

Plenum: Investeringsstilgangen i et kommunalt perspektiv

Gurli Martinussen, formand for Rådet for Sociale Investeringer i Aarhus

Christina Vadstrup Petersen, specialkonsulent i Aarhus Kommune

Søren B. Sneftrup, Arbejdsmarkedschef i Randers Kommune



Sociale investeringer i Aarhus Kommune – Rådet for Sociale Investeringer

23. oktober 2025

AARHUS
KOMMUNE





Dagsorden



1. Hvordan startede vi op?



2. Hvordan arbejder Rådet?



3. Konkrete investeringscases



4. Hvad er Rådets foreløbige erfaringer



5. Hvad er potentialet for Aarhus Kommune?





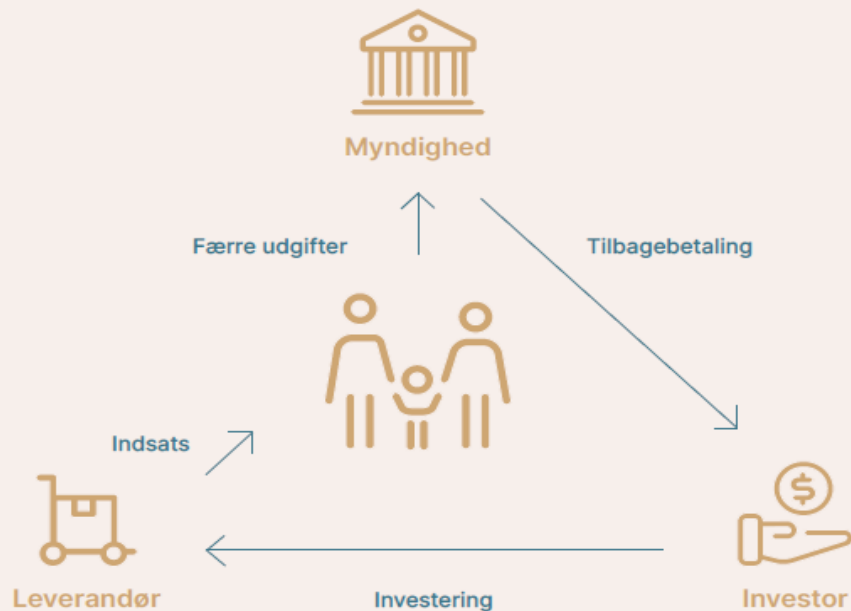
Hvordan startede vi op?

- Lang tradition for investeringer på beskæftigelsesområdet
- Stort udgiftspres på det sociale område -> behov for nye løsninger og metoder
- Beslutningsforslag fra SF fik fuld opbakning
 - 48 mio. kr. til sociale investeringer
 - 27 mio. kr. til en resultatbetalingspulje
- To ønsker:
 - Dekoble magistratsstyret - armlængdeprincip
 - Tiltrække ekstern finansiering
- Juridisk fond eller et eksternt råd?



Hvordan arbejder Rådet?

- Opstart i maj 2020
- Armslængde - Rådet beslutter, men tre parter i en investering
- Arbejdsområde:
 - Investere i sociale indsatser med fokus på den dobbelte bundlinje
 - Samarbejde med fx civilsamfundet, fonde, forskermiljøer og andre investorer
 - Modne markedet for sociale investeringer
- Rådets vision:
 - Understøtte Aarhus Kommune med løsninger på de mest *komplekse* udfordringer i samfundet
 - Fem hovedområder



Fra idé til social investering





Konkrete investeringscases

- Housing First (2 stk.)
- Diabetes - forebyggelse af senkomplikationer
- Lær for Livet
- Din vej i job
- UngiFokus
- Dialog mod Vold
- IPS +
- Flere kloge hænder i Aarhus
- Forvandlingen





Hvad er afgørende for at lykkes som råd?

- Et stærkt politisk mandat
 - Tillid / frisættelse
 - Risikovillighed
 - Langsigtet tidshorisont
- Dedikerede ressourcer i råd, sekretariat og forvaltning
- En afsat pulje frem for konkrete beslutninger
- Kontakter i civilsamfund og fondsverdenen er vigtige
- Potentialiet i sociale investeringer indfries først 100 procent, når der kan laves tværgående investeringer med både kommuner og region/stat





Hvad kræver en social investering?

- Et enkelt og klart aftalegrundlag med specifikke resultatmål
- Effektmål frem for aktivitetsmål – målene skal have tæt tilknytning til de forventede økonomiske effekter
- Tværfagligt samarbejde og tilstedeværelse af flere fagligheder er en nødvendighed
- Tid til udvikling og implementering
- Tilstedeværelse af en 'moden' indsats – dog gerne nye indsatser, der arbejder ud fra evidens på andre områder
- Relativ stor målgruppe for investeringen
 - Opnå tilstrækkelig viden
 - Transaktionsomkostninger kontra investering
- Resultatbetalingspulje kan være en vigtig fødselshjælper





Hvad er potentialet for Aarhus Kommune?

- Et supplement til eksisterende indsatser
- Bidrager med udvikling og proaktivitet
- Bidrager med viden til forankring
 - Socialfagligt
 - Økonomisk (frigør ressourcer hertil)
 - To investeringer er netop permanentgjort
- Projekter med intern leverandør
 - Skaber kulturforandringer i kommunen – den tredje bundlinje
 - Øger medarbejdertilfredshed
- Bidrager med viden om trivsel





Læs mere her: **[Rådet for Sociale Investeringer](#)**

Rådet for Sociale Investeringer kan kontaktes på:
socialeinvesteringer@aarhus.dk

AARHUS
KOMMUNE





De mange skridt mod systemisk forandring

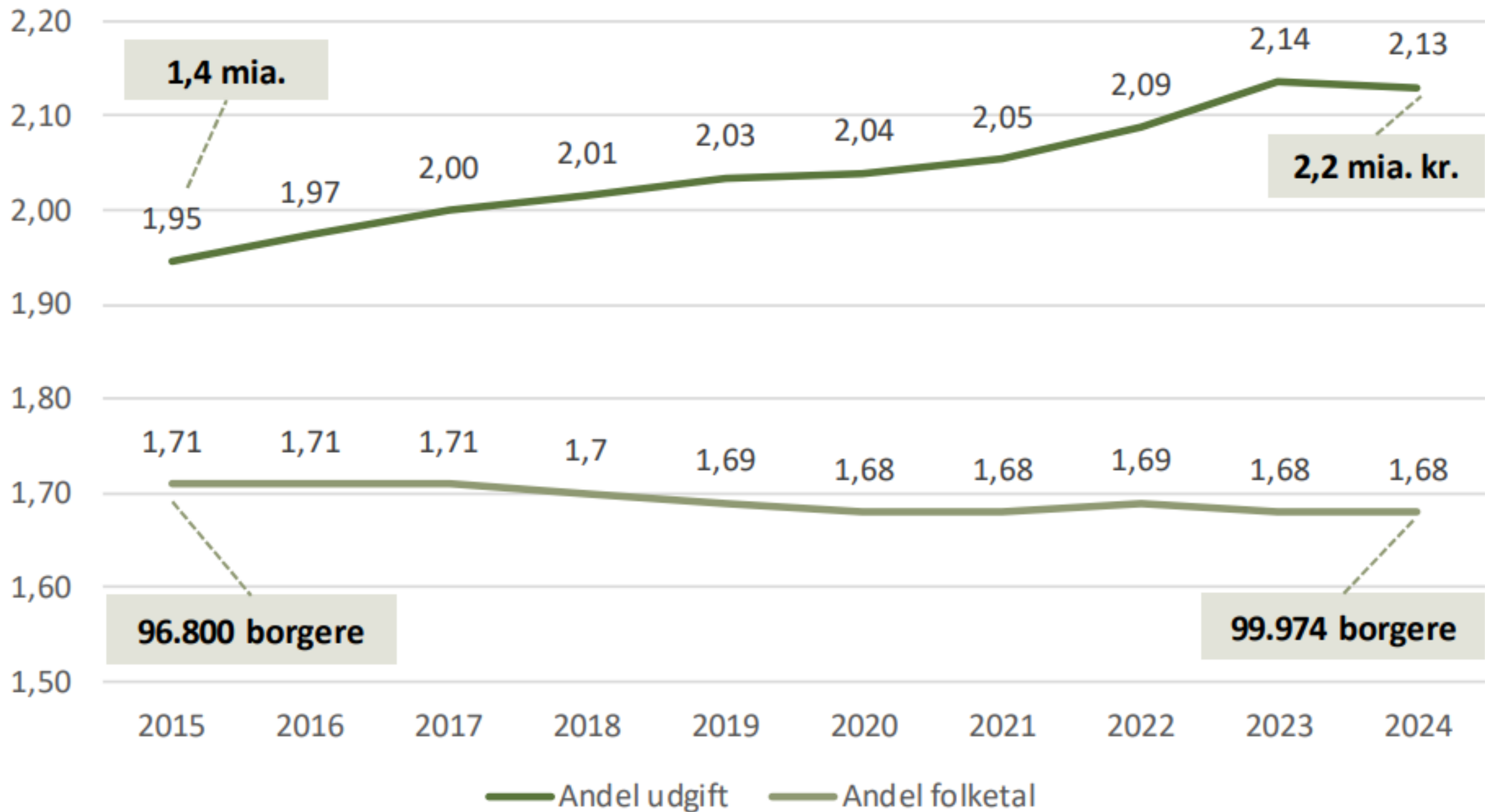
Arbejdsmarkedschef Søren Sneftrup
Randers Kommune

Konklusionen først

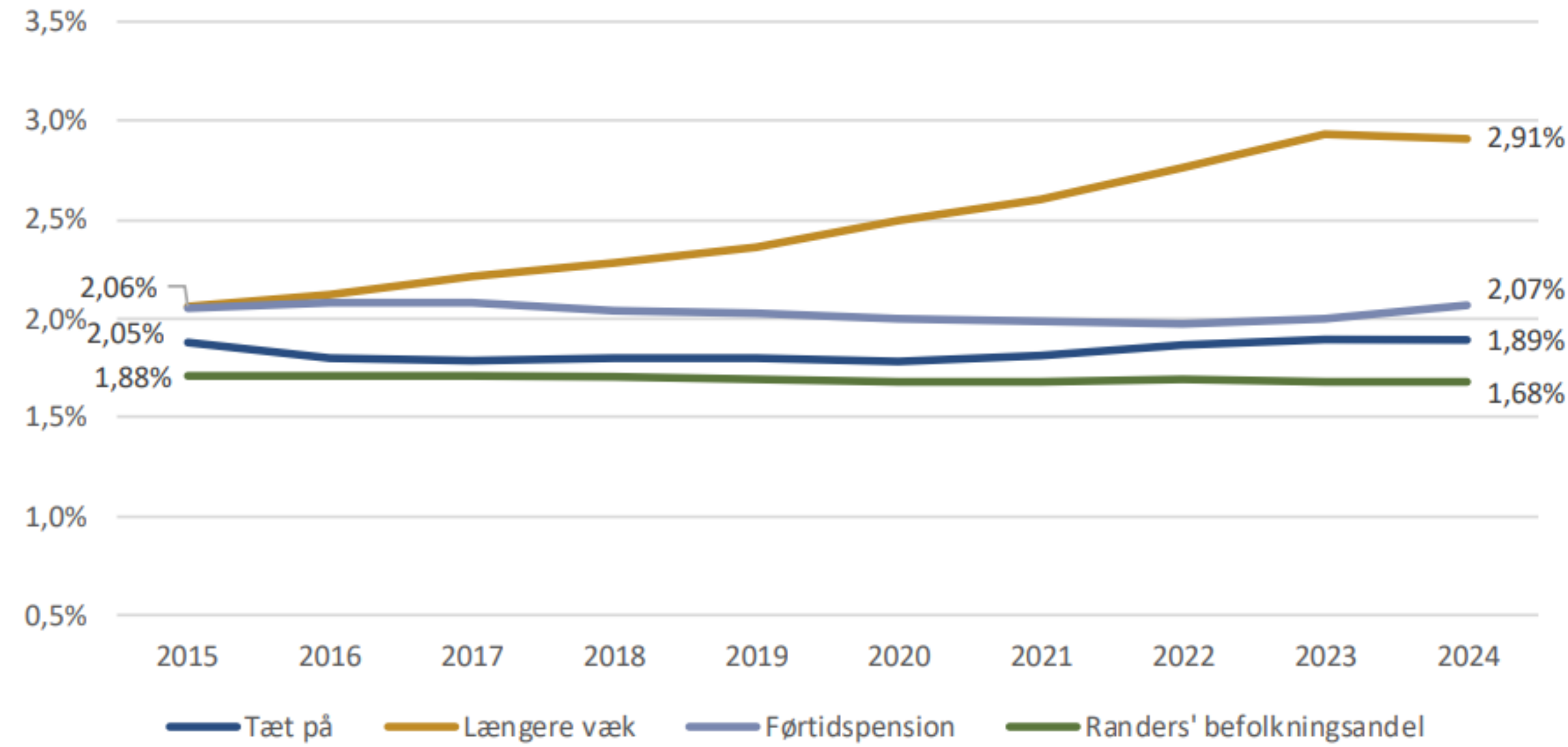
- Når man ikke har penge, må man låne.
- Sociale effektinvesteringer kan bruges til mere end blot den konkrete forandring.
- Kultur spiser strategi til morgenmad.
- Næste skridt for os er en langsigtet investeringsstrategi



Figur 8.14. Udvikling i Randers Kommunes udgiftsandel til indkomstoverførsler i forhold til befolkningsandel (2015-2024)

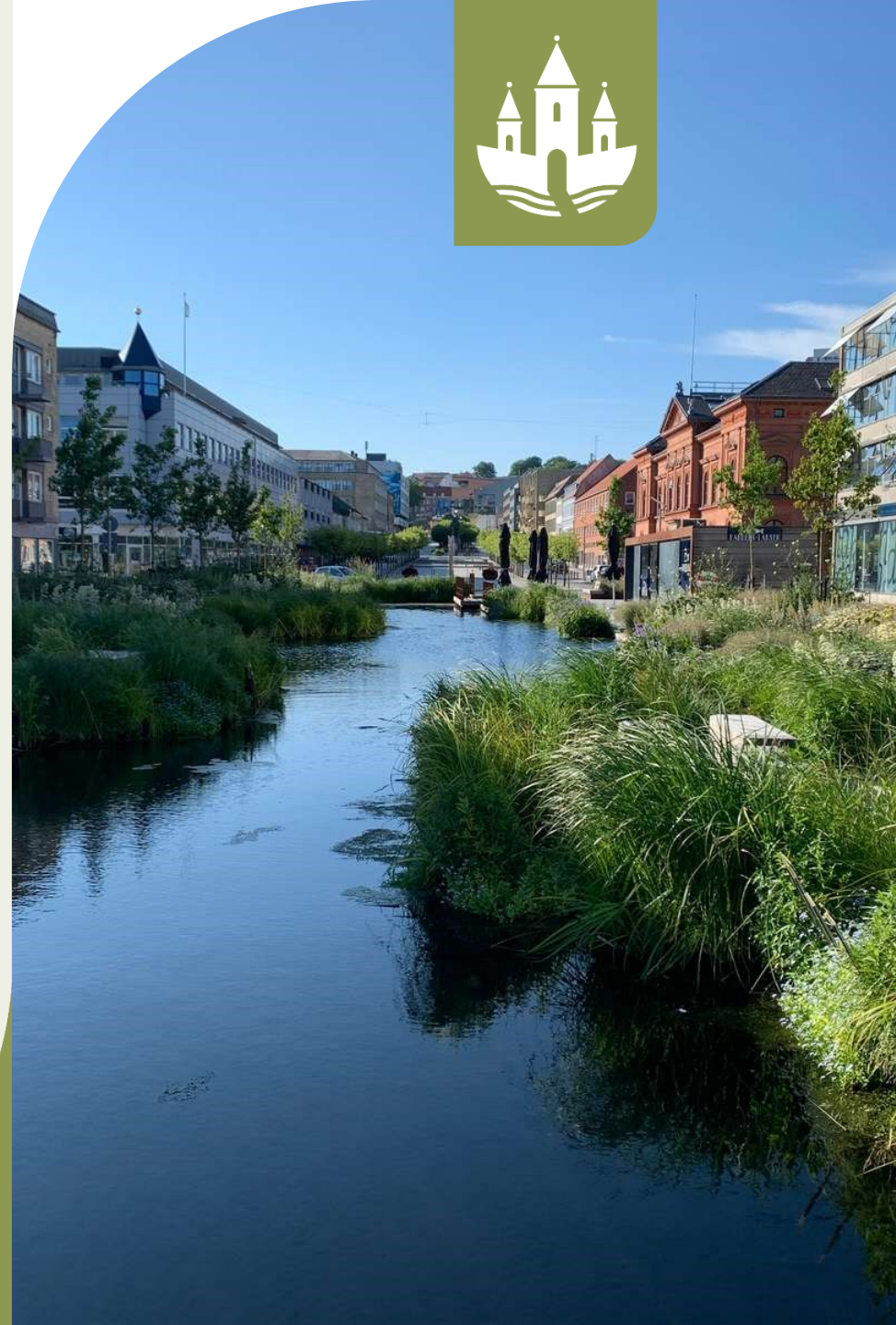


Figur 8.15. *Udvikling i andel fuldtidspersoner på indkomstoverførsler i forhold til befolkningsandel, pct., (2015-2024)*



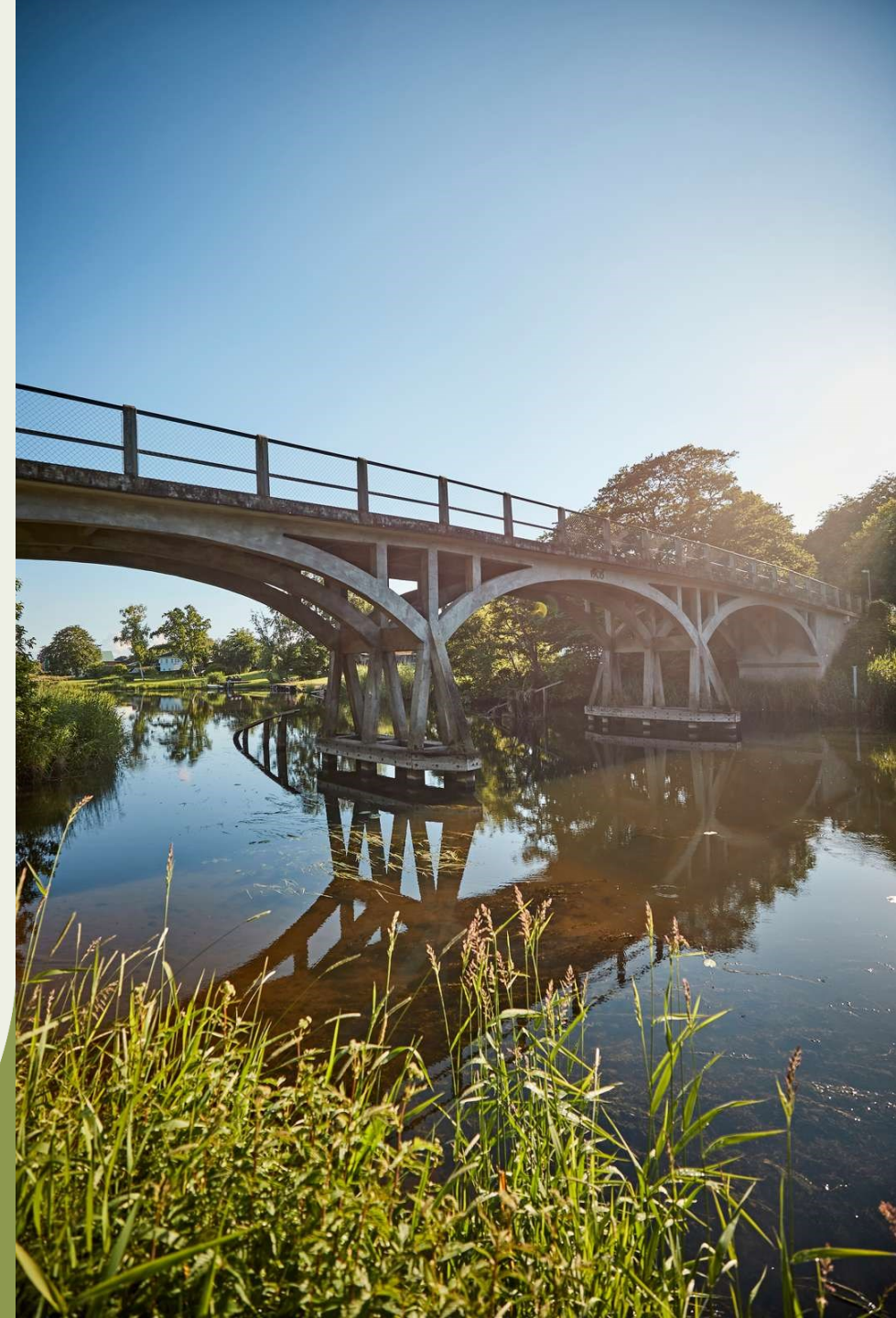
Det er dyrt at være fattig

- 97 af 98 kommuner sorteret efter rammevilkår, nr. 50 på performance (STARs benchmark)
 - Andel på overførselsindkomst **2,13%** af landsplan, men kun 1,68 % af befolkningen.
 - Tilflytterproblematik: 1250 tilflytter på overførselsindkomst, netto 2-300 årligt.(2022)
 - Antal virksomheder løbende 10 år: Landsplan +4%, Randers -4%.
 - Det politiske råderum i B26-29: 6,5 mio. kr. (ud af et budget på ~ 10 mia. kr.)
- = Ikke midler til at oprette egen investeringsfond.

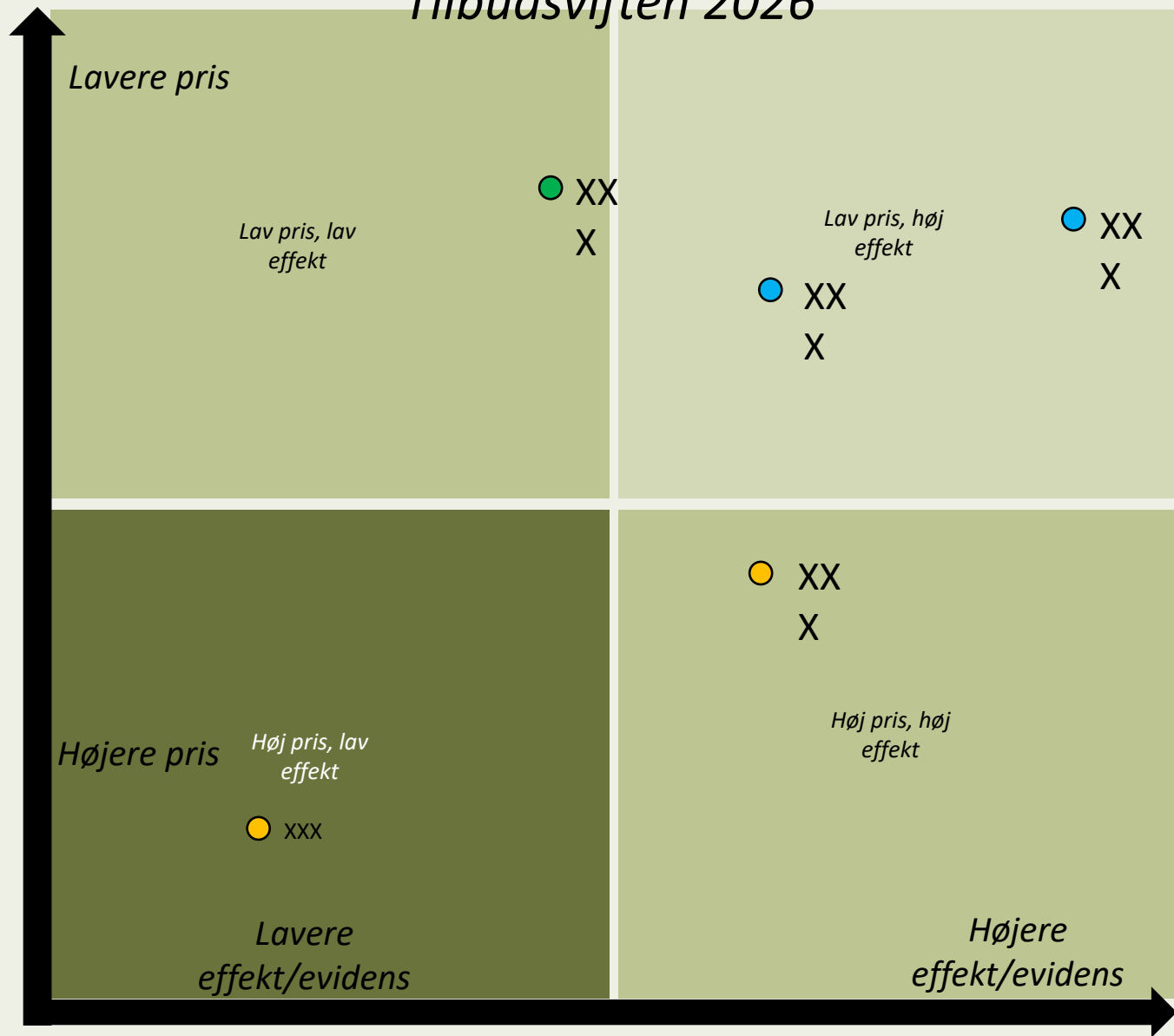


Handling → Systemforandring

- 1. Effektinvestering i feb. 2023 i et udsat boligområde med Sociale Kapitalfond startede to ting:
 - → "Hvidbog" om investeringer.
 - → Indblik i BC-beregninger, følsomhedsanalyser mv.
- Tilbudsviften gjort **politisk** i 2023 → Mere fokus mod evidens og nu effekt.
 - Politisk opbakning og skub til forandring
 - Alle indsatser har forandringsteoretisk baggrund og en "effekt/evidens"-rating fra 1-3 stjerner



Tilbudsviften 2026



Model 2 – Samlet på tværs af målgrupper. Farverne angiver tættere på og længere væk.

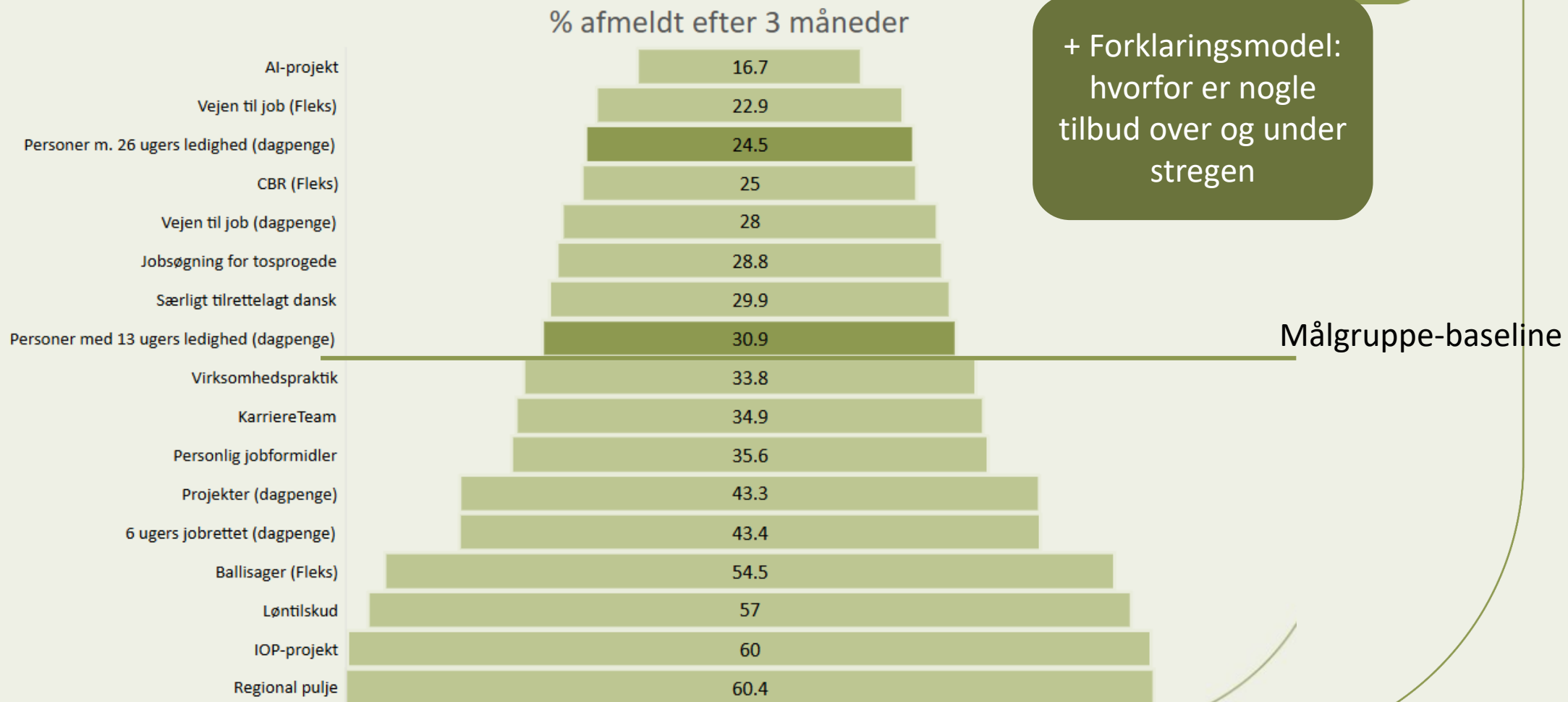
Firkanternes farve = jo lysere, desto bedre.

Læsevejledning:

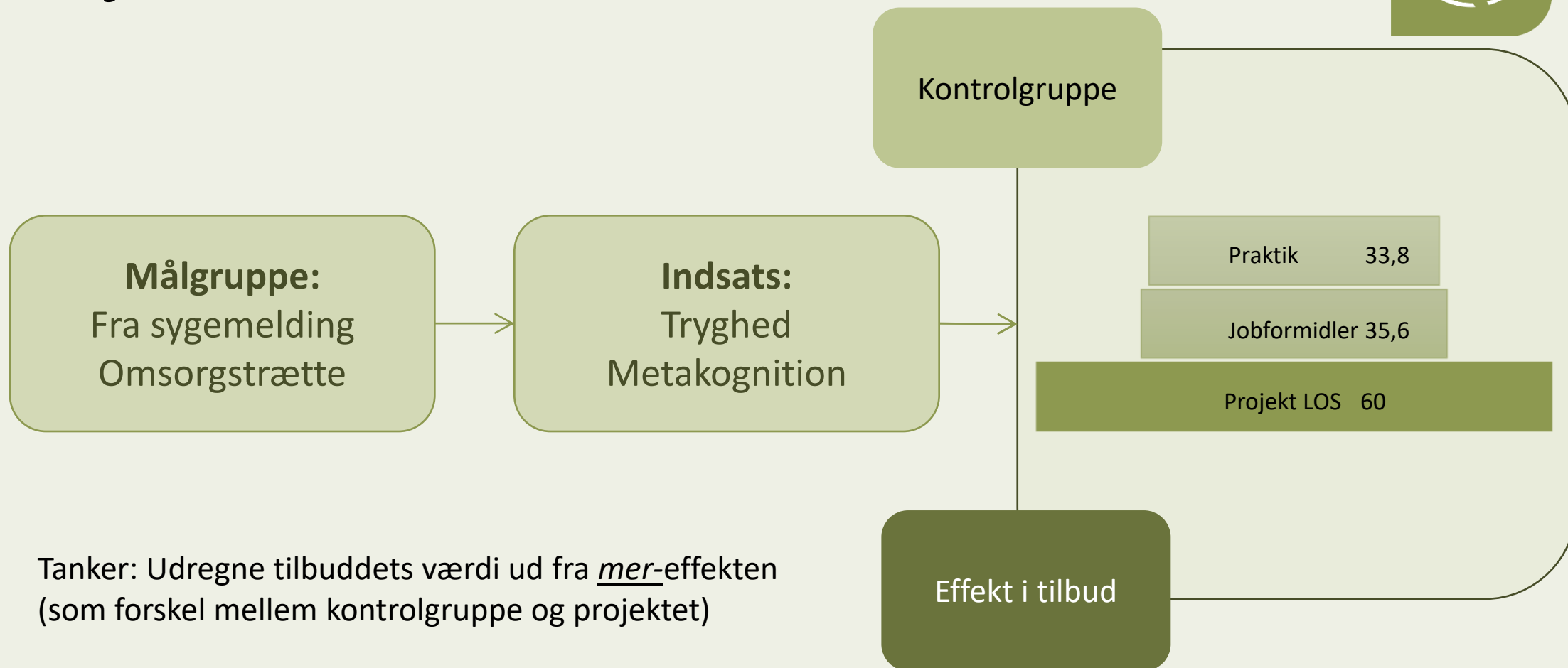
- Pris = Pris pr. job
- Høj effekt = forvaltningens samlede faglig vurdering af om effekt og evidens rammer målgruppen bedst muligt.
- Nedad vil typisk være specialstilbud eller tilbud til svagere målgrupper

- Indsats målrettet tættere på
- Indsats målrettet længere væk
- Indsats tværgående

Foreløbig skitse – Målgruppe: “Tættere på”.



Projekter – "LOS"



Tanker: Udregne tilbuddets værdi ud fra mer-effekten (som forskel mellem kontrolgruppe og projektet)

Handling → Systemforandring

- 3 interne BC på 8 mio. kr. → Nu forlænget igen i 3 år + Læringsforløb med ekstern leverandør.
- Forberedelse af beskæftigelsesreform med massive besparelser. = "*Jeg vil kunne redegøre for effekten af hver kr.*" → værn mod besparelser
- "Job til Mor" effektinvestering m. skolefravær, sociale indsatser
 - → Ophæng i internt chefforum, læringsindsats, tværfagligt samarbejde.
 - → SROI/SØM-beregninger.
- Brugt erfaringerne til at lave socialområdets første effektinvestering på mestringsvejledning (med DSI)



Næste skridt i Randers

- Tværkommunalt projekt "Fremtidens Randers" m. hvidbog m. data. Meget stort politisk fokus.
- Fra nu og ind i 2026 → Bygge oven på de sidste 3 års forandringer og erfaringer + koble det til det tværkommunale projekt
- → Investeringsstrategi, (som vi ikke helt ved hvordan vi skal lave endnu,) men:
 - Beskæftigelse som "motor", andre fagområder skal have adgang til midler.
 - Systemisk forandring på andre fagområder.



Anbefalinger

- Balancér: Interne brug for opkvalificering vs. eksterne kan skubbe til kultur og give nye metoder.
- Brug eksterne fonde strategisk. God læring.
- SØM/SROI-beregninger kan give politisk goodwill og vise potentiale.
 - "Job til Mor" har SROI på ~ 25 mio. kr.
 - ... men svært at kapitalisere i en kommunal budgetøkonomi
 - → Stort behov for central outcome-fond



Så: Tænk investeringer....

- ... som intern/kulturel omstiller (af tilbud.)
- ... som kommunal businesscases ("interne")
→ politisk tillid/goodwill, økonomisk forbedring, flere borgere løftet ud af forsørgelse/færre udgifter til tilbud.
- ... især de sociale effektinvesteringer, som motor til at arbejde tværgående, politisk goodwill, økonomisk risikostyring, forandring for konkrete borgere.
- ... som forandring på tværs gennem en investeringsstrategi: Mere af det hele, samme bevægelse på andre fagområder.

