

Evaluering af den sociale investeringsfond

Aarhus Kommune
Februar 2024



Indhold

1.	Status for fondens arbejde	3
2.	Resumé	5
3.	Baggrund og metode	8
4.	Potentialer og barrierer ved sociale investeringer	11
5.	Organiseringen "rundt om" råd og fond	18
6.	Samlede anbefalinger	21

1 Status for fondens arbejde

”I en social effektinvestering går en myndighed, en velfærdsudfører og en investor sammen om at løse en konkret velfærdsudfordring ved at gennemføre en indsats, der både kan skabe sociale forandringer for den enkelte og på sigt kan skabe gevinster på et offentligt budget.

Investoren stiller risikovillig kapital til rådighed for, at en leverandør kan levere en indsats. Myndigheden betaler kun investoren pengene tilbage, hvis de aftalte, konkrete resultatmål opfyldes.”

Aarhus Kommune

1. Status for fondens arbejde

Status for fondens arbejde

Status for fondens arbejde er ikke omfattet af PwC's evaluering, og er medtaget for at perspektivere fondens arbejde i dens funktionsperiode.

Aarhus Kommune har oplyst, at status for fonden ultimo 2023 er:

”Rådet for Sociale investeringer har sammen med andre samarbejdspartnere indtil nu investeret i ni sociale investeringer, der alle har en længere tidshorisont.

Investeringerne følges løbende for at tage ved lære af erfaringerne og for at kunne opgøre både den sociale og den økonomiske effekt, når projekterne er færdige. De sociale investeringer er igangsat inden for forskellige velfærdsområder, og de forventes at gavne mere end 1.450 borgere. Konkret arbejdes der på, at:

- 81 unge borgere kommer ud af hjemløshed
- 500 udsatte unge kommer i job og uddannelse
- 15 familier hjælpes med at stoppe volden i familien
- 300 udsatte borgere får en sund livsstil, så risikoen for senkomplikationer af type 2 diabetes reduceres
- 80 anbragte/udsatte børn og unge får bedre mulighed for at bestå folkeskolens afgangsprøve og gennemføre en ungdomsuddannelse
- 360 borgere med psykiske udfordringer kommer i job og uddannelse
- 150 elever på en erhvervsskole oplever forbedret trivsel og derved undgår at afbryde deres uddannelse

Rådets samlede investeringssum er ca. 56 mio. kr. Det beregnede økonomiske potentiale i investeringerne for Rådet er ca. 62 mio. kr.

Tilbagebetalinger fra de første projekter er begyndt. Generelt ses der lidt forsinkelser i projekterne, og dermed i realiseringen af resultatbetalingsmålene. Vurderingen er dog, at projekterne overordnet set er i god gænge, og at de budgetterede¹ resultatbetalinger generelt realiseres med lidt forsinkelse.

Rådet har pr. ultimo 2023 modtaget ca. 2,5 mio. kr. i tilbagebetaling fordelt på 5 projekter – Lær for Livet, Ung i Fokus, Dialog mod Vold samt de to Housing First projekter. Midlerne vil blive anvendt til at investere i nye projekter.”

Note 1: Der budgetteres med, at 80 procent af de forudsatte resultatbetalinger realiseres.

2 Resumé

”I en social effektinvestering går en myndighed, en velfærdsudfører og en investor sammen om at løse en konkret velfærdsudfordring ved at gennemføre en indsats, der både kan skabe sociale forandringer for den enkelte og på sigt kan skabe gevinster på et offentligt budget.

Investoren stiller risikovillig kapital til rådighed for, at en leverandør kan levere en indsats. Myndigheden betaler kun investoren pengene tilbage, hvis de aftalte, konkrete resultatmål opfyldes.”

Aarhus Kommune

2.1 Resumé

På baggrund af den gennemførte evaluering, hvor PwC har interviewet et stort interessentbillede af interne og eksterne deltagere, ses det, at Aarhus Kommunes sociale effektinvesteringsfond har givet en række vigtige erfaringer.

I hovedtræk kan erfaringerne summeres til følgende – som udfoldes på de efterfølgende sider i uddybende beskrivelser og anbefalinger:

Potentialet og formålet

Aarhus Kommune ses af eksterne interessenter som en foregangskommune og vurderes gennem denne evaluering og tilbagemeldinger at have opnået betydelige erfaringer med potentialer og barrierer for sociale effektinvesteringer.

Der er etableret et stærkt netværk til Den Sociale Investeringsfond (DSI), samt almennyttige fonde, civilsamfundsorganisationer og leverandører.

Fondens etablering med et råd har været et prioriteret politisk ønske i Aarhus Kommune, som politikerne ser et stort potentiale i. Alle deltagere i evalueringen har oplevet den politiske opbakning som en væsentligt drivkraft. Samtidig er det tilkendegivet, at den politiske opbakning er sket i en balanceret hensyntagen til et politisk-administrativt armslængdeprincip, som netop har været et vigtigt princip i rådets arbejde.

Eksterne samarbejdspartnere og investorer udtrykker en klart positiv holdning til Aarhus Kommunens satsning på sociale effektinvesteringer, og de ser et betydeligt potentiale i dette samarbejde, som understøtter deres egne tanker og mål.

Den ”dobbelte bundlinje” giver mening for alle deltagere og bør fastholdes og kommunikeres.

Etableringen af fonden har medvirket til en betydelig markedsmodning, såvel internt i Aarhus Kommune som hos eksterne samarbejdspartnere.

Respondenterne fra Aarhus Kommune har klart tilkendegivet, at der har fundet en organisatorisk læring sted på alle niveauer i kommunen, og at kommunen i leverandør- og myndighedsrollen er blevet mere kompetent til at vurdere og deltage i projekter med sociale effektinvesteringer, hvilket har været med til over tid at reducere barrierer for, hvordan projekterne skal udvikles, tilrettelægges og drives.

Arbejdet rundt om fondens og rådets arbejde fremstår generelt velorganiseret og formålsrettet. Sekretariatet, som varetager projektilrettelæggelse og administration rundt om fonden og rådet, får stor ros for at være støttende og velorganiseret i dets opgaver. Det mener såvel magistratsafdelinger som investorer og leverandører.

Formålet med etableringen af fonden vurderes således af deltagerne som opnået i den forgangne periode. Der peges fremover på vigtigheden af, at der på baggrund af evalueringen igangsættes en proces med at definere rådets og fondens videre virke. Her peges specifikt på følgende barrierer:

Identificerede barrierer

Aarhus Kommunes magistratsafdelinger har i leverandør- og myndighedsrollen påtaget sig at afholde alle transaktionsomkostninger til deltagelse i fondens sociale effektinvesteringer. Disse transaktionsomkostninger opleves som et omfattende ressourcetræk og beskrives som en klar barriere for magistratsafdelingernes fremtidige arbejde med nye projekter.

For at imødekomme denne barriere kan rådet gennem fokus på procesoptimeringer for effektvurderingsarbejdet, videndeling, erfaringsopsamling samt klar kommunikation og forventningsafstemning ud i magistratsafdelingerne understøtte, at magistratsafdelingerne får et mere klart billede af, både hvad der kræves, og hvor der kan ændres i processerne således, at ressourcetrækket reduceres.

Der kan også udarbejdes skabeloner for kontrakter/samarbejdsaftaler.

2.2 Resumé

Identificerede barrierer (fortsat)

Der er et generelt ønske om mere kommunikation om fondens arbejde. Fremover kan dette arbejde overvejes organiseret således, at sekretariatet også løser kommunikationsopgaver, som flere aktører påpeger et behov for – set i lyset af fortsat arbejde med at modne tanken om og mulighederne for sociale effektinvesteringer.

Sekretariatet kan for at håndtere dette gives en tydeligere rolle med at motivere, begrunde og indholdsudfylde de forandringer, som arbejdet med sociale effektinvesteringer medfører i magistratsafdelingerne eller hos en samarbejdspartner. Dette er med henblik på løbende at håndtere barrierer for videre udvikling både af nye projekter og i de eksisterende projekter, da der opleves et behov for løbende støtte i projekterne.

3

Baggrund og metode

”Der skal laves en evaluering af rådets arbejde med henblik på at kunne vurdere, om rådet skal videreføres i sin nuværende form. Borgmesterens Afdeling initierer evalueringen, som forelægges byrådet sammen med afrapporteringen for 2023.”

Aarhus Kommune

3.1 Baggrund og metode

Aarhus Byråd etablerede i maj 2020 en social investeringsfond med en samlet kapital på 40 mio. kr., og der blev samtidig nedsat et eksternt råd med tre eksterne medlemmer – Rådet for Sociale Investeringer – som skulle udmønte beslutninger i konkrete sociale effektinvesteringer.

Rådet for Sociale Investeringer har på den baggrund igangsat nye sociale indsatser, som både kan skabe positive forandringer for kommunens borgere og på sigt kan nedbringe de kommunale udgifter. Dette er gjort i samarbejde med bl.a. organisationer fra civilsamfundet, private investorer og ikke mindst Aarhus Kommunes magistratsafdelinger, der har myndighedsrollen.

Aarhus Kommune har med sin sociale investeringsfond bevæget sig ind i et område for levering af komplekse velfærdsydelser, som ganske få kommuner i Danmark har betrukket. Der er ikke meget forskningsmæssig viden og evidens at støtte sig til, og der arbejdes ofte over en lang tidshorisont med svært dokumenterbare effekter, som måske viser sig i andre offentlige sektorer, regioner, staten eller i en anden magistrats afdelinger.

Formål med evalueringen

Aarhus Kommune har i oktober 2023 indgået en aftale med PwC om evaluering af Aarhus Kommunes sociale investeringsfond.

Evalueringsrapporten består af et resume, baggrund og metode, potentiale og barrierer for sociale investeringer, organisering "rundt om" fondens arbejde samt samlede anbefalinger.

Af kommissoriet for rådets arbejde fremgår det, at *"Der skal laves en evaluering af rådets arbejde med henblik på at kunne vurdere, om rådet skal videreføres i sin nuværende form. Borgmesterens Afdeling initierer evalueringen, som forelægges byrådet sammen med afrapporteringen for 2023."*

Formålet med evalueringen af arbejdet med sociale investeringer i Aarhus Kommune har været todelt. For det første ønskes en evaluering af, hvordan der opleves et potentiale i det beskrevne formål i forhold til rådet og fonden, samt hvilke barrierer der er forbundet med arbejdet.

Dette overblik skal for det andet lede til samlede anbefalinger til, hvad Aarhus Kommune fremover skal have særlig opmærksomhed på – og hvilke ændringer og justeringer, der med fordel kan foretages organisatorisk for at gøre processerne så smidige og håndterbare som muligt. Her er det væsentligt, at de hidtidige erfaringer med de igangsatte sociale effektinvesteringer inddrages.

Evalueringens formål er dermed ikke at evaluere de konkrete projekters effekter på et tidspunkt, hvor ingen igangsatte projekter endnu er afsluttede, og hvor flere kun har været i drift i en kortere periode og derfor ikke meningsfuldt kan indgå i en samlet vurdering af den sociale investeringsfond.

Afrapporteringen er efter indledende møder med rådets sekretariat aftalt opbygget, så den følger evalueringens formål, idet formål, potentiale og barrierer og herefter organiseringen rundt om fondens arbejde udfoldes med udgangspunkt i PwC's interviews og heraf afledte anbefalinger.

3.2 Baggrund og metode

Kvalitative interviews

Metodisk er det største greb i analysen anvendelsen af kvalitative interviews. Aarhus Kommune har til brug for evalueringen udpeget i alt 21 personer, der deltog i 19 semistrukturerede kvalitative interviews af én til halvanden times varighed. Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i en på forhånd godkendt interviewguide. Guiden har taget udgangspunkt i undersøgelsens to hovedformål.

De fleste interviews blev gennemført fysisk, mens to blev afholdt virtuelt.

Interviewgruppen har været sammensat af fondens rådsmedlemmer, rådmænd, kommunale embedsfolk i såvel magistratsafdelingerne som i fondens sekretariat samt eksterne samarbejdspartnere blandt leverandører og investorer, herunder Den Sociale Investeringsfond (DSI).

De deltagende var

Michael Justesen, økonomichef, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Mads Bundgaard, økonomikonsulent, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Conny Windfeldt, afdelingsleder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Ann-Louise Wohlert, pædagog, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Anita Christensen, afdelingsleder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Otto Ohrt, sundhedschef, Sundhed og Omsorg

Anne Thorø Nielsen, medlem af Rådet for Sociale Investeringer

Christina Voigt, pædagogisk konsulent, Børn og Unge

Tina Porsmose, sundhedsfremme- og forebyggelseschef, Sundhed og Omsorg

Marianne Pedersen, sekretariatet for Rådet for Sociale Investeringer

Christina Vadstrup Petersen, sekretariatet for Rådet for Sociale Investeringer

Thomas Medom, rådmand (SF), Børn og Unge

Ruth Lehm, driftschef, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Ole Kiil Jacobsen, sekretariatschef, Børn og Unge

Signe Reichenbach, konsulent, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Anders Winnerskjold, rådmand (S), Sociale Forhold og Beskæftigelse

Gurli Martinussen, formand for Rådet for Sociale Investeringer

Gertrud Kernn-Jespersen, vicedirektør, Lær for Livet

Camilla Bjerre Damgaard, fondschef, Den Sociale Investeringsfond (DSI).

Søren Kaare-Andersen, adm. direktør, Bikubenfonden

Kathrine Geisler Madsen, underdirektør, Lauritzenfonden

4 Potentiale og barrierer ved sociale investeringer

4.1 Potentiale og barrierer ved sociale investeringer

Input og observationer

Formål med rådets og fondens arbejde

Fondens formål står klart for de centrale politiske og administrative beslutningstagere i og uden for Aarhus Kommune, som PwC har interviewet. Det samme gør sig gældende for investorer og samarbejdspartnere. Der er en bred tilkendegivelse af, at en social investering er en ny form for samarbejdsmodel, som det giver mening at anvende til løsningen af komplekse velfærdsudfordringer. Den "dobbelte bundlinje", som er en del af formålet, bliver oplevet som meningsgivende for deltagerne.

Det er dog også fortællingen i de afholdte interviews, at jo længere væk fra beslutningstagerniveauet, der er interviewet, jo mindre tydeligt synes deltagerne at kende til fondens formål, da der her er et større fokus på arbejdet med at levere de borgerrettede indsatser, der er ønsket i projekterne.

Markedsmodning

Det er tydeligt, at der er i løbet af Rådets funktionsperiode opleves at være opnået et mål om at være med til at modne markedet for sociale effektinvesteringer. Dette mål beskrives at indeholde to dele:

1. At modne Aarhus Kommunes organisation til arbejdet med at planlægge, udvikle, aftale og drive sociale effektinvesteringer
2. At modne det eksterne marked uden for Aarhus Kommunes egen organisation, som er potentielle leverandører, investorer, fonde mv.

Anbefalinger

Klart formål og tydelig markedsmodning

- A. Fonden bør i sit fremtidige arbejde fastholde sit nuværende formål, som fremstår klart for de relevante beslutningstagere og projektdeltagere. Den "dobbelte bundlinje" kan med fordel gøres mere eksplicit i formålet, da den fremmer en meningsgivende kombination af borgerindsats/faglighed og økonomisk gevinst.
- B. Fonden bør fremover tydeliggøre, at markedsmodning også er et selvstændigt formål. Arbejdet med dette formål kan konkretiseres og kommunikeres med erfaringsopsamling, videndeling, kommunikation og afholdelse af events (konferencer, seminarer mv.). På den måde vil markedsmodningen være med til at understøtte arbejdet med fondens hovedformål og synliggøre potentialerne heri.

4.2 Potentiale og barrierer ved sociale investeringer

Input og observationer

Potentiale

Det er tydeligt tilkendegivet fra alle deltagere, at arbejdet med sociale effektinvesteringer har haft en lang række positive effekter og har potentiale til løsningen af komplekse og langsigtede velfærdsudfordringer. Der er flere tilkendegivelser:

- Datafokus er skærpet betydeligt hos de deltagende parter, fordi dokumentationskrav er indlejret i effektvurderingen i projekterne.
- Evnen til effektvurderinger af borgerrettede indsatser er skærpet betydeligt, fordi de skal dokumenteres til brug for vurdering af målopfyldelse.
- Der er en tilbøjelighed til, at de borgerrettede indsatser skærpes i de sociale effektinvesteringer, fordi der er stort fokus på projektets indsatser. Effektfokus vurderes at kunne skabe ekstra engagement.
- Der er akkumuleret meget organisatorisk læring i Aarhus Kommune hos alle deltagere om det at arbejde på denne måde. Læringen er forankret både hos personer og som kollektiv, organisatorisk tværgående viden.
- Sociale effektinvesteringer giver økonomiske muligheder for at løse komplekse udfordringer, fordi der er langsigtede investorer med.
- Stor volumen/størrelse i projekterne er tilkendegivet som en klar fordel på grund af de høje transaktionsomkostninger i form af administrative ressourcetræk og tilpasning i driften hos fagpersonalet, både ved projektopstart og drift, og fordi større økonomi og større målgrupper gør projektet mere robust over for ændringer og justeringer.

Anbefalinger

Potentiale bør synliggøres og kommunikeres

- A. Fonden bør fremover påtage sig at facilitere videndeling samt opsamle og kommunikere de erfarede potentiale. Synliggørelse af potentiale kan være med til fortsat at modne markedet både internt og eksternt samt støtte op om, at flere projekter igangsættes. Derved sikres en positiv spiral for en udvikling, hvor flere vil have interesse i at indtænke denne type projekter i deres arbejde.
- B. Det vurderes at ville kræve flere ressourcer for at kunne understøtte punkt A, men det vurderes vigtigt at prioritere, for at sikre at der gennem synliggørelse kan opbygges yderligere interesse dels om formålet og dels om at reducere eventuelle myter og misforståelser om projekterne, herunder ressourcetræk og driftsforhold.
- C. Fremover bør det overvejes, om projekterne skal have en minimumsstørrelse, så der sikres en robusthed i projekterne – for så vidt angår både økonomi og målgruppe størrelse.

4.3 Potentiale og barrierer ved sociale investeringer

Input og observationer

Armslængdeprincippet

Der var stor politisk opbakning til fondens oprettelse, ligesom der også var stor opbakning til nedsættelse af et råd, der skulle arbejde efter et politisk armslængdeprincip. Arbejdet har været tilrettelagt således, at rådet har kunnet arbejde uafhængigt af politisk indblanding fra Aarhus Kommune.

Samtidig er det klart for alle deltagere, at fonden arbejder inden for Aarhus Kommunens politiske rammer, og at projekterne arbejder med problemstillinger, som er politisk identificerede i Aarhus Kommune.

Armslængdeprincippet vurderes af de interviewede til at virke efter hensigten. Ingen af de adspurgte har oplevet unødigt indblanding eller involvering.

Den politiske involvering har primært været oplevet som støtte og opbakning.

Der peges også på, at Aarhus Kommune politisk har villet sociale effektinvesteringer, hvilket organisationen beskriver at have oplevet i form af rådmænd, der aktivt har efterspurgt projekter, hvilket har været med til løbende at fastholde effektinvesteringer på dagsordenen over for og i den enkelte magistratsafdeling.

Anbefalinger

Armslængdeprincippet virker og bør fastholdes

- A. Armslængdeprincippet bør fastholdes som en strategi i det fremtidige arbejde i både beslutningsprocesser og arbejdsgange. Samlet vurderes armslængdeprincippet at have en positiv effekt på, hvordan projekter er blevet udpeget, samt hvordan de drives og løbende bliver fulgt op på.

4.4 Potentiale og barrierer ved sociale investeringer

Input og observationer

Barrierer

En social investering er på flere måder en ny form for samarbejdsmodel om komplekse velfærdsudfordringer. Arbejdet med sociale effektinvesteringer er oplevet af medarbejdere og ledelse som komplekse og tidskrævende processer.

Det fremstår tydeligt, at fondens arbejde har "betrådt nyt land" – især i Aarhus Kommune, hvor opstart og drift af projekter er oplevet som særdeles ressource- og kompetencekrævende.

Det har fyldt i et sådant omfang, at deltagere fra magistratsafdelingerne har tilkendegivet, at såfremt de havde kendt omfanget af det ressourcetræk, der var forbundet med projekterne, da de indgik aftalerne, så vil de fremover kræve en mere afklarende proces for at tydeliggøre, hvor store transaktionsomkostningerne vil være – sammenholdt med de borgerrettede effekter. Omkostningerne omtales som ressourcetræk til opstart/aftale, målfastsættelse, risikoafdækning, effektivurdering, løbende dokumentationskrav, målgruppeidentifikation, projektdrift og tilbagebetalingsvilkår.

Der er især peget på, at de første projektopstarter har været en både ressourcetrævende og svær proces. Over tid er omkostningerne ved projektopstart blevet reduceret.

Interviewdeltagerne har også tilkendegivet, at arbejdsgangene i forbindelse med udvikling og opstart har været lange og komplicerede, og at der ikke – hverken i Aarhus Kommune eller fra Rådets side – har været en systematisk, tværgående erfaringsopsamling af den organisatoriske læring, som har fundet sted.

Anbefalinger

Smidige og ubureaukratiske projekter

- A. Rådet bør foranledige en robust erfaringsopsamling, der tager oplevelsen af tungt bureaukrati og ressourceforbrug alvorligt og håndterer dette fremover – i tæt samarbejde med nuværende projekter, men også ved opstart af nye.
- B. Det bør i forlængelse af punkt A foranlediges, at der udarbejdes enkle og ubureaukratiske kontraktskabeloner. Disse skabeloner skal baseres på den omfattende læring, som har fundet sted i organisationen, og som dens samarbejdspartnere har gjort i funktionsperioden. Der kan bl.a. tænkes i at udvikle en "guide", som beskriver roller, ansvar, organisering, processer, skabeloner mv. Det er et opmærksomhedspunkt i forbindelse med projektf finansiering fra eksterne investorer, at disse også stiller en række formelle krav til kontrakter og projektbeskrivelser.
- C. Der bør samles op på og formidles gode eksempler på smidigt og gerne tværgående/tværfagligt projektsamarbejde.
- D. Ressourceforbruget – transaktionsomkostningerne – ved deltagelse i sociale effektinvesteringer bør kommunikeres så klart, med fx årsværksforbrug, at det ikke kommer bag på eventuelle nye deltagere.
- E. Aarhus Kommune kan med fordel indtænke et administrativt "overhead", som skal tilbagebetales, i en videreførelse af fonden – for at gøre det attraktivt at indgå i og udvikle de sociale effektinvesteringsprojekter i organisationen. De private leverandører indregner også ofte disse omkostninger i deres finansiering.

4.5 Potentiale og barrierer ved sociale investeringer

Input og observationer

Barrierer

Magistratsafdelingerne har tilkendegivet, at den økonomiske risiko ved at deltage i projekterne har spillet en betydelig rolle, og at afdækningen heraf har været en ressourcekrævende opgave.

Konkret har der været bekymringer og uklarhed om:

- At det ikke står klart, at investoren stiller risikovillig kapital til rådighed for, at en leverandør kan levere en indsats. Myndigheden betaler kun investoren pengene tilbage, hvis de aftalte, konkrete resultatmål opnås.
- Projektors/Indsatsers overgang til ordinær drift. Her har leverandøren – primært magistratsafdelingerne – været optaget af, hvem der skal betale, når/hvis et projekt er så succesfuldt, at det efter en evaluering skal sættes i ordinær drift og indgå i den almindelige kommunale opgaveløsning.
- Roller og ansvar ved komplikationer undervejs i forhold til økonomi og forudsætninger for projektets mål. Komplikationer ved projekter har fx handlet om at finde tilstrækkelig med egnede borgere/deltagere til, at et projekt har kunnet leve op til de effektmål og den deltagervolumen, der er aftalt. Mangel på – eller vanskelighed ved at fremfinde - egnede borgere/deltagere har nogle gange givet anledning til betydeligt ressourceforbrug.
- Nedlæggelse af et projekt, før projektperioden er udløbet, og før projektet er afsluttet. Her har bekymringen været om, hvilke økonomiske konsekvenser dette ville få for borgere/deltagere og medarbejdere.

Anbefalinger

Økonomisk risikoafdækning

- A. Rådet bør foranledige, at den økonomiske risiko for det enkelte fagområde som er ansvarlig for driften af projektet, er klart. Det skal i fx kontraktskabeloner klart fremgå, hvornår og af hvem der skal betales, såfremt der ses ændrede forudsætninger i den fastlagte effektvurdering, eller projekt nedlægges før tid, eller når/hvis en investeringsindsats sættes ordinær drift.
- B. Det vil endvidere være vigtigt for interessenterne i projekterne at sikre en tydelighed om beslutningskraften i forhold til at lukke fagligt uholdbare projekter ned. Dette skal ske i styregrupperne, som hjemlet i projektaftalerne.

4.6 Potentiale og barrierer ved sociale investeringer

Input og observationer

Barrierer – øvrige temaer

De investorer, PwC har talt med, har tilkendegivet, at for dem er betalingsmekanismerne ikke ensidigt de vigtigste i forhold til også at sikre erfaring om læring og effekter af fx finansieringsinnovation.

Det er tydeligt, at investorerne ikke er så optaget af det økonomiske perspektiv, som magistratsafdelingerne tror, forventer og handler efter. Dermed opleves der ulige forventninger eller manglende kommunikation om dette forhold imellem investorer og leverandører/magistratsafdelinger.

Anbefalinger

Tydeligere kommunikation i opstartsfasen og underskudsgaranti

- A. Dialogen mellem investorer samt interne og eksterne leverandører bør styrkes i den indledende projektfase, så forudsætninger og forventninger om, hvad der reelt betyder noget for investorerne, står klart for alle.

5 Organiseringen "rundt om" råd og fond

5.1 Organiseringen ”rundt om” råd og fond

Input og observationer

Evaluering af fondens organisering

Det er et selvstændigt mål i evalueringen at evaluere, om organiseringen rundt om fondens arbejde fungerer så smidigt og ubureaukratisk som muligt, herunder at arbejdsgange og administration giver mening for deltagerne, samt at de støtter og fremmer Rådets og fondens arbejde.

Der tilkendegives bredt en stor tilfredshed med sekretariatets understøttelse af såvel projektopstart, driftsfase med styregrupper mv. som løbende sparring i projektet.

Organiseringen af Rådets beslutningsgange med de fire sagsfremlæggelser af projekter ved opstart opleves som meningsfuld og værdiskabende.

Eksterne samarbejdspartnere i form af fonde og leverandører foreslår, at sekretariatet med fordel kan påtage sig en tydeligere rolle med at understøtte de forandringer, som deltagelsen i et socialt investeringsprojekt ofte medfører.

Der tales med stor veneration i Aarhus Kommune om den meget aktive, støttende og opbyggende rolle i organisationen, som den tidligere økonomidirektør spillede ved fondens opstart. Den rolle er stadig efterspurgt.

Det er tydeligt, at der er et ønske til Rådet og fonden om mere/tydeligere kommunikation, ”markedsføring” og events koblet til videndeling mv. Det gælder både internt i Aarhus Kommune og eksternt. Der peges således på, at der er et behov for at få løst konkrete kommunikationsopgaver for at fremme nye projekter og dermed fastholde potentialerne.

Anbefalinger

Fortsat robust støtte – og mere kommunikation

- A. Sekretariatets støttende rolle med projektopstart, driftsunderstøttelse og løbende sparring bør fastholdes, da den opleves som særdeles positiv og er med til at fremme projekters fremdrift og fokus.
- B. Sekretariatet bør fremover have en styrket rolle og mere konkret opgaveløsning med kommunikation om fondens funktion, events, systematisk videndeling mv.
- C. Sekretariatet kan have en tydeligere rolle med at motivere, begrunde og indholdsudfylde de forandringer, som arbejdet med sociale effektinvesteringer medfører i magistratsafdelingen eller hos en samarbejdspartner.
- D. Sekretariatets opgaver er forankret på ganske få personaleressourcer, hvilket giver en sårbarhed over for personaleomsætning, fravær, sygdom mv. Aarhus Kommune kan med fordel overveje, hvordan opgaverne sikres en lidt bredere og mere robust forankring.

5.2 Organiseringen ”rundt om” råd og fond

Input og observationer

Outcome-fondens rolle

I nogle sociale investeringsprojekter indgår en almennyttig fond som partner med en underskudsgaranti til investorerne. Denne kan udløses, hvis projekternes effekter ikke er som forudsat.

Aarhus Kommune etablerede med budget 2021 en outcomefond, som kan medvirke til at betale for effekter i en social effektinvestering. Det kan fx være betaling for bløde effekter uden direkte budgetpost (forbedret trivsel, lavere skolefravær etc.). Dette har vist sig at være en nødvendig fødselshjælper og afgørende for igangsættelsen af en række af projekterne.

Outcomefondens funktion og muligheder fremstår i evalueringen uklar for især Aarhus Kommunes egne deltagere.

Respondenterne har generelt en opfattelse af, at outcomefonden kan afhjælpe den økonomiske usikkerhed, der kan være forbundet med at deltage i projekterne. Men de ved ikke, hvordan outcome-fonden kan hjælpe. Der er fx ikke klarhed om, at outcome-fonden kan bidrage med at hjemtage de effekter, som falder i andre sektorer eller magistratsafdelinger, så projektet kan påbegynde tilbagebetaling.

De eksterne fonde er meget positive over for outcome-fonden på grund af dens rolle som ”fødselshjælper” til projekter.

Underskudsgaranti er en økonomisk faktor og mekanisme, som ikke opleves tydeligt kommunikeret i projekterne og den drift, der følger heraf. Flere er i tvivl om, hvordan det fungerer, samt hvornår og hvordan den kan anvendes.

Anbefalinger

Styrket kommunikation om outcome-fondens rolle og underskudsgaranti

- A. Outcome-fonden vurderes fortsat at have et potentiale til økonomisk at hjælpe projekter og indsatser bedre på vej.
- B. Information om outcome-fondens rolle, funktion og muligheder kan med fordel kommunikeres tydeligere til relevante projektdeltagere.

Underskudsgaranti

- A. Underskudsgarantier bør i formål og anvendelse stå tydeligere, og det bør kommunikeres, hvordan disse er tænkt, og hvornår de aktiveres – og med hvilken konsekvens for projektet.

6

Samlede anbefalinger

6.1 Samlede anbefalinger

Potentialer

Sociale effektinvesteringer har betydelige potentialer til at løse langsigtede komplekse velfærdsudfordringer med ofte svært dokumenterbare, tværsektorielle effekter. Der tilkendes generelt stor opbakning til at fortsætte fonden. Det nuværende formål bør fastholdes, da det fremstår klart for relevante beslutningstagere og projektdeltagere. Den "dobbelte bundlinje" bør gøres mere eksplicit i formålet, da den fremmer en meningsgivende kombination af borgerindsats/faglighed og økonomisk gevinst.

Rådet bør påtage sig at facilitere videndeling samt opsamle og kommunikere de opsamlede og erfarede potentialer. Potentialerne kan være med til fortsat at modne markedet og støtte, at flere projekter igangsættes i en positiv spiral.

Rådet bør tydeliggøre, at markedsmodning også er et selvstændigt formål. Arbejdet med dette formål kan konkretiseres og kommunikeres med erfaringsopsamling, videndeling, kommunikation og afholdelse af events (konferencer, seminarer mv.). På den måde vil markedsmodningen være med til at understøtte arbejdet med fondens hovedformål og potentialerne forbundet hermed.

Armslængdeprincippet bør fastholdes i det fremtidige arbejde i både beslutningsprocesser og løbende arbejdsgange. Princippet vurderes at have virket som en barriere mod unødigt politisk involvering og giver stor mening for de ikke-politiske deltagere.

Barrierer

Den væsentligste barriere, evalueringen har afdækket, er oplevelsen af, at der er betydelige transaktionsomkostninger forbundet med deltagelsen i projekterne. Den oplevelse har magistratsafdelingerne i Aarhus Kommune meget klart tilkendegivet. Rådet bør arbejde med at reducere disse omkostninger, da det vurderes, at det kan være en barriere for indgåelse af nye aftaler om projekter. Deltagerne i evalueringen har påpeget flere mulige tiltag for at reducere og overkomme denne barriere:

- Rådet bør foranledige, at der udarbejdes enkle og ubureaukratiske kontraktskabeloner. Disse skabeloner skal baseres på den omfattende læring, som fonden og dens samarbejdspartnere har gjort sig i funktionsperioden. Rådet skal foranledige, at den økonomiske risiko ved at deltage i projekter står klart. Det bør i fx kontraktskabeloner fremgå klart, hvornår og af hvem der skal betales, såfremt der opstår komplikationer, hvis et projekt nedlægges, eller hvis en indsats sættes i ordinær drift.

6.2 Samlede anbefalinger

- Et administrativt "overhead" kan besluttes indført i Aarhus Kommune, såfremt vurderingen er, at transaktionsomkostningerne ikke alene skal betales af magistratsafdelingerne.
- Ressourceforbruget – transaktionsomkostningerne – ved deltagelse i sociale effektinvesteringer bør kommunikeres så klart med fx årsværksforbrug, at det ikke kommer bag på eventuelle ny deltagere, hvor ressourcekrævende en projektdeltagelse kan være.
- Rådet bør samle op på og formidle gode eksempler – fx ved events eller lignende – på velfungerende, smidigt og gerne tværgående projektsamarbejde. Deltagerne vil gerne vide dette og kan bruge det fremover.
- Rådet bør foranledige en robust erfaringsopsamling, der tager oplevelsen af tungt bureaukrati og ressourceforbrug alvorligt og fortæller, hvordan dette fremover håndteres og overkommes.
- Det samme gælder hvad underskudsgarantier anvendes til, og hvornår de kan tages i anvendelse.

Organiseringen "rundt om" råd og fond

- Fondens og rådets arbejde fremstår generelt velorganiseret. Det gælder både i Rådets arbejde med projektafdækning og opstart, i den projektorgerede drift med styregrupper mv. og i sekretariatets funktion.
- Sekretariatets robuste og støttende rolle med projektopstart, driftsunderstøttelse og løbende sparring får stor ros af alle deltagere og bør fastholdes.
- Sekretariatet bør fremover have en rolle og opgaver med styrket kommunikation om Rådets arbejde. Sekretariatet kan ligeledes have en tydeligere rolle med at motivere, begrunde og indholdsudfylde de forandringer, som arbejdet med sociale effektinvesteringer medfører hos en intern eller ekstern samarbejdspartner.
- Outcomefondens formål og anvendelse bør kommunikeres tydeligere, så det for deltagerne står klart, hvad outcomefondens midler kan anvendes til.



Henrik Petersen

Partner, CFO Advisory

M: 2361 9369

E: henrik.petersen@pwc.com

www.pwc.dk

Succes skaber vi sammen ...