigvis dækkende for, hvordan andre i kommunen ville have anskuet de samme spørgsmål. Bjerre viste fx via casestudier, at en kommune ikke nødvendigvis er en enhedsaktør, men at der kan være forskellige opfattelser af den samme investering på tværs af forvaltninger – fx mellem fagforvaltningen og økonomiforvaltningen (Bjerre 2022).
- Spørgeskemametoden giver ikke mulighed for at stille uddybende og opfølgende spørgsmål i forhold til at opnå en mere nuanceret og sikker forståelse af den enkelte investering.
- Spørgsmålene vedrørende kommunens erfaringer bygger på ikke-afsluttede investeringer, ligesom det ikke kortlægges, i hvilket omfang respondenter svarer med afsæt i data eller umiddelbare oplevelser.

De nævnte udfordringer kan håndteres ved yderligere undersøgelser på et senere tidspunkt, når der er flere afsluttede og evaluerede investeringer, og meget gerne suppleret af kvalitative casestudier. På et sådant senere tidspunkt vil det være interessant at analysere nærmere på dels investeringernes resultater i forhold til effekter og økonomiske konsekvenser, dels hvad der sker efter investeringernes udløb: Forankres der læring fra investeringerne i kommunernes videre arbejde? Og har de erfarne kommuner fået appetit på at indgå i yderligere investeringer?

Herudover kunne det også være relevant at have et bredere perspektiv end der opnås ved at spørge de kommuner, der faktisk indgår i investeringer. På den måde overser man nemlig spørgsmålet om, hvorvidt det egentligt er de mest oplagte kommuner, der indgår i

investeringerne. Der er således flere af landets mest socialt udsatte kommuner, der ikke indgår på de sociale investeringers landkort, og de sociale investeringer er slet ikke til stede i de mindste kommuner. Hvad skyldes det? Kan der ikke etableres gode business cases i de mest udsatte kommuner? Eller har kommunerne ikke den tilstrækkelige administrative kapacitet til at etablere disse ret komplekse modeller?

## Litteratur

- Altinget. 2023a. "Knud Vilby: Sociale investeringer efterlader kommuner med de tungeste opgaver". *Social*. <https://www.altinget.dk/social/artikel/knud-vilby-sociale-investeringer-efterlader-kommuner-med-de-tungeste-opgaver> (9. april 2024).
- Altinget. 2023b. "Professor: Sociale investeringer har et klassisk kasseøkonomisk problem". *Social*. <https://www.altinget.dk/social/artikel/professor-sociale-investeringer-har-et-klassisk-kasseoekonomisk-problem> (9. april 2024).
- Altinget. 2023c. "Rådmand: Et uafklaret spørgsmål skygger for sociale investeringers potentiale". *Social*. <https://www.altinget.dk/social/artikel/raadmand-et-uafklaret-spoergsmaal-skygger-for-sociale-investeringers-potentiale> (9. april 2024).
- Arena, Marika, Irene Bengo, Mario Calderini, og Veronica Chiodo. 2016. "Social Impact Bonds: Blockbuster or Flash in a Pan?" *International Journal of Public Administration* 39(12): 927–39. doi:10.1080/01900692.2015.1057852.
- Balkfors, Anna, Tomas Bokström, og Tapio Salonen. 2020. *Med framtiden för sig - en ESO-rapport om sociala investeringar*. Expertgruppen för Studier i Offentlig ekonomi.
- Bjerre, Karsten Storgaard. 2022. "Sociale investeringer i danske kommuner på børnefamilieområdet. En udforskning af potentialer og udfordringer i et kommunalt perspektiv". Københavns Universitet.
- Broccardo, Eleonora, Maria Mazzuca, og Maria Laura Frigotto. 2020. "Social Impact Bonds: The Evolution of Research and a Review of the Academic Literature". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27(3): 1316–32. doi:10.1002/csr.1886.
- Clifford, Jim, og Tobias Jung. 2016. "Social Impact Bonds: Exploring and Understanding an Emerging Funding Approach". : 38.
- Dayson, Chris, Alec Fraser, og Toby Lowe. 2020. "A Comparative Analysis of Social Impact Bond and Conventional Financing Approaches to Health Service Commissioning in England: The Case of Social Prescribing". *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 22(2): 153–69. doi:10.1080/13876988.2019.1643614.
- Den Sociale Investeringsfond. 2024. *Analyse af potentialet for outcomefonde i Danmark*. <https://dsi.dk/wp-content/uploads/Analyse-af-potentialet-for-outcomefonde-i-Danmark.pdf> (12. april 2024).
- Dixon, Ruth. 2020. "Performance management in social impact bonds: how an outcomes-based approach shapes hybrid partnerships". *International Journal of Public Sector Management* ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/IJPSM-03-2020-0070.
- Folketinget. 2018. "Førstebehandling vedr. L 56 Forslag til lov om Den Sociale Investeringsfond". <https://www.ft.dk/samling/20181/lovforslag/L56/BEH1-8/forhandling.htm> (18. marts 2024).
- Fraser, Alec, Tan Stefanie, Lagarde Mylene, og Mays Nicholas. 2018. "Narratives of Promise, Narratives of Caution: A Review of the Literature on Social Impact Bonds". *Social Policy & Administration* 52(1): 4–28. doi:10.1111/spol.12260.



- French, Max, Jonathan Kimmitt, Rob Wilson, David Jamieson, og Toby Lowe. 2022. "Social Impact Bonds and Public Service Reform: Back to the Future of New Public Management?" *International Public Management Journal*: 1–20. doi:10.1080/10967494.2022.2050859.
- Giacomantonio, Chris. 2017. "Grant-Maximizing but Not Money-Making: A Simple Decision-Tree Analysis for Social Impact Bonds". *Journal of Social Entrepreneurship* 8(1): 47–66. doi:10.1080/19420676.2016.1271348.
- Hevenstone, Debra, Alec Fraser, Lukas Hobi, Wojtek Przepiorka, og Gemma G. M. Geuke. 2023. "The Impact of Social Impact Bond Financing". *Public Administration Review* 83(4): 930–46. doi:10.1111/puar.13631.
- Innovationsministeren. 2018. *Lovforslag nr. L56 - Folketingsåret 2018-19: Lov om Den Sociale Investeringsfond*.
- Jacobsen, Rasmus Højbjerg, og Beatrice Schindler Rangvid. 2023. *Insights on Social Investment – Experience from the Nordic Region*.
- Oxford Research. 2020. *Det danske marked og økosystem for sociale investeringsprogrammer. En markeds- og aktørafdækning*.
- Smeets, Dominique Jozef Alfons. 2017. "Collaborative Learning Processes in Social Impact Bonds: A Case Study from the Netherlands". *Journal of Social Entrepreneurship* 8(1): 67–87. doi:10.1080/19420676.2017.1299034.
- Social Kritik. 2024. "Sociale effektinvesteringer – mulighed eller muligt monster? – Social Kritik". <https://socialkritik.dk/sociale-effektinvesteringer-mulighed-eller-muligt-monster/> (9. april 2024).
- Terp, Carsten. 2022. "Resultatbetalingsfondene kommer (måske) – hvad ved vi om dem?" *Impact Insider*. <https://impactinsider.dk/resultatbetalingsfondene-kommer-maaske-hvad-ved-vi-om-dem/> (9. april 2024).
- University of Oxford. 2024. "Impact Bond Dataset". *The Government Outcomes Lab*. <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/> (12. april 2024).

# Bilag: Spørgeskemaet

## Beskriv investeringen

1. Organisering
  - a. Hvilken afdeling (/afdelinger) er ansvarlig myndighed for indsatsen? \_\_\_\_\_
  - b. Hvem er leverandørerne: \_\_\_\_\_ (Fx en eller flere eksterne leverandører, eller en afdeling i XX Kommune)
  - c. Hvem er investorerne: \_\_\_\_\_ (Fx Den Sociale Kapitalfond eller Den Sociale Investeringsfond. Nævn også hvis kommunen selv eller almene fonde bidrager med finansiering til gennemførelse af investeringen).
  - d. Hvor stor er investeringen – dvs. hvor mange ressourcer tilføres fra investorerne: \_\_\_\_\_ (Fx X kroner)
  - e. Hvem er evaluatorene: \_\_\_\_\_
2. Målgruppen
  - a. Hvad karakteriserer målgruppens primære udfordringer (fx "aktivitetsparate ledige" eller "børn i mistrivsel")? \_\_\_\_\_
  - b. Hvor mange borgere forventer I skal have indsatsen over hele investeringens løbetid? \_\_\_\_\_
3. Indsatsen i investeringen
  - a. Hvilke målgruppeområder ligger indsatsen/indsatserne indenfor? (Flere svar er mulige)
    - i. Social – det specialiserede børneområde, herunder handicap
    - ii. Social - det specialiserede voksenområde, herunder handicap
    - iii. Beskæftigelsesområdet
    - iv. Skole og uddannelse
    - v. Sundhedsområdet
    - vi. Ældreområdet
    - vii. Andet, skriv hvad: \_\_\_\_\_
    - viii. Ved ikke
4. Tilbagebetaling – ud fra hvilke resultat- og effektmål?
  - a. Skriv de resultat- og effektmål, der udløser tilbagebetaling, her:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Tilbagebetaling – Hvilke områder finansierer kommunens tilbagebetaling af investeringen til investorerne?
  - a. Hvilke målgruppeområder bidrager til at finansiere tilbagebetalingen af investeringen? (Flere svar er mulige)
    - i. Social – det specialiserede børneområde, herunder handicap

- ii. Social - det specialiserede voksenområde, herunder handicap
- iii. Beskæftigelse
- iv. Skole og uddannelse
- v. Sundhed
- vi. Ældre
- vii. Andet, skriv hvad: \_\_\_\_\_
- viii. Ved ikke

6. Tidsperspektiv

- a. I hvilket år starter/startede indsatsperioden? \_\_\_\_\_
- b. I hvilket år slutter indsatsperioden? \_\_\_\_\_
- c. I hvilket år falder de sidste tilbagebetalinger fra kommunen for investeringen efter planen? \_\_\_\_\_

**Intentionerne bag og beslutningen om at indgå i investeringen**

7. Der kan være forskellige motiver (og kombinationer af motiver) i kommuner til at indgå i sociale investeringer. I hvilken grad havde din kommune fokus på følgende potentielle fordele ved sociale investeringer i forberedelses- og beslutningsprocessen i relation til nærværende investering?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
<b>Finansiering</b> , hvor det ellers ikke ville være muligt at finansiere indsatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Besparelser på sigt</b> , som følge af de forventede effekter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Implementering</b> . Fokus på resultater og effekter under implementeringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovation</b> . Innovativ ift. indsatsdelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Evidens</b> . Vidensbaseret ift. indsatsdelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Samarbejde</b> i form af nye eller styrkede samarbejdsrelationer med eksterne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Læring om resultater og effekter</b> baseret på evalueringen af indsatserne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Læring om målgruppens karakteristika</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Andet</b> , skriv hvad: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Uddyb gerne de vigtigste årsager til at indgå investeringen.

9. Der kan være forskellige risici og potentielle ulemper som kommune ved at indgå i sociale investeringer. I hvilken grad havde din kommune fokus på følgende i forberedelses- og beslutningsprocessen i relation til nærværende investering?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
<b>Transaktionsomkostninger:</b> Høje transaktionsomkostninger til at forberede, gennemføre og afregne investeringen i form af tid og/eller udgifter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gaming:</b> Risiko for gaming-adfærd fra investor og/eller leverandør – fx opportunistisk adfærd omkring definition af målgruppen, tilrettelæggelse af indsatsen eller opgørelse af resultater.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Målgruppen:</b> Usikkerhed omkring, hvorvidt vi hurtigt nok kan finde tilstrækkeligt mange i målgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Samspil med andre:</b> Usikkerhed om, hvorvidt andre aktører omkring indsatsen kan/vil bakke tilstrækkeligt op om indsatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Evaluerbarhed:</b> Bekymring for, hvorvidt det er muligt eller praktisk at foretage valide opgørelser af resultater og effekter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tilbagebetaling:</b> Bekymring for, hvorvidt kommunen betaler en for høj pris, når investeringen skal betales tilbage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Usikkerhed omkring gevinsten:</b> Bekymring for, hvorvidt kontrakten reelt er skruet sammen på en måde, som sikrer kommunen en økonomisk gevinst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fokusbekymring:</b> Bekymring for, om fokus i samarbejdet i højere grad bliver på det investeringstekniske ift. udformning af aftalen snarere end på faglig kvalitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bevillingstekniske konsekvenser:</b> Bekymring for betydning af investeringen for refusioner, bloktilskud og/eller overholdelse af servicerammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Principielle bekymringer</b> ift. at arbejde med sociale investeringer, fx af politisk karakter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Andet</b> , skriv hvad: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Uddyb gerne de vigtigste bekymringer I var optaget af i beslutnings- og udviklingsprocessen.

## Foreløbige erfaringer

11. I hvilken grad oplever I foreløbigt, at I som kommune opnår følgende fordele ved investeringen?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
<b>Finansiering</b> , hvor det ellers ikke ville være muligt at finansiere indsatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Besparelser på sigt</b> , som følge af de forventede effekter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Implementering</b> . Fokus på resultater og effekter under implementeringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovation</b> . Innovativ ift. indsatsdelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Evidens</b> . Vidensbaseret ift. indsatsdelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Samarbejde</b> i form af nye eller styrkede samarbejdsrelationer med eksterne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Læring om resultater og effekter</b> baseret på evalueringen af indsatserne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Læring om målgruppens karakteristika</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Andet</b> , skriv hvad: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Uddyb gerne de vigtigste fordele I foreløbigt har oplevet.

13. I hvilken grad har følgende risici og potentielle ulemper foreløbigt givet anledning til problemer i forbindelse med investeringen for jer som kommune?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
<b>Transaktionsomkostninger</b> : Høje transaktionsomkostninger til at forberede, gennemføre og afregne investeringen i form af tid og/eller udgifter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gaming</b> : Risiko for gaming-adfærd fra investor og/eller leverandør – fx opportunistisk adfærd omkring definition af målgruppen, tilrettelæggelse af indsatsen eller opgørelse af resultater.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Målgruppen</b> : Usikkerhed omkring, hvorvidt vi hurtigt nok kan finde tilstrækkeligt mange i målgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Samspil med andre:</b> Usikkerhed om, hvorvidt andre aktører omkring indsatsen kan/vil bakke tilstrækkeligt op om indsatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Evaluerbarhed:</b> Bekymring for, at det ikke er muligt eller praktisk at foretage valide opgørelser af resultater og effekter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tilbagebetaling:</b> Bekymring for, at kommunen betaler en for høj pris, når investeringen skal betales tilbage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Usikkerhed omkring gevinsten:</b> Bekymring for, hvorvidt kontrakten reelt er skruet sammen på en måde, som sikrer kommunen en økonomisk gevinst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fokusforskydning:</b> Fokus i samarbejdet bliver i højere grad på det investeringstekniske ift. udformning af aftalen snarere end på faglig kvalitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bevillingstekniske konsekvenser</b> om betydning af investeringen for refusioner, bloktilskud og/eller overholdelse af servicerammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Principielle bekymringer</b> ift. at arbejde med sociale investeringer, fx af politisk karakter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Andet</b> , skriv hvad: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Uddyb gerne de vigtigste risici og potentielle ulemper, som I foreløbigt har oplevet give anledning til problemer.

## Forankring efter indsatsperiodens udløb

15. I hvilken grad forventer I, at investeringen vil føre til mere varige ændringer i kommunens tilbud på dette konkrete område, når indsatsperioden i investeringen udløber?

	Investeringen får ikke betydning efter investeringsperioden	Vi lader os inspirere af investeringen, men laver tilpasninger	Vi fortsætter som under investeringen	Ved ikke
Indsatsens metoder overfor målgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varigheden og/eller intensiteten af indsatsen overfor målgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansieringsmodellen med ekstern finansiering og en tilbagebetalingsaftale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejdet med leverandøren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metoder til måling og evaluering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uddyb gerne:

## Råd til andre kommuner

16. Hvad ville du gerne have vidst mere om, inden I indgik i investeringen?

## Flere investeringer i fremtiden?

17. Er der andre sociale investeringer på vej på dit område i din kommune indenfor de kommende 1-2 år? (Sæt ét kryds i den kategori, som kommer tættest på jeres situation)

A. Nej – det ville overraske mig.	<input type="checkbox"/>
B. Måske – vi er positivt stemte, men vi har ikke nogen konkrete idéer lige nu.	<input type="checkbox"/>
C. Måske – vi har nogle idéer, som vi overvejer, men ikke konkret arbejder med.	<input type="checkbox"/>
D. Måske – vi har nogle idéer, som vi konkret arbejder med at forberede.	<input type="checkbox"/>
E. Ja – lige om hjørnet.	<input type="checkbox"/>
F. Ved ikke	<input type="checkbox"/>

Uddyb gerne: