

KATALOG



# Social Inklusion og Beskæftigelse

## Social Impact Bond

## Indhold

<b>3</b>	<b>Indledning</b>
<b>4</b>	<b>Sammenfatning</b>
<b>7</b>	<b>Om SIB-projektet</b>
7	Beskæftigelsesindsatsen
8	Udvikling af betalingsmodel
<b>10</b>	<b>Effektevaluering af SIB</b>
10	Beskæftigelseseffekt
10	Formål med effektanalysen
10	Resultater af analysen
11	Analysens betydning for betalingsmodel
11	Deltagernes progression
11	Formål med progressionsanalysen
12	Resultater af analysen
14	Analysens betydning for betalingsmodel
14	Samfundsøkonomisk analyse af resultater
14	Formål med den økonomiske analyse
15	Resultater af analysen
16	Analysens betydning for betalingsmodel
<b>17</b>	<b>Betalingsmodel</b>
17	Organisering
17	Organisering af social investering
19	Alternativ 1: Reinvestering frem for tilbagebetaling
20	Alternativ 2: Investering som lån til leverandør
20	Aftalegrundlag
21	Datagrundlag
21	Eksempel på konkret betalingsmodel
25	Værktøj til beregning af betalingsmodel
<b>26</b>	<b>Centrale pointer og anbefalinger</b>

# Indledning

SIB er en forkortelse for dels **Social Inklusion og Beskæftigelse** og dels **Social Impact Bond**. Projektet er gennemført i perioden 2020-2023 i et samarbejde mellem **DRC Dansk Flygtningehjælp, Herning Kommune, Viborg Kommune og Poul Due Jensens Fond**.

SIB er et beskæftigelsesprojekt rettet mod længerevarende ledige borgere med ikke-vestlig baggrund – en gruppe med fysiske, psykiske og/eller sociale udfordringer, som ikke har profiteret tilstrækkeligt af den eksisterende indsats.

Projektet har haft **to formål**:

1. at nytænke inklusion af udsatte grupper på arbejdsmarkedet gennem en konkret beskæftigelsesindsats, der resulterer i en merbeskæftigelse sammenlignet med en normal-indsats
2. at udvikle en social investeringsmodel vedr. en beskæftigelsesindsats for udsatte borgere med ikke-vestlig baggrund.

Sociale investeringer kan forstås som programmer, hvor en ekstern investor investerer i en kommunal indsats udført af en privat leverandør, og hvor der er forventning om en budget- eller samfundsøkonomisk gevinst og resultatbetaling på den baggrund.

Sociale investeringer har længe været på dagsordenen som en måde at generere midler til velfærdsindsatser og skabe incitament til innovative offentligt-private samarbejder på. Samtidig indebærer sociale investeringsprogrammer et komplekst set up, hvor der kan være flere udfordringer ift. implementering i praksis, og tilgangen er således reelt ikke blevet modnet og udbredt i en dansk kontekst.

Formålet med SIB er at udvikle et **solidt grundlag for at gennemføre en beskæftigelsesindsats som en social investering**. Til det formål er der udover selve beskæftigelsesindsatsen udarbejdet grundige analyser af beskæftigelseeffekten såvel som de økonomiske effekter af indsatsen. Med udgangspunkt heri er der udarbejdet et redskab til at fastsætte resultatbetalingen. Endelig er der udført juridiske vurderinger af det retlige grundlag for at indgå aftaler mellem kommuner, investor og leverandør om en social investering.

Dette **katalog** indeholder en beskrivelse af selve beskæftigelsesindsatsen i SIB, beskrivelser af dokumentations-setup, effektanalyser og resultater heraf samt af mulige betalingsmodeller.

Det er vores forhåbning, at vi med dette kan samle nogle af de brikker, der ellers har manglet for i praksis at udrulle sociale investeringer i en større skala i en dansk kontekst.

# Sammenfatning

SIB-projektet er gennemført i **perioden 2020-2023** i et samarbejde mellem DRC Dansk Flygtningehjælp, Herning Kommune, Viborg Kommune og Poul Due Jensens Fond. Desuden har **COWI** bidraget til dokumentations-setup og udarbejdet diverse analyser og beregninger som grundlag for opstilling af en betalingsmodel for en social investering.

SIB er en helhedsorienteret beskæftigelsesindsats med individuelt tilrettelagte forløb for socialt udsatte og traumatiserede flygtninge og indvandrere, som ikke har profiteret tilstrækkeligt af den eksisterende indsats.

Konkret har **56 ledige mænd med ikke-vestlig baggrund** deltaget i projektet. Deltagerne er visiteret til indsatsen af Viborg Kommune og Herning Kommune.

## Signifikant beskæftigelseeffekt giver grundlag for social investering

**En registerbaseret analyse** viser, at der er en signifikant **positiv effekt** af deltagelse i projektet målt 2 måneder efter deltagelse. Både med hensyn til andelen, der er blevet selvforsørgende, og med hensyn til andelen, der har fået ordinær beskæftigelse:

- 27 % af deltagerne var selvforsørgende eller under uddannelse 2 måneder efter deltagelse i projektet mod 13 % af en kontrolgruppe.
- Samtidig havde **35 % af deltagerne ordinær beskæftigelse** (i større eller mindre grad) i den pågældende kalendermåned mod **17 % af en kontrolgruppe**.

Den påviste mereffekt:

1. viser, at det er muligt at **påvise en statistisk signifikant mereffekt** ved en indsats med et relativt lavt antal deltagere.
2. betyder, at der sandsynligvis genereres et **økonomisk overskud** ved indsatsen, og dermed grundlag for en social investering og resultatbetaling.
3. danner **grundlag for at opstille en kvalificeret betalingsmodel** og sætte kroner og ører på resultatbetalingen (via den budget- og samfundsøkonomiske analyse).

## Tvetydige progressionsdata er vanskelige at inkludere i betalingsmodel

**Deltagernes progression** er blevet målt på baggrund af deltageres svar på en række spørgsmål fra BIP (Beskæftigelses Indikator Projektet) og WHO-5 trivselsindekset.

Resultaterne af progressionsmålingerne viser, at SIB-projektet har været med til at skabe en forandring hos hovedparten af deltagerne. Forandringerne dækker imidlertid over **to modsatrettede tendenser** hvad angår udviklingen i deltageres progression:

1. Nogle deltagere har oplevet en positiv progression i både deres arbejdsmarkedsparathed og trivsel, og dermed alt andet lige i deres jobsandsynlighed.
2. Nogle deltagere er blevet mere afklarede om de begrænsninger, som deres kompetencer og/eller helbred sætter for deres muligheder for at klare en uddannelse eller et job. Dette har betydet, at de typisk har oplevet en negativ progression i deres arbejdsmarkedsparathed og i deres trivsel.

De to modsatrettede tendenser, tyder umiddelbart på, at de belyste progressionsparametre er **for komplekse og tvetydige til at blive indarbejdet i en betalingsmodel** med resultatbetaling. Og det særligt når der som i dette tilfælde er tale om en målgruppe, som udover manglende beskæftigelse, typisk også er udfordret af tungtvejende trivsels- og helbredsmæssige udfordringer.

Der kan være ønsker om at inkludere mange forhold i en betalingsmodel såsom bedre trivsel, afledte effekter ift. sundhed eller andre sociale indsatser. Det kan være afledte besparelser ift. f.eks. boligstøtte, friplads eller lavere kriminalitet. Erfaringen fra SIB peger dog i retning af et behov for at **mindske kompleksiteten**.

Resultaterne peger endvidere på vigtigheden af tydelige kriterier for afgrænsning af målgruppen og visitering af deltagere. Indikatorer af betydning for forventningerne til progressionen blandt deltagerne og deres mulighed for at komme i beskæftigelse bør, hvis muligt, inkluderes i aftalegrundlag og betalingsmodel.

## Indsatsen giver både budget- og samfundsøkonomisk overskud

**Budgetøkonomiske og samfundsøkonomiske beregninger** viser samlet set, at en investering i et SIB-forløb er en god investering for både kommunen og for samfundet som helhed. Når omkostningerne til indsatsen er dækket, er der et budgetøkonomisk overskud for kommunen på 28.353 kr. pr. deltager og et samfundsøkonomisk overskud på 80.695 kr. pr. deltager.

Gevinsterne opnås som følge af en væsentlig mer-beskæftigelseseffekt på 18% og de økonomiske følgevirkningerne heraf i form af en netto-besparelse på den almindelige beskæftigelsesindsats, en besparelse på overførselsindkomster, og øgede kommunale indkomstskatter.

Beregningerne baserer sig på den beskæftigelsesmæssige mer-effekt sammenlignet med en normalindsats, og de inkluderer ligeledes kommunernes udgifter ifm. indsatsen. De giver således et retvisende billede af den økonomiske gevinst.

Den budgetøkonomiske (og samfundsøkonomiske) gevinst betyder, at der er **økonomisk råderum for, at der – i fremtidige lignende indsats – kan designes en resultatbaseret betalingsmodel**. Med andre ord, et økonomisk overskud kan på forskellige vis deles mellem en investor, leverandør og en kommune – eller det kan geninvesteres af kommunen.

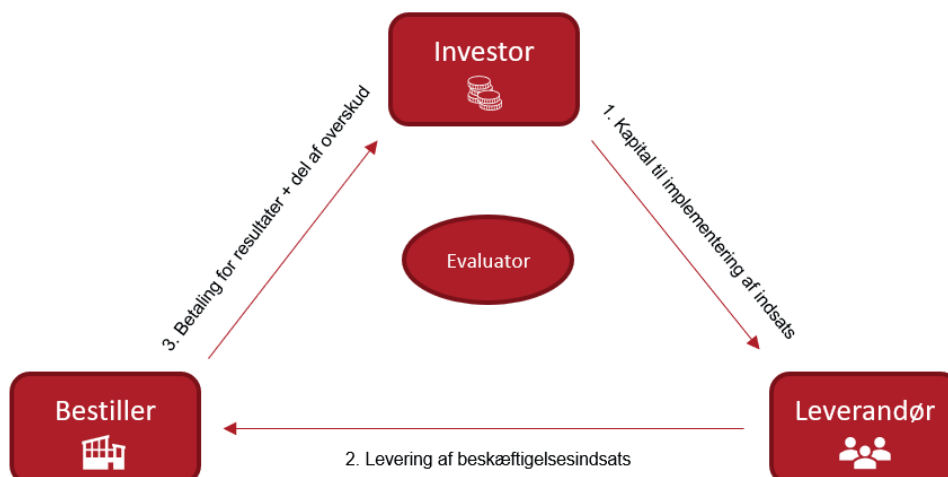
Den økonomiske analyse angiver det økonomiske overskud i kroner og ører, som kan danne basis for opstilling af en betalingsmodel.

## Organisering af social investering

Der er **flere mulige konstruktioner** omkring en social investering, men et socialt investeringsprogram er typisk organiseret som et partnerskab mellem en bestiller, en leverandør og en investor:

- 1. Bestilleren** er typisk en offentlig aktør, og vil i dette tilfælde være en kommune, der har en myndighedsforpligtelse ift. en beskæftigelsesindsats.
- 2. Leverandøren** vil typisk være en privat 'anden aktør', der i dette tilfælde leverer en aftalt beskæftigelsesindsats til kommunen. Eller rettere: leverer nogle aftalte beskæftigelsesresultater til kommunen. Leverandør kan i princippet også være kommunen selv.
- 3. Investoren** kan være en privat investor, der forventer et afkast på investeringen, eller det kan være en fond, der ikke forventer tilbagebetaling af overskud, men evt. en geninvestering af overskuddet i kommunen. Investor kan i princippet også være kommunen selv.

Desuden vil der være et behov for dokumentation eller evaluering af indsatsen for at fastslå effekt eller resultater. Det vil sige, at der vil være behov for at tilknytte en ekstern **evaluator**.



Modellen indebærer, at investor stiller finansiering til rådighed for leverandøren, så denne kan iværksætte beskæftigelsesindsatsen. Tilbagebetaling sker ved, at kommunen betaler et beløb til investor baseret på den opnåede effekt.

Det kan være en udfordring for kommunen, at det budgetøkonomiske overskud materialiserer sig relativt sent flere år efter endt indsats, og det kan give anledning til drøftelser mellem kommune og investor om, hvor tidligt eller sent betalingen til investor kan falde.

## Aftalegrundlag

En betalingsmodel giver kun mening, hvis en indsats forventes at give et samlet budgetøkonomisk overskud (og/eller et samfundsøkonomisk overskud). Det er derfor nødvendigt at lave et forventet **budgetøkonomisk regnskab**, som input til betalingsmodellen. Der skal ligeledes aftales **resultatmål**, der med objektive konstaterbare kriterier angiver, hvornår en betaling sker (f.eks. når en deltager kommer i beskæftigelse), og hvor stor betalingen skal være.

Der er **ikke noget juridisk til hinder for, at en kommune kan indgå en aftale om en resultatbaseret betalingsmodel** med en leverandør af en velfærdsydelse. Der er heller ikke noget til hinder for, at leverandør eller investor har et profitformål for øje og opnår en rimelig forrentning af indskudt kapital.

Nogle investorer kan være interesseret i, at **overskuddet fra investeringen skal reinvesteres** til et andet formål, evt. kommende aktiviteter i kommunalt regi. En sådan model er mulig og lovlig, men det vil ikke være muligt at lave en juridisk bindende aftale om reinvestering, da det altid vil være muligt for kommunalbestyrelsen f.eks. at spare tilsvarende andre steder på et område, ligesom den til enhver tid vil kunne træffe politiske beslutninger, som kan involvere nye prioriteringer for investeringer og/eller besparelser. Så en reinvesteringsmodel vil i så fald skulle **bero på en hensigts- eller programerklæring** mellem myndighed og investor.

# Om SIB-projektet

SIB-projektet er gennemført i **perioden 2020-2023** i et samarbejde mellem DRC Dansk Flygtningehjælp, Herning Kommune, Viborg Kommune og Poul Due Jensens Fond. Desuden har **COWI** bidraget til dokumentations-setup og udarbejdet diverse analyser og beregninger til grundlag for betalingsmodellen.<sup>1</sup> **Kammeradvokaten** har bidraget med en analyse og vurdering af modellens juridiske grundlag og gangbarhed, og **Center for Offentlig Innovation – nu Center for Offentlig-Privat Innovation** – har givet sparring og input undervejs.

I det følgende beskrives SIB-projektets to spor – beskæftigelsesindsatsen og udarbejdelse af en model for social investering.

## Beskæftigelsesindsatsen

SIB er en helhedsorienteret indsats med individuelt tilrettelagte forløb for socialt udsatte og traumatiserede flygtninge og indvandrere.

Konkret har **56 ledige mænd med ikke-vestlig baggrund** deltaget i projektet. Deltagerne er visiteret til indsatsen af Viborg Kommune og Herning Kommune.

**Deltagergruppen** er karakteriseret ved:

- 53 % er i alderen 25-49 år, 47 % er over 50 år
- 47 % er enlige, 53 % er gifte eller samlevende
- 49 % har opholdt sig Danmark i mindre end 7 år, 51 % i længere tid
- 35 % har været i beskæftigelse inden for de seneste to år, 65 % har ikke
- 78 % har højest en grundskoleuddannelse
- 75 % har været på passiv kontanthjælp eller selvforsørgelses- og hjemrejseydelse 4 uger før de startede i projektet
- 51 % har været indlagt eller behandlet ambulantly på somatisk hospital i 2018, 31 % på psykiatrisk hospital.

Målgruppen er personer, der ikke har profiteret af den ordinære beskæftigelsesindsats i kommunerne.

Beskæftigelsesindsatsen har – udover et mål om en beskæftigelsesmæssig mereeffekt sammenlignet med en normalindsats – haft følgende primære **resultatmål**:

1. At der i kalendermåneden 2 måneder efter endt projektperiode er 30 % af deltagerne, der er selvforsørgende (ordinær beskæftigelse/uddannelse)
2. At der i kalendermåneden 2 måneder efter endt projektperiode er yderligere 20 % af deltagerne, der har lønnede timer i ordinær beskæftigelse.

Målgruppen taget i betragtning er det nogle ambitiøse mål. En registeranalyse af en sammenlignelig kontrolgruppe viser således, at blot 13 % af kontrolgruppen er selvforsørgende.

I indsatsen benyttes metoderne **Individual Placement and Support (IPS)**, **den neurosekventielle tilgang (NMT)**, **den narrative tilgang samt SCRUM**. Indsatsen er rettet mod inklusion på arbejdsmarkedet, og har fra første dag fokus på at få deltagerne i arbejde, eventuelt via løntilskud og praktik. I indsatsen bliver deltageres eventuelle sociale og psykiske udfordringer ligeledes afdækket og den samme konsulent følger så vidt muligt den enkelte deltager hele vejen.

For at få deltagerne i arbejde er det en forudsætning, at de er motiverede. I indsatsen arbejdes der derfor intenst med at udbygge deltagerens viden om det danske arbejdsmarked og gøre den individuelle deltager bevidst om sine egne kompetencer. Projektet har en empowerment-orienteret tilgang og arbejder således på at gøre deltagerne til aktører i eget liv og herunder støtte dem i processen ind på arbejdsmarkedet.

1 Se de fulde analyser, som er sammenfattet i dette katalog, i *SIB: Social Investeringsmodel for Arbejdsmarkedsinklusion – samlet afrapportering* (COWI, 2023), [integration.drc.ngo/sib](https://integration.drc.ngo/sib)

For at styrke deltagerne i deres hverdagsmestring, sikre at de kan håndtere en hverdag på arbejdsmarkedet og støtte deres muligheder for at være aktører i eget liv, arbejdes der med **psykoedukation** i undervisningen og i de forskellige samtaler med deltagerne. Deltagerne erhverver sig en række regulerende, praktiske og kognitive værktøjer. Mødet med den enkelte deltager samt tilrettelæggelsen af undervisningen tager udgangspunkt i konsulenternes viden om og erfaring med at arbejde ud fra en neurosekventiel model til forståelse af traumer og effekten af disse. Derudover har konsulenterne en narrativ tilgang til den enkelte deltager i alle former for samtaler og dialoger med henblik på at styrke deltagerens selvopfattelse, motivation samt tillid til egne evner og muligheder på det danske arbejdsmarked.

For at styrke deltagerens motivation for at komme på arbejdsmarkedet bliver der endvidere arbejdet med deres viden om det danske arbejdsmarked og det danske samfund ud fra den viden og de erfaringer, de allerede har. Med afsæt i en helhedsorienteret screening bliver der i samspil med deltageren lagt en **individuel plan** for dennes forløb i SIB. Det bliver aftalt, hvornår og hvordan forløbet skal afvikles og med hvilke forudsætninger samt forventninger. Deltageren bliver involveret i planlægningen for at sikre ejerskab og medansvar.

Job- og praktiksøgningen har fokus på at matche den enkelte deltager med en relevant virksomhed, der potentielt har en **jobåbning**, og som gerne vil tage et socialt ansvar. Nogle deltagere finder selv job og begynder i dette uden en indledende periode med praktik eller løntilskud. De fleste deltagere bliver dog tilbudt et praktikforløb med henblik på at afklare og udvikle egne kompetencer i praksis, samtidig med at virksomheden får lejlighed til at afprøve vedkommende som en ressource på arbejdspladsen. En periode med løntilskud kan efterfølge praktikperioden, hvis det kan styrke deltagerens mulighed for ansættelse. For at sikre en vellykket entre på arbejdsmarkedet er konsulenten tilgængelig for såvel deltager som virksomhed, så de udfordringer, der kan opstå i samarbejdet, kan tages i opløbet.

SIB tilbyder alle deltagerne **mentorstøtte** gennem hele forløbet – før, under og efter praktikker – og med mulighed for **efterværn**, når en deltager bliver afsluttet til job. Mentorstøtten skal sikre en livline for den enkelte deltager under og efter indsatsen i SIB og dermed sikre en bredere inkluderende sammenhæng i indsatsen. Mentorstøtten er fleksibel ift. den enkelte deltagers behov og ressourcer, og den tager udgangspunkt i, hvor den enkelte deltager er, og hvad vedkommende har brug for.

I teamet af SIB-konsulenter er der tæt ugentlig sparring og opfølgning med beskæftigelsesfokus samt supervision. SIB-konsulenterne arbejder desuden under hele forløbet i tæt kontakt med sagsbehandlere og jobkonsulenter i kommunernes jobcentre. Samarbejdet giver mulighed for fælles fodslag i forhold til regulerende tiltag samt sparring i forbindelse med deltagerens udbytte og udsigter for fremtiden ved afslutningen af forløbet.

## Udvikling af betalingsmodel

Der er to centrale elementer i en social investeringsmodel, som den konceptualiseres inden for dette projekt: **En ekstern investor samt resultatbetaling**. Det betyder, at det er nødvendigt med et solidt grundlag for at kunne aftale resultatmål og fastsætte betaling for opnåede resultater.

Det skal med andre ord være muligt at gøre sig kvalificerede antagelser om effekt og deraf afledte kommunale besparelser for at kunne sætte kroner og ører på en konkret aftalt leverance. Og det skal være muligt at dokumentere effekten for at udløse betaling.

Derfor er der i forbindelse med projektet udviklet og gennemført et grundigt dokumentationssetup, en effektanalyse og en samfundsøkonomisk analyse.

Der er gennemført følgende **analyser**:

1. En foranalyse af målgruppens sammensætning og beskæftigelse
2. Måling af deltagerens progression ift. motivation, arbejdsmarkedsparathed og trivsel
3. Effektanalyse, hvor deltagerens beskæftigelsesgrad to måneder efter endt forløb er sammenlignet med en kontrolgruppe
4. Analyse af de budgetøkonomiske og samfundsøkonomiske resultater.

Udvikling af en betalingsmodel har også haft til formål at besvare centrale spørgsmål, der er dukket op i processen.



Sociale investeringer indeholder f.eks. et muligt potentiale for eller incitament til at tænke **forebyggende, langsigtet og på tværs** i forhold til kommunale indsatser eller velfærdsindsatser generelt. Men det er her værd at overveje spørgsmål som følgende:

- Hvor komplekst er det reelt muligt eller ønskeligt at konstruere en betalingsmodel?
- Hvilke parametre vil det være muligt eller ønskeligt at inkludere og gøre til genstand for resultatbetaling?
- Kan man f.eks. aftale resultatbetaling for bedre trivsel, eller for offentlige besparelser på andre områder end beskæftigelse?
- Kan eller bør man arbejde med differentieret resultatbetaling afhængig af forskelle mellem de borgere, der visiteres til indsatsen?

Ligeledes kan der være forskellige **typer af investorer**, der kan have forskellige interesser ift. at indgå i en social investering. Her er det relevant at forholde sig til spørgsmål som:

- Hvor stort kan et afkast forventes at blive? Hvordan kan det beregnes med blik for den risiko, som en social investering indebærer for de forskellige involverede aktører?
- I tilfælde af f.eks. fonde, der ikke har interesse i at få tilbagebetalt et afkast, vil det der være muligt at arbejde med en model, hvor det aftales, at kommunen reinvesterer et overskud i bestemte indsatser i kommunalt regi i stedet for at tilbagebetale gevinst til investor? Og det evt. på tværs af områder eller budgetår?
- Er der nogen juridiske udfordringer forbundet med forskellige betalingsmodeller, der involverer en ekstern investor?

Det grundige analyseapparat beskrevet ovenfor er også gennemført for at kunne besvare nogle spørgsmål som ovenstående. På baggrund af de gennemførte analyser og øvrige erfaringer og input er der udarbejdet en **betalingsmodel**, der inkluderer et redskab til at udregne resultatbetalingen på baggrund af realistiske resultatmål samt en beskrivelse af aftalegrundlag og organisatorisk setup for et socialt investeringsprogram.

# Effektevaluering af SIB

I det følgende præsenteres sammendrag af resultater af SIB-indsatsen. Sammendragene baserer sig på effektanalysen, progressionsanalysen og de økonomiske analyser.

## Beskæftigelseseffekt

### Formål med effektanalysen

Det overordnede formål med effektanalysen er at vise, hvor mange deltagere i projektet der har ordinær beskæftigelse to måneder efter deltagelsen, og hvorvidt – og i hvilken grad – beskæftigelsesindsatsen har resulteret i en mereeffekt. Med andre ord at påvise, om deltagerne i projektet i højere grad er kommet i beskæftigelse end sammenlignelige borgere, der har modtaget en normal-indsats. Det er nemlig den eventuelle mereeffekt, der generer en økonomisk gevinst ved indsatsen, et økonomisk råderum som vil kunne deles mellem kommune og investor eller geninvesteres af kommunen.

Analyserne har belyst følgende effektmål:

1. Om andelen, der er selvforsørgende eller under uddannelse i kalendermåneden 2 måneder efter afsluttet projektdeltagelse, er signifikant højere blandt deltagerne i projektet end i en sammenlignelig kontrolgruppe.
2. Om andelen, der har ordinær beskæftigelse i kalendermåneden 2 måneder efter afsluttet projektdeltagelse, er signifikant højere blandt deltagerne end i en sammenlignelig kontrolgruppe.

For at kunne påvise en statistisk signifikant mereeffekt blev det i starten af projektet besluttet, at antallet af deltagere ikke måtte være meget under 60. I praksis deltog 56 borgere i projektet.

### Resultater af analysen

Den registerbaserede analyse viser, at der er en signifikant **positiv effekt** af deltagelse i projektet målt 2 måneder efter deltagelse. Både med hensyn til andelen, der er blevet selvforsørgende, og med hensyn til andelen, der har fået ordinær beskæftigelse.

- 27 % af deltagerne var selvforsørgende eller under uddannelse<sup>2</sup> i kalendermåneden 2 måneder efter deltagelse i projektet mod 13 % af kontrolgruppen.
- Samtidig havde 35 % af deltagerne ordinær beskæftigelse (i større eller mindre grad) i den pågældende kalendermåned mod 17 % af kontrolgruppen.<sup>3</sup>

Disse forskelle er signifikante, hvilket vil sige, at det med 95 % sikkerhed kan udelukkes, at de skyldes statistiske tilfældigheder. Der er således en **klar positiv effekt af deltagelse i projektet**.

Tabel 1 viser forskellene mellem deltagerne og kontrolgruppen i kalendermåneden 2 måneder efter deltagelse i projektet. Disse resultater indgår i den samfundsøkonomiske analyse.

Det er bl.a. undersøgt, hvor mange af deltagerne, der var under uddannelse med SU eller som voksenlærling, hvor mange der var i fleksjob eller ledighedsydelse, og hvor mange der modtog varige ydelser som f.eks. førtidspension 2 måneder efter projektdeltagelse. For alle tre forholds vedkommende gjaldt dette for 0 % af deltagerne. Til gengæld var relativt mange af deltagerne (7 %) ikke bosiddende i Danmark 2 måneder efter deltagelse i projektet. Det taler for, at en lidt bedre visitation til projektet med henblik på at finde deltagere, der havde planer om at blive boende i Danmark, måske kunne have øget effekten af at deltage. På den anden side kan det også betragtes som et forventeligt vilkår i arbejdet med den aktuelle gruppe af ikke-vestlige borgere.

<sup>2</sup> Med SU eller som voksenlærlinge.

<sup>3</sup> Forskellen til summen af tallene i Tabel 1 (18 % + 16 %) skyldes afrunding.

**Tabel 1 Forsørgelsesstatus 2 måneder efter deltagelse i projektet / 2 måneder efter gennemsnitlig slutdato.**

	Deltagere	Kontrolgruppe
Selvforsørgende - med løn i ordinær beskæftigelse	18%	7%
Selvforsørgende - ukendt indkomstgrundlag	9%	5%
Løn i ordinær beskæftigelse med supplerende overførselsindkomst	16%	10%
Under uddannelse - med SU eller som voksenlærling	0%	1%
Fleksjob eller ledighedsydelse	0%	2%
Overførselsindkomst - midlertidige ydelser	49%	63%
Overførselsindkomst - varige ydelser f.eks. førtidspension	0%	10%
Ikke bosiddende i Danmark	7%	2%
I alt	100%	100%

Der er ikke fundet signifikante forskelle på det gennemsnitlige antal lønnede timer mellem de beskæftigede i deltagergruppen og kontrolgruppen i kalendermåneden 2 måneder efter deltagelse. Det samme er tilfældet med hensyn til den gennemsnitlige lønindkomst.

## Analysens betydning for betalingsmodel

Analysen viser en signifikant mereffekt ved indsatsen hvad angår selvforsørgelse og ordinær beskæftigelse.

Den påviste mereffekt:

1. viser, at det er muligt at **påvise en statistisk signifikant mereffekt** ved en indsats med et relativt lavt antal deltagere
1. betyder, at der sandsynligvis genereres et **økonomisk overskud** ved indsatsen, og dermed er der i det hele taget grundlag for en social investering og resultatbetaling
2. kan danne **grundlag for at opstille en kvalificeret betalingsmodel** og sætte kroner og ører på resultatbetalingen (via den budget- og samfundsøkonomiske analyse).

## Deltagernes progression

### Formål med progressionsanalysen

Progressionsanalysen har til formål at tilvejebringe et mere nuanceret billede af deltagernes udbytte og udvikling end analysen af den rene beskæftigelseeffekt kan vise. I forlængelse heraf anvendes progressionsanalysen til at vurdere, om det kan give mening at inkludere resultatbetaling for progression inden for følgende parametre i betalingsmodellen:

1. Motivation, arbejds- og transportevne
2. Arbejdsmarkedsparathed (BIP)
3. Trivsel og mentalt helbred (WHO-5).

Progressionen er blevet målt på baggrund af deltageres svar på en række spørgsmål fra henholdsvis BIP<sup>4</sup> (Beskæftigelses Indikator Projektet) og WHO-5 trivselsindekset.<sup>5</sup> Spørgsmålene er stillet i forbindelse med starten og afslutning af deltageres projektførløb. I datagrundlaget indgår kun de deltagere, der har besvaret både start- og slutspørgeskemaet. Det drejer sig om i alt **44 deltagere**, heraf 24 fra Herning Kommune og 20 fra Viborg Kommune.<sup>6</sup>

Det relativt lave antal betyder, at små ændringer kan føre til relative store procentvise ændringer i det samlede udfald.

## Resultater af analysen

Resultaterne af progressionsmålingerne viser, at SIB-projektet har været med til at skabe en forandring hos hovedparten af deltagerne. Forandringerne dækker imidlertid over **to modsatrettede tendenser** hvad angår udviklingen i deltageres progression:

- For det første er der en del, som har oplevet en positiv progression i både deres arbejdsmarkedsparathed og trivsel, og dermed alt andet lige i deres jobsandsynlighed.
- For det andet er der samtidigt en del, som er blevet mere afklarede om de begrænsninger, som deres kompetencer og/eller helbred sætter for deres muligheder for at klare en uddannelse eller et job. Dette har betydet, at de typisk har oplevet en negativ progression i både deres arbejdsmarkedsparathed og i deres trivsel.

De to modsatrettede tendenser er især udtalte hvad angår følgende beskæftigelses- og trivselsindikatorer:

- Troen på at egne kompetencer kan bruges på en arbejdsplads
- Evnen til at tage kontakt til nye mennesker
- Troen på at kunne klare et job
- I de sidste to uger har jeg følt mig glad og i godt humør
- I de sidste to uger har jeg følt mig rolig og afslappet
- I de sidste to uger har jeg følt mig aktiv og energisk.

Andelen, som har opnået større tro på, at de kan klare et arbejde og/eller på at deres kompetencer kan bruges på en arbejdsplads, er næsten lige så stor som den andel, som er blevet mindre overbeviste herom. At der således er relativt mange, som har oplevet en negativ progression på disse områder, kan hænge sammen med, at deltagerne gennem projektførløbet har fået ny viden om, hvad der kræves på arbejdsmarkedet i dag, og i de jobfunktioner, som de er interesseret i, og/eller med at de gennem projektførløbet er blevet mere afklaret om betydningen af deres helbredsmæssige udfordringer i forhold til at opnå et job eller starte på en uddannelse.

De, som har oplevet en negativ progression, er typisk de deltagere, som fra start var usikre på, om

- de kunne klare et job og/eller
- om deres helbred udgjorde en barriere i forhold hertil, samt om
- de havde tilstrækkeligt overskud i hverdagen til at fokusere på at få et job.

Givet at målgruppen omfatter borgere, som har været ledige længe og som ikke har profiteret af jobcentrets indsats, vil der pr. definition være en del, som er usikre på om, de vil kunne opnå fodfæste på arbejdsmarkedet, og som vil have andre problemer end manglende beskæftigelse. En del af disse lader til at være blevet mere afklarede om, at ordinær beskæftigelse ikke er en mulig vej for dem.

I det lys kan det ses som positivt, at der er omkring en tredjedel af deltagerne, som har oplevet en positiv progression. Det kan også ses som positivt, at der er flere deltagere, der er blevet mere afklarede om deres muligheder og situation, herunder hvad angår betydningen af deres helbredsmæssige udfordringer, selvom det kommer til udtryk som negativ progression.

4 Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP) er initieret og finansieret af den erhvervsdrivende Fond, Væksthuset. Projektet identificerede en række indikatorer af betydning for arbejdsmarkedsparathed og operationaliserede dem i konkrete spørgsmål. Jf.: <https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/projekter/beskaeftigelses-indikator-projektet/>

5 WHO-5 er udviklet af professor Per Bech for WHO og er et valideret redskab, der bruges til at måle personers generelle trivsel og velbefindende. Det består af fem spørgsmål om, hvordan testpersonen har følt sig tilpas i de seneste to uger. Jf.: <https://www.regionsjaelland.dk/Kampagner/broen-til-bedre-sundhed/Materialer/PublishingImages/WHO5%20skema.pdf>

6 Den primære årsag til, at der ikke er udfyldt flere slutskemaer, er, at deltagerne er udrejst. Desuden er to deltagere ikke vendt tilbage på henvendelser om at gennemføre en afsluttende samtale.

Disse to modsatrettede tendenser er imidlertid medvirkende til, at forventningerne til **omfanget af den positive progression ikke er nået**. Det gælder projektets målsætninger om, at henholdsvis 75% og 50% af deltagerne er blevet mere arbejdsmarkedsparate og har oplevet en væsentligt forøget trivsel ved afslutningen af deres forløb.

Den højeste andel, som har oplevet en positiv progression i deres arbejdsmarkedsparathed, er således 66 %, mens den højeste andel, som har oplevet en positiv progression i deres trivsel, er 43 %. De 66 % dækker i denne henseende over den andel, som har oplevet en positiv progression i deres viden om, hvordan de skal forbedre deres jobmuligheder, mens de 43% dækker over den andel, som har oplevet en positiv progression i forhold til hvor lang tid de har følt sig rolig og afslappet de seneste to uger.

Servi på de tre indikatorer, som forskningen<sup>7</sup> har påvist, har betydning, for lediges **jobchancer**, så drejer det sig om følgende tre indikatorer: 1) samarbejdsevne, 2) helbredsmestring og 3) tro på at kunne klare et job. Andelen af deltagere, der har opnået en positiv progression på disse tre indikatorer, udgør henholdsvis 41 %, 30 % og 23 %, og er dermed i alle tre tilfælde langt fra målsætningen på 75 %. Samtidigt har omkring hver femte oplevet en negativ progression i de tre pågældende indikatorer. I forhold til at øge deres jobchancer, så har deltagerne således især rykket sig i forhold til deres samarbejdsevner. At progressionen ikke er helt så stor i forhold til de to øvrige indikatorer, hænger sandsynligvis sammen med at der er tale om en målgruppe, som fra start var langt fra arbejdsmarkedet, og som for en dels vedkommende har andre udfordringer end manglende beskæftigelse, hvilket trivselsmålingerne også bekræfter.

Trivselsmålingen viser således, at deltageres trivselsniveau samlet betraget ligger under befolkningens som helhed. Den gennemsnitlige score<sup>8</sup> på WHO-5 trivselsindekset for de 44 deltagere var således på 51 ved start og 56 til slut, mens den gennemsnitlige score for befolkningen som helhed er 68<sup>9</sup>. Det skal dog samtidigt bemærkes, at ved en score på over 50 er testpersonerne ikke umiddelbart i risiko for depression eller langvarig stressbelastning, om end den gennemsnitlige score ligger tæt på den nedre grænse, der giver anledning til bekymring, og en del af deltagerne ligger under grænsen.

**En SIB-konsulent, der er blevet interviewet om erfaringer fra indsatsen, giver udtryk for, at der blandt deltagerne er tre overordnede typer af barrierer for beskæftigelse, der har betydning for såvel deltageres progression som projektet beskæftigelsesresultater:**

1. Helbredsmæssige barrierer
2. Holdningsmæssige barrierer
3. Kompetencemæssige barrierer.

De deltagere, som projektet har haft sværest ved at rykke, er dem, der har haft tungtvejende fysiske og/eller psykiske udfordringer. Deltagere med holdningsmæssige barrierer har det typisk taget tid at komme ind på livet af og opbygge den tilstrækkelige tillid til. Blandt dem, der primært har haft kompetencemæssige barrierer i form af svage sprogkompetencer, manglende uddannelse eller erhvervs erfaring, har de yngre typisk været lettest at rykke.

Samlet set er deltageres trivsel steget i projektperioden. Det viser sig imidlertid, at der er relativ stor forskel på trivselsniveauet i for deltagerne fra de to forskellige kommuner og forskel på, hvor meget de rent trivselsmæssigt har profiteret af deres deltagelse i projektforløbet, når vi alene vurderer det ud fra deres gennemsnitlige score.

Deltagerne fra Hernings gennemsnitsscore ligger på starttidspunktet på 40 og på 45 ved afslutningen. Det indikerer, at de gennemsnitlig betraget er i risiko for depression eller stressbelastning. Det gælder både ved starttidspunktet, men også ved afslutningen til trods for at deres samlede trivsel ser ud til at være øget gennem projektperioden.

<sup>7</sup> Aarhus Universitet, Business and Social Sciences, Department of Economics and Business og Væksthusets Forskningscenter, 2017: BIP-indikatorer og jobsandsynlighed. Hovedpointer

<sup>8</sup> Den gennemsnitlige score beregnes ved, at scoren på de enkelte spørgsmål lægges sammen og summen ganges med fire. Deltageres trivsel afgøres herefter ud fra størrelsen af den samlede gennemsnitlige score. Er scoren mellem 0-35, så kan der være stor risiko for depression eller stressbelastning. Er scoren mellem 36-50, kan der være risiko for depression eller stressbelastning. Er scoren over 50, er der ikke umiddelbart risiko for depression eller stressbelastning.

Jf. <https://www.regionsjaelland.dk/Kampagner/broen-til-bedre-sundhed/Materialer/PublishingImages/WHO5%20skema.pdf>

<sup>9</sup> Jf. <https://www.regionsjaelland.dk/Kampagner/broen-til-bedre-sundhed/Materialer/PublishingImages/WHO5%20skema.pdf>

Deltagerne fra Viborgs gennemsnitsscore indikerer omvendt, at de samlet betragtet ikke umiddelbart er i risiko for depression eller stressbelastning, og der hverken ved start (hvor gennemsnitsscore er 58) eller ved afslutning (hvor score er 69). Samtidigt viser resultaterne af slutmålingen, at deltagerne som samlet gruppe har opnået et trivselsniveau svarende til befolkningens som helhed i løbet af projektperioden. Deltagerne fra Viborg har således rykket sig væsentligt trivselsmæssigt i løbet af projektperioden – der er tale om en signifikant forbedring af trivselsscoren.

Det forhold, at deltagerne fra Herning alt andet lige ser ud til at have større helbredsmæssige udfordringer end deltagerne fra Viborg, er sandsynligvis forklaringen på, at der typisk er forholdsmeetsigt flere blandt deltagerne fra Herning end fra Viborg, der har oplevet en negativ progression i såvel BIP-indikatorerne og trivselsindikatorerne. Der er især relativt mange blandt deltagerne fra Herning Kommune, der er blevet mere bevidste om, at de ikke vil kunne klare at tage et job, og/eller at deres helbred udgør en barriere i forhold til at kunne tage et job. I denne sammenhæng skal det nævnes, at deltagerne fra Herning samtidigt er gennemsnitlig ældre end deltagerne fra Viborg.

Både deltagerne fra Herning og fra Viborg har dog især har rykket sig i forhold til, hvad de skal gøre for at forbedre deres jobmuligheder, og hvordan de skal samarbejde med andre. To parametre, som begge er vigtige trædesten på vej til en øget arbejdsmarkedsfastholdelse.

## Analysens betydning for betalingsmodel

De to modsatrettede tendenser, som analysen påviser – både positiv og negativ progression som en konsekvens af øget afklaring – tyder umiddelbart på, at **de belyste progressionsparametre er for komplekse og tvetydige til at blive indarbejdet i en betalingsmodel med resultatbetaling**. Og hvor afklaring til andet end beskæftigelse kan være positivt for den berørte borger, og for den kommunale indsats på sigt, kan det være vanskeligt inden for gældende incitamentsstrukturer at opstille det som et positivt mål for den kommunale indsats.

Resultaterne peger endvidere på vigtigheden af **tydelige kriterier for afgrænsning af målgruppen og visitering af deltagere**. Indikatorer af betydning for forventningerne til progressionen blandt deltagerne og deres mulighed for at komme i beskæftigelse bør, hvis muligt, inkluderes i aftalegrundlag og betalingsmodellen.

## Samfundsøkonomisk analyse af resultater

### Formål med den økonomiske analyse

Formålet med den **samfundsøkonomiske analyse** er at dokumentere værdien af SIB-projektet med udgangspunkt i de beskæftigelsesmæssige effekter af indsatsen. Mere konkret er formålet med den samfundsøkonomiske analyse at give viden om, i hvilket omfang investeringen i SIB, og dermed den gennemførte beskæftigelsesindsats for målgruppen, medfører en nettogevinst for samfundet som helhed (de samfundsøkonomiske konsekvenser) og/eller for kommunerne<sup>10</sup> (de budgetøkonomiske gevinster), og i givet fald hvor stor nettogevinsten er.

Sagt med andre ord er formålet med den samfundsøkonomiske analyse at analysere:

1. om der er økonomiske gevinster ved SIB-indsatsen for kommunerne, og
2. i givet fald hvor stor gevinsten er.

Begge dele vil bl.a. afhænge af **effekten**<sup>11</sup> af indsatsen, og af hvor meget SIB-indsatsen koster sammenlignet med normalindsatsen (meromkostningerne). Men hvor meromkostningerne typisk er kendte på den korte bane, så vil effekten først være kendt efter, at indsatsen er gennemført og dermed på den længere bane, og samtidigt sandsynligvis aftage over tid. Såvel effekten som **tidsperspektivet** er dermed vigtige dele af den samfundsøkonomiske analyse. Ikke mindst når den som her skal danne grundlag for udarbejdelsen af en fremtidig resultatbaseret betalingsmodel.

<sup>10</sup> Analyser af de budgetøkonomiske konsekvenser af en indsats omfatter traditionelt de økonomiske konsekvenser for det offentlige samlet set og dermed både for regionerne og kommunerne. I denne analyse er fokus alene på konsekvenserne for kommunerne og her primært på konsekvenserne af, at flere af deltagerne kommer i beskæftigelse sammenlignet med en kontrolgruppe.

<sup>11</sup> Fokus i beregningerne er på beskæftigelseseffekter. Derudover antages det, at der også har været gevinster i form af, at deltagerne er blevet bedre til at håndtere deres sociale, fysiske og/eller psykiske udfordringer.

Beregningerne er baseret på anerkendte beregningsprincipper og er foretaget i overensstemmelse med Finansministeriets "Vejledning om samfundsøkonomiske konsekvensvurderinger"<sup>12</sup>.

Traditionelt omfatter en samfundsøkonomiske analyse en beregning af dels de velfærdsøkonomiske omkostninger og gevinster for samfundet som helhed, og af de budgetøkonomiske omkostninger og gevinster for de offentlige budgetter under ét. I denne analyse er kun medtaget de budgetøkonomiske omkostninger og gevinster for kommunerne, idet fokus alene er på at opgøre værdien for kommunerne af, at flere kommer i beskæftigelse.

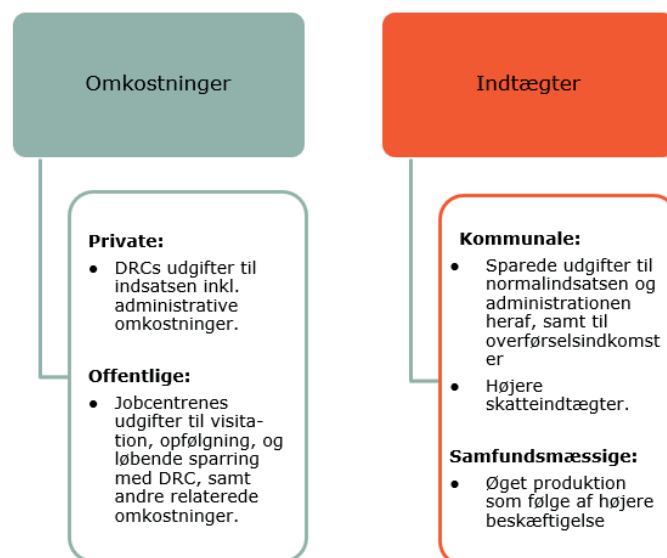
Beregningerne baserer sig på den beskæftigelsesmæssige mer-effekt sammenlignet med en normalindsats, og de inkluderer ligeledes kommunernes udgifter ifm. indsatsen. De giver således et retvisende billede af den økonomiske gevinst.

## Resultater af analysen

Selve beregningerne af de samfundsøkonomiske og budgetøkonomiske konsekvenser tager udgangspunkt i omkostninger og gevinster opgjort for en typisk (gennemsnitlig) person i den gruppe, der har deltaget i et forløb, holdt op imod omkostninger og gevinster opgjort for en typisk (gennemsnitlig) person i kontrolgruppen<sup>13</sup>.

De budgetøkonomiske omkostninger for den typiske deltager omfatter både de udgifter, jobcentrene har til visitation og opfølgning samt til den løbende sparring med leverandøren og leverandørens udgifter til indsatsen. De budgetøkonomiske indtægter (gevinster) udgøres dels af de udgifter, som kommunen sparer til overførselsindkomster og til den almindelige beskæftigelsesindsats og administrationen heraf, dels af de højere indkomstskatter, som kommunen opnår som følge af merbeskæftigelsen blandt deltagerne.

**Figur 1** Omkostningerne og indtægterne i forbindelse med den samfundsøkonomiske analyse af SIB



I den samfundsøkonomiske beregning svarer omkostningerne til de udgifter, som er forbundet med et ressourceforbrug, og dermed i dette tilfælde til de samlede budgetøkonomiske udgifter. De samfundsøkonomiske indtægter svarer på tilsvarende måde til de sparede udgifter til ressourceforbrug og dermed de sparede udgifter til beskæftigelsesindsatsen inkl. lønudgifterne til medarbejderne. Værdien af en øget produktion samt af en skatteforvridningseffekt er der også taget højde for i den samfundsøkonomiske beregning. Det er ligeledes antaget, at beskæftigelseseffekten falder over tid.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> <https://fm.dk/udgivelser/2017/august/vejledning-i-samfundsøkonomiske-konsekvensvurderinger/>

<sup>13</sup> Beskrivelsen af kontrolgruppen findes i det notat, som vedrører effektanalysen af SIB-indsatsen: "Resultaterne af effektanalysen i forbindelse med SIB-projektet" udarbejdet i november 2022. Notatet er udarbejdet af COWI for DRC i november 2022, [integration.drc.ngo/sib](https://www.integration.drc.ngo/sib)

<sup>14</sup> Det er antaget, at beskæftigelseseffekten efter to år falder 15 % årligt.

De budgetøkonomiske og samfundsøkonomiske konsekvensberegninger viser samlet set, at **en investering i et SIB-forløb er et overskud for både kommunen og for samfundet som helhed**. Når omkostningerne til indsatsen er dækket, er der et budgetøkonomisk overskud på 28.353 kr. pr. deltager og et samfundsøkonomisk overskud på 80.695 kr. pr. deltager, givet de forudsætninger, der er lagt til grund for disse beregninger.

**Gevinsterne opnås som følge af en væsentlig mer-beskæftigelseeffekt på 18%** – mens knap 35% af deltagerne i SIB-forløbene i Herning og Viborg Kommuner kommer i beskæftigelse, gælder det kun for godt 17% i en sammenlignelig kontrolgruppe. Mens der er en vis usikkerhed forbundet med estimatet på denne beskæftigelseeffekt, viser følsomhedsberegninger, at mer-effekten kan falde til 12%, før det ikke længere giver budgetøkonomisk mening at gennemføre indsatsen.

## **Analysens betydning for betalingsmodel**

Den budgetøkonomiske (og samfundsøkonomiske) gevinst betyder, at der et økonomisk råderum for, at der – i fremtidige lignende indsatses – **kan designes en (resultatbaseret) betalingsmodel**.<sup>15</sup> Med andre ord, et økonomisk overskud kan på forskellige vis deles mellem en investor, leverandør og en kommune – eller det kan geninvesteres af kommunen.

Den økonomiske analyse angiver det **økonomiske overskud i kroner og ører**, som kan danne basis for opstilling af en betalingsmodel.

---

15 Se COWI-notatet: "Betalingsmodel for SIB-projektet" for en detaljeret beskrivelse, [integration.drc.ngo/sib](https://integration.drc.ngo/sib)



## Betalingsmodel

De gennemførte analyser viser, at beskæftigelsesindsatsen i SIB giver **budgetøkonomiske overskud** for de deltagende kommuner, også når der tages hensyn til de udgifter, som leverandøren har haft. Overskuddet vil kunne tilfalde en investor (for risikovillighed ifm. investeringen), en leverandør for levering af resultater, eller det kan tilfalde kommunen, der kan geninvestere overskuddet.

Overskuddet betyder, at der i tilfælde af en betalingsmodel, vil være plads til at betale en investor, der i tilfælde af en betalingsmodel vil have betalt en leverandøren af indsatsen, samtidig med at der er en gevinst for kommunekassen. Hvor meget og på hvilket grundlag betalingen til investoren udmøntes, afhænger af betalingsmodellen.

Analyserne viser samtidig, at den givne beskæftigelsesindsats giver et **samfundsøkonomisk overskud**. Dette betyder, at det også er interessant for samfundet som helhed, at beskæftigelsesindsatsen sker. Staten kan derfor have en interesse i at understøtte kommuners indsats, der evt. kan organiseres som en social investering.

## Organisering

Der er flere mulige konstruktioner omkring en social investering, men et socialt investeringsprogram er typisk organiseret som et partnerskab mellem en bestiller, en leverandør og en investor:

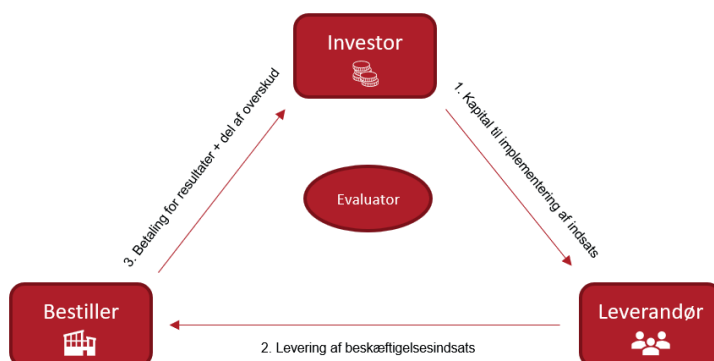
- 1. Bestilleren** er typisk en offentlig aktør, og vil i dette tilfælde være en kommune, der har en myndighedsforpligtelse ift. en beskæftigelsesindsats.
- 2. Leverandøren** vil typisk være en privat 'anden aktør', der i dette tilfælde leverer en aftalt beskæftigelsesindsats til kommunen. Eller rettere: leverer nogle aftalte beskæftigelsesresultater til kommunen. Leverandør kan i princippet også være kommunen selv.
- 3. Investoren** kan være en privat investor, der forventer et afkast på investeringen, eller det kan være en fond, der ikke forventer tilbagebetaling af overskud, men evt. en geninvestering af overskuddet i kommunen. Investor kan i princippet også være kommunen selv.

Desuden vil der være et behov for dokumentation eller evaluering af indsatsen for at fastslå effekt eller resultater. Det vil sige, at der vil være behov for at tilknytte en ekstern **evaluator**.

Modellen indebærer, at investor stiller finansiering til rådighed for leverandøren, så denne kan iværksætte beskæftigelsesindsatsen. Tilbagebetaling sker ved, at kommunen betaler et beløb til investor baseret på den opnåede effekt.

## Organisering af social investering

Med en resultatbaseret betalingsmodel organiseret som en social investering, vil der således oftest være fire typer af aktører – altså ud over modtagerne, dvs. deltagerne i den sociale indsats. Dette er illustreret i nedenstående figur og uddybet i efterfølgende afsnit.



Der er **myndigheden/bestilleren** (som i dette projekt er Herning Kommune og Viborg Kommune), som har ansvaret for, at deltagerne får hjælp f.eks. til at komme i beskæftigelse via en beskæftigelsesindsats. Myndigheden/bestilleren aftaler med en investor, at denne får en resultatbaseret betaling, altså en betaling afhængig resultatet af beskæftigelsesforløbet.

**Investoren** (som i dette projekt er Poul Due Jensens Fond) betaler så leverandøren af beskæftigelsesforløbet, når forløbet igangsættes, og dermed før resultatet kendes. Investoren gør dette, fordi der er udsigt til et afkast. Det kan være et budgetøkonomisk afkast, men der kan også være tale om et samfundsøkonomisk afkast; altså at investoren selv forfølger et velfærdsmål. Det kan her dreje sig om en innovativ social indsats, med stor risiko forbundet med dens effekt og dermed afkast. Investoren kan således være villig til at påtage sig en væsentlig del af risikoen forbundet med indsatsen, herunder ved at være villig til at dække et evt. underskud. Investoren kan også være villig til at lade myndigheden (kommunen) reinvestere gevinsten (læs mere om denne model nedenfor).

**Leverandøren** (som i dette tilfælde er DRC Dansk Flygtningehjælp), som har en særlig kompetence i forhold til målgruppen, udfører så den sociale indsats ved anvendelse af den kapital, som investoren har stillet til rådighed.

**Evaluatoren**, som er uafhængig og ekstern, vil monitorere og evaluere indsatsen med det mål at fastslå effekter og/eller resultater, og dermed det grundlag hvorpå betalingsmodellen hviler. For en indsats som SIB, hvor betalingsmodellen hviler på de eksisterende analyser og beregninger, vil en evaluator primært skulle dokumentere resultater i form af opnået beskæftigelse f.eks. to måneder efter endt indsats for de målgrupper, der er aftalt resultatbetaling for. Ressourcekrævende registeranalyser med kontrolgruppe kan dermed udelades. Progressionsanalyserne kan ligeledes udelades, hvis parterne ikke finder dem relevante i sig selv.

En betalingsmodel giver kun mening, hvis en indsats giver en **samlet forventet budgetøkonomisk gevinst, der er større end de budgetmæssige omkostninger forbundet med indsatsen** (og/eller hvis der er et samfundsøkonomisk afkast). Forskellen giver så det budgetmæssige overskud, der kan deles mellem investor/leverandør og myndighed. Denne fordeling vil ofte være afhængig af, hvem der tager den største risiko.

Hvis betalingen udmøntes, når en deltager f.eks. kommer i ordinær beskæftigelse, påtager investor sig en risiko. Investoren vil derfor som udgangspunkt kræve en andel af det forventede budgetmæssige råderum, der afspejler størrelsen af denne risiko. Samtidig påtager myndigheden (her kommunen) en risiko, når den ikke kender den fulde beskæftigelseseffekt på betalingstidspunktet.

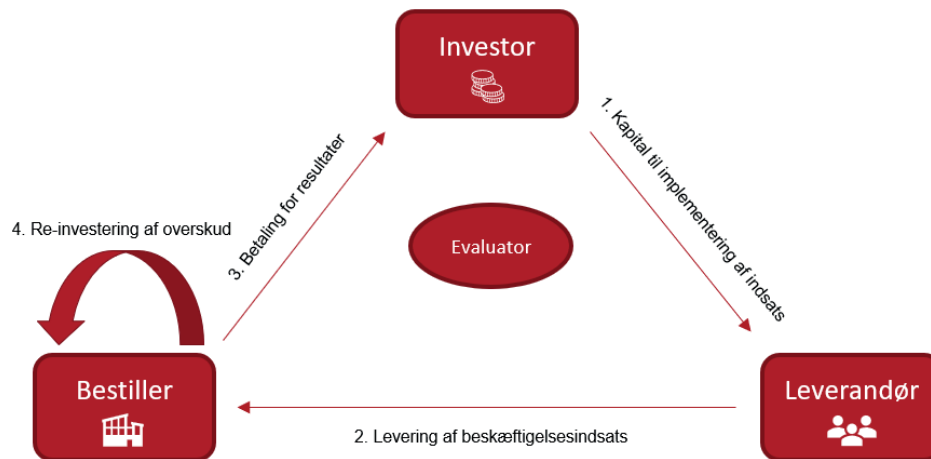
Betalingen vil blive udmøntet, når man **observerer et resultat**, og dermed først efter at indsatsen overfor den enkelte borger er gennemført. I det eksempel, der præsenteres på de følgende sider, antages det, at en betaling udmøntes, når en deltager kommer i ordinær beskæftigelse og det som udgangspunkt uafhængig af timetallet. Målingen heraf er foretaget i 2. kalendermåned efter deltagerne har afsluttet sit forløb. Det kan dog være sådan, at nogle deltagere er lettere at få i beskæftigelse end andre. Det kan derfor være nødvendigt, at lade betalingens størrelse være mindre for førstnævnte gruppe af deltagere for at undgå, at leverandøren (på vegne af investoren) kun vælger eller prioriterer disse til den givne indsats. Omvendt kan en differentieret betaling også imødegå en potentiel interesse hos myndigheden i primært at visitere borgere, der vurderes særligt vanskelige at få i beskæftigelse.

En model som skitseres ovenfor kan baseres på en aftale mellem kommune og investor vedr. indsats, betaling, risici og gevinster, og hvor der så vælges en leverandør for beskæftigelsesindsatsen. Leverandørens risiko kan derved holdes til et minimum.

### Alternativ 1: Reinvestering frem for tilbagebetaling

På baggrund af ekspertinput og erfaringsudveksling i løbet af projektperioden er det vurderingen, at et andet muligt setup for en social investering vil være, at en **fond** kan have interesse i at fungere som investor. En fond vil i den forbindelse sandsynligvis ikke have forventning om forrentning, men alene om evt. tilbagebetaling af bevilling/lån. Interessen kan derimod være, at **overskuddet fra investeringen skal reinvesteres til et andet formål**, evt. kommende aktiviteter i kommunalt regi.

En sådan model er illustreret ved nedenstående figur:



Det rejser spørgsmålet om, hvilke muligheder der er i kommunalt regi for, at overskuddet kan geninvesteres eller allokeres i henhold til en given aftale i efterkommende budgetår, og måske endda på et andet område end det, den aktuelle sociale investering vedrører.

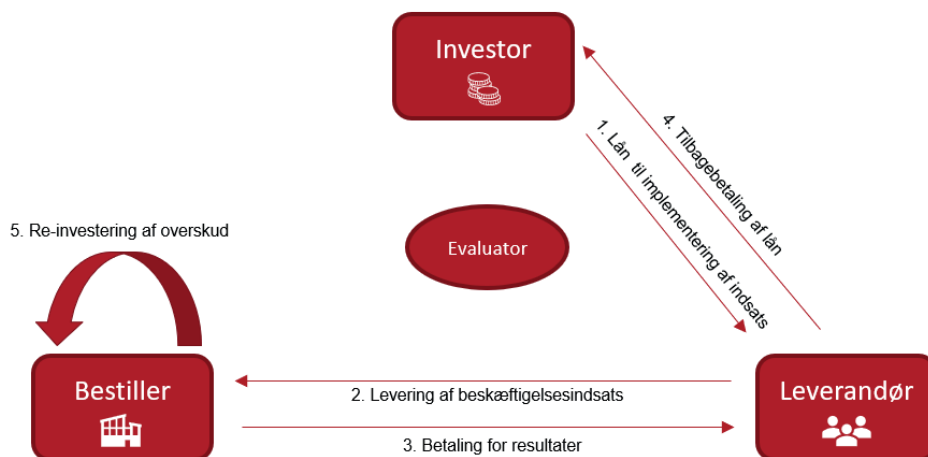
Det er Kammeradvokatens vurdering, at en sådan model er mulig og lovlige, men at det dog ikke vil være muligt at lave en juridisk bindende aftale om reinvestering. Dette hænger sammen med, at det altid vil være muligt for kommunalbestyrelsen f.eks. at spare tilsvarende andre steder på et område, ligesom den til enhver tid vil kunne træffe politiske beslutninger, som kan involvere nye prioriteringer for investeringer og/eller besparelser. Så en reinvesteringsmodel vil i så fald skulle **bero på en hensigts- eller programerklæring** mellem myndighed og investor.

En sådan model er mulig og lovlige, men det vil ikke være muligt at lave en juridisk bindende aftale om reinvestering, da det altid vil være muligt for kommunalbestyrelsen f.eks. at spare tilsvarende andre steder på et område, ligesom den til enhver tid vil kunne træffe politiske beslutninger, som kan involvere nye prioriteringer for investeringer og/eller besparelser.

## Alternativ 2: Investering som lån til leverandør

Modellen kan også organiseres således, at investors investering har karakter af et **lån** til leverandøren, og hvor leverandøren tilbagebetaler lånet til investoren med evt. aftalt forrentning. I sådanne tilfælde betaler kommunen leverandøren for de opnåede resultater.

Denne model er illustreret ved nedenstående figur:



Det vil betyde, at kommunen alene har en økonomisk aftale med leverandøren, hvilket aftalemæssigt kan være enklere. En udfordring her kan dog være, at **leverandøren bærer den fulde økonomiske risiko**, hvis det forventede resultat ikke opnås. En sådan risikofordeling er næppe realistisk i praksis.

## Aftalegrundlag

Kontraktgrundlaget i en social investering består af en aftale mellem en myndighed og investor samt leverandør.

Det centrale i **investeringskontrakten** er, at **betalingen sker på baggrund af indsatsens resultatopnåelse**. Kontrakten skal derfor beskrive tilbagebetalingsmekanismen i form af betalingsmål og resultatbetalingen. Ligeledes skal risikofordelingen mellem myndighed, investor og leverandør beskrives. Desuden er det vigtigt præcist at specificere målgruppen for indsatsen.

For input og inspiration til udarbejdelse af en social investeringskontrakt, har den Sociale Investeringsfond udarbejdet **skabeloner**, der kan bruges som inspiration til en social investeringskontrakt.<sup>16</sup>

Kammeradvokaten vurderer, at **der ikke er noget juridisk til hinder for, at en kommune kan indgå en aftale om en resultatbaseret betalingsmodel** med en leverandør af en velfærdsydelse.<sup>17</sup> En sådan model kan indbefatte en ekstern investor. En resultatbaseret betalingsmodel har endda den fordel, at kommunen har mulighed for på forhånd at sikre sig, at der er en sammenhæng mellem den leverede ydelse og kommunens betaling herfor.

Der er i den forbindelse heller ikke noget til hinder for, at leverandøren har et **profitformål** for øje. Der er således ikke noget retligt problem i, at den private aktør eller investor opnår en rimelig forrentning af indskudt kapital, så længe denne ikke opnår et unormalt stort udbytte.

Det er dog et krav, at betalingen fra kommunen er betinget af opnåelse af **objektivt konstaterbare kriterier**, og at betalingsparametrene er fastlagt på forhånd.

<sup>16</sup> Se værktøjskassen på portalen socialeinvesteringer.nu: <https://socialeinvesteringer.nu/vaerktoejskasse/fase-2-design/udarbejdelse-af-kontrakt> (tilgået 17. feb. 2023).

<sup>17</sup> Kammeradvokaten, *Notat om resultatbaseret betalingsmodel ved levering af velfærdsydelser*, marts 2023: [integration.drc.ngo/sib](https://integration.drc.ngo/sib)

Såfremt kontrakten med den resultatbaserede betalingsmodel har en anslået værdi, der overstiger den relevante tærskelværdi i udbudsloven, vil kommunen have pligt til at sende kontrakten i udbud.

Kommunen vil imidlertid ikke med retligt bindende virkning kunne indgå aftale om, at et eventuelt budgetmæssigt overskud forbundet med velfærdsindsatsen skal "geninvesteres" i kommunen, forstået sådan at kommunen forpligter sig til at anvende et evt. overskud inden for specifikke velfærdsområder. Det skyldes, at kommunalbestyrelsen ikke retligt kan binde sig selv eller en fremtidig kommunalbestyrelse til ikke at ændre en beslutning om anvendelse af kommunens ressourcer. Leverandøren eller investoren må derfor acceptere, at aftaler af denne karakter har karakter af politiske hensigtserklæringer, der ikke kan håndhæves retligt.

## Datagrundlag

En betalingsmodel giver som sagt kun mening, hvis en indsats forventes at give et samlet budgetøkonomisk overskud (og/eller et samfundsøkonomisk overskud). Det er derfor nødvendigt at lave et **forventet budgetøkonomisk regnskab** som input til betalingsmodellen. Dette kan med fordel ske på baggrund af evalueringer af lignende sociale indsatser som den, man tænker at iværksætte. Her giver evalueringen af SIB – og det udviklede redskab til beregning af en kvalificeret betalingsmodel – grundlag for at kunne lave et sådant regnskab for beskæftigelsesindsats for borgere med ikke-vestlige baggrund.

Beregningen af det forventede budgetøkonomiske overskud vil bygge på en **forventning til resultatet af den sociale indsats**. Hvis det, som i dette tilfælde, drejer sig om en beskæftigelsesindsats, skal man have oplysninger om, hvorvidt deltagerne kommer i ordinær beskæftigelse, og gerne om dette beskæftigelsesresultat varer ved. En betaling vil dog i de fleste tilfælde falde, før man ved, om resultatet/effekten varer ved.

Dette betyder, at der er usikkerheder forbundet med de data (og antagelser), der ligger til grund for resultatmålet og for det forventede budgetøkonomiske regnskab. Disse usikkerheder betyder, at de forskellige aktører bærer en risiko i forbindelse med de aftalte betalingsstrømme mellem dem. Med andre ord, for på et kvalificeret grundlag at kunne lave en aftale mellem investor/leverandør og myndighed om fordelingen af det forventede budgetøkonomiske overskud, er det derfor gavnligt med **et bud på størrelsen af disse risici**. I denne sammenhæng kan der også tages hensyn til, om nogle aktører er mere risikovillige end andre. Følsomhedsberegninger er vigtigt element i opgørelsen af sådanne risici.

## Eksempel på konkret betalingsmodel

Der er lavet et budgetøkonomisk (og et samfundsøkonomisk) regnskab for den beskæftigelsesindsats over for 56 længerevarende ledige ikke-vestlige mænd, som DRC Dansk Flygtningehjælp (leverandøren) har udført på vegne af Viborg og Herning Kommuner<sup>18</sup> (myndigheden). Den givne indsats var et udviklingsprojekt, hvor DRC Dansk Flygtningehjælps omkostninger var dækket af Poul Due Jensens Fond (investoren), herunder omkostningerne til evaluator. Der var således ikke her tale om en resultatbaseret betalingsmodel, men det kunne godt have været tilfældet. Erfaringen fra dette udviklingsprojekt anses derfor som værende et værdifuldt input, der kan danne grundlag for design af fremtidige resultatbaserede betalingsmodeller.

Tabel 1 viser det forventede budgetøkonomiske regnskab for en gennemsnitlig deltager i et SIB-forløb. Det er et **forventet regnskab**, da, mens omkostningerne er afholdte og dermed kendte, afhænger gevinsterne stadig af, om den observerede beskæftigelseseffekt varer ved. Der er tale om et samlet **forventet budgetmæssigt overskud på 28.353 kr. pr. deltager**. Dette dækker her over en udgift for leverandøren, som i det givne udviklingsprojekt blev dækket af investoren. Det vigtigste er her, at myndigheden (kommunen) har et endnu større overskud, som ved den givne indsats skyldes en netto-besparelse på den almindelige beskæftigelsesindsats, en besparelse på overførselsindkomster, og øgede kommunale indkomstskatter.

18 Se COWI-notatet: "Samfundsøkonomisk analyse af SIB-projektet" for en detaljeret beskrivelse, [integration.drc.ngo/sib](https://www.integration.drc.ngo/sib)

**Tabel 1 Budgetøkonomisk regnskab for en deltager i et SIB-forløb**

Aktør	Kr. pr. deltager (nutidsværdi)
Kommunens besparelse	102.517
Udgift til leverandørens indsats (DRC Dansk Flygtningehjælp)	-74.165
I alt	28.353

Kilde: COWI beregning.

Note: Resultatet er opgjort i 2021-priser, og som nutidsværdi.

Dette samlede budgetøkonomiske overskud giver dermed et økonomisk råderum for en resultatbaseret betalingsmodel for en fremtidig lignende indsats.

For at illustrere, at det økonomiske overskud kan fordeles mellem myndighed, investor og leverandør, er det i Tabel 2 nedenfor antaget, at myndigheden og investoren deler det samlede budgetøkonomiske overskud ligeligt mellem sig; dvs. at investoren/leverandøren får sine omkostninger betalt (74.165 kr. pr. deltager) + sin del af det økonomiske overskud (14.176 kr. pr. deltager), altså i alt **88.341 kr. pr. deltager**. Dette giver et **afkast på 20 %** på investorens investering.

**Tabel 2 Betalingens størrelse pr. deltager i et SIB-forløb ved ligelig fordeling af overskud**

	Kr. pr. deltager (nutidsværdi)
Økonomisk overskud	28.353
Investors andel af det økonomiske overskud	14.176
Myndighed betaler investor/leverandør (omkostninger + halvdel af overskud)	88.341

Kilde: COWI beregning.

Note: Resultatet er opgjort i 2021-priser, og som nutidsværdi.

Det budgetøkonomiske overskud er delvist beregnet på baggrund af effektmålingen<sup>19</sup>, der viser at ca. 18% flere af deltagerne er i beskæftigelse to måneder efter et SIB-forløb i sammenligning med en kontrolgruppe. De 18% er her beregnet som forskellen mellem, at 35% af deltagerne kommer i beskæftigelse (= brutto-beskæftigelseeffekt, se Tabel 33), mens det er tilfældet for 17% af i kontrolgruppe. Dette betyder, at man i størrelsen af betalingen fra myndigheden skal tage hensyn til en forventning om, hvor mange der faktisk kommer i beskæftigelse (her ca. hver tredje). Dette betyder, at **myndigheden her skal betale investoren/leverandøren 254.802 kr., hver gang en deltager kommer i beskæftigelse.**

Tabel 3 viser endvidere, at den gennemsnitlige brutto-beskæftigelseeffekt på 35% dækker over en noget større effekt for deltagere med beskæftigelseserfaring i Danmark de seneste 2 år (53%) end dem uden en sådan beskæftigelseserfaring (25%).

19 Se COWI-notatet: "Resultaterne af effekttanalysen i forbindelse med SIB-projektet" for en detaljeret beskrivelse, [integration.drc.ngo/sib](https://integration.drc.ngo/sib)

**Tabel 3** Brutto-beskæftigelseeffekt fra et SIB-forløb

Type deltager	Andel af deltagere	Ikke i beskæftigelse efter SIB-forløb	I beskæftigelse efter SIB-forløb
Beskæftigelseserfaring i Danmark de seneste 2 år	35%	47%	53%
Ingen beskæftigelseserfaring i Danmark de seneste 2 år	65%	75%	25%
Vægtet gennemsnit		65%	35%

Kilde: COWI beregning.

En betalingsmodel kan således godt have differentierede resultatmål og/eller størrelse af betalingen, baseret på observerbare betydende karakteristika hos deltagerne. I det givne eksempel vil det, som vist i Tabel 4, resultere i en forholdsvis mindre betaling, hvis man får en deltager i beskæftigelse, som allerede har beskæftigelseserfaring i Danmark de seneste 2 år.

**Tabel 4** Betalingens størrelse pr. brutto-beskæftigede

	Kr. pr. brutto-beskæftigede
Beskæftigelseserfaring i Danmark de seneste 2 år	209.040
Ingen beskæftigelseserfaring i Danmark de seneste 2 år	279.442
Vægtet gennemsnit	254.802

Kilde: COWI beregning.

Afkastet til investoren på 20% i dette illustrative eksempel, altså hvis der aftales en ligelig deling af det økonomiske råderum, må siges at være et højt afkast. Det er dog som sagt forbundet med en risiko, da størrelsen på dette afkast forudsætter, at 35% af deltagerne kommer i beskæftigelse. Tabel 5 viser, at med en betaling fra myndigheden på 254.802 kr., hver gang en deltager kommer i beskæftigelse, kan brutto-beskæftigelseeffekten falde til 29% ('break-even'), før investoren/leverandøren oplever et underskud. Dette er faktisk kun lidt højere end den forventede brutto-beskæftigelseeffekt for deltagerne uden beskæftigelseserfaring i Danmark de seneste 2 år (se Tabel 3). Der er således en risiko forbundet med, at man får mange sådanne deltagere; medmindre de som compensation udløser en større betaling (se Tabel 4), når de kommer i beskæftigelse.

**Tabel 5** Afkast til investor/leverandør – følsomhedsberegninger

Parameter	Beregning	Break-even	Forskel
Brutto-beskæftigelseeffekt, budgetøkonomisk regnskab	35%	29%	-6 pp

Kilde: COWI beregning.

Risikoen for investoren vil givetvis øges, hvis betalingen er afhængig af, om beskæftigelseeffekten varer ved eller aftager over tid. Dette ses der på nedenfor, dvs. betydningen af varigheden af beskæftigelseeffekten for myndighedens budgetøkonomiske regnskab.

Gevinsten for **myndigheden** er således især forbundet med, at beskæftigelseeffekten varer ved. Tabel 36 viser, at myndigheden mister sin del af rådighedsbeløbet – og dermed går det budgetøkonomiske regnskab for myndigheden i minus – hvis det årlige fald i beskæftigelseeffekten de to første år er 28% og ikke kun 15%.

En anden måde at vurdere betydningen af varigheden af beskæftigelseeffekten er at se på, hvor mange år der går, før myndigheden opnår et (kumuleret) budgetøkonomisk overskud for en gennemsnitlig deltager. I det givne eksempel drejer det sig om omkring otte år, før der er break-even. Det kan være en udfordring for kommunen, at overskuddet materialiserer sig så relativt sent, hvilket kan give anledning til drøftelser mellem kommune og investor om, hvor tidligt eller sent betalingen til investor kan falde.

I beregningerne er det desuden antaget, at myndigheden har en 50% besparelse på den almindelige beskæftigelsesindsats som følge af, at leverandøren overtager en del opgaver. Dette er her ikke en kritisk antagelse i den henseende, at selv med blot en besparelse på 22% ville myndigheden bevare noget af sin andel af rådighedsbeløbet.

**Tabel 6 Myndighedens budgetøkonomiske regnskab – følsomhedsberegninger**

Parameter	Beregning	Break-even	Forskel
Årligt fald i beskæftigelseeffekt efter to år	15%	28%	13 pp
Besparelse på den almindelige beskæftigelsesindsats	50%	22%	-28 pp

Kilde: COWI beregning.

Det er vurderingen, at en ligelig deling af det økonomiske rådighedsbeløb mellem investor og myndighed – i det illustrative eksempel – også afspejler en rimelig **deling af risikoen**. I en fremtidig lignende resultatbaseret betalingsmodel er det måske ikke tilfældet. Under alle omstændigheder kan delingen af risikoen, baseret på en lignende risikoanalyse, med fordel indgå som en del af aftalen mellem aktørerne, der selvfølgelig også vil afhænge af hvem af aktørerne, der er mest/mindst risikovillige.

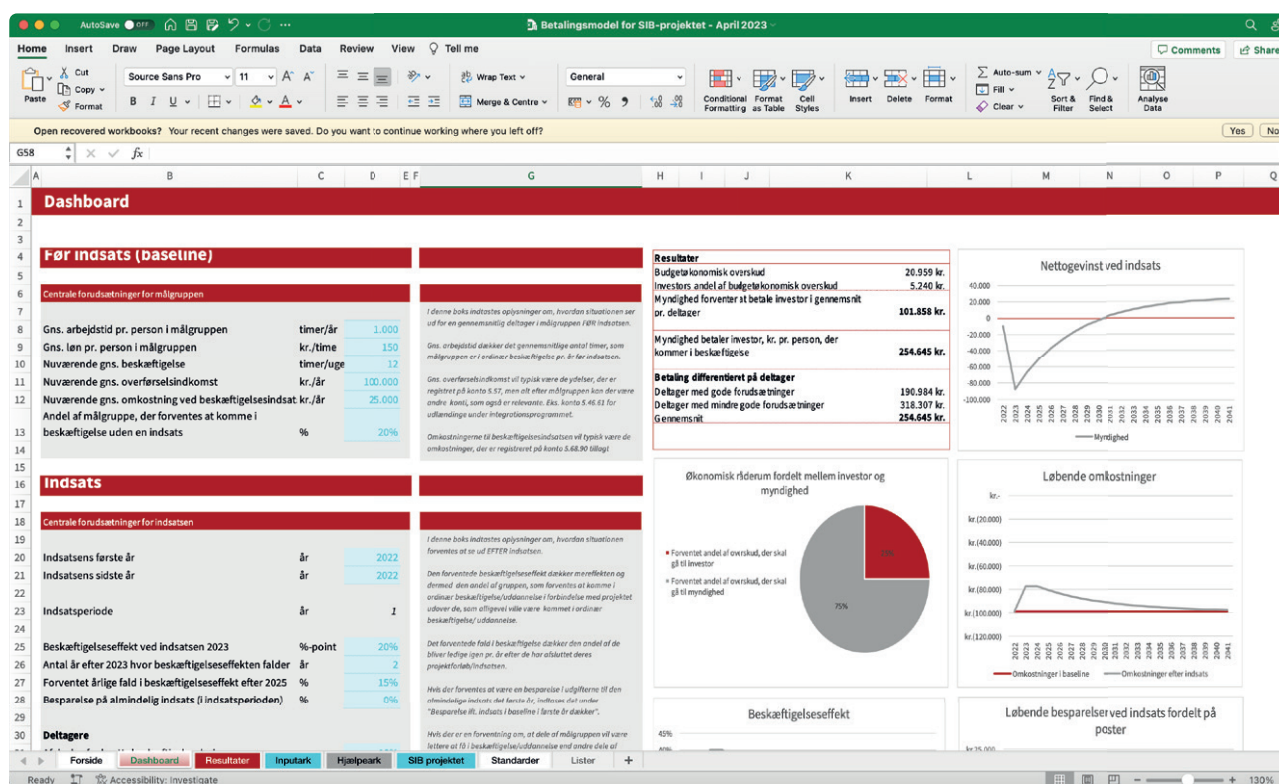


## Værktøj til beregning af betalingsmodel

Indgåelse af en aftale mellem en myndighed og en investor/leverandør om en resultatbaseret betalingsmodel kan med fordel understøttes af et Excel-værktøj. COWI har med udgangspunkt i erfaringen fra SIB-indsatsen designet et enkelt Excel-værktøj, som der kan tage udgangspunkt i, når der i fremtiden skal indgås aftaler om betalingsmodeller for lignende indsats.<sup>20</sup>

Værktøjet kan bruges til at lave et forventet budgetøkonomisk regnskab som input til betalingsmodellen, hvor det er muligt at indsætte fx forskellige resultatmål og fordelinger af overskud. På den baggrund er det muligt at få konkrete tal for forventet budgetøkonomisk overskud ved beskæftigelsesindsats inkl. et tidsperspektiv, for fordelingen af overskud mellem kommune og investor eller leverandør og for betaling pr. opnået resultat.

Værktøjet kan selvsagt også bruges af kommuner til at beregne budgetøkonomiske effekter af egne beskæftigelsesindsats.



<sup>20</sup> Værktøjet kan tilgås her: [integration.drc.ngo/sib](https://integration.drc.ngo/sib)

## Centrale pointer og anbefalinger

En betalingsmodel organiseret som en social investering er relevant, når der er en leverandør, der kan løse en opgave for en myndighed med bedre resultater, end hvis myndigheden selv løser opgaven på vanlig vis. Det vil indebære en leverandør med en særlig kompetence over for en gruppe mennesker, der ikke har profiteret tilstrækkeligt af den eksisterende indsats. En betalingsmodel kan også være relevant, hvis leverandøren kan løse en opgave billigere end myndigheden, eller hvor myndigheden mangler egne ressourcer til løse opgaven.

Der er ikke noget juridisk til hinder for, at en kommune kan indgå en aftale om en resultatbaseret betalingsmodel med en investor og en leverandør af en velfærdsydelse. Der er heller ikke noget til hinder for, at leverandører eller investorer har et profitformål for øje og opnår en rimelig forrentning af indskudt kapital. Nogle potentielle investorer – som fonde – vil ikke have en interesse i at få udbetalt overskud eller afkast af investeringen, men kan snarere være interesseret i, at myndigheden reinvesterer et overskud i en velfærdsindsats. En sådan model er mulig og lovlige, men det vil ikke være muligt at lave en juridisk bindende aftale om reinvestering. En reinvesteringsmodel vil i så fald skulle bero på en hensigts- eller programmerklæring.

Investorer skal identificeres. I en social investeringsmodel er en investor selvsagt en central aktør. Med fordel identificeres en investor, der selv forfølger et velfærdsmål og dermed søger et samfundsøkonomisk afkast, men ikke nødvendigvis et budgetøkonomisk afkast. Det kan her dreje sig om en innovativ social indsats, med stor risiko forbundet med dens effekt og dermed afkast. Investoren kan således være villig til at påtage sig en væsentlig del af risikoen forbundet med indsatsen, herunder ved at være villig til at dække et evt. underskud.

En evaluator skal identificeres, da det uden en ekstern evaluator kan det være svært at opnå enighed om, hvilke resultater der er opnået pba. indsatsen.

En betalingsmodel giver som kun mening, hvis en indsats forventes at give et samlet budgetøkonomisk overskud (og/eller et samfundsøkonomisk overskud). Det er derfor nødvendigt at lave et forventet budgetøkonomisk regnskab, som input til betalingsmodellen. Dette kan med fordel ske på baggrund af evalueringer af lignende sociale indsatser som den, man tænker at iværksætte. Redskabet udviklet pba. SIB-projektet kan anvendes til dette. Man kan også gøre brug af analyser af statistikker for sociale forhold for forskellige befolkningsgrupper, og af myndigheders egne oplevelser med indsatser der ikke rigtig har fungeret. Jo svagere indsatser eller sociale forhold, jo større potentiale for forbedringer.

I en resultatbaseret betalingsmodel afhænger betalingen fra myndigheden til investoren/leverandøren af resultatet af den givne velfærdsydelse. Der skal derfor aftales objektive og identificerbare resultatmål, der angiver, hvornår en betaling sker (f.eks. når en deltager kommer i beskæftigelse), og hvor stor betalingen skal være. Opnåelsen af sådanne resultatmål vil være forbundet med en del usikkerhed, og dermed bærer de forskellige aktører en risiko i forbindelse med de aftalte betalingsstrømme mellem dem. For at kunne lave en aftale mellem investor/leverandør og myndighed om fordelingen af det forventede budgetøkonomiske overskud, er det derfor nødvendigt med et bud på størrelsen af disse risici.

Der kan være ønsker om at inkludere mange forhold i en betalingsmodel såsom bedre trivsel, afledte effekter ift. sundhed eller andre sociale indsatser. Det kan være afledte besparelser ift. f.eks. boligstøtte, friplads eller lavere kriminalitet. Erfaringen fra SIB peger dog i retning af et behov for at mindske kompleksiteten. Dels kan det være vanskeligt og ressourcekrævende at dokumentere afledte effekter eller deleffekter på tilfredsstillende vis, og dels er en social investering i forvejen et relativt kompliceret setup at få til at fungere inden for rammerne af en kommunal virkelighed. Derfor vil det være en anbefaling at afgrænse resultatmål, resultatbetaling og afkast til enkle umiddelbart målbare forhold – i dette tilfælde opnået beskæftigelse.

Indgåelse af en aftale mellem en myndighed og en investor/leverandør om en resultatbaseret betalingsmodel kan med fordel understøttes af et Excel-værktøj. COWI har med udgangspunkt i erfaringen fra SIB-indsatsen designet et enkelt Excel-værktøj, som der kan tage udgangspunkt i, når der i fremtiden skal indgås aftaler om betalingsmodeller for lignende indsatser.





**DRC Integration** leverer effektive og dokumenterede integrationsløsninger til flygtninge og etniske minoriteter i Danmark. Vi samarbejder med offentlige myndigheder, virksomheder og civilsamfundet om beskæftigelse, børn og familiers trivsel samt videnformidling.

Alle materialer, analyser og værktøjer fra SIB-projektet kan findes her: [www.integration.drc.ngo/sib](http://www.integration.drc.ngo/sib).

© DRC Dansk Flygtningehjælp 2023

**DRC** DANSK  
FLYGTNINGE  
HJÆLP  
—  
Integration