



Styrelsen for Arbejdsmarked
og Rekruttering

INVESTERINGER I BESKÆFTIGELSESIKTSATTEN

En guide til arbejdet med investeringscases

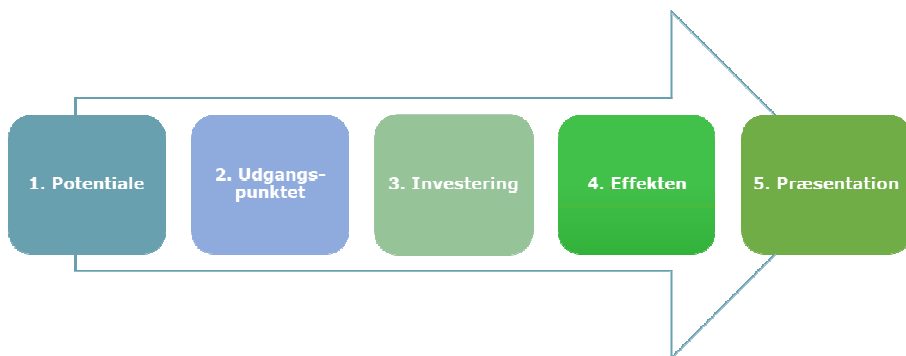
En guide og et let anvendeligt regneark til kommunale medarbejdere, der arbejder med beslutningsoplæg til ledelse og politikere.

TRIN I ARBEJDET MED INVESTERINGER

Det er vigtigt for kommunernes økonomi at skabe resultater med beskæftigelsesindsatsen. Refusionen på forsørgelse aftrappes over tid, så det bliver dyrere for kommunerne at have borgere på offentlig forsørgelse. Kommunerne kan derfor forbedre deres økonomi ved at lave langsigtede investeringer i beskæftigelsesindsatsen.

Denne pjece giver guidelines til, hvordan du som kommune kan beregne gevinsterne ved at investere i beskæftigelsesindsatsen, og hvordan kommunen kan arbejde med at skabe en investeringscase. På **STAR.dk** kan du finde et regneark, som hjælper dig med at beregne og opstille en investeringscase.

Arbejdet med at lave en investeringscase udføres gennem 5 trin:



Hvert trin introduceres kort på de følgende sider og der gives tips til, hvordan investeringscasen findes, beregnes og opstilles.

På **STAR.dk** kan du finde et regneark, som du kan udfylde for at lave din investeringscase.

Hjælpeværktøj til beregninger

Der er udarbejdet et simpelt støtteværktøj i Excel-format, som kan bruges i arbejdet med investeringsberegninger. **Find regnearket på [STAR.dk](#)**

Tabellerne i pjecen er fra regnearket. De følger et eksempel om investering i personlig jobformidler.

I regnearket er det også muligt at se eksempler på beregninger og opstilling af en businesscase.

TRIN 1: POTENTIALE

Det første skridt er at identificere, om der er et potentiale for at investere. Der er et potentiale for investering, hvis den nuværende indsats kan gøres anderledes med bedre resultater eller hvis der kan tilføjes ressourcer, som tjener sig selv hjem.

Sammenlign kommunens indsats og resultater med andre kommuner. Se f.eks. på sagsstamme/caseload pr. jobkonsulent.

Se mere i boksen til højre.

Hvis kommunen har potentiale for bedre resultater eller mere evidensbaseret indsats, kan det både være en mulighed at investere i beskæftigelsesområdet og bruge de nuværende ressourcer anderledes.

Det er således både muligt at fokusere på at forbedre sin nuværende indsats, f.eks. flere tidlige samtaler, virksomhedsrettede indsatser mv., og udvide indsatsen, f.eks. ved at reducere hver jobkonsulents sagsstamme/caseload.

Når du har fundet et potentiale for at forbedre indsatser eller investere i beskæftigelsesområdet, kan du bruge hjælpeværktøjet på **STAR.dk** til beregninger.

Inspiration:

Sammenligning med andre kommuner af:

- Samlet andel af befolkning mellem 16 og 64 år der er på offentlig forsørgelse.
- Gennemsnitlige varigheder af forsørgelsesforløb.
- Brug af evidensbaserede indsatser.
- Sagsstamme/caseload pr. jobkonsulent.

Kilder:

Jobindsats.dk

Vigtige opmærksomhedspunkter

- Involver organisationen i at vurdere potentialet. Det kan kvalificere ideer og hjælpe til at blive skarp og konkret på, hvilken indsats der kan gøre en forskel. Spørg ind til: Hvad er indsatsen? Hvorfor gør det en forskel? Hvor stor er effekten?
- En investeringscase er et langsigtet scenarie og vil i sagens natur bygge på antagelser.

TRIN 2: UDGANGSPUNKT

Som afsæt for investeringscasen er det væsentligt at kende omkostningerne ved den målgruppe, der investeres i. Det er nødvendig viden for at kunne beregne gevinsten ved at få flere i beskæftigelse.

Start med at afdække hvilke udgifter, der er ved målgruppen i dag. Hvis du arbejder med en begrænset del af en ydelsesgruppe, skal der tages højde for, om de har samme udgiftsprofil, som resten af gruppen.

Den største udgift er forsørgelsesudgiften til borgerne. Men der er også udgifter til administration og beskæftigelsesindsatser. De kan medregnes, hvis de også skal indgå som en del af gevinsten i investeringscasen.

Nedenfor ses et eksempel på beregning af, hvilke omkostninger der er forbundet med gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere.

Eksempel: Overblik over kommunens udgifter

Enhedsomkostning for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere pr. fuld tidsperson	Kommunale bruttoudgifter	Gennemsnitlig refusionsprocent	Kommunale nettoudgifter
Forsørgelsesudgifter (konto 5)	142.942	24,4%	108.064
Udgifter til beskæftigelsestilbud (konto 5)	30.088	50%	15.044
Administrative udgifter i jobcentret (konto 6)	27.363	0%	27.363
Andre ydelser (fx friplads, boligstøtte, særlig støtte) (konto 5)	30.506	50%	15.253
Samlede kommunale udgifter pr. fuld tidsperson	230.899		165.724

Vigtige opmærksomhedspunkter

- Skal investeringscasen omfatte hele målgruppen og ser evt. delmålgruppen anderledes ud end den samlede målgruppe? Det kan bl.a. have betydning for målgruppens placering på refusionstrappen og dermed kommunens nettoudgifter til borgeren.

Afdæk den aktuelle situation for kommunen for den målgruppe, der investeres i:

- Kommunale udgifter til forsørgelse, enkeltydelser m.v.
- Placering på refusionstrappen
- Kommunale udgifter til beskæftigelsesindsats og andre indsatser

Kilder:

Eget økonomisystem eller budgetteringsværktøj

Jobindsats.dk

[Statistikbanken hos Danmarks Statistik](#)

TRIN 3: INVESTERING

I investeringscasen skal størrelsen af investeringen fastsættes. Der kan enten tages udgangspunkt i at der investeres et fastsat beløb eller det kan beregnes, hvilke omkostninger, der er forbundet med at investere.

Der kan investeres i forskellige typer af indsatser. Det kan f.eks. være flere sagsbehandlere, mentorer eller kombination af indsatser. I hjælpværktøjet kan du investere et beløb pr. fuldtidsperson. Du skal være opmærksom på, at når effekten af indsatsen indtræffer, bliver målgruppen og dermed investeringen mindre det efterfølgende år.

Vær opmærksom på, at lønomkostninger kan variere efter hvilken type medarbejder, der ansættes og at medarbejderne kan være konto 5 og 6.

Afdæk hvad indsatsen, der investeres i, koster, f.eks.:

- Engangsomkostninger forbundet med etablering af indsatsen. Det kan være kompetenceudvikling, istandsættelse af lokaler, udstyr o.l.
- Andel af målgruppen, der får mentor og hvad det koster pr. fuldtidsperson.
- Løbende driftsudgifter, så længe indsatsen varer. Det kan være løn, husleje m.v.
- I nogle tilfælde kan medarbejdere både konteres på konto 5 og 6.
- Husk overhead til løn til dækning af f.eks. arbejdsplads, kompetenceudvikling m.v.

Eksempel: Beregning af omkostninger ved investering i personlig jobformidler

INVESTERING (hvad koster investeringen)

Investering	2019	2020	2021	2022
Hvor stor en andel af målgruppen omfattes af indsatsen?	50%	60%	70%	70%
Antal fuldtidspersoner, der omfattes af indsatsen	300	349	401	395
Nuværende antal medarbejdere til målgruppen	6	6	6	6
Gennemsnitlig sagsstamme/caseload pr. medarbejder	50	45	40	40
Antal ekstra medarbejdere	3,0	4,2	5,8	5,7
Andel af ekstra medarbejdere, der konteres på konto 5	10%	10%	10%	10%
Pris pr. medarbejder (årsværkspris i 2019 pl.)	500.000	500.000	500.000	500.000
Etableringsomkostninger (IT, kampagne, kompetenceudvikling)	250.000			
Andel med mentor	10%	15%	20%	20%
Pris for mentor	5.000	5.000	5.000	5.000
Udgifter til øvrige aktiveringstilbud	0	0	0	0
Mentor og øvrige aktiveringstilbud	150.000	261.900	401.100	394.800
Pris for investeringen i personlig jobformidler	1.900.000	2.341.900	3.314.850	3.229.800

Vigtige opmærksomhedspunkter

- Investeringen skal beregnes ud fra, hvad der lægges oven i den nuværende indsats.
- Skal investeringen i indsats finansieres som indsats under hovedkonto 5, serviceudgifter på hovedkonto 6 eller en blanding af de to?

TRIN 4: EFFEKT

Investeringscasen skal give et billede af, hvor meget merindsatsen kan øge effekterne. Effekten af en ekstra indsats er afgørende for, om kommunen sparer penge på kort og langt sigt.

Det er vanskeligt at estimere hvor stor effekt den nye indsats har. På jobeffekter.dk kan du få hjælp ved at søge efter studier af indsatser, der ligner din indsats.

I beregningsarket skal du angive hvor, stor reduktion i antal fuldtidspersoner du forventer. Vær opmærksom på at nogle måske overgår til andre ydelser og der kan være tilbagefald til ydelse, for dem der tidligere er overgået til selvforsørgelse.

Det antages, at de personer, der afgang fra ydelsen, vedbliver med at være i selvforsørgelse. Således er dem, der overgår til selvforsørgelse første år, også selvforsørgende de kommende år. Det er derfor også vigtigt at tage stilling til, om der forventes tilbagefald.

Du kan finde inspiration til hvilke effekter der er ved udvalgte indsatser her:

Jobeffekter.dk

Hvor opnås besparelserne?

Besparelsen kan opstå ved, at der sker en reduktion i antal fuldtidspersoner på ydelser. Det kan give besparelser på beskæftigelsesområdet i forhold til:

- Forsørgelse/ydelse
- Beskæftigelsesindsats
- Administration i jobcentret

...og inden for andre områder i forhold til f.eks.:

- Enkeltydelse, boligstøtte og særlig støtte
- Friplads i daginstitution og lignende
- Reduktion i social- og sundhedsydelse

Der kan også være øgede indtægter. F.eks.:

- Skat
- Resultattilskud (på integrationsområdet)

Hvordan beregnes effekten?

Beregn evt. flere scenarier, så ledelsen kan træffe beslutning om, hvilken forventning, der kan stilles til mulighederne for at forbedre resultaterne.

Det kan f.eks. være ved at omfatte en større del af målgruppen eller ved at ændre på reduktionen i antal fuldtidspersoner.

Vigtige opmærksomhedspunkter

- Vurder om den gruppe, der opnår effekt for, ser anderledes ud end den samlede målgruppe. Har de f.eks. længere/kortere varighed på forsørgelse? Det har betydning for, hvilken refusion der er på ydelsen.
- Vurder også, om indsatsen for dele af gruppen medfører senere tilbagefald til forsørgelse eller overgang til andre ydelser.

TRIN 5: PRÆSENTATION

Formidlingen af investeringscasen er central, og det er vigtigt for beslutningen og efterfølgende opfølgning, at der er tydelighed om forudsætningerne og målene for investeringen.

Investeringscasen bør opbygges, så den guider læseren fra forståelsen af potentialet frem til en beregning af de samlede gevinstpotentiale. F.eks. ud fra en struktur som vist i boksen ved siden af.

Beregningerne til investeringen samles i en tabel som vist nedenfor.

Inspiration til indhold i investeringscasen

- Ledelsesresumé og indstilling
- Baggrund for investeringen (motivation)
- Muligheder og den valgte løsning
- Forventede gevinster
- Forventede omkostninger
- Tidshorizont
- Samlet gevinstbillede

Eksempel: Samlet besparelse ved investering i personlig jobformidler

KOMMUNENS SAMLEDE GEVINST VED INVESTERING					
I 2019 pl.	2019	2020	2021	2022	Samlet over 4 år
ÅRLIG INVESTERING	-1.900.000	-2.341.900	-3.314.850	-3.229.800	-10.786.550
SERVICEUDGIFTER Hovedkonto 6	-1.600.000	-1.872.000	-2.622.375	-2.551.500	-8.645.875
Investering i personlig jobformidler	1.350.000	1.872.000	2.622.375	2.551.500	8.395.875
Frihæring og kompetenceudvikling	-250.000	0	0	0	-750.000
OVERFØRSLER Hovedkonto 5	-300.000	-469.900	-692.475	-678.300	-2.140.675
Ekstra medarbejder på konto 5	-150.000	-208.000	-291.375	-283.500	-932.875
Beskæftigelsestilbud	-150.000	-261.900	-401.100	-394.800	-1.207.800
ÅRLIG BESPARELSE	1.491.517	2.983.035	4.474.552	5.966.069	14.915.174
SERVICEUDGIFTER Hovedkonto 6	246.267	492.534	738.801	985.068	2.462.670
Mindre behov for indsats i jobcenter	246.267	492.534	738.801	985.068	2.462.670
OVERFØRSLER Hovedkonto 5	1.245.250	2.490.501	3.735.751	4.981.001	12.452.504
Besparelse på beskæftigelsestilbud	135.396	270.792	406.188	541.584	1.353.960
Besparelser på torsørgelse ved færre ledige	1.109.854	2.219.709	3.329.563	4.439.417	11.098.544
SAMLET ÅRLIG GEVINST (netto)	-408.483	641.135	1.159.702	2.736.269	4.128.624

Anm.: Negativt for tegn angiver kommunale udgifter. Positive for tegn angiver kommunale indtægter/besparelser.

Vigtige opmærksomhedspunkter

- Konjunkturer og andre rammebetingelser kan ændre sig over investeringsperioden. Gør opmærksom på risici og hvad der er forudsat—f.eks. vækst i beskæftigelse.
- Det bør stå klart hvad målene for investeringscasen er og hvordan der følges op på dem.
- Gør det også tydeligt, hvordan indsatsen finansieres. Er det en ekstra bevilling? Eller omprioritering?

Yderligere inspiration

STARs hjemmeside

- *Du kan finde regnearket, som kan bruges til at lave investeringscases. Det ligger på STAR.dk*

Andre værktøjer og guider til investeringer

SIRI har i 2017 udarbejdet en række kommunespecifikke businesscases for investering i beskæftigelsesindsatsen på integrationsområdet. *Find materialet på Udlændinge- og Integrationsministeriets hjemmeside: uim.dk*

Socialstyrelsen har udviklet Den socialøkonomiske investeringsmodel (SØM). *Her kan du finde inspiration til effekterne af forskellige typer af indsatser for udsatte borgere. Find værktøjet på Socialstyrelsens hjemmeside: socialstyrelsen.dk*