



November 2021

*Støtte til arbejdet med potentiale-  
beregninger og udvikling af et nøgle-  
talskatalog som støtteredskab for  
omlægning på hjemløshedsområdet*

*Erfaringsopsamling*

---

---

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Resumé</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Indledning</b> .....	<b>5</b>
2.1	Investeringspulje på hjemløshedsområdet .....	5
2.2	De fem kommuners omlægningsprojekter .....	6
2.3	Læsevejledning.....	7
<b>3</b>	<b>Arbejdet med nøgletal</b> .....	<b>8</b>
3.1	Formål og udvikling.....	8
3.2	Kommunernes arbejde med nøgletal.....	10
3.3	Læring og perspektiver i arbejdet med nøgletal.....	12
<b>4</b>	<b>Den dobbelte bundlinje</b> .....	<b>14</b>
4.1	Formål og udvikling.....	14
4.2	Kommunernes arbejde med den dobbelte bundlinje .....	15
4.3	Læring og perspektiver i arbejdet med den dobbelte bundlinje .....	17
<b>5</b>	<b>Den Socialøkonomiske Investeringsmodel</b> .....	<b>19</b>
5.1	Kommunernes arbejde med SØM.....	19
5.2	Læring og perspektiver i arbejdet med SØM.....	24
<b>6</b>	<b>Datainformeret praksis</b> .....	<b>25</b>
6.1	Hvad er datainformeret praksis? .....	25
6.2	Udviklingen i datainformeret praksis.....	26
6.3	Arbejdet med datainformeret praksis.....	27
6.4	Forankringen af datainformeret praksis .....	28
<b>7</b>	<b>Investeringstilgang</b> .....	<b>31</b>
7.1	Hvad er en investeringstilgang?.....	31
7.2	Udviklingen i investeringstilgangen .....	31
7.3	Arbejdet med investeringstilgangen .....	32
<b>Bilag 1 – Datagrundlag</b> .....		<b>35</b>

---

# 1 Resumé

Denne erfaringsopsamling er udarbejdet i forbindelse satspuljeinitiativet 'Social investeringspulje på hjemløshedsområdet' (2019-2021). Investeringspuljen har til formål at tydeliggøre potentialet i at investere i hjemløshedsindsatser, og herunder:

- 1) At understøtte omlægning af indsatsen til Housing First på hjemløshedsområdet
- 2) At understøtte anvendelsen af nøgletal, dobbelt bundlinje og SØM og modne datainformeret praksis og investeringstilgangen blandt deltagerkommunerne.

Erfaringsopsamlingen retter et særligt fokus på sidstnævnte ved at beskrive de erfaringer og læringspunkter, der har været på tværs af de fem deltagerkommuner: Haderslev, Helsingør, København, Køge og Vejle. Erfaringsopsamlingen er rettet mod anbefalinger til andre kommuner eller lignende, der ønsker en mere databaseret tilgang på hjemløshedsområdet.

## **Investeringstilgang på hjemløshedsområdet**

En grundlæggende præmis for investeringspuljen er en forståelse af en social investering som en reel investering, hvor resultater for borgeren og økonomi går hånd i hånd. Med investeringstilgang forstås således her en måde at arbejde på, hvor man kobler viden om faglige resultater og ressourcer (økonomi) med henblik på at styre og prioritere på et område.

Ideen er, at man investerer i en indsats, hvorefter man løbende følger op på, om man opnår de ønskede resultater med sin investering – både resultater for borgerne og indenfor den økonomiske ramme, man har til at investere. Målet er, at man investerer sine ressourcer i den bedst mulige indsats til den enkelte borger.

## **Datainformeret praksis**

Et andet formål med investeringspuljen er at understøtte implementeringen af en datainformeret praksis

Datainformeret praksis handler om den måde kommunerne arbejder med data og formår at bringe data i spil i alle niveauer og processer – fx kan data på det politiske niveau anvendes til at træffe beslutninger om nye investeringer, udmønte budgetter eller lave opfølgning på projekter helt ind i det operationelle niveau i forbindelse med sagsbehandlingen, tilrettelæggelsen af indsatsen eller opfølgning i forhold til den enkelte borger.

## **Anvendelsen af data gennem værktøjer**

I investeringspuljen har man således søgt at udvikle kommunernes organisatoriske modenhed til at arbejde med en investeringstilgang og arbejde datainformeret på hjemløshedsområdet. Konkret er modenheden styrket gennem anvendelsen af tre værktøjer:

- *Nøgletalsværktøjet*: Kommunerne har arbejdet med at identificere relevante nøgletal der belyser deres arbejde med Housing First på hjemløshedsområdet, udvælge nøgletal til at understøtte deres respektive målhierarkier for indsatsen og monitorere indsatsen gennem et nøgletalsværktøj. Arbejdet med nøgletal har fremmet en datainformeret praksis på alle niveauer.
- *Dobbelt bundlinje*: Kommunerne har anvendt den dobbelte bundlinje, til at koble effekt og økonomi for den enkelte borger og har dermed både fremmet en datainformeret praksis og bragt investeringstilgangen helt ind i det socialfaglige arbejde.
- *Den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM)*: SØM er anvendt som et centralt værktøj i investeringspuljen med henblik på at understøtte strategiske beslutninger om omlægning af driften på hjemløshedsområdet.

## **Værktøjernes virkning ift. investeringstilgangen og datainformeret praksis**

Kommunerne har generelt gennem arbejdet med de tre værktøjer styrket modenheden i forhold til investeringstilgangen og datainformeret praksis. Nedenfor udfoldes kommunernes erfaring.

### *Nøgletal*

Arbejdet med at etablere styringsrelevante nøgletal, indsamle og rapportere gennem et særligt Excel-baseret nøgletalsværktøj har skabt nye arbejdsgange og samarbejdspartnere i de enkelte kommuner. Hertil har udarbejdelsen af et nøgletalskatalog specifikt målrettet hjemløshedsområdet løftet den ge-

---

nerelle viden om, hvordan nøgletal kan anvendes til at belyse udviklingen i målgrupper, indsatser, resultater og økonomi. Arbejdet med nøgletal udfordrede kommunerne indledningsvis, og det tog lang tid, før de fik etableret arbejdsgange, der kunne understøtte indsamlingen af data i det udviklede nøgletalsværktøj. Der er ligeledes sket en gradvis modning af i forhold til at bringe nøgletallene i spil i styringen og udarbejdelsen af potentialeberegninger.

Overordnet set har arbejdet med nøgletal dannet et vigtigt grundlag for at implementeringen af investeringstilgangen og en mere datainformeret praksis.

#### *Dobbelt bundlinje*

Den dobbelte bundlinje var for mange af projektdeltagerne en helt ny måde at tænke på, hvor de faglige resultater kobles direkte til økonomien og kan anvendes i den konkrete tilrettelæggelse og opfølgning på indsatsen. Der er i projektet udviklet et særligt Excel-baseret redskab til at understøtte arbejdet med den dobbelte bundlinje.

Erfaringerne fra investeringspuljen viser, at kommunerne gennem arbejdet med dobbelt bundlinjeværktøjet har skabt meningsfulde indsigter om indsatsernes virkning for borgerne og har skabt et fælles sprog for gevinstrealisering. Værktøjet har ligeledes bidraget til styrke investeringstilgangen ved at skærpe den socialfaglige indsats fx ved at tydeliggøre behov for justeringer i indsatsen.

Arbejdet med dobbelt bundlinje har ligeledes styrket den datainformerede praksis bl.a. ved at fremme anvendelsen af data blandt bostøttemedarbejdere, der indledningsvist var skeptiske, men som i takt med at de blev inddraget på gruppemøder og i faglig refleksion, fik indsigt i, hvad data skulle bruges til, og at data gav mening. Dobbelt bundlinje har således været et vigtigt værktøj i forhold til at forankre investeringstilgangen og øge datainformeret praksis på et operationelt plan.

#### *SØM*

Kommunerne har i forbindelse med investeringspuljen løbende foretaget SØM-beregninger på deres respektive indsatser.

Erfaringerne fra arbejdet med SØM har været positive, men samtidigt har der været stor enighed om, at det også er det sværeste værktøj at arbejde med. I takt med at kommunerne har arbejdet med nøgletal og dobbelt bundlinje, har deltagerne fået større indsigt i data, og har dermed kunne kvalificere og validere SØM-beregningerne. Dette har samtidig også skabt en større modenhed i forhold til datainformeret praksis.

Kommunerne har gode erfaringer med at præsentere resultater fra SØM for ledelsen, herunder de trin-for-trin antagelser og estimater, der udgør beregningen. Dette har blandt andet løftet kompetenceniveauet for lederne og skabt større bevidsthed i forhold til investeringstilgangen.

#### **Anbefalinger til at styrke investeringstilgangen og en datainformeret praksis**

På baggrund af erfaringerne fra investeringspuljen peger erfaringsopsamlingen på en række anbefalinger til andre kommuner eller lignende, der ønsker en mere datainformeret tilgang på hjemløshedsområdet. Tre anbefalinger er dog særligt væsentlige:

For det første er det ledelsesmæssige fokus og engagement helt afgørende. Erfaringsopsamlingen peger på, at den ledelsesmæssige involvering – både i forhold til at efterspørge data, italesætte relevansen og motivere anvendelsen af data i den daglige praksis – er væsentlig for at opnå gevinsterne ved dataarbejdet. Ledelsen har også en særlig opgave i forhold til at sætte værdiskabelsen for borgerne i centrum for at vise, hvordan data skaber mening og udvikling i det faglige arbejde.

For det andet bør man dedikere de tilstrækkelige og de rette kompetencer. Flere af kommunerne undervurderede den tid og kompleksitet, der var i at arbejde med datainformeret praksis og investeringstilgangen. Arbejdet med dobbelt bundlinje, SØM og nøgletal kræver flair for data og tal, mens etableringen af et relevant datagrundlag og anvendelsen af data i praksis kræver socialfaglig viden. På trods af at erfaringsopsamlingen peger på signifikante læringseffekter som følge af dedikeret arbejde med data, er det en stor fordel at involvere de relevante kompetencer fra starten.

Endelig handler arbejdet med datainformeret praksis og investeringstilgangen om at være modige og vedholdende. Det handler både om at turde se på indsatsen til borgerne som en reel investering, hvor både resultater og ressourcer holdes op mod hinanden. Erfaringerne viser også at det kræver fokus og en vedholdende indsats at etablere en datainformeret praksis og en investeringstilgang på hjemløshedsområdet.

# 2 Indledning

## 2.1 Investeringspulje på hjemløshedsområdet

### Udviklingen på hjemløshedsområdet

Hjemløshedsområdet har på mange måder været et foregangsområde på socialområdet, siden hjemløshedsstrategien blev iværksat for et årti siden, hvor der på baggrund af et systematisk review blev identificeret og afprøvet tre specialiserede bostøttemetoder: Intensive Case Management (ICM), Critical Time Intervention (CTI) og Assertive Community Treatment (ACT), som har vist sig effektive til at få mennesker ud af hjemløshed<sup>1</sup>. Bostøttemetoderne er siden blevet udbredt til en række kommuner, og der er udarbejdet cost-benefitanalyser, som viser potentialet i at investere i disse metoder.<sup>2</sup>

Der er dog fortsat udfordringer med hjemløshed. Blandt de største udfordringer på området er tidlig identifikation af personer på vej ud i hjemløshed og forebyggende indsatser herfor, samt en strukturel mangel på billige boliger og manglende udbredelse af de specialiserede bostøttemetoder.<sup>1</sup>

Socialstyrelsen ønskede derfor med satspuljeinitiativet 'Social investeringspulje på hjemløshedsområdet' at tydeliggøre potentialet i at investere i hjemløshedsindsatser og herunder at understøtte omlægning af indsatsen til Housing First på hjemløshedsområdet samt anvendelsen af nøgletal, dobbelt bundlinje og SØM.

### Investeringstilgangen og datainformeret praksis

En grundlæggende præmis for investeringspuljen er en forståelse af en social investering som en reel investering, hvor resultater for borgeren og økonomi går hånd i hånd. Med investeringstilgang forstås således her en måde at arbejde på, hvor man kobler viden om faglige resultater og ressourcer (økonomi) med henblik på at styre og prioritere på et område.

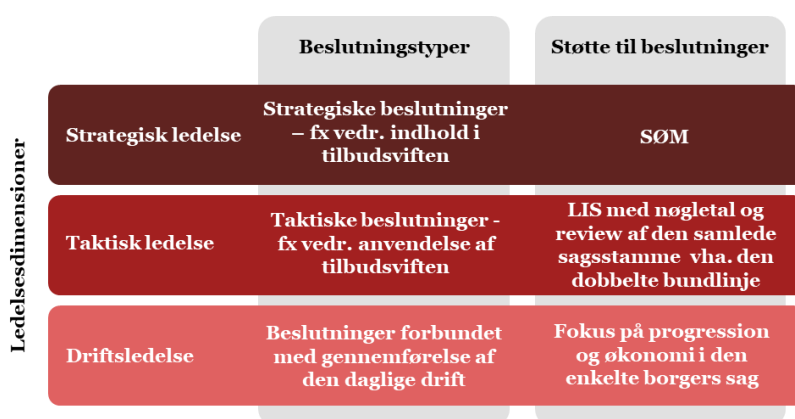
Ideen er, at man investerer i en indsats, hvorefter man løbende følger op på, om man opnår de ønskede resultater med sin investering – både resultater for borgerne og indenfor den økonomiske ramme, man har til at investere. Målet er, at man investerer sine ressourcer i den bedst mulige indsats til den enkelte borger.

For at understøtte forankringen af en investeringstilgang er Den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM) anvendt som et centralt værktøj i puljeprojekterne med henblik på at understøtte strategiske beslutninger om omlægning af driften på hjemløshedsområdet.

Formålet med SØM-beregningerne har således været at klæde kommunerne på til arbejdet med at kvalificere og opdatere deres potentialeberegning i SØM samt at anvende beregningen i praksis som en integreret del af omlægningen mod en mere forebyggende og helhedsorienteret indsats på hjemløshedsområdet.

Herudover er der i projektet udviklet et redskab "dobbelt bundlinje", som kobler effekt og økonomi for den enkelte borger og dermed understøtter kommunernes arbejde med at bringe investeringstanken ind i den faglige praksis. Endelig har kommunerne arbejdet med nøgletal med henblik på at fremme en datainformeret praksis på alle niveauer.

Udviklingen af en datainformeret praksis er således også et centralt element i projektet, og kommunerne har arbejdet med at bringe data i spil i alle niveauer og processer. Herunder har de arbejdet med at anvende data på ledelsesniveau som grundlag for at træffe beslutninger om investeringscases



<sup>1</sup> VIVE og Rambøll (2013). Evaluering af udbredelsen af Housing First. Socialstyrelsen (2021): Styrket implementering af Housing First.

<sup>2</sup> Rambøll & SFI (2013). Samfundsøkonomisk analyse af metoder. Hjemløsestrategien.

---

eller udmønte budgetter. De har også haft fokus på at anvende data i den socialfaglige praksis på det operationelle niveau – i forbindelse med sagsbehandlingen eller opfølgning på progression i forhold til den enkelte borger.

### **Puljeprojekter i fem kommuner**

Fem kommuner fik midler fra investeringspuljen til at arbejde med omlægning til Housing First på hjemløshedsområdet: Haderslev, Helsingør, København, Køge og Vejle.<sup>3</sup>

Socialstyrelsen har i projektet været ansvarlig for processtøtte til kommunerne i forhold til den faglige del af initiativet. Socialstyrelsen har således under hele omlægningen ydet individuel rådgivning og processtøtte til kommunerne i kommunernes omlægning af praksis til Housing First og brug af de specialiserede bostøttemetoder.

PwC har varetaget processtøtten i forhold til den datamæssige del af omlægningen og har bl.a. understøttet dataanvendelsen i omlægningen gennem kvalificering af kommunernes løbende opdateringer af SØM-beregninger, udvikling af et nøgletalskatalog i tæt dialog med kommunerne, samt understøttet kommunernes anvendelse og validering af data til udarbejdelse af relevant ledelsesinformation om omlægningen til Housing First på hjemløshedsområdet.

Overordnet har satspuljeinitiativet omfattet fire faser:

- Fase 1: Kvalificering (jan.-jun. 2019)
- Fase 2: Analyse (jun.-dec. 2019)
- Fase 3: Gevinstrealisering (jan. 2020 -dec. 2021)
- Fase 4: Dokumentation (sep.-dec. 2021).

### **Erfaringsopsamling**

I forbindelse med opgaven har PwC ligeledes udarbejdet nærværende erfaringsopsamling, som bl.a. belyser erfaringerne fra kommunernes arbejde med SØM på hjemløshedsområdet, hvordan der mest hensigtsmæssigt kan arbejdes med SØM i kommunerne, samt hvordan datainformeret praksis og investeringstilgang kan være med til at understøtte implementeringen og forankring af Housing First på hjemløshedsområdet.

Erfaringsopsamlingen bygger bl.a. på selvevalueringer fra kommunerne, der indledningsvis og midtvejs har taget temperaturen på kommunernes modenhed i forhold til at arbejde datainformeret med omlægningen samt arbejde med en investeringstilgang på hjemløshedsområdet. Herudover bygger erfaringsopsamlingen på erfaringerne fra PwC's løbende bilaterale sparring med kommunerne, tværkommunale workshops og halvårslige læringsseminarer.

Afslutningsvis har PwC sammenfattet erfaringerne som er drøftet, valideret og perspektiveret i dialog med kommunerne på et afsluttende læringsseminar. En beskrivelse af det samlede datagrundlag for erfaringsopsamlingen findes i Bilag 1.

Erfaringsopsamlingen omfatter både en detaljeret præsentation af erfaringerne fra kommunernes arbejde med de konkrete værktøjer i projektet - nøgletal, dobbelt-bundlinje og SØM – en opsamling på erfaringerne fra arbejdet med datainformeret praksis og investeringstilgang på hjemløshedsområdet samt en opsamling på kommunernes erfaringer fra processen lokalt og i forhold til de tværkommunale elementer i puljeprojektet.

## **2.2 De fem kommuners omlægningsprojekter**

Nedenfor indgår en kort beskrivelse af hvert af de fem kommuners projekter som en forståelsesmæssig ramme for den efterfølgende præsentation af erfaringerne fra investeringspuljen.

### **Haderslev Kommune**

Indsatsen består af en omlægning af kommunens indsats for borgere i hjemløshed eller i risiko for hjemløshed - med fokus på forebyggelse af hjemløshed, herunder særligt ungegruppen fra 18-30 år. Kommunen har i projektet har fokus på det opsøgende arbejde og implementering af de specialiserede bostøttemetoder ICM og CTI. 52 borgere er visiteret i projektet.

---

<sup>3</sup> Syv kommuner fik oprindeligt midler fra puljen, men to af kommunerne er sprunget fra undervejs i forløbet af ressourcemæssige grunde.

---

### **Helsingør Kommune**

Kommunens målgruppe er unge i alderen 16-24 år, som lever i hjemløshed, eller som er i risiko for at havne i en hjemløshedssituation. Udover at have en problematisk boligsituation har flere af de unge i målgruppen komplekse problemstillinger. Helsingør arbejder med begge de specialiserede bostøttemetoder CTI- og ICM. 45 unge er visiteret i projektet.

---

### **Københavns Kommune**

Målgruppen for indsatsen er udsatte borgere med grønlandsk baggrund, der er i en hjemløshedssituation eller er i risiko herfor. Målgruppen er i alderen 30-60 år og er kendetegnet ved at have komplekse sociale udfordringer samt evt. også fysiske og psykiske problemer. Københavns Kommune anvender udelukkende den specialiserede bostøttemetode ICM. 11 borgere er visiteret i projektet.

---

### **Køge Kommune**

Målgruppen for omlægningen er unge i hjemløshed og unge i risikogruppen for hjemløshed i alderen 16-30 år. Formålet er at understøtte de unges recoveryproces, samt give borgeren mulighed for at opnå sine ønsker og mål i forhold til bolig, uddannelse og beskæftigelse. Køge arbejder med begge de specialiserede bostøttemetoder CTI- og ICM. 19 unge er visiteret i projektet.

---

### **Vejle Kommune**

Målgruppen for indsatsen i Vejle Kommune er unge under 30 år. Målgruppen er unge som er i en hjemløshedssituation eller i fare for at komme det. De unge modtager enten en CTI- eller en ICM-indsats. 38 unge er visiteret i projektet.

---

## **2.3 Læsevejledning**

Afslutningsvis indgå her en kort læsevejledning til erfaringsopsamlingen.

Nedenfor præsenteres i **kapitel 3** erfaringerne fra kommunernes arbejde med nøgletal, de konkrete nøgletal præsenteres, og der samles op på læringen fra nøgletalsarbejdet på tværs af kommunerne.

I **kapitel 4** præsenteres erfaringerne fra kommunernes arbejde med den dobbelte bundlinje, hvordan værktøjet er anvendt i praksis, og hvordan det har styrket koblingen mellem resultater og økonomi samt læringen herfra på tværs af kommunerne.

**Kapitel 5** præsenterer erfaringerne fra kommunernes arbejde med SØM-beregninger og SØM som værktøj, hvordan kommunerne konkret har udviklet deres SØM-bredninger i projektførløbet samt læringen fra arbejdet med SØM på tværs af kommuner.

Erfaringerne fra kommunernes arbejde med datainformeret praksis præsenteres i **kapitel 6**, hvor udviklingen i kommunernes modenhed gennem projektførløbet beskrives, og der samles op på læringen på tværs af kommunerne.

**Kapitel 7** præsenterer erfaringerne fra kommunernes arbejde med at implementere en investerings-tilgangen på alle niveauer. Herudover samles der op på de fordele og barrierer, kommunerne har mødt i projektet samt læringen på tværs.

# 3 Arbejdet med nøgletal

Dette kapitel beskriver erfaringerne fra kommunernes arbejde med nøgletal til understøttelse af omlægningen til Housing First. Nøgletal anvendes her bredt og omfatter fx både ledelsesinformation om omlægningen og sagsopfølgning på individniveau i den daglige praksis.

Kapitlet indledes med en generel introduktion til formålet med nøgletal, udviklingen af et nøgletalskatalog, og hvordan nøgletalskataloget i praksis er blevet operationaliseret i form af et konkret nøgletalsværktøj til hver kommune. Endelig præsenteres de væsentlige læringspunkter og perspektiver i forhold til kommunernes arbejde med nøgletal.

## 3.1 Formål og udvikling

Formålet med arbejdet med nøgletal i puljeprojektet har været at tilvejebringe og vedligeholde relevant ledelsesinformation, der gør det muligt for kommunerne at følge omlægningsprocessen til Housing First.

Hvis data skal kunne anvendes aktivt til at omlægge praksis på hjemløshedsområdet, er det vigtigt, at man indsamler de rigtige data – det vil sige data, som siger noget om det, man ønsker at omlægge. For at datainformeret praksis skal kunne lykkes, er det således en nødvendig forudsætning, at man identificerer og indsamler relevante nøgletal, der udvikles i takt med omlægningen.

### Nøgletalskataloget

For at understøtte en databaseret omlægning af praksis, er der i forbindelse med projektets indledende fase identificeret en række nøgletal, som det kan være relevant at arbejde med, hvis man ønsker at styrke praksis og styringen på hjemløshedsområdet. Denne proces blev indledt med udarbejdelsen af et brutto-nøgletalskatalog med udgangspunkt i PwC's erfaringer, erfaringer fra de fem kommuners arbejde på hjemløshedsområdet samt eksisterende analyser på området.

Udviklingen skete på en række fælles og bilaterale identificerings- og prioriteringsworkshops, hvor prioriteringen af relevante nøgletal (indikatorer) bl.a. skete med anvendelsen af CREAM-modellen, der vurderer nøgletallene ud fra følgende kriterier: Nøjagtighed, relevans, omkostningseffektivitet i forhold til indsamling samt tilstrækkelighed og objektivitet.

Formålet med denne gennemgang var at afgrænse et udvalg af indikatorer, der både var relevante og interessante i kommunernes omlægning til Housing First på hjemløshedsområdet, og hvor omkostningerne forbundet med dataindsamlingen svarede til den ekstra indsigt, kommunerne fik adgang til. På baggrund af denne proces godkendte investeringspuljens styregruppe et brutto-nøgletalskatalog med særligt relevante nøgletal i forhold til hjemløshedsområdet.

Selve nøgletalskataloget er tænkt som et inspirationskatalog, hvor nøgletallene er inddelt i fire overordnede kategorier: Procesindikatorer, outcomeindikatorer, økonomiindikatorer og strukturindikatorer. Kataloget omfatter en række nøgletal under hver kategori, der kan bidrage til at belyse forskellige elementer, som alle kan have betydning for kvaliteten af indsatsen på hjemløshedsområdet.



**Procesindikatorer**, der belyser om indsatsen eller omlægningen forløber som planlagt



**Outcomeindikatorer**, der belyser, om resultaterne for borgerne opnås



**Økonomiindikatorer**, der belyser forbruget og om den forventede gevinst realiseres



**Strukturindikatorer**, der belyser, om de strukturelle forudsætninger for implementering og gevinstrealisering er til stede



Nøgletalskataloget findes på Socialstyrelsens hjemmeside, og der ligeledes er på baggrund af erfaringsopsamlingen udarbejdet en kort version af nøgletalskataloget, der indeholder en oversigt over de nøgletal, som kommunerne har anvendt i projektet samt en række råd til, hvordan man som kommune kan arbejde systematisk med nøgletal fx i omlægningen af praksis på hjemløshedsområdet

På baggrund af kommunernes individuelle forandringsteorier definerede hver kommune et målhierarki samt en række succeskriterier, hvor de for hvert af disse identificerede nøgletal, der kunne indikere, om kommunen var på rette vej med indsatsen.

Der var fra starten fokus på, at arbejdet med både Housing First, bostøttemetoderne og nøgletal for nogle kommuner var nyt og udfordrende. Samtidig var man i flere kommuner ikke i mål med en klar målgruppeafgrænsning og tydeligt målhierarki. Det havde betydning for kommunernes valg af nøgletal og betød konkret, at der i udgangspunktet blev udvalgt forholdsvis mange nøgletal.

Kommunerne har gennem projektet udviklet anvendelsen af nøgletal og nedenfor indgår en oversigt over de nøgletal, som kommunerne bredt har tilkendegivet, at de anvender i nøgletalsværktøjet ved projektets afslutning. Der kan dog også være nøgletal i andre eksisterende systemer og værktøjer som kommunerne orienterer sig i.

## Oversigt over nøgletal

Nøgletal	Indikatorstype
Antal borgere, der modtager <u>bostøtte</u> (SEL §85)	Outcome
Antal døgn på <u>herberg</u> (SEL §110)*	Outcome
Andel borgere i hver <u>boligsituation</u> : Egen bolig, anbragt, uden egen bolig, egen midlertidig bolig, bolig efter serviceloven (før, under, efter)	Outcome
Andel borgere i <u>beskæftigelse</u> og/eller <u>uddannelse</u>	Outcome
Andel borgere for hver type af <u>forsørgelsesgrundlag</u> (løn, ydelse, SU, andet)	Outcome
Antal borgere i <u>ensomhed</u> (UCLA Loneliness Scale)	Outcome
Antal borgere, der modtager <u>rusmiddelbehandling</u>	Outcome
Antal borgere i mistrivsel (WHO-5)	Outcome
Antal borgere, der har tilegnet sig <u>bokompetence</u> (Likert-skala)	Outcome
Antal borgere, der kan overskue og forvalte sin <u>økonomi</u> på en hensigtsmæssig måde (Likert-skala)	Outcome
Antal borgere med en <u>stabil livsstil</u> (Likert-skala)	Outcome
Antal borgere med <u>mentale vanskeligheder</u> , som står i vejen for en velfungerende hverdag (Likert-skala)**	Outcome
Antal borgere med et <u>rusmiddel-forbrug</u> , som står i vejen for en fungerende hverdag (Likert-skala)	Outcome
Antal <u>fogedsager</u> , der afværges	Outcome
Gennemsnitlig <u>ventetid på bolig</u> (dage)	Struktur
Gennemsnitlig <u>ventetid – Anvisningsretten</u> (dage)	Struktur
Antal <u>ledige boliger</u> i kommunen fordelt efter pris og størrelse	Struktur
Antal borgere der modtager hhv. en <u>CTI- og en ICM-indsats</u>	Proces
Antal borgere, der indgår i <u>samarbejdsmodellen</u>	Proces
Antal borgere, der føler sig <u>hørt og forstået</u> (ORS)***	Proces
Gennemsnitligt <u>tidsforbrug per måned</u> for ICM-indsatser (timer)	Økonomi
Gennemsnitligt <u>tidsforbrug per fase</u> for CTI-indsatser (timer)	Økonomi

\*Haderslev opgør også udgifter til ophold på §110-boformer, \*\* Haderslev opgør specifikt antal borgere med en psykiatrisk diagnose, \*\*\* Helsingør måler også på SRS (Session Rating Scale).

I tabellen ovenfor er nogle af nøgletallene slået sammen. Eksempelvis havde nogle kommuner separate nøgletal for forskellige boligsituationer (fx andel borgere i midlertidig bolig), mens andre kommuner havde ét nøgletal for boligsituation.

Flere af de valgte procesindikatorer, der siger noget om udviklingen i indsatsen, går igen på tværs af kommunerne. Disse omfatter fx et nøgletal for det gennemsnitlige antal døgn på herberg for hver borger og for det gennemsnitlige tidsforbrug til indsatsen. Disse to nøgletal kan belyse sparede omkostninger ved indsatsen (i form af antal døgn på herberg, som er en af de primære udgifter på hjemløshedsområdet) og omkostninger ved selve indsatsen (som primært er drevet af medarbejdernes løn-omkostninger/tidsforbrug). Derudover har flere kommuner anvendt et nøgletal for gennemsnitlig ventetid på bolig – særligt kommuner hvor boligudbuddet er relativt begrænset.

Flere outcomeindikatorer går ligeledes igen på tværs af kommuner, herunder i hvilken grad et misbrug eller en psykiatrisk diagnose står i vejen for en velfungerende hverdag. Anvendelsen af denne type nøgletal i puljeprojektet har givet medarbejderne en bedre forståelse for målgruppen og de udfordringer, målgruppen står over for.

Under kommunernes arbejde med nøgletal har de justeret i en række af nøgletallene – fx er antal borgere, der har tilegnet sig bokompetence, som tidligere blev angivet som dikotomt (ja/nej) ændret til et graduerings spørgsmål på en Likert-skala gående fra *slet ikke* til *høj grad*.

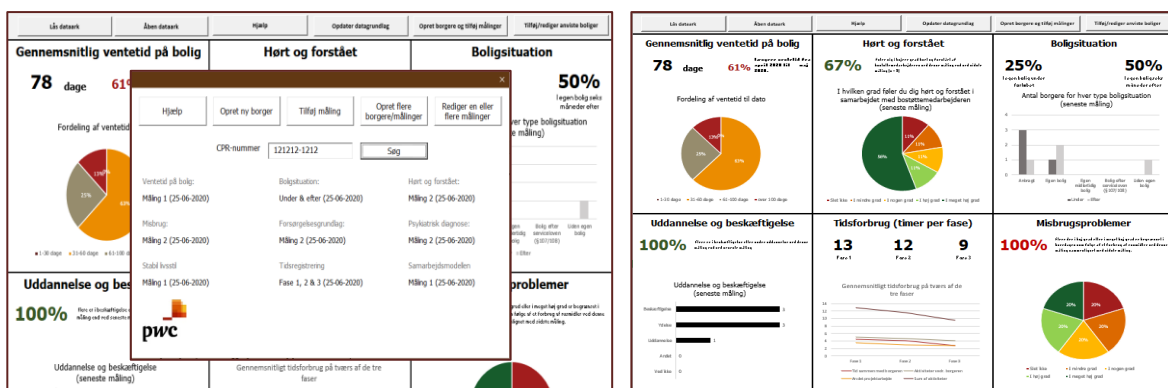
*”Vi er blevet klogere på, hvad nøgletal er, og hvad der er relevant for os.”*

Projektleder

### Lokale nøgletalsværktøjer

Med udgangspunkt i det udarbejdede nøgletalskatalog blev der udviklet et nøgletalsværktøj til hver kommune. Formålet med de lokale nøgletalsværktøjer var at understøtte kommunernes indsamling og anvendelse af relevante nøgletal til at informere og dokumentere omlægningen til Housing First.

De lokale nøgletalsværktøjer er udformet i Excel og har givet kommunerne en overskuelig ramme for indsamling af de nøgletal, som kommunen havde udvalgt. I værktøjerne har kommunerne således kunnet indtaste informationer om borgerne samt løbende følge borgernes udvikling i forhold til de lokale nøgletal. Indtastningerne er foregået i en menu som illustreret nedenfor. På baggrund af indtastningerne har kommunerne haft adgang til en enkel visualisering af deres egne data i et dashboard. Eksempler på værktøjets interface og funktionalitet fremgår nedenfor.



## 3.2 Kommunernes arbejde med nøgletal

De fem kommuner har med de lokale nøgletalsværktøjer som ramme varetaget indsamlingen af data og opfølgning på indsatsen. PwC har løbende ydet sparring til kommunerne og har desuden tilpasset funktionaliteten og visningerne i de lokale værktøjer, mens kommunerne har haft ansvar for at etablere de relevante arbejdsgange i arbejdet med nøgletal.

Opstarten på arbejdet med nøgletal – herunder tilpasning af nøgletal og værktøjer – tog længere tid end forventet, og omfattede også en række justeringer, som forsinkede processen. De indledende aktiviteter vedrørende nøgletalskataloget blev således igangsat i projektets anden fase, men det var dog først sent i tredje fase, og på baggrund af en fokuseret indsats fra PwC og Socialstyrelsen, at kommunerne begyndte at indlæse data til de sidste nøgletal. Samtidig var netop arbejdet med at indsamle de første data og tilpasse visningerne af nøgletallene i værktøjet dog med til at skabe større forståelse for nøgletallene og anvendelsen af disse blandt kommunerne.

De indledende erfaringer fra arbejdet med nøgletal og nøgletalskataloget var blandede, bl.a. fordi indsamlingen af data i nogle tilfælde var krævende, og fordi koblingen til målgruppeafgrænsninger og målhierarkier i flere kommuner ikke var helt på plads. Der har derfor også været behov for løbende sparring og understøttelse af arbejdet med nøgletal og nøgletalsværktøjet – både fagligt og teknisk.

På baggrund af de afsluttende interviews og modenhedsanalyser er en vigtig erfaring i denne sammenhæng, at de kommuner, der tidligt i processen havde en proces for ledelsesinvolvering, er kommet længere med at forankre nøgletalsarbejdet internt. Den tidlige og strukturerede inddragelse af ledelsen har bl.a. medvirket til, at lederne har vidst, at de kunne efterspørge data og hvilke data, de kunne efterspørge.

Det var allerede tidligt i processen også tydeligt, at nogle projektgrupper oplevede større interesse fra den lokale ledelse end andre i forhold til anvendelsen af nøgletal og data generelt. Eksempelvis deltog nogle ledere meget aktivt i de lokale og tværkommunale workshops, hvor andre var mindre direkte involveret i udviklingen. En øget ledelsesmæssig bevågenhed har alt andet lige fremskyndet og motiveret kommunernes processer omkring dataindsamling og anvendelse af nøgletallene i forskellige fora – fx på projekt- og styregruppemøder.

Samtidig har en tæt involvering af udførende medarbejdere haft en positiv effekt. Det er typisk bostøttemedarbejderne, der har stået for registreringen af data i forhold til nøgletallene. I de kommuner, hvor projektlederen har involveret bostøttemedarbejderne i de opfølgende analyser af data i nøgletalsværktøjet, har det givet bostøttemedarbejderne en bedre indsigt og motivation til at anvende data og bidrage til dataindsamlingen.

Herudover betød en række forskellige faktorer, at nogle kommuner blev forsinkede og havde en mindre struktureret tilgang til arbejdet med nøgletal. Det skyldes bl.a. manglede fokus på nøgletal, vagt definerede forandringsteorier og målhierarkier, udskiftning på projektejerposten, mindre ledelsesmæssig interesse og misforståelser i forhold til værktøjernes funktioner.

Ovenstående peger på, at der har været variation i kompetencebilledet på tværs af projektets aktører og på tværs af deltagerkommuner. Det har betydet, at nogle kommuner hurtigere greb gevinsterne ved nøgletallene, mens andre var igennem en modningsproces understøttet af PwC og Socialstyrelsen. I denne sammenhæng blev der lagt særlig vægt på at tilpasse og videreudvikle værktøjerne, så de var relevante for kommunerne, afholde bilaterale sparringsmøder med kommunerne med henblik på at understøtte brugen af værktøjerne samt gennemføre tværgående læringsseminarer, hvor kommunerne kunne spare på tværs.

### **Gevinster i arbejdet med nøgletal**

På tværs fremhæver kommunerne mange af de samme gevinster i arbejdet med nøgletal – disse indgår nedenfor i uprioriteret rækkefølge.

- *Ny viden om den sociale indsats*  
Nøgletallene har i flere kommuner bidraget med ny viden om indsatsen og målgrupperne. Nøgletallene har fx styrket fokus på samarbejdet med boligselskaber om billige boliger, skærpet den kommunale anvisning samt givet gode målepunkter for den faglige indsats og progression i borgerens forløb.  
*”Uden nøgletalsværktøjet ville vi ikke have vidst, hvor mange borgere, der var inkluderet. Der havde ikke været en anledning til at tage en dialog om, hvor langt vi var nået”*  
Projektleder
- *Faglig drøftelse*  
Kommunerne har oplevet nøgletallene som en god basis for at facilitere faglig undren og drøftelser af ændringer i den lokale indsats. De har blandt andet fundet det interessant at følge nøgletallene, fordi de har sagt noget om den faglige indsats, og hvordan borgerne har oplevet kvaliteten af denne. Nogle kommuner bemærker eksplicit, at der uden nøgletalsværktøjet, havde manglet en naturlig anledning til at tale om, hvor langt man var nået i projektet.
- *Etablering af fælles billede*  
Nøgletallene har givet et fælles billede af indsatsen og en fælles forståelse for indsatsens progression og effekter – særligt for ledelsen og de socialfaglige medarbejdere. Det er i denne sammenhæng værd at bemærke, at nøgletallene har vist et generelt billede af kommunens indsats, hvorimod man i arbejdet med den enkelte borger, har anvendt den dobbelte bundlinje, som beskrives i næste kapitel.  
*”Hvis chefgruppen ikke havde fået de data, de har set i nøgletalsværktøjet, så var det helt sikkert noget, de havde efterspurgt.”*  
Økonomimedarbejder

- *Understøtter investeringsfokus og datainformeret praksis i ledelsen*  
Nøgletalsværktøjet er ligeledes blevet brugt til at vise værdien af indsatsen til politikere og ledelse. Flere af kommunerne har generelt erfaret en stigende efterspørgsel på nøgletal på baggrund af det opbyggede nøgletalsværktøj. Dette er tegn på kommunernes stigende modenhed i forhold til at arbejde datainformeret.

### **Barrierer i arbejdet med nøgletalsværktøjet**

Som beskrevet ovenfor, har kommunerne også i varierende grad oplevet udfordringer i arbejdet med nøgletallene. Særligt prioriteringen af nøgletal og vedholdenhed i forhold til at indsamle data er fortsat potentielle barrierer, der bør have et løbende ledelsesmæssigt fokus. Nedenfor fremgår en række af de barrierer, som kommunerne har oplevet:

- *Heterogenitet og dynamiske betragtninger*  
For nogle kommuner har det taget en del tid at løbe arbejdet med nøgletal i gang. En forklaring på dette, er at forudsætningerne for arbejdet med nøgletal ikke var ens i udgangspunktet. Nogle kommuner har således haft et bedre udgangspunkt end andre – dette være sig organisatorisk, teknologisk eller i relation til datatilgængelighed. Eksempelvis havde en kommune allerede et nøgletalsværktøj, som kunne anvendes i projektet. Det har dog også vist sig, at de kommuner, der savnede kompetencer og modenhed i starten, gennem fokus, inspiration og sparring har kunnet ”indhente” niveauet og realisere gevinsterne ved at arbejde med nøgletallene.
- *Prioritering af nøgletal*  
Flere af kommunerne har oplevet, at de har haft for mange nøgletal, at dataindsamlingen har været tidskrævende for de socialfaglige medarbejdere og andre dataleverandører, samt at analysearbejdet har været kompliceret for projektledere og datamedarbejdere. Dette skyldes, at kommunerne valgte deres nøgletal relativt tidligt i processen – før det var tydeligt, hvad det gav mening at måle på. I takt med, at kommunerne har beskæftiget sig med nøgletallene og anvendt dem aktivt i arbejdet med udviklingen af indsatsen, er det blevet mere tydeligt for kommunerne, hvilke nøgletal, de kunne have undværet, og hvilke de faktisk har nytte af. Det giver anledning til at overveje reduktion i antallet af nøgletal og prioritering af de nøgletal, hvor kommunerne har lettere adgang til data.
- *Nøgletal kræver dataregistreringer*  
De fleste af kommunerne har oplevet indsamlingen af data som omstændig – særligt de kommuner, der har haft mange nøgletal. Flere kommuner overvejer derfor mulighederne for at automatisere dataindsamlingen af de relevante nøgletal. Blandt andet registreres borgernes forsørgelsesstatus i kommunens beskæftigelsessystem – en automatisering af udtræk af disse data vil fx lette dataindsamlingen.

*”Vi bruger meget tid på Excel-arket i forhold til, at det er en socialfaglig indsats. Vi mangler at gøre det mere dynamisk.”*

Projektleder

## **3.3 Læring og perspektiver i arbejdet med nøgletal**

For flere af projektlederne var puljeprojektet både første gang de arbejdede med Housing First og nøgletal på hjemløshedsområdet. Som beskrevet ovenfor, havde kommunerne i det indledende arbejde til opgave at beskrive en forandringsteori og opstille et målhierarki og succeskriterier samt operationalisere disse i målbare nøgletal. Det var en svær øvelse, som i flere kommuner tog meget længere tid end forventet, og modenheden i forhold til at arbejde datainformeret på hjemløshedsområdet var generelt lav ved projektet opstart.

Derudover har flere af kommunerne beskrevet, hvordan det at måle på det sociale område er blevet forbundet med noget negativt. For nogle af medarbejderne blev arbejdet med nøgletallene således i starten forbundet med nedskæringer, og der har i flere kommuner været en væsentlig opgave i at skabe tillid til, at værktøjerne skulle understøtte den faglige omlægning til Housing First – ikke identificere potentielle effektiviseringsperspektiver.

*”Vi har nok et fagområde, der er vandt til, at når man bliver målt og vejet, så handler det om, at man bliver hakket midt over lige om lidt.”*

Økonomimedarbejder

Det er også tydeligt, at der har været en udvikling i kommunernes modenhed i forhold til at udvælge og anvende konkrete nøgletal. I starten valgte flere kommuner fx nøgletal, hvor udfaldene var dikotome (ja/nej) – fx om en borger havde et misbrug, om borgeren havde psykiske vanskeligheder, eller om borgeren var i egen bolig. Relativt hurtigt blev kommunerne dog bevidste om, at det var svært at måle udvikling med denne type nøgletal. Flere af kommunerne har derfor over tid ændret nøgletallene, så de omfatter en graduering og lettere kan indfange en gradvis udvikling og dermed danne grundlag for en vurdering af, om indsatsen bør justeres.

I forlængelse af ovenstående kan det også konstateres, at nogle nøgletal naturligvis har været lettere at indsamle end andre. Nøgletal om selve indsatsen har været relativt let tilgængelige, fx fordelingen mellem CTI- og ICM-forløb. Særligt nøgletal om indsatser var tilgængelige for kommunerne at indsamle, da man allerede arbejdede med disse – fx nøgletal på antal døgn på herberg (SEL §110) eller antal borgere, der modtager bostøtte (SEL §85). Omvendt har andre nøgletal krævet samarbejde med andre afdelinger i kommunen, hvilket ofte opleves tidskrævende. Det gælder fx data om job eller uddannelse.

*”Nøgletallene er interessante at følge, da de fortæller os noget om den faglige indsats, og hvordan borgerne oplever kvaliteten af denne”*  
Projektleder

Endelig tog det for nogle kommuner længere tid at etablere arbejdsgange, der kunne understøtte indsamlingen af procesindikatorer og outcomeindikatorer. Det har således også været væsentlig læring for flere af kommunerne at opveje fordele og ulemper i forhold til fremadrettet at vedligeholde og opdatere de forskellige nøgletal.

### **Læringspunkter fra arbejdet med nøgletal**

På baggrund af projektet kan der identificeres mere generelle læringspunkter vedr. arbejdet med nøgletal på hjemløshedsområdet:

- *Forståelse for nøgletal sker gradvist gennem vedvarende indsats*  
Forståelsen for nøgletal og sammenhængen mellem de forskellige elementer (succeskriterier, målhierarki, SØM-beregning mv.) samt anvendelsen af nøgletal i den daglige praksis var udfordrende i starten og blev styrket betydeligt i løbet af projektet. Læringen til andre kommuner, der ønsker at arbejde med nøgletal på hjemløshedsområdet er, at det forventeligt kræver en modning af organisationen og en fokuseret indsats – både i forhold til at opleve nøgletallene som nyttige og til at forankre dem i en daglig praksis.
- *Ledelsesmæssigt fokus*  
Ledelsesmæssigt fokus bidrager i høj grad både til at understøtte implementeringen og sikre det vedvarende fokus, der er nødvendigt for at nøgletallene skaber grundlag for en datainformeret praksis på alle niveauer. En tæt og systematisk ledelsesinvolvering har i flere kommuner bidraget til at fremme nøgletalsarbejdet internt, både gennem prioritering af arbejdet og ved at ledelsen selv har efterspurgt data.
- *Inddrag de rette kompetencer*  
En vigtig læring fremadrettet for kommuner, der påtænker at arbejde med nøgletal, er at man skal have mobiliseret de rette tekniske og faglige kompetencer. Nyttens af nøgletallene er således for alvor blevet tydelig i kommunerne, da der blev skabt en kobling mellem de socialfaglige medarbejdere (som generelt har været ansvarlige for at tilvejebringe de relevante data) og de personer, der havde ansvaret for at anvende nøgletalsværktøjet og de opfølgende analyser (typisk økonomimedarbejdere eller projektlederen). I forbindelse med erfaringsopsamlingen har flere af kommunerne givet udtryk for, at arbejdet med nøgletal har krævet et tættere samarbejde mellem de socialfaglige medarbejdere på den ene side og økonomiafdelingen på den anden side – til gavn for begge parter.

Nøgletalskataloget findes på Socialstyrelsens hjemmeside, og der ligeledes er på baggrund af erfaringsopsamlingen udarbejdet en kort version af nøgletalskataloget, der indeholder en oversigt over de nøgletal, som kommunerne har anvendt i projektet samt en række råd til, hvordan man som kommune kan arbejde systematisk med nøgletal fx i omlægningen af praksis på hjemløshedsområdet.

# 4 Den dobbelte bundlinje

Dette kapitel beskriver erfaringerne fra kommunernes arbejde med den dobbelte bundlinje som understøttende værktøj i arbejdet med omlægning til Housing First på hjemløshedsområdet. Kapitlet indledes med en generel introduktion til formålet med den dobbelte bundlinje samt kommunernes udvikling og de processer, de har etableret i arbejdet med værktøjet. Endelig præsenteres de væsentlige læringspunkter og perspektiver i kommunernes arbejde med den dobbelte bundlinje.

## 4.1 Formål og udvikling

Implementeringen af et investeringsfokus i den daglige drift på hjemløshedsområdet betyder, som tidligere nævnt, at indsatsen anses som en investering på alle niveauer i organisationen. Det vil sige, at tilgangen også præger det sociale arbejde i relation til borgerne.

Denne forankring kræver, at kommunens ledere og medarbejdere arbejder med et blik på *den dobbelte bundlinje* både i de enkelte sager og på tværs af sagsstammen. Formålet med arbejdet omkring den dobbelte bundlinje i projektet har været at sammenkoble effekt og økonomi for den enkelte borger og dermed bringe investeringstanken ind i den faglige praksis. Den dobbelte bundlinje bidrager således til, at borgernes udvikling bliver belyst med data og understøtter perspektivet på investerings-tilgangen. Gennem løbende målinger af tidsforbrug på borgeren og borgerens trivsel medvirker værktøjet til at etablere og vedligeholde et balanceret fokus på effekt og økonomi i den daglige drift på hjemløshedsområdet og i den tilgang, der præger det sociale arbejde med borgerne.

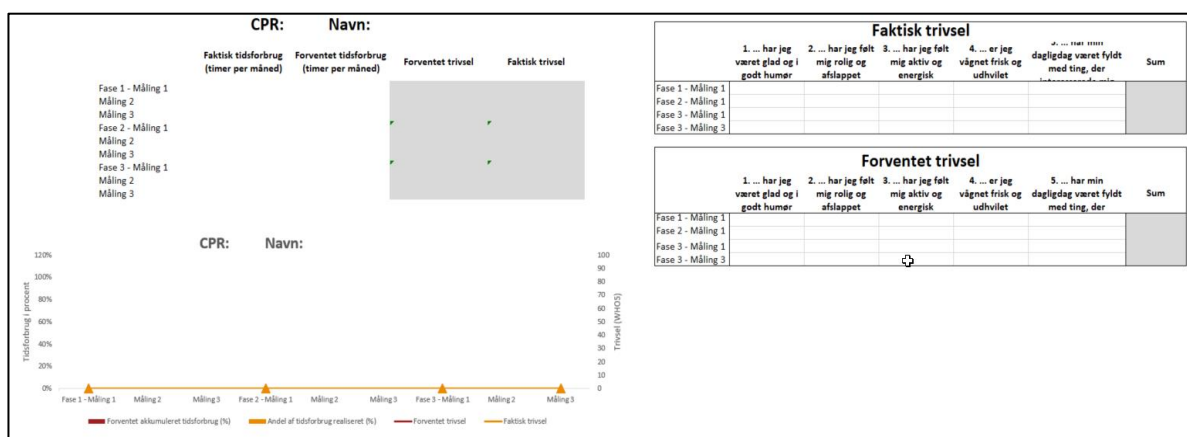
### Den dobbelte bundlinje

Arbejdet med den dobbelte bundlinje er baseret på en række principper, der handler om større inddragelse af de socialfaglige medarbejdere, kobling af økonomi- og fagdata, hyppig opfølgning og tilpasning af indsatsen på baggrund af data samt tværfagligt samarbejde.

For at omsætte disse principper til praksis blev der udviklet et konkret værktøj til understøttelse af arbejdet med den dobbelte bundlinje (*dobbelt bundlinje* bliver også anvendt som reference til selve værktøjet). Dobbelt bundlinje-værktøjet er udviklet af PwC med input fra Socialstyrelsen og de deltagende kommuner.

### Dobbelt bundlinje – værktøjet

Værktøjet til at arbejde med den dobbelte bundlinje er bygget op i Excel. For hver borger indgår der i redskabet et indtastningsmodul til henholdsvis forventet og faktisk tidsforbrug og tilsvarende til forventet og faktisk udvikling i det faglige mål. Derudover er der for hver borger en visualisering af udviklingen i tidsforbrug og det faglige mål (se nedenfor). Her registreres centrale data om den enkelte borgeres forløb, og medarbejderen kan tilføje en ny borger, rette i eller tilføje data til eksisterende borger i værktøjet. Værktøjet har en skabelon til hver af de specialiserede bostøttemetoder.



Ved opstarten på et konkret forløb estimerer medarbejderne, hvor meget tid de forventer at bruge på borgeren i hver fase, samt hvilken faglig udvikling de regner med at se på baggrund af det forventede

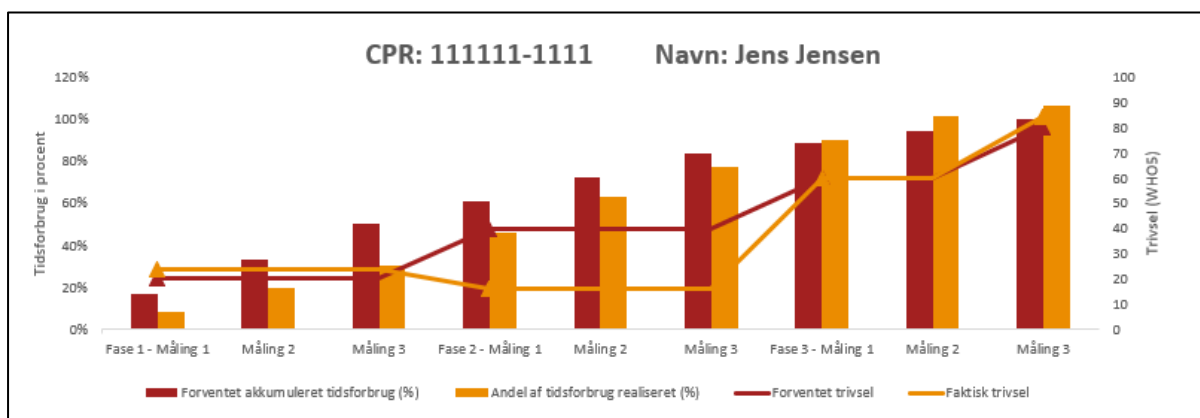
tidsforbrug. Den faglige udvikling er i puljeprojektet målt som enten trivsel (WHO-5), eller om borgeren har følt sig hørt og forstået (Outcome Rating Scale - ORS).

Efter den initiale registrering er det hensigten, at medarbejderne noterer det faktiske tidsforbrug samt den faktiske udvikling i borgerens progression. For borgere i CTI-indsats registreres data i tre faser med tre måneder pr. fase. For borgere i ICM-indsats registreres data på månedsniveau i hele indsatsens løbetid. Typisk har kommunerne registreret udviklingen i det faglige mål hver tredje måned (for CTI-indsatser også i sidste måned af fase 3). Det bemærkes i denne sammenhæng, at flere af kommunerne havde svært ved at estimere det forventede tidsforbrug. Nogle kommuner har derfor kun estimeret tidsforbruget nogle få måneder frem i tid, frem for at estimere hele indsatsen ved opstart.

Til højre ses et eksempel på registreringsskabelonen for det faglige mål 'trivsel'.

Forventet trivsel					
	1. ... har jeg været glad og i godt humør	2. ... har jeg følt mig rolig og afslappet	3. ... har jeg følt mig aktiv og energisk	4. ... er jeg vågnet frisk og udhvilet	5. ... har min dagligdag været fyldt med ting, der
Fase 1 - Måling 1					
Fase 2 - Måling 1	4 - Del mest af tiden				
Fase 3 - Måling 1	3 - Lidt mere end halvdelen				
Fase 3 - Måling 3	2 - Lidt mindre end halvdelen				
	1 - Lidt af tiden				
	0 - På intet tidspunkt				

I takt med, at medarbejderne har registret udviklingen i tidsforbrug og borgerens progression, er der etableret et samlet overblik, jf. figuren nedenfor. Søjlerne i overblikket viser det akkumulerede forventede (rød søjle) og faktiske (orange søjle) tidsforbrug, mens kurverne viser den forventede (rød kurve) og faktiske faglige udvikling (orange kurve). Søjlerne viser det akkumulerede tidsforbrug i procent for løbende at give medarbejderne viden om, hvor meget af den tid, der er afsat til den konkrete borger, som er blevet anvendt.



Værktøjet er forholdsvis enkelt, men det har omfattet en ny tilgang for kommunerne, og det har vist sig nødvendigt for kommunerne at etablere arbejdsgange for at få værktøjet til at leve for alvor.

*”Arbejdet med den dobbelte bundlinje kan give anledning til nye løsninger og perspektiver på opgaveløsningen.”*

Projektleder

Samlet set har værktøjet understøttet kommunernes opfølgning på både trivsel og tidsforbrug på borgerniveau (sammenholdt med det forventede tidsforbrug) og gjort det muligt at følge udviklingen på borgerniveau med henblik på at foretage en løbende vurdering af, om der har været behov for at justere indsatsen til den enkelte borger.

## 4.2 Kommunernes arbejde med den dobbelte bundlinje

Da kommunerne først blev introduceret til arbejdet med den dobbelte bundlinje, var det en helt ny måde at tænke på for flere af medarbejderne – hvorfor det som nævnt også har været nødvendigt at etablere nye processer og arbejdsgange med sparring fra PWC og Socialstyrelsen.

Erfaringerne fra projektet viser, at den dobbelte bundlinje er et relevant værktøj, der kan sætte fokus på den faglige indsats og balancen mellem progression og økonomi. Det kræver dog vedholdenhed i forhold til indtastning, opfølgning og planlægning, samt at der etableres et ejerskab blandt de udførende medarbejdere. Den sidste del kan blandt andet sikres ved, at medarbejderne inddrages direkte i indtastning og opfølgning.

## Gevinster ved arbejdet med den dobbelte bundlinje

På tværs oplever kommunerne en række gevinster i arbejdet med den dobbelte bundlinje, herunder i uprioriteret rækkefølge:

- *Meningsskabende indsigter*  
Arbejdet med den dobbelte bundlinje har givet mulighed for opfølgning på individniveau, hvor resultaterne i nøgletalsværktøjet har været mere abstrakte for medarbejderne, da de har vist udviklingen for hele kommunens indsatsgruppe. Det individbaserede fokus i dobbelt bundlinje-værktøjet har for de udførende medarbejdere og økonomimedarbejderne skabt indsigt og givet mening.
- *Fælles sprog for gevinstrealisering*  
Processen har givet de socialfaglige medarbejdere, sagsbehandlere og økonomimedarbejderne et fælles sprog om ressourceforbrug og effekt. Dette skyldes bl.a., at der har været en bred inddragelse og af både ledere og driftsmedarbejdere samt ændringer i processer og arbejdsgange som beskrevet ovenfor. Arbejdet med den dobbelte bundlinje skaber en ramme for at forholde sig til hinandens perspektiver. Dette har i løbet af projektet etableret en fælles forståelse for indsatsen og borgerne, samt forståelse for hvad det kræver at skabe forandring på baggrund af data.
- *Skærper den socialfaglige indsats*  
Endelig har arbejdet med den dobbelte bundlinje for kommunerne ført til overvejelser om det fremtidige arbejde med Housing First. De kommuner, der arbejder med unge i risiko for hjemløshed, er bl.a. blevet opmærksomme på, at det indledningsvist har været svært at skabe kontakt til målgruppen. Dette er blevet tydeliggjort i sammenligningen mellem faktisk og forventet tidsforbrug i den dobbelte bundlinje, hvor det faktiske tidsforbrug for mange borgere har ligget relativt lavt i forhold til det forventede i indsatsens indledende fase. På denne baggrund har flere af kommunerne taget initiativ til at etablere en (ekstra) kontaktskabelsesfase som en integreret del af CTI-forløbene – det vil sige en periode inden de begynder at registrere udvikling i forløbene i den dobbelte bundlinje. Læringen er i denne sammenhæng, at de dialoger, medarbejderne har haft omkring udviklingen med udgangspunkt i den dobbelte bundlinje, har øget metodefidelteten i indsatsen og ført til konkrete tilpasninger af processerne omkring arbejdet med Housing First.

Derudover har nogle af kommunerne revisiteret borgere fra CTI- til ICM-indsatser, fordi det har vist sig, at nogle af de borgere, der indledningsvist var blevet visiteret til CTI, havde for komplekse behov til denne indsats. Et forholdsvis stort tidsforbrug hos nogen borgere har således været en indikator på behov for en mere intensiv og fleksibel indsats, og dermed at det er mere relevant med en ICM-indsats.

## Barrierer ved arbejdet med den dobbelte bundlinje

På særligt tre områder har kommunerne oplevet barrierer i forbindelse med implementeringen af den dobbelte bundlinje, både som princip og værktøj:

- *Kræver tilvænning*  
For det første har det været nyt for medarbejderne, at de skulle *forholde sig* direkte til effekten af indsatsen og økonomien. I starten oplevede nogle medarbejdere derfor arbejdet med den dobbelte bundlinje som et forsøg på at finde effektiviseringspotentialer. I takt med at projektledelsen fik skabt større inddragelse – fx gennem faste møder med fokus på drøftelse af tal og resultater – ændredes opfattelsen af det nye værktøj.  
*”Vejlederne og det pædagogiske personale skal turde tro på deres egen kvalitet - understøtter de borgerens progression? Det er et meget følsomt spørgsmål. Der er en kulturforandring i gang (...).”*  
Projektejer
- *Flere metoder at estimere forventet tid på*  
For det andet har det været nyt for medarbejderne at estimere tidsforbruget samt at koble tidsforbrug til forventet udbytte for borgerne. Det er forskelligt, hvordan kommunerne har håndteret denne del. For flere af kommunerne har estimeringen af tidsforbrug taget udgangspunkt i et gennemsnit på tværs  
*”Den dobbelte bundlinje har vi mest brugt sammen med sagsbehandlere og bostøtten. Der har vi set på, hvordan tid og hørt og forstået har virket op imod hinanden.”*  
Projektleder



af tidligere indsatser, i andre kommuner har estimatet været erfaringsbaseret, mens andre igen, har tilpasset estimatet til den enkelte borgers situation.

- *Afvigelse mellem forventet og faktisk tid*  
For det tredje har det været nyt for medarbejderne at forholde sig til afvigelser fra det forventede og identificere forklaringer på positive og negative tendenser i borgernes generelle udvikling. Det har været tydeligt, at selv erfarne medarbejdere har haft svært ved at forholde sig til afvigelser fra det forventede. For de fleste har det også taget tid og øvelse at vænne sig til at anvende data til at understøtte udviklingen af indsatsen. Her har statusdrøftelser i et bredere forum med blandt andet projektledere og myndighedsrådgivere givet positive erfaringer i flere kommuner.

*”Dobbelt bundlinje har været med til at pege på, at vi har visiteret en tunge målgruppe til en lettere CTI-indsats.”*

Projektleder

### **Understøttelse af kommunernes udvikling**

Som det fremgår ovenfor, har kommunerne været igennem en stor udvikling i arbejdet med den dobbelte bundlinje i løbet af projektet. I starten af projektet var flere af både projektlederne og de udførende medarbejdere relativt skeptiske over for den dobbelte bundlinje og særligt tidsestimeringen. Flere af kommunerne var derfor også relativt længe om at påbegynde dataregistreringer og høste gevinsterne af værktøjet.

Hen mod slutningen af projektet er situationen dog vendt, og flere benytter nu værktøjet som et aktivt arbejdsredskab. En stor del af denne udvikling skyldes kommunernes eget gå-på-mod og indsats. Derudover har både PwC og Socialstyrelsen løbende faciliteret kommunernes udvikling gennem forskellige aktiviteter, herunder:

- Et seminar med introduktion til arbejdet med den dobbelte bundlinje
- Halvårlige tværkommunale læringsworkshops
- Lokale møder mellem læringsworkshops
- Løbende sparring samt justering af værktøjer efter behov
- Målrettede workshops om fx tidsestimering.

*”Det har givet indblik i, at vi har behov for at blive skarpere i vores visitation til bostøtte-metoderne”*

Projektleder

*”Man kan få nogle nye dialoger om borgerne i lyset af data fra dobbelt bundlinje”.*

Centerchef

Aktiviteterne har tilsammen sikret, at værktøjerne er blevet tilpasset til den enkelte kommunes behov – både i forhold til indtastning af data og visualisering af tidsforbrug og faglig udvikling.

Herudover har de været med til at sikre, at eventuelle udfordringer blev adresseret hurtigt. Eksempelvis blev der afholdt en workshop med fokus på tidsestimering for at imødekomme flere kommuners udfordringer med dette element.

Endelig har aktiviteterne sikret videndeling på tværs af kommunerne, og de har delt erfaringer med forskellige tilgange og løsninger.

*”Læringsseminarerne undervejs giver rigtigt godt – at høre, hvordan de andre kommuner gør det. Det gør os endnu mere skarpe på det, vi ren-der rundt og laver.”*

Sagsbehandler

*”Data giver et nemmere sprog udadtil i forhold til at forklare, hvorfor man laver det, man laver.”*

Bostøttemedarbejder

## **4.3 Læring og perspektiver i arbejdet med den dobbelte bundlinje**

Som beskrevet ovenfor, var arbejdet med den dobbelte bundlinje svært for kommunerne i den indledende fase. Afslutningsvis i projektet har der dog været bred opbakning til den dobbelte bundlinje på tværs af kommunerne. Flere af kommunerne regner også med at anvende værktøjet i deres videre arbejde med Housing First, og nogle kommuner har allerede taget værktøjet i brug på andre områder.

I dette afsnit vil vi beskrive læringspunkter og perspektiver fra denne udvikling – herunder særligt hvad der har skabt kulturændringen, og i vidt omfang fået medarbejderne til at opleve den dobbelte bundlinje som et meningsfuldt arbejdsredskab.

---

## Generelle læringspunkter i arbejdet med dobbelt bundlinje

På baggrund af projektet kan der identificeres mere generelle læringspunkter vedr. arbejdet med dobbelt bundlinje på hjemløshedsområdet:

- *Udvis ledelsesmæssigt engagement*  
Det har krævet en målrettet kommunikationsindsats fra ledelsen at imødekomme usikkerhed og bekymringer for arbejdet med den dobbelte bundlinje blandt medarbejderne. Senere er de socialfaglige medarbejdere ofte blevet ambassadører for værktøjet og bruger det aktivt i deres arbejde. Det er således en vigtig læring for kommuner, der fremadrettet ønsker at anvende den dobbelte bundlinje, at der skal være en tydelig ledelsesmæssig opbakning til arbejdet med den dobbelte bundlinje, fx ved at ledelsen deltager aktivt i faglige drøftelser af resultater.
- *Etabler faste rammer og arbejdsgange*  
En anbefaling til fremtidig anvendelse af dobbelt bundlinje er, at etablere faste rammer og arbejdsgange for registreringer af data og opfølgning på data mv. Styrkede processer og tydelige ansvars- og rollefordelinger kan medvirke til skab ejerskab blandt de udførende medarbejdere. Flere steder er den dobbelte bundlinje således blevet et aktivt værktøj i forbindelse med opfølgningen i dialogen mellem borger og bostøttemedarbejder. Det har dog krævet tilvæning, og enkelte oplever fortsat, at det er svært værktøj, som de ikke er helt fortrolige med.
- *Skab rum for tværfaglig dialog omkring data*  
Kommunernes arbejde med dobbelt bundlinje har skabt et fælles sprog i arbejdet med data på tværs af faggrupper. Dette skaber grundlag for faglige dialoger, der er nødvendige for at skabe varig forandring (også) i arbejdet med borgere i hjemløshed. Det er dog vigtigt også at pointere, at et fælles sprog ikke er noget, der opstår af sig selv. Det kræver, at de forskellige faggrupper løbende interagerer sig med hinanden og får/tager ejerskab over opfølgningen på arbejdet med data. En vigtig læring er således, at man aktivt skaber rummet til tværfaglig dialog.
- *Lav et 'bedste bud' på forventet tid – og juster løbende*  
Kommunerne havde i starten mange spørgsmål i forhold til estimering af tidsforbrug og forventet fagligt udbytte. En generel læring er, at det som en start kan være en fordel at opstille generelle forventninger til tidsforbruget – et slags bedste bud. I takt med at der opbygges erfaring kan det give mening at tilpasse forventningerne mere til den enkelte borgers situation. Dette nedsætter kompleksiteten i starten, hvor det er særligt vigtigt at sikre ejerskab i medarbejdergruppen.

---

# 5 Den Socialøkonomiske Investeringsmodel

En grundlæggende præmis for investeringspuljen er en forståelse af en social investering som en egentlig investering, hvor resultater for borgeren og økonomi går hånd i hånd. I investeringspuljen har formålet med SØM-beregningerne derfor været at klæde kommunerne på til at foretage potentialeberegninger i SØM samt at anvende beregningen i praksis som en integreret del af omlægningen mod en mere forebyggende og helhedsorienteret indsats på hjemløshedsområdet.

Hvor den dobbelte bundlinje primært understøtter beslutninger i forhold til den daglige drift, og nøgletallene understøtter den taktiske ledelse, har kommunerne arbejdet med den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM<sup>4</sup>) med henblik på at understøtte investeringstilgangen på et strategisk niveau fx i forbindelse med konkrete beslutninger om en indsats.

Dette kapitel præsenterer kommunernes erfaringer og herunder processen med at udarbejde potentialeberegninger, de umiddelbare resultater i beregningerne og datamæssige udfordringer, som kommunerne har stået over for. Her belyses også, hvordan kommunerne har organiseret arbejdet med SØM og løst SØM-relaterede udfordringer i omlægningen til Housing First. Kommunernes konkrete SØM-beregninger og resultater kan findes i SØM's erfaringsdatabase på Socialstyrelsens hjemmeside.

Den gennemgående erfaring fra kommunernes arbejde med SØM, er ligeledes, at SØM bidrager til at fremme en datainformeret praksis. Arbejdet med SØM indebærer således, at der skal fremskaffes eller etableres relevant information, som kan anvendes i udviklingen af den sociale indsats.

## Den Socialøkonomiske Investeringsmodel – kort fortalt

SØM består af to dele:

- 1) En budgetøkonomisk model, der på baggrund af indtastede værdier på en række SØM-elementer, herunder indsats, målgruppe, omkostninger, effekt, succesrate og konsekvenser, beregner hvordan en social indsats påvirker den offentlige økonomi (kommune, region og/eller stat) i en kortere eller længere periode
- 2) En vidensdatabase om effekter, konsekvenser og priser for en række målgrupper og forskellige effektmål.

## 5.1 Kommunernes arbejde med SØM

### Udarbejdelsen af SØM-beregninger

Ved projektets opstart havde kommunerne begrænsede eller slet ingen erfaringer med at anvende SØM. Alle deltagerkommuner deltog derfor indledningsvist i projektets første fase i kompetenceudvikling med fokus på anvendelsen af SØM som værktøj, og strategisk kapacitetsopbygning med fokus på arbejdet med den dobbelte bundlinje og datainformeret praksis. Kommunernes deltagelse i kompetenceudviklingen var i varierende grad både på ledelses- og medarbejderniveau og på tværs af kommunens organisering.

Kommunerne udarbejdede herefter med udgangspunkt i deres projektbeskrivelser kvalificeringsnotater med initiale potentialeberegninger. På baggrund af en gennemgang af de enkelte SØM-elementer foretaget af PwC, blev der identificeret en række tværgående opmærksomhedspunkter til det videre arbejde med at kvalificere SØM-beregningerne, herunder:

- **”Skæve” målgrupper:** Stort set alle kommuner har arbejdet med målgrupper, der falder uden for den prædefinerede SØM-målgruppe ”Voksne i hjemløshed (18-64 år)”. Målgrupperne, som kommunerne arbejder med, omfatter primært unge og unge i risiko for hjemløshed eller med strukturelle udfordringer, som rækker udover den prædefinerede hjemløshedsgruppe i SØM.

---

<sup>4</sup> I investeringspuljen er begreberne potentialeberegninger og SØM-beregninger blevet anvendt i flæng.

- **Estimering af omkostninger:** Flere af de indledende SØM-beregninger underestimerede omkostninger til en række ressourcer udover projektlederen og bostøttemedarbejder(e). Eksempelvis inkluderede beregningerne ikke udgifter til økonomimedarbejdere, socialrådgivere, revision og evt. juridisk hjælp samt ressourcer til opfølgning og evaluering. De beregninger, der medtog disse ressourcer, havde en tendens til at underestimere det faktiske ressourcetræk og dermed også de samlede omkostninger til indsatsen.
- **Anvendelse af skøn fremfor lokale data:** Som en naturlig tilgang baserede kommunernes initiale SØM-input, fx succesraten og konsekvensestimaterne for indsatsen, sig på enten standardværdierne fra SØM's vidensdatabase eller mere eller mindre kvalificerede skøn. Dette medførte typisk over- eller underestimerede parametre. Eksempelvis arbejdede flere af kommunerne med unge, som kun delvist er omfattet i SØM's standardmålgruppe. Korrigeres beregningerne ikke for dette, kan det medføre, at konsekvensen i forhold til fx ophold på herberg og forsorgshjem vil blive overvurderet, da de unges forbrug af herberg og forsorgshjem er begrænset – de unge opholder sig i højre grad hos familie og venner (sofasoverne). I takt med at kommunerne blev klogere på deres målgruppe og databehov, blev SØM-beregningerne derfor løbende kvalificeret.

Samlet set viste SØM-beregningerne sig som en løftestang til at opnå en mere datainformeret praksis – en pointe der belyses i erfaringsopsamlingens kapitel 6.

### **Stort behov for løbende sparring**

Opmærksomhedspunkterne fra kompetenceudviklingen i opstartsfasen gav anledning til, at kommunerne nedjusterede deres forventninger betydeligt. Både i forhold til det endelige nettoresultat af indsatsen, og til forventningerne om, at SØM kunne være et værktøj, der forholdsvis hurtigt og nemt gav velkvalificerede beregninger uden videre berigelse af egne data.

Konkret besluttede initiativets styregruppe i Socialstyrelsen, at kommunerne ikke skulle udarbejde SØM-beregninger for målgruppen af borgere i risiko for hjemløshed men på anden vis skulle foretage opfølgning på potentialet ved at arbejde med denne målgruppe – evt. i form af et nøgletal.

Undervejs har kommunerne haft løbende adgang til sparring om deres SØM-beregninger fra PwC. På baggrund af de løbende bilaterale sparringssessioner blev der sat yderligere fokus på beregningerne i fase tre i projektet. Understøttelsen fra PwC's side blev derfor intensiveret med aktiviteter som fx SØM-udviklingsmøde med kommunernes projektledere og SØM-medarbejdere, og afholdelse af tværkommunale sparringssessioner med fokus på inspiration, dialog og sparring omkring SØM-beregninger. Hensigten var at løfte kompetenceniveauet yderligere i forhold til anvendelsen af SØM og understøtte kommunerne i at kvalificere deres estimater gennem inddragelse af lokale data.

SØM-værktøjet blev her en løftestang for en mere datainformeret praksis, da netop anvendelse af lokale data satte skub i dataaktiviteterne i flere af kommuner og dermed en øget modenhed i forhold til dataarbejdet.

Nedenfor præsenteres konkrete eksempler på de datapunkter, som kommunerne under projektet har afsøgt og inddraget til at understøtte deres SØM-beregning på Housing First indsatsen.

### **Inddragelse af lokale data og tilpasninger i forhold til SØM**

Der kan være flere kilder til data, som er meningsfulde i arbejdet med en SØM-beregning:

- Datapunkter baseret på faktiske udfald som følge af den igangværende indsats (fx antallet af borgere, der opnår effektmålet)
- Socialfaglige data om målgruppen fra andre afdelinger fx jobcenter eller sundhedsområdet (bl.a. gennem interviews eller data fra kommunens egne systemer)
- Data fra nøgletalsværktøj og egne data (fx gennem forvaltningens øvrige ledelsesrapporteringværktøjer)
- Data fra dobbelt bundlinje (fx trivselsmålinger og tidsforbrug på den enkelte borger)
- Data fra øvrige analyser, benchmarking data og data fra SØM's vidensdatabase (fx fra lignende SØM-målgrupper som "Unge i Efterværn" eller rapporter om hjemløshed).

Datapunkter baseret på faktiske udfald (pkt. 1) er yderst relevante i et evalueringsmæssigt perspektiv, men er selvfølgelig data, der er utilgængelige ved projektets opstart. I forhold til effektmålet/succesraten havde en enkelt kommune tidligere erfaringer med Housing First, hvorimod de fleste måtte estimere den kontrafaktiske effekt gennem skyggevisitationer eller sparring med samarbejdspartnere. Derfor var det også naturligt, at kommunernes SØM-beregninger i begyndelsen byggede på data fra de eksisterende SØM-værdier og øvrige analyser. I takt med at datatilgængeligheden og modenheden i projekterne steg, er beregningerne i de enkelte kommuner generelt blevet mere konkrete og valide.

*”En af udfordringerne har været, at vi arbejder med en ung målgruppe, og der har ikke været så meget evidensbaseret data om vores målgruppe, og de har været nødt til at antage/estimere mere [...]”*

Projektleder

I tabellen nedenfor fremgår et overblik over de datatyper, som kommunerne på nuværende tidspunkt har anvendt til at tilpasse SØM-beregningerne til deres lokale indsats. Heri fremgår i hvilket omfang, kommunerne har tilpasset standardestimerne fra SØM med data, de selv har indsamlet (eller indhentet fra relevante interne/eksterne analyser). Hvis kommunen fx har anvendt data indsamlet i forbindelse med indsatsen, fremgår der et ”ja” i tabellen. Hvis kommunen har taget udgangspunkt i SØM’s standardestimer eller har skønnet, er der angivet ”nej”.

	<b>Datapunkter fra indsatsen</b>	<b>Data og viden fra andre afdelinger</b>	<b>Data fra nøgletalsværktøj og egne data</b>	<b>Data fra dobbelt bundlinje</b>	<b>Data fra øvrige analyser (fx benchmark)</b>
Haderslev	Ja*	Nej	Nej	Nej	Nej
Helsingør	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
København	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Køge	Ja	Ja	Ja**	Nej	Ja
Vejle	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej

\*Haderslev anvender i overvejende grad SØM’s standardestimer. Kommunen har anvendt erfaringer fra indsatsen til at estimere et lokalt skøn for succesraten. \*\*Kommunen har et nøgletal, der viser i hvilken grad, borgerne har et misbrugsproblem. Dette nøgletal har gjort, at man har medtaget konsekvenser for misbrugsbehandling.

Det skal her understreges, at en vellykket SØM-beregning ikke nødvendigvis beror på, hvor mange forskellige datakilder der inddrages, men hvorvidt data reflekterer den målgruppe, der arbejdes med.

Kommunerne har, som nævnt, justeret deres SØM-beregninger på baggrund af data indsamlet i forbindelse med indsatsen. Disse data er primært anvendt til at korrigere målgruppe, effektstørrelse og succesrate. Enkelte kommuner har korrigeret succesraten på baggrund af dialog med de socialfaglige medarbejdere.

En erfaring i denne sammenhæng er, at antallet af deltagere i indsatsen har stor betydning for, hvor sikre estimer man kan etablere - hvis der er mange deltagere i indsatsen, bliver estimerne mere sikre. Før man indleder beregninger i SØM, er det derfor relevant at overveje størrelsen af indsatsgruppen, og hvorvidt der findes alternative metoder til at opgøre potentialet af en investering (fx den dobbelte bundlinje). Københavns Kommunes indsats omfatter eksempelvis 11 borgere, hvilket gør det svært at validere effektstørrelser og konsekvensestimater. Endeligt har selve indsatsstypen også en betydning for SØM-beregningen, da det er betydeligt mere komplekst at indhente valide estimer på baggrund af forebyggende indsatser.

Stort set alle kommuner har ændret estimerne på baggrund af data fra kommunens andre afdelinger (fx jobcenter). Et par af kommunerne har her inddraget flere forskellige typer af datakilder i deres SØM-beregninger. Blandt andet har Køge gennemført en såkaldt skyggevisitation, for at skabe et billede af, hvilken indsats borgerne i indsatsen ville have modtaget, hvis de ikke var blevet tilbudt et

Housing First-forløb. Derudover har blandt andet Helsingør justeret konsekvensdelen af SØM-beregningen i forhold til ophold på forsorgshjem (SEL §110) og midlertidige botilbud (SEL §107) samt beskæftigelsesindsats og overførselsindkomster.

Enkelte kommuner har inddraget data fra nøgletalsværktøjet eller fra kommunens eksisterende datakilder ind i SØM-beregningen. Helsingør har fx anvendt data fra nøgletalsværktøjet om antal borgere i indsatsen på overførselsindkomst, antal borgere med helbredsproblemer og antal borgere med et misbrug til at tilrette konsekvensestimater. Herudover har Køge inddraget data om, hvorvidt borgerne har et misbrugsproblem og dermed medtaget konsekvenser for misbrugsbehandling.

Endelig har to af kommunerne anvendt data fra øvrige analyser fx data fra VIVEs rapport "Hjemløshed i Danmark 2017. National kortlægning" til at tilrette de økonomiske konsekvenser og kvalificere SØM's standardestimater i fraværet af egne data.

### Følsomhedsanalyser

Flere af kommunerne har vurderet, at deres egne data var for usikre til, at de kunne korrigere SØM's standardestimater. Frem for at tilpasse SØM's standardestimater har kommunerne derfor udarbejdet følsomhedsanalyser, som viser, hvad der sker med nettoresultatet som følge af ændringer i særligt følsomme parametre – fx hvis man sætter succesraten til 20 pct. i stedet for 10 pct. Som det fremgår af tabellen nedenfor, har fire ud af fem kommuner gennemført følsomhedsanalyser.

Følsomhedsanalyserne er gennemført i relation til omkostninger, succesrate og konsekvenser. Eksempelvis har Vejle gennemført følsomhedsanalyser i forhold til succesraten. Som udgangspunkt har Vejle sat succesraten til 63 pct. Succesraten er dog baseret på et skøn på baggrund af de borgere, der har afsluttet indsatsen indtil videre. Vejle har derfor gennemført en følsomhedsanalyse, hvor succesraten i stedet sættes til 10 pct. En følsomhedsanalyse på standardforudsætningen om en succesrate på 63 pct viser, at nettoresultatet alt andet lige falder, og indsatsen derfor kan blive en relativt dårligere investering for Vejle end først antaget.

Læringen fra projektet er bestemt ikke, at følsomhedsanalyser altid giver et mere negativt nettoresultat. De skal i stedet ses som en mulighed for kommunerne til at etablere en form for konfidensinterval for mulige nettoresultater.

Nedenstående tabel viser hvilke typer af følsomhedsanalyser, der er foretaget i de endelige SØM-beregninger på tværs af kommunerne. Følsomhedsanalyser er her opdelt i tre typer: Omkostninger, succesrate og konsekvenser.

	<b>Følsomhedsanalyser for omkostninger</b>	<b>Følsomhedsanalyser for succesrate</b>	<b>Følsomhedsanalyser- for konsekvenser</b>
Haderslev	Nej	Ja	Nej
Helsingør	Ja	Ja	Nej
København	Nej	Nej	Nej
Køge	Ja	Ja	Nej
Vejle	Nej	Ja	Ja

Udover de målgruppebaserede forskelle kan der være flere faktorer, som forklarer forskelle i kommunernes SØM-beregninger, herunder:

- Ressourceallokering af medarbejdere, som dedikeret har arbejdet med SØM
- Inddragelse af og samling på tværs af projektets deltagere – helt specifikt bostøtte- og projektlederen i arbejdet med SØM
- Hyppigheden af strukturerede møder, hvor SØM-beregningen har været i fokus.

Inddragelsen af flere aktører har i høj grad har betydning for, hvor langt kommunerne er nået med deres beregninger. Dertil kommer også det ledelsesmæssige fokus fra chefer og projektejdere, hvis involvering og efterspørgsel på data kan påvirke dybden og bredden i SØM-beregningerne. Det ledelsesmæssige fokus belyses senere under afsnittet om modenhed i investeringstilgangen.

*”Vi lavede en indledende SØM, der viste noget flot, som var med til den politiske beslutning. De [lederne] har stadig til gode at binde sig til SØM”.*

SØM-ansvarlige

### **Gevinster ved arbejdet med SØM**

I forhold til SØM har der været særligt to signifikante gevinster, der begge peger på meta-effekter som følge af kommunernes arbejde med SØM:

- *SØM fremmer datainformeret praksis*  
Endvidere har flere kommuner anvendt nøgletal til at kvalificere deres målgrupper og skabt inddragelse af bostøttemedarbejdere til vurdering af både succeskriterier og effektmål ud fra disses kendskab til målgruppen, ligesom de har indgået i validering af omkostningsestimaterne i SØM. Mange projektdeltagere har erfaret, at SØM-beregningerne kræver et højt abstraktionsniveau – hvor fx dobbelt bundlinje er tættere på praksis. Anvendelsen af SØM kræver (ofte knappe) økonomifaglige kompetencer, hvorfor værktøjet også er sværere at forankre bredt. Samlet set har arbejdet med SØM dog medvirket til at styrke medarbejdernes generelle kompetencer inden for datainformeret praksis, hvilket belyses yderligere i kapitel 6.
- *Samarbejde om data på tværs*  
SØM har for nogle kommuner også fremskyndet andre dataprocesser. Flere af kommunerne har således intensiveret deres dataaktiviteter for at kunne berige SØM-beregningerne med egne data. Derudover har arbejdet med SØM skabt nye samarbejdsflader til andre afdelinger, fx jobcenteret, når der skal anvendes data vedrørende borgernes beskæftigelsesgrad m.m. Dermed har SØM også bidraget til en øget dialog mellem afdelinger og forvaltninger i kommunen.

### **Barrierer ved arbejdet med SØM**

Kommunerne har oplevet en række barrierer i forbindelse med at gennemføre potentialeberegningerne gennem SØM. Disse barrierer kan i høj grad ses som indledningsvise, der i takt med at kommunerne blev mere modne i deres datainformeret praksis og investeringstilgang (se kap. 6 og 7) i varierende grad fik greb om. De tre barrierer er:

- *Svært at omsætte socialfaglig indsigt til SØM*  
Anvendelsen af SØM kræver socialfaglig viden på området i forhold til at identificere den relevante målgruppe – en viden, der er vigtig at omsætte ind i SØM fx til at udvælge og justere i konsekvensdelen. Erfaringerne fra projektet peger på, at på trods af tilstedeværelsen af høj socialfaglig viden kan være svært at omsætte denne viden ind i SØM-beregningerne.

*”Særligt succesraten har været svær at arbejde med. Nu har vi sat nogle regler op. Det har været svært, at vi har haft så få borgere igennem. Hvis en borger skiller sig ud, betyder det meget for gruppen i gennemsnit.”*

SØM-medarbejder

- *Kræver økonomifaglige kompetencer*  
SØM stiller høje krav til økonomisk viden herunder indsigt i kommunens driftsøkonomi, der skal anvendes til at estimere omkostningerne forbundet med indsatsen, samt viden omkring effekter, succesrate og konsekvenser. Særligt de sidste faktorer vedrørende succesrate og konsekvenser har været udfordrende for projektdeltagerne.

*”Vi får nogle kvalitative input en gang imellem - fx alle de her borgere, ville have fået §85 [SEL], hvis det ikke havde været for os, men det er svært at oversætte til SØM-sprog.”*

Projektleder

- *Ressourcekrævende at indsamle input til SØM*  
SØM stiller krav til datagrundlaget – særligt i forhold til data om målgruppen, som indsatsen er rettet mod, data om omkostninger til gennemførelsen af indsatsen, og data om effekt og succesrate. Det kræver således en væsentlig indsats for de SØM-medarbejdere, der konkret

foretager beregningerne og fra administrative medarbejdere og praktikere, der skal levere data til modellen. Dertil kommer også, at det kræver et fælles sprog på tværs af faggrupperne for i praksis at kunne omsætte viden til datapunkter og SØM-input.

## 5.2 Læring og perspektiver i arbejdet med SØM

I dette afsnit beskrives læringspunkter og perspektiver fra arbejdet med SØM. Kommunerne har oplevet arbejdet med SØM som krævende, men en gevinst har været, at det sammen med de øvrige værktøjer i høj grad har medvirket til at modne kommunernes datainformerede praksis.

- *Gevinsten handler ikke kun om penge*  
Selvom kommunernes individuelle SØM-beregninger overordnet set viser et samlet afkast, påpeger flere, at gevinsten ved arbejdet med SØM bestemt ikke kun handler om penge. Flere af kommunerne peger således på, at SØM er god til at understøtte kommunikation med politikere og direktion og skærper fokus på investeringstilgang. Derudover giver arbejdet med SØM et blik for de strategiske omstillinger og det lange perspektiv på investeringerne. Dermed kan SØM anvendes til at italesætte, at investeringer på socialområdet har en længere horisont.
- *Investeringerne giver et samlet afkast*  
SØM-beregningerne tydeliggør på tværs af kommunernes indsats en samlet langsigtet og substantiel nettogevinst. SØM tydeliggør dog også, at nettogevinsten i vidt omfang tilfalder andre aktører – primært staten. På længere sigt får de fleste af kommuner positive om end mindre gevinster. Validiteten af beregningerne er samtidig påvirket af de tidligere nævnte faktorer – primært at succesraten vil ændre sig i takt med, at indsatsen afsluttes, men også i takt med at kommunerne fortsat laver tilpasninger i konsekvensestimaterne fx med indarbejdelse af lokale priser.
- *SØM kan ikke stå alene*  
Der er fra kommunernes side stor enighed om, at SØM hverken kan eller bør stå alene. Det er vigtigt, at viden fra SØM kobles til andre nøgletal, da ikke-monetære gevinster også er væsentlige for at give et samlet billede af gevinsterne. Det er her vigtigt med vidensdeling mellem socialfaglige medarbejdere og SØM-ansvarlige, og det er generelt en væsentlig læring fra projektet at man ved at bringe disse fagligheder tættere sammen både får bedre SØM-beregninger og en styrkelse af den datainformerede praksis, der med fordel kan udbredes til andre dele af det sociale område.

*”Vi har fået et blik for, hvordan div. udgifter/sparede udgifter fordeler sig ml. hhv. kommune, region og stat”*

Projektleder

*”Det er noget, der kan bruges i den kommunikation, der er til det politiske niveau, fordi der kommer nogle beskrivelser ud af det, som vi ikke kunne have lavet med vores vanlige apparat.*

Projektleder

*”Jeg synes, at det har været enormt spændende, men det er tydeligt, at indsatsen ikke bonner ud i kommunekassen, fordi det [gevinsten] ligger i psykiatrien. Det er nok noget andet, hvis man går ned på børne- og ungeområdet.”*

SØM-medarbejder



---

# 6 Datainformeret praksis

For at kunne arbejde ud fra en investeringstilgang, er det vigtigt, at man har tilgængelig information om både faglige resultater og ressourceforbrug, og at disse anvendes i de operationelle og strategiske beslutninger. En nødvendig betingelse for dette er således en datainformeret praksis, hvor man løbende indsamler og opdaterer centrale nøgletal og herigennem får mulighed for at foretage oplyste valg i forhold til sine investeringer. Datainformeret praksis forstås derfor i denne sammenhæng også som en måde at arbejde på, der er vigtig for at lykkes med at bruge investeringstilgangen til at forbedre sin indsats på et område.

Datainformeret praksis handler om, at data kan understøtte systematiske refleksioner og beslutninger hos ledere og medarbejdere. Formålet med datainformeret praksis er således at data anvendes som grundlag for ændringer af indsatser og arbejdsgange. Data skal dermed ikke ses som en løsning i sig selv, men som et redskab til at vække undren og en kilde til nye spørgsmål.

Forudsætningerne for at lykkes med de tre nævnte værktøjer, som er præsenteret i erfaringsopsamlingen: *Nøgletal*, *dobbelt bundlinje* og *SØM* er bl.a. klare processer og strukturer omkring data, at værktøjerne er forankrede i den daglig praksis, og at data anvendes til at understøtte beslutninger. Dermed fremmer værktøjerne en datainformeret praksis.

Dette kapitel samler op på kommunernes erfaringer i forhold til etablering af en datainformeret praksis, herunder deres udvikling, med at etablere og arbejde med en datainformeret praksis på hjemløshedsområdet.

## 6.1 Hvad er datainformeret praksis?

Datainformeret praksis handler om den måde kommunerne arbejder med data og formår at bringe data i spil i alle niveauer og processer – fx kan data på det politiske niveau anvendes til at træffe beslutninger om nye investeringer, udmønte budgetter eller lave opfølgning på projekter helt ind i det operationelle niveau i forbindelse med sagsbehandlingen, tilrettelæggelsen af indsatsen eller opfølgning i forhold til den enkelte borger.

Datainformeret praksis er i investeringspuljen defineret som: *Med datainformeret praksis menes kommunens løbende indsamling og anvendelse af centrale nøgletal (fx fra dobbelt bundlinje, nøgletalskatalog eller SØM) med henblik på at foretage oplyste valg om sine investeringer. Datainformeret praksis forstås derfor i denne sammenhæng som en måde at arbejde på, der er vigtig for at lykkes med at bruge investeringstilgangen til at forbedre sin indsats på et område. Ved at arbejde med datainformeret praksis understøttes det, at man har opdaterede informationer tilgængelige om både faglige resultater og ressourceforbruget.*

Som en del af investeringspuljeforløbet blev kommunernes organisatoriske modenhed og modenhed i forhold til datainformeret praksis belyst. Hertil blev der udviklet to instrumenter til måling af modenhed: Et der måler den organisatoriske modenhed til omlægning til investeringstilgang på hjemløshedsområdet, og et der måler modenheden i forhold til at arbejde datainformeret i udviklingen af praksis på hjemløshedsområdet.

Formålet med modenhedsmodellerne var, at:

- Synliggøre de områder, hvor kommunerne har særlige opmærksomhedspunkter i deres omlægning
- Bidrage til at tilrettelægge understøttelsen af omstillingen til datainformeret praksis og udvikling af potentialeberegninger bedst muligt.

Kommunerne har som en del af deres selvevalueringer besvaret en række spørgsmål omfattende syv parametre, jf. boksen nedenfor. Målingerne på hver parameter går fra 0-100%, hvor 100% svarer til at kommunen vurderer fuldt ud at have realiseret det pågældende parameter. På baggrund af

*” Det har været spændende at se på det faglige med databriller. Det er nyt for mig og de andre medarbejdere, så det har været udfordrende”*  
Projektleder

et sammensat mål på tværs af de syv parametre beregnes en samlet score på kommunernes modenhed på hhv. datainformeret praksis og investeringstilgangen.

#### Parametre til afdækning af modenhed\*:

- 1. Strategi og mål:** I hvilket omfang har jeres organisation realiseret de strategiske målsætninger for arbejdet med investeringstilgangen/datainformeret praksis?
- 2. Ledelse:** Ledere på alle niveauer i vores organisation formår at implementere investeringstilgangen på deres driftsområder. Ledelsen anvender ofte data om aktiviteter, økonomi og resultater.
- 3. Organisatorisk indretning:** Vores organisations indretning understøtter investeringstilgangen. I vores organisation anvendes data løbende og systematisk til læring.
- 4. Kultur:** Vi har en kultur, hvor vigtigheden af sammenhængen mellem økonomiske og faglige resultater løbende italesættes. Vi har en kultur, hvor data om aktiviteter, økonomi og resultater anvendes i de enkelte sager.
- 5. Kompetencer:** Medarbejderne i vores organisation har de nødvendige kompetencer til at arbejde med investeringstilgangen. Medarbejderne i vores organisation har de nødvendige kompetencer til at analysere sammenhænge mellem aktivitets-, økonomi- og resultatdata.
- 6. Data:** Inden for hjemløhedsområdet kan vores ledere og medarbejdere få adgang til de relevante data om aktiviteter, økonomi og resultater på individniveau.
- 7. Teknologi:** Vores organisation har velfungerende IT-redskaber, som anvendes i arbejdet med aktivitet-, resultat- og økonomidata.

\*Parametrene 2-7 er stillet som spørgsmål om, hvorvidt man er enige i de pågældende udsagn [Hvor enige er I i følgende udsagn?...].

Modenhedsmålingen er gennemført i to varianter: En længere måling med 53 spørgsmål og en kortere med 12 spørgsmål. Den første måling, der blev gennemført af PwC, bygger på det udvidede koncept, mens de efterfølgende målinger i kommunernes selvevalueringer anvender den korte version.

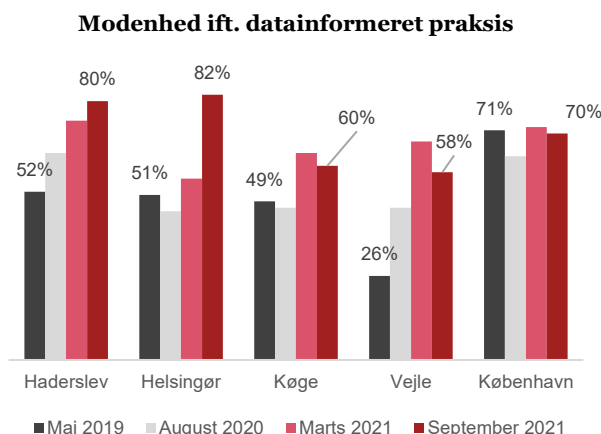
Ud over målingerne af modenhed, har kommunerne i selvevalueringerne også bidraget med kvalitative vurderinger, der giver mere nuancerede beskrivelser af forhold som fx organisering, arbejdsprocesser og kompetenceudvikling, samt en vurdering af de forventede organisatoriske såvel faglige gevinster, der knytter sig arbejdet med datainformeret praksis og investeringstilgangen.

## 6.2 Udviklingen i datainformeret praksis

Som nævnt foretog PwC ved projektets opstart en vurdering af kommunernes modenhed i forhold til både datainformeret praksis og investeringstilgangen, hvor sidstnævnte beskrives i kapitel 7. Herefter har kommunerne selv vurderet deres modenhed tre gange i projektperioden.

Modenhedsmålingerne var vigtige redskaber, der synliggjorde kommunernes progression i forhold til arbejdet med fx nøgletal, dobbelt bundlinje og SØM-beregningerne.

Den indledende måling viste en stor heterogenitet i kommunernes modenhed i forhold til datainformeret praksis.



Den anden måling i august 2020, der var baseret på den korte version af selvevalueringen, viste et fald i modenheden for flere af kommunerne. Særligt viste målingen en lavere modenhed på parameteret ”Teknologi”. Hvor der i den indledende modenhedsmåling blev lagt vægt på, at det var muligt for flere af kommunerne at sammenkøre og trække aggregerede data, var kommunerne i deres egne vurderinger i den anden måling mere kritiske og forholdt sig til, hvorvidt disse løsninger også blev anvendt.

Som eksempel kan nævnes København, der scorede 100 procent på dette parameter ved opstartsmålingen, mens kommunen selv i forbindelse med den anden måling selv har vurderet sig til at ligge på 50 procent. Samme tendens gør sig gældende for Helsingør og Køge.

Fra den anden måling og frem til den sidste måling i september 2021 sker der både en udjævning på tværs af kommuner og en stigning i det generelle modenhedsbillede (fra 49,8% i gennemsnit ved første måling til 72,6% i gennemsnit ved sidste måling). Endelig er det værd at bemærke, at flere af kommunerne har et mindre fald mellem den tredje og fjerde måling.

Særligt to parametre er udslagsgivende for dette fald – kultur og kompetencer. Mere specifikt handler det for det første om, at to kommuner i mindre grad end tidligere vurderer, at de har en kultur, hvor data om aktiviteter, økonomi og resultater anvendes i de enkelte borgerforløb. For det andet vurderer kommunerne i mindre grad end tidligere, at medarbejderne i deres organisation har de nødvendige kompetencer til at analysere sammenhænge mellem aktivitets-, økonomi- og resultatdata i forbindelse med indsatsen.

Det skal understreges, at denne udvikling bl.a. skyldes, at projektdeltagerne gennem projektet er blevet mere bevidste om mulighederne og de begrænsninger, der aktuelt er i organisationen – de er således blevet mere bevidste om, hvad de potentielt kan opnå, og hvilke kompetencer de mangler i den forbindelse.

Samlet set er der gode indikationer på, at modenheden i kommunernes datainformerede praksis styrkes i projektperioden. Kommunernes datarelaterede aktiviteter, herunder at man løbende indsamler og opdaterer centrale nøgletal med henblik på at foretage oplyste valg om indsatserne, er øget væsentligt under deres deltagelse i investeringspuljen. Dette har for projektdeltagerne skabt en dybere forståelse af, hvad data kan bidrage med i den faglige indsats og som grundlag for beslutninger om investeringer. Det har dog langt fra været en snorlige vej, og mekanismerne dertil har været forskellige på tværs af kommunerne. Vi beskriver i næste afsnit erfaringerne fra arbejdet med datainformeret praksis.

## 6.3 Arbejdet med datainformeret praksis

I afsnittet her peges der på en række løftestænger og generelle erfaringspunkter fra kommunernes arbejde med datainformeret praksis. Datainformeret praksis kræver data, teknologi og analytiske kompetencer – både hos lederne og blandt medarbejderne. Dette uddybes nedenfor.

### Modning i dataforståelse og praksis

På datasiden kræver datainformeret praksis, at der er adgang til data om aktiviteter, økonomi og resultater. Her skal de relevante ledere og medarbejdere i projektet, der arbejder med værktøjer som SØM, dobbelt bundlinje eller nøgletal, fx kunne identificere de rette nøgletal, der kan belyse den sociale indsats, have økonomistyringskompetencer, og endelig skal de kunne identificere og sammenholde resultaterne.

Flere af kommunerne etablerede arbejdsgange omkring dataindsamlingen til fx anvendelse i den dobbelte bundlinje, hvilket skabte en viden blandt projektets deltagere om adgangen til data lokalt. Dette har medvirket til et større fokus på systematisk inddragelse af fagpersoner, hvilket igen har styrket appetitten på at arbejde datainformeret.

*”Alt følte lidt tungt i starten, og det gav meget lidt mening at indsamle informationerne. I takt med de kom i gang med at bruge det på gruppe-møderne og opfølgingsmøderne på den enkelte borger, har det givet mening.”*

Projektejer

*”Det skal give mening. Mål på det, der virkelig bliver anvendt i hverdagen. hvad er det, der er relevant, og hvad bliver anvendt?”*

Projektejer

*”Bostøttemedarbejderne får en fornemmelse af, at de får noget viden, de kan bruge i deres praksis”*

Projektleder

*”Det er vigtigt, vi bliver inddraget - at vi kan se, at det nytter.”*

ICM-medarbejder

Særligt bostøttemedarbejderne, hvis registreringer har været nødvendige for opgørelsen af den dobbelte bundlinje, var i starten skeptiske, men i takt med at de blev inddraget på gruppemøder og faglige refleksioner, fik flere af bostøttemedarbejderne indsigt i, hvad data skulle bruges til, og at data gav mening. Enkelte steder går de socialfaglige medarbejdere ligefrem foran i forhold til at styrke dataindsamlingen.

Det skal her også fremhæves, at flere af kommuner selv har udviklet på nøgletallene og identificeret nye nøgletal, der bedre kobledes sig til deres styring og strategi. Dette vidner ligeledes om, at der er sket en styrkelse af den datainformerede praksis.

### **Implementering af værktøjer og analytiske kompetencer**

Arbejdet med data har i projektperioden, som nævnt i kapitel 3 og 4, været understøttet af to nyudviklede tekniske værktøjer (dobbelt bundlinje og nøgletalsværktøjet). I arbejdet med disse værktøjer har kommunerne således skulle implementere nye tekniske værktøjer.

Flere af kommunerne peger på, at de var overraskede over, hvor meget de skulle registrere. Desuden var der en følelse af at foretage dobbeltregistreringer, da flere kommuner også anvendte andre redskaber og systemer. Endelig havde mange i starten svært ved at anvende de nye værktøjer – både i forhold til at indlæse data og tolke på resultaterne.

*”Opfølgningen har været brugt som et dialogredskab og italesættelsen har været enormt vigtig for anvendelsen.”*

Projektleder

Det skyldes både, at der var tale om en ny praksis, som skulle udvikles, og at der også var mange registreringer. Men det skyldes også uklarhed i forhold til at få kommunikeret og rammesat dataregistreringerne.

*”Det er først nu her inden for det sidste stykke tid, at der er kommet noget sikkerhed i arbejdet med datainformeret praksis.”*

Myndighedssagsbehandler

I projektet har kommunerne arbejdet med at implementere og forankre værktøjerne i dagligdagen. Her beror en vellykket forankring bl.a. på, at de personer, der skal forankre, selv forstår formålet og har de nødvendige kompetencer til at videreformidle dette. Dette var dog i varierende grad til stede i projekterne.

I takt med, at værktøjerne er blevet anvendt og afprøvet, er der skabt en større forståelse og indsigt i kommunerne. Dette har selvfølgelig forudsat, at der blev etableret rammer til drøftelse af data – fx ved opfølgings- og statusmøder.

*”Vi har ikke noget tilsvarende på andre områder. Som en del af styregruppen har det givet en masse til os, der har siddet og skulle forholde os til det løbende, men det har givet mest i forhold til frontmedarbejderne, og den proces, der har været med hvorfor det er væsentligt, og hvordan kan man pejle en indsats.”*

Afdelingsleder

Et vigtigt læringspunkt i forhold til at fremme datainformeret praksis er tidligt at få skabt en bred inddragelse af de relevante faggrupper og en klar kommunikation om formålet og forventningerne samt endelig at være vedholdende i sin praksis.

## **6.4 Forankringen af datainformeret praksis**

Der er ingen tvivl om, at alle kommunerne har opbygget en viden og praksis i arbejdet med datainformeret praksis under forløbet, hvor der er sket væsentlige løft i kompetencer, og hvor data også har bidraget til at styrke den faglige indsats. Nedenfor belyses kommunernes overvejelser i forhold til det videre arbejde med datainformeret praksis, samt de generelle erfaringer fra kommunernes arbejde og de aktiviteter, der blev afholdt for at understøtte omlægningen til datainformeret praksis.

### **Store forskelle på kommunernes planer for forankring af værktøjer**

Uafhængigt af hvorvidt kommunerne fortsætter med den konkrete indsats, har der på tværs været en tydelig positiv tilbagemelding om at arbejde videre med enkelte eller flere af projektets værktøjer.

Ved afslutningen på projektet er alle kommuner således positive i forhold til at fortsætte med arbejdet med dobbelt bundlinje. Værktøjet har haft en direkte indvirkning på de faglige beslutninger og indgår i den daglige praksis på det udførende niveau, som i udgangspunktet var mindst modent i forhold til en databaseret praksis.

I forhold til nøgletalsværktøjet er der også generelt en stor tilslutning til den videre forankring, hvor flere kommuner indikerer, at de dog har brug for at genbesøge og revidere de nøgletal, der har været arbejdet med under forløbet. Flere efterspørger også muligheden for at gøre det lettere at registrere og udtrække eller sågar automatisere data-processer.

I forhold til SØM er der varierende udmeldinger fra kommunerne. Ikke fordi værktøjet ikke giver mening, men det opleves som det mest komplekse af værktøjerne, som kræver meget tid, samtidig med at resultaterne – som tidligere nævnt – ikke nødvendigvis er entydigt positive for kommunerne.

På den anden side er der også projektdeltagere, som anbefaler at gøre SØM til et standardværktøj, man skal arbejde bredere med i kommunen. En nuance hertil er, at der blandt de økonomimedarbejdere, som konkret har arbejdet med værktøjet, er en langt større opbakning til anvendelsen af SØM, mens der i mindre grad er opbakning blandt projektledere og projektejere.

Opbakningen kan forventeligt styrkes fremadrettet ved, at man løbende bruger SØM, ikke kun som start- og slutberegninger men også som et løbende monitoreringsværktøj, der kan pege på ændringer i fx succesrate, omkostninger eller ændringer i målgruppen. Som tidligere nævnt, bliver SØM på denne måde et værktøj, der også medvirker til at fremme datainformeret praksis.

Overordnet set er der altså positive takter i forhold til den videre forankring af værktøjerne, men der udestår i de fleste kommuner ledelsesmæssige afklaringer. Der er også en række barrierer i forhold til en bredere forankring af datainformeret praksis udenfor projektet. Nogle af disse barrierer præsenteres nedenfor.

### **Styrker fokus på værdiskabelse for borgeren**

Arbejdet med datainformeret praksis har skabt et grundlag for individuel tilpasning og løbende justering i indsatsen til den enkelte borger.

Det løbende arbejde med at finjustere effektstørrelsen af indsatsen har også betydet, at kommunerne konkret har kunnet følge resultaterne i takt med, at borgerne gennemførte forløbene. Dette har medført, at de har forholdt sig til deres indsats på en ny måde, hvilket i sidste ende har været til gavn for borgerne.

Fokus på datainformeret praksis har også været motive-rende og skabt en vedholdenhed i forhold til den faglige omlægning. De konkrete data og værktøjer til at følge indsatsen har bidraget positivt til dette. Nogle kommuner peger på, at mange af borgerne ville have boet på et bosted, hvis de ikke havde modtaget indsatsen, og det at kunne synliggøre dette med tal har været motiverende.

Endelig fremhæver projektejere og ledere i kommunerne også, at implementeringen af en datainformeret praksis er et fælles projekt mellem myndighed og udfører.

### **Barrierer for den videre forankring af datainformeret praksis**

På trods af at kommunerne er forskellige steder i deres planer for den videre forankring, har der været stor enighed om de potentielle barrierer i forhold til at påbegynde og forankre en datainformeret praksis i socialfaglige indsatser.

- *Ressourcekrævende at arbejde med datainformeret praksis*  
Kommunerne peger generelt på, at arbejdet med datainformeret praksis og investeringstilgangen

*”Bostøtterne er rigtig glade for dobbelt bundlinje. Vi har også talt om at følge nogle af de tal, som vi ret nemt kan trække - hvor mange har vi i nødbolig? På omsorgshjem? Hvor mange får vi visiteret og hvordan klarer vi os i forhold til de omkringliggende kommuner?”*

Projektleder

*”Den her øvelse med: Hvad er det vi skal opnå, hvor langt er vi fra det - det er superinteressant. Jeg tænker, at nøgletalskonceptet kommer til at bestå.”*

Økonomimedarbejder

*”Vi har udviklet os meget, og det handler om, at vi er meget mere ind-dragede nu, end vi har været tidligere. Det giver en mere helhedsorienteret indsats – det giver en større ansvarsfølelse hele vejen rundt”*

Projektejer

*”Hvis nu vi havde været mere skarpe og vidende fra start, havde vi måske haft nogle flere talknusertyper med.”*

Projektleder

har været mere ressourcekrævende end forventet – det var trods alt nyt territorium for de fleste, hvorfor det var svært at estimere i udgangspunktet.

Dette var også tydeligt i de første SØM-beregninger, hvor kommunerne underestimerede ressourcetrækket. I mange af kommunerne var projektgruppen for snæver til at begynde med, hvilket indebar at der både manglede socialfaglige kompetencer og datakompetencer. Mange kommuner erfarede, bl.a. at der var dataressourcer blandt driftsmedarbejdere og i andre dele af kommunens forvaltning, der kunne trækkes ind i projektet. Et særligt fokus er således, at der dedikeres tilstrækkelige og relevante ressourcer.

*”Vores egen læring er, at man skal være mere tydelig på, hvad det egentlig er, vi vil. Vi har haft en vision, men trinene på vejen har ikke været helt lige så tydelige.”*

Projektejer

- *For sent fokus på forankring af værktøjer*  
De kommuner, der er kommet længst i arbejdet med datainformeret praksis, er lykkedes med at få etableret faste processer, ansvarsfordelinger og arbejdsgange omkring værktøjerne (SØM, den dobbelte bundlinje og nøgletalsværktøjet) relativt tidligt i forløbet. Arbejdsgange flytter ikke noget i sig selv, men det er en vigtig præmis for en bredt forankret og bæredygtig indsats.

*”Jeg har været enormt nervøs for, at vores SØM-medarbejder skulle stoppe midt i det hele. Hvis vi skal fortsætte med at bruge SØM, skal vi have uddannet flere i det. Jeg kan ikke sælge det til mine ledere, fordi det kræver en økonomikonsulent. Og det er meget sårbart hos os, fordi det hele er bundet op på en person”*

- *Kræver vedvarende ledelsesmæssig involvering*  
Erfaringerne fra projektet tyder på, at særligt det vedvarende ledelsesmæssige fokus på projektet og ledelsesinvolvering spiller en stor rolle. Ledelsen har bl.a. en vigtig rolle i forhold til at efterspørge data, gøre målinger meningsfulde i det daglige arbejde og dermed forankre datainformeret praksis.

Projektejer

### **Opsamling på læringspunkter i arbejdet med datainformeret praksis**

Nedenfor fremgår de væsentligste læringspunkter fra kommunernes arbejde med at implementere en datainformeret praksis:

- *Sæt værdiskabelse for borgeren i centrum*  
Arbejdet med datainformeret praksis og særligt arbejdet med dobbelt bundlinje har skabt værdi for borgeren ved at skabe grundlag for justeringer i indsatsen og i nogle tilfælde revisitering af borgeren til en mere passende bostøttemetode, hvilket opleves positivt og motiverende af projektets deltagere. Det er derfor relevant at sætte værdiskabelsen for borgerne i centrum for at vise hvordan data skaber mening og udvikling i det faglige arbejde.
- *Datainformeret praksis øges ved at skabe en bred inddragelse*  
En bred inddragelse af de relevante faggrupper på tværs af organisationen og en klar kommunikation om formålet og forventningerne medvirker til at understøtte implementeringen af en datainformeret praksis. Anvendelsen af de tre værktøjer har her medvirket til at løfte datainformeret praksis bredt, da de kræver forskellige kompetencer fra forskellige medarbejdergrupper for at virke optimalt.
- *Plej de gode samarbejdsrelationer*  
Kommunerne er forskellige steder i forhold til den videre forankring af datainformeret praksis og de tre værktøjer: Nøgletalsværktøjet, dobbelt bundlinje og SØM. Men der er stor tilslutning til at vedholde de gode samarbejdsrelationer både internt og på tværs af afdelinger, der er opbygget i forbindelse med arbejdet omkring data.

# 7 Investeringstilgang

En grundlæggende præmis for investeringspuljen er som tidligere nævnt en forståelse af en social investering som en reel investering, hvor resultater for borgeren og økonomi går hånd i hånd. Med investeringstilgang forstås således her en måde at arbejde på, hvor man kobler viden om faglige resultater og ressourcer (økonomi) med henblik på at styre og prioritere på et område.

Anvendelsen af de tre værktøjer i puljeprojektet (nøgletal, dobbelt bundlinje og SØM) har således haft som eksplicit mål at styrke en datainformeret praksis og herigennem modne investeringstilgangen i kommunerne.

I dette kapitel præsenteres erfaringerne fra kommunernes arbejde med at udbrede og forankre en investeringstilgang på hjemløshedsområdet. Kapitlet præsenterer, hvad der forstås ved en investeringstilgang, hvordan dette er anvendt i investeringspuljen, og hvordan kommunerne har udviklet sig i forhold til omlægningen til investeringstilgang på hjemløshedsområdet.

## 7.1 Hvad er en investeringstilgang?

Med investeringstilgang forstås i denne sammenhæng en måde at arbejde på, hvor man kobler viden om faglige resultater og ressourcer (økonomi) med henblik på at styre og prioritere på et område.

Ideen er, at man investerer i en indsats, hvorefter man løbende følger op på, om man opnår de ønskede resultater med sin investering – både resultater for borgerne og indenfor den økonomiske ramme, man har til at investere. Målet er, at man investerer sine ressourcer i den bedst mulige indsats til den enkelte borger.

En social investering forstås altså her som en samfundsmæssig investering i borgerne på lige fod med investeringer på andre offentlige områder.

Derfor har der i investeringspuljen været fokus på arbejdet med den dobbelte bundlinje (kapitel 4), hvor resultater for borgeren og økonomi går hånd i hånd. Det vil sige, at der er fokus faglige resultater i form af positiv, målbar forandring for borgeren (den faglige bundlinje), og at indsatsen varetages ud fra princippet om det lavest effektive omkostningsniveau. Det betyder, at indsatsen varetages på et juridisk og fagligt korrekt, og fuldt forsvarligt niveau, men ikke bør foregå på et højere specialiserings- eller intensitetsniveau, end hvad der er behandlingsmæssigt og omkostningsmæssigt nødvendigt (den økonomiske bundlinje). Dette kræver, at tilgangen forankres på såvel et strategisk såvel som et operationelt niveau.

I projektperioden er kommunernes modenhed i forhold til investeringstilgangen løbende blevet vurderet på baggrund af selvevalueringer, som er præsenteret i kapitel 6.

Modenheden kan her variere på tværs af personer, fagområder og organisatoriske skel. På samme tid er det også forventeligt, at det særligt er ledelses- og kulturparametrene, der er helt centrale i forhold til at lykkes med at omlægge til en investeringstilgang. Det skyldes, at opbakning fra både ledelse og medarbejdere er afgørende for, at omlægningen prioriteres og lykkes i kommunen. Dette fremmes bl.a. ved, at ledelsen fokuserer på at bakke op om investeringstilgangen, involverer sig i omlægningen til investeringstilgangen og er i stand til at oversætte strategien i det daglige arbejde.

Nedenfor præsenteres resultater fra målingerne af modenhed i forhold til investeringstilgangen.

*”Det er både noget med at tænke investering og noget med at tænke indsatsen anderledes. Det er et andet mindset”*

Projektejer

### Parametre til afdækning af modenhed (se s. 24 for uddybning):

1. Strategi og mål
2. Ledelse
3. Organisatorisk indretning
4. Kultur
5. Kompetencer
6. Data
7. Teknologi

## 7.2 Udviklingen i investeringstilgangen

Målingerne på kommunernes modenhed i forhold til investeringstilgangen blev gennemført på samme måde som for datainformeret praksis.

Overordnet viser målingerne en generel stigning i kommunernes modenhed svarende til en gennemsnitlig stigning på 23,2%, hvilket er lidt højere end for datainformeret praksis (22,8%). Det er også tydeligt, at tre kommuner (Haderslev, Helsingør og København) scorer væsentligt højere, og særligt to af disse har en stor stigning vækst mellem den tredje og fjerde måling (Haderslev og Helsingør).

De første målinger viste, at kommunerne var nogenlunde ens i modenhed (~46%), men forskellige på tværs af de enkelte parametre. Dog var der i flere af kommunerne en lav modenhedsgrad på ledelsesparameteren, hvilket også harmonerede godt med det indtryk PwC og Socialstyrelsen havde af kommunerne på daværende tidspunkt.

Det var således allerede et opmærksomhedspunkt fra starten, at nogle kommuner var udfordrede på ledelsesopbakning og projektlederengagementet (og til dels også kompetencer), og dette kunne medføre problemer i deres arbejde med investeringstilgangen, hvorfor dialogen med de respektive projektledere og projektere blev styrket.

Særligt to underlæggende parametre, kan forklare variationen i kommunernes endelige vurderinger. Det drejer sig om netop ledelse og kompetencer. På ledelsesparameteren bliver kommunerne bedt om at vurdere følgende:

- *Ledere på alle niveauer i vores projektorganisation formår at implementere investeringstilgangen på deres driftsområder*

Og for kompetencer:

- *Medarbejderne i vores organisation har de nødvendige kompetencer til at arbejde med investeringstilgangen i forbindelse med indsatsen – fx til at analysere og omsætte aktivitet-, økonomi- og resultatdata til handling.*

På ledelsesparameteren scorer de laveste kommuner 50%, mens de højeste ligger på 80%. På kompetencer ligger den laveste kommune på 40% og højeste på 80%. Variationen mellem kommunerne forklares derfor særligt ved forskelle i *ledelse og kompetence*.

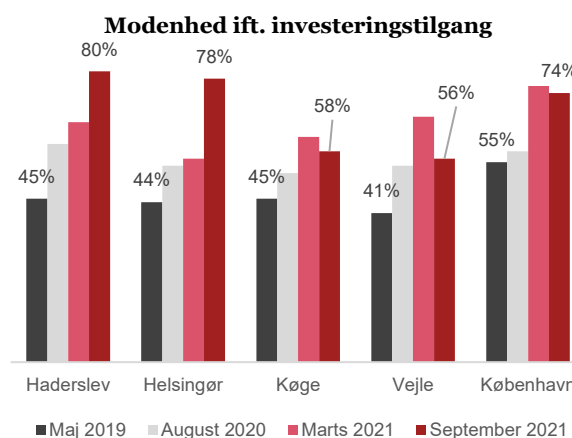
For tre af kommunerne ses, lige som for datainformeret praksis, et mindre fald i modenhed mellem tredje og fjerde måling. Dette skyldes i højere grad kommunespecifikke variationer, der drives af mindre fald på mindst en af parametrene *ledelse, kompetence og kultur*.

Det er dog svært at pege entydigt på mekanismerne her, da målingerne primært er tænkt som et værktøj til at monitorere progressionen og tilrettelægge aktiviteter for investeringspuljens deltagere. Dertil kommer, at der kan være organisationsspecifikke tolkninger i vurderingerne. Der er dog en helt klar tendens til, at den overordnede modenhed i forhold til arbejdet med investeringstilgangen er løftet – og at det ledelsesmæssige fokus og medarbejdernes kompetencer har haft betydning.

Sidste afsnit i dette kapitel peger på nogle af de læringspunkter, der har medvirket til dette løft.

### 7.3 Arbejdet med investeringstilgangen

Kommunerne har arbejdet med investeringstilgangen gennem særligt dobbelt bundlinje og SØM. Mange af de relevante læringspunkter er allerede belyst i kapitlet om datainformeret praksis, men suppleres her med et særligt fokus på, hvorvidt og hvordan kommunerne har arbejdet med at koble viden om faglige resultater og ressourcer sammen med økonomi. Generelt har SØM virket fremmende for investeringstilgangen på direktions- og til styregruppeniveau, mens den dobbelte bundlinje har fremmet investeringstilgangen i det daglige socialfaglige arbejde.



*”Man skal turde tænke løsningen parallelt. Det bryder mange kulturer, vaner og adfærdsnormer, som det tager tid at ændre”*

Projektejer



## SØM og investeringstilgangen

SØM er tænkt som et budgetøkonomisk værktøj, der kan fremme investeringstilgangen på det sociale område. Under forløbet har flere af kommunerne peget på, at SØM er et godt værktøj til at understøtte kommunikation til ledelsen (styregruppe og direktion). Særligt SØM- og økonomimedarbejderne har haft positive oplevelser med at præsentere resultaterne, herunder de trin-for-trin antagelser og estimater, der udgør SØM-beregningen. Dette har medvirket til at løfte kompetenceniveauet for lederne – både i forhold til at forstå SØM og blive bevidste om værktøjet til prioritering af indsats. Nogle peger på interessen i at give et første skøn – en slags business case – som input til de politiske diskussioner.

Som tidligere nævnt, peger flere af projektdeltagerne også på, at arbejdet med SØM har været krævede og svært. Organisatorisk har de fleste af kommunerne haft dedikerede SØM-medarbejdere, typisk økonomimedarbejdere, der foretog SØM-beregningerne. Der har generelt været en begejstring omkring perspektiverne i SØM, men samtidigt også en erkendelse af, at det ofte kræver, at man investerer i at indhente, bearbejde, analysere og fortolke på data for at kunne sige noget meningsfuldt. Særligt i de kommuner, hvor projektlederne har været tæt inde over SØM-beregningerne, er man lykkedes med at flytte fokus fra proces til resultater og derved hurtigere få etableret kontakt til relevante samarbejdspartnere og en lettere dataindsamling.

Flere økonomimedarbejdere angiver, at de gerne vil fortsætte læringen og arbejdet med SØM, men har samtidigt svært ved at finde opbakning lokalt. I enkelte kommuner, fx Københavns Kommune, bliver SØM dog anvendt i andre projekter.

## Den dobbelte bundlinje og investeringstilgangen

Kommunerne kom relativt sent i gang i arbejdet med den dobbelte bundlinje, og mange havde vanskeligt ved at få værktøjet implementeret. Særligt her var der en kulturkløft, som dog blev reduceret kraftigt, da bostøttemedarbejderne blev involveret i investeringstilgangen med introduktionen af dobbelt bundlinje. Forventningerne til effekten af dobbelt bundlinje som drivkraft til modning af investeringstilgangen var derfor lav i udgangspunktet.

Erfaringerne viser dog det modsatte – nemlig at kommunerne entydigt beretter om dobbelt bundlinje som et værktøj, der i høj grad har løftet særligt bostøttemedarbejdernes modenhed i forhold til at have en investeringstilgang.

## Balanceret perspektiv på faglighed og økonomi

Der er i arbejdet med investeringstilgangen blevet sat fokus på værdien af indsatsen for den enkelte borger. Dette er sket gennem indsamling og anvendelse af nøgletal om indsatsen og progressionen hos den enkelte borger – og det har samtidig også synliggjort de økonomiske og ressourcemæssige faktorer, der hører med til en indsats.

Derudover nævner flere af kommunerne, at der er skabt en fælles forståelse og et fælles sprog ud fra værktøjerne på tværs af kommunernes faglige og organisatoriske enheder. Dette har givet dem et blik og respekt for hinanden og hvordan de sammen kan skabe resultater for borgerne.

## Den videre forankring i arbejdet med investeringstilgangen

Der er ingen tvivl om, at man med projektet har sat fokus på investeringstilgangen, og kommunerne har løftet sig modenhedsmæssigt i forhold til tankegangen. Dertil har både SØM og dobbelt bundlinje været vigtige værktøjer i omstillingen.

*”SØM er noget, der kan bruges i den kommunikation, der er til det politiske niveau, fordi der kommer nogle beskrivelser ud af det, som vi ikke kunne have lavet med vores vanlige erfaringsapparat.”*

Afdelingsleder

*”Begrebet investering kan være provokerende - er det ikke noget, vi altid har gjort?”*

Projektejer

*”Vi arbejder med hver vores borgere, så det er fedt at have en fælles platform, hvor jeg kan se, hvordan det går med de andre borgere også.”*

*”Vi har brugt det som rettesnor i forhold til hvor mange borgere, vi kunne have inde. Vi har jo kigget på, hvad har vi af tid, bruger af tid, og hvad det så gør. Det gør jo en forskel.*

Bostøttemedarbejdere

*”Det har givet anledning til at snakke om det faglige på den måde, at det vi gør for borgeren, også har et økonomisk aspekt – ikke kun et fagligt. Det kan gå hånd i hånd”*

Projektleder

*”Vi taler mere om investeringer end tidligere. Det kræver lidt mod at investere i et ungt menneske”*

Projektejer

På trods af de positive takter og perspektiver i forhold til SØM har der været få tegn på, at de har spillet ind i konkrete strategiske beslutninger som fx de kommunale budgetforhandlinger. Dels har det taget noget tid at nå et niveau i SØM-beregningerne, hvor man har følt sig komfortabel med at formidle resultaterne, dels har indsatserne haft begrænset positive økonomiske gevinster på kommunalt niveau, og endeligt er det stadigvæk et meget nyt værktøj i de fleste deltagerkommuner, hvorfor kompetencerne til at arbejde med SØM fortsat er knappe.

Der er positive takter i forhold til dobbelt bundlinje og forankring af investeringstilgangen i den daglige drift. Det kræver dog fortsat et ledelsesmæssigt fokus og etablering af formelle arbejdsgange, tydeliggørelse af roller og ansvar for at høste gevinsterne yderligere. Herudover peger flere af kommunerne også på barrierer i forhold til de tekniske løsninger (eksisterende systemer), hvor datainformeret praksis og investeringstilgangen også med fordel kan tænkes ind i en bredere digitaliseringsstrategi.

### **Opsamling på læringspunkter i arbejdet med datainformeret praksis**

Nedenfor fremgår de væsentligste læringspunkter fra kommunernes arbejde med investeringstilgangen:

- *Få investeringstilgangen ind i beslutningsrummet*

I de kommuner, hvor SØM har været anvendt som kommunikationsredskab om indsatsens værdi, har dette medvirket til et skærpet ledelsesmæssigt fokus på investeringstilgangen efterfølgende. Det har på samme måde drevet efterspørgslen efter data yderligere og derved haft en positiv effekt på datainformeret praksis. Det kan med fordel overvejes, hvordan investeringstilgangen kan forankres i kommunernes årshjul og arbejdsgange – fx hvordan man konkret kan anvende SØM i budgetprocesser for enkelte indsatser eller i større strategiske planer, hvor der eksempelvis arbejdes med en portefølje af investeringer.

- *Skab en dataorienteret kultur*

Erfaringerne viser, at tilgangen til at arbejde datainformeret hos ledere og medarbejdere og appetitten på at implementere en investeringstilgang også handler om kultur. Her kan det være en fordel bevidst at fremme en dataorienteret kultur, hvor man fx løbende italesætter vigtigheden af at kunne koble faglige og økonomiske resultater, hvor data indbygges i de daglige rutiner (fx i visitationsudvalg og på opfølgingsmøder), og hvor nysgerrigheden i forhold til data fremmes gennem drøftelser på teammøder m.m.

- *Vær modige og vedholdende*

Kommunerne har i projektet brugt meget energi på at identificere, udvælge, indsamle, analysere og forholde sig til data. Det er dog også en erkendelse, at dette er en nødvendig rejse. Der findes ingen lette genveje, og det er i dialogen og drøftelserne, at indsigt og forbedring for borgeren opstår. En generel opfordring til andre kommuner er derfor at kaste sig ud i det og være vedholdende.

*”Man skal turde tænke løsningen parallelt. Det bryder mange kulturer, vaner og adfærdsnormer, som det tager tid at ændre”*

Projektejer

*”Da vi lavede nøgletallene, tænkte vi, at det ville have været nemmere, hvis I [PwC] bare havde givet os nøgletallene - hvorfor skulle vi bøvle rundt med det? Men jeg kan godt se nu bagefter, at vi nok ikke have lavet et short-cut.”*

Projektleder

*”Jeg tænker, at bostøttemedarbejderne har ejerskab i dag. Fordi det er noget, vi bruger meget tid på, og det er noget, de kan se meningen med. De bruger dem. Vi har en fast arbejdsgang for hvor ofte de skal indberette, og hvor ofte, vi skal analysere. De er også begyndt at komme med forslag til andre ting, vi kunne have målt på.”*

Projektleder

*”Investeringsperspektivet har både værdi for borgeren og for økonomien”*

Projektejer

# Bilag 1 – Datagrundlag

Erfaringsopsamlingen er baseret på en række data, der er indsamlet løbende under investeringspuljens forløb. De enkelte datakilder præsenteres kort nedenfor:

Datakilde	Metode	Nedslagspunkter
<b>Modenhedsanalyse</b>	<p>Selvevaluering i form af et spørgeskema til projektgrupperne. Selvevalueringen er udfyldt af projektlederen på baggrund af fælles drøftelser i projektorganisationen.</p> <p>Første måling er gennemført af PwC og baseret på indhentede materialer fra kommunerne og interviews med kommunerne. Målingen belyser kommunernes modenhed på syv parametre:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Strategi og mål</li><li>2. Ledelse</li><li>3. Organisatorisk indretning</li><li>4. Kultur</li><li>5. Kompetencer</li><li>6. Data</li><li>7. Teknologi</li></ol> <p>Efterfølgende modenhedsanalyser er baseret på et spørgeskema bestående af tolv items.</p> <p>Modenhedsanalyserne er afrapporteret i forbindelse med PwC's statusnotater til Socialstyrelsen.</p>	<p>Maj 2019, august 2020, marts 2021 og september 2021</p>
<b>Nøgletal</b>	<p>Nettoliste over nøgletal fra hver kommune. Listen indeholder information om hvilke nøgletal, kommunerne har indarbejdet i deres respektive nøgletalsværktøj.</p>	<p>Løbende som del af bilateral sparring mellem kommuner og PwC samt endelig liste ved projektafslutning</p>
<b>SØM-beregninger m. tjeklister og afrapportering</b>	<p>Kommunerne har ved hver selvevalueringsrunde indsendt opdaterede SØM-beregninger med tilhørende tjeklister, hvor de væsentligste ændringer er angivet.</p> <p>Afslutningsvis har kommunerne også udarbejdet en rapport vedr. deres SØM-beregninger efter skabelon fra Socialstyrelsen.</p>	<p>Maj 2019, august 2020, marts 2021 og september 2021</p>
<b>Afsluttende interviews</b>	<p>Der er afholdt to interviews i hver kommune, hvor første interview har været med deltagelse af projektleder og projektejer, mens det andet interview har været med SØM-medarbejdere, myndighedsrådgivere og bostøttemedarbejdere mfl.</p> <p>Interviews blev afholdt som semi-strukturerede interviews med fokus på at afdække erfaring og læring på tværs af værktøj (SØM, nøgletalsværktøjet og</p>	<p>September 2021</p>

	dobbelt bundlinje) samt datainformeret praksis og investeringtilgang.	
<b>Læringsseminar</b>	<p>Tematiske læringsseminarer med fokus på kompetenceudvikling inden for eksempelvis SØM, nøgletal og dobbelt bundlinje mm.</p> <p>Et afsluttende læringsseminar, hvor op til fem repræsentater fra hver kommune deltog og bidrog til at kvalificere og uddybe de foreløbige resultater fra erfaringsopsamlingen.</p>	Halvårligt med afsluttende læringsseminar i oktober 2021
<b>Statusnotater</b>	De fire statusnotater udarbejdet i forbindelse med de løbende projektstatusmøder mellem Socialstyrelsen og PwC er indgået som data i erfaringsopsamlingen. Statusnotaterne indeholder bl.a. observationer og risici forbundet med kommunernes omlægning på det pågældende tidspunkt.	Maj 2019, marts 2020, september 2020 og april 2021