



Socialstyrelsen

Kom godt i gang med social investeringstænkning

Inspiration til kommunale ledere til
at anvende Den Socialøkonomiske
Investeringsmodel (SØM)

Viden til gavn

Indhold

- | | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | PRIORITERING: Definér klare procedurer for valg af investeringscases | 6 |
| 2 | ORGANISERING: Skab plads til tværfaglighed | 8 |
| 3 | ANVENDELSE: Del resultaterne og gør dem til en del af praksis | 10 |

Publikationen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting for Socialstyrelsen.
Design og illustrationer: Rambøll Management Consulting
Fotos: Adobe Stock

SØM – et redskab til strategisk udvikling af socialområdet

Den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM) er et beregningsværktøj, der kan styrke beslutningsgrundlaget i kommuner ved at sætte fokus på de afledte økonomiske konsekvenser, der over tid og på tværs af aktører kan være forbundet med at investere i sociale indsatser.

Med henblik på at forankre SØM har Rambøll Management Consulting fra 2019 til 2021 gennemført skræddersyede intensive rådgivningsforløb på vegne af Socialstyrelsen. Deltagerne var kommuner, der ønskede mere viden om de økonomiske konsekvenser over tid af sociale indsatser, og som ønskede at understøtte beslutninger til gavn for borgerne og den offentlige økonomi med denne viden. Viden og erfaringer fra rådgivningsforløbene er opsummeret i denne pjece som gode råd og handleanvisninger til kommunale ledere.

Lederne kan fokusere særligt på de tre områder i tabellen herunder for at understøtte, at organisationen kommer godt i gang med SØM.

Præcisér strategien

Forud for arbejdet med de tre områder kan det være en god forberedelse at præcisere kommunens strategi for at anvende SØM. Strategien kan sammen med aftalte arbejds gange samt en klar rolle- og ansvarsfordeling være med til at skabe fælles fodslag og mening i arbejdet med SØM. Det er et vigtigt grundlag for konkrete økonomiske og socialfaglige prioriteringer på baggrund af SØM. Tag eventuelt afsæt i refleksionsspørgsmålene på næste side.

Læs mere om de kommunale rådgivningsforløb om SØM og find den samlede erfaringsopsamling på forløbene her: socialstyrelsen.dk



Hvordan sikrer du som leder, at...



1. UDVÆLGELSE

...I identificerer indsatser i kommunen, der kan fungere som sociale investeringscases på basis af SØM-beregninger?



2. ORGANISERING

...Arbejdet med SØM-beregninger foregår tværfagligt, med involvering af de rette medarbejdere og med tilstrækkelig støtte fra ledelsen?



3. ANVENDELSE

...SØM-beregningerne bliver anvendt, og at der bliver fulgt op på gevinstrealisering, så det bliver tydeligt, hvordan SØM skaber værdi i organisationen?



Refleksions spørgsmål til støtte for at beskrive kommunens **strategi for SØM**

- Hvad er kommunens strategiske formål og motivation for at arbejde med SØM som beregningsredskab til at udvikle socialområdet?
- Hvor i organisationen skal ansvaret være placeret for, at strategien og målene med SØM nås?
- Hvordan kan SØM og investeringstankegangen på socialområdet støtte samarbejdet mellem administration og politikere?

Socialstyrelsen står bag SØM

Den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM) er Socialstyrelsens redskab til kommuner, der ønsker mere viden om, hvordan sociale indsatser påvirker den offentlige økonomi. SØM består af:

1. en ramme for at beregne det samlede budgetøkonomiske nettoresultat af konkrete sociale indsatser ud fra brugernes input.
2. en database med viden om effekter, konsekvenser og priser for indsatser og målgrupper på socialområdet, der kan anvendes som inspiration til input i konkrete beregninger.

SØM er frit tilgængelig på Socialstyrelsens hjemmeside, hvor der også er en erfaringsdatabase med eksempler på SØM-beregninger udarbejdet af brugere af SØM. Socialstyrelsen tilbyder desuden kommuner rådgivning og sparring om SØM.

Læs mere her: socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/socialstyrelsens-viden/som-og-okonomiske-analyser/som

1

PRIORITERING: Definér klare procedurer for valg af investeringscases

Værdien af SØM bliver meget tydelig, når I på forhånd finder frem til og prioriterer de indsatser på socialområdet, som bedst egner sig til SØM-beregninger. Det kræver, at I udvikler klare procedurer for, hvordan I vil udsøge og prioritere indsatserne i jeres kommune.

SØM kan anvendes til mange forskellige typer af budgetøkonomiske analyser af sociale indsatser, afhængig af hvilken viden der findes om eksempelvis indsatsernes effekt. Det vil dog også være værdifuldt at indsamle anden viden om indsatsernes effekter, konsekvenser og priser, som SØM-beregningerne kan sammenholdes med for at danne et så komplet billede som muligt.

TIP!

Erfaringer fra kommuner i rådgivningsforløbene er, at det er vigtigt at udpege **en kommunal tovholder**, som kan have ansvaret for at drive arbejdet med SØM og de konkrete tiltag vedrørende sociale investeringer.

Arbejdsgange, indstilling og beslutning

Klare og konkrete udvælgelsesprocedurer kan være et godt afsæt for at sikre, at I prioriterer relevante indsatser som investeringscases. Procedurene skal beskrive:

1. Hvilke *arbejdsgange* I vil benytte til løbende at identificere egnede indsatser.
2. Hvordan I konkret vil gennemføre *indstillinger* af indsatser til SØM-beregninger som investeringscases.
3. På hvilket grundlag der træffes *beslutninger*, om der skal gennemføres SØM-beregninger på de indstillede investeringscases eller ej.

Refleksionsspørgsmålene i illustrationen til højre kan støtte afklaring af de tre punkter.

Refleksionsspørgsmål



1 Arbejdsgange for identifikation og udvælgelse af investeringscases

Hvem har ansvaret for at identificere indsatser, der er egnede som investeringscases på socialområdet?

Hvem kan identificere indsatser? Er det eksempelvis begrænset til enkelte velfærdsområder?

Hvordan og hvornår foregår identifikationen af investeringsegne indsatser?

2 Indstilling af indsatser som cases, der kan gennemføres SØM-beregninger på

Hvem kan indstille indsatser som investeringscases, og hvem har ansvaret for, at det sker?

Hvordan foregår det skridt for skridt helt konkret, når en indsats indstilles som investeringscase?

Hvordan kan I sikre, at medarbejderne i organisationen kender til indstillingsproceduren?

3 Beslutning om at gennemføre SØM-beregninger på indstillede cases

Hvor i organisationen og hos hvem forankres ansvaret for at beslutte, om en SØM-beregning skal gennemføres?

Hvilke anledninger er der til at udarbejde SØM-beregninger - fx i forbindelse med eksisterende indsatser eller ved opstart af nye?

Hvor ofte, hvornår og hvordan træffes beslutninger om de indstillinger, der modtages?

Kommuneeksempel: Procedurer sikrer systematisk SØM-arbejde i Vesthimmerland Kommune

I Vesthimmerland Kommune har rådgivningsforløbet om SØM ført til en række procedurebeskrivelser. De angiver blandt andet, at:

- SØM forankres hos de relevante afdelingschefer i hhv. Børne- og Arbejdsmarkedsforvaltningen og Sundheds- og Kulturforvaltningen samt hos de økonomifaglige medarbejdere i de to forvaltninger.
- Det er direktørerne i de to forvaltninger, der hver især eller sammen kan bestille SØM-beregninger. Det er ikke et krav, at bestillingerne tages op på et direktionsmøde.
- En SØM-arbejdsgruppe har ansvar for at gennemføre beregninger og udbrede investerings- og SØM-tankegangen.

“
Det er vigtigt, at man ser det [SØM-beregningen] som en samlet analyse med alle dens nuancer og forbehold. Man kan ikke træffe beslutninger på baggrund af et tal på bundlinjen. Det må være et nuanceret økonomisk perspektiv, der skal sammenholdes med et socialfagligt perspektiv.

Konsulent, Vesthimmerland Kommune

ORGANISERING:

Skab plads til tværfaglighed

Gennem arbejdet med SØM-beregninger kan I skabe et fælles sprog for sociale investeringer på tværs af forvaltninger og fagligheder. Det kræver en organisering, som kan bakke det tværfaglige samarbejde op.

Hvis en kommune skal lykkes med at udvikle en langsigtet investeringstankegang på socialområdet, er tværfagligt og -sektorielt samarbejde nødvendigt. Blandt andet skal investeringstankegangen ikke kun ses som en økonomiske disciplin, men som noget, der kan skabe værdi på flere bundlinjer. Sådan lyder en central konklusion fra rådgivningsforløbene med kommuner.

Erfaringer fra forløbene peger også på, at det tværgående samarbejde forudsætter en fleksibel og rummelig organisering, hvor kommunens medarbejdere og ledere fra forskellige områder frit kan sætte deres fagligheder i spil.

Prioritér samarbejde og realistiske ressourcer

Klare samarbejdsstrukturer samt en realistisk medarbejder- og resourceallokering er forudsætninger for en organisering, der kan understøtte det tværgående samarbejde om SØM-beregninger. Med afsæt i refleksionsspørgsmålene i illustrationen til højre kan I drøfte, hvad det kræver hos jer.

Fra kommunerne i rådgivningsforløbene lyder det, at der er brug for ledelsesmæssig opbakning til at sikre den rette organisering - og at opbakningen skal komme fra ledere på tværs af forvaltninger og fagligheder. Det er også vigtigt at udbrede kendskab og medejerskab til SØM blandt medarbejdere på forskellige niveauer og med forskellige fagligheder. Det kan virke som grobund for, at medarbejderne proaktivt bidrager til SØM-arbejdet med deres respektive viden om målgrupper, indsatser, data mv.

Refleksionsspørgsmål



1

Etablering af gode strukturer for samarbejde omkring SØM

Hvilke forudsætninger er der for at lykkes med at etablere et tværfagligt samarbejde omkring SØM hos jer?

Hvordan kan samarbejdet understøttes mellem stabsfunktioner og socialfaglige medarbejdere vedrørende SØM-beregninger?

Hvordan kan social- og økonomifaglige medarbejdere involveres, så viden om indsats, målgrupper, datagrundlag m.m. indgår?

2

Afklaring af ressourcer og medarbejdere til arbejdet med SØM

Hvad skal der til for, at I kan prioritere de nødvendige ressourcer til arbejdet med SØM og investerings-tankegangen?

Hvordan kan I tilrettelægge beregningerne, så den socialfaglige indsigt inddrages uden at tage tid fra det socialfaglige arbejde?

Hvilken balance mellem ressourceforbrug til SØM-beregninger og usikkerhed i beregningerne kan I leve med?

Kommuneeksempel: Socialfaglig viden inddrages i beregninger om misbrugsbehandling i Aarhus kommune

I Aarhus Kommune har deltagelsen i rådgivningsforløbet om SØM medført en tværfaglig organisering, hvor økonomifaglige medarbejdere blandt andet har gennemført interview med misbrugskonsulenter. Det skete i forbindelse med en investeringscase om alkoholbehandling, hvor de økonomifaglige medarbejdere skulle inddrage viden om målgruppen, indsatsen og de forventede effekter og konsekvenser i etableringen af datagrundlaget.

I kraft af interviewene blev ressourcetrækket på de socialfaglige medarbejdere tæt på indsatsen holdt på et minimum, men deres viden kom alligevel med. Samtidig blev der opbygget en fælles forståelse af indsatsen med gensidig respekt for hinandens roller.

Når jeg sidder i min lille butik i Børn og Unge og bliver mødt af økonomifolk, som stiller nogle andre spørgsmål, får jeg lige pludselig fokus på andre aspekter af en indsats, som jeg ikke selv havde tænkt på. Det gør, at vi i den grad bliver mere kvalificeret, når vi giver vores begrundelser for, hvorfor vi vælger at investere i en indsats.

Teamleder, Lolland Kommune

3

ANVENDELSE: Del resultaterne og gør dem til en del af praksis

Når resultaterne af SØM-beregningerne er høstet, skal der klar formidling til, for at resultaterne kommer til at indgå som beslutningsgrundlag for investeringer i sociale indsatser.

Resultaterne af økonomiske beregninger på indsatser, der måske endnu ikke er afprøvet, vil altid være forbundet med usikkerhed. Det gælder også beregninger udført med SØM, og SØM indebærer som beregningsramme en systematik og detaljegrad, som kan gøre det lettere at opdage usikkerhederne.

Åben og tydelig formidling af beregningernes resultater, antagelser og eventuelle usikkerheder kan danne afsæt for, at beregningerne anvendes og giver anledning til langsigtede investeringer på socialområdet.

Hent inspiration til at ruste organisationen til at formidle resultaterne og gøre dem til beslutningsgrundlag for investeringer i sociale indsatser i refleksionsspørgsmålene til højre.

TIP!

Rådgivningsforløbenes kommuner har erfaret, at **følsomhedsanalyser** kan være et vigtigt element i resultatformidlingen. Følsomhedsanalyser er tydelige omkring de antagelser, der ligger til grund for en beregning, og det medfører en gennemsigtighed, som er værdifuld for beslutningsprocesserne. Læs mere om følsomhedsanalyser på socialstyrelsen.dk

Refleksionsspørgsmål



1

Brug af SØM-beregninger i den eksisterende praksis

Hvordan og på hvilke punkter adskiller arbejdet med SØM-beregninger sig fra det, I gør i dag?

Hvordan kan arbejdet med SØM-beregninger tilpasses og anvendes i de eksisterende processer?

Hvilken betydning har de usikkerheder, som er forbundet med SØM, og hvordan kan I håndtere dem?

2

Formidling af SØM-beregninger for at gøre resultaterne til grundlag for beslutninger

Hvordan kan I formidle resultaterne af SØM-beregningerne, så de kan danne grundlag for investeringer i sociale indsatser?

Hvem har ansvaret for at formidle SØM-beregningernes resultater og for at løfte dem ind i de politiske drøftelser?

Hvordan I kan udnytte SØM-modellens systematik og gennemsigtighed til at øge viljen til sociale investeringer?

Kommuneeksempel: Intern pulje til sociale investeringer fremmer brugen af SØM i Ikast-Brande Kommune

I Ikast-Brande Kommune er der i forlængelse af rådgivningsforløbet etableret en intern pulje til sociale investeringer. Puljen skal bidrage med finansiering til at investere i sociale indsatser med lovende perspektiver med henblik på at skabe langsigtede og helhedsorienterede indsatser.

Kommunen har nedsat et SØM-sekretariat, som skal betjene direktionen og byrådet i forhold til investeringspuljen. Sekretariatet skal blandt andet rådgive om brug af SØM-beregninger i forhold til nye tiltag og den eksisterende praksis. Den opgave løser sekretariatet eksempelvis ved at udarbejde investeringscases til støtte for politiske beslutninger. Samtidig varetager sekretariatet formidlingen af SØM-beregningernes resultater til det politiske niveau samt til ledere og medarbejdere i de relevante forvaltninger.

Den sociale investeringstænkning er højt prioriteret i Ikast-Brande Kommune, hvor ansvaret er forankret i Strategisk Chefforum.



SØM er ikke en model, der kan give os alle svarene – det er stadig antagelser, og vi må have nogle forudsætninger, når vi bruger modellen. Derfor er følsomhedsanalyserne vigtige i arbejdet.

AC-konsulent, Sønderborg Kommune



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

April 2022