

Interreg
Alpine Space
AlpSib



EUROPEAN UNION

EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

MÉTHODOLOGIE TRANSNATIONALE POUR LES POLITIQUES D'INVESTISSEMENT À IMPACT SOCIAL DANS L'ESPACE ALPIN

MÉTHODOLOGIE TRANSNATIONALE POUR LES POLITIQUES D'INVESTISSEMENT À IMPACT SOCIAL DANS L'ESPACE ALPIN

SOMMAIRE

1. Introduction	7
2. Contrats à impact social dans l'espace alpin	11
2.1. Autriche	12
2.1.1. Etat des lieux	12
2.1.2. Opportunités et défis	14
2.2. France	15
2.2.1. Etat des lieux	15
2.2.2. Opportunités et défis	22
2.3. Allemagne	22
2.3.1. Etat des lieux	22
2.3.2. Opportunités et défis	25
2.4. Italie	27
2.4.1. Etat des lieux	27
2.4.2. Opportunités et défis	29
2.5. Slovénie	30
2.5.1. Etat des lieux	30
2.5.2. Opportunités et défis	31
2.6. Éléments communs et résultat intermédiaire	32
3. Lignes directrices pour les partenaires intéressés	35
3.1. Processus de développement d'un Contrat à Impact Social	35
3.1.1. Définir l'enjeu social et la population cible	36
3.1.2. Définir l'intervention	37
3.1.3. Définir les critères de résultat	37
3.1.4. Construire le business case	42
3.1.5. Calcul et conception du programme	43
3.1.6. Procédures de passation des marchés publics	45
3.1.7. Contractualiser des CIS	47
3.2. Les CIS, et après ?	55
4. Une vue d'ensemble – Les CIS dans l'Union européenne	59
4.1. Le rôle des institutions européennes	59
4.1.1. Cadre Politique – Initiative et programmes existants	60
4.2. Liste de souhaits aux autorités politiques - Perspectives des contrats à impact social	63
5. Conclusion et remerciements	67
6. Annexes	69
6.1. Examples of Contract Models	69
6.1.1. Template contract developed by the Centre for Social Impact Bonds (GB)	69
6.1.1.1. Guidance on template contract for social impact bonds and payment by results	130
6.1.2. Agreement between the Contracting authority and Fund Manager of the Koto-SIB (FIN)	148
6.1.3. Contract model of Kuntahankinnat Ltd, a Finnish municipalities' procurement unit (FIN)	162
6.1.4. Agreement on the implementation of a Social Impact Bond (D)	171
6.1.5. Social outcome contract (SWE) - Agreement between the Municipality of Norrköping and Leksell Social Ventures AB	178
7. Reference List	207

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Travaux en perspective	13
Tableau 2 Microcredit adapté aux zones rurales	16
Tableau 3 Création d'Impact	17
Tableau 4 Wimoov	18
Tableau 5 La cravate solidaire	19
Tableau 6 Solidarités nouvelles face au chômage	20
Tableau 7 Article 1	21
Tableau 8 Eleven	23
Tableau 9 Renforcer la prévention dans l'aide à l'éducation	24
Tableau 10 Améliorer les possibilités d'éducation pour les enfants	25

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 1 Processus de développement d'un CIS	36
Schéma 2 Financement direct de services	48
Schéma 3 Financement de services via une "entité ad hoc" (SPV)	49
Schéma 4 Financement de services via une "entité ad hoc" intermédiée	50
Schéma 5 Financement de services via des Fonds	52

Interreg



Alpine Space

AlpSib

EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

ENGLISH: CANAL 1 / FRANÇAIS: CANAL 2 - WIFI: NICE EVENT - PASSWORD: NICE!PHOENIX2017 TWITTER @ALP_SIB #ALPSIBFORUM

MÉTROPOLE
NICE CÔTE D'AZUR



ALPSIB FORUM Nice 22/09/2017



1. INTRODUCTION

Le projet AlpSIB a été lancé en 2015, à l'initiative de partenaires issus d'organisations publiques et privées, intéressés par le potentiel des Contrats à Impact Social (CIS) - en anglais Social Impact Bonds (SIB) - mécanisme financier novateur. À l'époque, le premier CIS, celui de Peterborough, venait tout juste de démarrer ; mais peu de CIS avaient été montés en Europe continentale et aux États-Unis. Aujourd'hui, plus de 120 CIS (Social Finance Ltd, 2019) ont été créés dans le monde. En 2015, ce nouvel instrument financier, intervenant dans le domaine social, a été perçu comme une piste d'évolution des pratiques que les partenaires d'AlpSIB ont trouvé particulièrement intéressante à explorer afin de renforcer leurs propres interventions et celles d'autres organisations.

Dès le début, les partenaires d'AlpSIB d'Autriche, de France, d'Allemagne, d'Italie et de Slovénie ont observé les forces des CIS en tant qu'instrument politique dans le domaine social, outil de développement communautaire qui rassemble les acteurs publics, associatifs et financiers pour travailler vers un même but : améliorer les résultats des politiques sociales. Le potentiel d'innovation était clair : financer les résultats à moyen terme (« outcomes ») plutôt que les résultats immédiats suite à l'action (« outputs »), améliorer les performances des prestataires par l'évaluation d'impact, apporter les ressources économiques et le savoir-faire des investisseurs dans le domaine social. De plus, certains partenaires d'AlpSIB avaient déjà fait l'expérience d'un CIS en tant que prestataire de service social ou acteur local, Eckert Schulen et la municipalité d'Augsburg où le

projet Eleven SIB a été expérimenté entre 2013 et 2015. Alors que le projet AlpSIB était en cours de dépôt, le premier CIS autrichien a démarré en 2015, et un premier appel à propositions pour le montage de CIS a été lancé par le gouvernement français.

Il était clair que les CIS prenaient de l'ampleur ; les partenaires aux niveaux régionaux et locaux étaient encouragés à suivre les politiques nationales novatrices ou les tendances européennes. Ce qui n'était pas encore clair à l'époque, c'était la manière de transférer cette innovation aux niveaux régionaux et locaux, dont les règlements sont différents, et comment impliquer les acteurs à ces niveaux (autorités publiques, investisseurs et entreprises/organisations sociales) dans ce processus novateur et le faire évoluer par leur contribution ; en un mot, comment développer la capacité régionale à diriger, gérer et mesurer les impacts sociaux par ce nouvel instrument politique.

Le projet AlpSIB a été conçu pour répondre à cette problématique : conformément à l'esprit du CIS, AlpSIB a été lancé pour promouvoir l'apprentissage mutuel entre les secteurs financiers, publics et associatifs ; entre les différents niveaux de gouvernance, du local au national jusqu'aux institutions européennes ; entre ceux qui ont une expertise, ceux qui apportent leur vision et ceux qui travaillent quotidiennement avec les publics cibles. Conformément à cet objectif, les activités du projet ont été guidées par trois principes.

L'écoute : se déplacer sur le territoire de chaque partenaire et discuter des possibilités offertes par les CIS avec les décideurs politiques et les autorités publiques concernées, les principaux acteurs des CIS qui fixent les priorités sociales et pilotent l'ensemble du processus. Les limites et les opportunités des CIS ont été examinées en profondeur et cinq documents de travail (d'Allemagne, d'Autriche, de France, d'Italie, et de Slovénie) axés sur le point de vue des acteurs publics sont les résultats principaux sur lesquels le présent document se fonde.

Partager les connaissances, les compétences et les outils liés aux CIS avec le secteur tertiaire, le secteur financier et les autres parties prenantes concernées. Il s'agissait de les faire participer au niveau local à la recherche d'un consensus sur les CIS sans suspendre l'interprétation critique, tout en les faisant participer à des activités de réseautage. Plus de 20 événements ont ainsi touché des centaines de personnes. Cela signifiait également la création d'une plate-forme Web pour rendre tous les instruments et toutes les données largement et facilement accessibles.

Co-construire les pratiques futures de contractualisation relatives aux impacts sociaux. Un travail a été fait pour envisager le montage de CIS dans chaque région partenaire, en commençant par les questions sociales clés, telles que la marginalisation des jeunes et l'isolement des personnes âgées, en allant vers des solutions compatibles avec les CIS. Un comité consultatif transnational composé de professionnels expérimentés, de fonctionnaires, de prestataires et d'investisseurs a été mis en place et chargé de relier les résultats du processus ascendant aux connaissances de base et aux tendances futures dans ce domaine et d'élaborer une «méthodologie commune pour la mise en œuvre des CIS dans l'Espace Alpin».

Le présent document - Méthodologie commune - représente donc le travail de tous les partenaires impliqués dans AlpSIB pour soutenir tout acteur désireux d'innover dans les politiques et pratiques sociales en analysant des scénarios politiques et juridiques, en formulant des problématiques, en construisant le processus et l'organisation de chaque partie prenante, tout en bénéficiant de conseils et d'outils. Le document lui-même est un travail en cours qui, espérons-le, sera affiné par ses utilisateurs, car c'est le seul moyen de rendre possible le transfert d'innovation.

Le document est structuré comme suit :

- Le chapitre 2 se concentre sur l'état actuel du développement et de la mise en œuvre des contrats à impact social dans les pays partenaires du projet ;
- Le chapitre 3 sert de manuel lors de la planification de l'élaboration d'un CIS. Il est divisé en sept sous-sections consécutives, illustrant les procédures requises étape par étape ;
- Le chapitre 4 met en lumière la situation actuelle dans l'Union Européenne. Il énumère les initiatives et les programmes existants et se termine par une liste de souhaits à l'intention des autorités politiques, élaborée au cours du projet ;
- Enfin, le chapitre 6 met à disposition quelques modèles de contrats de CIS déjà mis en œuvre.



2. CONTRATS À IMPACT SOCIAL DANS L'ESPACE ALPIN

REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Ce chapitre a pour but de donner une vue d'ensemble des conditions actuelles ainsi que des obstacles et opportunités futurs pour les CIS dans l'espace alpin. Le contenu est principalement le résultat de cinq documents de travail qui résument les conclusions de réunions préparatoires organisées dans les pays des partenaires du projet et d'entretiens avec les parties prenantes et les experts. Différents acteurs potentiels - partenaires publics nationaux et locaux, investisseurs privés, prestataires de services sociaux et scientifiques - ont discuté du contexte et des perspectives des CIS dans les différents États, selon leurs perspectives.

Sauf indication contraire, les informations sur les CIS dans les différents pays au chapitre II sont basées sur les documents suivants, qui peuvent être trouvés sur le site web du projet AlpSIB. Pour des informations détaillées sur les différents pays, nous renvoyons le lecteur à :

- Corvo, Luigi ; Pastore, Lavinia : The Challenge of Social Impact Bonds: The State of the Art of the Italian Context (2018).
- Kump Nataša, Kavaš Damjan, Crnigoj Matjaž : Challenges for Payment-for-Success Models in the Slovenian Welfare System (2018).
- Lanteri, Fabien ; Kamenskaya, Anna, Martin, Annick : Social Impact Investing in France : Objectifs, exigences et obstacles actuels (2019).
- Scheuerle, Thomas ; Nieveler, Anja : Implementing Social Impact Bonds in Germany. Challenges for Pay-for-Success Models in the German Welfare System (2017).
- Schneider, Nina : Potentials and Challenges for the Implementation of Social Impact Bonds in Austria (2017).

L'accent est mis dans le chapitre II sur :

- a) Le cadre politique et les conditions juridiques que les parties prenantes doivent prendre en considération. La forme de gouvernance et la législation de chaque État définissent les conditions préalables, la possibilité et la mise en œuvre des CIS créés et envisagés. Bien que tous les pays participant au projet AlpSIB fassent partie de l'Union Européenne et soient donc soumis à la juridiction de l'UE, chaque État a sa propre législation en matière de protection sociale, son domaine de responsabilité et son droit des marchés publics. Les restrictions juridiques nationales et locales peuvent affecter les activités de tous les partenaires participants. C'est pourquoi, au chapitre II, les singularités nationales seront expliquées.
- b) Les jeunes NEET (ni en éducation, emploi ou formation) et les personnes âgées. En général, les domaines politiques pour les CIS ne sont pas déterminés, car la protection sociale varie d'un État à l'autre et dépend des régions, de l'époque et du contexte financier. Ce chapitre examine la situation des jeunes NEET et des seniors dans les pays partenaires du projet afin de détecter des domaines politiques potentiels pour les CIS.
- c) En outre, un aperçu des CIS déjà réalisés ou en cours de mise en œuvre sera présenté.
- d) Les opportunités et obstacles dans les différents pays. Les CIS créent de nouveaux réseaux et rassemblent des organismes de services sociaux, des administrations publiques, des investisseurs, des fondations et des sociétés de conseil. Par conséquent, non seulement les parties prenantes impliquées peuvent varier d'un CIS à l'autre et d'un pays à l'autre, mais leur motivation dépend également du contexte territorial. La section suivante vise à identifier les opportunités et les contraintes de chaque législation nationale ainsi que les partenaires potentiels.
- e) Les opportunités et défis communs pour la mise en œuvre des CIS dans l'espace alpin. Bien que les auteurs des documents se soient concentrés sur des États indépendants, certains éléments communs - par exemple la mesure ou la motivation des partenaires impliqués - peuvent être identifiés.

2.1. Autriche

2.1.1. Etat des lieux

Système politique et politique sociale

Étant donné que plusieurs partenaires publics peuvent être compétents dans un même domaine d'action publique, le caractère fédéral de l'Autriche doit être pris en compte dans les discussions sur les CIS. Outre la législation nationale, neuf provinces ont leurs propres organes législatifs et exécutifs subordonnés. Par l'intermédiaire du Conseil fédéral (Bundesrat), les provinces peuvent adopter des lois au niveau national. Les provinces sont subdivisées en régions qui sont ensuite divisées en municipalités.

L'Autriche dispose d'un état providence fort qui offre un certain nombre de services à sa population.

En raison de son caractère fédéral, les compétences en matière de politique sociale sont réparties au niveau de l'Etat (par ex. protection de la jeunesse, hôpitaux), de l'Etat fédéral et du niveau local (par ex. logement, aide à l'enfance) (Parlement autrichien de la République).

Outre le secteur public, des organisations privées ou à but non lucratif proposent leur soutien au nom de l'État. Cependant, même dans un État providence fort, tout le monde ne peut pas être touché par des initiatives standardisées. Par conséquent, les CIS sont considérés en Autriche comme un instrument intéressant, complémentaire à l'intervention de l'État, mais non comme une alternative aux services fournis par l'État.

NEET et Seniors

Pour la tranche d'âge des 15-24 ans, la part totale de NEET en Autriche est d'environ 9,3%, contre 15,3% en moyenne dans l'UE (Ledermaier et Mascherini, 2016 : 11).

En Autriche, les jeunes qui n'ont ni emploi, ni formation, ni éducation, sont majoritairement des chômeurs de courte durée (31,3%) et ceux dont la situation est due à des responsabilités familiales (25,1%). Par rapport à la moyenne des 28 États membres de l'UE, ce taux est supérieur de 5 points dans ces catégories. De plus, la part de NEET due à une maladie ou à un handicap (13,2%) est presque le double de la moyenne de l'UE (7,1%).

Le degré d'urbanisation peut être corrélé avec le taux de NEET pour les jeunes vivants en ville (Eurostat, 2017b). Généralement, un degré élevé d'urbanisation entraîne une proportion de NEET vivant en ville faible. Mais bien que l'Autriche compte de nombreuses zones urbaines avec des villes et des banlieues, elle est l'un des six États membres ayant le taux de NEET vivant en ville le plus élevé (Eurostat, 2017b). Pour que les objectifs politiques soient efficaces, il est important que plus de la moitié des NEET en Autriche soient enregistrés auprès des services publics de l'emploi (SPE).

En ce qui concerne les personnes âgées en Autriche, les chiffres correspondent presque à la moyenne de l'UE. Le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans n'est supérieur que de 0,5 point à la moyenne de l'UE, tandis que le risque de pauvreté de ces personnes âgées (14%) est également égal à la moyenne de l'UE-14 (Bundesamt, 2016 : 30). Bien que le revenu des Autrichiens âgés de 65 ans et plus soit beaucoup plus élevé que dans les autres pays de l'UE, le risque de pauvreté pour ces personnes est également égal à la moyenne de l'UE-14 (Bundesamt, 2016 : 37).

Les contrats à impact social en Autriche

Le gouvernement autrichien a montré un vif intérêt pour les CIS et les investissements à impact social dans son programme de travail 2013-2018. Il a annoncé son intention de promouvoir des approches novatrices par le biais des CIS afin de relever les défis actuels de la politique sociale, de combler les lacunes et de renforcer la cohésion sociale en Autriche par de nouvelles initiatives [Ministère fédéral du travail, des affaires sociales, de la santé et de la protection des consommateurs]. En outre, un projet pilote, «Perspektive : Arbeit» [Perspective : Travail] a été mené de septembre 2015 à août 2018 en Haute-Autriche (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz ; voir tableau n° 1).

PROJET PERSPEKTIVE:ARBEIT	ÉTAT DE HAUTE AUTRICHE	09/2015 – 08/2018
DEFI SOCIAL ABORDÉ	POPULATION CIBLE	INTERVENTION
Exclusion et chômage des femmes en situation de violence	Les femmes qui résident légalement en Autriche, qui sont en âge de travailler, qui ont un permis de travail valide, qui ne gagnent pas leur vie ou risquent de perdre leur emploi et qui sont victimes de violence. Elles doivent avoir été en contact avec un refuge pour femmes ou un centre de protection contre la violence en Haute-Autriche au cours des 24 derniers mois	Les participantes au projet bénéficient d'un soutien individuel de la part des partenaires ; pendant la durée du programme, elles bénéficient d'une protection, d'un abri et de services de garde d'enfants stables et continus
PARTENAIRES DU PROJET	INTERMEDIAIRE	INVESTISSEURS
<i>Centre pour la protection contre la violence en Haute-Autriche (Gewaltschutzzentrum Österreich)</i> Refuge pour femmes de Linz (Frauenhaus Linz)	<i>Juvat gemeinnützige GmbH</i> (filiale à but non lucratif de la Benckiser Foundation Future de Munich) joue le rôle d'intermédiaire ; sa responsabilité comprend la négociation du contrat, l'investissement des investisseurs et des partenaires opérationnels et la recherche d'un partenaire approprié pour les évaluations	<i>ERSTE Foundation</i> <i>Scheuch Family Private Foundation</i> , par l'intermédiaire d'une filiale à 100 % <i>HIL-Foundation</i> <i>Schweighofer Privatstiftung Beteiligungsverwaltung GmbH</i> <i>Juvat gemeinnützige GmbH</i>
PARTENAIRES ASSOCIES	EVALUATEURS	PARTENAIRE PUBLIC
Etat de Haute Autriche (Landesregierung Oberösterreich) Ministère fédéral autrichien de l'éducation et de la condition féminine (Bundesministerium für Bildung und Frauen)	Société de conseil Ernst & Young (Évaluateur de succès) <i>NPO & SE Competence Center, WU Wien</i> (Évaluateur de processus) <i>Institute of Conflict Research</i> (Évaluateur d'accompagnement)	Ministère fédéral autrichien du travail, des affaires sociales et de la protection des consommateurs (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz)
PERTES POTENTIELLES MAX	INDICATEUR DE RESULTATS	SEUIL DE REMBOURSEMENT
Entièrement couvert par les investisseurs → 100%	Nombre prédéfini de femmes capables de conserver leur emploi ou d'occuper un emploi pendant au moins un an	75 femmes qui travaillent depuis au moins un an et dont le temps de travail est d'au moins 20 heures par semaine
PRIME	REMBOURSEMENTS UNIQUEMENT EN CAS DE RÉSULTAT POSITIF À LA FIN DU PROJET (EN FONCTION DES EVALUATIONS FINALES)	

Tableau 1 Travaux en perspective (Ministère fédéral du travail, des affaires sociales, de la santé et de la protection des consommateurs, sans date)

2.1.2. Opportunités et défis

Bien que le gouvernement ait émis des commentaires positifs sur les CIS, ils ne sont pas encore bien connus des parties prenantes en Autriche. Par conséquent, un premier point crucial est la communication sur les CIS en général. Il est important non seulement d'informer les parties de l'existence de cet instrument, mais aussi de fournir des informations détaillées sur les domaines d'intervention possibles, car l'événement préparatoire du projet a mis en lumière la crainte d'une érosion de l'État-providence et de la privatisation des services publics. Les CIS doivent être clairement présentés comme des instruments complémentaires à l'intervention de l'État.

Comme l'affirme Nina Schneider, l'atelier et les entretiens menés ont permis de cerner des défis et des possibilités particuliers aux CIS. Malgré le fait que l'Autriche dispose d'un système d'aide sociale solide, tout le monde ne peut pas être touchés par ses actions. D'une part, les CIS semblent être une nouvelle approche prometteuse pour certains domaines d'intervention car ils permettent d'atteindre les personnes non touchées par les politiques classiques. D'autre part, le cadre juridique et les questions administratives entravent la mise en œuvre des CIS. En outre, des difficultés liées au processus lui-même ont été mentionnées, par exemple la méthode de mesure du succès d'un projet.

Le système politique et l'historique État-providence sont également ancrés dans la législation autrichienne. Par conséquent, certains obstacles et questions en suspens concernant le cadre juridique, peuvent être identifiés pour les CIS.

- a) Subventions ou achats (Förderungen contre Beschaffung/Vergabe) : étant donné que la fixation d'objectifs n'est pas autorisée en ce qui concerne les subventions, les CIS ne peuvent entrer que dans la catégorie des marchés publics.
- b) Le règlement sur les marchés publics exclut les prestataires de services sociaux du processus de prise de décision pour les contrats entre le secteur public et les investisseurs privés. De plus, la réglementation affecte le contrat entre le secteur public et l'intermédiaire ainsi que celui entre le secteur privé et l'intermédiaire. Ce règlement a une incidence sur la conception d'un CIS, car la collaboration avec les prestataires de services dès le début du processus décisionnel serait essentielle, surtout lorsqu'il s'agit de cibler un nouveau domaine stratégique. La participation des prestataires de services sociaux dès le début garantit des objectifs réalisables, un calendrier réaliste et une définition claire et raisonnable des objectifs. Le choix de l'intermédiaire est un autre facteur crucial dans la conception d'indicateurs raisonnables.

- c) Un autre obstacle juridique réside dans la loi autrichienne sur les fondations privées qui interdit aux fondations de réaliser des bénéfices et les oblige à suivre une stratégie d'investissement peu risquée. Étant donné que les CIS permettent aux investisseurs de réaliser un profit en cas de succès, et que, d'autre part, il s'agit d'investissements à haut risque, les investissements des fondations sont entravés sur ces deux points.
- d) L'Autriche a une réglementation stricte concernant l'utilisation des fonds publics. Les services qui peuvent être proposés pour lutter contre un problème social sont généralement clairement énoncés, ce qui rend difficile pour les prestataires de services sociaux d'adapter les services aux besoins individuels.

Au niveau des acteurs publics, la mise en place d'un cadre politique et juridique qui encourage les CIS ou du moins les expérimente, est nécessaire. Autrement, les coûts de mise en œuvre pourront être jugés trop élevés pour réaliser d'autres CIS.

Le développement contractuel des CIS est encore assez complexe, en raison des restrictions légales mais aussi parce que les CIS sont relativement peu connus et constituent un nouveau mode de financement. À l'exception d'un projet pilote, aucun CIS n'a été mis en œuvre en Autriche jusqu'à présent. Ce manque d'expérience signifie, entre autres, que la mise en place d'un CIS nécessite un travail administratif considérable. En outre, l'obtention de financements et la recherche de partenaires adéquats sont des tâches complexes. En raison du manque de normalisation et de l'inexpérience des acteurs potentiels, les CIS sont actuellement un instrument coûteux.

Outre les différentes restrictions légales telles que la loi sur les subventions et les marchés publics, la réglementation des marchés publics, la loi sur les fondations et la réglementation de l'utilisation des fonds publics, la réunion préparatoire en Autriche a mis en lumière un autre défi pour l'État ou le gouvernement local concerné. Il est nécessaire pour un CIS que le partenaire public mette de côté une enveloppe financière et la prime prévue. On ne sait pas ce qu'il adviendra de l'argent en cas d'échec.

En ce qui concerne les objectifs des parties prenantes, le document de travail mentionne les défis autant que les opportunités.

Entre autres choses, les CIS sont attrayants pour les partenaires publics parce qu'ils peuvent se traduire par des économies pour l'État. En outre, le secteur public peut tester de nouvelles approches et ne paie qu'en cas de succès. Mais les CIS sont relativement coûteux en Autriche, en raison de l'inexpérience des acteurs et du manque de normalisation. Par conséquent, les CIS exigent un engagement personnel intensif de la part des parties prenantes et des institutions.

En ce qui concerne l'objectif des prestataires de services sociaux, les CIS offrent la possibilité d'acquérir de nouveaux financements. Par conséquent, les CIS sont considérés comme une approche complémentaire intéressante à la réglementation étatique classique. En outre, ils peuvent accroître la flexibilité du système de protection sociale et aider à atteindre un nouveau public, car ils n'ont pas de règles fixes sur ce qui doit être fait avec les fonds, contrairement aux fonds publics où les prestataires de services ont des précisions strictes concernant l'utilisation de l'argent, entraînant ainsi la mise en place d'un service difficilement adaptable.

Sur le plan organisationnel, trouver des investisseurs et des parties prenantes est un défi en Autriche. Les CIS étant un instrument plutôt nouveau, les partenaires n'ont pas d'expérience et doivent être prêts à faire campagne pour mobiliser autour de ce mécanisme. Il convient de communiquer sur les CIS auprès des investisseurs potentiels comme d'une alternative attrayante aux programmes plus traditionnels, car en cas de succès, ils offrent la possibilité de récupérer et/ou de réinvestir l'argent dans un autre projet. La prévoyance pourrait faciliter le processus de recherche d'investisseurs. En effet, il s'agit d'un fonds spécifique dans lequel des investisseurs privés, des fondations ou des sociétés pourraient investir et qui à son tour, permettrait d'investir dans des CIS. D'une part, un plus grand nombre d'investisseurs potentiels, même ceux dont les fonds ne sont pas très élevés, pourraient y participer. D'autre part, les investisseurs individuels n'auraient pas à passer du temps à traiter les détails administratifs liés aux CIS, mais pourraient quand même y investir.

En résumé, on peut affirmer que les CIS représentent une nouvelle opportunité prometteuse pour les programmes de protection sociale en Autriche, mais des recherches supplémentaires sont nécessaires pour rendre un jugement définitif.

2.2. France

2.2.1. Etat des lieux

Système politique et politique de santé

La politique de santé est une compétence nationale en France, qui s'articule autour de la Sécurité sociale. Au niveau local, plusieurs autorités publiques ont un rôle qui leur a été délégué par l'autorité centrale. La France est divisée en 101 départements et 18 régions, qui ont différentes responsabilités concernant le domaine social ; la Région étant en charge de l'emploi et de la formation et le Département des actions sociales et de santé. En complément, les villes ont des compétences minimales à assurer envers les personnes âgées. Elles peuvent également décider d'investir davantage dans l'organisation territoriale de la santé, ou par la construction de logements sociaux.

La protection sociale en France est basée sur le principe de solidarité. Elle se base sur un schéma public d'assurance sociale obligatoire qui comprend une sécurité sociale, les pensions, la protection sociale des employés et des personnes sans emploi. L'assistance sociale de l'Etat ou les organisations publiques pour les personnes âgées, les familles, le logement, les personnes sans emploi ou les personnes pauvres font aussi partie de la protection sociale en France. Des assurances complémentaires existent et, depuis 2016, les entreprises ont l'obligation de proposer une assurance complémentaire d'entreprise et de couvrir au moins la moitié de son coût.

Le système de santé français inclut tous les publics. Ces dernières années, un effort supplémentaire a été réalisé en faveur des seniors. Le système français est en pleine réforme, afin de répondre aux besoins croissants de la population tout en faisant face à une réduction des investissements.

NEET et Seniors

Près de 900,000 jeunes quittent l'école en France sans emploi, diplôme ou certification. Toutefois, le taux de NEET en France est de 13,5%, soit un peu en deçà de la moyenne européenne à 15,3%.

Bien que le taux de jeunes en réinsertion scolaire ou sur le marché du travail (12,2%) est presque deux fois plus important que la moyenne européenne (6,4%), les deux principaux groupes de NEET en France sont les jeunes chômeurs de courte durée (29,8%) et les chômeurs de long terme (20,1%). Les interventions en faveur des NEET pour des raisons familiales semblent également moins nombreuses avec seulement 13,4% des cas (comparé au 20,3% au niveau européen – EU28) (Ledermaier and Mascherini, 2016: 36).

Lorsqu'on s'intéresse aux statistiques selon le sexe, il est frappant que constater qu'un quart des femmes NEET en France sont chômeuses de courte durée (25,7%) et qu'une autre part importante des femmes NEET le sont en raison de responsabilités familiales. Mais, selon plusieurs études, le risque de devenir NEET est plus important chez les jeunes sortant de l'école primaire ou ayant une maladie ou un handicap.

Il est aussi très intéressant de constater que seulement une faible partie des jeunes français sans emploi sont menacés d'exclusion sociale. L'explication pourrait venir du fait qu'en France, un quart des NEET bénéficie d'aides financières.

La proportion de seniors, c'est à dire de personnes âgées de 60 ans et plus, était de 24,4% en 2014. Selon les prévisions, ce chiffre devrait passer à 33% en 2050 (INSEE - L'Institut national de la statistique et des études économiques, 2018).

La France est un Etat providence, avec un système de pensions très stable, divisé en deux parties. Le régime de base reverse environ 50% des cotisations aux personnes qui en bénéficient. Il est complété par un système additionnel appelé «retraite complémentaire». Ce système de retraite solide permet aux employés qui ont travaillé 40 ans au-dessus du revenu de base de recevoir une retraite équivalente à 85% de leurs revenus, depuis 2008 (Stöger, 2011 : 16). C'est la raison pour laquelle les seniors français ont un haut niveau de revenus et un bon niveau de vie.

Contrats à Impact social en France

En 2016, un premier appel à propositions a été lancé par le gouvernement français dans le cadre des «Contrats à Impact Social» (CIS). De cet appel, treize projets ont été sélectionnés, dix ont été structurés ou sont en construction et quatre ont été signés début 2019.

ADIE: MICROCRÉDIT ADAPTÉ AUX ZONES RURALES - SIGNÉ ET LANCÉ	FRANCE : ALPES, PYRÉNÉES ET BOURGOGNE	01/2017 – 2022
DEFI SOCIAL ABORDE	POPULATION CIBLE	INTERVENTION
Désertion des campagnes en raison du chômage	Des habitants ruraux précaires, sans emploi et sans accès aux aides financières, souhaitant lancer une petite entreprise pour créer leurs propres emplois	Faciliter l'accès aux services de l'agence de microcrédit (Adie) pour les résidents vivant dans des zones isolées et éloignées de ses bureaux. 2 types d'actions : évaluation à distance des demandes de financement et mise en place de services de soutien
PARTENAIRES DU PROJET	INTERMEDIAIRE	INVESTISSEURS
Association pour le Droit à l'Initiative Économique (ADIE)	BNP Paribas	BNP Paribas, Caisse des Dépôts, Agesica, Mobiliz Invest, Fondation Avril
PARTENAIRES ASSOCIES	EVALUATEURS	PARTENAIRE PUBLIC
	KPMG	Ministère de l'Economie et des Finances ; Début en Janvier 2017, cofinancé par le Ministère de la Transition Ecologique et de la Solidarité
PERTES POTENTIELLES MAX	MESURE DES RESULTATS	SEUIL DE REMBOURSEMENT
€1,3 million	Nombre de personnes en situation d'exclusion financière ayant accès au financement (objectif : 500). Nombre de personnes réintégrées durablement 3 ans après le financement (objectif : 320)	Remboursement pour chaque bénéficiaire à partir de seuils définis. Par exemple, si 30% des objectifs sont atteints, alors 30% seront remboursés à partir de X%
PRIME	REMBOURSEMENTS PROGRESSIFS JUSQU'À CE QUE LES OBJECTIFS SOIENT ATTEINTS	
Plus de 320 personnes réintégrées durablement		

Tableau 2 Microcredit adapté aux zones rurales (Aide, 2018). Informations complémentaires fournies par Maha Keramane

CRÉATION D'IMPACT - EN COURS	FRANCE	2016 – 2020
DEFI SOCIAL ABORDÉ <p>Développement économique des quartiers prioritaires (quartiers Politique de la Ville) pour réduire l'écart de développement dans les quartiers défavorisés par rapport aux autres quartiers des villes</p>	POPULATION CIBLE <p>5,5 millions de citoyens qui vivent dans ces 1 500 quartiers prioritaires</p>	INTERVENTION <p>La création de 300 magasins dans les quartiers prioritaires permettra de former 350 personnes et de créer près de 2 000 nouveaux emplois</p>
PARTENAIRES DU PROJET <ul style="list-style-type: none"> • CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) • Epareca (établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux dans les quartiers prioritaires) • ESH (Fédération des entreprises sociales du logement) • Agence française pour l'entrepreneuriat • Fédération Française de la Franchise • Observatoire de la franchise 	INTERMEDIAIRE <p>Aucun intermédiaire (Impact Partenaire joue le rôle d'investisseur, d'opérateur et d'intermédiaire)</p>	INVESTISSEURS <ul style="list-style-type: none"> • Impact Partenaires (société d'investissement à vocation sociale) • Fonds européen d'investissement • Française des jeux • BPI France • Collectivité régionale Ile de France (Région Parisienne) • BNP Paribas • Revital Emploi
PARTENAIRES ASSOCIES <p>Franchisseurs nationaux <i>Basilic & Co, Burger King, Carrefour Proximité, Class'croustes, courte paille, emova, Firmin, Glastint, les Fournils de France, Mail Boxes, Nachos, OCP-Pharmactiv, Pitaya Pizza Hut, Provallance, Secuola, Speed burger, Speedy</i></p>	EVALUATEURS	PARTENAIRE PUBLIC <p>Ministère de l'économie et des finances ; Ministère de la politique urbaine ; Conseil Régional d'Ile de France</p>
PERTES POTENTIELLES MAX	INDICATEUR DE RESULTATS <p>Nombre de boutiques créées</p>	SEUIL DE REMBOURSEMENT <p>300 magasins dans les zones prioritaires 2000 emplois</p>
PRIME	REMBOURSEMENT UNIQUEMENT EN CAS DE RÉSULTAT POSITIF À LA FIN DU PROJET (EN FONCTION DES EVALUATION FINALES)	

Tableau 3 Création d'Impact (Impact Partenaires, 2018). Informations complémentaires fournies par Maha Keramane

WIMOOV - SIGNÉ & LANCÉ	FRANCE	2018 – 2019
DEFI SOCIAL ABORDÉ Le manque de mobilité, défini comme l'incapacité de se déplacer dans l'espace, touche tous les âges et toutes les couches de la société : les adolescents résidant dans des zones à faible densité de population, les personnes âgées sans moyen de locomotion, les personnes à revenu modeste dépendant de la voiture, les personnes handicapées physiques qui ont accès au travail sont des sujets quotidiens La mobilité est donc un facteur clé de l'intégration sociale des populations et du développement économique des territoires	POPULATION CIBLE 10 000 personnes ayant des problèmes de mobilité liés à l'emploi (pas de permis de conduire, zone rurale, handicap physique, etc.)	INTERVENTION Améliorer l'accès à l'emploi et à la formation par la mobilité : Renforcer le processus d'accompagnement de manière innovante en proposant, d'une part, une nouvelle passerelle d'accompagnement (test de mobilité, qui permettra d'identifier les profils typiques de mobilité et d'orientation vers le parcours d'accompagnement le plus adapté) et, d'autre part, en adaptant des parcours sur mesure à trois interfaces complémentaires : physique, téléphonique et numérique
PARTENAIRES DU PROJET 	INTERMEDIAIRE BNP Paribas	INVESTISSEURS <i>BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Aviva Impact Investing, Ecofi Investissements</i>
PARTENAIRES ASSOCIES 	EVALUATEURS KiMSO	PARTENAIRE PUBLIC Ministère de l'Emploi, Ministère de la Transition Ecologique et de la Solidarité et Ministère de l'Economie et des Finances
PERTES POTENTIELLES MAX 682k€	MESURE DE RESULTATS <ul style="list-style-type: none"> 10.000 tests de mobilité sur les bénéficiaires avec un minimum pour les jeunes 70% des bénéficiaires disposeront d'un plan d'action sur mesure Au moins 17% des tests de mobilité à réaliser par les prescripteurs de Wimoov (niveau d'inscription) 	SEUIL DE REMBOURSEMENT Remboursement proportionnel à l'atteinte de l'objectif à partir des seuils objectifs définis
PRIME Si le premier objectif est atteint et le second atteint 80%, une prime est versée	DES REMBOURSEMENTS PROGRESSIFS JUSQU'À CE QUE LES OBJECTIFS SOIENT ATTEINTS	

Tableau 4 Wimoov (Wimoov, 2018). Informations complémentaires fournies par Maha Keramane

CRAVATE SOLIDAIRE - SIGNÉ ET LANCÉ	FRANCE, RÉGION ILE-DE-FRANCE	2018
DEFI SOCIAL ABORDÉ	POPULATION CIBLE	INTERVENTION
Soutenir les jeunes dans leur recherche d'emploi en leur proposant des vêtements professionnels ainsi que des conseils aux demandeurs d'emploi dans le but d'améliorer leurs performances lors des entretiens d'embauche	900 jeunes chômeurs hors banlieue parisienne	<p>Aider les chômeurs à se préparer aux entretiens d'embauche et leur fournir des vêtements appropriés.</p> <p>Créer un service d'autobus mobile qui permettra la mise en œuvre des activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servir le public moins mobile • Apporter une solution innovante et concrète aux événements ciblant les demandeurs d'emploi afin d'augmenter le nombre de bénéficiaires. • Mobiliser une nouvelle communauté de volontaires confrontés aux mêmes défis de mobilité pour agir. <p>Le bus de l'association se trouvera dans deux quartiers défavorisés de la région parisienne</p>
PARTENAIRES DU PROJET	INTERMEDIAIRE	INVESTISSEURS
KEA Partners	BNP Paribas	Caisse des Dépôts et Consignations, MAIF Investissement social et solidaire, INCO Investissement, Aviva Impact Investing France
PARTENAIRES ASSOCIES	EVALUATEURS	PARTENAIRE PUBLIC
	KiMSO	Ministère de l'Emploi, Ministère de la transition écologique et de la Solidarité et Ministère de l'économie et finances
PERTES POTENTIELLES MAX	MESURE DE RESULTATS	SEUIL DE REMBOURSEMENT
405k€	<p>900 personnes sont accompagnées</p> <p>140 inscrits</p> <p>+3 points de résultat positif</p>	Remboursement proportionnel sur réalisation des objectifs à partir de seuils définis
PRIME	DES REMBOURSEMENTS PROGRESSIFS JUSQU'À CE QUE LES OBJECTIFS SOIENT ATTEINTS	
Lorsque l'entrée dans l'emploi est plus élevée que le taux d'objectif convenu		

Tableau 5 La cravate solidaire (La Cravate Solidaire, 2018). Informations complémentaires fournies par Maha Keramane

SOLIDARITÉS NOUVELLES FACE AU CHÔMAGE - EN COURS	FRANCE	2019 - 2023
DEFI SOCIAL ABORDÉ Lutte contre le chômage et l'exclusion sociale	POPULATION CIBLE Chômeurs de longue durée	INTERVENTION 2 types d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> Introduire la VAE (validation d'un diplôme sur la base de l'expérience professionnelle) et accompagner les bénéficiaires tout au long du processus VAE Accompagner les chômeurs de longue durée dans leur retour à l'emploi afin d'assurer la meilleure transition possible
PARTENAIRES DU PROJET VAE les 2 Rives (organisation adaptant une méthodologie certifiée pour un accompagnement sur mesure dans la reconnaissance de l'expérience lors de la demande d'emploi)	INTERMEDIAIRE BNP Paribas et PMO by Co-Conseil	INVESTISSEURS BNP Paribas, Caisse des dépôts et Consignations, Fondation Caritas, Le chant des étoiles (Fonds de dotation familial contre l'exclusion des personnes fragiles)
PARTENAIRES ASSOCIES	EVALUATEURS KiMSO	PARTENAIRE PUBLIC Ministère de l'Emploi, Ministère de la Transition Ecologique et de la Solidarité et Ministère de l'Economie et des Finances
PERTES POTENTIELLES MAX 460k€	MESURE DE RESULTATS 3825 bénéficiaires orientés soit vers le processus VAE (Objectif : X nombre d'inscriptions en VAE et Y), ou vers un soutien lorsque le retour à l'emploi n'est pas possible (Objectif : réduire le taux de décrochage de X pts)	SEUIL DE REMBOURSEMENT
PRIME Quand le nombre de bénéficiaires informés sur la VAE et le nombre de bénéficiaires soutenus dans leur emploi dépassent les objectifs convenus	DES REMBOURSEMENTS PROGRESSIFS JUSQU'À CE QUE LES OBJECTIFS SOIENT ATTEINTS	

Tableau 6 Solidarités Nouvelles face au Chômage Informations complémentaires fournies par Maha Keramane

ARTICLE 1 - EN COURS DE FINALISATION	FRANCE	2018-2022
DEFI SOCIAL ABORDÉ Décrochage scolaire des élèves de l'enseignement agricole	POPULATION CIBLE 1130 élèves du lycée (classe de 1ère) au premier cycle de l'enseignement supérieur (BTS) dans l'enseignement agricole	INTERVENTION Améliorer la rétention scolaire, la formation continue et l'insertion professionnelle des élèves Lutter contre le décrochage scolaire dans les établissements d'enseignement agricole et permettre aux talents de la classe ouvrière de suivre des filières sélectives d'enseignement supérieur
PARTENAIRES DU PROJET 	INTERMEDIAIRE BNP Paribas & Citizen Capital	INVESTISSEURS BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Fonds Européen d'Investissement
PARTENAIRES ASSOCIES 	EVALUATEURS KiMSO	PARTENAIRE PUBLIC Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de la Transition écologique, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, Emmanuel Faber Fondation
PERTES POTENTIELLES MAX 870k€	MESURE DE RESULTATS X ateliers, +Y pts sur l'onglet, taux de rétention scolaire, Z ont impliqué des mentors, +N pts de persévérance scolaire	SEUIL DE REMBOURSEMENT Remboursement proportionnel en fonction de l'atteinte des objectifs définis dans le plan d'action
PRIME Lorsque la persévérance scolaire dépasse les objectifs convenus	DES REMBOURSEMENTS PROGRESSIFS JUSQU'À CE QUE LES OBJECTIFS SOIENT ATTEINTS	

Tableau 7 Article 1 (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2017). Informations complémentaires fournies par Maha Keramane

2.2.2. Opportunités et défis

Le document de travail français identifie les difficultés dans l'évaluation de l'impact social. Elle s'appuie sur l'étude «Expérience dans l'évaluation de l'impact social», réalisée par Phare pour Avis en 2017 (Phare, 2017). Ils ont identifié cinq obstacles à l'évaluation de l'impact social, qui est une partie importante du processus des CIS :

- a) Obstacles stratégiques : Manque de ressources pour mesurer l'impact social.
- b) Obstacles politiques : L'impact social est souvent considéré comme un outil de gestion du rendement, ce qui peut rendre difficile la quantification de l'impact des interventions.
- c) Obstacles en termes de connaissance : Le concept d'évaluation de l'impact social est nouveau, de sorte que l'appréciation des résultats peut être associée à un manque de connaissances.
- d) Obstacles techniques : La collecte des données, l'analyse des données et l'interprétation des résultats sont difficiles parce que la mesure des résultats et ce qui devrait être mesuré ne sont pas toujours clairs.
- e) Obstacles organisationnels : La résistance interne des parties prenantes à la mesure peut causer des problèmes.

Le système politique centralisé crée des défis et des opportunités pour les CIS en France :

D'une part, le système centralisé permet des CIS à plus grande échelle avec des prestataires de service social plus importants représentés dans l'ensemble de la région et des ministères qui remboursent les projets. En effet, c'est au niveau national qu'un appel à propositions a été lancé pour sélectionner et mettre en œuvre des CIS.

D'autre part, il ne facilite pas les approches ascendantes à partir de zones locales car il est difficile de convaincre les ministères ou les investisseurs de participer à la résolution d'un problème local.

Une solution pourrait être de développer un CIS national basé sur les questions locales, avec une coordination nationale afin d'assurer un volume financier intéressant et plusieurs zones pilotes afin d'apporter des réponses concrètes et sur mesure aux difficultés locales, avec des prestataires locaux.

L'importance de l'administration publique dans le traitement des questions sociales et/ou de santé est un frein naturel au processus, encore plus au niveau central. Le développement de CIS au niveau local pourrait accélérer le processus, mais le volume

financier n'est probablement pas suffisant pour un tel contrat. Par conséquent, la coordination nationale de plusieurs projets locaux dans le cadre d'un CIS pourrait permettre une réponse sur mesure et plus rapide aux questions sociales et sanitaires.

2.3. Allemagne

2.3.1. Etat des lieux

Système politique et politique sociale

En ce qui concerne la législation allemande, le système fédéral, qui compte 16 Länder, est un élément important. Les décisions concernant les politiques sociales ne sont pas prises exclusivement par le gouvernement national, mais aussi au niveau de l'État ou même au niveau local. Les États fédéraux disposent d'une grande latitude. Par exemple, ils décident de la politique familiale, de la politique de santé et de l'éducation. Il existe également des possibilités d'élaborer des politiques au niveau local telles que les services sociaux ou le logement.

Cette différenciation combinée à la législation sociale rend, entre autres, le cadre juridique en Allemagne très complexe. Lors de la mise en œuvre d'un CIS, de nombreuses incertitudes concernant les lois existantes et les responsabilités personnelles doivent être clarifiées au préalable (voir chapitre 2.2.4.).

Bien que l'Allemagne soit un Etat providence, certaines personnes sont à peine, voire plus du tout, touchées par les mesures classiques de sécurité sociale, l'éducation et le système d'apprentissage. Ces personnes peuvent provenir de milieux divers, y compris des familles et des enfants, des jeunes, des marginalisés ou des personnes ayant besoin de soins, ainsi que des personnes souffrant de troubles psychologiques. Pour ces bénéficiaires, les CIS peuvent être un complément utile à la politique sociale traditionnelle gérée par l'État.

NEET et Seniors

Plusieurs domaines politiques relatifs aux NEET et aux seniors peuvent être constitués. Par exemple, plus de 550 000 jeunes en Allemagne n'ont ni emploi, ni formation en apprentissage. Il s'agit d'un taux NEET de seulement 8,7 %, alors que la moyenne de l'UE est de 15,3 %. La plupart d'entre eux sont des NEET en raison de responsabilités familiales. La moitié de tous les NEET allemands sont enregistrés dans les services publics de l'emploi et une aide financière est accordée aux trois quarts de tous les NEET en Allemagne.

Des mesures doivent également être prises dans le cadre des politiques de protection sociale pour les personnes âgées. Plus d'un million de personnes de la génération des 50 ans et plus ne

peuvent pas gagner leur vie seules (Fliegauf et al., 2015 : 1). En outre, le risque de pauvreté de 16% par personne est supérieur à la moyenne de l'UE-14. Les prévisions relatives à l'évolution démographique indiquent qu'en 2050, un Allemand sur trois aura plus de 60 ans (Bundesamt, 2016 : 41).

Contrats à impact social en Allemagne

Le premier CIS jamais réalisé en Allemagne («ELEVEN», voir tableau n° 8) montre que les économies de coûts ne sont pas considérées comme le seul résultat positif d'un CIS en Allemagne. A cet égard, l'amélioration de la qualité du service pour les participants a été considérée comme plus importante que les économies à court terme pour l'État. Entre-temps, un deuxième CIS («Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken» [Renforcement de l'assistance parentale], voir tableau n° 9) est mené en Allemagne et un troisième vient de démarrer à Mannheim (voir tableau n° 10).

ELEVEN	AUGSBURG, BAVIERE	09/2013 – 12/2015
DEFI SOCIAL ABORDÉ	POPULATION CIBLE	INTERVENTION
Chômage des adolescents et des jeunes adultes	Adolescents et jeunes adultes sans emploi (max. 25 ans) qui vivent dans la région d'Augsbourg. Les participants ne fréquentent actuellement aucune école, n'ont pas terminé l'enseignement ou l'apprentissage obligatoire, n'ont aucune activité professionnelle, ne participent pas aux programmes de l'agence pour l'emploi depuis au moins deux ans	Grâce à un soutien intensif, les participants sont intégrés au marché du travail. Ils reçoivent également un soutien continu après avoir été placés dans un emploi ou en apprentissage
PARTENAIRES DU PROJET	INTERMEDIAIRE	INVESTISSEURS
Apeiros e.V. Ausbildungsmanagement Augsburg/Eckert Schulen Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll Joblinge gAG München	<i>Juvat gemeinnützige GmbH</i> (filiale à but non lucratif de la Benckiser Foundation Future à Munich) ; leur responsabilité comprenait la négociation du contrat, la responsabilisation des investisseurs et des partenaires et la recherche d'un partenaire approprié pour les évaluations	BHF-BANK Fondation BonVenture GmbH BMW Fondation Herbert Quandt Eberhard von Kuenheim Foundation of BMW AG
PARTENAIRES ASSOCIES	EVALUATEURS	PARTENAIRE PUBLIC
	Spiegel RA WP StB Partnerschaft mbB, München (Évaluateur de la réussite) University of Hamburg (Évaluateur de processus)	Ministère bavarois du travail et des affaires sociales, de la famille et de l'intégration (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration)
PERTES POTENTIELLES MAX	MESURE DE RESULTATS	SEUIL DE REMBOURSEMENT
Entièrement couvert par les investisseurs → 100%.	Nombre prédéfini d'adolescents/jeunes adultes qui sont placés dans un emploi/apprentissage pendant au moins 9 mois	20 personnes placées dans un emploi/ apprentissage
PRIME	LES REMBOURSEMENTS UNIQUEMENT EN CAS DE RÉSULTAT POSITIF À LA FIN DU PROJET (EN FONCTION DES EVALUATION FINALES)	
Rendement global de 3%		

Tableau 8 Eleven (Juvat gemeinnützige GmbH, 2016b)

RENFORCER LA PRÉVENTION DANS L'AIDE À L'ÉDUCATION	OSNABRÜCK, ALLEMAGNE	09/2017 – 09/2021
DEFI SOCIAL ABORDÉ	POPULATION CIBLE	INTERVENTION
Les parents qui ont un besoin individuel de soutien en raison de difficultés familiales	Familles avec enfants âgés de deux à douze ans Les familles sont identifiées dans le cadre d'une procédure légale d'octroi d'aide à l'éducation des enfants. Le service social de l'office d'aide sociale à la jeunesse du district administratif d'Osnabrück est responsable	48 familles sélectionnées ont accès aux niveaux 4 et 5 du programme Triple P. Les Triple P-Trainers pré-accrédités de la Lega S Jugendhilfe soutiennent les participants en organisant plusieurs événements de formation individuels et en groupe
PARTENAIRES DU PROJET	INTERMEDIAIRE	INVESTISSEURS
Les services sociaux sont fournis par la Lega S Jugendhilfe	Phineo gAG	<i>Kreissparkasse Bersenbrück</i>
PARTENAIRES ASSOCIES	EVALUATEURS	PARTENAIRE PUBLIC
Fondation Bertelsmann (initiateur du projet)	Les évaluateurs sont sélectionnés par la Fondation Bertelsmann	District administratif d'Osnabrück
PERTES POTENTIELLES MAX	MESURE DE RESULTATS	SEUIL DE REMBOURSEMENT
Entièrement couvert par les investisseurs → 100%	Evolution positive des familles montrée par les résultats de l'analyse des questionnaires distribués à la fin du projet. De plus, il n'y a plus besoin d'aide en ce qui concerne l'aide à l'éducation des enfants	
PRIME	LES REMBOURSEMENTS UNIQUEMENT EN CAS DE RÉSULTAT POSITIF À LA FIN DU PROJET (EN CE QUI CONCERNE LES ÉVALUATIONS FINALES)	
Si les mesures sont couronnées de succès, la Kreissparkasse Bersenbrück percevra une indemnité de risque		

Tableau 9 Renforcer la prévention dans l'aide à l'éducation (Bertelsmann Stiftung, 2017)

«AMÉLIORER LES POSSIBILITÉS D'ÉDUCATION POUR LES ENFANTS»	MANNHEIM, ALLEMAGNE	09/2017 – 08/2022
DEFI SOCIAL ABORDÉ	POPULATION CIBLE	INTERVENTION
Faible niveau d'instruction des élèves issus de l'immigration dans les écoles élémentaires	Élèves issus de l'immigration, parents et enseignants de l'école Pestalozzi. Les participants ont un faible niveau d'éducation dans des matières de base comme les mathématiques et de faibles compétences linguistiques	Les élèves sont guidés de la 1 ^{ère} à la 4 ^{ème} année. <ul style="list-style-type: none"> • Cours supplémentaires d'allemand et de mathématiques • Groupes de travail l'après-midi • Soutien individuel par des mentors • Travail de soutien avec les parents • Instructions pour les enseignants
PARTENAIRES DU PROJET	INTERMEDIAIRE	INVESTISSEURS
Ecole Pestalozzi Mannheim	Phineo gAG	BASF SE (Investisseur social)
PARTENAIRES ASSOCIES	EVALUATEURS	PARTENAIRE PUBLIC
<ul style="list-style-type: none"> • Fondation Bertelsmann • Fondation Fairchance • Centre de thérapie pour la dyscalculie • Tech First Deutschland gGmbH • KinderHelden gGmbH 	L'évaluation est commandée par la Fondation Bertelsmann après la fin du projet	Ville de Mannheim
PERTES POTENTIELLES MAX	MESURE DE RESULTATS	SEUIL DE REMBOURSEMENT
Entièrement couvert par les investisseurs → 100%		
PRIME	LES REMBOURSEMENTS DUS À DES RÉSULTATS POSITIFS À LA FIN DU PROJET (EN FONCTION DES EVALUATION FINALES)	

Tableau 10 Améliorer les possibilités d'éducation pour les enfants (Bertelsmann Stiftung, 2018b, 2018a)

2.3.2. Opportunités et défis

Un grand défi pour les futurs contrats à impact social en Allemagne trouve son origine dans le cadre juridique complexe qui affecte les possibilités de conception des différentes parties prenantes. Comme Thomas Scheuerle et Anja Nieveler le décrivent dans leur document de travail, les représentants de différents organismes locaux en Allemagne sont incertains de la situation juridique. En outre, les acteurs publics ont exprimé leur insécurité quant aux responsabilités personnelles (Scheuerle et Nieveler, 2017 ; Schneider, 2017).

a) Le Code social allemand (Sozialgesetzbücher, SGB) régit les droits légaux des individus dans des domaines spécifiques et les instruments de financement des actions sociales. Le partenaire public qui a le pouvoir de décision sur les questions sociales et les groupes cibles à traiter doit déterminer quels instruments de financement prévus par la loi doivent être utilisés.

Le financement public conformément au droit public (öffentlich-rechtliche Zuwendung) est une possibilité de financement d'un CIS. De cette façon, les prestataires de services sociaux sont généralement payés par le partenaire public pour certains services. En tant que contrainte du principe sous-jacent de subsidiarité, il faut démontrer à l'avance qu'un accord de CIS, impliquant plus de parties prenantes que le seul prestataire de services sociaux, est nécessaire pour obtenir un résultat significatif. Un autre principe du droit public allemand est le principe du financement public subordonné et complémentaire qui rend difficile la justification de la couverture intégrale des coûts plus la prime prévue, étant donné que normalement seule la fourniture de base est financée par le public.

La deuxième option, également utilisée par ELEVEN, est un contrat de service de droit civil (zivilrechtlicher Leistungsvertrag) entre l'organisme public et l'intermédiaire qui, à son tour, passe des contrats de sous-traitance avec des investisseurs et des organismes de services sociaux. Dans le cadre de cette option,

le contrat définit relativement clairement les résultats à atteindre, les obligations telles que la fourniture d'informations obligatoires et les exigences en matière de permis, ainsi que le mécanisme de paiement. Selon le principe d'économie, la sélection d'un intermédiaire nécessiterait une procédure d'appel d'offres. Dans le cas de ELEVEN, la contestation pourrait être évitée, car l'intermédiaire n'a facturé aucun frais (Fliegauf et al., 2015 : 12-13).

b) Comme déjà mentionné, le principe d'économie sous-tend le droit budgétaire allemand. Cela implique que les économies potentielles d'une nouvelle action doivent être démontrées au préalable. Dans le cas de l'ELEVEN-SIB, ces preuves ont été obtenues en collaboration avec la Cour des comptes. Un autre obstacle dans ce contexte réside dans l'engagement financier nécessaire. Les CIS nécessitent une période de plusieurs années. Il est difficile de respecter un engagement de financement de plus d'un an, surtout lorsque les CIS sont censés être terminés après une période électorale (Fliegauf et al., 2015 : 13).

c) Comme la loi allemande sur les fondations exige une stratégie d'investissement peu risquée avec préservation de la dotation en capital, les investissements missionnaires (c'est-à-dire les investissements dans la gestion d'actifs) dans les CIS sont compliqués pour les fondations. Ils courent un risque important de ne pas récupérer l'investissement en cas d'échec. L'une des options est l'investissement des ressources opérationnelles des fondations lorsque le CIS contribue à la mission de la fondation. Dans ELEVEN, les fondations impliquées ont fait leurs investissements à partir de ressources gratuites, qui peuvent être amorties en tant que don ou en cas de perte. Mais cela peut entrer en conflit avec les restrictions imposées aux activités commerciales. Une telle procédure ne peut donc pas être une solution permanente (Fliegauf et al., 2015 : 13, 15-16).

En résumé, la plupart des représentants du public consultés lors de l'atelier allemand ont déclaré que l'effort administratif était disproportionné en raison de ces incertitudes juridiques complexes. En outre, les administrations chargées de la planification financière ne tirent aucun avantage particulier de l'économie d'argent.

Cependant, les CIS offrent également des avantages pour le public, car ils permettent de réduire les dépenses publiques dans le système social allemand, du moins à long terme. En outre, elles peuvent contribuer à promouvoir la réflexion sur la manière dont l'impact peut être estimé et sur les outils et les structures à mettre en place à cet effet. En outre, ils peuvent aider à donner des instructions sur l'inclusion d'outils de preuve dans les décisions futures concernant les allocations dans les contextes sociaux.

Un autre avantage des CIS est la possibilité d'aider les personnes qui sont rarement ou jamais touchées par le cadre social comme les écoles, les institutions régulières de protection de la jeunesse ou les centres d'emploi. Au sein d'un CIS, les entreprises sociales ont la possibilité de se concentrer sur ces groupes cibles et de travailler constamment et intensément avec eux sur des approches innovantes.

Comme l'indique l'évaluation connexe d'ELEVEN, les entreprises sociales ont déclaré que les approches novatrices sont plus faciles à mettre en œuvre grâce à des budgets relativement souples sans obligations bureaucratiques élevées. En outre, elles offrent à toutes les parties prenantes la possibilité de mieux comprendre les bénéficiaires (Scheck, 2016 : 34).

Comme nous le verrons au chapitre 3, la mesure de l'impact du projet est un point crucial dans la conception du contrat. Les auteurs du document de travail allemand indiquent que l'atelier a également abordé les conséquences de la situation juridique complexe en Allemagne. Étant donné que les résultats du CIS doivent être calculés à l'avance et qu'ils doivent démontrer sa meilleure relation coûts-avantages par rapport à d'autres approches, une connaissance approfondie des systèmes de sécurité sociale et de protection de la jeunesse en Allemagne est nécessaire pour mesurer les impacts.

Un autre point frappant est le manque d'expérience opérationnelle des parties prenantes potentielles. L'effort lié à l'acquisition de connaissances et à l'apprentissage dans le cadre des projets de CIS est encore relativement élevé pour toutes les parties prenantes.

De plus, il se peut qu'il n'y ait qu'un léger gain de connaissance de l'instrument et une faible « culture de l'apprentissage » par rapport aux CIS déjà réalisés. Bien que l'intermédiaire et le partenaire public, le ministère bavarois du Travail, des Affaires sociales, de la Famille et de l'Intégration, aient fourni des informations sur le succès du CIS à Augsburg, il serait souhaitable d'obtenir davantage d'informations sur les expériences positives et négatives, une évaluation qualitative des résultats et des questions de coûts pour établir un meilleur apprentissage en relation avec les CIS.

En ce qui concerne les investisseurs potentiels, les entretiens ont révélé que les CIS sont une option pour les investisseurs d'impact qui acceptent des retours sur leurs investissements inférieurs au niveau du marché régulier en faveur de l'impact social qui est créé, car il y a un risque élevé lié à un petit profit en investissant dans les CIS. Il peut s'agir de fondations, de particuliers fortunés ou d'entreprises disposant d'un budget RSE.

2.4. Italie

2.4.1. Etat des lieux

Système politique et politique sociale

L'État italien est une république constitutionnelle ; la Constitution a été établie en 1948. Le système politique est également divisé en pouvoirs exécutif, législatif et juridique.

Au début des années 2000, une nouvelle loi-cadre sur les politiques sociales et une réforme constitutionnelle ont complètement modifié la répartition territoriale des compétences dans le domaine social. Selon le principe de subsidiarité, elles visaient une réorganisation territoriale (principalement la décentralisation) et une participation sociale accrue renforçant le rôle des acteurs privés et des organisations de la société civile dans la création d'un système social mixte.

La modification de la Constitution a attribué aux régions un pouvoir législatif majeur dans le domaine de l'assistance sociale, avec la possibilité de décider de manière autonome de l'organisation des services sociaux et des instruments pour faire respecter ces droits. Les fonctions administratives ont été confiées aux municipalités, organisées en «zones sociales» avec la responsabilité principale de traduire et de mettre en œuvre les principes et les cadres régionaux en programmes locaux, et de fournir des prestations sociales.

Néanmoins, la Constitution italienne attribue encore à l'État central une compétence exclusive sur l'orientation générale des politiques sociales et sur «la détermination des niveaux essentiels de prestations concernant les droits civils et sociaux qui doivent être garantis sur l'ensemble du territoire national», afin d'égaliser les services dans les différents systèmes régionaux.

Dans ce système de gouvernance multiniveaux, chaque niveau territorial a le devoir de promouvoir une implication plus large et concrète des parties prenantes, à chaque phase du processus d'élaboration des politiques.

La littérature considère le système de protection sociale italien comme représentatif des modèles dits FAMILISTES [Esping-Andersen 1999], dans lesquels les relations intrafamiliales et inter-familiales sont intenses et étendues, et la famille agit comme un amortisseur social pour satisfaire les besoins de ses membres. Dans ce système, l'État n'intervient qu'à titre subsidiaire lorsque la famille n'a pas été en mesure de remplir sa mission. Le système des services publics n'est pas entièrement développé dans ce modèle.

La politique sociale en Italie a depuis toujours été marquée par des particularités et des difficultés importantes :

- l'absence d'une politique structurelle et inclusive de lutte contre la pauvreté
- l'absence d'une réglementation nationale en matière d'agriculture biologique qui fixe des règles uniques pour l'ensemble de l'Italie (ce qui entraîne des disparités importantes entre les différentes régions)
- la concentration des dépenses sur le secteur des retraites, avec pour conséquence la marginalisation des politiques sociales dédiées aux urgences familiales, au chômage et au logement
- les différents degrés de protection dont bénéficient les différentes catégories professionnelles (salariés, travailleurs indépendants, travailleurs agricoles, etc.)
- le sous-développement de services qui répondent aux nouveaux besoins d'une société postindustrielle, tels que la perte d'autonomie et l'équilibre vie-travail
- le manque de ressources pour le secteur de l'aide sociale.

Les conséquences de ce modèle de politique sociale italien se traduisent par des problèmes d'efficacité, d'efficacités et d'équité. La crise de l'État-providence qui a commencé dans les années 1970 a été particulièrement intense en Italie. Le changement de configuration des familles modernes a entraîné une réduction de la capacité de ces dernières à fonctionner comme un amortissement social, ce qui a eu des conséquences plus graves.

Le secteur tertiaire a une longue histoire dans le système de protection sociale italien, et depuis ces 15 dernières années, les relations horizontales de gouvernance se sont renforcées et l'interaction entre les institutions publiques et les autres acteurs s'est organisée par rapport au principe de subsidiarité. Cela implique un transfert des responsabilités des acteurs publics centraux vers les acteurs locaux à but non lucratif, très souvent sans fournir et redistribuer des ressources « adéquates » pour les remplir. Cela signifie que, dans de nombreuses circonstances, le rôle de la société civile se substitue à la responsabilité publique au lieu d'être complémentaire, ce qui renforce la fragilité, la fragmentation et la diversification territoriale du système social italien.

Actuellement, le secteur de l'économie sociale est principalement réglementé au niveau national par le biais de plusieurs réglementations faisant référence à une multitude d'organisations qui travaillent dans l'économie sociale : entreprises sociales, coopératives sociales, associations de promotion sociale, organisations de bénévoles, ONG, fondations, associations et comités, start-ups innovantes à vocation sociale, entreprises bénéficiaires.

Actuellement, un changement global de la réglementation est en cours, par le biais de ce que l'on appelle la réforme de la loi sur le secteur à but non lucratif qui a débuté en 2016, qui sera vraisemblablement opérationnelle à partir de 2019, et qui introduira plusieurs changements.

Après l'entrée en vigueur de la loi sur la réforme du secteur associatif, il y aura encore une multitude d'organisations différentes, mais toutes feront partie de la catégorie des «organisations du secteur associatif» et leurs aspects fiscaux et financiers seront réglementés par une seule loi. [Chapitre-Sources : (Campanini ; Ferrera, 2012)].

NEET et personnes âgées

Si l'on examine le groupe des NEET et des jeunes en Italie en 2017, le taux de NEET (personnes âgées de 15 à 34 ans qui ne suivent pas d'études, d'emploi ou de formation) était de 25,5%, contre une moyenne européenne de 14,7% (Eurostat, 2017b). Plus de 10 % du groupe NEET est composé de jeunes sous-scolarisés n'ayant qu'un niveau d'enseignement primaire ou secondaire inférieur (8e année). Les jeunes quittant prématurément l'école sont donc surreprésentés dans le groupe italien NEET. Les jeunes sous-scolarisés ont également une probabilité plus élevée de devenir chômeurs, et le groupe des jeunes italiens âgés de 15 à 29 ans (31,6%) est beaucoup plus élevé que la moyenne européenne (17,5%). Malgré l'ampleur alarmante du problème, le taux de jeunes inscrits dans les services publics de l'emploi (SPE) en Italie est d'environ 34%. Seulement 2% environ des NEET italiens reçoivent une aide financière (Ledermaier et Mascherini, 2016 : 51). La plupart d'entre eux deviennent des travailleurs découragés : 11,1% par rapport à la moyenne de l'UE de 6,4%.

La lutte contre le faible niveau d'éducation et le chômage des jeunes est une question impérieuse en Italie. Les interventions préventives dans ce domaine sont cruciales puisque le phénomène commence assez tôt, entre 14 et 16 ans, alors que les élèves risquent davantage d'abandonner l'école (Ballarino et Checchi, 2006). Les interventions NEET conviennent à un mécanisme de CIS puisque les résultats en matière d'éducation et d'emploi sont mesurables et que des données sont disponibles pour estimer les économies générées par l'atteinte de ces résultats. Par exemple, le coût public du redoublement en Italie est égal à 7 000 euros

par personne et le redoublement augmente le risque de quitter l'école et de devenir NEET (OCDE, 2017). Le coût public des NEET doit également tenir compte des régimes d'aide sociale (tels que les allocations de chômage, les allocations de logement, les allocations scolaires et autres). Selon la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, les coûts publics de NEET en Italie s'élèvent à 14.337 euros par personne. Par conséquent, des économies significatives peuvent être générées pour les autorités publiques nationales et régionales désireuses de commander un CIS dans le domaine NEET.

Le processus de vieillissement démographique - compris comme une augmentation de la part des personnes âgées par rapport à la population totale - est un phénomène qui caractérise non seulement la région alpine, mais tous les pays européens. Elle dépend, en général, de deux facteurs différents : d'une part, la dynamique à long terme des naissances, avec ses phases alternées de croissance et de contraction ; d'autre part, l'amélioration généralisée des conditions sanitaires, conséquence positive des progrès dans les domaines médical et scientifique. Ces facteurs augmentent l'espérance de vie des personnes de plus de 65 ans et affectent la structure générationnelle et le capital humain et social des communautés individuelles.

L'Italie est en tête des 28 pays de l'UE pour le pourcentage de personnes âgées de plus de 65 ans (21,4% devant 20,8% en Allemagne et 20,5% en Grèce). Le phénomène du vieillissement a des effets socio-économiques profonds et des impacts significatifs sur le système de services locaux dans le domaine de la santé et des soins.

L'accès à ces services et aux réseaux familiaux et sociaux de soutien reste déterminant en termes de qualité de vie, à tel point que l'absence ou l'insuffisance d'interventions publiques et privées visant à faire face à des situations de difficultés économiques ou d'autosuffisance réduite favorise, surtout chez les personnes âgées elles-mêmes, l'accroissement des phénomènes de pauvreté et d'exclusion.

L'augmentation progressive du nombre de personnes âgées crée également de nouveaux défis, notamment la capacité de mettre en œuvre des actions et de promouvoir des initiatives afin de soutenir les processus de vieillissement actif dans lesquels les plus de soixante-cinq ans deviennent les protagonistes de leurs projets et contextes de vie et pas seulement les bénéficiaires de soins et d'assistance. La dynamique générale de croissance de la population de plus de 65 ans sur une décennie confirme l'importance de prévoir et de mettre en œuvre, par le législateur et les systèmes socio-économiques régionaux, des interventions efficaces et innovantes en faveur des personnes âgées, dont l'importance est maintenant une réalité en constante augmentation.

Comme on le sait, l'un des principaux problèmes liés au vieillissement est le risque de solitude, l'isolement social et les difficultés qui peuvent survenir en l'absence de famille de référence et de réseau relationnel. Dans ce contexte, les attitudes individuelles des personnes âgées, leur état de santé et les ressources humaines, financières et culturelles à leur disposition entrent en jeu.

Nous sommes donc confrontés à une profonde transformation démographique. La capacité à identifier des stratégies efficaces est l'un des défis auxquels l'UE est déjà confrontée. Une stratégie particulière est le vieillissement actif, selon laquelle les sujets de plus de 65 ans ne sont plus seulement porteurs de besoins, mais aussi de ressources qui, lorsqu'elles sont bien soutenues, peuvent contribuer à la société. Enfin, limiter l'hospitalisation ou l'institutionnalisation des personnes âgées dans des structures favorisant leur dignité, leur autonomie, leur libre choix et leur autodétermination permettrait de réaliser des économies importantes sur les coûts des systèmes régionaux de protection sociale.

Contrats à Impact Social en Italie

Dans les années qui ont suivi immédiatement la crise financière, il y a eu une discussion pertinente sur le financement de l'impact comme moyen de soutenir le redémarrage du cycle économique. Il en a résulté un mouvement croissant en Italie, qui est passé des subventions et du financement public à différentes interventions et à un partenariat public-privé fondé sur le niveau de paiement en fonction des résultats. En 2017, deux études de faisabilité remarquables sur les contrats à impact social ont été réalisées.

1. La Fondazione Sviluppo e Crescita CRT et la Fondation humaine ont réalisé une étude de faisabilité sur la viabilité d'un contrat de rémunération au résultat dans le secteur de la réinsertion sociale et professionnelle des anciens détenus («L'applicazione di strumenti pay by result per l'innovazione dei programmi di reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute»).
2. Finpiemonte, Next Level, Forum del Terzo Settore et le gouvernement régional du Piémont ont réalisé une étude de faisabilité en vue de la création d'un lien social pour lutter contre l'abandon scolaire précoce chez les élèves migrants. L'étude a été réalisée dans le cadre du projet «SIB for Growth», financé par le programme européen EaSI. Les résultats du projet, la procédure de passation des marchés et le modèle de contrat sont conformes au régime italien des marchés publics.

Il convient également de noter que la mesure et la gestion de l'impact, qui sont des aspects clés de la mise en œuvre d'un CIS, se répandent rapidement dans les politiques sociales italiennes adoptées par les autorités publiques et les grandes fondations privées, telles que l'entreprise sociale public-privé «Impresa con I Bambini». Par ailleurs, un fonds d'innovation sociale de 25 millions d'euros a été créé par la loi de finances en décembre 2017, dans le but de piloter les contrats à impact. Il n'est donc pas possible aujourd'hui de rendre compte d'une initiative de CIS complète. Néanmoins, il y a différents domaines qui manifestent de l'intérêt pour la mise en œuvre des CIS en Italie.

2.4.2. Opportunités et défis

Malgré le vif intérêt des régions et des différents acteurs en Italie pour la mise en œuvre des CIS, le contexte italien présente également certaines limites qui dépassent le cadre juridique. Au cours de l'atelier «Le défi du Social Impact Bond», les participants ont identifié deux limitations différentes, décrites ci-dessous :

A. Limites objectives (ou systémiques) :

- Faible flexibilité du cadre juridique formel
- Orientation à court terme : La tension à court terme imposée par les contraintes des finances publiques contredit radicalement la philosophie du CIS. L'impact social, par sa nature même, manifeste sa capacité à créer de la valeur et à recalculer les dépenses à moyen terme. L'associer à la capacité de générer des économies à court terme est une limitation qui réduit considérablement le potentiel des CIS, alors qu'il y a aussi une contradiction entre cette tendance et la norme exigeant des autorités publiques qu'elles planifient des cycles économiques et financiers pluriannuels
- Absence de procédure de gestion des processus
- Mauvaise intégration du processus du CIS dans le cycle de planification financière économique

B. Limites subjectives (ou culturelles) :

- Faibles compétences managériales des autorités publiques
- Faible culture financière des autorités publiques et des organisations du secteur à but non lucratif : cela conduit au scepticisme et à la peur dans les relations avec les acteurs financiers
- Difficulté de gouvernance des processus multipartites

- Faiblesse du leadership, due en partie à un manque de stratégie politique globale. L'intérêt manifesté pour les CIS a été mentionné plus haut

L'atelier a toutefois mis en lumière des possibilités qu'il ne faut pas sous-estimer. Comme premier élément positif, il convient de mentionner l'intérêt manifesté par les participants à l'atelier, qui, comme on l'a dit, sont d'importants organismes publics. En particulier, les représentants régionaux, engagés dans un double rôle de coordination (vers le haut avec les politiques européennes et nationales, vers le bas avec les municipalités) ont exprimé leur intérêt pour les CIS et leur volonté de mieux comprendre les possibilités de mise en œuvre dans leur contexte.

En outre, les aspects suivants du contexte italien sont apparus comme une opportunité :

- Disponibilité du système de finance éthique
- La réforme du secteur sans but lucratif (2016) qui pousse les organismes du secteur sans but lucratif (OSBL) à changer leur approche
- Naissance de réseaux et de centres d'expertise qui créent une plus grande prise de conscience (voir rôle des fondations)

2.5. Slovénie

2.5.1. Etat des lieux

Système politique et politique sociale

La Slovénie est définie comme un État unitaire décentralisé. Le gouvernement national est le pouvoir législatif dans tous les domaines et les différentes autorités de l'État contrôlent la légalité du travail effectué par les communautés locales. Douze régions statistiques appliquent la législation nationale, mais n'ont pas leur propre gouvernement ou législation. En outre, 58 entités gouvernementales qui n'ont pas le statut de collectivité locale accordent des responsabilités à l'État et gèrent les obligations de rendre compte de leurs ministères au niveau régional. Le niveau administratif le plus bas se compose de 212 municipalités. Selon la constitution, les compétences d'une municipalité comprennent les affaires locales qui peuvent être réglementées par la municipalité de manière autonome et qui ne concernent que les résidents de la municipalité. Les municipalités sont responsables des transferts sociaux concernant l'éducation préscolaire et primaire, le logement et, dans une certaine mesure, les soins en institution.

Contrairement à de nombreux pays post-socialistes, la Slovénie n'a pas de déficit social, mais plutôt un État providence très fort. L'article 2 de la Constitution de la République de Slovénie stipule que la Slovénie est un État de droit et un État social. Comme l'État social est ancré au début de la Constitution, il a une valeur fondamentale (Filipovi Hrast et Kopa Mrak, 2016 : 290).

L'État providence slovène est façonné par l'ancien système socialiste avec sa structure monopolistique d'État. Le secteur public a toujours un rôle dominant. Toutefois, certains secteurs des services sociaux sont couverts par les entreprises sociales et les organismes du secteur sans but lucratif, qui comprennent des organismes non gouvernementaux et sans but lucratif. Celles-ci mettent en œuvre des projets et des services mandatés par le gouvernement.

Les NEET et les personnes âgées

Le taux NEET de 12,3% en Slovénie est inférieur à la moyenne de l'UE de 14,8% (2015). En Slovénie, la part de NEET dans le chômage de longue durée, à 28,2%, est légèrement supérieure à la moyenne de l'UE (22%). En revanche, seuls 2,1% de l'ensemble des NEET sont des travailleurs découragés (5,8% en moyenne dans l'UE). Outre l'abandon scolaire, les principaux problèmes de ce groupe sont le chômage des jeunes - en particulier le chômage de longue durée - ainsi que la violence, la criminalité, l'alcoolisme et la toxicomanie (Ledermaier et Mascherini, 2016 : 13-36).

En outre, Kump, Kavaš et Crnigoj s'adressent au groupe des 30-35 ans, même s'ils ne correspondent pas à la définition de l'âge des NEET. Ils ont été les plus touchés par le marché du travail défavorable qui a résulté de la crise économique, mais sont négligés par la Garantie Jeunesse de 2014 qui a conduit à la création et au développement d'activités destinées à aider les jeunes à reprendre des études, une formation ou un emploi. Les auteurs plaident donc en faveur de l'inclusion du groupe des 30-35 ans dans le groupe NEET en Slovénie.

L'allongement de l'espérance de vie et le faible taux de natalité entraînent un vieillissement croissant de la population en Slovénie. Actuellement, environ 18 % de la population est âgée de 65 ans et plus, alors qu'en 2080, leur part estimée de la population pourrait atteindre environ un tiers (Eurostat, 2017a). Il en résulte également un besoin croissant de services pour les personnes âgées.

Contrats à impact social en Slovénie

Le solide État providence de la Slovénie est l'une des raisons pour lesquelles aucun CIS n'a été réalisé jusqu'à présent. Pour la plupart des parties prenantes concernées, le système des contrats à impact social est encore inconnu, bien que les CIS aient été présentés et que l'initiative d'un projet pilote de CIS en Slovénie ait été donnée par le Fonds 05 - Fondation pour l'investissement social et d'impact - dès 2010 lors des premières Journées de l'économie sociale à Ljubljana. En 2012, le Forum slovène de l'entrepreneuriat social a inclus la banque éthique et les CIS dans ses objectifs. Toutefois, le vieillissement de la population et l'augmentation conséquente des dépenses de protection sociale entraîneront des réformes de l'État providence qui pourraient influencer le rôle de l'État.

2.5.2. Opportunités et défis

En ce qui concerne le cadre juridique, différents défis peuvent être décelés pour la Slovénie. Premièrement, la législation slovène actuelle ne soutient pas clairement la mise en œuvre des CIS. C'est pourquoi il est nécessaire d'approfondir les recherches sur ce sujet.

Les aspects les plus difficiles sont :

- a) Le rendement du capital investi qui doit être versé aux parties prenantes dans le cas d'un CIS réalisé avec succès.
- b) La procédure de passation des marchés publics
Premièrement, il y a un manque d'expérience, car aucun CIS n'a été mis en œuvre jusqu'à présent en Slovénie
Deuxièmement, le système slovène de passation des marchés publics a fait l'objet de nombreux changements institutionnels et réglementaires en peu de temps, ce qui a entraîné une incertitude quant aux règles et procédures applicables
Un troisième défi réside dans la faiblesse de la capacité administrative et le temps qu'exigent généralement les processus de passation de marchés.
- c) Les compétences des partenaires publics dans les domaines politiques possibles. Le système politique avec un niveau national fort limite les responsabilités locales, les compétences et les ressources financières des municipalités. Il en va de même pour les domaines relevant de la compétence des collectivités locales (aménagement du territoire, maisons de repos, logement, éducation [préscolaire, école primaire]). Les municipalités sont confrontées à un manque de fonds pour mettre en œuvre la législation nationale.

Les CIS pourraient constituer une nouvelle approche intéressante pour réduire les coûts des services sociaux. En outre, ils donnent au gouvernement la possibilité de tester

des services alternatifs avec l'aide d'un soutien privé. Si un projet est couronné de succès, un financement régulier peut être fourni.

Un point crucial est la communication et la promotion des avantages offerts par les CIS. Les CIS offrent non seulement à l'État la possibilité de mettre à l'essai de nouvelles approches, mais aussi la possibilité d'atteindre des personnes qui ne sont pas touchées par les initiatives existantes.

Néanmoins, lorsqu'il s'agit de l'estimation des CIS en Slovénie, le document de travail décrit une profonde méfiance des gouvernements et du public à l'égard des contrats à impact social, car la Slovénie dispose d'un système de protection sociale solide et efficace et l'on craint que les CIS conduisent à la monétisation du travail social et aient une influence croissante sur la portée et l'éventail des services sociaux lorsque la dimension monétaire sera dominante. En outre, les auteurs décrivent l'incompréhension par rapport au taux de rendement pour les investisseurs, puisque cet argent est également destiné à être dépensé pour les services sociaux.

En outre, l'identification d'un domaine social problématique qui pourrait bénéficier de la mise en œuvre du CIS est une tâche difficile en Slovénie, étant donné que les services sociaux opèrent déjà dans presque tous les domaines politiques, bien que des problèmes surgissent en raison du manque de financement. En raison de la petite taille du pays, il est encore plus difficile de trouver des projets d'une taille appropriée pour être financés économiquement par les CIS.

En ce qui concerne les parties prenantes potentielles en Slovénie, des possibilités et des obstacles peuvent également être détectés. Premièrement, le concept de CIS est presque inconnu de la plupart des partenaires potentiels. Si le secteur de l'économie sociale le connaît en partie, les CIS sont largement méconnus des autres parties prenantes telles que les partenaires publics, les autorités locales, etc. Le succès de la mise en œuvre des CIS exige des autorités gouvernementales motivées qui sont intéressées à résoudre les problèmes de gestion de manière innovante et à réduire les coûts. En outre, elle a besoin d'investisseurs intéressés et de prestataires de services sociaux efficaces.

Bien que l'on puisse identifier les investisseurs potentiels qui donnent un montant important à des projets sociaux, il n'est pas certain qu'ils soient également intéressés pour investir dans les CIS. Une circonstance aggravante est que, contrairement aux dons, aucune déduction fiscale n'est accordée pour investir dans un CIS.

Une autre tâche difficile consiste à trouver des fournisseurs de services sociaux appropriés. Dans la plupart des cas, les

entreprises sociales actuelles sont trop petites pour attirer des investisseurs privés. Sur le plan judiciaire, la loi sur l'assistance sociale interdit d'obtenir quelque valeur que ce soit par le biais des services sociaux. Les prestataires de services sociaux, qui sont très probablement des partenaires exécutifs des contrats à impact social en Slovénie, sont exclusivement des personnes morales à but non lucratif et leurs revenus excédentaires sont utilisés à des fins d'entrepreneuriat social ou à d'autres fins non lucratives uniquement. Par conséquent, le rendement financier pour les investisseurs dans les CIS représente une question controversée, y compris pour d'autres parties prenantes.

2.6 Éléments communs et résultat intermédiaire

En ce qui concerne les contrats à impact social dans la région alpine, il apparaît que, même si les pays concernés ont des conditions politiques différentes, leurs propres législatures et divers systèmes de protection sociale, il existe des similitudes liées aux obstacles et aux opportunités contrats à impact social qui ont été décrites de manière détaillée par les auteurs des documents de travail. Par conséquent, des questions ouvertes communes peuvent être détectées dans les domaines de la législation, de la conception des contrats et de leur mise en œuvre, ainsi que dans le domaine des parties prenantes potentielles.

Incertitudes juridiques

Le chapitre 2 recensait les vastes contraintes auxquelles sont confrontés les CIS en Autriche, en France, en Allemagne, en Italie et en Slovénie sur le plan judiciaire. Cependant, tous partageaient une grande insécurité quant à la faisabilité des CIS en vertu de la loi en vigueur. Pour une mise en œuvre efficace des CIS dans les différents Etats, la mise en place d'un cadre politique et juridique permettant les Contrats à Impact Social ou au moins certains projets pilotes est nécessaire. De plus, il est nécessaire de mettre en place des structures qui réduisent les coûts individuels d'un CIS pour les rendre attractifs à long terme.

Lors de la mise en œuvre d'un CIS, l'une des tâches principales consiste à le planifier et à le structurer. Le cadre structurel contribue essentiellement au succès ou à l'échec du projet. Les auteurs des documents de travail ont décrit plusieurs domaines essentiels.

Conditions préalables

Comme le CIS définit non seulement les objectifs d'une action, mais aussi ses conditions préalables, des difficultés peuvent survenir en ce qui concerne la réalisation d'un projet, mais aussi concernant le fait que l'environnement des bénéficiaires doit être vérifié. Il faut pouvoir définir le groupe cible, mais il faut aussi faire beaucoup d'efforts pour déterminer s'il a effectivement abandonné le système traditionnel des services sociaux.

Mesure et évaluation

Un autre point crucial pour le succès d'un CIS est l'évaluation et la mesure de l'impact. Par conséquent, le développement d'outils de mesure d'impact efficaces est d'une grande importance lors de la conception du contrat. Actuellement, il n'y a pas d'évaluations systématiques. Afin d'établir un instrument significatif, le garant doit posséder une connaissance approfondie de l'environnement juridique, ainsi qu'une expertise des procédures de mesure d'impact et la capacité de progresser. De plus, la discussion sur la mesure soulève des questions fondamentales relatives à la valeur du travail social. La valeur sociale est-elle mesurable ? Cela signifie-t-il que seuls les projets pouvant être mesurés peuvent être financés ? Le succès implique-t-il automatiquement que les avantages l'emportent sur les coûts ?

Passation de marchés

En ce qui concerne les institutions publiques, la mise en place d'une procédure de passation de marchés est nécessaire pour obtenir des services ou prestations. Une multitude de problématiques peuvent en découler. Par exemple, la participation du prestataire de services sociaux en amont du marché peut être très difficile. Par conséquent, il est crucial de trouver des modalités de contrat alternatives et aujourd'hui peu utilisées.

Conception du contrat

L'un des aspects clés du fonctionnement du mécanisme des CIS est la conception des contrats. La difficulté de la conception des contrats pour les CIS est un facteur commun à tous les pays avec leurs contextes politiques et sociaux individuels. Étant donné que les CIS sont un instrument plutôt nouveau, il n'y a pas beaucoup d'expérience disponible, ce qui fait que le processus de passation de contrats de CIS est un problème conceptuel.

Remboursement

Le remboursement en cas de succès est l'une des parties essentielles d'un CIS. Par conséquent, la notation du projet est un aspect primordial. Habituellement, un CIS est considéré comme un succès si l'impact est supérieur aux coûts. La notion de succès dans ce cas signifie économiser sur les coûts. Les aspects financiers sont faciles à mesurer et à évaluer, mais les parties prenantes doivent savoir que des projets différents nécessitent des méthodologies différentes. Outre les aspects financiers, d'autres aspects tels que les bénéficiaires ou les problèmes sociaux devraient également faire partie de l'évaluation. Un point critique est d'éviter de voir les économies de coûts comme une évaluation standard des impacts sociaux. Etant donné que le CIS est un instrument relativement nouveau, peu de retours d'expérience sont disponibles. La question est de savoir ce qu'il advient de l'argent investi en cas d'échec. L'investisseur ne recevra pas l'argent, mais de nouveaux problèmes peuvent survenir pour le partenaire public. Il est souvent problématique de ne pas avoir besoin de dépenser de l'argent qui avait été budgétisé. Une solution pourrait être d'échelonner les CIS, par opposition à la conception actuelle du tout ou rien. Si l'évaluation montre un succès dans certaines parties du projet, il peut y avoir un remboursement partiel. Cela réduirait également le risque pour les investisseurs et rendrait ainsi l'investissement dans un CIS plus attrayant. Un autre avantage de ce modèle est la possibilité de réduire les coûts de transaction liés à la recherche de partenaires, car un risque moins élevé rend les CIS plus attractifs pour les investisseurs.

Les parties prenantes

Dans un partenariat multipartite, il est important de trouver un nombre raisonnable de partenaires. Lorsque, par exemple, le porteur du projet social est choisi, il faut évaluer s'il a les capacités suffisantes pour travailler sur le CIS. Les CIS rassemblent différents acteurs qui peuvent ne pas avoir l'habitude de travailler ensemble autrement. Les prestataires de services sociaux, les administrateurs publics, les fondations, les sociétés de conseil et les investisseurs tentent d'apporter de nouvelles solutions aux problèmes sociaux et d'aider les personnes dans le besoin. Cela peut constituer un énorme avantage pour le projet car de nouvelles idées et perspectives sont élaborées. Pour tirer parti des nouvelles perspectives, l'une des tâches principales est de communiquer avec les parties prenantes au début d'un nouveau CIS. Pour éviter les malentendus lors de la réalisation, il faut prendre le temps de se familiariser avec les différentes façons de penser, de commencer à se comprendre et à trouver des compromis raisonnables. Dans la mesure où les CIS sont orientés sur les résultats, une certaine pression pour atteindre un certain objectif peut contribuer à accroître l'efficacité et l'efficacité dans la

réalisation de cet objectif, et comme les CIS ouvrent généralement la voie vers de nouveaux domaines politiques, les organisations de services sociaux impliquées sont extrêmement motivées pour tester cette nouvelle méthode. Qui plus est, la participation à un CIS peut également constituer une bonne publicité pour les entreprises sociales grâce à l'attention du public.

Cependant, les parties prenantes doivent savoir que ces partenariats peuvent également être source de conflits potentiels. Des approches et des attitudes divergentes peuvent entrer en conflit dans ces partenariats. Des conflits peuvent survenir entre les parties prenantes. Lorsque deux fournisseurs de services sociaux ou plus travaillent ensemble dans un CIS, les solutions proposées peuvent diverger et même être, au pire, incohérentes. De plus, un budget contraint peut entraîner une rivalité accrue entre les entreprises sociales. Il faut également tenir compte du fait qu'un budget trop serré, assorti d'incitations à atteindre des objectifs fixes, augmente le risque d'auto exploitation.

En résumé : pour les parties prenantes, il existe de nombreuses questions en suspens concernant les CIS dans la région alpine. Le chapitre III ci-dessous donnera des conseils ainsi que des exemples d'état de l'art, à l'intention des acteurs souhaitant mettre en œuvre un projet CIS.



3. LIGNES DIRECTRICES POUR LES PARTENAIRES INTÉRESSÉS

3.1. Processus de développement d'un Contrat à Impact Social

Ce chapitre est consacré au cœur de la méthodologie commune. Le processus de développement d'un CIS est présenté dans la section suivante et ses étapes individuelles sont examinées plus en détail. Comme lors du débat international et dans le chapitre précédent, la question de savoir comment réduire les coûts de transaction des CIS ne cesse de se poser. Dans le cadre de ce processus, il est souvent demandé si un modèle de contrat cohérent et harmonisé pourrait résoudre ce problème. D'un côté il est relevé qu'avec un nombre fixe d'investisseurs, un modèle de contrat unique et une approche personnalisée, les processus peuvent être simplifiés et, en fin de compte, des économies financières en termes de coûts de transaction et de coûts de fonctionnement sont possibles. D'un autre côté, on se concentre plutôt sur le fond d'un CIS. Les CIS servent à résoudre des problèmes sociaux majeurs dans certains groupes sociaux qui sont généralement difficiles à atteindre, et permettent ainsi à l'État de faire des économies sur des interventions et activités complexes. L'adaptation d'un CIS aux différents besoins, aux investisseurs, à son objectif ou aux spécificités financières serait perdue si le modèle de CIS était normalisé. Nous voyons le plus grand potentiel des CIS dans ces possibilités d'adaptation individuelle. Par conséquent, les pages suivantes ne spécifient pas un modèle standard à suivre, mais une suggestion sur la manière d'aborder le CIS. Le chapitre suivant essaie de ne donner que les réponses possibles à la question de savoir quelles sont les opportunités et les étapes existantes lors du développement d'un CIS.

Le chapitre 3 est basé sur les travaux de Social Finance (2013), «Un guide technique pour le développement des contrats à impact social» et sur les huit étapes de la construction d'un CIS. Lors du processus de mise en place, il est important de passer par une étape à la fois et d'y travailler individuellement pour le CIS. Certaines étapes, telles que la définition du problème social et de la population cible, ainsi que la définition de l'intervention, sont nécessaires et réalisées au stade de développement d'un CIS. D'autres, cependant, sont en cours de construction, mais font également l'objet de discussions répétées lors de la mise en œuvre d'un CIS, telles que l'analyse du modèle d'action sociale, les critères de résultat ou les obligations contractuelles. Le diagramme suivant décrit les différentes étapes du processus de développement d'un CIS.

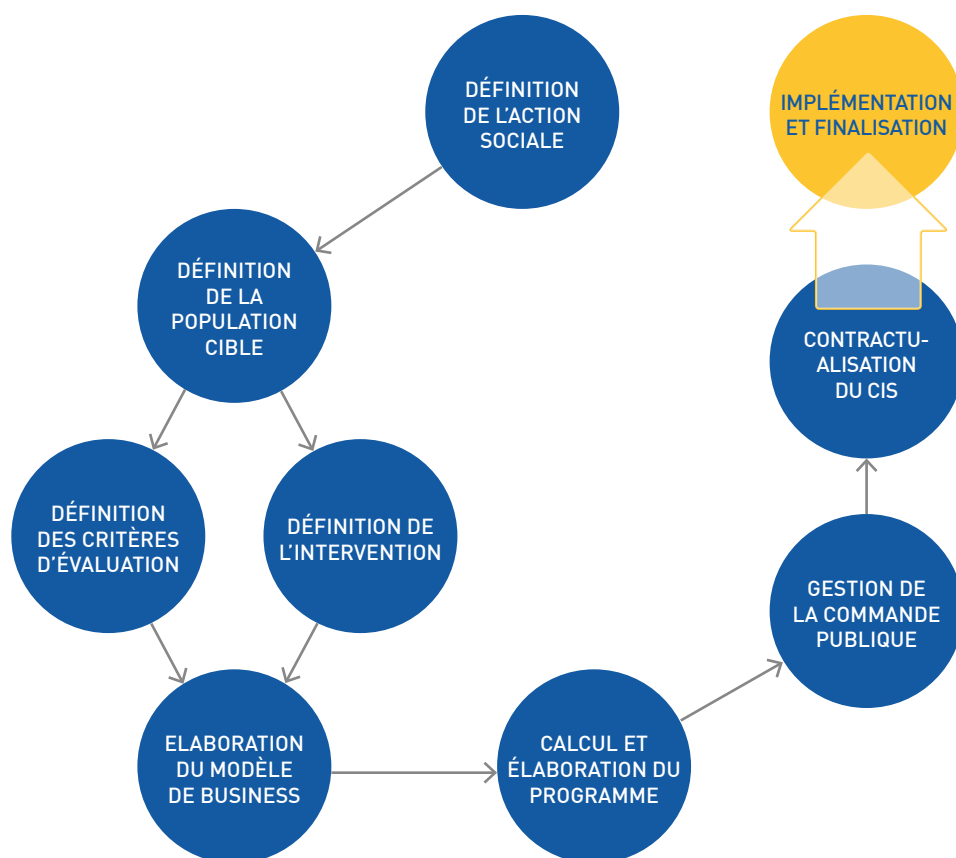


Schéma 1 Processus de développement d'un CIS (cf. Social Finance, 2013)

3.1.1. Définir l'enjeu social et la population cible

On pourrait faire valoir qu'il est avantageux de baser le choix de l'intervention planifiée, et donc le **problème social** à résoudre, sur la quantification, les économies ou l'évitement des coûts de la part de l'État (So et Jagelewski, 2013: 18). C'est généralement le cas, car des interventions plus coûteuses peuvent être structurées dans un CIS et le capital investi par les investisseurs sociaux, ce qui permet idéalement au gouvernement de réduire les coûts. Les investisseurs et les financiers doivent également participer au choix du problème social à traiter. Il est important de s'assurer que ceux qui prennent l'engagement, qui devient visible sous la forme d'investissements, sont déjà étroitement associés aux décisions prises lors des travaux de faisabilité. Le choix des secteurs est également lié aux investisseurs car leur propension à investir augmente lorsqu'un contexte, une passion ou une implication personnelle ou le sentiment d'un impact important de l'investissement est créé (Varga et Hayday, 2016: 40).

La définition du **groupe cible** est également étroitement liée à la fois au problème social à traiter et, idéalement, aux économies de coûts réalisées par l'État. Le facteur d'économie de coûts se reflète dans le groupe cible idéal qui présente

actuellement des résultats médiocres auxquels une intervention de même complexité peut remédier. L'effort que nécessite une telle intervention est dû au fait que le groupe cible n'est pas suffisamment pris en compte dans le système actuel. En même temps, cela conduit à la définition du groupe cible idéal, qui peut être déduite de la définition de NEET au chapitre 2. Pour définir plus précisément la population cible, il doit être facile de l'identifier et, bien sûr, de lui donner accès à l'intervention envisagée. L'accès au groupe cible est particulièrement important pour pouvoir enregistrer les services fournis et les résultats pour l'évaluation dans les étapes ultérieures. Définir le groupe cible implique également de déterminer sa taille idéale : il ne doit pas être trop grand pour que les résultats ne puissent pas être vérifiés correctement et aucune déclaration statistique ne puisse être faite, pas plus qu'il ne doit être trop petit pour qu'une intervention spécialisée ne soit pas réellement nécessaire. En règle générale, un CIS devrait offrir des services basés sur la prévention, et le groupe cible doit être sélectionné et défini en conséquence. Si la définition est trop floue ou trop diffuse, cela affecte directement le résultat du CIS (Social Finance Ltd, 2011b: 8). En résumé, l'identification et la définition du groupe cible sont essentielles au succès de toute intervention, y compris d'un CIS, et doivent donc être choisies avec précision et en tenant dûment compte des différentes mises en garde.

3.1.2. Définir l'intervention

Dans le contexte d'un CIS, une intervention est le ou les services mis à la disposition du groupe cible. Ces services sont adaptés aux résultats et objectifs souhaités d'un CIS et aux besoins du groupe cible concerné. Il est donc extrêmement important pour le succès d'un CIS que l'intervention atteigne ses objectifs. L'étape de définition de l'intervention doit donc garantir que son efficacité puisse être vérifiée sur la base de données fiables (Social Finance Ltd, 2014: 11).

D'autre part, il faudrait éviter les lacunes ou les omissions dans la fourniture du service, car elles pourraient modifier les objectifs souhaités par le CIS. Certains critères doivent être pris en compte lors de l'identification d'interventions appropriées. Les interventions de nature préventive sont particulièrement bien adaptées à l'intégration dans un CIS, évitant ainsi les mesures de réorganisations coûteuses et offrant ainsi aux gouvernements une incitation financière à participer à un CIS.

De plus, les interventions ayant des effets plus qualitatifs peuvent ne pas convenir dans un CIS (Social Finance Ltd, 2013: 6-7). Une affectation concrète des résultats de l'intervention est nécessaire et peut être évaluée de manière contrefactuelle par une méthode d'évaluation ou une comparaison. De même, les différentes parties prenantes exigent non seulement de bons résultats, mais souhaitent également créer des progrès et donc des interventions innovantes. Ainsi, les interventions menées par des organisations pouvant à la fois raconter un succès et agir de manière flexible et innovante conviennent parfaitement aux CIS, en particulier si elles ne sont pas financées par le budget de l'État au moment de la mise en œuvre.

Par conséquent, le transfert du risque aux investisseurs privés et la promesse de payer uniquement si les résultats sont obtenus offrent une grande opportunité et doivent être pris en compte lors de la définition de l'intervention. Les interventions basées sur des preuves avec des antécédents sont également parfaitement adaptées aux CIS.

En revanche, le modèle CIS ne convient pas si les résultats peuvent presque être considérés comme garantis. Dans ce cas, il est plus logique que l'intervention soit entièrement financée par le gouvernement.

Enfin, l'évolutivité joue toujours un rôle dans le choix de l'intervention appropriée. Les fournisseurs de services devraient pouvoir adapter l'intervention dans la mesure où les coûts et les efforts sont appropriés et justifiés par la structure d'un CIS.

Lors de la définition des interventions, il convient de mentionner quelques facteurs et points d'attention supplémentaires, par exemple l'objectif d'investissement. Outre les investisseurs

financiers, le soutien non financier joue un rôle important dans les CIS. Par conséquent, cela devrait également être pris en compte lors de la détermination de l'intervention, car les soutiens non financiers ont tendance à se concentrer géographiquement ou sur des secteurs où ils ont constaté un manque de capacité ou des connaissances spécialisées dans un domaine et sont motivés émotionnellement et personnellement pour soutenir le CIS. Cela dépend souvent du contexte général d'un CIS. Dans l'éventualité d'un cadre international comme présenté au chapitre 4, l'aide non financière dépend souvent de l'orientation locale et de la langue nationale concernée. Lorsque les marchés sont petits, les investisseurs non financiers peuvent choisir de mettre en place un modèle régional qu'ils considèrent comme plus rentable et pouvant procurer des avantages en matière d'apprentissage aux entreprises sociales (Varga et Hayday, 2016: 36).

3.1.3. Définir les critères de résultat

« **Pourquoi la rémunération au résultat ?** » Avant d'expliquer « pourquoi » la rémunération au résultat est une méthode appropriée pour les CIS, il convient de définir certains termes clés. Il existe deux concepts, la rémunération orientée intrants et la rémunération orientée extrants, qui constituent les premières étapes ou une autre manière de rémunération d'un CIS.

Les intrants (« input ») comprennent toutes les ressources financières et personnelles investies dans un projet ou une intervention. Ceci doit également inclure le temps de travail et autres équipements matériels.

On entend par **extrants (« output »)** tous les « services fournis immédiatement » (Schober et Then, 2015: 46) pour un projet ou une organisation découlant des moyens mis en œuvre. Celles-ci peuvent être des consultations, des ventes directes ou par exemple des événements.

Ces types de contrats axés sur les intrants ou sur les résultats sont un peu plus faciles à mesurer. Pour cette raison, les dirigeants du secteur public ont accepté ces méthodes de mesure d'intrants et d'extrants plutôt simples pour évaluer le succès d'un CIS ou d'autres interventions de type rémunération au succès. En regardant les définitions d'intrants et d'extrants, les critères quantitatifs permettant de mesurer le succès se distinguent très clairement :

La définition des **résultats** montre que les chiffres concrets nécessaires pour mesurer le succès sont plus difficiles à déceler que dans les contrats axés sur les intrants ou les extrants :

Les **résultats** sont tous les effets et les changements pour les parties prenantes ou le groupe cible concerné, qu'ils soient attendus ou inattendus, positifs ou négatifs. Ils sont le résultat des extrants, les interventions concrètes dans un SIB.

Le concept d'impact est utilisé de manière presque interchangeable avec la terminologie « résultats ». Cependant, en regardant la définition du terme impact, il devient rapidement clair que cela implique une exploration plus approfondie de la valeur réelle de l'objet ou du service à évaluer :

L'impact peut être désigné par le terme « effet net ».

Différents termes tels que « poids mort », etc. seront déduits en totalité ou en partie du résultat.

Lorsque nous parlons de la mesure des résultats dans l'évaluation des CIS, cela signifie généralement des effets nets, par exemple : les impacts. Outre les raisons énumérées au début de ce chapitre, il existe d'autres raisons pour lesquelles la rémunération au résultat est aujourd'hui préférable à la sous-traitance et à la rémunération orientée intrants et extrants. Les types de contrat axés sur les intrants ou les extrants peuvent augmenter le risque que les fournisseurs de services réduisent leurs coûts et que la qualité du service ou de l'intervention fournie au groupe cible diminue. Lorsque les prestataires doivent toujours vérifier que le service offert équilibre l'argent investi, il n'y a pas de place pour l'innovation. Quand il y a trop d'obstacles définis par l'argent ou les extrants produits, l'innovation et la créativité seront restreintes et seuls les objectifs les plus nécessaires seront atteints. De plus, le management fait de gros efforts pour se conformer à la procédure. Les contrats axés sur les intrants ou les extrants donnent au management un large champ pour le respecter, même si les objectifs ultimes d'un CIS ne sont pas atteints (Social Finance Ltd, 2015: 5).

« Bien que les intrants puissent être mesurés au moment de la livraison, les résultats ne peuvent généralement être mesurés qu'après la livraison » (Social Finance Ltd, 2015: 6)

Afin de rémunérer au résultat et de pouvoir mesurer ces résultats, les objectifs d'une intervention doivent être définis très clairement dès le début. Cela garantit que toutes les parties prenantes d'un programme se concentrent sur la réalisation de ces objectifs plutôt que de simplement fournir le service sous-traité dans les conditions convenues. L'anonymat n'existe pas non plus, car la liberté de personnaliser les services est indiquée dans les contrats basés sur les résultats. L'innovation est possible lorsque l'on mesure le succès en fonction des résultats, car il existe un espace pour développer de nouvelles solutions et obtenir de meilleurs résultats. Pour ces raisons, la rémunération au résultat est la meilleure méthode pour les CIS.

Processus d'élaboration d'une mesure du résultat : Une mesure du résultat est la valeur nécessaire pour déterminer si une performance convenue a été atteinte. En termes de CIS, l'évaluation de résultat est nécessaire pour déterminer si et dans quelle mesure le retour financier sera payé aux investisseurs et, le cas échéant, aux fournisseurs. Le processus de développement d'une mesure de résultat peut être divisé en cinq étapes. Il faut d'abord identifier les résultats : cela doit commencer très tôt dans le processus de développement du projet. La deuxième étape consiste à établir une base de référence ou une hypothèse contrefactuelle. Ensuite, l'évaluation du résultat doit être établie conformément aux objectifs des pouvoirs adjudicateurs. Puis, la mesure et l'attribution de l'impact peuvent commencer. Un panel de méthodes de mesure doit être discutée et sélectionnée pour ces étapes. Enfin, la dernière étape de la mesure du résultat est l'évaluation de l'impact (Social Finance Ltd, 2015, p. 10). Lors de la réunion du TAB à Munich en juin 2018, Stephanie Petrick, responsable d'Impact Investing chez Phineo gAG, a participé en tant qu'expert reconnu pour la mesure des résultats. Stephanie Petrick a plus de 15 ans d'expérience dans le conseil auprès d'investisseurs en capital-investissement, de sociétés internationales et d'entreprises sociales en Europe et aux États-Unis. Sur la base de cette réunion, sa connaissance est développée dans les paragraphes suivants sur le développement d'une mesure de résultats.

Nous avons également suivi les lignes directrices sur les mesures des résultats de Social Finance (veuillez vous reporter à Social Finance Ltd, 2015) et au Governments Outcomes Lab (veuillez vous référer à (Governments Outcomes Lab, 2017b)).

1. Identification des résultats : sélectionner et définir les résultats

Dans cette phase, les résultats à atteindre doivent être définis en détail. Il faut également que la méthode de mesure des résultats soit convenue et établie. En outre, un mécanisme de paiements doit être développé pour définir les conditions de versement et les montant à payer. Cela doit être fait pour chaque résultat individuel (Government Outcomes Lab, 2017b: 23).

Avant d'aller plus loin, nous donnons un bref aperçu de la manière dont l'identification des résultats devrait être effectuée (Government Outcomes Lab, 2017b: 12). Premièrement, le résultat de l'intervention, ou le changement qui devrait être généré dans le groupe social cible, sera utilisé pour sélectionner les résultats possibles. En outre, la question se pose de savoir si le résultat correspond aux objectifs contractuels et à la situation financière. Si ce n'est pas le cas, s'il n'y a aucune similitude avec les objectifs convenus contractuellement, alors ce résultat doit être déclaré inadapté au contrat. Si le résultat sélectionné est aligné sur les objectifs du contrat, la composante financière entre en jeu. Cela signifie vérifier si les efforts et les coûts de mesure du résultat sont acceptables. Si ce n'est pas le cas, un

résultat et une mesure appropriés doivent être déterminés. Après avoir clarifié la question financière liée à la mesure des résultats, les exigences en matière de mesure des résultats doivent être identifiées et des mesures prises en compte. Ensuite, le résultat sera examiné pour rechercher d'éventuelles incitations perverses (explication ci-après) et, le cas échéant, celles-ci seront atténuées. Ce n'est qu'après avoir traversé toutes ces phases que le résultat est jugé adapté pour le contrat.

L'identification et la sélection des résultats à mesurer est une étape cruciale dans le développement des CIS. Ce n'est pas un processus linéaire ; il existe de nombreuses étapes et opportunités pour parvenir à une définition précise. Dans certains cas, les objectifs des interventions sont facilement quantifiables, ce qui permet d'obtenir des résultats. Mais dans d'autres cas, davantage de boucles d'itérations sont nécessaires pour obtenir des résultats « significatifs et mesurables » (Social Finance Ltd, 2015: 11). Social Finance propose dans un guide technique des questions/réponses pour la conception de mesures de résultats, qui peuvent aider à spécifier et à identifier ces résultats :

1. À quoi ressemble la réussite d'un projet ?
2. Quelles mesures objectives de ce succès sont disponibles ?
3. Parmi ces mesures, lesquelles sont liées à des sources de données existantes pouvant être utilisées de manière pratique ?
4. Cette évaluation serait-elle utile pour refléter de véritables améliorations positives dans la vie des gens ?
5. Si ces données n'existent pas déjà, pourraient-elles être saisies de manière objective et sans nécessiter de ressources supplémentaires importantes ? (Social Finance Ltd, 2015: 12)

D'autres organisations ont également mis au point une matrice de résultats comprenant différents domaines d'intérêt social. La mesure de résultat de Big Society Capital ou New Philanthropy Capital (Social Finance Ltd, 2015: 13), par exemple, peut être utilisée comme aide dans ce travail.

La mesure de l'impact intervient généralement très tôt dans un projet pour comprendre ce que l'amélioration signifie pour le groupe cible et comment nous pouvons la mesurer. Quels indicateurs devons-nous suivre ? Et comment pouvons-nous organiser l'intervention en conséquence ? Un impact peut-il être attribué à cette intervention ? Stéphanie Petrick

L'échelle de temps choisie sur laquelle les résultats sont mesurés devra être suffisamment grande pour créer des résultats durables. L'échelle de temps détermine et influence

également les paiements de résultats. La planification financière des investisseurs et des prestataires dépend dans une très large mesure du coût que cela représente pour les investisseurs ou les prestataires qui investissent du capital-risque. (Social Finance Ltd, 2015: 16). Les investisseurs recherchent normalement un échelonnement de paiement d'environ trois ans entre le début de l'intervention et la mesure du résultat. En réduisant les délais, les investisseurs obtiendront un retour sur investissement plus rapide et pourront financer de nouveaux projets plus rapidement, générant ainsi un impact social accru.

D'autres questions qui doivent être discutées et pour lesquelles des réponses doivent être trouvées pour chaque CIS individuel, sont l'échelle de temps, les incitations alignées et les incitations perverses (Social Finance Ltd, 2015: 16–20).

Les **incitations alignées** peuvent être comprises comme des considérations sur la manière de définir le succès. Les résultats peuvent être mesurés selon une méthode binaire ou fréquentielle. Mesurer à l'aide d'une méthode binaire signifie que, par exemple, le nombre de NEET ayant participé à des formations sur les entretiens d'embauche et qui ont ensuite été intégrés dans un emploi sera mesuré. C'est une interprétation plus absolue. La méthode fréquentielle signifie que le nombre de candidatures écrites est mesuré. Chaque résultat doit définir le succès et déterminer comment le mesurer au mieux, en utilisant une méthode fréquentielle ou binaire.

Des **incitations perverses** apparaissent « lorsque le paiement des résultats [...] incite à prendre des mesures qui ont un impact négatif sur les résultats sociaux » (Social Finance Ltd, 2015: 16). Avec une bonne conception du contrat et des résultats importants sélectionnés et définis, deux des principales incitations perverses peuvent être évitées. L'un des principaux incitatifs pervers est la sélection biaisée, dans laquelle le fournisseur de services sélectionne les membres du groupe cible qui sont plus faciles à atteindre par l'intervention que les autres. C'est la tentative de maximiser les paiements de résultats au détriment des NEET qui sont plus difficiles à atteindre. D'autre part, le « parking » est également une incitation perverse, dans laquelle le fournisseur de services ignore les groupes les plus difficiles à aider et les exclut du service, car il est plus difficile d'obtenir des paiements de résultats avec eux.

Les risques et les incitations apparaîtront dans tout CIS. Cependant, le risque pourrait être réduit en « payant les prestataires pour fournir des résultats par activité et en laissant aux investisseurs la prise de risque de la réalisation des résultats » (Social Finance Ltd, 2015: 16).

2. Établir une base de référence ou une hypothèse contrefactuelle

L'établissement d'une base de référence se fait généralement par le biais d'une enquête spécifique. Une telle enquête devrait donner une image de la situation du groupe cible avant la signature du contrat et l'intervention. Cela devrait être fait le plus tôt possible. La conception de l'enquête de base doit être basée sur la conception de l'évaluation pour obtenir des valeurs et des résultats pouvant être comparés ultérieurement. S'il y a un évaluateur supplémentaire dans le CIS, il devrait effectuer à la fois l'enquête de base et l'évaluation, si possible.

Dans certains cas, il n'est pas possible d'établir une base de référence. Si tel est le cas, d'autres ensembles de données peuvent être disponibles, ce qui permet une comparaison avec le groupe cible de la même manière qu'une enquête de base. Alternativement, si les groupes de traitement et de comparaison forment presque la même population, une seule estimation peut être valide.

Trois méthodes sont fréquemment utilisées pour établir un scénario contrefactuel : les essais contrôlés (idéalement aléatoires), les bases de données historiques ou les coûts évités.

Stéphanie Petrick

Les scénarios contrefactuels présentent tous les extrants et les résultats qui pourraient apparaître en l'absence de l'intervention fournie. L'enquête contrefactuelle est nécessaire pour comparer les extrants et les résultats réels à ce qu'ils auraient été sans l'intervention. Le risque généré par le fait de ne pas avoir ces résultats s'appelle donc « Risque contrefactuel ». Les résultats peuvent être surévalués ou sous-évalués s'il n'y a pas de constatations sur les résultats ou les extrants si le service n'est pas fourni.

Certains facteurs qui influent sur le risque contrefactuel sont expliqués ci-après (Social Finance Ltd, 2016 : 13) : la disponibilité de données historiques à l'intérieur d'une base de référence faible ou, dans certains cas, inexistante, influera sur le risque contrefactuel et l'augmentera. La dépendance des résultats par rapport à des événements externes affecte également ce risque, mais celui-ci peut être géré par des liens étroits avec la prestation de services. La force de la base de données probantes pour le groupe cible signifie qu'il peut n'y avoir aucun lien entre les interventions pour un groupe similaire, ce qui influence également le risque contrefactuel. La prestation de services à grande échelle et des résultats vérifiables peuvent réduire ce risque. En combinaison avec une courte durée de CIS telle qu'une ou deux années, le contexte est stable.

Dans le cas d'un risque contrefactuel élevé, par exemple dans le cas d'une intervention de CIS non testée pour les jeunes ex-détenus, l'investissement dans une mesure estimée des résultats est une étape qui donne aux bailleurs de fonds la certitude qu'ils ne paient pas pour des résultats qui seraient de toute façon apparus. De plus, les investisseurs n'ont pas à craindre de faibles remboursements pour des résultats qui ont été « plus difficiles à atteindre que prévu » (Social Finance Ltd, 2016 : 16). Lorsque le risque contrefactuel semble très faible, par exemple dans le cas d'une formation pour les entretiens d'embauche bien rodée, les coûts supplémentaires liés à une approche de mesure des résultats peuvent ne pas être le bon choix.

3. Évaluation des résultats

Pour évaluer les résultats d'un CIS, on utilise souvent les économies de coûts moyennes du secteur public. Ces économies de coûts sont combinées à la valeur sociale que le pouvoir adjudicateur paierait. Cela résulte de l'amélioration des résultats. Toutefois, lors de l'évaluation des résultats, il convient de noter que cette valeur, qui sert à déterminer les rendements potentiels, est également étroitement liée aux économies de coûts réalisées par les pouvoirs publics (Social Finance Ltd, 2011b: 7-8). La valeur de résultat dans sa forme la plus simple est définie par les économies de coûts réalisées sur les budgets gouvernementaux.

4. Mesurer et attribuer l'impact

L'objectif de la mesure du résultat est de montrer l'ampleur de l'impact généré par l'intervention. Concrètement, cela signifie que l'impact net doit être déterminé.

Quelques éléments doivent être déduits de l'ensemble des résultats pour déterminer l'impact net. Le **poids mort** est l'un des plus connus. Cela signifie des résultats qui auraient été atteints même sans l'intervention. Il est comme un « test de base » (Social Finance Ltd, 2015: 16) si l'impact en raison de l'intervention serait arrivé de toute façon. Une **fuite** signifie qu'il y a des résultats et des changements survenus pour un groupe, qui n'étaient pas destinés à être atteints par l'intervention. Le **déplacement** est un effet causé par d'autres personnes ou organisations, par ex. si un chômeur obtient un emploi, privant ainsi d'autres personnes sans emploi de la chance (Schober et ensuite, 2015: 50).

Le déplacement n'est inclus dans le calcul que s'il a un impact élevé en conséquence. L'**attribution** est comprise comme « l'attribution d'effets au projet correspondant » (Schober et Then, 2015: 50). Plus spécifiquement, il exclut les effets causés par d'autres projets ou organisations. La diminution des effets en particulier pour les projets à long terme est calculée dans l'**abandon** et déduit en conséquence du « résultat global » ou l'impact.

Il existe différents modèles et stratégies pour évaluer et mesurer les résultats. Différents facteurs tels que le coût, le pragmatisme et la qualité influencent le choix du système de mesure à utiliser. Malheureusement, la méthode la plus chère est celle qui est la plus réfléchie et la plus robuste. La plupart des CIS aux États-Unis ont recours à des **essais contrôlés randomisés** car ils ont une grande valeur financière (Social Finance Ltd, 2015: 16). L'intervention et le groupe témoin sont formés de manière aléatoire à partir des participants et des différents résultats qui doivent être comparés. Cela ne peut se produire que si l'intervention est conçue pour atteindre le groupe cible au hasard. Les essais contrôlés randomisés sont très robustes et offrent des mécanismes de contrôle puissants pour des facteurs tels que le poids mort, etc. Les **essais comparatifs appariés** sont tout aussi fiables. Ici, les participants sont comparés en raison de caractéristiques statistiques avec un groupe témoin qui ne reçoit pas l'intervention. Mais cette méthode est aussi coûteuse et chronophage que d'autres essais de contrôle.

L'analyse des données de référence historiques implique de comparer les résultats de l'intervention réelle à ceux d'une «cohorte historique, antérieure, identique ou similaire» (Social Finance Ltd, 2015: 16). Ce modèle n'est possible que s'il existe des groupes cibles pouvant être observés sur une période similaire. Lorsque les bases de référence historiques sont utilisées pour mesurer le succès des modules SIB avec un contrat de petite taille, les coûts peuvent être très élevés. D'autre part, c'est une bonne option de mesure lorsque des essais contrôlés randomisés ou appariés ne sont pas réalisables pour des raisons éthiques.

Une autre option pour mesurer l'effet d'un CIS consiste à établir un modèle tarifaire basé sur les résultats. Les coûts attendus si l'intervention n'était pas réalisée sont utilisés pour obtenir des critères standardisés. Dans le cadre de ces critères, un modèle tarifaire est construit et utilisé pour mesurer les résultats. Il n'existe aucune procédure permettant de comparer les résultats avec un groupe de non-intervention. Travailler avec un modèle de tarification des résultats est un moyen simple de gérer et de structurer la mesure des résultats et l'ensemble du CIS. Cependant, le risque de poids mort ou d'incitations perverses est plus élevé lorsque l'on mesure avec les tarifs.

5. Évaluation d'impact

PHINEO utilise trois expressions pour décrire le cycle de gestion de l'impact d'une association à but non lucratif dans sa publication « Social Impact Navigator » (Kurz et Kubek, 2016) : 1.) planification des résultats, 2.) analyse des résultats et 3.) amélioration des résultats. En ce qui concerne l'amélioration des résultats, Phineo gAG suggère de mettre en place un processus d'apprentissage continu au sein de l'organisation, ainsi que de rendre compte des extrants, des résultats et de l'impact attendu de manière régulière.

Deux types de modèles sont spécialement développés pour rendre compte et évaluer les résultats sociaux : le retour sur

investissement social (RIS) et le standard de reporting social (SRS). Ils seront expliqués plus en détail dans ce qui suit :

Selon Then et Schober 2015, un RIS est utilisé pour créer un modèle d'impact avec des relations de causalité pour un projet ou une organisation spécifique. «Il s'agit d'une approche à méthodes mixtes pour évaluer l'impact social, économique et environnemental des interventions » (Maier et al., 2015). Le modèle d'impact du RIS sert à mesurer la valeur ajoutée financière et sociale d'une organisation. Une analyse RIS peut être utilisée comme outil de gestion, comparable à des tableaux de bord, ou comme méthode d'évaluation de projets et de sociétés entières.

La méthodologie a été développée par le Robert Enterprise Development Fund (REDF) à San Francisco et a été utilisée pour la première fois en 1996 pour calculer la valeur ajoutée sociale des interventions pour l'intégration des personnes au chômage dans l'emploi (Sprinkart, 2015: 93).

Pour identifier la valeur et les effets individuels de la part des parties prenantes impliquées dans le projet, trois niveaux d'analyse différents sont pris en compte dans le RIS et dans le modèle d'impact. A travers ces niveaux d'analyse, les impacts d'un projet utilisant la méthode RIS sont identifiés et, si possible, convertis en unités financières :

Le premier niveau est celui de la valeur économique, qui reprend principalement le résultat opérationnel au sens du bilan, du compte de résultat ou des investissements financiers généraux. Une valeur économique naît lorsqu'il existe «un retour financier sur un investissement». Le deuxième niveau donne un aperçu de la valeur sociale d'un projet ou d'une organisation. Cela signifie « tout revenu supplémentaire quantifiable non financier » (Sprinkart, 2015: 93). Ici est citée par exemple une amélioration de la qualité de vie ou de l'état de santé. En d'autres termes, cela inclut des activités et des ressources qui apportent des améliorations pour des groupes cibles spécifiques ou pour la société.

Le dernier niveau de considération est celui de la valeur socio-économique. À ce titre, les revenus calculables sur le plan financier sont comptabilisés en dehors des ratios de gestion. Il s'agit donc d'une sorte de niveau intermédiaire qui oscille entre les valeurs et les effets sociaux et économiques.

Le SRS est une norme de reporting qui permet une transparence égale pour les parties prenantes externes et internes. Cela contribue à favoriser l'orientation « résultats » au sein de l'organisation et à améliorer les programmes et les processus. Le SRS a été développé par un consortium d'organisations actives dans le financement des associations à but non lucratif et des entreprises sociales en Allemagne (dont Phineo gAG). Le SRS n'inclut pas la monétisation de la valeur sociale (c'est-à-dire les résultats et les impacts).

3.1.4. Construire le business case

Dans le cadre de l'élaboration du business case, le modèle dit des « cinq cas » est souvent mentionné. Cela comprend les cinq dimensions nécessaires à une analyse de rentabilisation fonctionnelle : l'explication stratégique, l'analyse économique, l'analyse commerciale, l'analyse financière et l'analyse de gestion sont donc expliquées plus en détail ci-dessous (basé sur Trésor britannique, 2018: 7 –10). Ce modèle peut être appliqué aux projets, politiques, stratégies, programmes, etc., ainsi qu'aux CIS.

L'analyse stratégique en tant que dimension de l'analyse de rentabilisation vise à expliquer en quoi les changements sont appropriés sur le plan stratégique. Pour stimuler et façonner le changement, une stratégie d'entreprise organisationnelle à jour est nécessaire, qui prend en compte toutes les politiques et tous les objectifs, en fournissant une base pour les objectifs et les sources des dépenses proposées. Au mieux, ces justifications sont formulées selon le principe SMART (spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et limité dans le temps). Un défi consiste à expliquer pourquoi des dépenses supplémentaires sont nécessaires pour obtenir des intrants, des extrants et, enfin, des impacts importants pour par exemple les investisseurs, les prestataires de services et le groupe cible. En termes stratégiques, les CIS s'intéressent donc au débat sur les causes, les motivations et les raisons de l'utilisation du capital matériel et immatériel pour les différentes parties prenantes.

L'analyse économique en tant que dimension de l'analyse de rentabilisation comprend trois valeurs qui ne semblent pas nécessairement économiques à première vue. Outre les effets économiques de l'intervention, la dimension économique devrait également prendre en compte les questions sociales et écologiques qui affectent et influencent la société. Par conséquent, la mesure et la définition du succès d'un programme ou d'un projet jouent un rôle clé à cet égard. Les exigences minimales sont déterminées et une analyse coûts-avantages ou un outil similaire est utilisé pour déterminer la meilleure valeur possible de l'intervention pour l'entreprise ou, dans le cas du CIS, pour les NEET et le groupe cible. Lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins spécifiques d'un groupe cible - dans le cas d'un CIS, principalement des NEET - il est important de définir la nature du problème social, comment il affecte les gens dans la vie quotidienne, les obstacles à la création de meilleures solutions et enfin de sélectionner le groupe cible le plus approprié (Social Finance Ltd, 2011a : 7). Tout d'abord, il faut choisir les bonnes options pour le périmètre, la solution, la mise en œuvre et le financement. Dans le cas contraire, les options n'offriront pas un rapport qualité-prix optimal, justifiant des options plus coûteuses en termes d'avantages et de risques, et les monétisant.

L'analyse commerciale fait référence à la preuve d'un accord bien structuré entre le secteur public et les fournisseurs de services. Cela nécessite une bonne compréhension à la fois du marché et des services fournis par le prestataire de services et des risques potentiels liés aux mécanismes de tarification des secteurs public et privé. Dans la dimension commerciale, il est particulièrement difficile d'être astucieux et tourné vers l'avenir en termes de modifications possibles des besoins opérationnels, organisationnels ou opérationnels au cours de la phase contractuelle.

L'analyse financière fait référence au financement abordable des options et des interventions impliquant les parties prenantes. Les déficits de financement devraient être évités autant que possible au cours de la période du programme et devraient être déterminés de manière préventive. Étant donné que les prestataires de services financiers financent souvent plusieurs prestataires de services, les coûts d'intervention ne doivent pas être négligés dans la dimension financière.

Le coût total de la prestation du programme, de l'infrastructure et des frais généraux est inclus ici et doit être augmenté par les investisseurs via le CIS. Par conséquent, il est important de mettre en place très tôt un modèle financier qui reflète les aspects économiques du CIS. Trois facteurs doivent donc être pris en compte : le total des coûts d'intervention susmentionnés, la valeur des résultats et le calendrier des remboursements des investissements (Social Finance Ltd, 2011a: 9).

Avec l'analyse de gestion, l'analyse de rentabilisation garantit que la mise en œuvre et l'évaluation de la partie stratégique de l'organisation, du programme ou du projet sont effectuées. La gestion des risques et la mise en place de plans de contingence sont nécessaires pour atteindre les résultats attendus.

Après avoir présenté les dimensions qui devraient constituer une analyse de rentabilisation, nous examinons maintenant le processus de création d'une analyse de rentabilisation. Certaines activités clés sont définies en trois étapes (HM Treasury, 2018: 11-18). Même avant de diviser les activités clés en trois étapes, la dimension stratégique de l'analyse de rentabilisation est nécessaire pour fournir le contexte et l'évaluation dans la phase de planification stratégique. Cette phase correspond au point 0 et détermine le contexte stratégique, c'est-à-dire la confirmation que le projet, le CIS, est stratégiquement aligné.

Vient ensuite la première étape : définir le périmètre du système et préparer le scénario stratégique. Il prévoit une réaffirmation du contexte stratégique. Cela se fait en deux étapes : créer un cas pour le changement et explorer la méthode préférée. Une fois la phase de scénario stratégique terminée, le management et les parties prenantes comprendront la robustesse de l'intervention et son orientation future.

L'étape 2 est axée sur la planification du système et la préparation de l'analyse de rentabilisation. C'est la phase de planification concrète au cours de laquelle les résultats du scénario stratégique sont à nouveau discutés pour une évaluation détaillée, c'est-à-dire que le rapport qualité-prix est déterminé à la quatrième étape. Ensuite, un accord potentiel (cinquième étape) est préparé et, dans la sixième étape, l'abordabilité ou les besoins de financement sont déterminés. La planification d'une livraison réussie achève cette deuxième étape, permettant aux parties prenantes de se mettre d'accord sur la dimension de gestion de la phase de commande publique du projet.

La troisième et dernière étape du développement d'une analyse de rentabilisation est la commande publique de la solution et la préparation de l'analyse de rentabilisation complète. Comme indiqué dans la section précédente, la phase de commande publique suit les négociations avec les fournisseurs de services potentiels (en obtenant la solution d'optimisation des ressources à l'étape 8), avant que la signature du contrat ne fige la solution : c'est l'étape 9. Les accords de gestion, la livraison, le suivi et l'évaluation du projet ou des CIS sont effectués à la dernière et à la dixième étape, la planification pour une livraison réussie.

À ce stade, l'élaboration de l'analyse de rentabilisation, obtenue à partir du modèle à cinq cas, est terminée. Même après avoir été élaborée, l'analyse de rentabilisation demeure importante pour les CIS. Il devrait servir de guide pour les changements demandés par le pouvoir adjudicateur ou le prestataire de services. En outre, cela devrait également soutenir le suivi et l'évaluation des interventions et des projets et offrir la possibilité d'y accéder dans ces cas.

3.1.5. Calcul et conception du programme

Comme mentionné dans l'introduction de ce chapitre, la diversité des prestataires de services et des contrats rend difficilement lisibles les coûts globaux des projets, y compris les coûts de transaction, l'infrastructure et les frais généraux. Une bonne compréhension de ce point est essentielle pour mettre en œuvre un CIS. L'élaboration d'un budget indicatif pour les services fournis détermine donc le montant du financement qui doit être levé par les investisseurs. Un plan d'exploitation du CIS aide à mettre en œuvre dans les détails les recommandations du plan d'affaires selon le principe de l'optimisation des ressources. Le plan d'exploitation devrait également inclure des hypothèses sur la charge de travail. Il s'agit d'une estimation détaillée du nombre de bénéficiaires d'un service offert et fourni par un CIS. À partir de là, un plan opérationnel détaillé peut être créé. Afin d'estimer le nombre de bénéficiaires, les résultats réels (données de référence) sont recueillis avant le début de la prestation de services. Il s'agit notamment des coûts de mise en place avant la prestation de services, ainsi que d'une dernière période d'évaluation entre la fin de la prestation de services et la mesure des résultats finaux. Lors de l'élaboration du plan opérationnel,

il convient de noter les points suivants : si une évaluation de référence sur les bénéficiaires potentiels d'une intervention commence avant la mise en œuvre et se poursuit pendant la période d'intervention, des coûts d'évaluation supplémentaires seront engagés. Il est également crucial qu'un service financé par le CIS s'intègre bien dans le paysage des services locaux existants. En outre, le plan opérationnel doit s'assurer que les modalités de répliquabilité ou de transfert des services financés par le CIS ont été convenus et réglementés avec le pouvoir adjudicateur ou l'intermédiaire (Social Finance Ltd, 2011a : 21-24).

La conception du programme inclut également les prestataires de services sociaux. Lors du choix du prestataire de services, comme décrit au chapitre 3.1.2., les investisseurs sont impliqués dans le processus de sélection afin qu'ils puissent estimer leur potentiel de risque et leur mode de gestion. Cet examen exigera à la fois des antécédents comme preuve d'un rendement mesurable et la prévision de l'intervention pour le groupe cible. Il leur faudra également mesurer leur capacité de réalisation de la prestation, ainsi que la portée des services à fournir et les partenariats locaux possibles dans le domaine traité. Enfin, il y aura un examen de l'accessibilité financière, qui porte également sur le bilan de l'organisme d'exécution. De cette manière, il convient, dans la mesure du possible, de veiller à ce que les services convenus contractuellement soient également fournis et à ce que le prestataire de services soit celui qui convient à ce CIS. Par conséquent, avant l'élaboration du budget, le prestataire de services devrait faire l'objet d'une analyse comparative afin d'assurer l'optimisation des ressources.

La mesure de performance (Performance management) consiste à travailler avec les prestataires de services et à les sélectionner. Par conséquent, les organisations qui fournissent l'intervention peuvent être informées par le niveau de gestion, par exemple avec le soutien de grandes entreprises d'investissement social, encourageant l'apprentissage en entreprise et contrôlant et soutenant ainsi la mise en œuvre générale de l'intervention convenue. De plus, les résultats sociaux peuvent être mieux compris, suivis et faire l'objet de rapports afin d'en tirer des enseignements et de les améliorer. En résumé, la confiance des investisseurs est renforcée par une bonne gestion du rendement, qui doit être définie dans la conception du programme. Bien que l'intermédiaire ne participe normalement pas aux activités quotidiennes et au développement d'un CIS, il demeure une ressource qui conseille le partenaire, prestataire de services, sur la gestion des parties prenantes et qui assure la prestation de services et sa visibilité sur le terrain. Le Performance Manager sert de solutionneur de problèmes et de point de contact pour les investisseurs et les prestataires de services. Même lorsqu'il n'y a qu'un seul prestataire de services, comme c'est le cas dans certains CIS directs, le travail du Performance Manager peut nécessiter moins de ressources, mais il demeure indispensable pour obtenir de bons résultats sociaux et maintenir le CIS sur la bonne voie.

Le point de calcul est basé sur un modèle financier détaillé qui traite des aspects économiques d'un CIS. Il inclut à la fois les coûts d'intervention et les frais généraux en tant que critères d'investissement pour le CIS, ainsi que les économies de coûts et les résultats obtenus qui comprennent la réussite et les conséquences du CIS pour les investisseurs. Enfin, il y a une durée pour la réalisation et le paiement de ces performances financières. D'un point de vue mathématique, le modèle financier d'un CIS est efficace si les coûts d'intervention plus les frais généraux et les coûts fixes sont généralement inférieurs aux économies réalisées dans le secteur public, la valeur de résultat. La perspective du remboursement est essentielle (voir chapitre 3.1.4.). Le calcul et la détermination du mécanisme de paiement font également partie du calcul d'un CIS. Un élément de la mesure des résultats du chapitre 3.1.3 entre ici en jeu. Le mécanisme de paiement doit décrire en détail quelles sont les conditions de réussite d'une intervention et comment elle est mesurée. En outre, un tarif est fixé pour chaque atteinte partielle de l'objectif. Le calendrier ainsi que le montant des remboursements aux investisseurs sont précisés. Il faut donc générer des bilans pour mesurer le succès souhaité et attendu. Plus précisément, il s'agit de mobiliser les paramètres de résultats définis dans la section "Mesure des résultats", ainsi que la méthode utilisée en détail sur le terrain. Le montant des paiements dépend alors du succès attendu et mesuré. L'autorité publique est tenue d'effectuer ces paiements de bénéfices. Les tarifs sont donc utilisés pour déterminer le niveau de paiement. Par exemple, dans le cas d'une économie de coûts pour l'État, la valeur de l'économie est répartie également entre les investisseurs et le pouvoir adjudicateur. Cette part devra être déterminée par les deux parties lors de la fixation d'un tarif d'intéressement et donc du mécanisme de paiement. Le moment du paiement dépend fortement de la méthode de mesure. Si les résultats ne dépendent que de la performance d'une personne, les résultats peuvent être recueillis à intervalles réguliers par le programme et un paiement rapide est possible. Toutefois, si le paiement dépend du rendement d'une cohorte comme dans le premier CIS, le Peterborough Social Impact Bond, la mesure des résultats ne peut avoir lieu qu'après que l'intervention a été suspendue. Bien sûr, les investisseurs souhaitent récupérer leur investissement le plus rapidement possible. Le meilleur délai doit être examiné au cas par cas, mais un horizon d'environ cinq ans est recommandé.

Par conséquent, il faut établir un calendrier opportun entre l'intervention, la mesure des résultats et le versement du rendement (Social Finance Ltd, 2011b : 9). Dans ce cas, l'investisseur doit attendre plus longtemps son rendement. Le processus de levée de fonds peut commencer dès que le modèle financier, y compris le plan opérationnel, est disponible. S'ensuivent généralement des discussions avec les investisseurs au sujet de l'obtention d'engagements, ce qui signifie qu'il faut garantir l'investissement quel qu'en soit le résultat final. Les investisseurs doivent développer un véritable «appétit» pour soutenir les objectifs du CIS (Social Finance Ltd, 2011a : 23). Ce processus sera mené à terme avant la signature du contrat et comprendra une fiche de modalités résumant les principaux éléments contractuels. Le processus vise à fournir un nouveau service conforme à l'objectif d'un CIS qui est financé par l'argent des investisseurs sociaux et améliore ainsi considérablement les résultats des utilisateurs du service. C'est pourquoi un CIS, avec ses nombreuses parties prenantes et ses structures qui se chevauchent, présente un risque élevé pour l'investisseur. En effet, l'investisseur pourrait perdre tout l'argent qu'il a investi si les résultats sont insuffisants ou inexistantes. Les investisseurs sociaux ne supportent ce risque que parce qu'ils le veulent explicitement et qu'ils veulent soutenir des interventions plus efficaces. Ainsi, ils deviennent rapidement plus impliqués dans l'ensemble du processus et déterminent si l'intervention peut avoir un impact positif sur les bénéficiaires. Leur implication doit idéalement être assurée par la partie qui contrôle le processus de collecte de fonds. Ainsi, par exemple, dans un plan d'affaires (Outline Business Case) signé, les pouvoirs adjudicateurs enregistrent cette participation des investisseurs. Le contenu peut donc être l'intérêt pour un domaine social particulier et la méthodologie de mesure du succès. En règle générale, la partie coordinatrice doit être réglementée par l'autorité des services financiers d'un pays.

3.1.6. Procédures de passation des marchés publics

La gestion de la passation de marchés dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme axé sur les résultats peut présenter certains défis. Comme Julian Blake l'a précisé lors de la réunion du TAB à Munich en juin 2018, le positionnement concernant la passation de marchés est lié au type de contrat et d'investissement à impact. De nombreuses parties-prenantes ayant des intérêts différents doivent travailler ensemble, sur la base d'un contrat et dans le but de générer des résultats afin d'obtenir un retour sur investissement. Blake nous rappelle également que les marchés publics sont trop souvent devenus une procédure dans laquelle trop de personnes se concentrent sur le processus en lui-même. Par exemple, les fonctionnaires des autorités publiques peuvent regarder le processus lui-même tout en perdant de vue ce qu'il était censé réaliser. En d'autres termes, l'accent mis sur le processus leur fait oublier que le but premier de la passation de marchés est d'obtenir la meilleure valeur possible pour les services publics.

Certaines difficultés peuvent survenir au cours du processus de passation de marchés. Par conséquent, les autorités contractantes et les opérateurs de services doivent travailler plus étroitement, dans le cadre d'un partenariat de collaboration, que dans d'autres formes de contrats. Ils doivent discuter et développer des idées ensemble pour concevoir un modèle de service. Ce mode de travail est souvent inhabituel pour les autorités publiques et les prestataires de services, en particulier pendant le processus de passation. Par exemple, l'autorité contractante n'est plus la seule à s'intéresser aux résultats, car les grandes entreprises sociales qui participent au CIS veulent également générer des bénéfices. Il y a également une sorte de modification du type de marché lorsqu'on parle de passation de marchés dans le cadre des CIS. Les services sociaux et les organisations n'ont pas besoin de contrats explicitement stricts ; ils peuvent « fournir un niveau de confiance et de contrats relationnels » (Government Outcomes Lab, 2018a : 5). L'accès à la même information au cours d'une passation est l'une des étapes les plus complexes de tout le processus. L'autorité contractante doit s'assurer qu'elle offre des informations de même niveau à tous les parties prenantes, et pas seulement à ceux qui ont été impliqués dès le début. Un « avis d'information préalable » et d'autres solutions seront expliqués dans la section suivante.

Les CIS sont souvent élaborés avec plus de deux parties différentes, comme les investisseurs, les prestataires de services ou les deux à la fois. Cela peut être difficile pour les prestataires de services lorsqu'ils élaborent un CIS et qu'au bout du compte, ils risquent de ne pas être retenus

lors du processus de sélection. Pour éviter l'effondrement de l'ensemble du CIS en raison de la déception d'un prestataire de services, des solutions peuvent être préparées lors de la conception du processus de passation de marchés. Dans certains cas, c'est le prestataire qui dirige l'élaboration du CIS. Il est logique que le prestataire pense qu'il est celui qui prend part à toutes les décisions. Mais à partir du moment où l'autorité contractante (autorité publique) est consultée, c'est elle qui prend les décisions finales sur le fonctionnement du marché.

Il est difficile d'obtenir une véritable concurrence au cours d'un processus de passation. Un CIS est un outil plutôt nouveau, où, dans la plupart des cas, seuls quelques prestataires peuvent fournir le bon service pour réaliser une solution innovante. C'est pourquoi un processus d'appel d'offres ouvert ne recevra que peu de soumissions. D'autres types de passation, qui peuvent résoudre ce problème, seront expliqués dans les pages suivantes.

«Ne pas penser à une norme, penser à un modèle»

Julian Blake

Dans la partie suivante, nous verrons également que certains changements sont apparus dans la passation des marchés publics suite à la réglementation de l'UE sur les marchés publics de 2015. Nous illustrons également certaines des possibilités offertes par les différentes procédures et types de passation. Il s'agit de propositions et chaque cas doit faire l'objet d'une décision individuelle quant à l'approche qui convient le mieux à la passation du marché en CIS. Lors de la réunion TAB, Blake a déclaré que nous sommes passés d'une période où les règles étaient traitées comme des obstacles et des barrières à cause de malentendus et d'interprétations erronées, à une période où la nature intentionnelle et permissive de ces règles est de plus en plus reconnue. Il est important de se rappeler la nouvelle flexibilité dans la passation de marchés et de « ne pas penser à une norme, mais à un modèle ».

Réglementation sur les marchés publics de 2015

Les directives de l'UE sur les marchés publics ont été mises en œuvre dans le cadre du Règlement de l'UE sur les marchés publics de 2015. Le droit européen a poursuivi l'objectif d'obtenir une qualité élevée grâce à la concurrence et de donner aux fournisseurs un accès égal aux opportunités. L'accent n'a pas toujours été mis sur le service de l'intérêt public. Les nouveaux règlements prévoient une plus grande souplesse en ce qui concerne les règles de passation, de sorte que les pouvoirs adjudicateurs peuvent désormais effectuer

les marchés plus rapidement et s'orienter davantage vers la recherche des fournisseurs les mieux adaptés à l'objectif du projet faisant l'objet du marché.

Certains changements clés seront expliqués dans les paragraphes suivants

Les PME peuvent participer davantage parce que les autorités sont encouragées à réduire le nombre d'achats et à limiter les exigences en matière de chiffre d'affaires. La sélection des fournisseurs est plus simple, grâce à un plus grand nombre d'auto-déclarations des fournisseurs et à un plus grand nombre de possibilités d'accès. La nouvelle flexibilité dans l'ensemble des nouveaux règlements de l'UE peut également être observée dans le changement de l'ensemble de la procédure et des voies de consultation. Des consultations provisoires sur le marché entre pouvoirs adjudicateurs ou, entre pouvoirs adjudicateurs et fournisseurs, sont possibles, et devraient permettre d'établir des cahiers des charges plus pertinents pour atteindre l'objectif du projet. Les délais ont également évolué. Le délai minimal de réponse aux marchés annoncés a été réduit d'environ 30 %.

L'une des nouveautés les plus importantes est le **Light Touch Regime**. Cela signifie que les autorités et les autorités contractantes peuvent concevoir le processus de passation selon leurs besoins. Il suffit qu'il soit conforme aux principes du traité UE (Villeneuve-Smith et Blake, 2016 : 9). Cinq d'entre eux sont fondamentaux pour la gestion du processus de passation :

Il ne doit *pas y avoir de discrimination fondée sur la nationalité*. Le principe de l'égalité de traitement signifie l'égalité des chances pour tous les fournisseurs. Ils doivent tous recevoir les mêmes informations pour la présentation des offres. En vertu du principe de transparence, le processus de passation des marchés doit être prévisible et ouvert. Les documents sur la passation doivent être clairs et contenir tous les accords relatifs à la passation proposée. Tous les documents provenant d'autres pays devraient être acceptés et mutuellement reconnus. L'exigence de qualification concernant l'objectif du projet ou le groupe cible du marché doit être justifiée et adaptée au service ou à l'ouvrage acquis. C'est le principe de proportionnalité.

Les procédures de passation de marchés

L'ensemble du processus de passation peut être divisé en quatre procédures principales possibles : La **procédure ouverte** signifie que le pouvoir adjudicateur offre aux fournisseurs la possibilité de soumissionner directement pour le marché en réponse à l'avis de marché. Le fournisseur de services gagnant est sélectionné directement. L'inconvénient des procédures

ouvertes de passation est qu'il n'existe aucune possibilité de préqualification ou de négociation. Il est également important de savoir que «l'exigence peut être entièrement spécifiée à l'avance» (Social Finance Ltd, 2011a : 33). C'est pourquoi la procédure ouverte n'est pas souvent utilisée pour l'obtention de Contrats à Impact Social.

La **procédure restreinte** signifie que le pouvoir adjudicateur procède à une présélection parmi les fournisseurs qui répondent à l'avis de marché. Seuls les fournisseurs de services présélectionnés (un minimum de cinq si cinq sont disponibles) participent au processus de sélection. La procédure restreinte est une procédure en deux étapes qui comprend la présélection et la soumission d'une offre formelle. Le fournisseur gagnant est également sélectionné directement. Ce type de procédure de passation convient aux Contrats à Impact Social.

Si le CIS est plus complexe, une procédure de **dialogue compétitif** pourrait être le bon choix pour la passation de marchés. Après la publication de l'avis de marché et l'exécution d'un processus de sélection, au cours duquel au moins trois fournisseurs doivent être sélectionnés pour le dialogue, l'autorité contractante examine une ou plusieurs solutions qui seront adaptées aux exigences du projet. Les fournisseurs sélectionnés sont invités à soumissionner après ce dialogue compétitif entre eux et l'autorité.

La dernière des principales procédures de passation est la **procédure négociée**. Après la publication de l'avis de marché, un processus de sélection est effectué, au cours duquel trois fournisseurs doivent être sélectionnés pour participer aux négociations. L'autorité contractante négocie ensuite le contrat et les conditions avec un ou plusieurs fournisseurs. Cette procédure négociée ne devrait être utilisée que lorsque d'autres procédures ne fonctionnent pas, que la concurrence n'est pas suffisante ou qu'une tarification globale préalable n'est pas possible. Dans le cadre du règlement de l'UE sur les marchés publics de 2015, les autorités peuvent recourir à une procédure négociée accélérée. Son utilisation peut justifier des délais plus courts. De plus, il y a une plus grande marge de manœuvre pour les négociations après l'appel d'offres (Government Outcomes Lab, 2017a : 7), ce qui permet aux autorités de mieux optimiser les appels d'offres finaux.

L'une des procédures de passation, qui est aussi la plus récente, est le **partenariat d'innovation**. «C'est une bonne occasion de diffuser les CIS et les contrats axés sur les résultats. Il s'agit d'un processus d'obtention d'un partenaire plutôt que d'un fournisseur de services. Le principe de base est qu'il faut un partenaire pour aider à la conception innovante, plutôt qu'un prestataire de services, et que le partenaire peut continuer à fournir le service nouvellement conçu dans le cadre du

même contrat de partenariat d'innovation, pour une période contractuelle raisonnable, proportionnelle à la nature du service et à la nécessité de sa création et de son développement» (extrait du compte rendu du discours de J. Blake au 3e Co-Créative Lab à Ljubljana par M.C. Pizzorno, 4 décembre 2017)¹. Il s'agit d'un contrat d'expérimentation commune. Le résultat d'un partenariat d'innovation est un modèle de prestation et la durée de la prestation déterminera la durée du contrat ou, selon Julian Blake :

«Il s'agit de la procédure permettant à une autorité publique de s'engager avec un partenaire d'innovation»

Un partenariat d'innovation commence par un processus de sélection des fournisseurs qui ont répondu à l'annonce. Par la suite, l'autorité contractante utilise une approche négociée pour inviter les fournisseurs à discuter et à élaborer des idées de projets novateurs dans le cadre d'un partenariat. Dans un partenariat d'innovation, l'autorité contractante est autorisée à conclure des partenariats avec plus d'un fournisseur. Grâce à cette procédure d'appel d'offres, un partenariat d'innovation résout le problème de l'« avantage concurrentiel » et de la « propriété intellectuelle », car il reconnaît la nature de la collaboration. Le partenariat d'innovation fournit un cadre pour le développement de la recherche, il donne un sens à l'engagement avant la passation, il permet l'engagement du marché pour des solutions innovantes, il est un moyen de partager le risque de l'innovation, un moyen pour le secteur public d'améliorer la qualité et d'établir un « guichet unique » pour la conception et la prestation. Ce processus implique donc certains changements puisque l'investissement à impact devient similaire à l'investissement.

Si le CIS est en cours d'élaboration mais pas entièrement déterminé, l'autorité contractante devra utiliser un avis d'information préalable (AIP). Cet avis laisse une possibilité aux fournisseurs potentiels d'exprimer leur intérêt et de soumettre une proposition dans un délai de 10 jours. Par conséquent, les possibilités sont limitées pour un prestataire qui n'était pas impliqué préalablement. Un AIP est utilisé lorsqu'un fournisseur se trouve dans une position de favori, par exemple en dirigeant le développement du CIS. Un CIS donne à ces types de fournisseurs la possibilité de soumissionner. La communication d'un avis d'information préalable est fréquemment utilisée dans le cadre d'une procédure de passation de marché restreinte.

La procédure inverse d'un AIP est l'avis ex-ante volontaire (AEAV). Il n'y a pas de mise en concurrence. Elle est utilisée lorsque l'autorité contractante a des raisons claires et objectives de croire qu'il n'existe qu'un seul fournisseur pour fournir le

service annoncé. Si tel est le cas, le pouvoir adjudicateur peut publier un AEA. Il donne alors un avis rétrospectif de la décision de passer un contrat avec un fournisseur sans concurrence.

«L'AEAV correspond à la procédure de passation pour tester si le marché a un fournisseur unique ou non»

Julian Blake

L'AEAV annonce que le pouvoir adjudicateur a l'intention d'attribuer le marché sans se soumettre aux règlements de l'UE sur les marchés publics, au Journal officiel de l'Union européenne. Autrement dit, l'avis représente la justification de la décision de l'autorité contractante (Government Outcomes Lab, 2018c : 6).

Les étapes concrètes de la réalisation d'un AEA sont la mise en place d'un délai d'attente d'environ 10 à 15 jours après l'attribution du contrat. Pendant cette période, les organisations peuvent « s'objecter et demander l'accès à un concours » (Government Outcomes Lab, 2018c : 6). Si aucun autre fournisseur de services ne répond à l'AEAV pendant cette période, le processus de passation de marché peut être soumis à une procédure négociée. La décision ne peut être contestée en dehors du délai de suspension.

Si les pouvoirs adjudicateurs souhaitent collaborer avec d'autres pouvoirs adjudicateurs tels que d'autres organismes du secteur public, ils peuvent recourir à un accord de coopération. Dans ce cas, la concurrence n'est pas nécessaire, mais une forme d'accord entre les engagements contractuels des deux pouvoirs adjudicateurs est nécessaire. Ce genre de procédure de passation a été mis au point pour les Services familiaux de lutte contre les drogues et l'alcool dans le Kent. L'accord de coopération a été conclu entre le Kent County Council, le Medway Council et le Tavistock and Portman NHS Foundation Trust.

3.1.7 Contractualiser des CIS

L'engagement d'un CIS nécessite une planification précise. Tout commence par la construction et le choix d'un type de contrat qui correspond parfaitement au CIS potentiel. Lors de la réunion du TAB en juin 2018 à Munich, l'équipe de projet d'AlpSIB a invité Jussi Nykänen de Finlande à présenter ses connaissances en matière de contrats CIS et les différents types de contrats. Jussi Nykänen est l'un des associés fondateurs d'Epique Ltd, la première société de gestion de fonds d'investissement à impact dans les pays nordiques.

¹ Source publiquement non disponible

Dans les sections suivantes, les différents types de contrats de CIS et les principales modalités des contrats de CIS, ainsi que les possibilités qui s'y rattachent seront clarifiés.

Contrats directs

Un contrat direct est défini comme un contrat de service entre le fournisseur de services et le bailleur de fonds. Le fournisseur de services reçoit le fonds de roulement directement de l'autorité contractante du gouvernement ou de l'organisme payeur des résultats. Le fonds de roulement est souvent accordé sous forme de prêt (c'est souvent le cas dans les CIS français). Les paiements des résultats sont effectués si les objectifs et les résultats fixés sont atteints tels qu'ils sont consignés dans le contrat. Ces paiements vont au fournisseur de services et sont ensuite transmis aux investisseurs (So et Jagelewski, 2013 : 13). Si les résultats convenus n'ont pas été atteints, il n'y aura pas de paiements au titre des résultats, comme c'est généralement le cas pour les CIS.

Il pourrait y avoir un problème contractuel si le fournisseur de services n'obtient pas un rendement suffisant. L'investisseur ne peut pas modifier ou résilier facilement le contrat, de sorte qu'il supporte un risque élevé. Pour minimiser ce risque, il devrait entreprendre un processus détaillé de diligence raisonnable avant de passer un contrat avec le fournisseur de services. Ce genre de contrat direct donne au fournisseur de services un rôle central. Il est responsable de la mise en œuvre de l'accord et de l'ensemble de la gestion interne des performances (Gustafsson-Wright et al, 2015 : 9 ; OCDE, 2016 : 6). Mais il est difficile de partager le risque avec le fournisseur de services. Alors que les entreprises sont plus susceptibles de prendre une partie du risque, les ONG ne peuvent pas en tirer profit parce qu'elles ne peuvent couvrir que les coûts, de sorte que cela dépendra du type de prestataire de services.

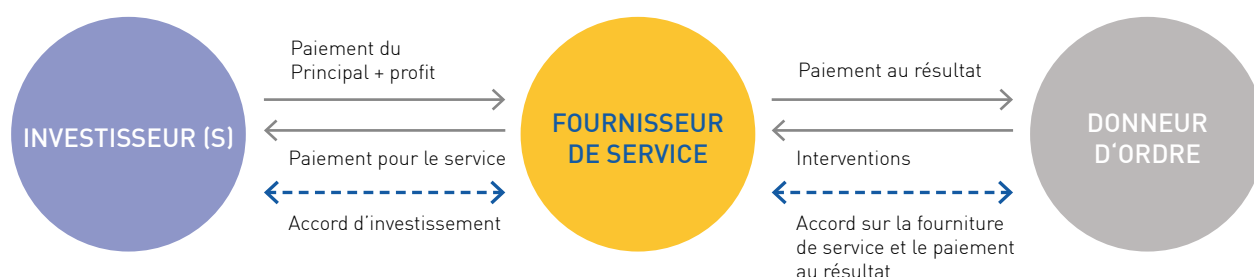


Schéma 2 Financement direct de services (extrait de la présentation des options structurelles des CIS/SOC par Jussi Nykänen lors de la réunion TAB à Munich, 19 juin 2018)²

CIS avec "entité ad hoc" (SPV)

Un autre type de contrat direct est un contrat utilisant une entité ad hoc (Special Purpose Vehicle – SPV ou les FCP - fonds communs de placement), une entité juridique créée spécifiquement pour la CIS. Simplement, une SPV détient un compte bancaire où les investisseurs déposent leur argent (So et Jagelewski, 2013 : 12). Ensuite, le SPV transfère l'argent au prestataire de services pour financer l'intervention. L'argent n'est demandé que lorsqu'il est nécessaire pour l'intervention elle-même. L'autorité contractante conclut un accord concernant le paiement des résultats et la fourniture de services avec le prestataire de services. Si la CIS a été couronnée de succès et que les résultats ont été atteints, l'argent va dans l'autre sens : l'autorité contractante paie un taux de rendement au prestataire de services, qui envoie l'argent au SPV. Par le biais d'un accord d'investissement entre le SPV et les investisseurs, ils reçoivent leur rendement directement du SPV.

Jussi Nykänen nous a rappelé lors de la réunion du TAB à Munich en juin 2018 que le SPV est un bon modèle de contrat pour les CIS à grand volume, par exemple 10 millions d'euros et plus. C'est aussi un bon choix quand il y a beaucoup d'investisseurs ou de pouvoirs adjudicateurs impliqués. C'est pourquoi les investisseurs sont davantage sécurisés, car ils

transfèrent les sommes au SPV et n'ont pas à le déposer directement chez le fournisseur de services. D'autre part, les investisseurs ne sont pas aussi étroitement impliqués dans l'ensemble du projet en raison de la distance qui les sépare du prestataire de services.

Les autorités gouvernementales contractantes préfèrent souvent ce type de contrat, car il offre une plus grande souplesse. Par exemple, si un fournisseur de services est sous-performant pendant la période de CIS, le SPV peut annuler l'accord de financement et de partage des bénéfices entre le SPV et le fournisseur de services pour un fournisseur qui est mieux adapté (So et Jagelewski, 2013 : 12). D'autres applications ne sont possibles qu'avec les SPV. Par exemple, le transfert d'actifs est un énorme défi dans le cadre des contrats de SIB, car de nombreux actifs ne peuvent être transférés ou le processus de transfert est très difficile. Par l'intermédiaire de l'entité ad hoc en tant qu'entité possédant ses propres actifs, l'actif ne doit plus être divisé entre différentes parties. De même, le risque n'est plus pris par la société mère. La SPV, en tant qu'entreprise distincte, partage le risque et un risque financier potentiel en cas de faillite ou d'autre problème. De plus, les entreprises dont les investissements ne sont pas notés peuvent réduire leurs coûts de financement en isolant les actifs d'une entité ad hoc (PwC, 2011 : 5). En résumé, un CIS géré par SPV le travail juridique et la gestion des flux de trésorerie.

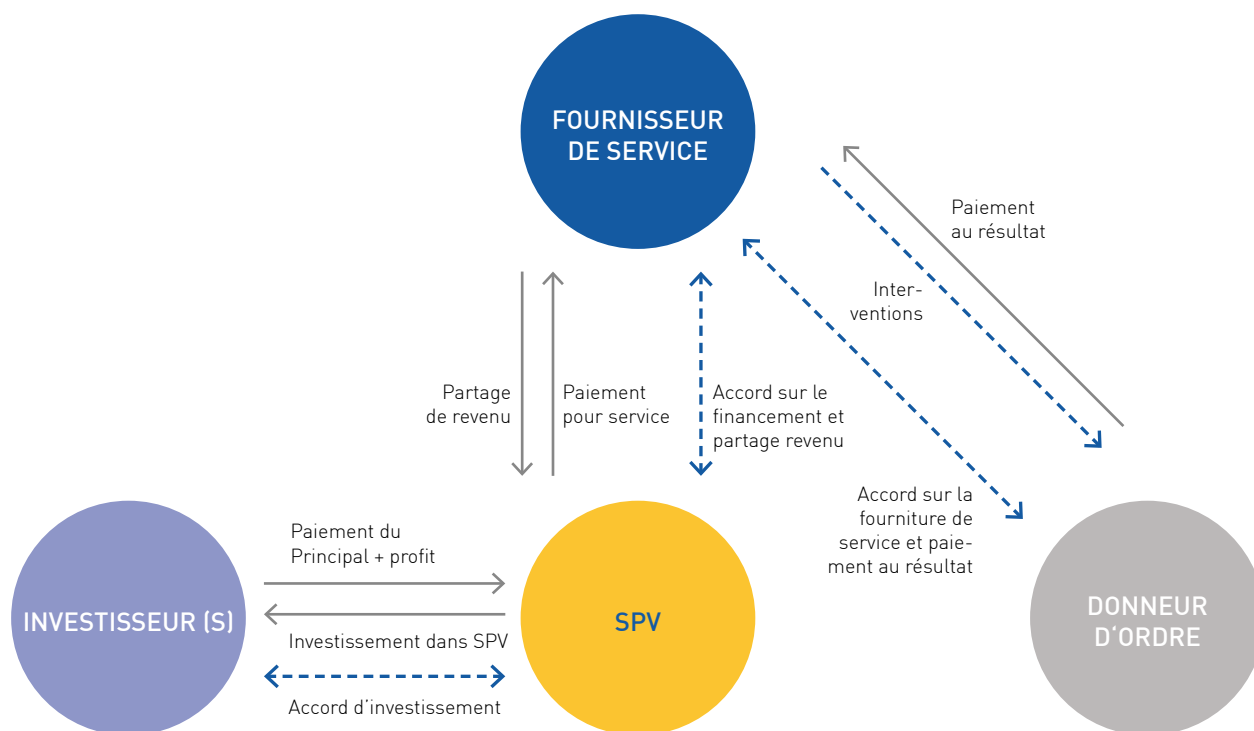


Schéma 3 Financement de services via une "entité ad hoc" (SPV) (extrait de la présentation des options structurales des CIS/SOC par Jussi Nykänen lors de la réunion TAB à Munich, 19 juin 2018)³

CIS intermédié

Lorsqu'il existe un intermédiaire entre le SPV et un ou plusieurs prestataires de services, le contrat et le type de CIS sont appelés CIS intermédiés. L'intermédiaire a un niveau relativement élevé de responsabilité dans l'élaboration du CIS et la gestion de la performance par le biais d'un accord de gestion avec le SPV (Gustafsson-Wright et al., 2015 : 9). Il est rémunéré par le SPV pour son service de gestion. Il n'y a pas d'accord entre l'intermédiaire et les fournisseurs. L'intermédiaire peut agir pour le compte des investisseurs si l'intervention ne fonctionne pas ou si un prestataire de services est peu performant. Dans ce cas, l'intermédiaire peut réduire le paiement aux prestataires de services concernés.

Ce modèle de contrat améliore la qualité du projet et, comme l'a dit Jussi Nykänen lors de la réunion TAB, il permet aux créateurs de CIS de former un écosystème autour des fournisseurs de services. Un écosystème part toujours du problème qu'il faut résoudre, et non des fournisseurs concernés et de leurs objectifs individuels. Le résultat, qu'il soit réussi ou non, est le résultat de leur travail commun et non d'efforts individuels. C'est pourquoi, dans ce cas, le risque est partagé entre le SPV et l'intermédiaire.

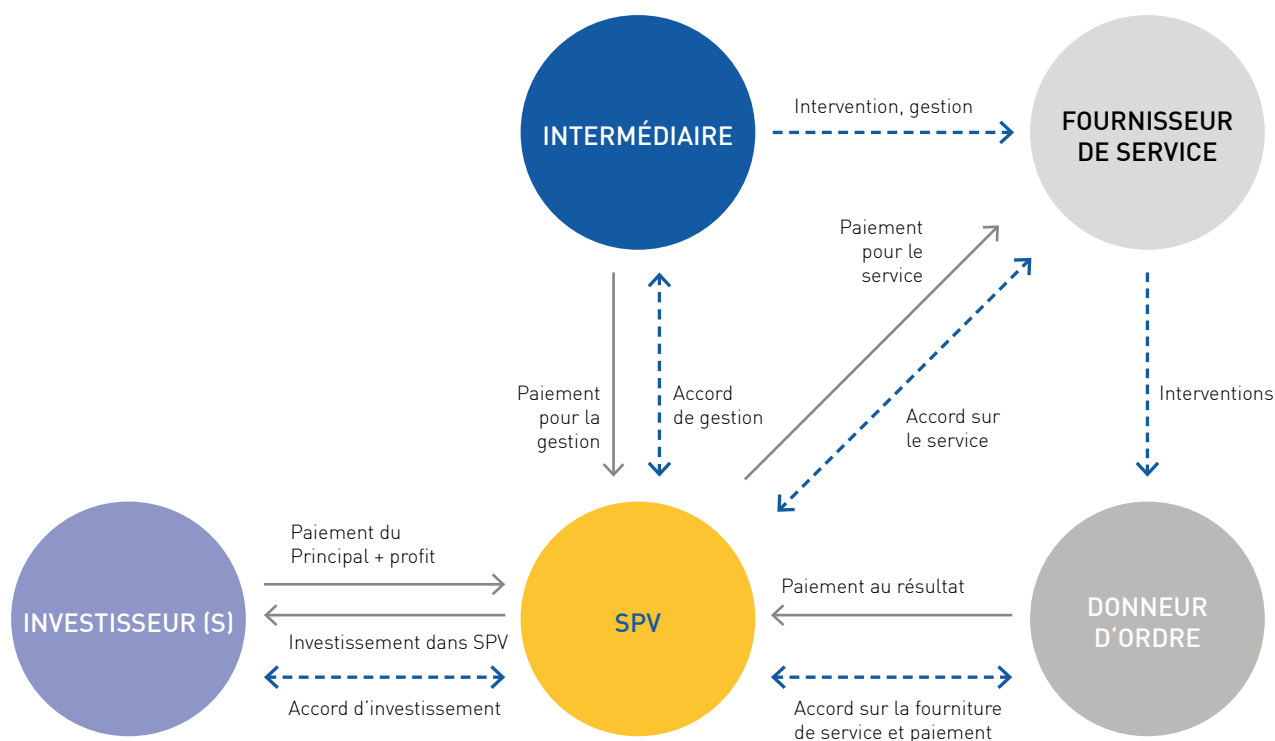


Schéma 4 Financement de services via une "entité ad hoc" intermédiée (extrait de la présentation des options structurales des SCIS/SOC par Jussi Nykänen lors de la réunion TAB à Munich, 19 juin 2018)⁴

CIS gérés par des fonds

Un CIS géré par un fonds est une idée qui a fait ses preuves en Finlande. Simplement, c'est le cas lorsqu'un SPV devient un intermédiaire ou un fonds portant un nom similaire. L'autorité contractante recherche un gestionnaire de fonds qui reçoit une rémunération du fonds et conclut un accord de gestion de programme avec lui. Le grand avantage d'un CIS géré par fonds par rapport à d'autres types de contrats réside dans le fait qu'il est possible de créer plusieurs contrats qui traitent le même problème social et le résolvent en utilisant les mesures du CIS.

Le fonctionnement de ces CIS gérés par des fonds est expliqué ci-après à l'aide de chiffres fictifs. Lors de la construction de ce type de contrats, le coût initial pourrait être de 100.000 euros ; c'est le prix à payer pour la mise en place du contrat. Le gestionnaire du fonds est alors rémunéré à 2 % pour la gestion du CIS. Si le gestionnaire du fonds est également un gestionnaire d'intervention, les frais peuvent atteindre 4 %. Le retour sur investissement est de 5 à 8 %. Les investisseurs sont très différents ; ils n'investissent pas les mêmes montants. Certains investissent 10 millions d'euros, d'autres sont plus petits, comme les fondations, mais ils investissent tous dans les mêmes conditions. Toutefois, les règles de surveillance empêchent les petits investisseurs d'intervenir parce qu'il est trop compliqué pour les investisseurs privés et non professionnels de faire face aux risques inhérents aux CIS. Les sociétés de gestion de fonds ne sont pas non plus autorisées à investir car elles doivent avoir une gestion des risques et comprendre comment gérer le risque, et la FSA finlandaise a décidé qu'elles doivent également comprendre l'intervention qui est difficile pour les sociétés financières traditionnelles.

Nykänen a expliqué que les responsabilités sont partagées parce que les pouvoirs adjudicateurs ne peuvent pas échapper à leur responsabilité de s'occuper, par exemple, des enfants dans les municipalités. La seule chose que les autorités contractantes pourraient faire est d'externaliser de telles interventions. Dans la plupart des cas, un groupe de coordination sera constitué en plus du personnel de la municipalité et des fournisseurs de services. Ils travaillent tous ensemble pour analyser les besoins du groupe cible, complétés par des informations provenant directement du groupe cible. Avec un CIS géré par un fonds, les personnes concernées peuvent participer à la gestion de l'intervention et les fournisseurs de services n'ont aucun risque réel d'échec.

Pour créer un CIS géré par un fonds, une licence doit être obtenue auprès de l'autorité de supervision financière en Finlande (FSA). Dans les autres pays européens examinés dans le cadre de cette méthodologie commune, il existe différentes réglementations quant à savoir si les licences ou autres principes juridiques doivent être respectés :

- En Slovénie, un tel fonds serait régi par la loi sur les fonds d'investissement et les sociétés de gestion (Journal officiel de la RS, n° 31/15, 81/15 et 77/16). La loi réglemente strictement tous les domaines de ces fonds d'investissement, y compris les conditions d'établissement et les services, les autorisations, les contrôles, etc. Si le fonds CIS était organisé comme un «quasi-fonds» (par exemple dans le cadre de la structure juridique d'une fondation privée), aucune autorisation spéciale n'est nécessaire de la part des autorités financières (par exemple la Commission de la loi sur les fonds d'investissement et les sociétés de gestion, la Banque de Slovénie, etc.)
- En Italie, le statut d'«intermédiaire financier» doit être autorisé par la Banque d'Italie. Le processus est presque identique à celui de la version de base finlandaise
- En France, un agrément est nécessaire pour gérer une entreprise d'investissement, qui pourra ensuite investir dans le cadre d'un CIS
- Pour mettre en place un fonds en Allemagne, de nombreuses mesures doivent être prises. De nombreux prestataires de services financiers différents sont nécessaires. Par exemple, une société de gestion de capital est nécessaire pour administrer le fonds. Plus tard, une banque dépositaire est nécessaire. Le gestionnaire du fonds ou le prestataire de services financiers externe qui gère le fonds doit également être titulaire d'une licence au sens de l'article 32 de la loi allemande sur le crédit (Kreditwesengesetz, KWG)
- Les fonds d'investissement autrichiens sont régis par la loi sur les fonds d'investissement de 2011. Les fonds de placement sont gérés par des sociétés de gestion spécialement agréées

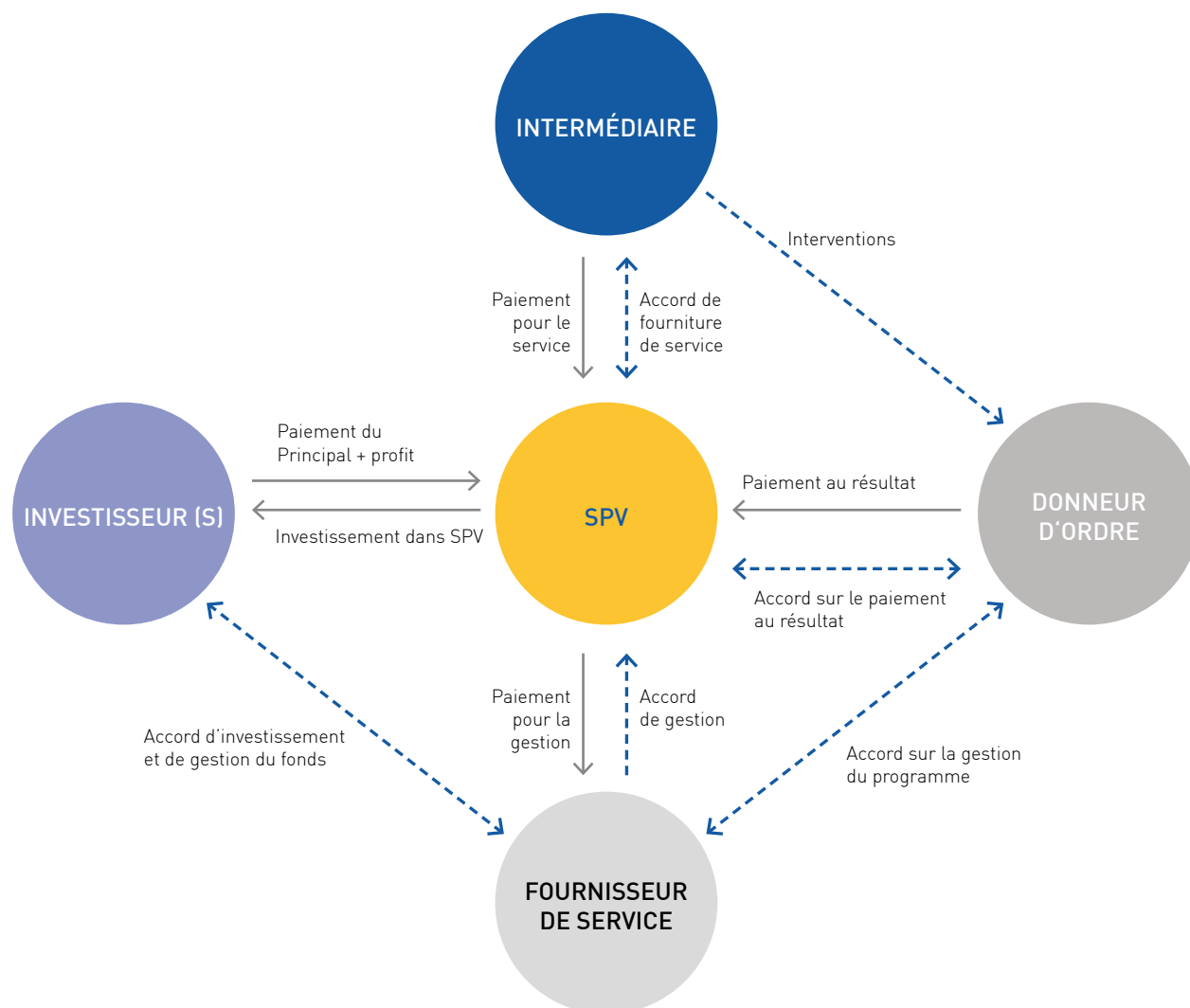


Schéma 5 Financement de services via des Fonds (extrait de la présentation des options structurelles des CIS/SOC par Jussi Nykänen lors de la réunion du TAB à Munich, 19 juin 2018)⁵

Principes généraux et conditions d'un CIS

Certains principes clés devraient être précisés et inclus dans chaque CIS. Cela permettrait d'illustrer un modèle de contrat et d'établir une comparaison, ainsi les principaux termes clés seront expliqués ci-après.

La clarification des termes clés s'inspire du modèle de contrat construit par le Cabinet Office 2013 (Appendice 6.1.1.) et explications associées (Government Outcomes Lab, 2017c). Le CIS KOTO à l'Appendice 6.1.2 est également une base de travail même s'il s'agit d'un CIS géré en Finlande et que ce type de contrat serait rare et difficile à mettre en œuvre dans un autre pays européen. Ce modèle donne néanmoins un bon aperçu de la structure et du contenu d'un contrat CIS.

Au début, **un énoncé d'objectifs communs** peut prévoir que les différentes parties contractantes travaillent en collaboration. Cette clause contractuelle crée un environnement de compréhension réciproque et d'interprétation des responsabilités de chacune des parties impliquées dans le contrat. Par conséquent, les

objectifs devraient être définis avec une description précise des interventions visées et les principaux mécanismes du CIS devraient être expliqués dans le contrat. **La structure de gouvernance** sur laquelle repose le mécanisme du CIS doit être clairement communiquée. La structure de gouvernance est sur mesure, tout comme chaque CIS. Elle devrait donc pouvoir être modifiée pour s'adapter à chaque type et besoin d'intervention ainsi qu'à chaque partie prenante impliquée. Les principes tels que les mécanismes de reporting et d'autres devraient être établis dès la mise en place et le développement de la structure de gouvernance pendant la mise en œuvre du CIS.

Les différentes parties prenantes qui sont intégrées dans la structure de gouvernance du CIS ont chacune des rôles et des responsabilités différentes. Celles-ci sont expliquées ici (So and Jaglewski, 2013: 15):

A commencer par les aspects financiers, l'argent des investisseurs est en jeu. Ainsi, dans leur intérêt, c'est-à-dire pour atteindre les meilleurs résultats sociaux et, ensuite, les meilleurs résultats financiers, les services contractés doivent bien fonctionner pour atteindre ces objectifs.

La tâche des **prestataires de services** est de fournir un service qui correspond le mieux aux besoins du groupe cible et qui respecte les normes de qualité, les obligations contractuelles et les résultats.

En général, les **pouvoirs adjudicateurs** doivent s'acquitter de leurs responsabilités légales. En ce qui concerne les contrats types conclus avec des entités **ad hoc**, l'autorité contractante du gouvernement est responsable du suivi des résultats du contrat par le biais de réunions régulières avec l'intermédiaire ou le prestataire de service pour vérifier le respect des modalités contractuelles.

Un **intermédiaire**, tel qu'il est souvent établi dans les entités *ad hoc* surveille et soutient l'obtention des résultats. Il assure et analyse les données pour en rendre compte aux investisseurs. Le pilotage de l'efficacité peut être adopté par les prestataires de services et/ou les intermédiaires ou encore une entité **ad-hoc** tout dépend du type de CIS. Le responsable de la performance veille également à ce que le prestataire de services respecte les modalités contractuelles. Pour vérifier cela, il agit au plus près du groupe cible, là où les services sont fournis afin d'aider le prestataire de services à gérer les interactions entre lui et les autres parties prenantes du contrat ou entre lui et les autorités locales. Le plus important, étant que les activités de soutien de l'intermédiaire sont axées sur l'atteinte du résultat visé.

La **durée des contrats** entre les différents acteurs du CIB n'est pas très longue. Par exemple, les prestataires de services sont souvent engagés par contrat annuellement. Souvent, la durée des contrats n'est pas la même que celle du service fourni. Parmi les 38 CIS examinés par Gustafsson-Wright et al., 2015, la durée la plus courte d'un contrat est de 20 mois et la plus longue de 120 mois. La durée du contrat est l'un des principaux avantages du modèle des CIS. En effet, pour les interventions financées par les fonds publics, les ressources financières sont débloquées année par année. Les CIS ouvrent ainsi un horizon temporel plus long et plus durable. Les projets et les interventions peuvent être planifiés, financés et contractuellement structuré partiellement sur plusieurs années.

Une clause contenant des accords, qui pourrait être ajoutée sous le terme « **mobilisation** », permettrait une réglementation pour les travaux préparatoires éventuellement nécessaires. Les deux parties auront des obligations réciproques pendant cette période préparatoire qui sont définies dans le plan de mobilisation. Ce plan doit garantir que tous les éléments nécessaires au démarrage des services et des interventions seront atteints et réalisés par toutes les parties contractantes. Le moment idéal pour le démarrage des services peut être inclus dans le plan de mobilisation. Parfois, il est nécessaire

de commencer les interventions pendant ou avant une certaine date, par exemple le début de l'année scolaire.

La clause intitulée **examen, suivi et obligations** tente d'anticiper les problèmes et la possibilité que le développement d'une solution innovante comme un CIS ne soit pas parfaite dès le départ. Par exemple, dans le cadre de cette clause, la réunion de toutes les parties prenantes contractantes afin d'examiner le contrat, résout ce problème et permet de décider comment y répondre. Ces examens ont lieu dans un délai de six mois, suivi d'un examen par année. De plus, les paiements et le montant de l'investissement engagés par les investisseurs sont un autre point qui doit être inclus dans cette clause. Le modèle de contrat du Cabinet Office divise les paiements en deux catégories : d'un côté les frais de services pour les interventions et les services continus et de l'autre il y a la période au cours de laquelle le capital et les investissements peuvent être restitués aux investisseurs c'est-à-dire le paiement des résultats. Le délai de remboursement sera plus long que la durée du contrat en fonction des résultats obtenus. Le point du contrat concernant le retour sur investissement doit être précédé de la détermination des paramètres de réussite et de la façon dont ils seront mesurés. *Jussi Nykänen insiste sur le fait que le calendrier des paiements aux investisseurs peut être adapté individuellement aux structures du CIS et au type d'investisseurs. Même si le contrat entre les investisseurs et, par exemple, les prestataires de services, tient compte de la durée totale du CIS, les paiements peuvent être effectués de différentes manières. Le calendrier des paiements ne fait donc pas référence à la durée des contrats de service mais dépend des résultats intermédiaires.*

Les contrats devraient également inclure des clauses de manquement et de résiliation (So and Jagelewski, 2013: 14). Il ne faut pas oublier que chaque partie a le droit de résilier le contrat à tout moment. Les termes et conditions applicables sont précisés et acceptés par écrit dans cette clause. Par exemple, dans les CIS sous contrat avec une entité *ad hoc* les investisseurs doivent pouvoir annuler les accords et les contrats avec des prestataires de services peu performants. Les objectifs de rendement peuvent éviter un conflit à propos des résultats du CIS. Le modèle de CIS et le contrat visent toujours à transférer le risque, par exemple le risque financier, du gouvernement aux investisseurs. Les prestataires de services peuvent être tenus responsables en cas de sous-performance, mais jamais pour avoir atteint les résultats définis. En cas d'évaluation négative des résultats, un plan d'amélioration des performances est alors nécessaire pour sauvegarder les objectifs du contrat dans un délai convenu afin d'éviter un manquement de contractant. Les mesures à prendre en cas de défaillance du prestataire de services entrent également dans cette clause. Il en va de même pour la possibilité d'une défaillance de l'autorité publique.

Défis et opportunités générés par la contraction de CIS dans différents pays et systèmes politiques

La conception d'un CIS en **Allemagne** est un problème plutôt juridique et conceptuel (Scheuerle and Nieveler, 2017: 11). Le processus d'évaluation a déjà montré qu'une définition précise et réfléchie des objectifs est difficile (Scheck, 2016: 3). Cela peut être immanent dans de nouveaux domaines ou dans des approches d'intervention jusqu'à un certain point. Les CIS allemands sont essentiellement des contrats de service public entre le secteur public et les intermédiaires, ils sont axés sur l'échange de services (Fliegauf et al., 2015: 12). Les services qui feront l'objet d'un échange monétaire sont clairement définis, de même que les résultats sont mesurables et assortis d'un mécanisme de rémunération. L'avantage de ces accords étant que les demandes peuvent être exécutées par des mesures légales. L'un des inconvénients pourrait être que tous les points et clauses des contrats en Allemagne soient réglementés de manière très détaillée afin que le contractant gouvernemental puisse participer à un degré élevé aux interventions sociales et à la manière dont elles sont pratiquées. Il s'ensuit que le processus de passation de marchés est long et complexe. Un autre défi que pose la contractualisation de CIS en Allemagne est que, dans les contrats de paiement au cas par cas, les économies concrètes ne peuvent être démontrées qu'ex ante. Cela représente un défi pour le principe d'efficacité et d'économie car il est très difficile de vérifier les économies réelles plutôt que les coûts de compensation ou autres. Autre aspect, conformément à l'article 38 du code budgétaire fédéral (Bundeshaushaltsordnung), les interventions qui impliquent des dépenses au cours des exercices financiers suivants ne sont permises que si elles sont conformes au plan budgétaire (Fliegauf et al., 2015: 12-14). En particulier, les contrats plus longs peuvent ici poser des problèmes s'ils sont plus longs que la période législative. Les contrats d'une durée supérieure à quatre ans ne sont possibles que s'ils sont assortis d'une autorisation au titre de la loi de finances. Il n'est pas certain que cette autorisation sera accordée car les CIS ne sont pas très populaires en Allemagne. Une solution pour des contrats de plus longue durée ne pourrait être qu'une structuration différente.

Du point de vue de la **France**, l'enjeu de la contractualisation des CIS dans le système politique français est que la majorité des politiques relève de la responsabilité du gouvernement national, ce qui rend difficile la contractualisation régionale ou locale. En ce qui concerne la structure de gouvernance, il n'y a pas de culture des intermédiaires. C'est un problème, précisément parce que le rôle des investisseurs en tant qu'intermédiaires ou facilitateurs semble être très important dans le contexte français. Les possibilités offertes par les CIS sont dans l'intérêt du gouvernement. En 2016, le lancement par le gouvernement d'un appel à propositions dédié au CIS afin de financer les CIS et de désigner des CIS régionaux

ou locaux a permis de sélectionner 13 CIS. Un nouvel appel à propositions est probablement prévu pour 2019.

En **Slovénie**, il y a également plusieurs défis pratiques à relever pour la mise en place de CIS. En raison du manque d'expérience pratique, il n'est pas évident de savoir si la loi actuelle sur les partenariats public-privé pourrait également être utilisée comme base juridique pour les CIS. En outre, le manque d'expérience concernant l'article 43 de la loi sur les marchés publics et son utilisation dans le cadre des CIS est en question. Basée sur la directive européenne, l'objectif de la stratégie du partenariat d'innovation est de développer des produits ou services innovants et leurs utilisations ultérieures tandis que les critères de sélection sont basés sur le meilleur rapport qualité/prix. Limiter le recourt aux partenariats d'innovation pour les seules entreprises reste un défi (se limiter aux entreprises sociales organisées en ONG par exemple). Il y a une certaine incertitude quant à l'application de l'article 31 de la loi sur les marchés publics (marchés publics réservés) au CIS et une méconnaissance générale de l'utilisation des « clauses sociales » fondées sur la législation communautaire. Si la procédure est basée sur des marchés publics « classiques » il pourrait y avoir une contestation juridique de la coopération des parties prenantes en amont de la mise en place du CIS. L'inclusion d'éventuels fournisseurs dans la planification et l'élaboration de systèmes de CIS n'est pas réglementée et pourrait être considérée comme illégale (du moins par d'autres exécutants éventuels) dans les procédures de passation de marchés ultérieures. Il y a d'autres limitations pour les CIS dans le domaine des services sociaux : en Slovénie, en Slovénie, les prestataires de services doivent être des personnes morales sans but lucratif et aucun profit lié aux services sociaux n'est autorisé. Cela reste donc un défi : comment leur permettre d'obtenir des avantages financiers dans le cadre de la passation de marché ? En ce qui concerne la passation de marchés, les rendements financiers pour les investisseurs dans les CIS se heurtent à deux obstacles : tout d'abord, il faut déterminer comment définir juridiquement et mettre en œuvre les paiements à partir du budget de l'Etat pour les investisseurs en cas de succès de la mise en œuvre du CIS. Ensuite, le rendement financier des services sociaux serait probablement considéré comme une question controversée et devrait être défini et inclus dans les contrats avec beaucoup de soin, y compris une communication approfondie avec le public.

En **Italie**, seuls deux types de contrat ou de gestion sont actuellement possibles : l'une des options est un modèle de gestion qui comprend une entité ad hoc. Cela implique des coûts élevés qui ne peuvent être justifiés que pour des investissements importants. L'autre option est un modèle de gestion sans entité ad hoc, ce qui implique une relation directe entre l'investisseur et le prestataire de services sociaux. Cette situation est particulièrement complexe en raison du cadre juridique et administratif en Italie. Cette complexité pourrait décourager

l'investisseur. L'utilisation de fonds structurels peut également poser certains problèmes : le créneau d'enregistrement des dépenses est un défi, le risque étant qu'une partie de l'argent soit économisée ou non dépensée ce qui n'est pas positif dans la logique de gestion des fonds structurels (en effet, ces fonds sont attribués aux Régions pour être dépensés sans économies). En outre, les fonds structurels ne peuvent pas être utilisés pour payer des intérêts.

La difficulté de la mise en œuvre de CIS en **Autriche** réside d'une part dans le contrat entre le secteur public et les investisseurs privés et, d'autre part, entre le secteur public et l'intermédiaire. Dans le projet autrichien de CIS pilote, l'intermédiaire offre ses services gratuitement de sorte que l'obstacle susmentionné n'a pas joué de rôle. Pour la réussite du montage d'un CIS avec une bonne initiative et un bon projet, une collaboration précoce avec les prestataires de services serait essentielle et utile car ce sont eux qui savent le mieux ce qui est nécessaire. Toutefois, cela entre en contradiction directe avec la réglementation relative aux procédures de passation des marchés qui ne permet pas d'inclure le prestataire dans les échanges à un stade précoce (Schneider, 2017: 9).

3.2. Les CIS, et après ?

Les attentes selon lesquelles les CIS pourraient, par exemple, remplacer les financements de l'UE ne se sont pas concrétisées. En effet, jusqu'à présent, la plupart des pays européens ont mis en œuvre entre un et deux CIS au maximum. Le processus d'innovation n'a pas produit de changement systémique. De ce fait, il n'est pas possible d'étendre ou de normaliser le processus comme dans le secteur industriel. Alors que reste-t-il après le processus de développement, la mise en œuvre et l'exécution d'un SIB ? Quels mécanismes peuvent être réutilisés ou consolidés ?

A ce stade, nous souhaitons avoir une analyse pour chaque partie prenante et réfléchir à la façon dont chacune d'entre elles pourraient continuer à s'impliquer après la mise en place d'un CIS.

Il nous faut clarifier certains points :

Qu'est-ce que cela signifie pour les prestataires de services lorsqu'un financement d'amorçage sur un projet est soudainement retiré ?

Ou encore, qu'en est-il de la poursuite de financements par les investisseurs afin de préserver et dupliquer la valeur ajoutée développée dans le cadre du CIS ?

Les CIS modifient la conception de l'Etat providence. Au lieu d'être un fournisseur, l'Etat devient une sorte d'investisseur. La politique sociale est en train de changer pour devenir partie intégrante de l'action de politique générale qui vient soutenir les citoyens dans la limite de leurs ressources disponibles. (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 87). Les CIS peuvent être considérés comme un instrument de transformation du secteur des services sociaux. (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 83). Théoriquement, ils influencent la politique sociale locale dans laquelle un SIB est mis en œuvre afin de permettre un alignement entre les actions des politiques locales et les intérêts des investisseurs sociaux.

Cependant, cela ne reste qu'une construction théorique dans la mise en pratique d'un CIS. La monétisation de l'impact d'un CIS force cependant les décideurs politiques à sélectionner des projets dont le succès est mesurable.

Le fait de rechercher des résultats à moyen ou à long terme plutôt que des résultats à court terme est malheureusement souvent négligé dans ce processus.

En fin de compte, l'avantage des CIS pour l'Etat c'est l'externalisation du risque gouvernemental dans le financement des services sociaux. En effet, le CIS créé à la fois des méthodes nouvelles et alternatives en matière de politique sociale et également une réduction des coûts pour le trésor public.

Cependant, la logique de passer d'un soutien de l'orientation du processus à l'orientation vers des objectifs précis et l'efficacité est et demeure la principale force des CIS pour le secteur public.

Pour l'administration, cela constitue un réel changement de cap : on s'éloigne de l'organisation bureaucratique-administrative des tâches et des budgets fixes au profit d'une approche à l'échelle du budget orientée sur les impacts.

Les CIS déclenchent donc un changement dans l'administration en faveur de la pensée et de l'action entrepreneuriales. Cependant, l'accent mis sur l'efficacité génère des effets d'un côté sur la politique régionale et de l'autre sur l'administration grâce à la combinaison de différentes logiques d'intervention (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 84) et dans l'ensemble cela permet de réaliser des actions plus coûteuses qu'avec un financement traditionnel.

Le rôle global des CIS dans la transformation du système bureaucratique-administratif des services sociaux de différents pays dépend de l'implication des autorités locales dans la mise en œuvre et le développement des CIS.

Une accélération de l'ouverture du marché dans le secteur des services sociaux peut être constatée même si les prestataires de services basent leur action sur l'atteinte d'objectif quantitatif et moins sur la qualité technique. La primauté de la quantité sur la qualité affecte également de plus en plus de secteurs des services sociaux du fait de l'introduction des CIS en ce qui concerne la mesure de l'efficacité. De plus, les dimensions du service offert par le prestataire sont habituellement définies par les intermédiaires et le gouvernement car elles sont déterminantes dans la conception du service. Par conséquent, les prestataires sont aux prises avec ce problème pendant et après un CIS. Cela s'explique par le fait qu'ils ont moins de marge de manœuvre qu'avant le CIS car pendant le CIS ils font l'objet d'un suivi permanent et subissent une charge administrative considérablement accrue (Roy et al., 2018).

Cette charge administrative que constituent les rapports, les chiffres et les données à fournir s'étend également au-delà de la période de mise en œuvre du CIS et s'étend jusqu'à la phase d'évaluation. De plus, ces données sont nécessaires pour élaborer de nouveaux CIS. Si, par exemple, un CIS auquel le prestataire de services a déjà participé n'a pas donné les résultats escomptés il est peu probable que le prestataire soit à nouveau considéré comme un prestataire de services dans le cadre d'un CIS.

En résumé, le prestataire de services n'a pas les moyens financiers de répéter ou de poursuivre les interventions réalisées dans le cadre du CIS et donc de fournir au groupe cible une offre correspondante. La dépendance à l'égard de l'investisseur et donc la tolérance accrue à l'absence de voix du groupe cible sont problématiques dans le contexte des CIS. La financiarisation et la privatisation des politiques sociales et publiques constituent une menace potentielle pour les prestataires de services en raison des CIS (Roy et al., 2018).



4. UNE VUE D'ENSEMBLE – LES CIS DANS L'UNION EUROPÉENNE

4.1. Le rôle des institutions européennes

Le projet AlpSIB a mis en évidence le dynamisme de l'Europe dans le pilotage des CIS et, plus largement, des instruments de financement basés sur les résultats pour les initiatives axées sur l'impact.

Néanmoins, les parties prenantes dans les États européens font face à des conditions préalables individuelles lorsqu'elles envisagent de mettre en œuvre un CIS. De nombreux défis communs peuvent être trouvés en fonction de la législation et de la mise en œuvre. Les points principaux vont des questions concrètes sur la mesure jusqu'au manque de connaissance de cet instrument et aux craintes - que le secteur social soit réduit aux chiffres, par exemple (voir chapitre 2.6.).

Le deuxième Comité consultatif transnational (TAB) du projet AlpSIB s'est centré sur le contexte européen pour résoudre ces problèmes. Le tableau européen est encore très hétérogène, avec au moins trois groupes de pays :

1. Le Royaume-Uni, pays européen pionnier en matière de CIS, est maintenant dans une troisième phase de développement : après les premières initiatives pilotes et la diffusion de plus de 40 projets, il expérimente actuellement des infrastructures de deuxième niveau (comme le Bridges Venture Fund qui soutient les projets CIS).

2. Un groupe de pays, dont la Suisse, où quelques initiatives testent le concept et opèrent dans l'environnement au niveau des organisations sociales, des gouvernements et des institutions financières. Parmi ceux-ci, on peut citer la France, la Finlande, l'Autriche, le Portugal et encore d'autres pays.

3. D'autres pays où l'intérêt pour les CIS augmente fortement, mais les expériences pâtiesent d'un certain nombre de difficultés (par exemple politiques, administratives, manque d'initiateurs), notamment liées aux écosystèmes locaux qui semblent encore fragiles ou pas encore prêts à relever le défi. Nous pouvons inclure parmi ceux-ci, par exemple, l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne.

Afin d'accélérer et de diffuser le processus dans le contexte européen, il y a au moins trois questions pertinentes :

- Quels sont les besoins des institutions privées et publiques (en particulier dans les pays du groupe 1 et en partie du groupe 2) ?
- Comment les expériences du Royaume-Uni et des pays du groupe 2 peuvent-elles influencer les pays du groupe 3 en termes de logique, de structuration et d'implication des différentes parties prenantes ?
- Quel est, et quel pourrait être, le rôle des institutions européennes pour soutenir le développement des CIS ?

Au niveau européen, on peut trouver quelques approches pour résoudre les défis de la mise en œuvre des CIS, comme l'a souligné le document fourni par Georgia Efremova :

Au cours des cinq à huit dernières années, deux initiatives à grande échelle au niveau européen (à savoir l'agenda pour l'innovation sociale et l'initiative pour les entreprises sociales) ont favorisé un certain nombre d'axes de travail, visant à :

- Faciliter l'accès au financement, grâce à un ensemble d'outils financiers dans le cadre du Programme Emploi et innovation sociale et du Fonds européen d'investissement stratégique
- Faciliter l'accès au marché pour les entreprises sociales, par le biais de programmes de renforcement des capacités et d'assistance technique
- Améliorer les conditions-cadres, par un soutien à la mise en œuvre des stratégies nationales et régionales
- Promouvoir la coopération entre les entreprises traditionnelles et les entreprises sociales, afin d'accroître l'innovation, le progrès technologique et la conception de nouveaux modèles commerciaux
- Soutenir la dimension internationale par une participation active au processus politique mondial

Pour le prochain cadre financier pluriannuel (2021-2027), la Commission européenne a proposé un programme d'investissement intégré unique représentant la stratégie d'investissement de l'UE, appelé InvestEU. Son premier pilier, le Fonds InvestEU, rassemblera dans un même lien tous les instruments financiers actuels, y compris ceux dédiés à l'investissement social. InvestEU bénéficiera d'une garantie de 38 milliards d'euros provenant du budget de l'UE. Sur ses 38 milliards d'euros de dotation, 4 milliards d'euros seront consacrés à un guichet Investissement social et compétences innovant et intégré, soutenant les investissements dans les infrastructures sociales, les services sociaux, le capital humain et les compétences, les programmes d'innovation et d'impact social, la microfinance et l'économie sociale. Le guichet s'appuiera sur des services consultatifs complets (renforcement des capacités, assistance technique et aide au développement de projets) et comportera un partenariat stratégique avec des fondations et avec le secteur non lucratif.

En vue du lancement du nouveau programme (2021-2027), la BEI et la CE lancent une plate-forme horizontale de consultation de l'UE pour la passation de marchés axés sur les résultats sociaux (SOC) dans le cadre du European Investment Advisory Hub (EIAH), le deuxième pilier du plan d'investissement pour l'Europe. La plate-forme vise à sensibiliser les pouvoirs

publics et à renforcer leurs capacités, à constituer une base de données factuelles et à faciliter les échanges transfrontaliers d'apprentissage/pratiques dans le domaine des OSC.

Un autre projet lancé en 2018, Buying for Social Impact, sensibilisera et aidera les pouvoirs publics à utiliser les marchés publics pour poursuivre des objectifs sociaux. Il s'agit également d'encourager les pouvoirs publics à faire des affaires avec les entreprises d'économie sociale afin de les aider à accéder à de nouveaux marchés et à de nouvelles sources de revenus.

Au niveau local, le projet pilote de la Région européenne d'économie sociale vise à sensibiliser l'opinion et à donner de la visibilité aux programmes de soutien de l'UE à l'économie sociale et à collecter des informations sur les besoins locaux et les défis du développement de l'économie sociale (extrait du document «EC Policy Context for Social Impact Economy & Pilot Initiatives linking the EU and local/regional level» de G. Efremova présenté à la réunion TAB à Milan, 27 février 2019)⁶.

4.1.1. Cadre Politique - Initiatives et programmes existants

La crise financière de 2008 a entraîné un déficit d'investissement dans l'UE. Dans le secteur social en particulier, l'écart d'investissement étant important. Parallèlement, le taux de chômage a sensiblement augmenté. Aujourd'hui, dix ans après les crises, il reste à un niveau élevé (16,6 millions de chômeurs en septembre 2018 [Commission européenne, 2018 : 2]). En particulier dans les régions rurales, le taux de chômage élevé persiste. En septembre 2016, le Parlement européen a transmis une «déclaration écrite» au Conseil et à la Commission en vue de combler ces déficits (Parlement européen, 2016). Mais de fait, les décideurs politiques de l'UE avaient déjà réalisé il y a des années qu'il existe un lien entre la croissance économique et les investissements dans le secteur social. En lançant l'Agenda d'innovation sociale de l'UE en 2010 et l'Initiative Social Business en 2011, la Commission européenne a donc fait du soutien à l'entrepreneuriat social un domaine clé d'action politique prioritaire. Au cours de l'été 2013, le Parlement européen (PE) a souligné dans une résolution le rôle important du secteur privé dans l'investissement social. Le PE a invité les États membres à recourir davantage à l'ingénierie financière par le biais d'instruments tels que les obligations à impact social et a demandé à la Commission de faire des propositions plus détaillées sur de nouveaux instruments financiers susceptibles de stimuler les investissements sociaux publics (Parlement européen, 2013). Cette résolution était la réponse du PE à la publication «Investissement social», publiée par la Commission européenne en février 2013.

La communication reconnaît la nécessité pour les entreprises sociales d'accéder au financement privé et invite les États membres de l'UE à se concentrer sur le secteur privé et à tester et évaluer des instruments tels que les Contrats à Impact Social (Commission européenne, 2013). En 2013, le Fonds européen d'investissement (FEI), en collaboration avec des investisseurs du secteur privé, a également lancé le Social Impact Accelerator (SIA), le premier partenariat public-privé paneuropéen d'investissement social. L'ASA fonctionne comme un fonds de fonds géré par le FEI et investit dans des fonds d'impact social destinés aux entreprises sociales de toute l'Europe.

Après son élection à la présidence de la Commission européenne en 2014, Jean-Claude Juncker a lancé une initiative d'investissement, le Plan Juncker, qui poursuit trois objectifs principaux : 1. L'élimination des obstacles à l'investissement, 2. l'appui technique aux plans d'investissement et la promotion de ceux-ci, 3. une utilisation plus efficiente et efficace des ressources financières (Commission européenne, pas de date).

Le Fonds européen d'investissements stratégiques (FESI) est le pilier financier du Plan Juncker, géré par la Banque européenne d'investissement (BEI). Une partie de l'EFSI est constituée d'EFSI Equity, une facilité qui fournit des prises de participation à des intermédiaires financiers ou aux côtés de ceux-ci, en se concentrant sur les domaines du financement de démarrage, de croissance et d'expansion. Il vise à fournir au moins 150 millions d'euros aux entreprises sociales et aux organisations du secteur social implantées ou actives dans l'UE. Les trois instruments pilotes d'impact social soutenus dans le cadre de l'EFSI Equity sont des investissements dans ou aux côtés d'intermédiaires financiers liés à des incubateurs et/ou des accélérateurs, des investissements aux côtés de business angels ou de fonds de business angels, et des intermédiaires qui établissent et gèrent des systèmes d'investissement paiement par résultat Contrat Impact Social (European Investment Fund, 2017).

Le Fonds européen d'investissement (FEI), le ministère finlandais de l'économie et de l'emploi et Epikus⁷, un gestionnaire de fonds finlandais spécialisé dans les investissements ayant un impact social, ont annoncé un programme d'obligations à impact social en été 2017. Cet accord, rendu possible grâce au soutien du Fonds européen pour les investissements stratégiques (EFSI), comprend un investissement de 14,2 millions d'euros de la part d'investisseurs tels que le FEI, Epikus, SOK, Tradeka et Sitra, pour soutenir l'intégration de 2 500 à 3 700 migrants et réfugiés dans le marché du travail finlandais. Le modèle CIS a été conçu par le Fonds d'innovation finlandais Sitra, une fondation publique indépendante supervisée par le Parlement finlandais, qui a

introduit les obligations à impact social en Finlande (Government Outcomes Lab, 2018b).

Le European Investment Advisory Hub (EIAH) et le Portail européen des projets d'investissement (#InvestEU Portal) forment ensemble le deuxième pilier du Plan Juncker. Ils contribuent à la réalisation de projets d'investissement proposés en fournissant une assistance technique et une plus grande visibilité des opportunités d'investissement (Commission européenne). Le Portail des projets d'investissement a pour but de mettre en relation les promoteurs de projets à la recherche d'investissements et les investisseurs à la recherche de projets. En 2018, une plate-forme consultative paneuropéenne horizontale pour l'attribution de contrats de résultats sociaux (SOC) a été lancée dans le cadre de l'EIAH. La plate-forme vise à soutenir le renforcement des capacités des autorités publiques et des acteurs sectoriels dans le développement et l'utilisation de SOC et à faciliter les échanges transfrontaliers d'apprentissage/pratique. La plate-forme SOC cherchera des solutions à des défis communs tels que les marchés publics, l'utilisation efficace des Fonds structurels et d'investissement européens pour les initiatives axées sur les résultats, l'établissement de fonds pour les résultats sociaux au niveau régional/national et éventuellement européen, et offrira une approche locale commune de la «co-création d'impact» pour les parties prenantes au niveau national et local (extrait du document «Contexte politique communautaire pour une économie sociale et initiatives pilotes reliant les niveaux européen et local/régional» fourni par G. Efremova à la réunion TAB à Milan, 27 février 2019)⁸. La plate-forme a été lancée conjointement avec le ministère finlandais des Affaires sociales et de la Santé et est également soutenue par le Fonds finlandais d'innovation Sitra.

Une autre plate-forme pertinente dans ce domaine est le Fi-compass pour les services de conseil sur les instruments financiers dans le cadre des Fonds structurels et d'investissement européens (FSE). Fi-compass est fourni par la Commission européenne en coopération avec la Banque européenne d'investissement. Il est conçu pour soutenir les autorités de gestion du FSE et les autres parties intéressées en leur fournissant une expertise pratique et des outils d'apprentissage sur les instruments financiers. Il s'agit notamment de manuels pratiques, de fiches d'information et de publications d'études de cas, ainsi que de séminaires de formation en face à face, d'événements de réseautage et d'informations vidéo.

En 2018, Fi-compass a publié l'étude «The Portuguese Social Innovation Initiative - The Social Impacts Bonds Program - Using ESF to finance Social Innovation and Social Entrepreneurship». Ses deux principaux objectifs sont de fournir des orientations

⁷ Epikus est le deuxième fonds gestionnaire enregistré à l'EuSEF (European Social Entrepreneurship Fund) en Europe. Il est supervisé par l'Autorité de surveillance financière de Finlande, et fonctionne comme une entreprise sociale, consacrant 50 % de ses bénéfices à des objectifs de mission sociale et environnementale. Epikus opère en tant que gestionnaire de fonds, faisant la médiation entre la communauté financière, d'une part, et les autorités contractantes de la fonction publique ou les organismes axés sur la mission, comme les organismes de bienfaisance, d'autre part

⁸ Source publiquement non disponible

pratiques aux autres États membres désireux de mettre en œuvre ce type de mécanisme de financement et de fournir à la Commission européenne des contributions fondées sur des données probantes pour la conception d'un cadre réglementaire concernant les mécanismes de financement innovants du FSE (Banque européenne d'investissement, 2018 : 8).

Toujours en 2018, la Task Force de haut niveau (HLTF) sur l'investissement dans l'infrastructure sociale a publié son rapport «Stimuler l'investissement dans l'infrastructure sociale en Europe», qui contient des recommandations et des suggestions sur une stratégie claire pour l'infrastructure sociale. Le HLTF a été lancé par l'Association européenne des investisseurs à long terme (ELTI)⁹ et créé en février 2017, en consultation avec la Commission européenne. Son objectif est «d'attirer l'attention politique sur le rôle critique des infrastructures sociales» et de «stimuler les investissements publics et privés dans ce secteur» (HLTF, 2018 : 14).

Initiatives dans le domaine de l'investissement social

Le «big bang» de l'investissement d'impact a été le Social Impact Investment Taskforce fondé par les pays du G8. Dirigé par Sir Ronald Cohen, il a préparé entre 2013 et 2015 des rapports et des recommandations à l'intention des gouvernements de divers pays sur la façon dont ils pourraient promouvoir les investissements à impact. Cohen préside maintenant le Global Impact Investing Network (GIIN) et le Global Steering Group for Impact Investment (GSG).

Le Global Steering Group for Impact Investment (GSG) est un groupe de pilotage mondial indépendant qui catalyse l'investissement d'impact et l'entrepreneuriat. Le GSG a été créé en août 2015 pour succéder au Groupe de travail sur l'investissement et l'impact social créé sous la présidence du G8. Le GSG compte actuellement 19 pays et l'UE parmi ses membres, contre huit en 2013 (octobre 2018). Le GSG est représenté par les pays par l'intermédiaire de leurs conseils consultatifs nationaux (ou CCN)¹⁰. Le Conseil consultatif de l'Union européenne, créé en 2017, est une initiative conjointe de la Commission européenne (CE), du Fonds européen d'investissement (FEI) et de la Banque européenne d'investissement (BEI). Il « cherche à encourager un débat politique pour la définition d'un cadre réglementaire visant à développer le secteur de l'entrepreneuriat social dans l'UE » (GSG, 2018 : 52).

Le GSG a tenu son sommet annuel à New Delhi les 8 et 9 octobre 2018, avec 150 intervenants de 30 pays. Le prochain sommet aura lieu à Santiago du Chili les 18 et 19 novembre 2019.

L'OCDE a joué un rôle clé dans l'Initiative mondiale pour l'investissement socialement responsable lancée en 2013 sous la présidence britannique du G8. Son rapport «Social Impact Investment : Building the Evidence Base» (2015) a appelé à l'élaboration de normes mondiales sur les définitions, la collecte de données, la mesure de l'impact et l'évaluation des politiques.

L'OCDE travaille en partenariat étroit avec le GSG, le GIIN et d'autres plateformes au niveau national et régional.

Le GIIN se concentre sur la réduction des obstacles à l'investissement dans les infrastructures essentielles et sur le développement d'activités, d'éducation et de recherche qui aident à accélérer le développement d'une industrie cohérente de l'investissement ayant un impact. Les membres de GIIN sont des entreprises, des ONG et des fondations telles que, par exemple, la Fondation Bill & Melinda Gates, J.P. Morgan, la Bertelsmann Stiftung et Sitra, le Fonds finlandais d'innovation.

Social Finance Global Network est une collaboration entre des organisations indépendantes à but non lucratif qui repensent la manière dont la société aborde les problèmes sociaux chroniques. Elle le fait en collaborant avec le gouvernement, le secteur social et la communauté financière. Social Finance UK a été le pionnier des Social Impact Bonds en 2010. Aujourd'hui, elle développe et lance des Social Impact Bonds dans le monde entier et fonctionne comme une organisation intermédiaire au sein d'un Social Impact Bond. Aujourd'hui, le réseau mondial comprend Social Finance UK, US, Israël, Inde et Pays-Bas.

⁹ L'ELTI a été créée en 2013 pour promouvoir un nouveau cadre d'investissement en Europe

¹⁰ Les conseils consultatifs nationaux (CCN) encouragent et dirigent le développement national de l'écosystème et du marché de l'investissement responsable dans leur pays d'origine

Investissements à impact social au niveau national

«Le premier, le dernier et le plus important facteur pour déterminer si les obligations à impact ont un rôle à jouer sur un marché est la volonté des organismes gouvernementaux d'adopter l'outil ou d'explorer différentes façons de commander ou de passer des contrats pour des services sociaux»
(Social Finance Ltd, 2016 : 44)

Non seulement dans l'Union européenne, mais dans le monde entier, le Royaume-Uni, aux côtés de l'Australie et des États-Unis, est l'un des pionniers dans le domaine des investissements à impact social et des Social Impact Bonds.

Aux États-Unis, le **Government Performance Lab** de la Harvard Kennedy School a joué un rôle déterminant dans le maintien des gouvernements sur la bonne voie avec leurs obligations à impact social en fournissant un soutien interne pour gérer les projets. Le Royaume-Uni suit cet exemple et a chargé la **Blavatnik School of Government** d'Oxford d'établir des liens similaires. En outre, au cours des dernières années, plusieurs fonds ont été lancés par le gouvernement britannique pour promouvoir et soutenir le développement local des CIS. Le plus important est le **Life Chances Fund**, qui relève du **Department for Digital, Culture, Media and Sport**. Le fonds de 80 millions de livres sterling complète les résultats de projets élaborés localement qui s'attaquent à des problèmes sociaux complexes (GOV.UK, 2012).

En outre, avec la loi de finances 2014, le gouvernement britannique a promulgué le Social Investment Tax Relief (SITR), qui permet aux particuliers désireux de réaliser un investissement social de déduire 30% du coût de leur investissement de leur impôt sur le revenu dû. En outre, les investissements dans des sociétés créées pour réaliser une obligation à impact social sont éligibles au SITR (GOV.UK, 2016).

Outre le Royaume-Uni, le Portugal a déjà franchi la première étape avec la création en 2015 de Portugal Inovação Social, qui comprend un fonds de résultats de 30 millions d'euros sur cinq ans.

Lors de son débat à mi-parcours en avril 2017, le gouvernement finlandais a décidé d'inclure le modèle Investment Impact SIB dans sa boîte à outils et de l'utiliser pour promouvoir l'emploi et prévenir l'exclusion des jeunes. Début juin, le projet Koto-SIB a été annoncé par le Ministère de l'économie et de l'intégration dans l'emploi. C'est le plus grand de ce type en Europe et le deuxième au monde. Il vise à aider 2 500 immigrants à trouver un emploi sur une période de trois ans.

En outre, le Conseil consultatif national finlandais a proposé que - comme au Royaume-Uni et au Portugal - un fonds de résultats soit créé en Finlande après les élections législatives du printemps 2019 (NAB, 2018).

4.2. Liste de souhaits aux autorités politiques - Perspectives des contrats à impact social

Ce chapitre vise à répondre à la question de savoir ce que les autorités politiques peuvent faire pour rendre les CIS plus attrayants, voire possibles, pour les parties prenantes potentielles dans différentes régions. Les débats du Forum TAB de Turin ont permis d'identifier un certain nombre de questions et d'implications politiques pour différents acteurs, principalement liées à trois objectifs stratégiques principaux :

- Renforcer l'engagement des différentes parties prenantes
- Pilotage d'appui
- Favoriser l'intégration

a) Renforcer l'engagement des différentes parties prenantes

Dans divers domaines, les CIS et les instruments fondés sur les résultats continuent de catalyser les discussions sur le rôle et la responsabilité des gouvernements dans les systèmes de protection sociale et sur l'hypersophistication de la finance. En outre, si l'on considère qu'en dehors du Royaume-Uni, il n'existe encore que quelques initiatives qui couvrent peu de questions sociales, différentes parties prenantes s'interrogent sur l'efficacité et l'efficience des CIS et leur intégration dans des cadres politiques plus traditionnels. À cet égard, l'action des institutions de l'UE et des principales parties prenantes devrait être ciblée :

a.1 **Affirmer la raison d'être et la légitimité des CIS** dans le contexte des systèmes de protection sociale en Europe continentale. Cela pourrait se faire en diffusant des exemples qui existent aujourd'hui dans divers domaines et dans différents cadres politiques, des pays dotés d'un système de protection sociale plus centralisé à ceux où de nombreuses politiques sont déployées au niveau local.

a.2 **Développer un langage commun** entre les différents pays et régions, éventuellement en englobant la terminologie des CIS et en trouvant une terminologie nouvelle et plus large (par exemple, le « contrat d'impact social » a été proposé comme une terminologie plus inclusive pour la famille des CIS et des instruments fondés sur la performance).

a.3 Soutenir la coopération transnationale et l'apprentissage mutuel au niveau de la sensibilisation en impliquant les décideurs politiques et les principales parties prenantes dans des ateliers et des groupes de discussion, en créant une plateforme d'échange (vaste réseau d'institutions) et des programmes de jumelage.

a.4 Apporter un soutien politique aux institutions qui sont conscientes du potentiel et intéressées à piloter des initiatives, mais qui ont besoin de créer des coalitions aux niveaux local et national. Un soutien politique sous la forme d'initiatives indiquées au point a.3 et/ou sous la forme d'activités d'engagement des parties prenantes au niveau local, avec le soutien de la CE, de la BEI et du FEI, et en dirigeant les programmes et mécanismes de financement régionaux (AlpSIB est un bon exemple et les programmes de financement du FEDER pourraient à l'avenir jouer un rôle important) contribuent à cet objectif.

b) Aider le pilotage

À l'exception du Royaume-Uni, pratiquement toutes les régions d'Europe continentale en sont encore à un stade de prototype (précoce). Les projets pilotes actuels sont très différents en termes de systèmes adoptés, de types de questions sociales abordées, de parties prenantes et de dynamique des processus. Selon de nombreux observateurs, il existe encore un besoin important de programmes expérimentaux et de CIS d'essai (et d'arrangements contractuels similaires) afin de compléter un catalogue de possibilités et de collecter suffisamment de données pertinentes sur les coûts, les résultats et les variables clés des intrants. En outre, la diffusion des projets pilotes devrait concerner les régions et les pays où les expériences sont actuellement plus difficiles et, en même temps, élargir l'éventail des possibilités dans les pays où certaines expériences existent déjà. Il existe plusieurs actions potentielles dans ce domaine, telles que :

b.1 Couverture des coûts de transaction par des institutions tierces, telles que la CE, afin de faciliter les applications pilotes à petite échelle. Des programmes similaires, tels que EaSI, sont déjà en place pour les fonds d'impact, mais un plus grand nombre de ticket d'entrée simplifiés pourrait accélérer considérablement le processus.

b.2 Découverte et accompagnement des initiateurs. Les différentes expériences déjà en place sont très diverses en termes de processus et d'acteurs impliqués, et pas seulement en termes de configurations finales du schéma. Les processus sont parfois initiés par les gouvernements, parfois par les institutions financières des intermédiaires financiers et dans d'autres cas encore par les agents sociaux. Cette diversité

est une richesse mais, en même temps, elle pose quelques questions quant à l'identification et au soutien des acteurs qui peuvent jouer un rôle central. Des mécanismes à petite échelle, tels que des études de pré faisabilité, pourraient jouer un rôle important dans l'identification et l'autonomisation des responsables de processus des futurs programmes.

b.3 Des projets pilotes impliquant des institutions à but non lucratif telles que des fondations, en tant que partenaires pour la couverture des pertes potentielles et des remboursements en cas de résultats positifs. De nombreuses tentatives de lancement de CIS ont rencontré d'importantes difficultés dans la participation des gouvernements locaux ou nationaux, en raison de problèmes culturels et/ou administratifs. Néanmoins, les mécanismes fondés sur les résultats pourraient également être testés dans un contexte privé, dans le but de résoudre des questions d'intérêt public. Dans un tel cadre, les fondations pourraient jouer un rôle très important en tant qu'institutions à but non lucratif et chefs de file de l'innovation dans des contextes locaux. De même des expériences de ce type peuvent ouvrir la voie à l'élaboration d'une analyse de rentabilisation des CIS et susciter l'intérêt d'autres intervenants pertinents.

b.4 Assistance technique aux gouvernements. Conformément aux paragraphes précédents - en particulier a3 et a4, mais ciblant des institutions déjà informées - la Commission européenne et/ou le FEI, directement ou par l'intermédiaire de consultants, peuvent fournir une assistance technique aux collectivités locales afin de faciliter la mise en place de dispositifs de CIS, le lancement de processus de participation des parties prenantes et l'exploitation des expériences passées.

b.5 Définir des modèles normalisés. L'un des problèmes auxquels sont confrontés les initiateurs lorsqu'ils conçoivent et promeuvent des mécanismes de financement axés sur les résultats est qu'ils doivent partir de zéro. Mais, de fait, les besoins sociaux auxquels répondent généralement les CIS, de même que l'architecture des partenariats, sont souvent très semblables. L'énumération ou la fourniture d'exemples d'utilisations possibles des produits et la définition d'un processus normalisé pourraient simplifier considérablement le processus d'engagement des parties prenantes et de conception des produits.

c) Favoriser l'intégration

Même si l'intégration ne semble pas être la stratégie la plus cruciale pour le moment, la définition de stratégies d'intégration et leur mise à l'essai dans des pays plus matures peuvent fournir des indications importantes aux gouvernements et aux parties prenantes dans les pays où les pratiques ne sont pas encore en place ou n'en ont que peu. L'exemple du

Royaume-Uni, avec plus de 40 pratiques et infrastructures de deuxième niveau, montre qu'après le pilotage, l'avenir de la contractualisation de l'impact social peut impliquer une variété de questions et de contextes sociaux.

c.1 Les politiques et procédures en matière de marchés publics doivent être revues afin de créer les conditions d'une application plus large des CIS. Dans de nombreux pays européens, les processus de sélection des fournisseurs dans le secteur public ne sont pas assez flexibles pour permettre la construction d'alliances complexes entre différentes parties prenantes. En outre, la mise en place de mécanismes de rémunération au cas par cas introduit des éléments d'incertitude qui ne sont pas compatibles avec les normes administratives actuelles.

c.2 L'harmonisation des pratiques vers un certain système quasi-standard et la disponibilité de cadres éprouvés de mesure de l'impact peuvent réduire les coûts de transaction et, en même temps, mobiliser des moyens financiers importants. Le cas des obligations vertes illustre bien que la simplification et la normalisation élargissent le champ d'application et attirent des organismes de financement peu spécialisés dans ce domaine.

c.3 Complexité croissante au fil du temps afin de mieux gérer les risques et de réduire les coûts de transaction. La sophistication peut impliquer des schémas de financement (fonds nationaux d'innovation sociale), des schémas de mesure d'impact (avec des agences locales), l'intensification des pratiques et des organisations sociales (en impliquant des fonds d'impact).

c.4 Augmenter la taille. La grande majorité des CIS sont de petite taille du point de vue de l'investissement. Cette situation empêche la participation des grands acteurs et augmente le poids relatif des coûts fixes, ce qui réduit les rendements. En regroupant des projets sociaux qualifiés, nous pouvons réduire les coûts de transaction et attirer de gros investisseurs institutionnels.



5. CONCLUSION ET REMERCIEMENTS

De nombreuses initiatives et programmes menés ou en cours d'élaboration au niveau européen mettent l'accent sur des approches novatrices pour soutenir et intégrer les groupes marginalisés et difficiles à atteindre de la population européenne, tels que les NEET et les seniors. Le soutien existant pour l'établissement, la mise en œuvre et, enfin, le cadre financier des CIS dans l'Union européenne, ses institutions et le cadre politique peut déjà être trouvé.

Toutefois, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour faire des CIS un instrument financier prioritaire pour les besoins sociaux et les groupes marginaux. Cet instrument n'est pas seulement bien connu des parties prenantes potentielles, il subsiste aussi de nombreuses craintes et préjugés qu'il faut d'abord prendre au sérieux et lever. De plus, il est encore assez difficile de décomposer le cadre politique au niveau local. Davantage de projets pilotes sont nécessaires pour réaliser de réels progrès en vue de répondre aux questions ouvertes concernant les défis du cadre juridique ainsi que la mise en œuvre et les résultats des obligations à impact social.

Nous sommes convaincus que cette méthodologie commune est utile, non seulement pour expliquer comment les Contrats à Impact Social peuvent être mis en œuvre ou pour examiner de plus près le contexte politique, mais aussi pour donner une idée des Social Impact Bonds non seulement comme instrument de financement de projets, mais aussi comme instruments pour donner une chance durable aux groupes cibles affectés.

Remerciements

La Méthodologie Commune a été rédigée par **R. Ribarek, S. Brückner, V. Frick, M.C. Pizzorno, M. Bartolomeo, D. Del Maso and F. Priesmeier soutenu par les partenaires du projet AlpSIB.**

Remerciements particuliers à ceux qui ont contribué au succès de la Méthodologie Commune :

- les experts des réunions du Comité Consultatif Transnational :

Stephanie Petrick, Julian Blake, Dr. Jussi Nykänen, Mikka Pyykkö, Dorothee Vogt, Phillipe Bernard-Treille, Ulrich Dobler, Georgia Efremova, Maha Keramane

- les auteurs des documents de travail nationaux :

Nina Schneider, Thomas Scheuerle, Anja Nieveler, Lavinia Pastore, Luigi Corvo, Nataša Kump, Damjan Kavaš, Matjaz Crnigoj, Fabien Lanteri, Anna Kamenskaya, Annick Martin

Les auteurs remercient également tous les participants aux forums de discussion qui ne sont pas mentionnés ici.



6. APPENDIX

6.1. Examples of Contract Models

6.1.1. Template contract developed by the Centre for Social Impact Bonds (GB)

Source: (Centre for Social Impact Bonds, 2017b)

DATED

20[]

[INSERT NAME OF AUTHORITY]

AND

[INSERT NAME OF CONTRACTOR]

CONTENTS

Clause	Subject Matter	Page
1.	DEFINITIONS AND INTERPRETATION	71
2.	STATEMENT OF SHARED AIMS	78
3.	COMMENCEMENT AND DURATION	79
4.	MOBILISATION	79
5.	DEED OF ASSURANCE	80
6.	CONTRACTOR WARRANTIES AND REPRESENTATIONS	80
7.	CONFLICTS OF INTEREST	81
8.	GENERAL ASSISTANCE AND COOPERATION	81
9.	THE SERVICES	82
10.	AUTHORITY OBLIGATIONS	82
11.	AUTHORISED REPRESENTATIVES	83
12.	REVIEW, MONITORING AND INFORMATION	83
13.	PAYMENT PROVISIONS	85
14.	CHANGE PROCEDURE	87
15.	DATA PROTECTION	88
16.	FREEDOM OF INFORMATION	88
17.	CONFIDENTIALITY	89
18.	PUBLICITY	91
19.	INTELLECTUAL PROPERTY	91
20.	INDEMNITIES	92
21.	INSURANCE	93
22.	FORCE MAJEURE	94
23.	BRIBERY, CORRUPT, GIFTS AND FRAUD	95
24.	DEFAULT	96
25.	CONTINUING OBLIGATIONS ON TERMINATION	98
26.	TRANSITION TO ANOTHER CONTRACTOR	98
27.	TUPE AND EMPLOYEES	99
28.	PENSIONS	103
29.	DISPUTE RESOLUTION PROCEDURE	103
30.	ASSIGNMENT AND SUB-CONTRACTING	104
31.	CHANGE IN OWNERSHIP	105
32.	ENTIRE AGREEMENT	106
33.	NO PARTNERSHIP OR AGENCY	106
34.	NO WAIVER	106
35.	SEVERANCE	107
36.	NOTICES	107
37.	CONTRACTS (RIGHTS OF THIRD PARTIES) ACT 1999	107
38.	LAW AND JURISDICTION	108
Schedule 1	Authority Requirements and Obligations	109
Schedule 2	Payment Schedule	110
Schedule 3	Deed of Assurance	111
Schedule 4	Data Sharing Policy	121
Schedule 5	Mobilisation and Demobilisation Plans	122
Schedule 6	Change Procedure	123
Schedule 7	Required Insurances	126
Schedule 8	Management Information	127
Schedule 9	Commercially Sensitive Information	128
Schedule 10	The Caldicott Principles	129

THIS AGREEMENT is made the [DAY] day of [MONTH] 20[]

BETWEEN:

(1) [NAME] of [ADDRESS] (the “**Authority**”); and

(2) [NAME] whose registered office is at [ADDRESS] and whose registered [company] number is [NUMBER] (the “**Contractor**”);

each one a “**Party**” and together the “**Parties**”.

RECITALS

(A) The Authority has initiated a procurement process and identified the Contractor as the bidder appearing most likely to deliver the Outcomes in the most economically advantageous manner.

(B) The Authority has selected the Contractor to provide the Services and the Contractor undertakes to provide the Services on the terms set out below.

1. DEFINITIONS AND INTERPRETATION

1.1 In this Agreement:

“1998 Act”	means the Data Protection Act 1998;
“Affiliate”	means in relation to any person, any holding company or subsidiary of that person or any subsidiary of such holding company, and “holding company” and “subsidiary” shall have the meaning given to them in Section 1159 of the Companies Act 2006, save that for the purposes of determining whether one entity is an Affiliate of another any transfer of shares by way of security or to a nominee of the transferor shall be disregarded;
“Agreement”	means the terms and conditions below together with the Schedules listed in the table of contents;
“Agreement Term”	means the period from and including the Commencement Date to the Expiry Date or, if earlier, the Termination Date;
“Authorised Change Note”	means a Proposed Change Note signed by the Parties in accordance with paragraph 3 of Schedule 6 (<i>Change Procedure</i>);
“Authority Default”	means: <ul style="list-style-type: none"> (a) failure to pay sums properly due and payable under this Agreement within forty (40) days of their due date; (b) [failure to make [at least [x]% of] the Required Referrals in any [month]/[quarter]]; or (c) breach of any obligations under this Agreement which has a material adverse impact on the Contractor in performing the Services or achieving the Minimum Expected Outcomes;

“Authority Default Termination Sum”	means an amount which is reasonably determined by the Authority, on the basis of information available to the Authority following consultation with the Contractor and having regard to any representations made by the Contractor (provided that, if the Contractor does not agree with the Authority’s determination the matter shall be determined in accordance with the Dispute Resolution Procedure), as being equivalent to the amount the Contractor would have received (net of any payments already received under this Agreement) had this Agreement continued until the Expiry Date and the Contractor had met [the Minimum Expected Outcomes] less the additional costs that the Contractor would have incurred in providing the Services from the Termination Date to the Operational Period End Date (for the avoidance of doubt without adjusting either the Outcomes Payments or the additional costs for inflation);
“Authority Mobilisation Obligations”	means the obligations set out at Schedule 1 Part 4 (<i>Authority Mobilisation Obligations</i>);
“Authority Obligations”	means the obligations set out in Schedule 1 Part 3 (<i>Authority Obligations</i>);
“Authority Policies”	means the policies of the Authority referred to in Schedule 1 Part 2 (<i>Authority Policies</i>);
“Authority Related Party”	means an officer, agent, contractor, employee or subcontractor (of any tier) of the Authority acting in the course of his office or employment or appointment (as appropriate) but excluding the Contractor and any Contractor Related Parties;
“Authority’s Authorised Representative”	means the person appointed and authorised by the Authority in accordance with clause 11 to represent the Authority for the purposes of this Agreement;
“CEDR”	means the Centre for Effective Dispute Resolution;
“Change in Ownership”	Means: <ul style="list-style-type: none"> (a) any sale, transfer or disposal of any legal, beneficial or equitable interest in any or all of the shares in the Contractor (including the control over the exercise of voting rights conferred on those shares, control over the right to appoint or remove directors or the rights to dividends). and/or (b) any other arrangements that have or may have or which result in the same effect as paragraph (a);
“Change Procedure”	means the change procedure set out in Schedule 6 (<i>Change Procedure</i>);
“Commencement Date”	means [DATE]/[the date on which the conditions precedent referred to in clause 3.2 are satisfied];
“Commercially Sensitive Information”	means the subset of Confidential Information listed in column 1 of Part 1 of Schedule 9 (<i>Commercially Sensitive Contractual Provisions</i>) and column 1 of Part 2 of Schedule 9 (<i>Commercially Sensitive Information</i>) in each case for the period specified in column 2 of Part 1 and Part 2 of Schedule 9

“Confidential Information”

means:

- (a) information that ought to be considered as confidential (however it is conveyed or on whatever media it is stored) and may include information whose disclosure would, or would be likely to, prejudice the commercial interests of any person, trade secrets, Intellectual Property Rights and know-how of any Party and all personal data within the meaning of the 1988 Act;
- (b) Commercially Sensitive Information; and
- (c) Personal Data;

“Contract Review Date”

means each of the dates falling six, eighteen, thirty and forty-two months following the Services Commencement Date;

“Contractor Default”

means one of the following events:

- (a) a court makes an order that the Contractor be wound up or a resolution for a voluntary winding-up of the Contractor is passed;
- (b) any receiver or manager in respect of the Contractor is appointed or possession is taken by or on behalf of any creditor of any property of the Contractor that is the subject of a charge;
- (c) any voluntary arrangement is made for a composition of debts or a scheme of arrangement is approved under the Insolvency Act 1986 or the Companies Act 2006 in respect of the Contractor;
- (d) an administration order is made or an administrator is appointed in respect of the Contractor;
- (e) a failure by the Contractor to implement a Performance Improvement Plan in accordance with clause 24.1.3, or the occurrence of a Service Failure or Negative Outcomes Assessment which the Parties agree, or it is determined pursuant to clause 24.1.4, cannot be remedied through a Performance Improvement Plan;
- (f) a breach by the Contractor of its obligation to take out and maintain the Required Insurances;
- (g) the existence of a conflict of interest on the part of the Contractor which, in the reasonable opinion of the Authority, presents a material reputational risk to the Authority or compromises the Contractor’s ability to perform the Services and which the Contractor fails to address in accordance with clause 7 (*Conflicts of Interest*);
- (h) a breach by the Contractor of its obligations in clause 30 (*Assignment and Sub-Contracting*);
- (i) where a consent, licence or approval which is material to the provision of the Services is suspended, cancelled, revoked, terminated or otherwise ceases to be in full force and effect and is not replaced by an equivalent consent, licence or approval within thirty (30) Days of such consent, licence or approval being suspended, cancelled, revoked, terminated or otherwise ceasing to be in full force and effect;
- (j) a breach by the Contractor of its obligations in clause 31 (*Change in Ownership*);

“Contractor Related Party”	means an officer, servant or agent of the Contractor, or any Affiliate of the Contractor, or any Subcontractor and any officer, servant or agent of such a person;
“Contractor’s Authorised Representative”	means the person appointed and authorised by the Contractor in accordance with clause 11 to represent the Contractor for the purposes of this Agreement;
“Current Employer”	means the employer of an individual providing part of the Services at the Service Transfer Date;
“Data Sharing Policy”	means the policy at Schedule 4 (<i>Data Sharing Policy</i>);
“Day”	means a day (other than a Saturday or Sunday) on which banks are open for domestic business in the City of London;
“Deed of Assurance”	means an agreement executed as a deed between the Authority, the Contractor and a Principal Subcontractor in the form set out in Schedule 3 (<i>Deed of Assurance</i>);]
“Demobilisation Plan”	means the plan at Part 2 of Schedule 5 (<i>Mobilisation and Demobilisation Plans</i>);
“Directive”	means EC Council Directive 2001/23/EC;
“Direct Losses”	means all Losses other than Indirect Losses;
“Dispute Resolution Procedure”	means the procedure to deal with disputes as set out at clause 29 (<i>Dispute Resolution Procedure</i>);
“Employee Liability Information”	means the information listed in Regulation 11(2) of TUPE;
“Environmental Information Regulations”	means the Environmental Information Regulations 2004;
“Expiry Date”	means [<i>day falling [•] years/months following</i>] the Operational Period End Date or such other date agreed between the Authority and the Contractor in accordance with this Agreement;
“FOIA”	means the Freedom of Information Act 2000 and any subordinate legislation made under this Act from time to time together with any guidance and/or codes of practice issued by the Information Commissioner in relation to such legislation;
“Force Majeure Event”	means any cause materially affecting the performance by a Party of its obligations under this Agreement arising from any act, event, omission, happening or non-happening beyond its reasonable control including, without limitation, acts of God, strikes, lock-outs or other industrial disputes, war, riot, flood or any disaster affecting either one of the Parties;
“Future Service Provider”	shall have the meaning given in clause 27.3.1;
“Good Industry Practice”	means the exercise of that degree of skill, diligence, prudence and foresight which would reasonably and ordinarily be expected from a skilled and experienced contractor providing services of a similar scope, type and complexity to the Services, seeking in good faith to comply with its contractual obligations, complying with all applicable Legislation and engaged in the same type of undertaking and under the same or similar circumstances and conditions;

“Indirect Losses”	means loss of profits, loss of use, loss of production, loss of business, loss of business opportunity, or any claim for consequential loss or for indirect loss of any nature but excluding any of the same that relate to loss of revenue under this Agreement;
“Information”	has the meaning given under Section 84 of FOIA;
“Initial Subcontractor[s]”	means <i>[NAME (if any)]</i> ;
“Intellectual Property Rights”	means all registered or unregistered trade marks, service marks, patents, registered designs, utility models, applications for any of the foregoing, copyrights, unregistered designs, the sui generis rights of extraction relating to databases, trade secrets and other confidential information or know-how which (or the subject matter of which) is created, brought into existence, acquired, used or intended to be used by the Contractor, any Contractor Party or by other third parties (for the use by or on behalf of or for the benefit of the Contractor) for the purposes of providing the Services or otherwise for the purposes of this Agreement;
“Investor[s]”	means [the parties providing finance to the Contractor to fund the delivery of the Services] <i>/[NAME[S]]</i> ;
“Legislation”	means any Act of Parliament, government regulation or subordinate legislation within the meaning of Section 21(1) of the Interpretation Act 1978, any exercise of the Royal Prerogative, and any enforceable EU right within the meaning of Section 2 of the European Communities Act 1972, in each case in the United Kingdom;
“Loss”	means all damages, losses, liabilities, claims, actions, costs, expenses (including legal and other professional charges and expenses, legal costs being on an indemnity basis) proceedings, demands and charges whether arising under statute, contract or at common law, or in connection with judgments, proceedings, internal costs or demands;
“Minimum Expected Outcomes”	means <i>[the minimum number of Outcomes that the Authority and the Contractor agree are expected to be achieved in each of the [weeks / months / years] of the Operational Period]</i> ;
“Mobilisation Period”	means the period commencing on <i>[DATE]</i> <i>/[the Commencement Date]</i> and expiring on the Day immediately prior to the Services Commencement Date;
“Mobilisation Plan”	means the plan at Schedule 5 (<i>Mobilisation and Demobilisation Plans</i>);
“Negative Outcomes Assessment”	means an assessment, conducted at a Review Meeting in accordance with clause 12.1.2, which establishes that the current performance levels for the Service have not achieved the Satisfactory Level of Outcomes;
“Objective”	means the intended effect of delivering the Outcomes under this Agreement, namely <i>[insert details]</i>
“Operational Period”	means the period during which the Contractor shall provide the Services which will start on the Services Commencement Date and end on the Operational Period End Date or the Termination Date if earlier;
“Operational Period End Date”	the Day falling <i>[[•] years and [•] months]</i> following the Services Commencement Date, save where extended pursuant to clause 3.4;
“Outcomes”	means the Outcomes identified as such in the Services Specification;
“Outcomes Payment”	means the payments by the Authority to the Contractor for the achievement of the Outcomes calculated in accordance with Schedule 2 (<i>Payment Schedule</i>);

“Performance Improvement Plan”	means the plan agreed in accordance with clause 24.1.2 to remedy a Service Failure or address a Negative Outcomes Assessment;
“Personal Data”	means personal data as defined in the 1998 Act which is supplied to the Contractor by the Authority or obtained by the Contractor in the course of performing the Services;
“Potential Service Users”	means [<i>describe target client group</i>];
“Prescribed Rate”	means [<i>four (4)</i>] per cent above the Bank of England base rate from time to time;
“Principal Subcontractor”	means the Subcontractor to whom the Contractor subcontracts performance of all or a major part of the Services;
“Prohibited Act”	means: <ul style="list-style-type: none"> (a) offering, giving or agreeing to give to any servant of the Authority any gift or consideration of any kind as an inducement or reward: <ul style="list-style-type: none"> (i) for doing or not doing (or for having done or not having done) any act in relation to the obtaining or performance of this Agreement or any other agreement with the Authority; or (ii) for showing or not showing favour or disfavour to any person in relation to this Agreement or any other agreement with the Authority; (b) entering into this Agreement or any other contract with the Authority in connection with which commission has been paid or has been agreed to be paid by the Contractor or on its behalf, or to its knowledge, unless before the relevant contract is entered into particulars of any such commission and of the terms and conditions of any such contract for the payment thereof have been disclosed in writing to the Authority; (c) committing any offence: <ul style="list-style-type: none"> (i) under the Bribery Act 2010; (ii) under Legislation creating offences in respect of fraudulent acts; or (iii) at common law in respect of fraudulent acts in relation to this Agreement or any other agreement with the Authority; or (iv) defrauding or attempting to defraud or conspiring to defraud the Authority;
“Proposed Change Note”	means a note issued by the Contractor in accordance with paragraph 2 of Schedule 6 (<i>Control Procedure</i>);
“Requests for Information”	has the meaning set out in FOIA or any apparent request for information under the FOIA or the Environmental Information Regulations;
“Required Insurances”	means the insurances listed in Schedule 7 (<i>Required Insurances</i>);
“Retendering Information”	means, in respect of any employee, Employee Liability Information (other than the name of the employee, who shall instead be identified by his or her staff reference number), date of birth, gender, site, department, national insurance letter (A or D), salary or if applicable salary scale and point, details of involvement in the Services, terms and conditions of employment and any applicable policies (whether contractual or discretionary), records of the employee’s sick, maternity, paternity, parental or other leave and all the pensions information as required under clause 27.4;

“Review Meeting”	has the meaning given to such term in clause 12.1.2;
“Satisfactory Level of Outcomes”	means [<i>threshold to be negotiated on a project specific basis reflecting acceptable performance of the project</i>];
“Service Failure”	means a breach by the Contractor of any of its obligations under this Agreement which materially and adversely affects the Authority or the Service Users;
“Service Transfer Date”	has the meaning given to it in clause 27.5.2 of this Agreement (<i>Expiry, Termination or a Transfer Change</i>);
“Service Users”	means [<i>describe individuals selected for participation in the program</i>];
“Services”	means the services to be provided by the Contractor to the Authority under this Agreement in accordance with the Services Specification;
“Services Commencement Date”	means the latest to occur of (i) [<i>insert expected Services Commencement Date</i>] and (ii) the date on which the Mobilisation Plan has been completed, or such other date as the Parties agree in accordance with clause 4.5;
[“Services Fee”	means the fee payable by the Authority in consideration of the performance of the Services by the Contractor in accordance with this Agreement being [<i>insert amount</i>] as may be amended in accordance with this Agreement;
“Services Specification”	means the specification contained in Part 1 of Schedule 1 (<i>Services Specification</i>);
“Subcontractor”	means a person to whom the Contractor directly subcontracts any of its obligations under this Agreement;
“Suitable Third Party”	means any person who is not <ul style="list-style-type: none"> (a) a person who has a material interest in the production, distribution or sale of tobacco products, alcoholic drinks and/or pornography; (b) a person whose activities may, in the reasonable opinion of the Authority, have a material adverse effect on the reputation of the Authority; (c) a person whose activities are, in the reasonable opinion of the Authority, incompatible with the provision of the Services in the area; or (d) a person whose activities, in the reasonable opinion of the Authority, pose or could pose a threat to national security;
“Tender Submission”	means the bid documents (comprising [<i>INSERT DETAILS OF RELEVANT DOCUMENTS</i>]) submitted by the Contractor and relied upon by the Authority in selecting the Contractor to deliver the Services pursuant to this Agreement;
“Termination Date”	means the date of early termination of this Agreement in accordance with its terms;
“Termination Notice”	means a notice of termination issued in accordance with this Agreement;
“Transferring Employees”	has the meaning given to it in clause 27.5.2 of this Agreement (<i>Expiry, Termination or a Transfer Change</i>);
“TUPE”	means the Transfer of Undertaking (Protection of Employment) Regulations 2006 (SI No. 246); and
“VAT”	means Value Added Tax.

- 1.2 A reference to any statute, enactment, order, regulation or other similar instrument shall be construed as a reference to the statute, enactment, order, regulation or instrument as amended by any subsequent statute, order, regulation or instrument or as contained in any subsequent re-enactment thereof.
- 1.3 Save where it is stated to the contrary, any reference to this Agreement or to any other document shall include any permitted variation, amendment or supplement to such document.
- 1.4 Headings are included in this Agreement for ease of reference only and shall not affect the interpretation or construction of this Agreement.
- 1.5 References to clauses, paragraphs, Parts and Schedules are, unless otherwise provided, references to the clauses, paragraphs, Parts and Schedules to this Agreement.
- 1.6 In the event of any inconsistency between the provisions of the body of this Agreement and the Schedules, the body of this Agreement shall take precedence. In the event of any inconsistency between Schedules, the conflict should be resolved according to the following descending order of priority:
 - 1.6.1 Schedule 2 (*Payment Schedule*);
 - 1.6.2 Schedule 1, Part 1 (*Services Specification*);
 - 1.6.3 the Schedules other than Schedule 1, Part 1 (*Services Specification*) and Schedule 2 (*Payment Schedule*).
- 1.7 Except as otherwise expressly provided in this Agreement, all remedies available to the Contractor or to the Authority under this Agreement are cumulative and may be exercised concurrently or separately and the exercise of any one remedy shall not exclude the exercise of any other remedy.
- 1.8 A reference to the singular includes the plural and vice versa, and a reference to any gender includes all genders.
- 1.9 The expression "person" means any individual, firm, body corporate, unincorporated association, partnership, government, state or agency of a state or joint venture.
- 1.10 The words "including", "includes" and "included" will be construed without limitation unless inconsistent with the context.

2. STATEMENT OF SHARED AIMS

1.
 - 2.1 The principal purpose of the Parties in entering into this Agreement is to achieve the Objective by delivering the Outcomes.
 - 2.2 The successful implementation of this Agreement will depend on the Parties' ability effectively to co-ordinate and combine their expertise, manpower and resources in order to deliver an integrated approach to the provision of the Services under this Agreement in accordance with its terms.
 - 2.3 The Parties shall develop a close working relationship between the Authority and the Contractor at all appropriate levels, based upon openness and trust in a transparent information and data sharing environment.

3. COMMENCEMENT AND DURATION

- 3.
- 3.1 The rights and obligations of the Parties under this Agreement shall take effect on the Commencement Date and shall continue in force until the Expiry Date unless terminated earlier in accordance with the termination provisions of this Agreement.
- 3.2 [The Commencement Date shall take place on the occurrence of the last of the following events:
- 3.2.1 *If conditions precedent are required, insert here, otherwise this clause 3.2 and clause 3.3 may be deleted*
- 3.3 If the conditions specified in clause 3.2 are not satisfied by [DATE] the Parties may terminate this Agreement immediately, following which this Agreement and the rights and obligations of the Parties under this Agreement shall terminate so that neither Party shall be liable to the other in respect of such termination.]
- 3.4 [The Parties may extend the Operational Period for a further period not exceeding an additional [five] years from the Operational Period End Date where they are satisfied that the Outcomes are being achieved and will continue to be so and such extension can be agreed on terms that deliver value for money to the Authority.
- 3.5 The Parties shall agree the details of any such extension to this Agreement not less than six months prior to the Operational Period End Date, failing which this Agreement shall terminate on the Expiry Date.
- 3.6 The Parties shall not exercise the right to extend this Agreement contained in clause 3.4 above on more than one occasion.]

4. MOBILISATION

- 4.
- 4.1 The Contractor will perform the responsibilities allocated to it under the Mobilisation Plan during the Mobilisation Period to achieve the commencement of the Services on the Services Commencement Date.
- 4.2 The Authority will perform the Authority Mobilisation Obligations during the Mobilisation Period to support the commencement of the Services on the Services Commencement Date.
- 4.3 During the Mobilisation Period the Contractor shall provide a monthly report to the Authority on progress against the Mobilisation Plan.
- 4.4 If at any time during the Mobilisation Period the Authority and/or the Contractor reasonably believes that the Mobilisation Plan will not be delivered in accordance with the timings contained in the Mobilisation Plan and/or the Services Commencement Date will not be achieved the relevant Party shall immediately notify the other in writing.
- 4.5 The Authority and the Contractor will meet to discuss any matter notified under clause 4.4 of this Agreement in order to agree actions to ensure that the Services Commencement Date is met, or to amend the Mobilisation Plan and/or the Services Commencement Date if appropriate.

5. DEED OF ASSURANCE

The Contractor shall:

- 4.
- 5.1 deliver the Deed of Assurance signed by the Principal Subcontractor and the Contractor to the Authority on the date of this Agreement;
- 5.2 deliver to the Authority certified copies of the subcontract entered into between the Contractor and the Principal Subcontractor on or prior to the date of this Agreement; and
- 5.3 not engage any replacement Principal Subcontractor unless such person has delivered to the Authority a duly executed agreement substantially in the form of the Deed of Assurance and in each case such Deed of Assurance must be delivered to the Authority before such person performs any part of the Services.

6. CONTRACTOR WARRANTIES AND REPRESENTATIONS

- 6.
- 6.1 The Contractor warrants and represents to the Authority that on the date of this Agreement:
 - 6.1.1 it is properly constituted and incorporated under the laws of England and Wales and has the corporate power to own its assets and to carry on its business as it is now being conducted;
 - 6.1.2 it has the corporate power to enter into and to exercise its rights and perform its obligations under this Agreement;
 - 6.1.3 all action necessary on the part of the Contractor to authorise the execution of and the performance of its obligations under this Agreement has been taken;
 - 6.1.4 the obligations expressed to be assumed by the Contractor under this Agreement are legal, valid, binding and enforceable to the extent permitted by law;
 - 6.1.5 the execution, delivery and performance by it of this Agreement does not contravene any provision of:
 - (a) any existing Legislation, either in force or enacted but not yet in force, binding on the Contractor;
 - (b) the Memorandum and Articles of Association of the Contractor;
 - (c) any order or decree of any court or arbitrator which is binding on the Contractor; or
 - (d) any obligation which is binding upon the Contractor or upon any of its assets or revenues, compliance with which will or is likely to have a material adverse effect on the ability of the Contractor to perform its obligations under this Agreement;
 - 6.1.6 no claim is presently being assessed and no litigation, arbitration or administrative proceedings are presently in progress or, to the best of the knowledge of the Contractor, pending or threatened against it or any of its assets which will or might have a material adverse effect on the ability of the Contractor to perform its obligations under this Agreement; and
 - 6.1.7 no proceedings or other steps have been taken and not discharged (nor, to the best of the knowledge of the Contractor, threatened) for its winding-up or dissolution or for the appointment of a receiver, administrative receiver, administrator, liquidator, trustee or similar officer in relation to any of its assets or revenues, and the Authority relies upon such warranties and representations.

6.2 Each warranty and representation in this clause 6 shall be construed as a separate warranty or representation (as the case may be) and shall not be limited or restricted by reference to, or reference from, the terms of any other such warranty or representation or any other term of this Agreement.

6.3 The Contractor shall be deemed to have satisfied itself before entering into this Agreement as to the accuracy and sufficiency of the payments it has agreed to receive, which shall (except as otherwise provided in this Agreement) cover all its obligations under this Agreement.

7. CONFLICTS OF INTEREST

7.

7.1 Each Party warrants to the other that at the date of this Agreement it does not have (and is not aware that it will have in the future) any interest in any matter where there is or is reasonably likely to be a conflict of interest between its interest and that of the other Party or Service Users.

7.2 If a Party becomes aware of any conflict of interest or any potential conflict of interest it shall promptly notify the other Party. The Parties shall discuss the actual or potential conflict and shall use reasonable endeavours to eliminate or avoid the conflict or minimise its impact, taking into account in particular any statutory duties of the Authority and the interests of the Service Users.

8. GENERAL ASSISTANCE AND COOPERATION

8.

8.1 Subject to clause 8.2, each Party undertakes to co-operate in good faith with the other to facilitate the proper performance of this Agreement and in particular will:

8.1.1 use all reasonable endeavours to avoid unnecessary disputes and claims against the other Party;

8.1.2 not interfere with the rights of the other Party and its servants, agents, representatives, contractors or subcontractors (of any tier) on its behalf in performing its obligations under this Agreement nor in any other way hinder or prevent such other Party or its servants, agents, representatives, contractors or subcontractors (of any tier) on its behalf from performing those obligations; and

8.1.3 assist the other Party (and its servants, agents, representatives, contractors or subcontractors (of any tier)) in performing those obligations so far as is reasonably practicable.

8.2 Nothing in clause 8.1 shall:

8.2.1 interfere with the right of each Party to arrange its affairs in whatever manner it considers fit in order to perform its obligations under this Agreement in the manner in which it considers to be the most effective and efficient;

8.2.2 oblige any Party to incur any additional cost or expense or suffer any loss of profit in excess of that required by its proper performance of its obligations under this Agreement;

8.2.3 relieve a Party from any obligation under any indemnity contained in this Agreement or from any obligation to pay any debt due or payable under such document; or

8.2.4 fetter the discretion of the Authority in fulfilling its statutory functions.

9. THE SERVICES

9.

9.1 The Contractor shall provide the Services during the Operational Period with the intent of achieving the Outcomes.

9.2 The Services shall be delivered in accordance with:

9.2.1 the Service Specification;

9.2.2 all applicable Legislation;

9.2.3 the Authority Policies (insofar as they are relevant and do not refer to matters addressed specifically elsewhere in this Agreement); and

9.2.4 Good Industry Practice.

9.3 Subject to clause 30 (*Assignment and Sub-Contracting*) the Contractor shall [,or shall procure that the Subcontractor does,] at all times engage a sufficient number of personnel and/or Contractor Related Parties to deliver the Services in accordance with applicable Legislation and Good Industry Practice.

9.4 All personnel involved in the provision of the Services (whether employed by the Contractor or Contractor Related Parties) shall possess the skills, qualifications and competence to deliver the Services in accordance with applicable Legislation and Good Industry Practice.

9.5 The Contractor shall procure that all aspects of the Services are the subject of, and are conducted in accordance with appropriate quality assurance systems. The Authority may carry out periodic audits of the aforementioned quality assurance systems at approximate intervals of six (6) months. If the Authority believes (acting reasonably) that the Contractor is in breach of this clause 9.5 it may carry out other periodic monitoring, spot checks and auditing of the Contractor's quality systems. The Contractor shall procure that the Authority shall have a like right in respect of any relevant Subcontractors. The Contractor shall co-operate and shall procure that any relevant Subcontractor co-operates with the Authority including providing it with all information and documentation which it reasonably requires in connection with its rights under this clause 9.5.

10. AUTHORITY OBLIGATIONS

10.

10.1 The Authority shall perform the Authority Obligations in a timely manner to support the delivery of the Outcomes.

10.2 During the Agreement Term, the Authority shall not omit, delay or do anything, including enter into any contract or other arrangement for services, that may reasonably be expected to affect adversely the Contractor's ability to perform the Services or achieve the Outcomes or to make it materially more difficult or expensive for it to do so.

10.3 Nothing in this clause 10 shall fetter or constrain the Authority's discretion in the carrying out of its statutory functions.

11. AUTHORISED REPRESENTATIVES

The Authority's Authorised Representative

11.

- 11.1 The Authority's Authorised Representative shall be *[INSERT NAME AND/OR TITLE]* or such other person appointed pursuant to this clause 11.
- 11.2 The Authority's Authorised Representative shall liaise with and give instructions to the Contractor and its officers, employees, agents or representatives in relation to all matters concerning the performance by the Contractor of its obligations under this Agreement and to determine any matters, or give any notices as may be the function of the Authority's Authorised Representative under this Agreement.
- 11.3 To the extent it is reasonably practicable the Authority shall not change the identity of the Authority's Authorised Representative without first discussing the matter with the Contractor and having reasonable regard to the views of the Contractor in relation to any proposed replacement.

The Contractor's Authorised Representative

- 11.4 The Contractor's Authorised Representative shall be *[INSERT NAME AND/OR TITLE]* or such other person appointed pursuant to this clause 11.
- 11.5 The Contractor's Authorised Representative shall have the power to act on behalf of the Contractor in connection with any matter relating to the performance of the Services and exercise the rights, functions and obligations of the Contractor under this Agreement.
- 11.6 To the extent it is reasonably practicable the Contractor shall not change the identity of the Contractor's Authorised Representative without first discussing the matter with the Authority and having reasonable regard to the views of the Authority in relation to any proposed replacement.

12. REVIEW, MONITORING AND INFORMATION

12.

12.1 *Review*

- 12.1.1 The Parties shall meet at least every three (3) months to review:
 - (a) the performance of the Services and progress towards achieving the Outcomes; and
 - (b) the effectiveness of the contract management arrangements
 in order to assess whether any improvements may be made and implemented by the Parties.
- 12.1.2 The Parties shall meet on or around each Contract Review Date (such meeting being a Review Meeting) to review:
 - (a) the performance to date of the Contractor, including whether a Negative Outcomes Assessment has arisen;
 - (b) the ongoing suitability of the Services and the delivery of the Outcomes to achieve the Objective; and
 - (c) the terms of this Agreement and its effect upon the Outcomes, the Parties and the Service Users.
- 12.1.3 If the Parties conclude that a Negative Outcomes Assessment has arisen, clause 24.1.1 shall apply.

- 12.1.4 The Parties shall consider in good faith whether amendments may be made to this Agreement, the Services or the Outcomes which would improve the prospect of achieving the Objective without having a material adverse effect on the Parties, the Investor or the Service Users.
- 12.1.5 If the Parties agree there are amendments as described in clause 12.1.4 they shall be implemented in accordance with clause 14 and Schedule 6. If the Parties cannot so agree, no such changes shall be made.
- 12.1.6 Each Party shall provide, not less than ten (10) Days before a Contract Review Date, all information it reasonably believes to be relevant and any other information reasonably requested by the other Party (in each case within its possession or control) to inform the review processes to be conducted pursuant to this clause 12.1.
- 12.2 *Monitoring*
- 12.2.1 The Contractor shall comply with the management information requirements set out in Schedule 8 (*Management Information*).
- 12.2.2 The Contractor shall keep and maintain such data and information and shall provide such assistance as the Authority may reasonably require by written notice to the Contractor to enable the Authority:
- (a) to complete all official returns, including, but without limitation the following:
 - (i) returns to any central government body or properly authorised agency of central government; and
 - (ii) information required by any statutory body or compliance with any statute or statutory instrument; and
 - (b) to comply with its statutory duties relating to the Services;
- provided in each case the nature of such data and information and the format for the same has been agreed by the Parties (acting reasonably).
- 11.2.3 Subject to clause 12.2.4, the Contractor shall, not more than three (3) times per annum, use reasonable endeavours to procure the Authority's Authorised Representative (or his or her nominee) and/or any elected member of the Authority access on reasonable notice during normal working hours (save where the Contractor, acting reasonably, believes such access may have a detrimental impact on Service Users) to any premises used by the Contractor or a Subcontractor for the provision of the Services for the purpose of:
- (a) monitoring and inspecting performance of the Services;
 - (b) inspecting any or all records and documents in the possession, custody or control or held by the Contractor in connection with the provision of the Services;
 - (c) interviewing Contractor employees, officers, agents and any Subcontractors in connection with the provision of the Services; and
 - (d) inspecting equipment (including any Contractor assets), systems and procedures used by the Contractor to provide the Services.

Notice for such access shall not be required in cases of emergency.

- 12.2.4 The Authority may be entitled to access premises used by the Contractor or a Subcontractor for the provision of the Services more than three (3) times per annum where such additional access is necessary to monitor compliance with statutory obligations of the Parties or to establish that a Performance Improvement Plan has been implemented in accordance with clause 24.1.3.
- 12.3 *Information*
- 12.3.1 The Contractor shall maintain separate records of the information in accordance with Schedule 8 (*Management Information*) and retain them for a period of at least [six (6)] years after the Contractor's obligations under this Agreement have come to an end.
- 12.3.2 All information referred to in this clause 12.3 is subject to the obligations set out in clause 17 (*Confidentiality*).
- 12.3.3 The Authority shall promptly supply accurate and relevant data held by the Authority to the Contractor to determine whether the Outcomes have been delivered and the Outcomes Payments triggered and any other relevant data within its control which is required to comply with Schedule 8 (*Management Information*). In the case where a Mediator is appointed as set out in clause 29 (*Dispute Resolution Procedure*), the Authority shall promptly supply any data reasonably requested by the Mediator, including access to any primary data sources held by the Authority insofar as the Authority is legally permitted to do so and subject where appropriate to confidentiality measures being agreed.
- 12.4 *Audit*
- 12.4.1 On up to two (2) occasions per annum, the Contractor shall permit and procure for the internal and external auditors of the Authority access to all such locations, staff, property and Information of the Contractor and its agents, consultants and Subcontractors (excluding Commercially Sensitive Information) as those auditors may properly require for the purpose of testing audit and investigation on behalf of the Authority notwithstanding whether such purposes relate to periods prior to the Commencement Date or require access to information which may relate to parties other than the Authority but the Contractor may not be required to act in breach of any obligation of confidentiality lawfully undertaken prior to the date of this Agreement toward any third party as a condition of the supply of the Information.
- 12.4.2 The Contractor shall provide to the Authority's internal and/or external auditors within five (5) Days of request such complete and up-to-date files and other documents as those auditors could have inspected by personal attendance under the provisions of this Agreement and those auditors may retain and copy the same for up to five (5) Days and shall return the same by making them available for collection by the Contractor.

13. PAYMENT PROVISIONS

13.

13.1 *Payment of [the Services Fee and] the Outcomes Payment*

[The Authority shall pay the Contractor the Services Fee in consideration of delivery of the Services.] In consideration of the achievement of the Outcomes, the Authority shall pay the Contractor the Outcomes Payments, calculated in accordance with Schedule 2 (*Payment Schedule*).

13.2 *Report and Invoice*

- 13.2.1 The Contractor shall submit to the Authority an invoice for the Services Fee and for any VAT payable in respect of that amount at the start of each month (the first invoice being submitted following the Services Commencement Date).

- 13.2.2 At the times prescribed in Schedule 2 (*Payment Schedule*), the Contractor shall submit to the Authority:
- (a) a report detailing the Outcomes Payment sought and each item taken into account in calculating that Outcomes Payment pursuant to Schedule 2 (*Payment Schedule*); and
 - (b) an invoice for the amount shown by the report as owing by the Authority to the Contractor and for any VAT payable by the Authority in respect of that amount.

13.3 *Payment*

Subject to clause 13.4 (*Disputed Amounts*), the Authority shall pay the amount stated in any invoice submitted under clause 13.2 (*Report and Invoice*) within twenty (20) Days of receipt of the invoice in question.

13.4 *Disputed Amounts*

- 13.4.1 If the Authority disputes the Contractor's entitlement to any part of the amount claimed by the Contractor pursuant to clause 13.2 (*Report and Invoice*) in respect of any invoice the provisions of this clause 13.4 shall apply.
- 13.4.2 Within ten (10) Days of receipt by the Authority of the relevant invoice and supporting report, the Authority shall notify the Contractor in writing of that part of the amount (insofar as at the time of such notice the Authority is reasonably able to quantify it) which the Authority (acting in good faith) disputes (**a "Disputed Amount"**) and shall submit to the Contractor such supporting evidence as the Authority may have.
- 13.4.3 The Authority may withhold payment of any Disputed Amount pending agreement or determination of the Contractor's entitlement in relation to the Disputed Amount but shall pay on the due date any undisputed amounts.

13.5 *Response to Authority Notice*

Within five (5) Days following receipt by the Contractor of any notice served by the Authority pursuant to clause 13.4.2 (*Disputed Amounts*), the Contractor shall respond by notifying the Authority as to whether or not it agrees with the statements made in that notice. If the Contractor indicates that it does agree, or if the Contractor fails to make such a response within that time limit, the Authority shall be entitled to retain on a permanent basis any amounts withheld pursuant to clause 13.4.3 (*Disputed Amounts*).

13.6 *Dispute*

If the Contractor responds (pursuant to clause 13.5 (*Response to Authority Notice*)) that it does not agree with all or any of the statements made in any notice served by the Authority pursuant to clause 13.4.2 (*Disputed Amounts*), the matter or matters in question shall be determined under the Dispute Resolution Procedure.

13.7 *Determination of Dispute*

If the determination of any dispute conducted pursuant to clause 13.6 (*Dispute*) shows that the Authority has withheld any amount which the Contractor was entitled to be paid the Authority shall pay such amount to the Contractor with interest on that amount at the Prescribed Rate calculated on a daily basis and compounded quarterly from the date on which payment should have been made until all relevant monies have been paid in full and whether before or after judgment. Relevant monies should be paid within ten (10) Days of the determination of dispute.

13.8 *Rights of Set Off*

Any Party may retain or set off any amount owed to it under this Agreement that has fallen due and payable against any amount due and payable under this Agreement, provided that no amount due and payable as a result of a Party's breach of this Agreement or pursuant to clause 20 (*Indemnities*) may be set off or retained from any other amount due and payable under this Agreement unless the Parties agree or unless such amount is finally judicially determined as due and payable. A Party shall notify the other Party as soon as reasonably practicable of any such retention or set off and provide particulars of the reasons for it.

13.9 *Set Off and Disputed Amounts*

If the payment or deduction of any amount referred to in clause 13.8 (*Rights of Set Off*) is disputed then any undisputed element of that amount shall be paid and the disputed element shall be dealt with in accordance with the Dispute Resolution Procedure.

13.10 *VAT on Payments*

13.10.1 All amounts due under this Agreement are exclusive of VAT.

13.10.2 If any supply made or referred to in this Agreement is or becomes chargeable to VAT then the person receiving the supply (**the "Recipient"**) shall in addition pay the person making the supply (**the "Supplier"**) the amount of that VAT against receipt by the Recipient from the Supplier of a proper VAT invoice in respect of that supply.

13.10.3 Where under this Agreement any amount is calculated by reference to any sum which has or may be incurred by any person, the amount shall include any VAT in respect of that amount only to the extent that such VAT is not recoverable as input tax by that person (or a member of the same VAT group), whether by set off or repayment.

13.10.4 The Contractor shall provide the Authority with any information reasonably requested by the Authority in relation to the amount of VAT chargeable in accordance with this Agreement and payable by the Authority to the Contractor.

13.11 *Late Payment and Interest*

Save where otherwise specifically provided, where any payment or sum of money due from the Contractor to the Authority or from the Authority to the Contractor under any provision of this Agreement is not paid on or before the due date, it shall bear interest thereon at the Prescribed Rate from the due date (whether before or after any judgement) until actual payment.

12.12 *Payments following expiry or termination*

For the avoidance of doubt, the Contractor may submit invoices following expiry or termination of this Agreement where payments properly fall due in accordance with Schedule 2 (*Payment Schedule*) and the provisions of this clause 13 shall apply to any amounts which are the subject of such invoices.

14. **CHANGE PROCEDURE**

14.

14.1 Each of the Contractor and the Authority may request a change to this Agreement in accordance with the Change Procedure. The Parties shall act in good faith in proposing and considering any changes to this Agreement, including not making any frivolous proposals.

- 14.2 In the eventuality that the Authority requests a change which would increase the capacity of the Services and would result in the Contractor having to obtain additional finance, the Contractor shall present the financial proposal for the requested change to the Authority for review and testing to ensure that this presents value for money and is affordable:
- 14.2.1 The additional increases (or reductions), in the costs of financing will be shared using the same principles outlined in the payment mechanism as set out at Schedule 2 (*Payment Schedule*);
- 14.2.2 The Authority and the Contractor shall undertake a financial remodelling exercise to re-calculate the investor returns and associated ceiling on investor returns; and
- 14.2.3 The Authority or the Contractor may in its absolute discretion decide not to proceed with any change following the re-modelling exercise set out in clause 14.2.2 above.
- 14.3 This Agreement can only be varied or amended where such variation or amendment is agreed in writing by the Parties in accordance with paragraph 3 of the Change Procedure.

15. DATA PROTECTION

- 15.1 The Contractor shall comply with its obligations under the 1998 Act and the Computer Misuse Act 1990 insofar as performance of this Agreement gives rise to obligations under those Acts. The Contractor shall also comply with the Caldicott Principles set out in Schedule 10 (*The Caldicott Principles*).
- 15.2 Notwithstanding the general obligations in clause 15.1 above, where it is processing personal data (as defined by the 1998 Act) as a data processor for the Authority (as defined by the 1998 Act) the Contractor shall ensure that it has in place appropriate technical and organisational measures to ensure the security of the personal data (and to guard against unauthorised or unlawful processing of the personal data and against accidental loss or destruction of, or damage to, the personal data), as required under the Seventh Data Protection Principle in Schedule 1 to the 1998 Act. The Contractor shall:
- 15.2.1 provide the Authority with such Information as the Authority may reasonably require to satisfy itself that the Contractor is complying with its obligations under the 1998 Act;
- 15.2.2 promptly notify the Authority of any breach of the security measures required to be put in place pursuant to clause 15.2; and
- 15.2.3 ensure that it does nothing knowingly or negligently which places the Authority in breach of the Authority's obligations under the 1998 Act.
- 15.3 The Contractor shall and will ensure that any Subcontractor shall implement, maintain and administer the Data Sharing Policy or such equivalent policy which is acceptable to the Authority and meets its minimum standards from time to time.

16. FREEDOM OF INFORMATION

- 16.
- 16.1 The Contractor acknowledges that the Authority is subject to the requirements of the FOIA and the Environmental Information Regulations and shall assist and co-operate with the Authority (at the Contractor's expense) to enable the Authority to comply with relevant Requests for Information.
- 16.2 The Contractor shall and shall use reasonable endeavours to procure that its Subcontractors shall:
- 16.2.1 transfer a Request for Information to the Authority as soon as practicable after receipt and in any event within two (2) Days of receiving a Request for Information;

- 16.2.2 provide the Authority with a copy of all Information in its possession or power that the Authority reasonably requires to enable the Authority to respond to a Request for Information in accordance with the FOIA within five (5) Days (or such other longer period as the Authority may specify) of the Authority requesting that Information, such Information to be provided in the form reasonably required by the Authority; and
- 16.2.3 provide all necessary assistance as reasonably requested by the Authority to enable the Authority to respond to a Request for Information within the time for compliance set out in Section 10 of the FOIA or Regulation 5 of the Environmental Information Regulations.
- 16.3 The Authority shall be responsible for determining at its absolute discretion whether the Commercially Sensitive Information and/or any other Information:
 - 16.3.1 is exempt from disclosure in accordance with the provisions of the FOIA or the Environmental Information Regulations; or
 - 16.3.2 is to be disclosed in response to a Request for Information, in no event shall the Contractor respond directly to a Request for Information unless expressly authorised to do so by the Authority.
- 16.4 The Authority acknowledges that the Confidential Information is *prima facie* likely to be exempt from disclosure under the provisions of the FOIA or the Environmental Information Regulations (although such acknowledgement does not prejudice the Authority's discretion as set out in clause 16.3). The Authority shall notify the Contractor prior to providing any Confidential Information as part of a response to a Request for Information unless prohibited by law.
- 16.5 The Contractor acknowledges that the Authority may, acting in accordance with the Department for Constitutional Affairs' Code of Practice on the Discharge of Functions of Public Authorities under Part I of FOIA, be obliged under the FOIA or the Environmental Information Regulations to disclose Information:
 - 16.5.1 without consulting with the Contractor; or
 - 16.5.2 following consultation with the Contractor and having taken its views into account.
- 16.6 The Contractor shall ensure that all Information produced in the course of this Agreement or relating to this Agreement is retained for disclosure for a period of six years following the Agreement Term and shall permit the Authority to inspect such records as requested from time to time.

17. CONFIDENTIALITY

- 17.
- 17.1 Each Party:
 - 17.1.1 shall treat all Confidential Information belonging to the other Party as confidential and safeguard it accordingly; and
 - 17.1.2 shall not disclose any Confidential Information belonging to the other Party to any other person without the prior written consent of the other Party, except to such persons and to such extent as may be necessary for the performance of this Agreement or except where disclosure is otherwise expressly permitted by the provisions of this Agreement.
- 17.2 The Contractor shall take all necessary precautions to ensure that all Confidential Information obtained from the Authority under or in connection with this Agreement:

- 17.2.1 is given only to such of the staff and professional advisors or consultants engaged to advise it in connection with this Agreement as is strictly necessary for the performance of this Agreement and only to the extent necessary for the performance of this Agreement; and
- 17.2.2 is treated as confidential and not disclosed (without prior approval) or used by any such staff or professional advisors or consultants otherwise than for the purposes of this Agreement.
- 17.3 The Contractor shall ensure that:
 - 17.3.1 its staff (temporary or permanent), professional advisors and consultants are aware of the Contractor's confidentiality obligations under this Agreement and that, where requested by the Authority, such staff, professional advisors and consultants sign a confidentiality undertaking before commencing work in connection with this Agreement; and
 - 17.3.2 where the Services include the provision or recruitment of temporary staff for the Authority, such staff are aware that they will be required to operate in accordance with the confidentiality and intellectual property obligations undertaken by the Contractor under this Agreement (including in particular those set out in clause 15 (*Data Protection*), clause 19 (*Intellectual Property*) and clause 24 (*Termination*)) and the Contractor shall, if so required by the Authority, obtain and furnish to the Authority a personal undertaking from such temporary employees directly to the Authority to this effect before such employees begin work in connection with this Agreement.
- 17.4 The Contractor shall not use any Confidential Information it receives from the Authority other than for the purposes of this Agreement.
- 17.5 The provisions of clauses 17.1 to 17.4 shall not apply to any Confidential Information received by either Party:
 - 17.5.1 which is or becomes public knowledge (otherwise than by breach of this clause 17);
 - 17.5.2 which was in the possession of the receiving Party, without restriction as to its disclosure, before receiving it from the disclosing Party;
 - 17.5.3 which is received from a third party who lawfully acquired it and who is under no obligation restricting its disclosure;
 - 17.5.4 is independently developed without access to the Confidential Information; or
 - 17.5.5 which must be disclosed pursuant to a statutory, legal or parliamentary obligation placed upon the Party making the disclosure, including any requirements for disclosure under the FOIA or the Environmental Information Regulations pursuant to clause 16 (*Freedom of Information*).
- 17.6 Nothing in this clause shall prevent the Authority:
 - 17.6.1 disclosing any Confidential Information (excluding Commercially Sensitive Information) for the purpose of:
 - (a) the examination and certification of the Authority's accounts; or
 - (b) any examination pursuant to Section 6(1) of the National Audit Act 1983 of the economy, efficiency and effectiveness with which the Authority has used its resources; or
 - 17.6.2 disclosing any Confidential Information (excluding the Commercially Sensitive Information) obtained from the Contractor:
 - (a) to any government department or any other contracting authority. All government departments or contracting authorities receiving such Confidential Information shall be entitled to further disclose

the Confidential Information to other government departments or other contracting authorities on the basis that the Information is confidential and is not to be disclosed to a third party which is not part of any government department or any contracting authority; or

- (b) to any person engaged in providing any services to the Authority for any purpose relating to or ancillary to this Agreement,

provided that in disclosing information under this clause 17.6 the Authority discloses only the information which is necessary for the purpose concerned and requires that the information is treated in confidence and that a confidentiality undertaking is given where appropriate.

- 17.7 Nothing in this clause shall prevent any Party from using any techniques, ideas or know-how gained during the performance of this Agreement in the course of its normal business, to the extent that this does not result in a disclosure of Confidential Information or an infringement of Intellectual Property Rights.
- 17.8 The provisions under this clause are without prejudice to the application of the Official Secrets Acts 1911 to 1989 to any Confidential Information.
- 17.9 The Parties recognise the potential social value in sharing with third parties information relating to the Services and the Outcomes (including, without limitation, data relating to the nature, volume and effectiveness of interventions with Service Users). Without prejudice to the other provisions of this Agreement, the Parties shall use reasonable endeavours to respond positively to reasonable requests for such information and where to do so would put one of the Parties in breach of this Agreement, the affected Party shall consider, at their discretion but acting in good faith, whether to give prior written consent to such an act on that occasion. In such circumstances, the Parties agree that no breach of this Agreement shall arise (provided that such consent shall be required on every occasion such information is sought).

18. PUBLICITY

Except with the prior written consent of the other Party, which shall not be unreasonably withheld or delayed, or otherwise in accordance with any publicity guidelines agreed in writing by the Parties from time to time, neither Party shall make any press announcement or publicise this Agreement or the Services in any way.

19. INTELLECTUAL PROPERTY

19.

19.

19.1 The Contractor:

19.1.1 hereby grants to the Authority, free of charge, a non exclusive and transferable (but only to any assignee or transferee of any rights or benefits under this Agreement) licence to use the Intellectual Property Rights which are or become vested in the Contractor; and

19.1.2 shall, where any Intellectual Property Rights are or become vested in a third party (and are not generally commercially available), use all reasonable endeavours to procure the grant of a like licence to that referred to in clause 19.1.1 above to the Authority,

in both cases, solely for the purpose of the Authority carrying out its duties or exercising any of its rights or statutory functions relating to the Services.

- 19.2 The Contractor shall use all reasonable endeavours to ensure that any Intellectual Property Rights created, brought into existence or acquired during the term of this Agreement vest, and remain vested throughout the term of this Agreement, in the Contractor and the Contractor shall enter into appropriate agreements with any Contractor Related Party (or other third parties) that may create or bring into existence, or from which it may acquire, any Intellectual Property Rights.
- 19.3 Where a claim or proceeding is made or brought against the Authority which arises out of the infringement of any Intellectual Property Rights or because the use of any item infringes any Intellectual Property Rights of a third party then, unless such infringement has arisen out of the use of any Intellectual Property Rights by or on behalf of the Authority otherwise than in accordance with the terms of this Agreement, the Contractor shall indemnify the Authority at all times from and against all Losses arising as a result of such claims and proceedings and the provisions of clause 20 (*Indemnities*) shall apply.
- 19.4 Where a claim or proceeding is made or brought against the Contractor which arises out of the infringement of any Intellectual Property Rights or because the use of any item infringes any rights in or to any Intellectual Property Rights of a third party then, if such infringement has arisen out of the use of any Intellectual Property Rights by or on behalf of the Authority otherwise than in accordance with the terms of this Agreement and otherwise than as a result of a breach of this clause 19 by the Contractor then the Authority shall indemnify the Contractor at all times from and against all Losses arising as a result of such claims and proceedings.

20. INDEMNITIES

20.

20.1 *Contractor's Indemnity*

- 20.1.1 The Contractor shall, subject to clause 20.2 (*Contractor not Responsible*), be responsible for, and shall release and indemnify the Authority or any Authority Related Party on demand from and against all liability for Direct Losses arising from:

- (a) death or personal injury;
- (b) loss of or damage to property; and
- (c) third party actions, claims and/or demands (other than any which are the subject of the indemnity in clause 20.1.2) brought against the Authority or any Authority Related Party,

which may arise out of, or in consequence of, the performance or non-performance by the Contractor of its obligations under this Agreement.

- 20.1.2 The Contractor shall, subject to clause 20.2 (*Contractor not Responsible*), be responsible for, and shall release and indemnify the Authority or any Authority Related Party, on demand from and against all liability for Losses arising from third party actions, claims or demands brought against the Authority or any Authority Related Party for breach of statutory duty which may arise out of, or in consequence of a breach by the Contractor of its obligations under this Agreement to the extent that there are no other remedies available to the Authority under this Agreement.

20.2 *Contractor not Responsible*

The Contractor shall not be responsible or be obliged to indemnify the Authority:

- 20.2.1 for any matter referred to in clause 20.1 (*Contractor's Indemnity*) that arises as a direct result of the Contractor acting on a written notice issued by the Authority;

20.2.2 for any injury, loss, damage, cost and expense caused by the negligence or wilful misconduct of the Authority or any Authority Related Party (other than to the extent such negligence or wilful misconduct would not have occurred but for a breach by the Contractor of its obligations under this Agreement) or by the breach of the Authority of its obligations under this Agreement; or

20.2.3 in respect of any claim under this Agreement (other than any in respect of death or personal injury caused by its negligence, or fraud or fraudulent misrepresentation, where no limit shall apply) to the extent that, when taken together with any other claims made under this Agreement, the aggregate amount claimed exceeds the relevant amounts specified in the Required Insurances (and where no relevant amount is specified, the aggregate amount in respect of those claims exceeds *[amount to be inserted for uninsured losses]*)

20.3 *Limitation of Indemnity*

An indemnity by either Party under any provision of this Agreement shall be without limitation to any indemnity by that Party under any other provision of this Agreement.

20.4 *Notification of Claims*

Where either Party (**the “Indemnified Party”**) wishes to make a claim under this Agreement against the other (**the “Indemnifying Party”**) in relation to a claim made against it by a third party (**a “Third Party Claim”**), the Indemnified Party shall give notice of the relevant claim as soon as reasonably practicable setting out full particulars of the claim.

20.5 *Conduct of Claims*

Subject to the rights of the insurers under the Required Insurances, the Indemnifying Party may at its own expense and with the assistance and co-operation of the Indemnified Party have conduct of the Third Party Claim including its settlement and the Indemnified Party shall not, unless the Indemnifying Party has failed to resolve the Third Party Claim within a reasonable period, take any action to settle or prosecute the Third Party Claim.

20.6 *Costs of Claims*

The Indemnifying Party shall, if it wishes to have conduct of any Third Party Claim, give reasonable security to the Indemnified Party for any cost or liability arising out of the conduct of the Third Party Claim by the Indemnifying Party.

20.7 *Mitigation*

The Indemnified Party shall at all times take all reasonable steps to minimise and mitigate any loss for which the Indemnified Party is entitled to bring a claim against the Indemnifying Party pursuant to this Agreement.

21. **INSURANCE**

21.

21.1 The Contractor shall during the Agreement Term take out and maintain or procure the maintenance of the Required Insurances with a reputable insurance company and in accordance with Good Industry Practice.

21.2 The Contractor shall note the interest of the Authority on each policy of Required Insurance referred to at paragraph 1 of Schedule 7 (*Required Insurances*).

- 21.3 The Contractor shall not do, or omit to do, anything that may result in any of the Required Insurances becoming void, voidable or unenforceable, or which would entitle any insurer to refuse to pay any claim under the Required Insurances.
- 21.4 The Contractor shall provide to the Authority evidence and copies on request of all insurance policies required under this clause 21 including but not limited to the name of the insurer and premium paid.
- 21.5 If the Contractor is in breach of this clause 21, the Authority may pay any premium required to keep such Required Insurance in force or itself procure such insurance and may in either case recover such amounts from the Contractor on written demand.
- 21.6 The Contractor shall give the Authority notification within ten (10) Days after any claim on any of the Required Insurance policies referred to in this clause accompanied by full details of the incident giving rise to the claim.
- 21.7 Failure to comply with the Required Insurance provisions of this Agreement shall not limit or relieve the Contractor of its liabilities and obligations under this Agreement.
- 21.8 The Contractor shall inform the Authority of any material changes in the Required Insurances.
- 21.9 The insurance premiums in respect of the Required Insurances shall be the responsibility of the Contractor.

22. FORCE MAJEURE

22.

- 22.1 On the occurrence of a Force Majeure Event, the affected Party shall notify the other Party as soon as practicable. The notification shall include details of the Force Majeure Event, including evidence of its effect on the obligations of the affected Party and any action proposed to mitigate its effect.
- 22.2 As soon as practicable following such notification, the Parties shall consult with each other in good faith and use all reasonable endeavours to agree appropriate terms to mitigate the effects of the Force Majeure Event and facilitate the continued performance of this Agreement.
- 22.3 If no such terms are agreed on or before the date falling sixty (60) Days after the date of the commencement of the Force Majeure Event and such Force Majeure Event is continuing or its consequence remains such that the affected Party is unable to comply with its obligations under this Agreement for a further period of more than twenty (20) Days, then either Party may terminate this Agreement by giving written notice to the other Party.
- 22.4 The affected Party shall notify the other Party as soon as practicable after the Force Majeure Event ceases or no longer causes the affected Party to be unable to comply with its obligations under this Agreement. Following such notification this Agreement shall continue to be performed on the terms existing immediately prior to the occurrence of the Force Majeure Event.
- 22.5 No Party shall be entitled to bring a claim or exercise a contractual or common law right for a breach of obligations under this Agreement by the other Party, or shall incur any liability to the other Party for any Losses incurred by that other Party to the extent that a Force Majeure Event occurs and the Party is prevented from carrying out obligations by that Force Majeure Event.

23. BRIBERY, CORRUPT, GIFTS AND FRAUD

23.

23.1 The Contractor:

23.1.1 shall not, and shall procure that any Contractor Related Party shall not, in connection with this Agreement commit a Prohibited Act;

23.1.2 warrants, represents and undertakes that it is not aware of any financial or other advantage being given to any person working for or engaged by the Authority, or that an agreement has been reached to that effect, in connection with the execution of this Agreement, excluding any arrangement of which full details have been disclosed in writing to the Authority before execution of this Agreement.

23.2 The Contractor shall:

23.2.1 if requested, provide the Authority with any reasonable assistance, at the Authority's reasonable cost, to enable the Authority to perform any activity required by any relevant government or agency in any relevant jurisdiction for the purpose of compliance with the Bribery Act 2010;

23.2.2 within ten (10) Days of the Commencement Date, and annually thereafter on request from the Authority, certify to the Authority in writing (such certification to be signed by an officer of the Contractor) compliance with this clause by the Contractor and all persons associated with it or other persons who are supplying goods or services in connection with this Agreement. The Contractor shall provide such supporting evidence of compliance as the Authority may reasonably request.

23.3 The Contractor shall have an anti-bribery policy (which shall be disclosed to the Authority) to prevent any personnel or any Subcontractor from committing a Prohibited Act and shall enforce it where appropriate.

23.4 If any breach of clause 23.1.1 is suspected or known, the Contractor must notify the Authority immediately.

23.5 If the Contractor notifies the Authority that it suspects or knows that there may be a breach of clause 23.1.1, the Contractor must respond promptly to the Authority's enquiries, co-operate with any investigation, and allow the Authority to audit books, records and any other relevant documentation. This obligation shall continue for one year following the expiry or termination of this Agreement.

23.6 The Authority may terminate this Agreement by written notice with immediate effect if the Contractor or any Contractor Related Party (in all cases whether or not acting with the Contractor's knowledge) breaches clause 23.1.1. In determining whether to exercise the right of termination under this clause 23.6, the Authority shall give all due consideration, where appropriate, to action other than termination of this Agreement unless the Prohibited Act is committed by the Contractor or a senior officer of the Contractor or by an employee, Subcontractor or supplier not acting independently of the Contractor. The expression "not acting independently of" (when used in relation to the Contractor or a Subcontractor) means and shall be construed as acting with the authority or with the actual knowledge of any one or more of the directors of the Contractor or the Subcontractor (as the case may be), or in circumstances where any one or more of the directors of the Contractor ought reasonably to have had knowledge.

23.7 Any notice of termination under clause 23.6 must specify:

23.7.1 the nature of the Prohibited Act;

23.7.2 the identity of the party whom the Authority believes has committed the Prohibited Act; and

23.7.3 the date on which this Agreement will terminate.

- 23.8 Any dispute relating to the interpretation of clause 23 or the amount or value of any gift, consideration or commission, shall be determined by the Authority and its decision shall be final and conclusive.
- 23.9 Any termination under clause 23.6 will be without prejudice to any right or remedy which has already accrued or subsequently accrues to the Authority.
- 24. DEFAULT**
- 24.
- 24.1 *Performance Improvement Plan*
- 24.1.1 If during the Operational Period there is a Service Failure or Negative Outcomes Assessment then the Contractor shall:
- (a) notify the Authority promptly upon becoming aware of such Service Failure or Negative Outcomes Assessment; and
 - (b) provide the Authority as soon as reasonably practicable and in any event within twenty (20) Days with a draft Performance Improvement Plan.
- 24.1.2 The Authority shall (acting reasonably) either approve the draft Performance Improvement Plan within twenty (20) Days of receipt or it shall inform the Contractor why it cannot accept the draft Performance Improvement Plan. In such circumstances, the Authority and the Contractor shall meet to discuss the Authority's concerns. The Contractor shall submit a revised Performance Improvement Plan to the Authority for approval within ten (10) Days of the meeting, which the Authority shall (acting reasonably) either approve or reject within ten (10) Days of receipt. If the Contractor does not receive notice from the Authority that it does not accept the draft Performance Improvement Plan within the twenty (20) Day time period or if applicable the further ten (10) Day time period, the Contractor's draft Performance Improvement Plan shall be deemed to be agreed.
- 24.1.3 Once agreed, the Contractor shall promptly start work on and comply fully with the terms of the Performance Improvement Plan.
- 24.1.4 If a Performance Improvement Plan cannot be agreed, then either Party may escalate the matter for resolution in accordance with the Dispute Resolution Procedure to resolve any disagreement over the terms of the Performance Improvement Plan or any disagreement over whether the Service Failure or a Negative Outcomes Assessment is one which is capable of being addressed through a Performance Improvement Plan.
- 24.2 *Termination on Contractor Default*
- 24.3 Subject to clause 24.4 (*Rectification*), the Authority shall be entitled to terminate this Agreement by notice in writing to the Contractor if a Contractor Default has occurred.
- 24.4 *Rectification*
- 24.4.1 If a Contractor Default has occurred and the Authority wishes to terminate this Agreement, it must serve a Termination Notice on the Contractor.
- 24.4.2 The Termination Notice must specify:
- (a) the type and nature of Contractor Default that has occurred, giving reasonable details; and
 - (b) that in the case of any Contractor Default falling within limbs (e), (f) and (g) of the definition of

Contractor Default this Agreement will terminate on the Day falling forty (40) Days after the date the Contractor receives the Termination Notice, unless the Contractor rectifies the Contractor Default within forty (40) Days after the date the Contractor receives the Termination Notice; or

- (c) that in the case of any other Contractor Default (not being limbs (e), (f) or (g)), this Agreement will terminate on the date falling forty (40) Days after the date the Contractor receives the Termination Notice.

24.4.3 If the Contractor rectifies the Contractor Default within the time period specified in the Termination Notice, the Termination Notice will be deemed to be revoked and this Agreement will continue.

24.4.4 If in the case of a Contractor Default falling within limbs (e) (f) or (g) of the definition of Contractor Default, the Contractor fails to rectify the Contractor Default within the time period specified in the Termination Notice, the Authority may give notice stating that this Agreement will terminate on the date falling five (5) Days after the date of service of such notice.

24.5 *Authority Default*

24.5.1 If an Authority Default has occurred and is continuing and the Contractor wishes to terminate this Agreement, it must serve a termination notice on the Authority.

24.5.2 The termination notice must specify the Authority Default which has occurred entitling it to terminate.

24.5.3 This Agreement shall terminate on the Day falling forty (40) Days after the date the Authority receives the termination notice, unless the Authority rectifies the Authority Default within twenty (20) Days of receipt of the termination notice.

24.6 *Payment on Authority Default*

24.6.1 On termination of this Agreement pursuant to clause 24.5 (*Authority Default*), the Authority shall pay the Authority Default Termination Sum to the Contractor within twenty (20) Days of the Termination Date.

24.6.2 Any and all sums irrevocably paid by the Authority to the Contractor under clause 24.6.1 or clause 24.6.2 shall be in full and final settlement of each Party's rights and claims against the other for breaches and/or termination of this Agreement whether under contract, tort, restitution or otherwise, but without prejudice to:

- (a) any antecedent liability of the Contractor to the Authority which the Authority has been unable to set off pursuant to this Agreement;
- (b) any antecedent liability of either Party to the other that arose prior to the Termination Date (but not from the termination itself) to the extent such liability has not already been taken into account in determining or agreeing the Authority Default Termination Sum; and
- (c) any liabilities arising in respect of any breach by either Party of their obligations under clause 25 (*Continuing Obligations on Termination*) which arise or continue after the Termination Date to the extent not taken into account in the calculation of the Authority Default Termination Sum or other payment of compensation on termination pursuant to this Agreement.

24.7 *Voluntary Termination*

24.7.1 Either Party may terminate this Agreement by service of not less than six (6) months' written notice upon the other provided no such notice may be served in the eighteen (18) months immediately following the Services Commencement Date.

- 24.7.2 Where the Authority serves a termination notice pursuant to this clause 24.7, it shall pay the Authority Default Termination Sum on the date this Agreement terminates pursuant to that notice.
- 24.7.3 Where the Contractor serves a termination notice pursuant to this clause 24.7, the Contractor shall be entitled to receive payments in respect of Outcomes achieved after the date of termination that relate directly to the delivery of the Services prior to that date but (subject to clause 25.1) not otherwise.

25. CONTINUING OBLIGATIONS ON TERMINATION

Save as otherwise expressly provided in this Agreement, and notwithstanding the provisions of clause 24.6.2:

25.

- 25.1 termination of this Agreement shall be without prejudice to any accrued rights or obligations under this Agreement as at the date of termination; and
- 25.2 termination of this Agreement shall not affect the continuing rights and obligations of the Contractor and the Authority under clause 16 (*Authority Obligations*) (to the extent necessary to enable the Contractor to submit accurate information and invoices for payment pursuant to clause 13.12 of this Agreement), clause 13 (*Payment Provisions*), clause 16 (*Freedom of Information*), clause 17 (*Confidentiality*), clause 19 (*Intellectual Property*), clause 20 (*Indemnities*), clause 21 (*Insurance*), clause 24.54 (*Authority Default*), clause 26 (*Transition to Another Contractor*), clause 27 (*TUPE and Employees*), clause 28 (*Pensions*), clause 29 (*Dispute Resolution Procedure*), clause 36 (*Notices*) and clause 38 (*Law and Jurisdiction*) or under any other provision of this Agreement which is expressed to survive termination or which is required to give effect to such termination or the consequences of such termination.

26. TRANSITION TO ANOTHER CONTRACTOR

26.

26.1 *Duty to Co-operate*

During the final six (6) months of the Operational Period (where this expires by effluxion of time) or during the period of any Termination Notice, and in either case for a reasonable period thereafter, the Contractor shall co-operate fully with the transfer of responsibility for the Services (or any of the Services) to the Authority or any Future Service Provider, and for the purposes of this clause 26 the meaning of the term "co-operate" shall include:

- 26.1.1 liaising with the Authority and/or any Future Service Provider, and providing reasonable assistance and advice concerning the Services and their transfer to the Authority or to such Future Service Provider;
- 26.1.2 subject always to the Contractor's obligations under the 1998 Data Protection Act, providing to the Authority and/or to any Future Service Provider all and any information concerning the Services which is reasonably required for the efficient transfer of responsibility for their performance but information which is commercially sensitive to the Contractor shall not be provided (and for the purposes of this clause 26.1.2, "commercially sensitive" shall mean information which would, if disclosed to a competitor of the Contractor, give that competitor a competitive advantage over the Contractor and thereby prejudice the business of the Contractor but shall not include any information referred to in clause 27 (*TUPE and Employees*));
- 26.1.3 performing its obligations as set out in the Demobilisation Plan.

26.2 *Transfer of Responsibility*

The Contractor shall use all reasonable endeavours so as to facilitate the smooth transfer of

responsibility for the Services to a Future Service Provider or to the Authority, as the case may be, and the Contractor shall take no action at any time during the Operational Period or thereafter which is calculated or intended, directly or indirectly, to prejudice or frustrate or make more difficult such transfer.

27. TUPE AND EMPLOYEES

27.

27.1 *No Employee Transfer*

- 27.1.1 The Authority and the Contractor agree that there are no individuals presently employed whose contracts of employment will, by virtue of the transfer to the Contractor of responsibility for provision of (or procuring the provision by any Subcontractor of) any of the Services in accordance with this Agreement and in accordance with TUPE, have effect after the Services Commencement Date (or at any other time) as if originally made between those persons and the Contractor and/or relevant Subcontractor.
- 27.1.2 If it is subsequently agreed or determined that there are persons presently employed whose contracts of employment do have effect after the Services Commencement Date as if originally made between those persons and the Contractor and/or relevant Subcontractor (**the “Transferring Staff”**) then:
- (a) the Authority shall or shall procure that any Current Employer within ten (10) Days of the date on which it was so agreed or determined have the opportunity to offer a position as an employee of the Current Employer to some or all of the Transferring Staff;
 - (b) the Contractor shall procure that no person to whom any Current Employer has offered a position in accordance with clause 27.1.2(a) shall be dismissed by reason of redundancy until the period for acceptance of the Current Employer’s offer has expired and the person in question has not accepted the Current Employer’s offer;
 - (c) subject to clauses 27.1.2(a) and 27.1.2(b), the Contractor or any Subcontractor shall be entitled to dismiss any or all of the Transferring Staff by reason of redundancy or for some other substantial reason provided that the Contractor shall use and shall procure that any Subcontractor shall carry out in the required manner any obligation to consult with the Transferring Staff or any of them, or their respective representatives, and shall use all reasonable endeavours to mitigate the amount of any costs payable in respect of the Transferring Staff or their dismissal.
- 27.1.3 The Authority shall indemnify the Contractor against:
- (a) any costs referred to in clause 27.1.2(c) reasonably incurred by the Contractor (or by a relevant Subcontractor and for which the Contractor is responsible); and
 - (b) any Losses incurred by the Contractor or any relevant Subcontractor in connection with any claim or demand by any Transferring Staff arising out of the employment of any Transferring Staff. This indemnity shall apply provided that it arises from any act, fault or omission of the Authority in relation to any Transferring Staff prior to the Services Commencement Date (except where such act, fault or omission arises as a result of the Contractor or any relevant Subcontractor’s failure to comply with regulation 13 of TUPE) and any such claim is not in connection with the transfer of the Services by virtue of TUPE on the Services Commencement Date.
- 27.2 *Compliance with Legislation and Authorities’ Policies*
- 27.2.1 The Contractor shall comply and shall procure that each Subcontractor and all persons employed

or engaged by a Subcontractor in connection with the provision of any Service shall comply at all times with Legislation, including on health and safety at work and on anti-discrimination and equal opportunities.

- 27.2.2 The Contractor shall procure that each Subcontractor takes all reasonable steps to procure that all persons including any employed or engaged by a Subcontractor in connection with the provision of any Service shall, so far as applicable, comply with the Authority Policies as regards health and safety at work and with those relating to anti-discrimination and equal opportunities.

27.3 *Contractor Indemnities*

- 27.3.1 The Contractor shall indemnify and keep indemnified in full the Authority and, at the Authority's request, each and every service provider who shall provide any service equivalent to any of the Services immediately after expiry or earlier termination of this Agreement (a **"Future Service Provider"**) against:

- (a) claims in respect of all emoluments and all other contractual or statutory payments unpaid by the Contractor or a Subcontractor to any person entitled to such payments from the Contractor or a Subcontractor who is or has been employed or engaged by the Contractor or any Subcontractor in connection with the provision of any of the Services which relate to any period of employment or engagement with the Contractor or any Subcontractor on or after the Service Transfer Date but prior to the date of expiry or termination of this Agreement, and all income tax and pension and national insurance contributions payable thereon; and
- (b) insofar as clause 27.3.1(a) does not apply, all Direct Losses incurred by the Authority as a result of any claim against the Authority and/or the Current Employer in respect of any liability to any person who is or has been employed or engaged (whether as a consequence of TUPE or of the provisions of this clause 27) by the Contractor or any Subcontractor in connection with the provision of any of the Services, where such claim arises as a result of any act or omission of the Contractor or the Subcontractor occurring after the Service Transfer Date and before the expiry or termination of this Agreement,

but the indemnities in clauses 27.3.1(a) and 27.3.1(b) shall not apply to the extent that the claim arises from a wrongful act or omission of the Current Employer or the Authority.

27.4 *Retendering*

- 27.4.1 Subject always to the Contractor's obligations under the 1998 Act, the Contractor shall (and shall procure that any subcontractor shall) within the period of twelve (12) months immediately preceding the Operational Period End Date or following the service of a Termination Notice or as a consequence of the Authority notifying the Contractor of its intention to retender this Agreement:

- (a) on receiving a written request from the Authority provide in respect of any person engaged or employed by the Contractor or any Subcontractor in the provision of the Services (**the "Assigned Employees"**) full and accurate details regarding the identity, number, age, sex, length of service, job title, grade and terms and conditions of employment of and other matters¹¹ affecting each of those Assigned Employees who it is expected, if they remain in the employment of the Contractor or of any Subcontractor as the case may be until immediately before the Termination Date or the Operational Period End Date (as appropriate), would be Transferring Employees (**the "Retendering Information"**);
- (b) provide the Retendering Information promptly and at no cost to the Authority;

¹¹ The list would normally show - Staff ref no; DoB; Age; Job Title; Start Date; Continuous Service Date - length of reckonable service; Contracted hours; Sex (M/F); Site; Department; NI letter (A or D); Scale and point; Salary; Superannuation (including contribution rates, length of reckonable pensionable service, etc.); and Allow/deduction code. N.B. This is not necessarily an exhaustive list.

- (c) notify the Authority in writing of any material changes to the Retendering Information promptly as and when such changes arise;
- (d) be precluded from making any material increase or decrease in the numbers of Assigned Employees other than in accordance with the Demobilisation Plan, the ordinary course of business and with the Authority's prior written consent (such consent not to be unreasonably withheld or delayed);
- (e) be precluded from making any increase in the remuneration or other change in the terms and conditions of the Assigned Employees other than in the ordinary course of business and with the Authority's prior written consent (such consent not to be unreasonably withheld or delayed); and
- (f) be precluded from transferring any of the Assigned Employees to another part of its business or moving other employees from elsewhere in its or their business who have not previously been employed or engaged in providing the Services to provide the Services other than in accordance with the Demobilisation Plan or with the Authority's prior written consent (such consent not be unreasonably withheld or delayed).

27.4.2 The Contractor shall indemnify and shall keep indemnified in full the Authority and at the Authority's request any Future Service Provider against all Direct Losses arising from any claim by any party as a result of the Contractor or Subcontractor failing to provide or promptly to provide the Authority and/or any Future Service Provider where requested by the Authority with any Retendering Information and/or Employee Liability Information or to provide full Retendering Information and/or Employee Liability Information or as a result of any material inaccuracy in or omission from the Retendering Information and/or Employee Liability Information provided that this indemnity shall not apply to the extent that such information was originally provided to the Contractor or Subcontractor by the Authority and was materially inaccurate or incomplete when originally provided.

27.5 *Expiry, Termination or a Transfer Change*

27.5.1 On the expiry or earlier termination of this Agreement, the Authority and the Contractor agree that it is their intention that TUPE shall apply in respect of the provision thereafter of any service equivalent to a Service but the position shall be determined in accordance with the law at the Operational Period End Date or the Termination Date as the case may be and this clause is without prejudice to such determination.

27.5.2 For the purposes of this clause 27 "**Transferring Employees**" shall mean those employees wholly or mainly engaged in the provision of the Services as the case may be as immediately before the Operational Period End Date or the Termination Date whose employment transfers to the Authority or a Future Service Provider pursuant to TUPE. Upon expiry or earlier termination of this Agreement for whatever reason (such date being termed the "**Service Transfer Date**"), the provisions of this clause 27.5.2 will apply:

- (a) the Contractor shall or shall procure that all wages, salaries and other benefits of the Transferring Employees and other employees or former employees of the Contractor or the Subcontractors (who had been engaged in the provision of the Services) and all PAYE tax deductions and national insurance contributions relating thereto in respect of the employment of the Transferring Employees and such other employees or former employees of the Contractor or Subcontractors up to the Service Transfer Date are satisfied;
- (b) the Authority shall ensure or shall procure that all wages, salaries and other benefits of the Transferring Employees (who had been engaged in the provision of the Services) and all PAYE tax deductions and national insurance contributions relating thereto in respect of the employment of the Transferring Employees on and after the Service Transfer Date are satisfied;

(c) without prejudice to clause 27.5.2(a), the Contractor shall:

- (iii) remain (and procure that Subcontractors shall remain) (as relevant) responsible for all the Contractor's or Subcontractor's employees (other than the Transferring Employees) on or after the Operational Period End Date or the Termination Date and shall indemnify the Authority and any Future Service Provider against all Direct Losses incurred by the Authority or any Future Service Provider resulting from any claim whatsoever from or connected with any failure by the Contractor (or any relevant Subcontractor) to comply with any legal obligation, whether under regulation 13 or 14 of TUPE or any award of compensation under regulation 15 of TUPE, under the Acquired Rights Directive or otherwise (save to the extent that any such failure to comply arises as a result of an act or omission of the Authority or any Future Service Provider) whether arising before on or after the Service Transfer Date by or on behalf of any of the Contractor's or Subcontractor's employees who do not constitute the Transferring Employees; and
- (iv) in respect of those employees who constitute Transferring Employees the Contractor shall indemnify the Authority and any Future Service Provider against all Direct Losses incurred by the Authority or any Future Service Provider resulting from any claim whatsoever by or on behalf of any of the Transferring Employees in respect of the period after the Service Transfer Date but on or before the Service Transfer Date (whether any such claim, attributable to the period up to and on the Service Transfer Date, arises before, on or after the Service Transfer Date) where such claim arises out of any act, fault or omission of the Contractor and/or any Subcontractor including but not limited to any failure by the Contractor or any Subcontractor to comply with its or their obligations under Regulation 13 of TUPE and/or Article 6 of the Directive as if such legislation applied, even if it does not in fact apply save to the extent that any such failure to comply arises as a result of an act or omission of the Authority or any Future Service Provider.

27.5.3 The Authority shall be entitled to assign the benefit of the indemnities set out in clause 27.5.2 to any Future Service Provider.

27.5.4 The Authority shall indemnify the Contractor (for itself and for the benefit of each relevant Subcontractor) in respect of those employees who constitute Transferring Employees against all Direct Losses incurred by the Contractor or any relevant Subcontractor in connection with or as a result of any failure by the Authority or any Future Service Provider to comply with its or their obligations under Regulation 13 of TUPE and/or Article 6 of the Directive as if such legislation applied, even if it does not in fact so apply save to the extent that any such failure arises as a result of any act or omission of the Contractor or any relevant Subcontractor.

27.6 *Subcontractors*

In the event that the Contractor enters into any subcontract in connection with this Agreement, it shall impose obligations on its Subcontractors in the same terms as those imposed on it pursuant to this clause 27 and shall procure that the Subcontractor complies with such terms. The Contractor shall indemnify and keep the Authority indemnified in full against all Direct Losses, incurred by the Authority or any Future Service Provider as a result of or in connection with any failure on the part of the Contractor to comply with this clause and/or the Subcontractor's failure to comply with such terms.

27.7 *Conduct of Claims*

Clause 20.5 of this Agreement shall apply where any claim is made in respect of the indemnities given under this clause 27.

28. PENSIONS

28.

28.1 *No Employee Transfer*

The Authority and the Contractor agree that there are no individuals presently employed by the Current Employer who are, or who are eligible to be, prior to the Commencement Date, members of the Local Government Pension Scheme whose contracts of employment will, by virtue of the transfer to the Contractor of responsibility for provision of (or procuring the provision by any Subcontractor of) any of the Services in accordance with this Agreement and in accordance with TUPE, have effect after the Services Commencement Date (or at any other time) as if originally made between those persons and the Contractor and/or relevant Subcontractor.

28.2 *Co-operation on Expiry or Termination*

On the termination or expiry of this Agreement (for whatever reason) for a reasonable period both before and after such termination or expiry, the Contractor undertakes to co-operate fully with the Authority (and any successor that provides to the Authority services in the nature of any of or any part of the Services) in order to achieve a smooth transfer of the ongoing pension liabilities for future service whereby any employee transferring to such successor are provided with pension benefits which are broadly similar to or better than those with which they were provided under this Agreement.

29. DISPUTE RESOLUTION PROCEDURE

29.

29.1 Any dispute or difference arising out of or in connection with this Agreement (whether such disputes are in contract or tort or arise out of or under any rule of common law or equity or under any statute) shall be resolved pursuant to this clause 29.

29.2 The Parties shall each use reasonable endeavours to resolve a dispute by means of a prompt, bona fide discussion at a managerial level appropriate to the dispute in question.

29.3 In the event that a dispute is not resolved within five (5) Days of it having been referred to a managerial level for discussion then any Party may refer it to the Chief Executive or equivalent officer of each Party for resolution and the same shall meet for discussion within ten (10) Days thereafter or such longer period as the Parties may agree.

29.4 If the dispute is not resolved within ten (10) Days of escalation of the dispute in accordance with clauses 29.2 or 29.3, the Parties shall refer the dispute to mediation in accordance with the CEDR Model Mediation Procedure.

29.5 If the Parties cannot agree on a mediator, the Parties shall appoint a mediator nominated by CEDR.

29.6 The Parties shall use their reasonable endeavours to conclude the mediation within twenty (20) Days of referral of the dispute to mediation.

29.7 If:

29.7.1 any Party is dissatisfied with or otherwise wishes to challenge the mediator's decision; or

29.7.2 all Parties agree then any Party may, within twenty (20) Days of the conclusion of the mediation, notify the other Party of its intention to refer the dispute to litigation and for such purposes the Parties agree that the courts shall have exclusive jurisdiction in relation to all matters in respect of this Agreement.

- 29.8 Where any Dispute is referred to litigation pursuant to clause 29.7, the courts shall have full power to disregard, open-up, review and/or revise any opinion, certificate, instruction, determination or decision of whatever nature given or made under this Agreement, to vary or cancel the recommendations or the mediator and, where appropriate, to order financial compensation to be paid by one Party to the other.
- 29.9 The Parties shall continue to comply with, observe and perform all of their obligations hereunder regardless of the nature of the dispute and notwithstanding the referral of the dispute for resolution under this clause and shall give effect to every recommendation of the mediator and the courts delivered under this clause, provided that the Contractor shall not be obliged to accept new referrals from the date on which a dispute has been formally notified by one Party to the other where the dispute has arisen in respect of a breach of the Authority's Obligations under this Agreement. For the avoidance of doubt the Contractor shall at all times continue to provide the Services in relation to referrals that are already receiving the Services irrespective of the subject matter of the dispute.

30. ASSIGNMENT AND SUB-CONTRACTING

30.

- 30.1 The Contractor shall not assign all or any benefit, right or interest under this Agreement.
- 30.2 Save to the Initial Subcontractors (and subject to clause 30.4 below), the Contractor shall not subcontract any of the Services, in whole or in part, or replace the Initial Subcontractors except with the prior written consent of the Authority. The Authority shall not withhold or delay its consent to any subcontracting conducted in accordance with this clause 30. By entering into this Agreement the Authority approves the Initial Subcontractors.
- 30.3 Notwithstanding any subcontracting permitted under this Agreement, the Contractor shall remain responsible for the acts and omissions of its Subcontractors as though they were its own.
- 30.4 Notwithstanding clause 30.2, where the Tender Submission indicates that delivery of the Services will involve engagement of Specialist Subcontractors, the Contractor shall use its best endeavours to engage such subcontractors to provide not less than the proportion of the Services indicated in the Tender Submission in accordance with the terms of this clause 30.
- 30.5 Other than in relation to the Initial Subcontractors, where the Contractor did not specify in the Tender Submission how it may use Subcontractors to deliver the Services, but intends to enter into a subcontract in connection with this Agreement, the Contractor shall, if reasonably possible, ensure:
- 30.5.1 that at least one potential Subcontractor with an operational or administrative location in the area of the Authority is invited to tender for such subcontract on the same terms as all the other parties invited to tender and that such invitation is made in the same manner as the invitation(s) to all other parties; and
- 30.5.2 that social, economic and environmental considerations are taken into account in selecting the subcontractor;
- 30.6 In all circumstances where the Contractor is subcontracting any part or all of the Services, it shall act in good faith and in a fair and reasonable manner and a manner consistent with how it has committed to act with the Authority pursuant to clauses 2 and 8 of this Agreement. In particular (and without prejudice to the foregoing) it shall ensure that any subcontract contains terms which:
- 30.6.1 allocate risks fairly and appropriately as between the Contractor and the subcontractor, having regard to the respective abilities of the parties to manage and bear the relevant risks taking into account, inter alia, the services each are providing under the subcontract and the resources each has at their disposal;

- 30.6.2 do not make payment to a Specialist Subcontractor conditional upon achievement of the Outcomes or the receipt of payment by the Contractor from the Authority;
- 30.6.3 require the Contractor to pay all sums due thereunder to the Subcontractor within a specified period from the date of receipt of a valid invoice as defined by the terms of the subcontract not to exceed twenty (20) Days;
- 30.6.4 allow for performance monitoring management and review consistent with the provisions of this Agreement;
- 30.6.5 relate to data monitoring and audit consistent with the provisions of this Agreement;
- 30.6.6 oblige the Subcontractor to take out and maintain the relevant Required Subcontractor Insurances;
- 30.6.7 impose equivalent obligations on the Subcontractor to those contained in clauses 27 and 28 regarding TUPE and Pensions mutatis mutandis; and
- 30.6.8 require any Principal Subcontractor to enter into a Deed of Assurance.
- 30.7 Within twenty (20) Days of the respective appointment, the Contractor shall procure the provision of a Deed of Assurance in favour of the Authority from any Principal Subcontractor who has not been appointed at the time of this Agreement substantially in the form set out in Schedule 3 (*Deed of Assurance*).
- 30.8 The Contractor shall on request provide a copy of any subcontracts awarded in accordance with this clause within five (5) Days of request.
- 30.9 The Authority shall be entitled to:
 - 30.9.1 assign, novate or otherwise dispose of its rights and obligations under this Agreement either in whole or part to any contracting authority (as defined in Regulation 3(1) of the Public Contracts Regulations 2006); or
 - 30.9.2 transfer, assign or novate its rights and obligations where required by law and only to a body assuming the whole or relevant part of the Authority's statutory functions.

31. CHANGE IN OWNERSHIP

31.

31.1 Restricted Share Transfer

- 31.1.1 A Change in Ownership may only occur to a Suitable Third Party.
- 31.1.2 A Change in Ownership may only occur with the prior written consent of the Authority.
- 31.1.3 The Authority shall not withhold or delay its consent to a Change in Ownership save where:
 - (a) (in the case of the Contractor being majority owned by the Investor) the Change in Ownership (either individually or cumulatively when taken into account with previous Changes in Ownership) amounts to a change in control of the Contractor compared to the position at the date of this Agreement;
 - (b) (in the case of the Contractor being majority owned by Sub-contractors) the Change In Ownership is to a party that does not comprise either an Investor or Sub-contractor, or is to such a party but amounts to a change in control of the Contractor compared to the position at the date of this Agreement;

- (c) (in the case of the Contractor being majority owned by parties that are neither Investor nor Sub-contractors) it is a transfer of shares in the Contractor that are not listed on a recognised investment exchange (as defined in Section 285 of the Financial Services and Markets Act 2000) where the Change in Ownership (either individually or cumulatively when taken into account with previous Changes in Ownership) amounts to a change in control of the Contractor compared to the position at the date of this Agreement.

31.2 *Notification*

The Contractor shall provide the Authority with at least ten (10) Days' prior written notice of any Change in Ownership.

32. **ENTIRE AGREEMENT**

The Parties acknowledge that this Agreement sets forth the entire agreement between them with respect to the provision of the Services and supersedes and replaces all prior communications, drafts, representations, warranties, stipulations, undertakings and agreements of whatsoever nature, whether oral or written, between the Parties.

33. **NO PARTNERSHIP OR AGENCY**

33.

33.

33.1 Nothing in this Agreement shall be construed as a legal partnership (within the meaning of the Partnership Act 1890) or as a contract of employment between the Authority and the Contractor or the Sponsor [and the Authority and the Agent].

33.2 Save as expressly provided otherwise in this Agreement, the Contractor and the Sponsor shall not be, or be deemed to be, an agent of the Authority and the Contractor and the Sponsor shall not hold themselves out as having authority or power to bind the Authority in any way.

34. **NO WAIVER**

34.

34.1 Failure by any Party at any time or for any period to enforce any one or more of the provisions of this Agreement or to require performance by any Party of any of the provisions of this Agreement shall not:

34.1.1 constitute or be construed as a waiver of any such provision or of the right at any time subsequently to enforce all terms and conditions of this Agreement; nor

34.1.2 affect the validity of the Agreement or any part thereof or the right of the Parties to enforce any provision in accordance with its terms.

34.2 No waiver of any of the provisions of this Agreement shall be effective unless it is expressed to be a waiver in writing and communicated in accordance with clause 36 (*Notices*).

35. SEVERANCE

35.

35.1 Each provision of this Agreement is severable and distinct from the others and the Parties intend that every such provision shall be and remain valid and enforceable to the fullest extent permitted by law.

35.2 If any provision of this Agreement is or at any time becomes to any extent invalid, illegal or unenforceable under any enactment or rule of law, it shall to that extent be deemed not to form part of the Agreement but (except to the extent in the case of that provision) it and all other provisions of this Agreement shall continue in full force and effect and their validity, legality and enforceability shall not be thereby affected or impaired, provided that the operation of this Agreement would not negate the commercial intent and purpose of the Parties under this Agreement.

35.3 If any provision of this Agreement is illegal or unenforceable as a result of any time period being stated to endure for a period in excess of that permitted by a regulatory authority, that provision shall take effect within a time period that is acceptable to the relevant regulatory authorities subject to it not negating the commercial intent of the Parties under this Agreement.

36. NOTICES

36.

36.1 Any notice required by this Agreement to be given by any Party to any other Party shall be in writing and shall be served personally, by fax or by sending the same by registered post or recorded delivery to the following:

	Contractor	Authority
Address:		
For the attention of:		
Tel:		
Fax:		
Email:		

36.2 Any notice served personally will be deemed to have been served on the Day of delivery, any notice sent by post will be deemed to have been served forty-eight (48) hours after it was posted and any notice sent by fax will be deemed to have been served twenty-four (24) hours after it was despatched.

37. CONTRACTS (RIGHTS OF THIRD PARTIES) ACT 1999

The Parties agree that this Agreement shall not be enforceable by any third party pursuant to the Contracts (Rights of Third Parties) Act 1999 and any rights contained therein are excluded.

38. LAW AND JURISDICTION

This Agreement and any non-contractual obligations arising out of or in connection with it shall be governed by the laws of England and Wales and the exclusive jurisdiction of the courts of England and Wales.

IN WITNESS whereof the Parties have executed this Agreement as a deed and delivered it on the date first written.

Execution by the **AUTHORITY**

The common seal of

[NAME]

was hereunto affixed in the presence of:

Attesting Officer

Execution by the **CONTRACTOR**

Signed as a deed on behalf of

[NAME]

acting by:

.....

Director

.....

Director

Schedule 1 Authority Requirements and Obligations

- Part 1. **Services Specification**
- Part 2. **Authority Policies**
- Part 3. **Authority Obligations**
- Part 4. **Authority Mobilisation Obligations**

Schedule 2 Payment Schedule

Basis of Payment

Schedule 3 Deed of Assurance

DATED

20

[SUB CONTRACTOR] (1)

[AUTHORITY] (2)

[CONTRACTOR] (3)

DUTY OF CARE DEED

relating to

THIS DEED OF ASSURANCE is made on the day of 20

BETWEEN:

- (1) **[SUB CONTRACTOR]** (Company No.) whose registered office is at
(the **Sub Contractor**)
- (2) **[AUTHORITY]** of (the **Authority**), (which
expression includes its permitted successors in title and assigns); and
- (3) **[CONTRACTOR]** (Company No.) whose registered office is at
(the **Contractor**)

BACKGROUND

- (A) By a services agreement dated [] (the Services Agreement) the Authority has
appointed the Contractor to carry out the services set out in that agreement in order to deliver the
Outcomes.
- (B) The Sub Contractor has been appointed by the Contractor under a contract dated [] (the Sub
Contract) to carry out the Services.
- (C) The Sub Contractor is obliged under the Sub Contract to give a warranty in this form in favour of the
Authority.
- (D) The Sub Contractor and the Contractor have agreed to execute this Deed in favour of the Authority.

1. DEFINITIONS AND INTERPRETATIONS

Unless expressly defined otherwise in this Deed any defined term in this Deed shall have the same meaning given to such term in the Sub Contract.

“Intellectual Property Rights”	any and all patents, trade marks, service marks, copyright, database rights, moral rights, rights in design, know how, confidential information and all or any other intellectual or industrial property rights whether or not registered or capable of registration and whether subsisting in the United Kingdom or any other part of the world together with all or any goodwill relating or attaching thereto which is created, brought into existence, acquired, used or intended to be used by the Sub Contractor for the purpose of carrying out the Services;
“Lender(s)”	means any organisation providing funding to the Contractor in connection with the Services Agreement;

2. OPERATIVE PROVISIONS

In consideration of the payment of one pound (£1.00) by the Authority to the Sub Contractor, receipt of which the Sub Contractor acknowledges:

3. WARRANTY

- 3.1 The Sub Contractor warrants to the Authority that it has carried out and will continue to carry out all its obligations and duties under the Sub Contract in accordance with and to the standard required by the Sub Contract, provided always that the Sub Contractor has no liability hereunder which is greater or of a longer duration than that it owes to the Contractor under the Sub Contract.
- 3.2 The Sub Contractor shall have no liability under clauses 3.1 and 11 of this Deed that is greater or of longer duration than it would have had, and shall be entitled in any proceedings by the Authority to rely on any limitation in the Sub Contract and to raise equivalent rights in defence of liability as it would have against the Contractor under the Sub Contract.
- 3.3 Notwithstanding anything in this Deed and notwithstanding any payments which may be made by the Authority to the Sub Contractor, the Authority and the Sub Contractor will not be under any obligation to each other nor will any party have any claim or cause of action against the others unless and until the Authority has given written notice to the Sub Contractor pursuant to clause 7.1 or clause 7.3.

4. INTELLECTUAL PROPERTY

The Sub Contractor shall comply with the obligations in the Sub Contract relating to Intellectual Property Rights.

5. ASSIGNMENT

The benefit of and the rights of the Authority under this Deed shall not be exercised during the subsistence of the Services Agreement. They may be assigned without the consent of the Sub Contractor on two (2) occasions only and the Authority will notify the Sub Contractor in writing following any such assignment specifying the name and address of the assignee and the date of the assignment. The Sub Contractor will not contend that any such assignee is precluded from recovering any loss resulting from any breach of this Deed (whatever the date of such breach) by reason only that that person is an assignee and not the original beneficiary hereunder or that the original beneficiary or any intermediate beneficiary has not suffered any, or as much, loss.

6. AUTHORITY'S REMEDIES

The rights and benefits conferred upon the Authority by this Deed are in addition to any other rights and remedies it may have against the Sub Contractor including without prejudice to the generality of the foregoing any remedies in negligence.

7. STEP-IN RIGHTS IN FAVOUR OF THE AUTHORITY

- 7.1 The Sub Contractor will not exercise or seek to exercise any right which may be or becomes available to it to terminate or treat as terminated or repudiated the Sub Contract or its employment under it or discontinue or suspend the performance of any duties or obligations thereunder without first giving to the Authority not less than thirty (30) Days' prior written notice specifying the Sub Contractor's ground for terminating or treating as terminated or repudiated the Sub Contract or its employment under it or discontinuing or suspending its performance of it and stating the amount (if any) of monies outstanding under the Sub Contract. Within such period of notice:
 - (a) the Authority may give written notice to the Sub Contractor that the Authority will become the client under the Sub Contract to the exclusion of the Contractor. On receipt of such notice, the

Sub Contractor will admit that the Authority as its client under the Sub Contract and the Sub Contract will be and remain in full force and effect notwithstanding any of the said grounds;

- (b) if the Authority has given notice under clause 7.1(a) or under clause 7.3, the Authority shall accept liability for the Contractor's obligations under the Sub Contract and will as soon as practicable thereafter remedy any outstanding breach by the Contractor including for the avoidance of doubt any non-payment of sums due to the Sub Contractor that properly has been included in the Sub Contractor's specified grounds pursuant to clause 7.1 (and which has been notified to the Authority) and which is capable of remedy; and
- (c) if the Authority has given such notice under clause 7.1(a) or under clause 7.3, the Authority will from the service of such notice become responsible for all sums properly payable to the Sub Contractor under the Sub Contract accruing due after the service of the Sub Contractor's notice but the Authority will in paying such sums be entitled to the same rights of set-off and deduction as would have applied to the Contractor under the Sub Contract.

7.2 Notwithstanding anything contained in this Deed and notwithstanding any payments which may be made by the Authority to the Sub Contractor, the Sub Contractor will not be under any duty to obey any direction or instruction from the Authority unless and until the Authority has given notice under clauses 7.1(a) and 7.3.

7.3 The Sub Contractor further covenants with the Authority that if the employment of the Contractor under the Services Agreement is terminated or if the Services Agreement is terminated by the Authority the Sub Contractor, if requested by the Authority by notice in writing and subject to clause 7.1(b) and clause 7.1(c), will accept the instructions of the Authority to the exclusion of the Contractor in respect of the Services upon the terms and conditions of the Sub Contract and will if so requested in writing enter into a novation agreement in the form set out in Appendix 1 to this Deed whereby the Authority is substituted for the Contractor under the Sub Contract.

7.4 If the Sub Contractor is requested to enter into a novation agreement pursuant to clause 7.3, the Contractor agrees to enter into the same at the request of the Authority.

7.5 Where the Sub Contractor has given rights in relation to the Sub Contract similar to those contained in this clause to the Lender then if both the Authority and the Lender serve notice under clause 7.1(a) or clause 7.3 or its equivalent the notice served by the Authority will not prevail over any notice served by the Lender but will prevail over any notice served by any other person.

7.6 The Contractor acknowledges that the Sub Contractor will be entitled to rely on a notice given to the Sub Contractor by the Authority under clause 7.3 as conclusive evidence that the Contractor's employment under the Services Agreement has been terminated or that the Services Agreement has been terminated by the Authority.

7.7 The Authority may by notice in writing to the Sub Contractor appoint another person to exercise its rights under this clause 7 subject to the Authority remaining liable to the Sub Contractor as guarantor for its appointee in respect of its obligations under this Deed.

8. LIMITATION

Without prejudice to the provisions of clause 7.1, the Authority shall not be entitled to take any action or proceedings against the Sub Contractor pursuant to this Deed unless and until the Services Agreement has been terminated.

9. INDEPENDENT ENQUIRY CLAUSE

The liability of the Sub Contractor under this Deed shall not be modified released, diminished or in any way affected by any independent inspection investigation or enquiry into any relevant matter which may be made or carried out by or for the Authority nor by any failure or omission to carry out any such inspection, investigation or enquiry nor by the appointment by the Authority of any independent firm, company, or party whatsoever to review the progress of or otherwise report to the Authority in respect of the Services nor by any action or omission of any such firm, company or party whether or not such action or omission might give rise to any independent liability of such firm, company or party to the Authority provided always that nothing in this clause shall modify or affect any rights which the Sub Contractor might have but for the existence of this clause to claim contribution from any third party whether under statute or at common law.

10. NO VARIATION TO SUB CONTRACT WITHOUT AUTHORITY'S CONSENT

The Contractor and the Sub Contractor undertake with the Authority not to vary or depart from the terms and conditions of the Sub Contract without the prior written consent of the Authority (such consent to be sought in accordance with the Services Agreement), and agree that no such variation or departure made without such consent shall be binding upon the Authority, or affect or prejudice the Authority's rights hereunder, or under the Sub Contract or in any other way.

11. SEVERABILITY

If any term, condition or provision of this Deed shall be held to be invalid, unlawful or unenforceable to any extent, such term, condition or provision shall not affect the validity, legality and enforceability of the other provisions of or any other documents referred to in this Agreement.

12. WAIVER

12.1 No term or provision of this Deed shall be considered as waived by any party to this Deed unless a waiver is given in writing by that party.

12.2 No waiver under clause 12.1 shall be a waiver of a past or future default or breach, nor shall it amend, delete or add to the terms, conditions or provisions of this Deed unless (and only to the extent) expressly stated in that waiver.

13. THE CONTRACTOR'S INCLUSION AS PARTY

The Contractor has agreed to be a party to this Deed for the purpose of clause 8 and for acknowledging that the Sub Contractor shall not be in breach of the Sub Contract by complying with the obligations imposed on it by this Deed.

14. COUNTERPARTS

This Deed may be executed in one or more counterparts. Any single counterpart or a set of counterparts executed, in either case, by all the parties shall constitute a full and original instrument for all purposes.

15. GOVERNING LAW AND JURISDICTION

This Deed and all non-contractual obligations in connection with this Deed shall be governed by and construed in all respects in accordance with the laws of England and Wales. The English Courts shall have exclusive jurisdiction to settle any disputes which may arise out of or in connection with this Deed.

16. THIRD PARTY RIGHTS

No term of this Deed is enforceable under the Contracts (Rights of Third Parties) Act 1999 by a person who is not party to this Deed. This clause does not affect any right or remedy of any person that exists or is available

otherwise than pursuant to that Act.

17. NOTICES

Any notice to be given by either party hereunder will be sufficiently served if sent by hand, by facsimile transmission or by post to the registered office or if there is none the last known address of the party to be served. Any notice sent by hand will be deemed to be served on the date of delivery and any notice sent by facsimile transmission will be deemed to be served in full at the time recorded on the facsimile report sheet, provided that if any notice sent by hand or facsimile is sent after 4.45 pm on any day it will be deemed to be served on the next Day. Any notice sent by post will be deemed to have been duly served at the expiration of forty-eight (48) hours after the time of posting if the end of that period falls before 4.45pm on a Day and otherwise on the next Day.

IN WITNESS whereof this document is executed by the parties as a Deed and delivered on the date stated at the beginning of this Deed

EXECUTED as a Deed

by the **SUB CONTRACTOR**

acting by two of its directors or a

director and its secretary:

.....

Director

.....

Director/Secretary

EXECUTED AS A DEED

by the **Authority**

acting by two authorised signatories:

.....

Authorised Signatory

.....

Authorised Signatory

EXECUTED as a Deed by

[CONTRACTOR]

acting by two of its directors or a

director and its secretary:

.....

Director

.....

Director/Secretary

Appendix 1

Form of Deed of Novation

THIS DEED is made on 20

BETWEEN:

- (1) **[CONTRACTOR'S SUB CONTRACTOR]** (Company No.) whose registered office is at (the **Sub Contractor**);
- (2) **[AUTHORITY]** of (the **Authority**), which expression includes its permitted successors in title and assigns); and
- (3) **CONTRACTOR** (Company No.) whose registered office is at (the **Contractor**).

WHEREAS

- (A) By a services agreement dated [] (the **Services Agreement**) the Authority has appointed the Contractor to carry out the services set out in that agreement in order to deliver the Outcomes.
- (B) The Sub Contractor has been appointed by the Contractor under a contract dated [] (the **Sub Contract**) to carry out the Services (as defined in the Sub Contract).
- (C) The Services Agreement has been terminated by the Authority.
- (D) The parties have agreed to novate the Sub Contract to the Authority on the terms set out below.

IT IS AGREED

1. Novation of Sub Contract

The Sub Contract is hereby novated from the Contractor and the Sub Contractor to the Authority and the Sub Contractor.

2. Release of the Contractor

The Contractor shall no longer owe any duty or obligation to the Sub Contractor under or in respect of the Sub Contract whether by virtue of its terms or by virtue of any breach or otherwise.

3. Release of the Sub Contractor

The Sub Contractor shall no longer owe any duty or obligation to the Contractor under or in respect of the Sub Contract whether by virtue of its terms or by virtue of any breach or otherwise.

4. Binding of the Sub Contractor to the Authority

- 4.1 The Sub Contractor binds itself to the Authority in the terms of the Sub Contract as if the Authority were and always had been named in the Sub Contract in place of the Contractor.
- 4.2 The Sub Contractor warrants to the Authority that prior to the date of this Deed it has performed and that it will continue to perform its duties and obligations as required by and in accordance with the terms of the Sub Contract.

4.3 The Authority shall not be precluded from recovering any losses incurred by the Authority or the Contractor resulting from any breach of clause 4.2 by reason that (if it be the case) the acts or omissions causing such breach occurred before this Deed took effect, or that the Contractor will not incur or has not or would not have incurred any such losses. No waiver by the Contractor, either express or implied, will affect the Sub Contractor's liability to the Authority pursuant to this clause.

5. Binding of the Authority to the Sub Contractor

The Authority binds itself to the Sub Contractor in the terms of the Sub Contract as if the Authority were and always had been named in the Sub Contract in place of the Contractor and as if all acts and omissions of the Contractor (including any wrongful acts or omissions) under and in respect of the Sub Contract were the acts and omissions of the Authority.

6. Vesting of remedies in the Authority

All rights of action and remedies vested in the Contractor against the Sub Contractor under and in respect of the Sub Contract shall hereupon vest in the Authority.

7. Vesting of remedies against the Authority

All rights of action and remedies vested in the Sub Contractor against the Contractor under and in respect of the Sub Contract shall hereinafter lie against the Authority.

8. Affirmation of Sub Contract

Subject to the terms of this Deed the Sub Contract shall remain in full force and effect.

9. Third Party Rights

No term of this Deed is enforceable under the Contracts (Rights of Third Parties) Act 1999 by a person who is not party to this Deed. This clause does not affect any right or remedy of any person that exists or is available otherwise than pursuant to that Act.

10. Governing Law and Interpretation

This Deed and all non-contractual obligations in connection with this Deed shall be governed by and construed in all respects in accordance with the laws of England and Wales. The English Courts shall have exclusive jurisdiction to settle any disputes which may arise out of or in connection with this Deed.

IN WITNESS of which this document is executed as a deed and is delivered on the date first set out above

EXECUTED AS A DEED

by the Sub Contractor acting by

a Director and its Secretary/two Directors:

Director

Director/Secretary

EXECUTED AS A DEED

by the Contractor acting by

a Director and its Secretary/two Directors:

Director

Director/Secretary

EXECUTED AS A DEED

by the Authority acting by

two authorised signatories:

Authorised Signatory

Authorised Signatory

Schedule 4 Data Sharing Policy

The Contractor and the Subcontractor shall comply with the following policies in delivering the Services so far as they are relevant.

Indicative content:

- 11. **Data Security Policy**
- 12. **Data Security Procedure**
- 13. **Information Sharing Policy**

Schedule 5 Mobilisation and Demobilisation Plans

Part 1. Mobilisation Plan

Part 2. Demobilisation Plan

Schedule 6 Change Procedure

1. **Principles**

- 1.1 Each of the Contractor and the Authority may at any time request a change to this Agreement in accordance with the procedure set out in paragraph 2 below.
- 1.2 The obligations of the Parties shall not be effected until a change note in the form attached to this Schedule 6 has been signed by the authorised signatory of the Contractor and the Authority.
- 1.3 The Authority shall not be responsible for the cost of any work undertaken or goods or materials ordered by the Contractor or its Subcontractors relating to a change which has not been authorised in advance by an Authorised Change Note.

2. **Procedure**

- 2.1 The Authority and the Contractor shall discuss any changes proposed by a Party to this Agreement and such discussion shall result in:
 - (a) a decision not to proceed further; or
 - (b) a written request for a change by the Authority; or
 - (c) a recommendation for a change by the Contractor.
- 2.2 Each Proposed Change Note shall contain details of the change including, where applicable:
 - (a) the title of the change;
 - (b) the originator and the date of the request or recommendation for the change;
 - (c) the reason for the change;
 - (d) full details of the change including any specifications;
 - (e) the price, if any, of the change;
 - (f) a timetable for implementation together with any proposals for acceptance of the change;
 - (g) a schedule of payments, if applicable;
 - (h) the impact, if any, of the change on other aspects of the Agreement;
 - (i) the date of expiry of validity of the Proposed Change Note; and
 - (j) provision for signature by the Authority if the change is agreed.
- 2.3 Where a written request for a change is received from the Authority, the Contractor shall within the period of the validity of the Proposed Change Note, evaluate the Proposed Change Note and, as appropriate:
 - (a) sign the Proposed Change Note to indicate acceptance of it;
 - (b) request further information from the Authority in which case the Authority shall provide such information as soon as reasonably practicable and in any event within five (5) Days. The request for

information and the information once provided shall be deemed to be part of the Proposed Change Note, and the Contractor may approve or reject the Proposed Change Note upon receipt of the new information; or

(c) notify the Authority of the rejection of the Proposed Change Note.

2.4 For each Proposed Change Note submitted to the Authority, the Authority shall, within the period of the validity of the Proposed Change Note, evaluate the Proposed Change Note and, as appropriate:

(a) sign the Proposed Change Note to indicate acceptance of it;

(b) request further information from the Contractor in which case the Contractor shall provide such information as soon as reasonably practicable and in any event within five (5) Days. The request for information and the information once provided shall be deemed to be part of the Proposed Change Note, and the Authority may approve or reject the Proposed Change Note upon receipt of the new information; or

(c) notify the Contractor of the rejection of the Proposed Change Note.

2.5 A Proposed Change Note signed by both Parties shall constitute an Authorised Change Note and shall effect a variation to this Agreement in accordance with the terms of clause 14 of this Agreement.

3. Authorised Signatories

3.1 The authorised signatory for the Authority will be the Authority's Authorised Representative in the absence of any written notification to the contrary from the Authority to the Contractor.

3.2 The authorised signatory for the Contractor shall be deemed to be the Contractor's Authorised Representative or a duly authorised Director of the Contractor in the absence of any written notification to the contrary from the Contractor to the Authority.

Change Note

Ref No:

Date:

Title of Change:

Details of Change:

Reasons for Change:

Impact of Change:

Timetable:

Price:

Contractor:

Signed:

Authority Response: Accept/Reject

Signed:

Note: The format of the Change Note may vary from time to time in circumstances where additional information is deemed necessary by the Authority or the Contractor in order to accurately reflect the nature of the change.

Schedule 7 Required Insurances

Levels of cover to be reviewed on project by project basis

1. The Contractor Insurances

The Contractor shall procure and maintain the following insurances (Contractor Insurances):

- 1.1 professional indemnity insurance to provide an indemnity of not less than two (2) million pounds (£2,000,000) in respect of any one claim or series of claims arising out of one incident;
- 1.2 employer's liability insurance to provide an indemnity of not less than ten (10) million pounds (£10,000,000) in respect of any one claim or series of claims arising out of one incident; and
- 1.3 third party public liability to provide an indemnity of not less than ten (10) million pounds (£10,000,000) in respect of any one claim or series of claims arising out of one incident.

2. The Subcontractor Insurances

The Contractor shall ensure that Subcontractors shall procure and maintain the following Insurances (Subcontractor Insurances):

- 2.1 professional indemnity insurance to provide an indemnity of not less than five (5) million pounds (£5,000,000) in respect of any one claim or series of claims arising out of one incident;
- 2.2 employer's liability insurance to provide an indemnity of not less than ten (10) million pounds (£10,000,000) in respect of any one claim or series of claims arising out of one incident; and
- 2.3 third party public liability to provide an indemnity of not less than ten (10) million pounds (£10,000,000) in respect of any one claim or series of claims arising out of one incident.

Any other insurances that may be required by law.

Schedule 8 Management Information

In accordance with clause 12 of the Agreement and in addition to the other provisions of this Agreement the Contractor shall comply with the following specific management Reporting Requirements:

It is required that at specified intervals the following reports are produced subject to the necessary source data being available:

Monthly

Quarterly

Annually

Schedule 9 Commercially Sensitive Information

Part 1. Commercially Sensitive Contractual Provisions

Contractual Provision	Time Period	Reason for Confidentiality

Part 2. Commercially Sensitive Material

Material	Time Period	Reason for Confidentiality

Schedule 10 The Caldicott Principles

1. The purpose must be justified. Every proposed use or transfer of personal data within or from the organisation should be clearly defined and scrutinised, with continuing uses regularly reviewed by an appropriate guardian.
2. Personal data must not be used unless it is absolutely necessary. Personal data should not be used unless there is no alternative.
3. The minimum necessary personal data information is to be used. Where use of personal data is considered essential, each individual item of information should be justified with the aim of reducing identifiability.
4. Access to personal data should be on a strict need to know basis. Only those individuals who need access to personal data should have access to it, and they should only have access to the data that they need to see.
5. Everyone should be aware of their responsibilities. Those handling personal data – both frontline and support staff – must be aware of their responsibilities and obligations to respect personal confidentiality.
6. All persons handling personal data must understand and comply with the law. Every use of personal data information must be lawful.

6.1.1.1. GUIDANCE ON TEMPLATE CONTRACT FOR SOCIAL IMPACT BONDS AND PAYMENT BY RESULTS

Source: (Centre for Social Impact Bonds, 2017a)

To accompany template contract for payment by results, including social impact bonds

Introduction

These guidance notes have been prepared to assist users of the DCMS template contract. The guidance notes and the template contract have been prepared following consultation with commissioners, investors, intermediaries and service providers.

Background

The government is committed to enabling new forms of commissioning and contracting that improve both the outcomes derived from delivery of public services and the value for money achieved by public expenditure.

There has also been increasing use of mechanisms such as payments by results contracts, seeking to change the emphasis and risk profile of services contracts let by public bodies. There have been encouraging examples of innovation taking place in this area, such as the use of social impact bonds to create the space in which new approaches can be explored.

To encourage and support the increased use of these new approaches, the DCMS has developed a template contract for use by public sector commissioners. It is designed as a starting point for a range of different approaches and this guidance, which accompanies the template contract, offers advice on how to adapt the contract to suit the detail of the approach adopted by any particular commissioner and its partners.

How to use this guidance

This first part of the guidance (Part A) highlights the critical issues to be borne in mind by parties contemplating this form of commissioning and contracting. These include:

- what a social impact bond is, its relationship to payment by results contracts and the performance and payment risk spectrum that these contracts fall within the drafting principles that have been applied in developing the template contract
- the way in which it is suggested the template contract is used
- some of the structures that may be adopted by service providers and their investors to deliver these contracts
- the commissioning process to be adopted.

Two of the critical messages to take from this section include:

- The importance of commissioners making a conscious decision of where they wish to position themselves on the performance and payment risk spectrum and being confident in their reasons for doing so
- The importance of the relationship between the template contract, the specification for the outcomes and services to be commissioned and the payment mechanism via which the service provider shall be reimbursed.

This guidance uses ordinary language to describe the contract and related arrangements. The term 'authority' or 'commissioner' is used to describe the commissioning body, 'contractor' is used to describe the party which is signing up to the template contract, 'service provider' is used to describe a party delivering a service as part of the arrangements (whether as contractor or as a subcontractor), 'investor' is used to describe a party financing

a contractor and 'intermediary' is used to describe a party providing advice and other related services to one or more parties.

The second part of this guidance (Part B) provides a clause by clause commentary on the contract and any issues that should be taken into account in choosing whether or not to adapt each clause.

Part A: Commissioning and contracting social impact bonds

Social impact bonds

A social impact bond ("SIB") is a funding mechanism which enables:

- A public authority to commission innovative services that attempt new approaches to delivering desirable social outcomes and to share the risk of exploring those new approaches.
- Service providers to benefit from increased flexibility in delivering agreed outcomes. It will not bear the cash-flow impact of payment being deferred until the outcomes are known, but may (potentially) take a share of the risk and/or reward in respect of whether the services it provides deliver the desired outcomes. It is anticipated that the service provider will be a voluntary, community or social enterprise organisation with the technical skills, but not the capital reserves, to deliver a contract on a wholly, or largely, payments for outcomes basis.
- Investors to finance activity designed to achieve significant social outcomes by providing working capital to voluntary, community and social enterprise providers to deliver services. Investors assume a large part of the risk that the interventions they fund will be successful. If interventions succeed, the investors will, in addition to enabling these outcomes, receive a financial return on their investment.

It follows that social impact bonds are likely to be most relevant where a public authority is seeking to commission fundamentally new approaches to deliver particular social outcomes.

The template contract is the contract between the public authority and the contractor with primary responsibility for delivery of those social outcomes, providing the framework for what that authority is commissioning and how it will pay for it. The social impact bond is the means by which the contractor funds the activities it undertakes to achieve those outcomes. The contract will establish the minimum expected outcomes the contractor is required to deliver - i.e. how many outcomes are expected to be achieved, as a minimum, in a given week / month / year during the life of the social impact bond.

There are various ways in which such projects may be funded. It is not felt appropriate to be prescriptive, certainly at this stage of the markets development, about the detail of how such funding may be put together, so no templates have been developed in relation to financing agreements. The template contract should assist, however, by offering funders a large degree of consistency in the terms upon which their potential investees will be measured and paid.

It should also be helpful for public authorities, investors, intermediaries and service providers to use a template contract knowing that the majority of its terms are standardised, leaving only genuinely project specific elements in need of development. Savings of time and money should be possible as a result.

This template contract is drafted on the basis that by the time the contract signature takes place, the commissioning authority will have satisfied itself (through a combination of the procurement process and due diligence undertaken on the contractor's documentation) that the contractor has everything in place – both in terms of finance to pay, initially, for the service provision, and a supply chain – to meet all the contractual obligations to the authority that it is assuming under the contract.

This being the case, the template contract does not anticipate that authorities will need to obtain commitments directly from investors in relation to the financing of the contractor, though there may be limited circumstances in specific situations where an authority feels this is appropriate.

Similarly, rather than be prescriptive about the precise terms upon which a contractor is funded, or engages with its supply chain, service providers and investors are free to come up with the structures they regard as the most favourable, with the benefit of knowing, in broad terms, the basis upon which they will be expected to contract with an authority.

We recognise that whilst there will be circumstances where a public authority is looking to procure something very innovative and wishes to pay purely on an outcomes basis, there are also increasingly frequent situations where public authorities are interested in paying for services with an element of the fee dependent on delivery of outcomes.

There is, of course, substantial overlap (though also some significant points of departure) between those contracts where the full payment is deferred and dependent on achievement of outcomes and those where the majority of the payment is made as the service is provided (e.g. as a service fee), but a proportion of the payment is deferred, and dependent on outcomes.

The template contract is suitable for use in both circumstances, subject to noting where in this guidance we distinguish particular provisions as more appropriate to one or the other approach.

It is important that parties to these contracts are clear about the extent to which the risk relating to performance and payment is being allocated (and the reasons for this) and that the relevant contract provisions are consistent with and reflect this.

Drafting Principles

The underlying aims in producing this template include:

- Providing a balanced document that should be broadly acceptable to commissioners, service providers and investors.
- Striking a balance between simplicity, materiality and proportionality.
- Providing a clear position on substantive issues (to limit time spent negotiating those) but leaving it open for genuine project specifics or issues of particular concern to commissioners, service providers and investors (if any) to be added in.

The issues addressed in this template are those regarded as relevant to all or the great majority of payment by results service contracts, whether funded via a SIB or not. Parties may feel in relation to specific projects that some provisions are not required, or alternative approaches are more suitable. Generally, these options are anticipated in this guidance.

The template contract has been subject to consultation and is informed by the responses to that consultation. As such, it is believed to be largely acceptable to commissioners, intermediaries and investors. It is acknowledged that some adaptation will be necessary to the template, particularly to reflect:

- The particular extent to which the commissioner is seeking to transfer performance and payment risk
- The means by which service provision is being financed
- Integration of the proposed payment mechanism and specification into the contract
- Other issues specific to the project.

The first two of these have, to a large extent been anticipated in the template contract and identified in this guidance. Beyond this, however, commissioners are advised to consider carefully whether further departures from the template will achieve sufficient benefit to justify the potential cost of increased negotiation.

The performance and payment risk spectrum

It is helpful to think of these contracts as sitting on a spectrum. At one end, there are contracts where payments are wholly dependent on outcomes. The contractor will, it is anticipated, fund the work it carries out to deliver those outcomes through a social impact bond (although these could also be delivered by organisations bearing the risk on their own balance sheets, if they are sufficiently capitalised to do so). In these circumstances, it is appropriate that the specification does little more than identify the target outcomes and any statutory and regulatory requirements that must be met in engaging with the target user groups. The contract should contain limited rights only for the authority to intervene in how it is being performed, given that the contractor will be taking on the risk that outcomes may not be achieved and that, as a result, payments may not be made.

Where an authority commissions on a combined fee for service and payment by results basis (so makes a partial payment as services are being delivered, with the remainder deferred and subject to achievement of certain outcomes), it may feel it requires more say in how those services are performed, leading to more detail in the specification and more rights in the contract. Even then, however, it should be remembered that the more prescriptive an authority is, the less appropriate it is to expect the contractor to accept the performance risk. Proportionality should be a guiding principle in relation to any adaptation of the template contract.

The legal terms sit alongside and have to be integrated with two other aspects of the contract that cannot be standardised to the same extent as the legal terms: the specification and the payment mechanism (i.e. the process by which the parties shall measure whether and when payments fall due and accompanying evidential requirements). Reference has already been made to the importance of the commissioner understanding where it wishes to be on the spectrum of risk transfer around performance and payment and the specification and the payment mechanism need to be developed with that in mind, so a consistent position is presented throughout the contract. Some further principles on the approach to take to payments are contained in Part B.

Parties

This contract focuses on the services being commissioned and the outcomes being sought. As such, it is between the contracting authority and the lead contractor. To the extent a SIB may be required and there may be an intermediary involved in the project, bringing service provider(s) and investor(s) together, we anticipate any contractual arrangements directly with the intermediary and/or investors that are felt desirable may be dealt with separately.

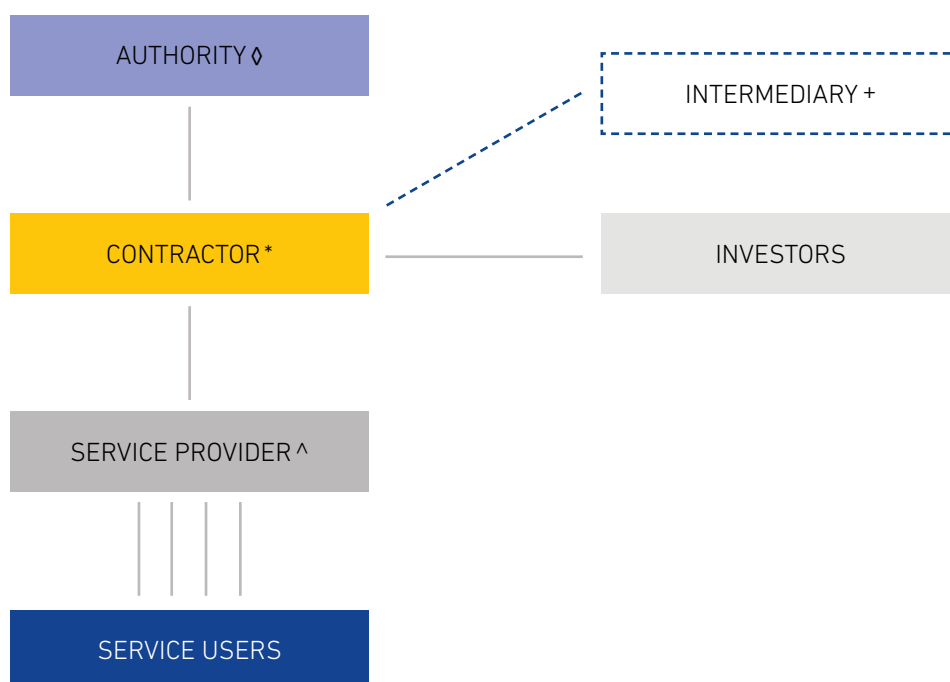
In the context of a SIB, in many cases we anticipate that the lead contractor may be a special purpose vehicle ("SPV") set up to manage this contract specifically. This will have the advantage, for the investors and the service provider(s), of reducing the prospect of the other activities of the service provider(s) impacting adversely upon what is being done in relation to this project and on the creditworthiness of the entity receiving the funding. It also creates the possibility of various stakeholders sharing the risks and rewards of the project through participating in the ownership and control of the SPV (including the service provider(s) and, possibly, the authority if it so wished).

Where there is an SPV, it will subcontract all the substantive obligations to one or a number of specialist service providers. Where this happens, the SPV shall remain primarily responsible to the authority for the performance of the contractual obligations, but will only, itself, have to observe them to the extent they relate to the SPV's own (very limited) administrative and contract management activities.

Where an SPV is not used, some of the provisions in the template agreement (for example the Deed of Assurance) may not be required. These provisions are identified in this guidance.

Similarly, the nature of the contractor (whether an SPV or not) and the supply chain it uses will inform the position adopted in relation to matters such as subcontracting and changes in ownership. These issues are also addressed in this guidance.

Some examples of possible contract structures



Possible structures where a SIB is used:

◇ It is possible that more than one authority may commission a service and outcomes, or that the authority will be the lead commissioner, but receive payments from other public sector bodies interested in seeing the services delivered and the outcomes achieved.

* The contractor may be:

- An intermediary – i.e. an entity funded by the investors to procure and manage a supply chain to deliver the outcomes.
- An SPV – i.e. a new company set up specifically for the project in question. This may be owned by the investors, but the main service provider(s) may also invest in the SPV to bear some of the performance risk associated with the project – and share in the potential rewards of success (as, in theory, might the commissioning authority).
- The main service provider – i.e. the investors provide the funding directly to the party primarily responsible for delivering the outcomes.

^ There are a number of approaches the contractor may adopt to perform the Services and deliver the Outcomes:

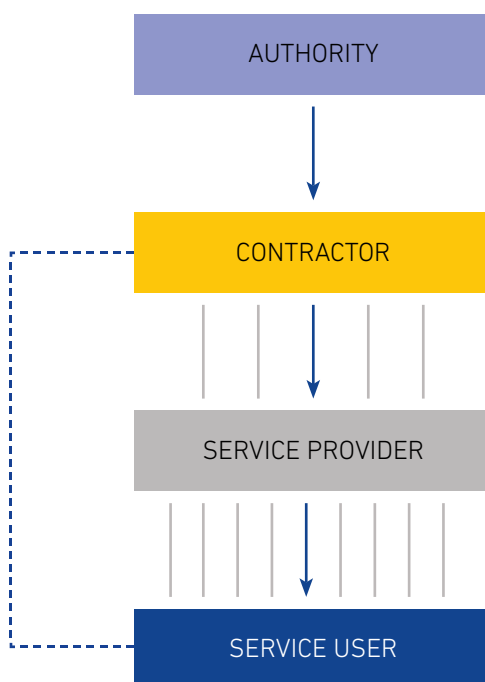
- The contractor may subcontract all (or substantially all) of the obligations under the contract it has with the authority to one service provider. This service provider may perform the contract in its entirety itself.
- The contractor may subcontract all the obligations under the Services Agreement to one service provider. It may perform most or some of the obligations itself, but subcontract parts to third parties.
- The contractor may subcontract all the obligations under the Services Agreement to one service provider. It may perform none of the substantive services itself, but subcontract all such obligations to third parties and co-ordinate

their activities. (This may be less likely in practice as there may be duplication of roles between the contractor and service provider).

- The contractor may subcontract the obligations under the Services Agreement to a variety of service providers, coordinating their input to deliver the Services and Outcomes as a whole.

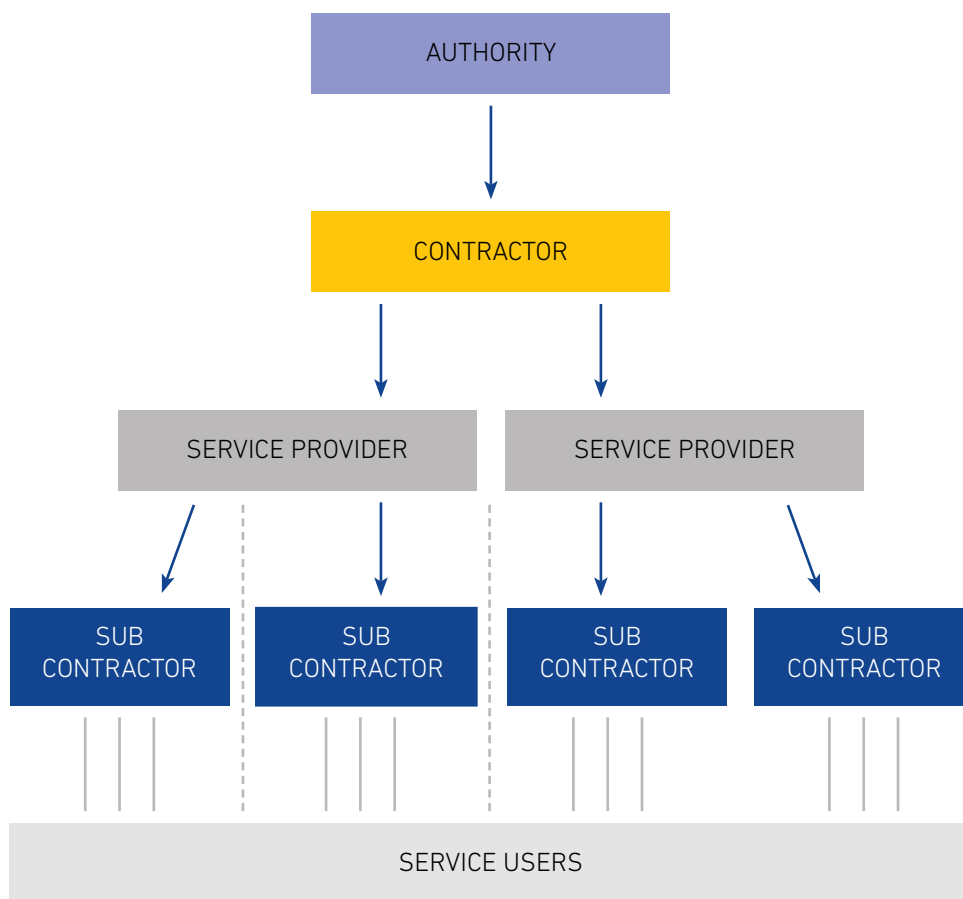
+ An intermediary may be involved, particularly where a contract is being created in a new sector, or there is a need for specialist support to raise investment capital for the project. It may provide advisory services to the contractor. Potentially, an intermediary may also provide advice to an authority, or investors, though not on the same project (unless all parties were satisfied any conflicts of interest could be appropriately managed). There have been cases previously of the intermediary essentially fulfilling the role of contractor, though this may be less likely to happen as the market matures.

Possible structures where a SIB is not required:



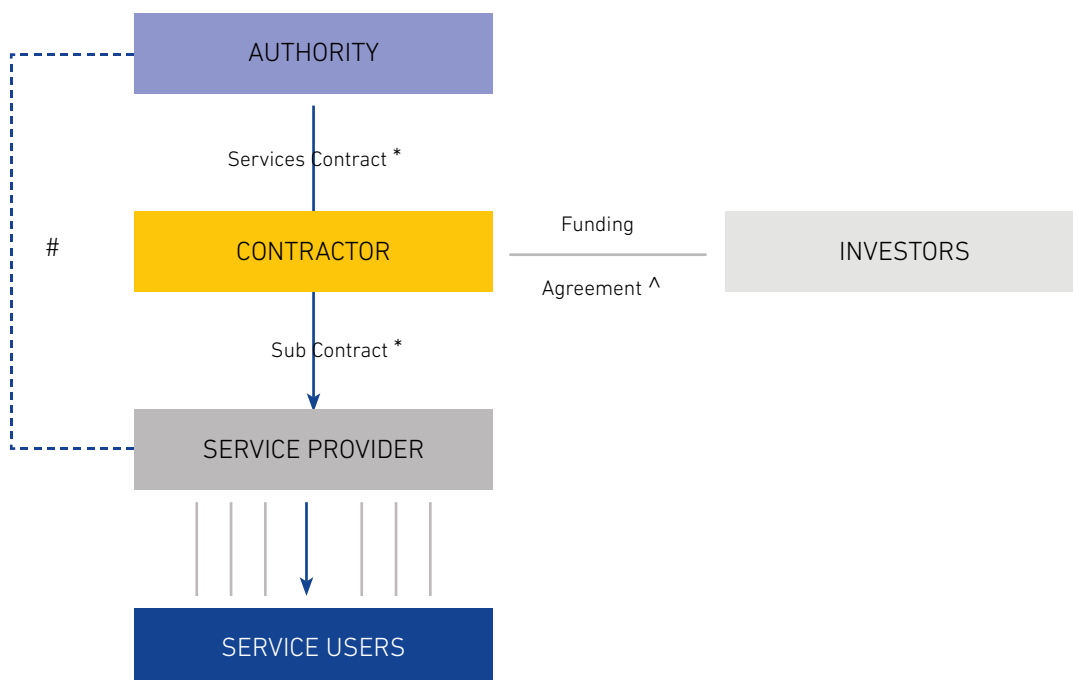
These structures are more likely to arise where there are service fees payable and the financing requirements are therefore less significant.

- The authority contracts with a main ("prime") contractor.
- The contractor subcontracts the obligations to a number of service providers who deliver services to service users.
- The dotted line acknowledges that the contractor may also deliver some services direct to service users itself.
- The contractor does not seek external funding through the social impact bond, because payment for outcomes is only part of the payment structure, and/or because it relies on its own reserves or loans outside of the social impact bond structure to address the delay in payments.



The difference between this structure and the previous one is that the prime contractor contracts with a limited number of service providers (which may be only one) who, in turn, subcontract to third parties to engage with the service users. The service provider(s) may also provide an element of the services themselves.

Typical main contractual documents required where a SIB is utilised:



*The Services Contract would be based upon the template, with specification and payment mechanism relating to the project attached as schedules.

^ Where the investors provide debt funding, there will be a loan agreement and there may be security documents. There may also be a subscription agreement between the investors and the contractor if the contractor is an SPV that the investors invest by way of equity.

A Deed of Assurance may be appropriate from a main subcontractor to the authority where there is an SPV in the structure and one or more material subcontractors. See Part B, paragraph 4 for more details on this.

+ There will be one subcontract entered into with each service provider.

The Approach to Commissioning

This approach to commissioning offers great potential to improve the outcomes delivered through public expenditure. The template contract is an attempt to simplify part of that process. However, by their nature, these projects are challenging. They are often attempting to address some of the most complex social issues in innovative ways and with a relatively new commissioning approach.

This requires innovation in how the public authority approaches the whole process (not just how the bidders respond to it). A lot of thought and research may well be required in advance of embarking upon a project to establish important matters, such as:

- what the most desirable outcomes may be (and how much the authority is prepared to pay for such outcomes)
- what the best means of measuring whether they have been achieved are (and when this measurement should take place)
- whether there may be additional benefits (or undesirable consequences) resulting from this approach

There may be significant value in the commissioner engaging with current or past users of the service and/or service providers, to understand better what is likely to be effective, before designing its project. Alternatively, an authority may elect to build that sort of input into the procurement process itself, engaging in a form of competitive dialogue with its bidders.

The procurement process

The commissioner needs to have clarity around how it will run the procurement process before it embarks upon it. Is it confident it knows exactly what it wants and so can run a restricted procedure where it is essentially asking bidders to accept the terms offered and to price them? This will mean having great confidence that the specification, the payment mechanism and the contract (the template, adapted to reflect the particular project and the authority's requirements) will work, individually and collectively, to encourage the optimal response from the successful bidder. It may also limit the ability of all the parties in the contract to depart from the proposed approach once the process begins.

Or is the commissioner intending to use the procurement process to engage in dialogue with bidders to give it confidence that when it contracts it is doing so informed by the outcome of a competitive process and will have a robust basis upon which to proceed? This may involve a more protracted and intensive procurement process, but allows greater flexibility.

It is critical that the authority considers these issues and takes a deliberate decision over the most appropriate approach to adopt at the very outset of the project and does not find itself already committed to a particular path before engaging seriously with these fundamental questions.

Some considerations for commissioners

Payment by results is not appropriate in many circumstances. Adopting it without care may lead to:

- paying too much for something that could be achieved by other, cheaper means
- paying too little to incentivise the desired level of performance
- paying for outcomes that would have happened anyway
- paying for the wrong outcomes through mis-specification
- paying significant set-up costs that are not merited by the outcomes achieved
- creating perverse incentives in service delivery, (if what is most remunerative for the service provider and what delivers the best outcomes as a whole are different)
- procuring a service whose outcomes cannot be measured objectively
- exposure to undue reputational risk

Commissioners need to understand which form of commissioning is appropriate for which outcomes. For example:

If parties know what works and are already achieving wholly positive outcomes in a cost effective way, then commissioners should probably be using 'fee for services' contracts to pay for and get what works best without paying for risk transfer and investor cost of capital.

If parties do not know what may work, payment for outcomes may be more appropriate – though it needs to be understood that this involves risk (and the prospect of failure) which needs to be allocated appropriately.

Commissioners need to be clear where they are expecting innovation to take place and attach the risk payments to that. For example, if the view is that the services currently being delivered locally are the right services but what needs to be different is the co-ordination of those services by a lead contractor who has case management and supply chain management skills, then it may make sense to use a structure where the service deliverers are paid a fee for those services and the lead contractor a risk adjusted price to reflect its success in coordinating the services to achieve the desired outcome.

A significant amount of innovation needs to be done at commissioning level in terms of pooling budgets and working collaboratively across departments to focus on optimising outcomes. This is consistent with the desire to personalise services where individuals may have needs spanning a wide range of services.

To assess whether a payment for outcomes approach is appropriate, a commissioner should know the following:

- The counterfactual (i.e. the dataset against which performance will be assessed)
- That the outcomes are measurable and attributable
- That the complexity of the approach is not disproportionate to the anticipated benefit from adopting it
- That the payments work appropriately to reward the service providers at all levels of outcome delivery (i.e. there are no points where it ceases to make economic sense for a party).

Part B: Template contract clause commentary

Capitalised terms used in Part B of this guidance are as defined in the Template Contract.

Statement of shared aims

As stated, these contracts, particularly where involving SIBs and the services that are funded by them represent a new approach to delivering each of social outcomes, public services and financial investment. The best outcomes will be achieved where the parties' relationship is collaborative in working towards achieving the common outcomes they aspire to commission, deliver, and fund, rather than purely transactional. Clause 2 offers a framework for understanding, interpreting and applying the obligations of the parties in the template contract.

Term

There is provision in Clause 3 for conditions precedent, though in practice these should rarely be relevant and may often be deleted (i.e. 3.2 and 3.3).

There is also drafting for an option to extend / renew the agreement (cf 3.4-3.6). Authorities will need to make specific reference to this in their procurement documentation in order to take advantage of this approach. Their contract should then reflect that decision by including, amending, or deleting those clauses.

The template contract contains an indicative term of 5 years – see definition of Operational Period. Each Authority will need to consider the length of an appropriate contract period to achieve the desired outcomes and adapt the contract appropriately. It should also be noted that the term is in respect of the active provision of services by the Contractor. There is likely to be a subsequent period during which outcomes shall be monitored (and payments may be due) that also needs to be taken into account.

Mobilisation

It may often be the case that preparatory work needs to be undertaken to achieve a point at which the new Services can begin to be delivered effectively. This is addressed by Clause 4. This assumes that both parties (the Authority and the Contractor) will have obligations to perform during this period and that these will be set out in a Mobilisation Plan. This plan will be project specific and will work on the basis that everything that needs to be done will be in place to enable an anticipated start to the full Services on a defined Services Commencement Date. If it becomes apparent this will not be achieved, the parties will meet to agree an appropriate response. The template anticipates this may include resetting the Service Commencement Date and thus preserving the full length of the Operational Period during which the Services are to be provided.

Thought should also be given to the optimal time to commence service delivery, taking into account the impact of seasonality on proposed interventions; for example, beginning a contract in October to place clients in work, in a location highly dependent on summer tourism, may be less than ideal.

Deed of assurance

As indicated, where SIBs are used, the general assumption is that an SPV may be utilised and performance of the Services subcontracted by the SPV to a specialist service provider (possibly, itself, a co-investor in the SPV), though this may not always be the case. As the SPV will have limited resources, the Authority may want to have confidence that material subcontractors will deliver. This serves a dual purpose for the Authority. If the SPV defaults, leading to termination, but has insufficient assets itself, the Authority may then (but only then) look to the service provider to ensure that there is no discontinuity of service provision.

It should be noted that the Deed of Assurance does not give the Authority any additional rights to performance manage the service provider or to exercise any rights against the service provider during the subsistence of the main contract with the SPV.

Where an SPV is not used, it is not anticipated a Deed of Assurance will be necessary, as the Authority should be able to rely on its direct contractual relationship with the Contractor. However, even where an SPV is not used, a Deed of Assurance may be relevant where a Contractor is not, itself, providing any or many of the services but relying upon one or more subcontractors to do so to a material degree.

Warranties and representations

Clause 6 contains some standard warranties and representations that an Authority would seek when entering into a contract with a third party to provide reassurance that the position at contract signature is as it has been led to believe.

Conflicts of interest

Clause 7 acknowledges the possibility of conflicts of interest arising and provides a very high level means of addressing these. An Authority should consider carefully the circumstances relating to the project in question and related matters which may make such a provision more or less appropriate. Depending on the project, an Authority may feel it can dispense with this provision (or may want to make it more specific).

Co-operation

Clause 8 sets out mutual obligations to act in good faith and to co-operate, but also puts some parameters around those obligations to provide clarity in terms of what the parties may expect from one another during the Agreement Term.

The services

Clause 9 contains the primary obligations upon the Contractor around performance of the Services. This provides that the Services will be carried out in accordance with:

The Services Specification – it is anticipated this will be focused heavily on the outcomes sought and not how these are to be achieved.

All applicable legislation – rather than include detailed provisions in the contract in relation to some of the relevant pieces of legislation, this agreement simply places the obligation upon the Contractor to ensure all relevant law is complied with. An SPV will step this down in its entirety to the specialist service provider, who should know what this means for them (and it will only remain relevant to the SPV in the context of its contract management and administrative function).

The Authority Policies – the Agreement anticipates that the Authority will identify in the procurement process which of their policies they specifically wish to see adhered to in the performance of the Services and for these to be referenced in Schedule 1 part 2. Where there are specific provisions in the contract dealing with an issue, it is not intended that Authority Policies are used to supplement the contract drafting, imposing additional obligations on the Contractor. The Contractor will have the opportunity as part of the procurement process and contract finalisation to identify any it feels are not appropriate. Where an SPV is used, the expectation is it will step this down in its entirety to the specialist service provider, who should know what this means for them (and it will only remain relevant to the SPV in the context of its contract management and administrative function).

Good Industry Practice – as defined in the contract.

The effect of the above, together with the focus on payment for the outcomes achieved, encourages the view that the Authority should not expect to specify how the Services are performed. In this agreement, there are some high level requirements included in relation to engaging sufficient numbers of personnel and that they are suitably qualified. There is also an obligation to have an appropriate quality assurance system in place. These are intended to give the Authority something to reference if they have specific concerns about how the Service is being delivered, whilst avoiding being prescriptive where possible.

The contract terms addressing the Contractor's obligations in relation to the Services and the Authority's rights to specify how these are performed are an area where the spectrum referred to in paragraph 2.3 above is relevant in assessing the level of prescription appropriate.

Authority obligations

It is assumed that there may be specific acts on the part of the Authority (for example making referrals and provision of data and information) that are necessary to enable the Contractor to deliver the Services effectively. These will be described in Schedule 1 part 3 and will be project specific.

Clause 10.2 also contains a commitment from the Authority not to do anything that may jeopardise the ability of the Contractor to perform the service or achieve the Outcomes.

Representatives

Clause 11 provides a mechanism for the parties to identify individuals who shall be authorised to act in the name of the parties in the performance of the contract.

Review, monitoring and obligations

Clause 12.1.2 is an attempt to recognise that if contracts are designed with the genuine aim to encourage innovation and attempt to find new solutions to social problems, it is inevitable that not all contracts will be perfectly structured from the outset. This clause attempts to give the parties the comfort that there is a mechanism through which they can work to calibrate the contract further, if necessary, with a view to ensuring the project achieves its overall objective, defined as 'the Objective' in the template agreement. This is intended to be the ultimate aim of the parties, which the outcomes metrics provide the means of measuring. By way of example, the Objective the parties are seeking to achieve with a project may be to return individuals to the workforce and the contract may identify outcomes triggering payments for things like service users attending sessions on preparing CVs, references and for interviews. The purpose of the review mechanism is to establish whether the chosen outcomes are proving effective in achieving the Objective; whether different outcomes might be more effective; or the same outcomes with different calibrations (e.g. because the calibrations are driving behaviours that achieve the contractual goals / payments, but do not have the expected effect on the service users' prospects of employment in the relevant location and with the relevant demographic).

The obligation in clause 12.1.2 is only an obligation to consider the position. This is because it is recognised that the parties (and the investors) have taken significant decisions on the basis of the signed agreement. This provision requires the parties to explore if there are ways to improve the effectiveness of the contract without detriment to the parties and Service Users, but requires unanimity for action to flow from it. (It is assumed that the Contractor shall not agree to any change without the approval of its investors).

The Contract Review Date provides identifiable moments during the Agreement Term when the parties shall come together in a review meeting to consider these issues and how to respond to them. It is suggested the review dates occur six months into the contract to identify and address any teething troubles and then on an annual basis.

There is clearly a balance to be struck between restricting the bureaucratic burden on the Contractor and obliging it to keep and make available information relating to the performance of the Services in sufficient detail to enable the Authority to understand whether the Outcomes are likely to be achieved; whether payments should be made; and whether this is an effective way of seeking to deliver such outcomes in the future. The Authority will also have responsibilities in terms of audit that it needs to comply with. Clause 12.2 – 12.4 and Schedule 8 attempt to reflect this balance, leaving scope for an Authority to identify in Schedule 8 the level of information it feels appropriate to require in relation to the particular project in question.

Again, where the contract sits on the spectrum of performance and payment risk being passed to the Contractor is relevant, to a degree, to the level of information it may be appropriate for the Authority to require.

Payments

This template contract operates on the assumption that there will be two payments made: one a Services Fee for the ongoing provision of services by the Contractor and the other an Outcomes Payment, which will be dependent on achieving the proposed results. Where a contract has payments wholly dependent on achievement of outcomes, the drafting may be modified accordingly.

Clause 13 in the agreement deals with the mechanics of making payments. The details of what will be paid when and the triggers for those payments are assumed to be contained in a payment mechanism included in Schedule 2 to the agreement.

A payment mechanism has not been proposed, as this will to a large extent be particular to each project and will depend on the outcomes, evidential requirements and underlying nature of the intervention. However, a starting point might be:

- the Services Fee comprises a regular monthly payment in arrears in respect of the basic service
- the balance is payable on the Authority being satisfied
- the agreed Outcomes have been delivered it may be more nuanced than this. A project may be structured so that the risk allocation is tiered and different parties are accepting different risks, consistent with what the risks each is considered best placed to manage.

Evidence from projects already operating on payments by results lines suggests the (easy to say, but difficult to achieve) objective is a mechanism that manages to align the interests of the commissioning authority, the service provider, the investors and the service users – hence the references in the contract to shared aims and opportunities to review whether improvements can be introduced. Appropriate risk allocation, so that each risk rests with the party best able to manage it, is critical.

There are technical challenges to be faced in terms of addressing issues such as attribution (i.e. is the Contractor responsible for the Outcomes achieved, or is the Authority paying for something that would have happened anyway) and how the design of the payment structure translates back into the contract. This involves addressing questions such as:

- How will the parties know when the Outcomes have been achieved?
- Can this be evidenced and how robust is the quality of the data, and the data collection and management systems?
- Can it be evidenced without burdening service users?
- To what extent might Outcomes be time critical?
- What rights are appropriate so the Authority may satisfy itself with the evidence, to challenge it if necessary and to address recurring issues?

In establishing the Outcomes and the payment mechanism, a balance needs to be struck between:

- simplicity (e.g. not having too many different targets and being able to establish easily whether they have been met)
- commerciality (e.g. recognising the costs attached to delaying payments)
- certainty (e.g. clarity of definition and objectivity of assessment)
- relevance (e.g. measuring what will make a difference to the service users and achieve the Objective)

- avoidance of perverse incentives (e.g. not creating a mechanism that drives behaviours towards working with only some service users, or only working with service users in certain ways).

However, a message coming from the consultation was the importance of ensuring that compliance with the contract does not have a negative effect on the ability to deliver the Outcomes. The evidence and documentation required should be relevant and inform analysis of the contract's effectiveness without creating an unnecessary bureaucratic burden or leading to disengagement with the service by its users. Once again, this indicates the benefit of a collaborative approach in the design of the contract overall, involving those with the relevant experience and specialities.

There is no provision in the template contract for payments to be indexed. This means that either service providers (and, potentially, Investors) will have to build into their pricing the effect of inflation over the term of the agreement, or the payment mechanism might have the anticipated effect of inflation taken into account in any proposed uplifts in fees over that time. Alternatively, indexation could be applied to the payments under the contract on an annual basis and drafting included to this effect. The Authority should be clear which approach it wishes to adopt as part of its procurement exercise.

Clause 13.12 anticipates the possibility of payments falling due after the agreement has terminated. This may well happen where measurement of the Outcomes can only take place at some future date. Clause 25 (Continuation) means that this obligation on the Authority to make any such payments survives the expiry of the agreement.

Change procedure

The contract contains a simple procedure by which the parties may propose and seek to agree changes to the contract. This is contained in Clause 14 and Schedule 6. It anticipates changes around the scale of the service to be delivered or who it is targeting (whereas the review at clause 12.1 is more about whether the contract structure (for example the metrics chosen, the means and frequency of assessing them or the payment profile) are, in practice, proving the most effective way to encourage delivery of the outcomes and achieve value for money). Delivering the best outcomes and achieving value for money are not necessarily mutually exclusive. Both are dependent upon the cooperation and good faith (and are ultimately at the discretion) of the parties. Where there are external Investors, it is assumed the Contractor will not agree any change to the contract without investor approval.

Data protection

Protection of data is likely to be relevant to many contracts of this nature, although to differing degrees depending upon the nature of the Service. The drafting proposed in Clause 15 is basic rather than exhaustive.

The Authority can include its specific requirements around data sharing in Schedule 4.

Authorities may wish to consider whether and to what extent the Parties should commit to making publicly available information (that is not commercially sensitive) around the Services and the Outcomes, so that others can learn from the work undertaken. – compare clause 17.9. The presumption is towards publishing outcomes achieved and other information not established to be commercially sensitive.

There is an expectation on the part of the Cabinet Office that parties that use this template contract as a starting point or for key aspects of their agreement will share a redacted version of their executed agreement with the Cabinet Office to inform and improve future commissioning of public services.

Freedom of information, confidential information and publicity

These matters are addressed in Clauses 16 to 18 using standard approaches for local authorities. Depending on the nature of the project and local sensitivities, authorities may wish to adapt these provisions, but in doing so should be mindful of the impact of moving away from the template and potentially increasing the administrative burden associated with the project.

The clause on publicity attempts to retain a simple approach and anticipates there will be guidelines developed between the parties, along standard lines used by them in their business generally, to address the details of how this should be dealt with. (This allows for flexibility between more and less sensitive types of project). The clause is drafted to address proactive attempts on the part of the parties to promote their involvement in the project (eg press releases and conferences). It is not intended to constrain, for example, the ability to respond to any questions about the project or requests for information coming from the press.

Intellectual property

The intent of the drafting in Clause 19 is to strike a balance between the Contractor's commercial interests and those of the Authority around being able to procure the service (or an equivalent) following expiry or termination of this agreement. Assuming the contract is a success, the aim is that it can be repeated and this should not be inhibited, unreasonably, by a party's claims to intellectual property rights ("IPR").

The obligation is on the Contractor to ensure it has all necessary IPR to perform the Services and to grant sufficient rights for the Authority to use the intellectual property in accordance with the agreement.

The obligation is on the Authority not to use the intellectual property in a way that infringes third party rights that it has been made aware of.

Indemnities

The Contractor indemnifies the Authority, in Clause 20, against:

- direct losses relating to death or personal injury; property damage; and third party claims arising from the performance of the Contractor's obligations
- losses relating to third party claims for breach of statutory duty arising from breaches by the Contractor (where there are no other remedies under the agreement)

The indemnities do not apply where the Contractor is acting on the written instruction of the Authority or where caused by negligence, wilful misconduct or breach by the Authority.

A limit on liability is proposed equivalent to the levels of insurance cover required to be maintained under the agreement. In respect of uninsured losses, a figure that is proportionate both to the value of the contract and the likely losses arising under this head, should be inserted on a project specific basis.

Insurance

The requirement for the Contractor to take out insurance (and to procure its subcontractor does) is to give the Authority comfort that if it has a claim against those parties there is likely to be funds available to meet them.

The required insurance schedule and the insurance clause may be reviewed by insurance brokers to ensure they reflect what is available in the market and current practice (in terms, e.g. of noting on policies etc) for the nature of the services to be provided.

Force majeure

This clause provides a means for the parties to suspend the terms of the agreement where events outside their control prevent them from fulfilling their contractual obligations. If these events persist for three months and the parties cannot agree a way of dealing with such circumstances, either may terminate the agreement.

Bribery, corrupt gifts and fraud

This clause contains standard provisions enabling the Authority to guard against any acts of bribery, corruption or fraud occurring within the Contractor or its supply chain and permitting the Authority to terminate the agreement in the event of breach.

Default and termination

This clause sets out the different levels of response to breaches of contract by the parties. It is another part of the agreement where different approaches may be appropriate, depending upon the amount of risk that has been transferred to the Contractor for performance delivery.

Where the Contractor is in default, this may take a number of forms. It is a Service Failure where there is a material failure to deliver the Services. This triggers a requirement on the Contractor to propose a Performance Improvement Plan to remedy the default (or avoid its repetition).

If, during the periodic contract review undertaken in accordance with Clause 12.1.2, the Parties establish that improvements are required if the Satisfactory Level of Outcomes is to be achieved, a Negative Outcomes Assessment is triggered. The Satisfactory Level of Outcomes is the level which all parties, (the Authority, the Contractor, Investors and Service Users) would be expected to regard as acceptable, but which is by no means the best that could be achieved. It is to be defined on a project specific basis, (possibly by reference to a proportion – to be agreed – of the maximum outcomes achievable / funded under the contract).

(As with a Service Failure) where there is a Negative Outcome Assessment, the Contractor must propose a Performance Improvement Plan to remedy the failure in question. Clause 24.1 contains a process for agreeing the detail of this plan with the Authority. The Contractor must then implement the plan.

Where there is a failure to implement a Performance Improvement Plan within the agreed timescale, or a Service Failure or Negative Outcome Assessment that is not capable of being addressed through a Performance Improvement Plan, there is a Contractor Default. This also arises in certain other cases, for example, the insolvency of the Contractor or for specific contractual breaches such as of the subcontracting, change in ownership or insurance provisions. The default trigger for contracts with high levels of Service Fee may focus more on immediate service delivery, rather than prospective achievement of outcomes.

The Authority serves notice on the Contractor where there is a Contractor Default and, depending upon the default, this will either trigger termination of the agreement, or give the Contractor a period in which to remedy the breach.

Clause 24 also addresses default on the part of the Authority. The Authority has the ability to undermine the Contractor's efforts to meet its obligations – either by failing to pay the Contractor or by not fulfilling its own contractual obligations.

The proposal, in such circumstances, is (if the Authority does not remedy such defaults when notified of them) that the Contractor can terminate the contract. Where it has taken on significant risk in relation to achieving Outcomes, particularly where it has had to take on external funding, it should receive appropriate compensation, as having assumed that risk it is now being denied the opportunity to gain the reward associated with doing so.

This should provide significant reassurance to Investors that the risk of contracting with the Authority is reduced.

And though it is potentially costly for an Authority, it is something it is within its control to manage, so it should not materialise.

The compensation referred to above is defined as the Authority Default Termination Sum. The definition of this at present simply sets out the principle that in such circumstances the Contractor should be left in the position it would have been in if the contract had continued to the Expiry Date and it had achieved all of the Outcomes (as the actions of the Authority are denying it this opportunity). It may be an alternative basis upon which compensation should be calculated is preferred, such as paying, say, an amount reflecting the Contractor's achievement of the Outcomes to date for the remainder of the contract period, possibly with some uplift to reflect the lost opportunity for improvement. Either way, it will be necessary to add more detail around how this would be calculated. The detail of this is likely to depend upon the means by which the Contractor is funded and the financial model used by the Contractor and Investors to estimate returns over the life of the contract.

Either Party has the right to terminate the agreement at any time, once 18 months have elapsed since the Service Commencement Date, on six months' notice. This means that if the Contractor (or its Investors) is clear it will be unable to deliver the outcomes so will never be paid fully for the Services, it can cut its losses, being paid for any Outcomes achieved by the Services delivered, but nothing further. It also means that if the Authority decides (possibly for political reasons) that it no longer wishes to pay for the Services or have the contractual commitment in respect of the Outcomes, it can bring the arrangement to an end. Again, because this is within its control, the Authority will be liable for the Authority Default Termination Sum in such circumstances.

Continuation

This clause identifies those provisions that shall survive termination or expiry of the agreement. It is particularly relevant in the context of outcomes being assessed and payments made, potentially, for some time after expiry or termination of the agreement.

Transition

This clause requires the Contractor to co-operate with the Authority to ensure the smooth transition of the Service at the end of the contract to a new service provider.

This includes transferring all information that is required in order to deliver the services and achieve the outcomes effectively, though the Contractor is not required to transfer commercially sensitive information.

Employment and pensions

The template assumes that, as this is likely to be a new service, there will not be existing employees transferring to the Contractor under TUPE when it commences delivering the Services. The contract will be priced on that basis and the contract acknowledges this position in Clause 27.1 providing clarity to all parties on this point.

The remainder of Clause 27 and Clause 28 deal with the situation when the contract comes to an end, placing obligations upon the Contractor to facilitate a smooth transition of the Services to a third party if appropriate.

It will be important for the parties on each transaction to establish whether TUPE will be applicable on service commencement and to address this, if necessary, in the drafting.

Dispute resolution procedure

Clause 29 contains a relatively straightforward process for resolving disputes. Matters that cannot be resolved by the staff of the parties shall first be escalated to the chief executives. If they remain unresolved, they may be referred either to mediation or the courts.

Assignment and subcontracting

The Authority may assign the agreement to another contracting authority or a body succeeding to its statutory functions. The Contractor is prohibited from assigning the agreement.

The Contractor requires the prior written consent of the Authority in order to subcontract. This is provided in the agreement itself in relation to initial subcontractors (on the basis the Authority will have satisfied itself with those arrangements before signing the agreement). Such consent must not be unreasonably withheld or delayed where the rest of Clause 30 is complied with.

In terms of future subcontracting, the assumption is that a service financed through a SIB is likely to be delivered through an SPV and one main subcontractor.

The agreement, however, also anticipates arrangements that may be more typical in a payment by results scenario where a 'prime' contractor may be using an extended supply chain to provide services and deliver results. These include requiring the Contractor to conform to its Tender Submission in terms of use of the proposed supply chain; it includes specifying the manner in which future subcontractors may be procured; and it specifies some of the terms on which the Contractor is expected to subcontract with third parties.

It may be appropriate to adapt clause 30 depending upon the extent of the risk allocation proposed and the actual composition of both the Contractor and its supply chain.

Change in ownership

This clause places restrictions on the ability of the Contractor to undergo changes in its ownership or control.

Certain parties are always proscribed as unsuitable.

The consent of the Authority is always required. Subject to 27.2 above, the Authority may withhold its consent only where the effect is to change the overall control of the Contractor compared to the position at the date of the agreement.

Boilerplate provisions

Clauses 32 to 38 are regarded as standard terms.

6.1.2. Agreement between the Commissioner and Fund Manager of the Koto-SIB (FIN)

Annex 1 TEM/2126/02.03.02/2015 24.3.2016

CONTRACT

**Ministry of Economic Affairs and
Employment**

X Company

**Impact investing project – Speeding up
immigrant employment**

This contract was translated from Finnish into English by Paula Heineker.

CONTENT

1	CONTRACTING PARTIES AND CONTACT PERSONS	150
2	DEFINITIONS	150
3	THE SUBJECT OF THE CONTRACT	151
4	CONTRACT PERIOD AND SERVICES TIMETABLE	151
5	GENERAL OBLIGATIONS AND RESPONSIBILITIES OF THE CONTRACTING PARTIES	152
6	PERSONNEL AND RESSOURCES OF THE ADMINISTRATOR	153
7	OVERALL RESPONSIBILITY OF THE ADMINISTRATOR AND SUBCONTRACTING	153
8	GROUP OBLIGATIONS	154
9	COMPENSATION AND PAYMENT OF RETURN	154
10	BILLING AND TERMS OF PAYMENT	155
11	COOPERATION, MONITORING AND RIGHT OF INSPECTION	155
12	FORCE MAJEURE	156
13	INTELLECTUAL PROPERTY AND IMMATERIAL RIGHTS	156
14	DISCLOSURE OF MATERIAL, DATA PROTECTION AND CONFIDENTIALITY	157
15	INFORMATION SECURITY	158
16	SECURITY CLEARANCE	158
17	DEFECTS AND CLAIMS	158
18	DAMAGES	159
19	DAMAGES TO A THIRD PARTY	159
20	TERMINATION OF THE CONTRACT	159
21	THE ADMINISTRATOR'S DUTY TO HELP AND ASSIST AT THE END OF THE CONTRACT PERIOD	160
22	TRANSFER OF THE CONTRACT	160
23	CHANGES TO THE CONTRACT	160
24	CONTRACT DOCUMENTS AND THEIR ORDER OF VALIDITY	160
25	APPLICABLE LAW AND SETTLEMENT OF DISPUTES	161
26	REVIEW OF THE CONTRACT	161
27	EFFECTIVE DATE AND COPIES OF THE CONTRACT	161
28	SIGNATURES	161

1 CONTRACTING PARTIES AND CONTACT PERSONS

1.1 Contracting parties are:

1. Ministry of Economic Affairs and Employment TEM (later: contracting authority)

Address

Business identity code

2. Company X [and group built with company Y] (later: Administrator)

Address

Business identity code

1.2 The contact persons of both parties, their areas of responsibility [and the point of contact for companies operating as a group] are mentioned in the annex [5]. A contracting party must inform the other contracting party in advance and in writing if a contact person changes.

2 DEFINITIONS

2.1 The present contract uses the following terms, unless otherwise explicitly agreed elsewhere in the contract, or unless another use becomes apparent from the context. In addition, the definitions included in the General Terms of Public Procurement in Service Contracts (JYSE 2014 SERVICES) are applied, unless explicitly agreed otherwise.

2.2 **Subcontractor** refers to all such third parties who participate in meeting obligations specified in this contract on behalf of the contracting party.

2.3 **Workday** refers to working days specified in the Finnish calendar (8:00 am - 4:15 pm) excluding ordinary Saturdays, Sundays, church holidays, Independence Day, Christmas Eve, Midsummer Day, Easter Saturday and May 1st.

2.4 **Client** refers to a person belonging to the target group of this contract i.e. jobseekers registered at the Public employment and business office (TE Office), targeted by services provided according to this contract.

2.5 **JYSE 2014 SERVICES** refer to the **General Terms of Public Procurement in Service Contracts**. "Customer", as defined in the general terms, is equivalent to the term "contracting authority" in this contract, and "service provider" is equivalent to the term "Administrator", likewise defined in the present contract.

2.6 **Written or in writing** refers to a combination of words or numbers which can be read, reproduced and, subsequently, delivered; the written information can entail data sent and saved in electronic form, excepting text messages.

2.7 **Service or services** refers to services or set of services which are subject to this contract and which improve the employment prospects of the target groups.

2.8 **Service provider** refers to a company or other actor providing services, in accordance with the definition in this contract, for or on behalf of the Administrator.

2.9 **Contract** refers to this contract document, including its annexes. "Procurement contract", defined in the terms of JYSE 2014 SERVICES, is equivalent to contract.

3 THE SUBJECT OF THE CONTRACT

- 3.1 The subject of the contract is the **Impact investing project – Speeding up immigrant employment.**
- 3.2 The Administrator appointed as the Project Administrator for the impact investing project coordinates the whole project designed to speed up the employment among immigrants. The aim of the project is to speed up access to employment by immigrants, to explore new employment and training schemes, and to make it possible for immigrants to combine training and work flexibly.
- 3.3 The duties of the Project Administrator include the following key tasks [the list is not exhaustive]:
- the planning and coordination of the present project
 - the establishment of the financing instrument for the impact investing project (Fund)
 - the raising of funds for the Fund and management of the Fund
 - organizing immigrant employment and training interventions in cooperation with the service providers according to the project objectives
 - Monitoring, interim reporting and final reporting.
- 3.4 The subject of the procurement is described in more detail in Annex [1] Description of the subject of the procurement.
- 3.5 This contract does not give the Administrator an exclusive right to the production of services which constitute the subject of the procurement.
- 3.6 When needed, the contracting authority may make an agreement on project-related payment transactions with the Fund established by the Administrator.
- 3.7 For the service properties, chapter four of the JYSE 2014 SERVICES will be applied.

4 CONTRACT PERIOD AND SERVICES TIMETABLE

- 4.1 The contract will take effect on xx.xx.201x *[To be completed later. The contract will not take effect before the procurement decision is legally binding and the waiting period has ended]*. The contract will be valid until the obligations stated in this contract have been met, however no later than December 31, 2021.
- 4.2 The indicative dates for the commencement of service production, measuring points and auditing of the results are defined in Annex [1] Description of the subject of the procurement. The timetable for service production can be specified in more detail at the beginning of the contract period.
- 4.3 Service production starts in 2016, but no later than January 1, 2017. Service production ends on December 31, 2019.
- 4.4 Possible payment of return to the Fund will be carried out between 2020 and 2021, depending on the date when the 2019 tax data, the impact of the experiment and the savings made by the State have been calculated.
- 4.5 The termination of the contract has been agreed upon in Paragraph 20.

5 GENERAL OBLIGATIONS AND RESPONSIBILITIES OF THE CONTRACTING PARTIES

Administrator

- 5.1 The Administrator commits to providing the contracting authority with the service specified in this contract according to the terms agreed in this contract and must otherwise adhere to the terms of this contract.
- 5.2 The service must correspond to the specifications agreed in this contract throughout the entire contract period. The service must also correspond to the information provided for the contracting authority regarding the content, performance and other issues related to service quality.
- 5.3 The Administrator must comply with the laws, decrees, and standards concerning the contract, as well as with the regulations issued by the authorities, including norms, standards and specifications which are defined either within these regulations or separately.
- 5.4 The Administrator shall ensure that, when the service is provided, personal data is processed in accordance with the statutes of the Finnish Personal Data Act valid at the time of service provision.
- 5.5 The Administrator shall provide the services specified in this contract in a qualified and expert manner, paying special attention to data protection, and with such expertise that can reasonably be assumed from an experienced expert Administrator.
- 5.6 The Administrator shall insure that it has adequate expertise and experience in regard to the nature of the service.
- 5.7 The Administrator must have a valid license corresponding to the Act on Alternative Investment Fund Managers or be a publicly registered alternative investment fund manager for the entire contract period (Act on Alternative Investment Fund Managers (162/2014)).
- 5.8 All communication and reporting with the contracting authority shall be conducted in the Finnish language.
- 5.9 More specific obligations and responsibilities of the Administrator have been agreed upon in this contract.

Contracting authority

- 5.10 The contracting authority shall cooperate, in all ways within its competence, in the fulfilling of the aims of this contract.
- 5.11 The contracting authority is responsible for carrying out the tasks assigned to the contracting authority as stated in the contract.
- 5.12 The contracting authority must give the Administrator sufficient and correct information for the provision of the service so that the Administrator can fulfil its responsibilities as stated in the contract.
- 5.13 The contracting authority is responsible for the information, instructions and regulations it gives to the Administrator.
- 5.14 In addition, the terms in chapter 8 of JYSE 2014 SERVICES are applied to the obligations and responsibilities of the contracting authority.

6 PERSONNEL AND RESSOURCES OF THE ADMINISTRATOR

- 6.1 The Administrator shall use individuals possessing suitable competence and experience for providing the service. For the provision of services, the Administrator shall keep a sufficient number of personnel and their substitutes at the disposal of the contracting authority, as well as other personnel.
- 6.2 The Administrator ensures that the individuals identified in Annex [2] are available for the contracting authority to the extent required by the given task. Necessary changes in personnel shall be negotiated in cooperation. The Administrator can replace an identified person with another who possesses the corresponding expertise and meets with the contracting authority's approval.
- 6.3 In case a person identified in Annex [2] is not available for providing the service as stated in the contract (e.g. due to termination of employment for the Administrator), the Administrator is responsible for naming another person with corresponding competence and expertise as replacement. The Administrator must by all reasonable means avoid such changes of identified personnel that might impair service quality or service standard. The Administrator is responsible for training the new personnel.
- 6.4 If the Administrator replaces a person named in Annex [2] without a force majeure accepted by the contracting authority, the contracting authority shall have the right to impose a contractual penalty on the Administrator as follows:
- change of Project Manager 10 000 € per person,
 - change of financial expert 10 000 € per person and
 - change of person in charge of service production 10 000 € per person.

These terms will not be applied in cases where the named person is no longer employed by the Administrator or when the personnel change is not caused by the Administrator due to other reasons (sick leave, maternity leave, army etc.). The contracting authority may also refrain from collecting the contractual penalty if a separate agreement is reached together with the Administrator.

- 6.5 In addition, if the Administrator is unable to provide the contracting authority with a person that the contracting authority can approve, the contracting authority shall have the right to terminate the contract to the extent of the assignment which has not been fulfilled. Also, if the contracting authority does not approve of a substitute proposed by the Administrator for a person named in Annex [2], the contracting authority shall have the right to terminate the contract to the extent of the assignment which has not been fulfilled.

Termination of the contract is discussed in paragraph 20.

7 OVERALL RESPONSIBILITY OF THE ADMINISTRATOR AND SUBCONTRACTING

- 7.1 The Administrator bears overall responsibility towards the contracting authority for meeting the obligations under this contract.
- 7.2 The Administrator has the right to use the subcontractors named in Annex [4] "Subcontractors" in providing the service specified in this contract.
- 7.3 The Administrator shall be responsible for the work of the subcontractor as if it were its own and for ensuring the subcontractor's compliance with obligations placed on the Administrator and the subcontractor. The agreements in this contract pertaining to personnel working for the Administrator shall also apply for the personnel employed by the subcontractor.

- 7.4 The Administrator may add, replace or dismiss subcontractors during the contract period. Such changes in subcontracting shall not cause any fundamental changes in the contract.
- 7.5 The Administrator shall inform the contracting authority of any subcontractor changes. However, the contracting authority has the right to refuse, for a justified reason, to accept a subcontractor proposed by the Administrator for the provision of services as stated in this contract. The Administrator is not allowed to use a subcontractor which has been refused by the contracting authority.
- 7.6 The use of subcontractors requires, among other things, that the subcontractor fulfils the same criteria as those posed on the Administrator during the invitation to tender, concerning trade register entries, tax and social security contributions, and credit ratings. Furthermore, the subcontractor in question shall not be subject to the criteria for exclusion referred to in section 53 or 54 § of the Act on Public Contracts (348/2007) [or equivalent statutes in more recent law]. If the Administrator's subcontractor named in Annex [4] does not meet the above mentioned requirements or it is subject to the criteria for exclusion referred to in section 53 or 54 § of the Act on Public Contracts (348/2007) [or equivalent statutes in more recent law] or its management is directly or indirectly conducted by a person who is under a ban of business operation, the Administrator must dismiss or exchange said subcontractor in a manner specified together with the contracting authority.
- 7.7 The contracting authority shall have the right to use its own subcontractors to fulfil its contractual obligations as stated in this contract without the consent of the Administrator.
- 7.8 Chapter 3 of JYSE 2014 SERVICES shall not be applied.

8 GROUP OBLIGATIONS

[This chapter shall not be applied unless the tenderer is a group]

- 8.1 Companies forming the group are jointly responsible for meeting the contractual obligations. For instance, if one or several companies belonging to the group commit a breach of contract, the contracting authority shall have the right to demand the fulfilling of the contractual obligation or the paying of damages or contractual penalty for losses arising from the breach of contract from any of the companies belonging to the group. The said company shall then be liable to meet the contractual obligations for itself and on behalf of the other companies in the group. When calculating the losses arising from a breach of contract, the group shall be considered one legal person, i.e. that contractual delay penalty, for instance, shall be collected only once.
- 8.2 Notifications shall be sent to the point of contact assigned by the group.
- 8.3 The group reports to the contracting authority via its point of contact.
- 8.4 In case one of the reasons for termination stated in this contract is applicable to one of the companies belonging to the group, the Client shall have the right to terminate the contract with the whole group.

9 COMPENSATION AND PAYMENT OF RETURN

- 9.1 The contracting authority shall pay the Administrator compensation for the provision of specified service production as described in Annex [1] Description of the subject of the procurement, passage 3.1.
- 9.2 The payment of return on the impact of the project is described in Annex [1] Description of the subject of the procurement, chapter 4.
- 9.3 The Administrator shall have no right to levy invoicing charges or any other charges except those agreed on in this contract.

- 9.4 In case the contract is terminated or cancelled during the contract period, the Administrator shall have the right to receive compensation for the service provision implemented prior to the termination of the contract (implemented training). The reference period for the impact payment of return shall be the date of termination.

10 BILLING AND TERMS OF PAYMENT

- 10.1 The due date of invoices is 30 days from the arrival of an acceptable invoice.
- 10.2 The compensation will be paid annually in February based on the billing. Invoices must include an itemisation of the grounds for invoicing. The Administrator shall send the contracting authority a consolidated invoice without further invoicing charges.
- 10.3 The Administrator shall use electronic invoices in billing the contracting authority. Electronic attachment files may be added to the eInvoice. The contracting authority shall inform the Administrator about billing details (references, allocation) after the signing of the contract.

eInvoice data:

Address of eInvoice:

Operator code:

Reference:

- 10.4 Chapter 10 of JYSE 2014 SERVICES shall otherwise be applicable to billing and terms of payment.

11 COOPERATION, MONITORING AND RIGHT OF INSPECTION

Cooperation and monitoring

- 11.1 The contracting authority and the Administrator shall agree at the beginning of the contract period on details relating to the service. The Administrator shall have no right to levy charges for attending meetings.
- 11.2 The Administrator shall monitor the implementation of the service and service quality. The contracting authority may perform quality monitoring in accordance with its own needs.
- 11.3 The contracting authority shall have the right to perform random inspections to investigate whether the impact of the experiment is based on employment.
- 11.4 The Administrator must deliver reports relating to contract monitoring as described in Annex [1] without extra charge by the agreed deadline.
- 11.5 The contracting parties commit to systematically monitoring, without extra charge, the implementation of the contract and its aims. The purpose of monitoring is to ensure that the service fulfils the regulations of mandatory legislation as well as regulations issued by the authorities and that the service complies with the contract. Also, monitoring shall ensure the availability and quality of services.
- 11.6 For the management and implementation of the contract, the contracting parties shall meet in service monitoring meetings. The Administrator shall attend said meetings without extra charge. In these meetings, the parties shall assess whether the implementation is in accordance with the contract and, when necessary in specific circumstances, agree on minor exceptions from the contract regulations. Between monitoring meetings, the contracting parties shall keep in touch, when needed, in matters relating to contract implementation. In the meetings, the contracting parties shall process matters

relating, for example, to service implementation, quality, changes in personnel or subcontractors, client feedback and future service needs.

Right of inspection

- 11.7 The impact of the efforts overseen by the Administrator shall be audited by an external auditor as described in Annex [1].
- 11.8 During the contract period, the contracting authority shall also have the right to inspect and, at its own cost, commission through an independent third party inspections to investigate whether the service complies with requirements and whether the Administrator has operated in accordance with the contract. The contracting authority or the contracting authority's representative shall have the right to access premises in which the service is provided as well as to interview personnel involved in providing the service and to familiarise itself with those documents of the Administrator in respect of which familiarisation is necessary to evaluate the minimum requirements set for operations and the quality of the service. The contracting authority shall have the right to inspect only information that relates to the fulfilment of the contractual obligations of this contract.
- 11.9 The contracting authority must provide advance notification of an inspection visit. The Administrator shall have the right, for a justified reason, to postpone an inspection visit by maximum 14 days from the date proposed by the the contracting authority.
- 11.10 The Administrator shall have the right to demand that the party performing the inspection signs a confidentiality agreement relating to the inspection. The confidentiality agreement shall not prevent the reporting of the results of the inspection to the contracting authority.
- 11.11 The right of inspection shall in no way restrict the contractual rights of the Client, and it shall not discharge the Administrator from any of its contractual obligations.
- 11.12 The right of inspection, as described in this contract, may also be extended to the Administrator's subcontractor. The Administrator must secure that the inspection of the subcontractor is possible and that the inspection can be implemented in accordance with this contract.
- 11.13 Upon request of the contracting authority and the inspector, the Administrator shall provide an account of tax and statutory payments.
- 11.14 Chapter 5 of JYSE 2014 SERVICES shall otherwise be applicable here.

12 FORCE MAJEURE

- 12.1 Force majeure is determined by JYSE 2014 SERVICES, chapter 14.

13 INTELLECTUAL PROPERTY AND IMMATERIAL RIGHTS

- 13.1 Intellectual property and immaterial rights are determined according to chapter 20 of JYSE 2014 SERVICES with following specifications.
- 13.2 All source material needed in the production of services that the contracting authority and the Administrator transfer to one another before or after the signing of the contract shall remain the property of the transferor, unless otherwise agreed in writing.
- 13.3 The Administrator shall keep the immaterial rights to all client reports and service documentation transferred to the contracting authority during services as well as to end reports and other material containing end results or of the service.

13.4 The contracting authority shall, however, have an unlimited right of use to the end results of the service as well as to other material transferred to it by the Administrator. Right of use shall include the right to use, copy, present and make changes in the material, as well as to disseminate said material.

13.5 The contracting authority shall have the right to use the know-how generated in the production of services in its own operations after the termination of the contact period.

14 DISCLOSURE OF MATERIAL, DATA PROTECTION AND CONFIDENTIALITY

14.1 The contracting authority must adhere to the Act of the Openness of Government Activities (621/1999). The contracting parties shall each ensure on their own part that, when the service is provided, confidentiality, obligation to observe confidentiality, data protection and valid statutes passed on the disclosure of confidential information are adhered to. In addition, the Administrator must adhere to instructions given by the contracting authority in handling and archiving documents and data.

14.2 This contract is confidential and may contain the contracting authority's or Administrator's business or professional secrets. The contracting authority and the Administrator must not disclose this contract or any information concerning this contract to third parties without the permission of the other contracting party, unless the transfer of information is based on an order by an authority or the disclosure is based on the law or, further, the transfer of information is necessary for the fulfilling of the aims and obligations determined in the contract, or for solving controversies concerning the contract. Subcontractors, as referred to earlier in passage 7, are not considered a third party.

14.3 The contracting parties shall commit to keeping secret such confidential material and information that they receive from each other and which under law must be kept secret, and to undertake not to use them for purposes other than in accordance with the contract. These regulations shall continue to be valid after the contract period.

14.4 The Administrator is the controller (register keeper) referred to in the Personal Data Act (523/1999). At the end of the contractual relationship, the personal data registers related to the provision of service, which are in the possession of the Administrator, shall be handed back to the contracting authority.

14.5 The Administrator is responsible for ensuring that no private or family secrets that come to its knowledge when the service is provided or otherwise in activities under the contract are divulged without permission.

14.6 The Administrator may not, without the contracting authority's permission, disclose information to third parties that may have to be kept secret or contain personal data in register format.

14.7 The Administrator must explain the contents of the obligation to maintain secrecy to personnel that provides the service.

14.8 The Administrator is responsible for ensuring that the subcontractors it uses adhere to these provisions relating to confidentiality.

14.9 The transfer of information to an authority or other party on the basis of an obligatory official order shall not be deemed a violation of the obligation to maintain secrecy.

14.10 The Administrator shall have the right to use the contracting authority's name in marketing with the contracting authority's consent.

14.11 Chapter 21 of JYSE 2014 SERVICES shall otherwise be applicable here.

15 INFORMATION SECURITY

- 15.1 The contracting authority is obliged, on the basis of relevant legislation, to adhere to implementing information security at basic level as determined in the Government Decree on information security in central government (681/2010).
- 15.2 The Administrator shall in the provision of service adhere to other demands pertaining to security as required by the contracting authority.
- 15.3 The contracting authority shall demand that personnel providing the service and named by the Administrator, or any other representatives, follow the obligation to maintain secrecy.
- 15.4 The Administrator shall take care that the security of the contracting authority's operations does not become endangered due to carelessness, defective working methods or other similar activity.

16 SECURITY CLEARANCE

- 16.1 The Administrator must comply with security clearances and other such regulations specifically agreed on with the contracting authority, concerning, for example, the personnel used in providing the service and named by the Administrator.

The contracting authority is responsible for obtaining clearances on the persons named in this contract as well as for the costs for such clearances according to the act on security clearance. In case a person named in the contract is replaced, the Administrator is liable to pay of the costs of the new clearance. However, in case of foreign citizens, the Administrator shall always be liable to pay the costs for the Personal Security Clearance.

- 16.2 The Administrator must secure that the clearances referred to in passage 16.1 can also be extended to its subcontractors and their personnel, if these are involved in the provision of services subjected to this contract.

17 DEFECTS AND CLAIMS

- 17.1 Defects and claims are determined according to chapter 13 of JYSE 2014 SERVICES with following specifications.
- 17.2 If the service does not meet the agreed requirements, it is defective.
- 17.3 If the service has a defect, the contracting authority must inform the Administrator about the defect within a reasonable period of the defect being detected or should have been detected. The notification must be given to the contact person named in Annex [5] in writing, for example via e-mail.
- 17.4 If the service has a defect, the Administrator shall examine the cause of the defect at its own expense and rectify it without delay. The Administrator may be released from liability by demonstrating that the defect did not arise from a factor within the Administrator's responsibility. In such a case, the Administrator is entitled to levy charges for investigating and rectifying the defect in accordance with the usual price list.
- 17.5 It shall be noted, for the sake of clarity, that the contracting authority also has the right to receive damages in accordance with chapter 19 of this contract, insofar as the amount of loss exceeds any contractual penalty payable to the contracting authority.
- 17.6 The Administrator shall determine measures to remove the causes of possible defects in order to prevent the occurrence of defects. Preventive measures must be appropriate in regard to the possible defects. The Administrator shall inform the contracting authority semi-annually about preventive

measures which it has determined and implemented.

18 DAMAGES

- 18.1 Chapter 16 of JYSE 2014 SERVICES shall be applicable to damages with specifications mentioned later in this chapter.
- 18.2 It shall be noted, for the sake of clarity, that the Administrator is obliged to compensate any damages it causes in accordance with mandatory laws. For example, if damage has been caused by violating the competition laws, the compensation shall be in accordance with the Competition Act (948/2011).
- 18.3 The contracting authority shall not be obliged to compensate any damages for the premature ending of the contract, if a court of law declares this or the customized contract ineffective or abbreviates the contract period.

19 DAMAGES TO A THIRD PARTY

- 19.1 The contracting authority shall not be obliged to compensate any damages caused by the service provision, regardless of the nature of the damage and regardless of whether the damage has been caused to the Administrator or to a third party.
- 19.2 If the contracting authority is made liable to compensate for bodily injury, material damage or any other damage caused by a defective product or service, negligent performance by the Administrator or other damage on account of the Administrator, the Administrator is obliged to pay the contracting authority as compensation the equal amount as paid by the contracting authority for damages or other costs caused by the claim

20 TERMINATION OF THE CONTRACT

Specific grounds for termination

- 20.1 The contracting authority has the right to terminate the contract partly or completely with immediate effect if the Administrator is burdened by criteria for exclusion referred to in the Act on Public Contracts, or if the Administrator:
- commits a substantial breach of contract,
 - acts in a way that endangers the fulfilling of contractual obligations,
 - initiates measures that may substantially affect service provision and this circumstance has a substantial impact on the fulfilling of the contract, and the Administrator was or should have been aware of this,
 - is not able to fulfil its obligations within the agreed schedule and this has a substantial effect on the other contracting party or the contracting party has a valid reason to believe so or the other contracting party's performance is repeatedly behind schedule,
 - the Administrator's performance has repeatedly been defective on grounds that are not caused by the party affected by the contract breach or by force majeure,
 - commits a substantial breach of contract and does not rectify it within thirty (30) days after dispatch of a corresponding written notice,
 - the Administrator's management or administrative tasks are performed, or its management is directly or indirectly conducted, by a person who is under a ban of business operation,

- the contracting authority cannot provide funding for the project,
- the parties reach no agreement on personnel changes or
- the parties reach no agreement on changes in subcontracting.

20.2 If a court of law orders that the contract period should be abbreviated, the contracting authority has the right to terminate the contract following a three (3) months' term of notice or a shorter term of notice if so imposed by the court.

20.3 The contract must be terminated by a written notice to the other contracting party.

21 THE ADMINISTRATOR'S DUTY TO HELP AND ASSIST AT THE END OF THE CONTRACT PERIOD

21.1 Chapter 23 of JYSE 2014 SERVICES shall be applicable to the duty to help and assist.

22 TRANSFER OF THE CONTRACT

22.1 The Administrator shall not have the right to transfer the contract to a third party, even partially, without a written consent by the contracting authority.

22.2 The contracting authority shall have the right to transfer the contract in full or partially to another government department or to a third party to whom the contracting authority's tasks are fully or partially transferred. Any other transfer requires the Administrator's consent.

22.3 Practical measures related to the transfer of the contract shall be separately agreed on between the contracting authority, the Administrator and the departments involved in the reorganization.

22.4 Passage 22.1 of JYSE 2014 SERVICES shall not be applied.

23 CHANGES TO THE CONTRACT

23.1 All changes to the contract must be made in writing on a paper document and appropriately signed by both contracting parties. The changes will become effective after both contracting parties have with their signatures agreed to the changes, unless otherwise agreed in the change documents.

23.2 Passage 22.2 of JYSE 2014 SERVICES shall not be applied.

24 CONTRACT DOCUMENTS AND THEIR ORDER OF VALIDITY

24.1 The present contract includes this contract document and the following annexes:

Annex 1 Description of the subject of the procurement *[from the invitation to tender]*

Annex 2 Experts *[from the invitation to tender]*

Annex 3 Project plan *[from the invitation to tender]*

Annex 4 Subcontractors *[from the invitation to tender]*

Annex 5 Contact persons *[from the invitation to tender]*

Annex 6 General Terms of Public Procurement in Service Contracts (JYSE 2014 SERVICES) *[from the invitation to tender]*

24.2 In case of contradiction between the contract document and the annexes, the wording of the contract document shall be valid. In case of contradiction between the annexes, their numerical order shall be followed, i.e. in case of contradiction, the annex with the lower number shall be followed.

24.3 It shall be noted, for the sake of clarity, that the terms of the JYSE 2014 contract annexed [6] to this contract shall be applied, unless otherwise agreed in this contract.

25 APPLICABLE LAW AND SETTLEMENT OF DISPUTES

25.1 The laws of Finland apply to this contract, excepting its rules concerning international conflict of law.

25.2 Disputes relating to the interpretation of the contract or to other possible issues will be resolved primarily through negotiations between the contracting parties. If a dispute cannot be resolved through negotiation, it will be submitted for resolution in a Court of First Instance, the District Court of Helsinki. Passages 24.1 and 24.2 of JYSE 2014 SERVICES shall not be applied

26 REVIEW OF THE CONTRACT

26.1 Before signing the contract, the contract has been reviewed by the contracting parties, whereby the content and terms of the service have been discussed in order to ascertain that both parties share the same and correct understanding of the content and aims of the service.

27 EFFECTIVE DATE AND COPIES OF THE CONTRACT

27.1 This contract will take effect as stated in passage 4.1.

27.2 There are two (2) identical copies of this contract, one (1) for each contracting party.

28 SIGNATURES

Helsinki ____/____ 2016

[Place] ____/____ 2016

Ministry of Economic Affairs and
Employment

[Administrator]

[name]

[title]

[name]

[title]

[name]

[title]

[name]

[title]

This contract was provided by Jussi Nykänen (Epique Ltd.)

6.1.3. Contract model of Kuntahankinnat Ltd, a Finnish municipalities' procurement unit (FIN)

INVITATION TO TENDER

KLKH 111/2016

Annex 5.2

15.06.2016

CUSTOMIZED CONTRACT BETWEEN

[CONTRACTING AUTHORITY]

AND

[ADMINISTRATOR]

This contract was translated from Finnish into English by Paula Heineker.

CONTENTS

CONTRACTING PARTIES	164
BACKGROUND AND PURPOSE	164
1 DEFINITIONS	164
2 THE SUBJECT OF THE CONTRACT	165
3 GENERAL DUTIES OF THE CONTRACTING PARTIES	166
4 PAYMENT OF RETURN	167
5 MANAGEMENT MODEL	167
6 PERSONNEL OF THE ADMINISTRATOR	167
7 DEFECTS AND CLAIMS	167
8 AUDIT	168
9 EFFECTIVE DATE OF THE CONTRACT	168
10 TERMINATION AND CANCELLATION OF THE CONTRACT	169
11 CHANGES TO THE CONTRACT	169
12 ANNEXES TO THE CONTRACT AND THEIR ORDER OF VALIDITY	170
13 REVIEW OF THE CONTRACT	170
14 SIGNATURES	170

CUSTOMIZED CONTRACT

CONTRACTING PARTIES

- (1) Contacting authority (business identity code) (**contracting authority**), address; and
 - (2) Administrator (business identity code) (**Administrator**), address
- (1) – (2) together: **contracting parties** and separately: **contracting party**

BACKGROUND AND PURPOSE

- (A) The contracting authority of this contract can be any of the following: all Finnish municipalities, joint municipal authorities, public utilities, universities of applied sciences, as well as such subsidiaries of municipalities or joint municipal authorities that are governed by the municipalities or joint municipalities alone or together with organizations belonging to the local authority corporations as stated in the Accounting Act (1336/1997) chapter 1, § 5. Contracting authorities can also be organizations following public procurement through joint procurement contract, such as the organizations of the Finnish Evangelical Lutheran and Orthodox churches and the Church Resources Agency. Also, the Association of Finnish Local and Regional Authorities can act as contracting authority, as well as the corporations owned by it.

In the course of the healthcare, social welfare and regional government reform, the participation of counties and their subsidiary organizations in Kuntahankinnat [organization owned by the Association of Finnish Local and Regional Authorities, which procures framework agreements of goods and services on behalf of its clients] may become possible.

- (B) The Administrator is [general description of the business activities by the Administrator]
- (C) Kuntahankinnat and the Administrator signed a framework agreement [date] pertaining to the Project Administrator for the impact investing project (**framework agreement**). As part of it, and at the same time as commitment to its terms, the contracting authority and the Administrator composed this customized contract (**contract**). This contract determines the specific terms applicable to the provision of services ordered from the Administrator by the contracting authority.

In case of contradiction between the contract and the framework agreement, the wording of the framework agreement shall be valid. This contract can only specify the terms of the framework agreement. This contract must specifically point out the extent to which the framework agreement has been specified.

1 DEFINITIONS

Project refers to the contracting authority's set of measures, as part of which the Service is produced.

Service refers to all the services for children, youth and families which are subject to this contract and which have been described in Annex 1 of the framework agreement (Definition of the target area of the project) and identified in Annex 2 (Service description)

In this project, child and youth refer primarily to a person under 21 years of age. For the advantage of the young person, the age limit may be raised to 25 years, if his or her situation requires the continuation of the support at 21 years of age. For activities subject to the Youth Act (72/2006), such as outreach youth work, the maximum age may be 29 years, as determined in the above act, at the same time being the maximum age in the definition of youth for the projects conducted in the target area of

this procurement.

Service material

refers to the documentation and other results, material and data produced in connection with the production of Service.

Economic modeling

The economic modeling of the project helps to predict the potential savings achieved by the contracting party in the project, as well as the profitability of the project from the point of view of the various parties concerned. It determines the target group of the project (the basis of segmentation and the expected size of the segments), identifies the causes for the expected cost development as well as the root causes behind them, as well as which preventive measures could reduce the costs. On the basis of this, the output targets (in terms of well-being and/or economic output) and the service needs and their costs will be determined.

Requirements

refer to the requirements placed on the Service, described in Annex 1 of the framework agreement concerning the target area, and otherwise in Annexes 1 and 2 of the contract.

Effective date

Refers to the date when this contract takes effect as stated in passage 9.1.

Otherwise, this contract applies the definitions listed in the framework agreement.

2 THE SUBJECT OF THE CONTRACT

- 2.1 The subject of this contract are the services ordered from the Administrator by the contracting authority.
- 2.2 The Service and the requirements placed on the Service as well as their definitions are described in more detail in the annexes of this contract.
- 2.3 The duties of the Administrator include especially the following, however not only the following, subtasks:
 - (a) The finalization of the project plans and of the Service modeling as well as the developing of the economic modeling together with the contracting authorities concerned, i.e. of the impact indicators determining the reimbursement;
 - (b) the establishment of the financing instrument for the Service;
 - (c) the raising of funds for the Service financing instrument and its continuing management;
 - (d) the planning and management of the Service's service production for children, youth and families;
 - (e) the organization of the service provision for the Service together with service providers and the contracting authority;
 - (f) the continuing monitoring of the Service and reporting to the contracting authority at least semi-annually;
 - (g) other tasks concerning the commencement and continuing production of the Service or tasks caused to the Administrator, according to its role, by regulatory legislation.

2.4 If needed, the contracting authority makes an agreement on the payment transactions concerning the Service with a private equity fund or similar financing instrument possibly established by the Administrator.

2.5 For Service properties, chapter 4 of the JYSE 2014 SERVICES shall be applied.

3 GENERAL DUTIES OF THE CONTRACTING PARTIES

3.1 Shared duties of the contracting parties

3.1.1 If required by the Act on Public Procurement (348/2007) or other directive legislation, the contracting authority and the Administrator are responsible for the competitive tendering of the service provider or service providers (Service provider) who are, when needed, responsible for the content of the Service production.

3.1.2 It shall be noted, for the sake of clarity, that the Service provider may not act as an investor of the private equity fund or similar financing instrument related to the Service.

3.2 Administrator

3.2.1 The Administrator is responsible for the provision of Service to the contracting authority according to this contract and to the framework agreement. The Administrator is obliged to fulfil its obligations with care and with such expertise as is required by the tasks.

3.2.2 The Administrator and its employees performing the Service provision must commit to the information security methods and confidentiality obligations determined in this contract. The Administrator is responsible for processing personal data in course of Service provision according to the Finnish Personal Data Act valid at the given time.

3.2.3 The Administrator must comply with the laws, decrees, and standards concerning the Service, as well as with the regulations issued by the authorities, including norms, standards and specifications which are defined either within these regulations or separately.

3.3 Contracting authority

3.3.1 The contracting authority is responsible for the functional modeling of the processes involved in the services for children, youth and families subject to its project (functions, resources and instruments) up to a level that enables the Administrator to perform the economic modeling of the project as part of Annex 1.

3.3.2 The contracting authority shall cooperate, in all ways within its competence, in the fulfilling of the aims of this contract.

3.3.3 The contracting authority is responsible for carrying out the tasks assigned to the contracting authority as stated in the contract.

3.3.4 The contracting authority must give the Administrator sufficient and correct information for the provision of the Service so that the Administrator can fulfil its responsibilities as stated in the contract.

3.3.5 The contracting authority is responsible for the information, instructions and regulations it gives to the Administrator.

3.3.6 In addition, the terms in chapter 8 of JYSE 2014 SERVICES are applied to the obligations and responsibilities of the contracting authority.

4 PAYMENT OF RETURN

- 4.1 The principles and terms for the payment of return shall be determined between the Administrator and the contracting authority in Annex 2. The Administrator's share of the returns shall, however, be at least 40% and no more than 85% of the profit anticipated in the economic modeling of the project (savings, economic profit or the like made by the contracting authority as a direct effect of the project).

5 MANAGEMENT MODEL

- 5.1 For the development and coordination of the cooperation under the contract, a mutual management body (Management group) shall be founded between the contracting authority and the Administrator, as well as, if needed, other cooperation groups, unless otherwise noted by the contracting parties.
- 5.2 The contracting parties are each responsible for their respective contact persons' costs arising from the activities related to cooperation groups in the Service.
- 5.3 In case the development or alteration of the management model causes essential changes in the Administrator's tasks and/or responsibilities, the resulting cost effects shall be agreed on in writing and with a unanimous decision made by the Management group as described in passage 5.1.

6 PERSONNEL OF THE ADMINISTRATOR

- 6.1 The Administrator shall use individuals possessing suitable competence and experience for providing the Service. For the provision of services, the Administrator shall keep a sufficient number of personnel and their substitutes at the disposal of the contracting authority, as well as other personnel.
- 6.2 The Administrator ensures that the key individuals identified in Annex 3 of the contract are available for the Service provision to the extent it requires. Changes in key personnel have been agreed on in passage 3.4 of the framework agreement.
- 6.3 If the Administrator is unable to provide the contracting authority with a person that the contracting authority approves in accordance with passage 3.4 of the framework agreement, the contracting authority shall have the right to terminate the contract to the extent of the assignment which has not been fulfilled. Termination of the contract is discussed in paragraph 10.

7 DEFECTS AND CLAIMS

- 7.1 The contracting authority shall notify the Administrator about a defect without unnecessary delay and in writing. The Administrator is obliged to save all claims it receives.
- 7.2 The processing of claims is further described in Annex 1 (Management model) of the framework agreement.
- 7.3 For claims and defects in Service, chapter 13 of JYSE 2014 SERVICES shall be applied with following specifications:
- (a) If the service does not meet the agreed requirements, it is defective.
 - (b) If the service has a defect, the Administrator shall examine the cause of the defect at its own expense and rectify it without delay.
 - (c) The Administrator shall determine measures to remove the causes of possible defects in order to prevent the occurrence of defects. Preventive measures must be appropriate in regard to the possible defects. The Administrator shall inform the contracting authority on a regular basis, at least semi-annually, about preventive measures which it has determined and implemented.

8 AUDIT

- 8.1 The contracting authority shall have the right, at its own cost, to perform yearly inspections of the Service and to investigate whether the Administrator or its subcontractor has complied with the contract requirements when providing the Service for the contracting authority. The Administrator commits to assisting the contracting authority in auditing and is in charge of its own expenses.
- 8.2 The contracting authority shall have the right to commission a third party to perform the audit. However, the auditor commissioned by the contracting party must not be a competitor to the Administrator concerning the services under audit. The third party must, prior to the audit, commit to mutual confidentiality with the contracting parties, at least to the extent required in chapter 10 of the framework agreement.
- 8.3 The contracting authority must provide the Administrator with a written notification of the audit at least twenty (20) days prior to the audit.
- 8.4 The Administrator commits to cooperation with the auditing party and, unless eminently unreasonable, to providing it with all the material requested for the inspection by the auditor, including material and data relating to the Service provision, however without compromising the information security of the Administrator's other clients and other confidential material. In addition, the Administrator shall guarantee the auditing party the right to access premises in which the Service is provided as well as to interview personnel involved in providing the Service.
- 8.5 If the audit reveals deficiencies or defects in the Service, the Administrator must rectify these without delay.
- 8.6 The right of inspection, as described in **[Mistake. Source not found]**, must also apply to the Administrator's main subcontractors. The Administrator must secure with its agreements with the main subcontractors that each subcontractor is committed to observing the right to audit according to passage **[Mistake. Source not found]**.
- 8.7 The contracting parties may also agree on using the audit procedure described in the above passage 7 to assess the impact of the project at the end of the project. In this case, the contracting parties shall commit to using the audit results as basis for the payments of return resulting from the possible impact of the Service.

9 EFFECTIVE DATE OF THE CONTRACT

- 9.1 This contract will take effect after it has been signed by both contracting parties (**Effective date**).
- 9.2 The contract will be valid until the obligations stated in this contract have been met, however no later than dd.mm. 20yy.
- 9.3 The indicative dates for the commencement of Service production, measuring points and Service impact auditing of the results are defined in Annex 1 of the contract.
- 9.4 Service production starts in 201y, but no later than dd.mm.20yy. Service production ends on dd.mm.20yy.
- 9.5 Possible payment of return paid by the contracting party to the Fund or other financing instrument related to the Service and agreed on by the contracting parties will be carried out between 20yy and 20yy, depending on the date when the Service's impact calculation is finished.

10 TERMINATION AND CANCELLATION OF THE CONTRACT

- 10.1 The contracting authority has the right to terminate the contract partly or completely with immediate effect if the Administrator is burdened by criteria for exclusion referred to in the Act on Public Procurement, or if the Administrator:
- (a) commits a substantial breach of contract;
 - (b) acts in a way that endangers the fulfilling of contractual obligations;
 - (c) initiates measures that may substantially affect Service provision and this circumstance has a substantial impact on the fulfilling of the contract, and the Administrator was or should have been aware of this;
 - (d) is not able to fulfil its obligations within the agreed schedule and this has a substantial effect on the other contracting party or the contracting party has a valid reason to believe so or the other contracting party's performance is repeatedly behind schedule;
 - (e) the Administrator's performance has repeatedly been defective on grounds that are not caused by the party affected by the contract breach or by force majeure;
 - (f) the Administrator's management or administrative tasks are performed, or its management is directly or indirectly conducted, by a person who is under a ban of business operation;
 - (g) there is no funding available for the project;
 - (h) the parties reach no agreement on key personnel changes;
 - (i) the parties reach no agreement on changes in subcontracting;
or
 - (j) the parties reach no agreement on the economic modeling or the Administrator fails to finish the economic modeling.
- 10.2 If a court of law orders that the contract period should be abbreviated, the contracting authority has the right to terminate the contract following a four (4) months' term of notice or a shorter term of notice if so imposed by the court.
- 10.3 The contract must be terminated by a written notice to the other contracting party.
- 10.4 A contracting party has the right to terminate the contract partly or completely with immediate effect if the other contracting party commits a substantial breach of the terms of this contract and does not rectify it within thirty (30) days after dispatch of a corresponding written notice.
- 10.5 A contracting party has the right to terminate the contract partly or completely with immediate effect by written notification, if the other contracting party is put into bankruptcy or liquidation or otherwise discontinues its payments.
- 10.6 Notwithstanding the termination of this contract, such terms of the contract shall remain valid which are, due to their nature or their explicit wording, intended to remain valid after the contract period has ended.

11 CHANGES TO THE CONTRACT

- 11.1 All changes to this contract must be made in writing on a paper document and appropriately signed

by both contracting parties. The changes will become effective after both contracting parties have with their signatures agreed to the changes.

11.2 Passage 22.2 of JYSE 2014 SERVICES shall not be applied.

12 ANNEXES TO THE CONTRACT AND THEIR ORDER OF VALIDITY

12.1 The present contract includes as its intrinsic parts the following annexes:

Annex 1 Service requirements and Service process descriptions

Annex 2 Service description [including the economic modeling of the Service]

Annex 3 The Key Persons of the Administrator

Annex 4 JYSE 2014 SERVICES

12.2 In case the content of this contract deviates from the content of the annexes, this contract shall be imperative.

12.3 In case of deviation between the annexes, their ascending numerical order shall be followed as order of validity.

12.4 It shall be noted, for the sake of clarity, that the terms of the JYSE 2014 contract in annex 4 of this contract shall be applied, unless otherwise agreed in the framework agreement or in this contract.

13 REVIEW OF THE CONTRACT

13.1 Before signing this contract, the contract has been reviewed by the contracting parties, whereby the content and terms of the Service have been discussed in order to ascertain that both parties share the same and correct understanding of the content and aims of the service.

14 SIGNATURES

14.1 There are two (2) identical copies of this contract, one for each contracting party.

[PLACE AND DATE]

[CONTRACTING AUTHORITY]

[ADMINISTRATOR]

Name

Name

Function

Function

This contract was provided by Jussi Nykänen (Epiqus Ltd.)

6.1.4. Agreement on the implementation of a Social Impact Bond (D)

Source: (Juvat gemeinnützige GmbH, 2016a)

// Disclaimer //

The following agreement template on the implementation of a Social Impact Bonds is publicly accessible and can thus be used freely and without charge.

However, while providing this agreement template, the publisher grants no guarantee of its completeness or legal accuracy. In each case, a thorough legal review should take place, especially concerning aspects relating to tax and procurement laws. In this context, it may be necessary to conduct a binding clarification of the basis of the agreement through tax authorities.

This document is based on the Agreement on the Implementation of the first German Social Impact Bond developed between the Bavarian State Ministry of Labour and Social Affairs, Family and Integration and The Benckiser Stiftung Zukunft / Juvat Ltd.

The development and editing was supported pro bono by the law firm Oppenhoff & Partner.

// Disclaimer //

This contract was translated from German into English by Paula Heineker.

Agreement on the implementation of the Social Impact Bond

[TOPIC/TITEL]

between

[XXXX], represented by [XXXX]

(in the following: „Client“)

and

[XXXX], represented by [XXXX]

(in the following: „Intermediary“)

Preamble

The Client and the Intermediary (in the following: „**Parties**“) want to develop and carry out a Pilot Project according to a performance-based concept to solve and finance a concrete problem in the social field (in the following: „**Pilot Project**“).

The Pilot Project shall be carried out in the form of a Social Impact Bond (in the following: „**SIB**“). In a SIB, the public sector, philanthropic sponsors (in the following: „**Funders**“) and social service providers (in the following: „**Project Partners**“) form a partnership coordinated by an Intermediary.

Here, the context is set by the public sector in terms of content and financial framework. The public sector determines the social issue to be addressed, as well as the target group. It also defines the criteria for target attainment and the conditions pertaining to the target bonus payable in case of target attainment.

The Intermediary secures the funding of the Project by the Funders and identifies and assists the operationally responsible Project Partners in the development and implementation of project measures.

In case target attainment is confirmed after an audit by an independent third party (in the following: „**Reviewer**“), a target bonus, as determined in the Agreement, is paid by the public sector to the Funders. Should target attainment not be confirmed, no payment will take place.

§ 1 Subject of the Agreement

1. In context of the Pilot Project, the Intermediary receives a target bonus from the Client, if the targets defined by the Client are met.
2. The Pilot Project entails the following:

The Client sets a measurable target according to § 4 of this Agreement and, if the Intermediary is successful, guarantees the disbursement of a target bonus.

The Intermediary bears the responsibility for the funding of the Pilot Project and identifies suitable Funders for it. The Intermediary also identifies, coordinates and supervises, in accordance with § 8 of this Agreement, the Project Partners (NGOs or other partners), who carry out appropriate measures with the target group. After the completion of the Pilot Project, the Reviewer evaluates whether the targets according to § 9 of this Agreement have been met. If the agreed conditions have been met, the Client disburses, in accordance with § 3 of this Agreement, the target bonus to the Intermediary, who in turn forwards the target bonus to the Funders.

§ 2 Obligations of the Intermediary

1. While enabling and accompanying the Pilot Project, the Intermediary is to pursue exclusively and directly non-profit aims.
2. The Intermediary is obliged to forward the target bonus, received from the Client in case of success according to § 3 par. 3 of this Agreement, minus own expenses according to the following clause 3, to the Funders.
3. The Intermediary receives in case of success [, if necessary, proportionally according to § 3 par. 2,] an expense allowance. This amounts to [XXXX] € (in words: [XXXX] euros). [Alternatively: The expense allowance covers the proportional personnel and material expenses for the support of the Pilot Project [if needed, however, to a maximum of [XXXX] € (in words: [XXXX] euros)]. The Reviewer verifies the amount of these expenses.
4. The Intermediary is obliged, in context of the Pilot Project, to make no financial profit whatsoever. As proof of non-profit results, the Intermediary shall provide the Client, within one month after the completion of the Pilot Project according to § 5 of this Agreement, a written record in form of a list of the following aspects, including relevant written evidence:
 - a) The amount of money received by the Intermediary from the Funders in context of the Pilot Project, as well as the amount of interest promised in this context.
 - b) Verification by the Reviewer of the proportional amount of personnel and material costs for the Intermediary in supporting the Pilot Project.
 - c) Amount of money paid by the Intermediary to the Project Partners in context of the Pilot Project and amount of any sums repaid by the Project Partners to the Intermediary.
 - d) Amount of any investment income received by the Intermediary, achieved with any money received by the Intermediary from the Funders and not completely or partially or temporarily paid out to the Project Partners, or with money repaid to the Intermediary by the Project Partners.
 - e) Confirmation of the Intermediary not receiving compensation from any third party in return for performing gratuitous services to fulfil this Agreement.
 - f) All Pilot Project relevant cash flow in form of received payments and cash disbursements by the Intermediary, listed by name of the payer and the beneficiary, as well as by the amount and date of each payment.

As long as the above-mentioned information and documents have not been received by the Client, no claim for the target bonus payment can be made. Costs caused to the Intermediary, which the Intermediary shall according to this Agreement bear alone, are not to be taken into consideration when calculating whether or not the Intermediary has made financial profit.

§ 3 Type and amount of the target bonus

1. In case the Pilot Project has been successful and this is confirmed according to § 4 of this Agreement, the Intermediary is entitled to receive a target bonus. The target bonus is graded – subject to the terms of the following par. 2 – and, in case of success according to § 4 of this Agreement, amounts to a maximum of [XXXX] € (in words: [XXXX] euros).
2. The target bonus is graded as follows:
 - Less than 50% of the target attainment criteria according to § 4 of this Agreement fulfilled: no target bonus
 - Between 50% and 74,9% of the target attainment criteria according to § 4 of this Agreement fulfilled: 50% payment of target bonus

- Between 75% and 89,9% of the target attainment criteria according to § 4 of this Agreement fulfilled: 75% payment of target bonus
- Between 90% and 99,9% of the target attainment criteria according to § 4 of this Agreement fulfilled: 90% payment of target bonus
- 100% of the target attainment criteria according to § 4 of this Agreement fulfilled, or target attainment criteria exceeded: 100% payment of target bonus

3. In case of success, the target bonus shall be transferred by the Client to the following bank account: IBAN: [XXXX] and BIC: [XXXX] in the name of [XXXX].

4. The complete and sole responsibility for handling the target bonus, held out by the Client in accordance with tax regulations, is carried by the Intermediary and the Funders.

§ 4 Success case and target attainment criteria

The success case occurs, when the following target attainment criteria are fulfilled.

[DEFINITION TARGET GROUP and TARGET ATTAINMENT considering the terms according to § 3 of this Agreement]

§ 5 Duration of Pilot Project

The duration of the Pilot Project begins on [XXXX] and ends on [XXXX].

§ 6 General agreement and reporting obligations

1. The Intermediary is obliged to carry out the Pilot Project in accordance with this Agreement and to involve then Client at an early stage in essential (planned) operations. Furthermore, the Intermediary is obliged to inform the Client without delay about essential incidents and circumstances in context of the Pilot Project.
2. The Client is entitled to receive information, at any given time, about the progress of the Intermediary's activities.
3. The Intermediary and the Client are obliged to discuss and agree on any public relations measures, as well as on any statements given to the press, concerning their content, form, and time. After a request of one of the Partners, an addition or comment to the suggested communication must be given within a period of ten working days. A constitutive project description summarizing the basic points of the Pilot Project shall be set up prior to the start of the Pilot Project as subject of the Agreement. The project description belonging to this Agreement may be used by both Partners without delay. The Intermediary shall bind all individuals involved in the implementation of this Agreement to comply with the communication guidelines stipulated between the Client and the Intermediary.

§ 7 Funders

1. The Intermediary is obliged to arrange for the complete financing of the Pilot Project.

For the financing of activities and measures by the Project Partners, the Intermediary shall utilize funds provided by the Funders.

2. In case the funds provided by the Funders are not sufficient to finance the activities and measures by the Project Partners, the Intermediary can, prior to project start, contribute own funds to secure the financing of the Pilot Project. In this case, to distinguish the expenses entitling the Intermediary to receive expense allowance in accordance with § 2 par. 3 of this Agreement, from the possible contribution by the Intermediary to the

pre-financing of the Pilot Project, a project account shall be set up solely for the purpose of conducting the pre-financing. No actions taken by the Intermediary to minister their share of the pre-financing shall be taken into consideration when calculating the expense allowance according to § 2 par. 3 of this Agreement; these expenses are to be paid by the Intermediary themselves.

3. The Intermediary is obliged to provide the Client with a final written listing of the planned Funders, as well as of the individual sums planned to be received by the Intermediary from the Funders, by the completion of the present Agreement at the latest and prior to the completion of individual contracts between the Intermediary and the Funders.
4. The Client can object to the involvement of individual Funders as well as to the utilization of funds from these said Funders. In case of objection by the Client, the objection shall be filed within ten working days after the listing is provided by the Intermediary.
5. The Intermediary may not accept and/or pay the Funders, for the funds provided by the Funders to the Intermediary, any higher interest than a total of [XX] per cent on the entire duration of the Pilot Project. A proportionate disbursement shall be carried out according to the terms of § 3 par. 2.

§ 8 Project Partners

1. The Intermediary is obliged, in cooperation with the Project Partners, to carry out adequate measures to attain the targets regulated in § 4 of this Agreement. The Intermediary may utilize for the financing of these measures and projects only such funds that are in accordance with the regulations of § 7 of this Agreement.
2. The Intermediary is obliged to introduce to the Client, in good time and in writing, all Project Partners prior to their assignment, as well as all projects and/or measures prior to their implementation. The Client can object to the assignment of individual Project Partners and/or to the conducting of individual measures. In case of objection by the Client, the objection shall be filed within ten working days after the introduction by the Intermediary.
3. An agreement must be reached on assigning Project Partners, according to § 8 par. 2 of this Agreement, prior to the signing of the present Agreement.

§ 9 Establishment of the success case, specific reporting obligations

1. After the end of the Pilot Project duration according to § 5 of this Agreement, the Reviewer evaluates whether the success case has taken place.
2. The Reviewer shall be jointly and unanimously chosen by the Client and the Intermediary. The Reviewer must guarantee neutrality and objectivity in evaluating and supporting the Pilot Project according to § 9 par 1.
3. The Reviewer shall be commissioned by the Client, who also bears the costs for the Reviewer's activities.
4. In the context of commissioning the Reviewer, the Client is obliged to make an arrangement with the Reviewer to provide a written report on the results of an audit (in the following: „First Audit“) after the duration of the Pilot Project, as well as a second report (in the following: „Second Audit“) according to § 9 par. 5, par. 6 and par. 7 of this Agreement, and to deliver these to both Parties at the same time.

In the context of commissioning the Reviewer, the Client is obliged to make an arrangement with the Reviewer to keep written documentation of the progress and results of the audit and to grant both the Intermediary and the Client the exclusive rights of use, unrestricted in terms of time, place and content.

The Client and the Intermediary shall collaborate in the audit by the Reviewer, disclosing any information required for the assessment of the success case.

Prior to the completion of the contract with the Reviewer, the Client shall submit the respective contract draft to the Intermediary for perusal. The contract with the Reviewer must be available by the legally valid signing of the mutual Agreement at the latest, and it shall be a part of this Agreement.

5. The Reviewer shall provide the First Audit no later than one month after the completion of the Pilot Project according to § 5 of this Agreement. The Parties can raise objections against the First Audit. Objections shall be immediately communicated in writing to the respective other Party as well as to the Reviewer, however no later than within one month after the disclosure of the First Audit. After that, raising objections is no longer possible.
6. The Reviewer shall collect the objections and, when one month after the disclosure of the First Audit to the Parties has elapsed, examine whether the objections raised in due time cause changes to the First Audit. On this basis, the Reviewer shall provide a Second Audit. The Second Audit shall be submitted in writing, again, by the Reviewer to both Parties at the same time, at the latest within two months after the disclosure of the First Audit.
7. The Second Audit is binding and cannot be contested.

§ 10 Data protection

1. The Intermediary is obliged to comply with the General Data Protection Regulation.
2. The Intermediary is obliged to ensure that personal data cannot be read, altered or deleted by unauthorized parties while being transmitted or transported on data media.
3. The Intermediary is obliged to commit all individuals involved in implementing the Agreement to comply with these regulations.

§ 11 Obligation of confidentiality

1. The Parties are obliged to maintain secrecy towards third parties regarding all facts, information and circumstances disclosed to them by the respective other Party in implementing this Agreement, unless there has been a mutual written release thereof, or the said information is an object of mutually agreed public communication.
2. The Intermediary is obliged to disclose only to individuals who are essential for the implementation of this Agreement, and only to a necessary extent, any facts, information, circumstances, and results disclosed to them while implementing this Agreement.
3. The Intermediary is obliged to commit all individuals involved in implementing the Agreement to comply with these regulations.

§ 12 Begin of the Agreement and termination of the Agreement

1. This Agreement will be valid from the time of signing by both Parties until no later than to the submission of the Second Audit according to § 9 of this Agreement.
2. This Agreement may be prematurely terminated on significant grounds only. The reason for termination shall be explained within a month of notice.

An especially significant ground for termination is on hand if either the Intermediary or the Client breach their obligations agreed here.

3. The Parties agree that in case of a legally effective termination without notice by the Client or by the Intermediary, the Intermediary shall have no monetary or other claims against the Client. There shall especially be neither claims on the target bonus nor obligation by the Client to compensate earlier payments by the

Intermediary.

4. The obligations to comply with regulations on data protection and on maintaining secrecy remain valid beyond the termination of this agreement.

§ 13 Final clause

1. The laws of the Federal Republic of Germany apply to this Agreement, excepting its rules concerning international conflict of law. Place of jurisdiction is [XXXX].
2. As far as it is required in this Agreement that reporting shall be done in writing, telefax and e-mail shall be sufficient, unless otherwise regulated. In these cases, a personal signature or its copy shall not be necessary.
3. Changes and supplements to the terms of this Agreement, as well as its termination, must be reported in writing (a signed telefax is sufficient). This also applies to changes in this clause on written form. The previous par. 2 shall not be applicable to contract amendments.
4. Should individual terms of this Agreement be or become ineffective or impracticable, the remaining terms shall remain unaffected by this. Ineffective or impracticable terms shall be replaced by such effective and practicable regulations whose effect comes closest to the aims followed by the Parties in setting said ineffective or impracticable terms. Sentence 2 likewise applies to possible gaps in this Agreement.

[PLACE AND DATE]

[CLIENT], **represented by [XXXX]**

[INTERMEDIARY], **represented by [XXXX]**

6.1.5. Social outcome contract (SWE) - Agreement between the Municipality of Norrköping and Leksell Social Ventures AB

Social outcome contract

Improved school performance and reduced risk of replacement for children and young people in Norrköping Municipality placed in HVB / SiS

Agreement between the Municipality of Norrköping and Leksell Social Ventures AB

This contract was translated from Swedish into English by Dagulin Lorenzo.

CONTENT

1. Parties	180
2. Background	180
3. Scope	180
4. Target group and action	180
5. Funding with outcome-based reimbursement	184
6. Agreement administration	187
7. Inspection	187
8. Confidentiality	187
9. Term of validity and termination of the Agreement	188
10. Other	188
11. Applicable law and dispute resolution	189
12. Force majeure	189
Annex 1 Action description	191
Annex 2 Method and basis for calculation of outcomes	196

1. Parties

Norrköping Municipality, org. no. 212 000-0456, City Hall, 601 81 Norrköping ("Outcome Responsible")

Leksell Social Ventures AB, org. no. 556947-2144, Slottsbacken 8, 111 30 Stockholm ("Financier")

The Municipality of Norrköping and Leksell Social Ventures are commonly called **"Parties"** and each of them **"Party"**.

2. Background

Within the framework of the Outcome Responsible work on social investments and the Financier work for social innovation, discussions have taken place between the Parties resulting in this agreement, which is described below as **"Agreement"**. The discussions have been assisted by SKL Uppdrag psykisk hälsa (Mission Mental Health) and Health Navigator AB.

There are no previous agreements that affect or are affected by the Agreement.

3. Scope

The agreement covers the financing and follow-up of an intervention (referred to in the Agreement as "intervention" or "action") for the target group of children and young people in Norrköping Municipality who are placed in the Home for Care and Housing (HVB) or in housing belonging to the Swedish National Board of Institutions (SiS) (in the Agreement called as "target group" or "target groups"). The aim of the initiative is to reduce the risk of replacement in HVB / SiS and to improve the target group's school performance, thereby achieving both human and economic benefits. The intervention is designed as an experimental activity for evaluation.

Through the Agreement, the Financier undertakes to finance the intervention up to a maximum of SEK 10 (ten) million in accordance with the terms and conditions set out in the Agreement. The Outcome Responsible is responsible for carrying out the action for the target group and thus undertakes to implement the action for the target group up to a maximum of SEK 10 (ten) million in accordance with the provisions that follow from the Agreement.

Action for the first included individual should begin no later than October 2016. Inclusion of individuals is ongoing until the inclusion of a total of 60 individuals or when 20 months have elapsed after the first individual has been included, whichever occurs first. Based on the agreement's limitation on funding and its design as an experimental activity, there is a need to limit the action to a determined number of individuals allowed by the funding.

4. Target group and action

1.1. *Target group*

The Parties agree on the target group as shown below.

The target group for the initiative is children and young people in the Municipality of Norrköping who receive a decision of placement in HVB or SiS.

In order to be offered the action, inclusion criteria apply as below.

- The individual approves participation in the action as a whole and gives his or her consent to the collection of the data required for the implementation, follow-up and evaluation of the action.
- Individual's expected care period in institution prior to placement is between zero to six (0-6) months.

- The individual's case is not handled by the unit for unaccompanied children and young people.
- The individual is older than seven years or has begun grade 1 in primary school.
- If the individual is enrolled in national programs in high school, the individual must have more than one (1) year for the planned degree.

1.2. *Action*

The action begins for an individual when s/he has received a decision of placement in HVB or SiS.

The action will include the activities described below and performed by two teams: Action Team and Tutoring Team. The action ends for an individual after its follow-up activities. Project management and ongoing monitoring is provided by local project managers and external intermediaries who assist local project managers.

Action Team

The Outcome Responsible undertakes through the Agreement to appoint a divisional team (the "Action Team") that performs the activities on behalf of the Outcome Responsible. Requirement specifications for the recruitment of its members are agreed between the Parties prior to the start of the recruitment process.

The activities performed by the team are described below and in more detail in Annex 1:

- Assist social service officers to decide on which accommodation the individual is to be placed in, which includes taking into account the conditions for the individual's schooling during the placement.
- Create an action plan in collaboration with and for the individual him/herself, his/her network, the institution, the school and other actors that have a major impact on the individual's life.
- Inform the individual that the intervention, including the "tutoring", is an integrated whole and actively promotes the follow-up of the support initiative.
- Follow up the action plan during placement (at least once a week) and carry out preparations for the closing of the intervention.
- Perform regular follow-up after completion of placement (at least every 14th day).
- Ensure accessibility to the necessary documentation for follow-up and evaluation.
- Make proposals to social service officers for any other social service from the municipality based on assessment of the individual's needs. Ordinary social services are not otherwise affected by the Agreement.
- Document the implementation of the intervention continuously.

The purpose of the activities is to reduce the risk of replacement in HVB / SiS after completion of care action in HVB / SiS and to strengthen the individual's prerequisites for good schooling during and after placement.

The Outcome Responsible is responsible for staffing based on the influx of individuals taking part into the action. The preliminary staffing plan and estimated time per person for the action team are shown in Annex 1.

The Financier has no influence on the choice of the individuals to whom the contribution is granted.

In total, a maximum of SEK 5.6 million (SEK 93,333 per individual) shall be used for the action team.

Tutoring Provider

Outcome Manager undertakes through the Agreement to procure external supplier that may carry out “tutoring” or equivalent school support actions for each included individual.

Activity performed by an external supplier contracted by the Outcome Responsible:

- “Tutoring” or equivalent school support actions immediately following the completed placement for individuals who give their approval.

The purpose of “tutoring” is to strengthen the school’s ability to reach the target group, which on average has significantly poorer school results than other students. An effective schooling is also considered to be an important factor for a successful inclusion after placement completion. The main activities in “Tutoring” is regular individual meetings in addition to school hours for a limited period of time in which the individual is given extra support in running regular school tasks, in order to strengthen development areas and fill knowledge gaps.

The procurement of the tutoring provider must be carried out as a quality procurement and include that part of the provider’s remuneration is conditional on the individuals having improved their school performance and to what extent the individuals have completed the effort.

The Financier undertakes under the Agreement not to have any legal or financial connection or other interest to the suppliers or providers that the Outcome Responsible shall procure for the performance of the Agreement during the time the Agreement is valid.

In total, a maximum of SEK 2.4 million (SEK 40,000 per individual) will be used for “tutoring”.

Project management and follow-up

The Outcome Responsible is responsible for project management and follow-up of the project.

Project management and follow-up include ongoing support, counselling and data analysis to support the work of the team. Project management and follow-up are carried out by local project management service in Norrköping and partly by an external intermediary that assists the local project manager. The Parties agree that Sweden’s Local Authorities and County Council (SKL) shall be intermediary in this social outcome contract. Requirement specifications for local project management services are agreed between the Parties prior to the start of the recruitment process.

In total, a maximum of SEK 1.8 million will be used for project management and follow-up. This includes payroll costs for local project manager service in Norrköping on a part-time basis (total SEK 0.4 million, that is SEK 140,000 per year for 2.8 years), external costs for support for project management and follow-up performed by intermediaries (total SEK 1.4 million, that is SEK 350,000 per year for 4 years).

1.3. *Monitoring Committee for continuous monitoring*

In order to support implementation according to the Agreement, a Monitoring Committee is established. The Monitoring Committee is a forum for continuous monitoring and implementation of the initiative as well as decisions on continued funding of the initiative. The Committee’s first meeting shall take place when proposals for candidates are available. At this first meeting, the Financier is given the opportunity to verify that proposed candidates meet the requirements agreed between the Parties. The first Committee’s meeting also determines the social outcomes that will be followed up on an ongoing basis during the implementation of the intervention, in addition to those stipulated in the Agreement.

The second meeting of the Monitoring Committee takes place when the first individual is included and thereafter plans are scheduled for the Committee every quarter. The meetings 3-16 are running at the same frequency until the determined evaluation time according to paragraph 5.3. - Evaluation.

The Monitoring Committee consists of a representative with mandate from the Outcome Responsible and a representative with decision mandate from the Financier. The two representatives are the decision-making parties of the Monitoring Committee and both parties are required to implement the Monitoring Committee. At the Monitoring Committee, local project manager and representatives from the intermediaries participate as well as, if necessary, one or more members from the action team. These participants have a rapporteur and / or observing function.

Notwithstanding the foregoing, (i) each Party shall be entitled to summon the Monitoring Committee even between quarterly meetings if the Party considers that this is necessary and (ii) each Party has the right to request the presence of another person apart from the Financier and the Outcome Responsible or other external person, if the Party considers that this is appropriate or necessary.

The main purpose of the Monitoring Committee is to ensure continuous optimization of the implementation of the initiative. This is done by giving both Parties the opportunity to follow up on the implementation of the initiative and, on this basis, discuss any need for adjustment of the intervention to optimize implementation and efficiency. Adjustments that take place in the initiative require, in order to apply between the Parties, that the Parties agree on them in writing. Such written adjustments shall then apply as contractual content during the Agreement.

The Monitoring Committee's meetings follow a set agenda:

- a) Status Update
 - a. Overall status per time and activity plan
 - b. Activities completed during the past period
 - i. Number of individuals included
 - ii. Completed activities per individual - Action Team
 - iii. Completed activities per individual -Tutoring Provider
 - iv. Availability of data for evaluation per individual
 - c. Use of funding
- b) Follow-up of outcome evaluations and other agreed social outcomes
- c) Discussion on possible proposals for changes in the implementation of the initiative
- d) Discussion on efficiency in implementation, organization and expected staffing needs for the coming quarterly period
- e) The Financier's decision to approve continued funding of the initiative to the agreed amount for the coming period
- f) External communication of current results
- g) Other points
 - a. Discussion on suitability in the available target range for the target group
 - b. Discussion on any additional development needs / proposals
 - c. Other

Before the meeting of the Monitoring Committee, the Outcome Responsible is responsible for preparing the basis for paragraphs (a) to (d). On these bases, the Financier's decision concerns the continued funding of the intervention during the coming quarter, according to the proposed implementation of the project, expected staffing needs and planned project management and follow-up. The decision is the basis for payment for the coming quarter.

In the event that the Financier does not decide to continue financing the initiative during the coming quarter, the Agreement will be terminated. In this case, the agreement proceeds according to art. 9 - Term of validity and termination of the agreement.

5. Funding with outcome-based reimbursement

The Parties have agreed on a model for funding the initiative with outcome-based reimbursement.

The basic principle of the model is that the Financier *finances* the intervention to achieve defined *outcomes* that correspond to human and economic benefits for the Outcome Responsible. After the follow-up of the intervention, an *evaluation* is made of the outcomes that the intervention has led to. Based on these outcomes, *the outcome-based reimbursement is calculated* by the Outcome Manger to the Financier.

Description of the four parts of the model (5.1 - 5.4):

5.1 *Funding*

5.2 *Outcome*

5.3 *Evaluation*

5.4 *Outcome-based reimbursement*

5.1. *Funding*

The Financier pays funds to the Outcome Manger immediately following each decision to continue the funding at the Monitoring Committee.

Payment instalment 1 occurs no later than five (5) days after the first Monitoring Committee, which is held in connection with the approval of the project manager and the Action team.

Payment instalment 2 occurs no later than five (5) days after the second Monitoring Committee, which is held in connection with inclusion of the first individual.

Payment instalments 3-12 occur no later than five (5) days after the respective Monitoring Committees.

At each payment, the Financier pays the amount approved by each Monitoring Committee.

The Parties agree that the Financier is entitled to a guarantee refund equivalent to 40% of the total funded amount, according to the outcome-based reimbursement 5.4. The guarantee refund corresponds to a minimum amount of compensation for interventions financed by the Fund and takes place on three fixed occasions; fifth, ninth and thirteenth meeting of the Monitoring Committee. On these occasions, the guarantee refund is calculated so that the Financier receives a total repayment amounting to 40% of the total amount financed at the time. Payment will be made no later than five (5) days after each time.

The total amount financed can amount to a maximum of SEK ten (10) million and a guarantee refund of a maximum of 40% of the total funded amount.

Both Parties undertake to ensure that the Financier always pays financing in advance to the Outcome Responsible.

5.2. Outcome

The intervention is followed up on two outcomes which, in the event of a positive change, give human and economic benefits to the Outcome Responsible: (1) changed social service costs and (2) changed school performance as below.

Outcome 1: Changed social services costs

Social service costs are defined in the Agreement:

- the individual's costs for placement in family homes, emergency homes, HVB or SiS institutions, as well as,
- the individual's costs for outpatient care

Costs in outpatient care that are not expensed on the individual but which arise in connection with the intervention, such as contributions to a family member or other person in the vicinity of the individual who are given after detection of otherwise unidentified needs, are not included.

Calculation of changed social service costs is done by comparing the individual's actual *social service costs* during and after the intervention at the individual level with *expected social service costs*.

Actual social service costs are the actual social services costs for the individual between the start of the action for two (2) years after the completion of the initiative (referred to as the *social service follow-up period*).

Expected social service costs are calculated on the basis of historical cost data with adjustment for price change of HVB / SiS care during the social service follow-up period. The individual's characteristics determine which of the four expected social services costs are used in the evaluation.

Individual characteristics	Expected social service costs less than 2 years after placement decision
6-17 years old, not previously placed	SEK 1,865,000
6-17 years old, previously placed	SEK 2,102,000
18 years old or older, not previously placed	SEK 1,009,000
18 years old or older, previously placed	SEK 1,238,000

The method and basis for calculating actual and expected social service costs are given in Annex 2.

In order for the social service costs to be considered to be reduced, the total actual social services costs should be lower than the total expected social services costs for the individuals who received the intervention.

Outcome 2: Changed school performance

Calculation of changed school performance is done in two steps. In the first step, calculation is made for each individual, where the individual's school performance is measured before the start of the individual's performance.

The comparison at the individual level is based on a score system that measures school performance based on predefined criteria. The time period for comparison is from the start of the intervention to 1 year after the completion of the action (referred to as the *school follow-up period*). An individual who improves school achievement during the school follow-up period is counted as one, two or three plus points (+1, +2, +3) and an individual who downgrades school achievement is counted as one, two or three minus points (-1, -2, -3).

In the second step, the score for all individuals sums up to a total amount. In order for school performance to be considered improved, the total sum should be a positive value (> 0).

The method for evaluating school performance is given in Annex 2.

5.3. *Evaluation*

Evaluation of fulfilment of contract terms and calculation of outcome-based reimbursement as described in the Agreement takes place on a fixed occasion. The evaluation event occurs two (2) years after the last individual has been included in the intervention. The results of the evaluation shall be communicated to the Parties on the same occasion within 14 days from the time of the evaluation, by an independent supplier that carried out the evaluation, presents the result to the Financier and the Outcome Responsible and submits a written report. The Parties shall jointly approve the report before it becomes public.

The evaluation is carried out by an independent external supplier in relation to the Parties. The intermediary SKL undertakes to propose which independent supplier will carry out the evaluation, including proposals for assignment description and budget for implementation of the evaluation assignment, by six (6) months before the Evaluation Date. The supplier, mission description and budget must be approved by both Financier and Outcome Responsible. The parties have the right to jointly reject four out of five proposals for suppliers to carry out the evaluation. SKL, Health Navigator AB or suppliers with a direct business relationship with SKL, Health Navigator AB or Financier may not be proposed.

Remuneration to the independent supplier is paid directly from Financier and amounts to a maximum of SEK 0.2 million.

5.4. *Outcome-based reimbursement*

Outcome-based reimbursement will be made at the following outcomes. Refund levels are calculated as below based on total funded amount. The maximum total funded amount is SEK ten (10) million.

Reduced social services costs ($\leq 40\%$ of total funded amount):

Outcome Responsible repays 40% of the total financed amount (up to SEK four (4) million) of the guarantee repayment to the Financier. The guarantee refund corresponds to a minimum possible remuneration for contributions that the Financier has financed and is carried out on three specified occasions before the final evaluation date.

Reduced social services costs ($> 40\% - \leq 100\%$ of total funded amount):

For each SEK in reduced social service costs (outcome 1), the Outcome Responsible will refund the corresponding amount to the Financier.

Reduced social services costs ($> 100\% - \leq 120\%$ of total funded amount) and improved school performance:

For each SEK in reduced social service costs (outcome 1), the Outcome Responsible will refund the corresponding amount to the Financier, provided that school performance has improved (outcome 2).

Reduced social services costs ($> 120\%$ of total funded amount):

Each SEK in reduced social service costs (outcome 1) as summed exceeds 120% of the total funded amount (maximum twelve (12) million) is due to the Outcome Responsible.

Summary

Reimbursement from the Outcome Manger to the Financier may *amount to* at least 40% (maximum four (4) million) of the total funded amount.

Reimbursement from the Outcome Manager to the Financier may amount to the *maximum* total funded amount (SEK 10 million) plus 20% (2 million) of the total funded amount, i.e. a maximum of twelve (12) million.

Evaluation of the outcome of the initiative and calculation of outcome-based reimbursement takes place at the determined evaluation date as per 5.3 - Evaluation.

6. Agreement administration

Payment from Financier to the Outcome Responsible due to plan of financing in the Agreement shall be made at twelve fixed payment dates.

Outcome-based reimbursement from the Outcome Manager to the Financier due to the achieved outcomes as described in the Agreement, shall be made at the three determined times for guarantee refund and the determined evaluation time.

In all Monitoring Committees and on the evaluation occasion, the Outcome Responsible must report how much of the total funded amount has been used to carry out actions for the target group (amount used). In the event that the amount used is less than the total amount financed, the Outcome Responsible shall repay the part of the financed amount that has not been used to the Financier. This applies regardless of repayment according to the description of the outcome-based repayment in the Agreement.

The amount determined for the average contribution cost per individual is constant regardless of the number of individuals included (SEK 93,333 + SEK 40,000). If the contribution cost per individual exceeds the stipulated amount, the Outcome Responsible shall repay the excess amount to the Financier. This applies regardless of repayment according to the description of the outcome-based repayment in the Agreement.

It is the responsibility of the Outcome Responsible to ensure that the data needed to carry out the evaluation in accordance with the Agreement is delivered to the independent external operator who carries out the evaluation.

It is the responsibility of the Outcome Responsible to ensure accessibility to the data needed to be able to carry out continuous follow-up according to the Agreement.

Changes in the activities included in the initiative or otherwise changes in, or additions to, the Agreement may be made during the contract period following written approval between the Parties. Such written changes or additions shall then apply as contractual content under the Agreement.

7. Inspection

Within the framework of applicable laws and regulations, the Financier is entitled to assess the basis for the evaluation in connection with the Monitoring Committee's meetings, in order to be able to assess the accuracy of the figures that form the basis of forecasts and subsequently outcome-based reimbursement. All information that will be used to track outcomes 1 and 2 in accordance with the Agreement will be based on documentation from the Social Office and the Education Office's operating system in Norrköping Municipality.

The disclosure of information shall be conducted in accordance with the applicable rules on personal data and confidentiality. In accordance with these rules, the Financier will never be disclosed information that can directly or indirectly identify an individual.

8. Confidentiality

The main principle of the Agreement is that it is a public act to be handled accordingly.

To the extent possible under applicable law on publicity and confidentiality, each Party undertakes not to disclose information and knowledge that constitutes the other Party's confidential information to third parties.

In addition, the Parties undertake not to disclose information relating to the negotiations between the Parties, insofar as this is possible under applicable law on publicity and confidentiality.

The Outcome Responsible undertakes, as far as possible, in accordance with the applicable law on publicity and confidentiality, to keep confidential information such as that requested by the Financier.

9. Term of validity and termination of the Agreement

The agreement period is from the date of entry into force of the Agreement until the evaluation and outcome-based reimbursement is completed or no later than 31 December 2020.

Each Party has the right to decide on termination of the Agreement, on the occasion of payment 5, individually if the Party considers that the initiative does not work. Outcome Responsible is responsible for providing the Financier prior to the payment with a status report in the same format before the Monitoring Committee, in addition to a complete follow-up of Outcome 1 changed social service costs for those individuals so far included (regardless of whether the individual's social services follow-up period is completed).

Each Party has the right to decide on the termination of the Agreement at any time if the other Party does not fulfil its obligations under the Agreement and any adjustment that has been decided by the Monitoring Committee.

Termination of the Agreement shall be made by written notification to the other Party.

Upon termination of the Agreement, the intervention, the Monitoring Committee, financing, evaluation and reimbursement shall continue according to Section 4 and 5 of the Agreement as well as any addition of the contract content during the Agreement regarding individuals already included in the intervention. New individuals are not included in the termination of the Agreement.

10. Other

1.4. Communication about the Agreement

All communications about the Agreement, its contents and terms shall be made in agreement between the Parties and preceded by discussion between the Parties.

Preliminary results should be communicated annually starting one year after inclusion of the first individual. External communication is a fixed item on the agenda at the Monitoring Committee.

The Parties will actively promote coherent communication. Upon termination of the Agreement, both Parties undertake to state in a public letter why the Agreement is terminated.

All messages and other contacts that will be made between the Parties under the Agreement shall be made between the respective representatives of the Parties with decision-makers in the Monitoring Committee and shall be sent by e-mail.

Contact persons for Outcome Responsible and Financier are listed in Annex 3.

1.5. Transfer of the Agreement

A Party may not transfer the Agreement, or any rights or obligations arising out of the Agreement, unless the other Party has agreed in writing to such transfer.

1.6. Invalidity of provision

Should any provision of the Agreement be found to be invalid, this shall not mean that the Agreement in its entirety is invalid, as far as Parts' commitments without the invalid part of the Agreement appear to be unreasonably burdensome.

1.7. *Written waiver*

The failure of any Party to exercise any right under the Agreement or failure to impose certain circumstances relating to the Agreement shall not mean that Party has waived its right in such respect. Should the Party wish to refrain from exercising certain rights or to impose certain circumstances, such waiver shall be made in writing in each single case.

11. Applicable law and dispute resolution

Swedish law shall apply to the Agreement. Disputes arising from the Agreement shall be settled in the general court.

12. Force majeure

The Parties are free from their respective commitments under the Agreement as this is prevented, delayed or obstructed by natural incident, fire, explosion, strike or other such relationship that the Party cannot afford. However, in the event of such events, it is the responsibility of the Party to do whatever is possible to minimize the resulting damage.

The agreement was drafted in two identical copies, received by Outcome Responsible and Financier.

Date and year: 2016-

Town:

Name in capital letters:

Municipality of Norrköping

Date and year: 2016-

Town:

Name in capital letters:

Leksell Social Ventures

Annex 1 Action description

Summary description of the target group action

Interventions

1. Enhanced mapping and follow-up of social services and structured work for successful house placement

2. Enhanced school follow-up and mapping as well as individually adapted school support in the form of "tutoring" for enhanced school results

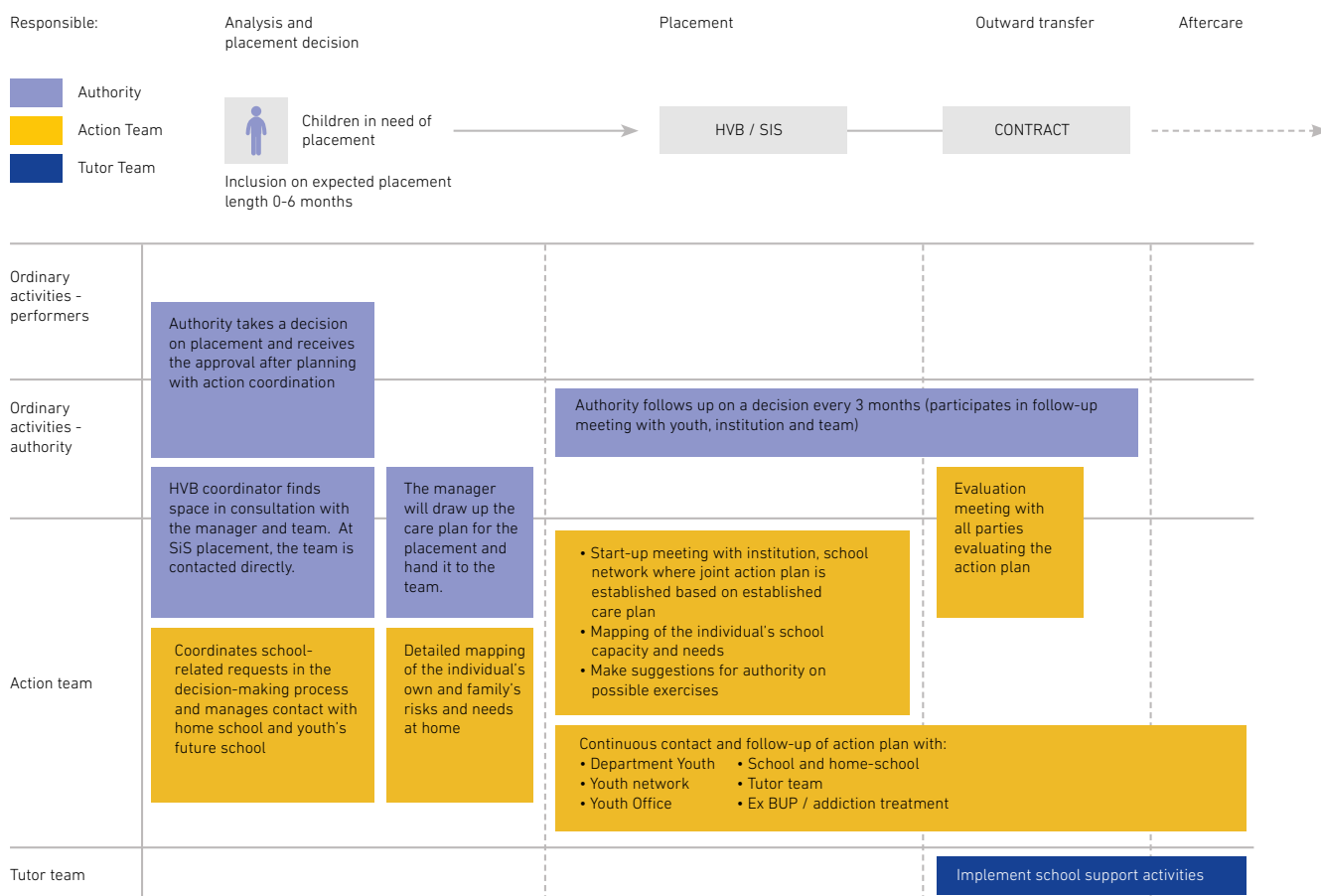
- **Enhanced follow-up and evaluation**
 - At each selected HVB / SiS placement starts
- An individual mapping of risk and needs
- Work for replacement
 - Continuous follow-up and coordination of the individual, the family and the institution's needs during the placement
- **School follow-up and-survey**
 - Structured follow-up and evaluation
- **"Tutoring"**
 - Regular individual meetings in addition to school hours where the student is given extra support in work with regular school assignments to strengthen development areas and fill knowledge closures
 - Particularly trained tutors

Performers

Team specifically recruited by Norrköping Municipality (supported by the project management)

External supplier (methodology documented by dissemination)

Activities before, during and after placement



Expected staffing team

Necessary competences	Assessment resource per child				Total resource utilization at full capacity	
	Phase 1:1w Start placement	Phase 2:26w During placement	Phase 3:1w Outward transfer	Phase 4:16w After placement	Sum per child	
Social Assistant	20 h	1 h	8 h	2 h	74 h	2 annual workforce
Occupational Specialist	8 h	1 h	4 h	1 h	54 h	1 workforce
Pedagogist / Teacher / Training Officer	22 h	1 h	4 h	1,5 h	62 h	2 workforce

Provisional staffing plan for the team

	Aug. 2016 to March 2017 (32 weeks)	March 2017 to April 2018 (56 weeks)	April 2018 to June 2018 (8 weeks)	March 2018 to February 2019 (35 weeks)
Number of Social workers/ Social assistants	1 workforce	2 workforce	2 workforce	1 workforce
Number of Occupational Specialists	1 workforce	1 workforce	1 workforce	1 workforce
Number of Pedagogists / Teachers / Training Officers	1 workforce	2 workforce	1 workforce	1 workforce

Preliminary schedule / milestones

The following bulleted list and illustration is a preliminary schedule of the social outcome contract from its entry into force until the end of the evaluation period.

The timetable is preliminary when start of action depends on when the first individual is included. The preliminary schedule as set out below assumes that the first individual will be included in August 2016 and that the evaluation will take place in April 2020, which should be the goal of the work.

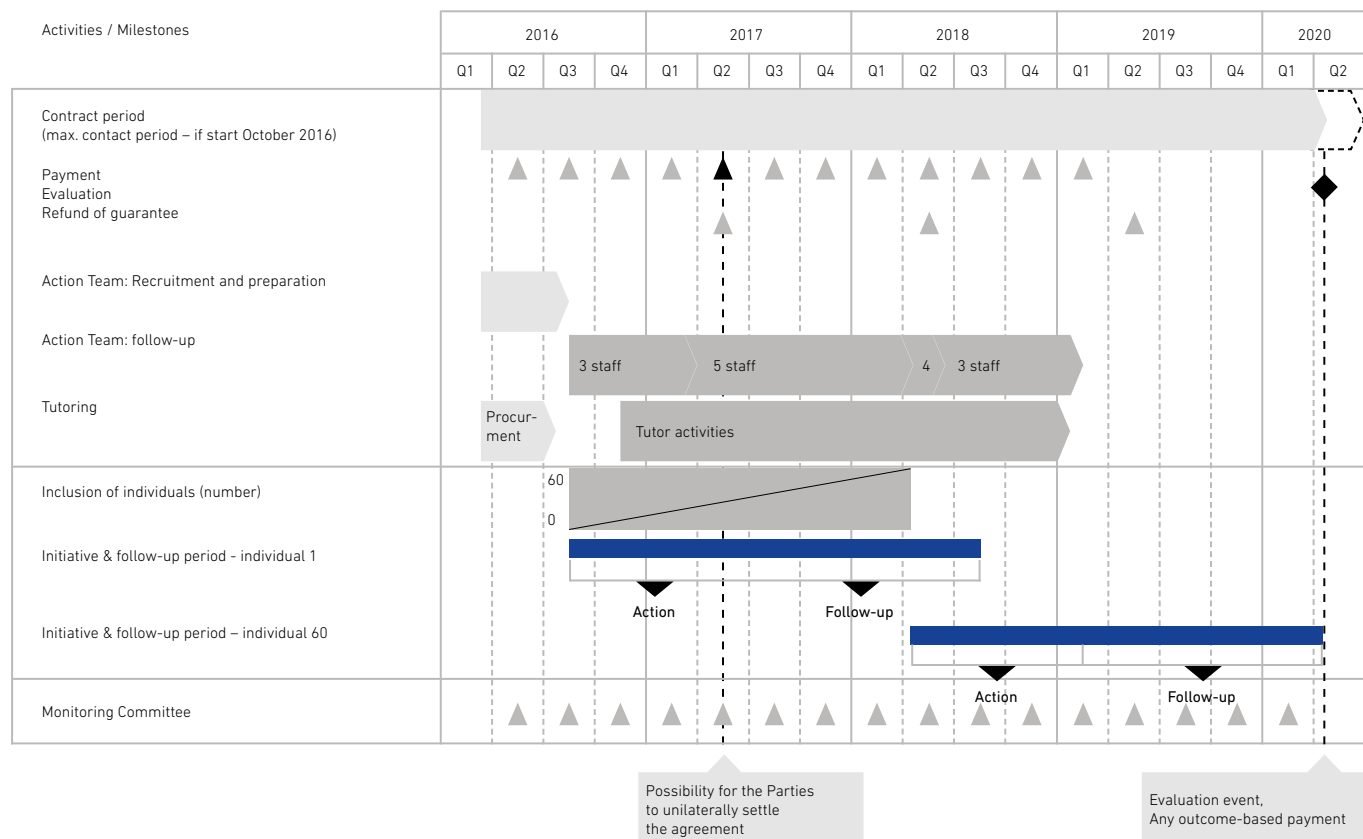
- March 2016 Contractual writing and entry into force
- April/May 2016 Recruitment team; First Monitoring Committee; Preparation of documentation
- June July 2016 Procurement for Tutoring action completed
- August 2016 Preparatory team work; First individual included; Second Monitoring Committee
- November 2016 First tutoring action begins
- May 2017 The parties have the possibility of deciding on individual dismissal; First refund of guarantee
- April 2018 Final date for inclusion of individuals
- May 2018 Second payment of guarantee
- January 2019 Full settlement of the action team within the framework of the social outcome contract
- May 2019 Third payment of guarantee
- April 2020 Evaluation session; Deduction refund

The payment date will take place immediately after each Monitoring Committee until the financing is completed.

In the event of the start of the initiative between August 2016 and October 2016, all activities in the schedule will be moved to the corresponding number of months.

The last possible month for inclusion of the first individual is according to the agreement October 2016. About the inclusion of the first individual in October 2016, the evaluation date will take place in July 2020.

Illustration of preliminary schedule for social outcome contract (based on inclusion of first individual in August 2016 and last individual April 2018):



Annex 2 Method and basis for calculation of outcomes

The action is followed up on two outcomes that correspond to human and financial gains for the Outcome Responsible: (1) changed social services costs and (2) changed school performance. This annex describes the method and basis for calculating these outcomes.

(1) *Changes in social services costs*

With social services costs referred to in the Agreement:

- the individual's expenses for placements in family homes, emergency homes, HVB or SiS institutions, as well as,
- the individual's expenses for outpatient actions

Costs in outpatient care that are not expensed on the individual but which arise in connection with the intervention, such as contributions to a family member or other person in the vicinity of the individual who are given after detection of otherwise unidentified needs, are not included.

Calculation of changed social services costs is done by comparing the individual's *actual social service costs* during and after the intervention at the individual level with *expected social service costs*.

In case of serious illness/death, the individual is excluded from the evaluation, and the cost of the individual is counted as 50% refundable to the Financier.

Calculation of actual social services costs

Actual social services costs are actual social services costs for the individual between the start of the action for two (2) years after the completion of the operation (referred to as the *social service follow-up period*).

Calculation of actual costs is based on a follow-up per each individual who received the contribution. The follow-up includes costs for placements and expenses for outpatient activities that the individual had during the social service follow-up period.

Costs for individual placements are retrieved from the Social Office's invoice system where information is available on each individual investment cost.

An individual who, after his/her initial placement in HVB / SiS, is placed in the form of care instituted after the contract has been established, will receive a reduced social service charge corresponding to the total cost of insertion per individual (SEK 166,667).

Costs for individual outpatient actions are not available in the invoice system. Flat-rate costs based on budgeted costs for different types of outpatient interventions are therefore used to calculate the cost of outpatient activities as the individual received during the period. See table below. The standard costs are the same as used in the production of the standard cost-per-acquisition costs as shown below.

Standard cost for one (1) care day with outpatient intervention:

Outpatient intervention	Cost
Base class	SEK 858
NP-center**	SEK 837
Sesam*	SEK 685
Moa	SEK 685
Young parents	SEK 651
Young offenders *	SEK 651
Family treatment	SEK 617
ART	SEK 617
FFT	SEK 617
Resource Team BoU*	SEK 617
IHF team	SEK 617
Parental Treatment *	SEK 617
Resource Team Adult *	SEK 617
Norrköping youth residence	SEK 535
Family support	SEK 310
Youth Coordinator	SEK 234
Social Support	SEK 207
Management change	SEK 172
Contact Family BoU	SEK 164
Kris Norrköping	SEK 131
Networking	SEK 126
Contact person BoU	SEK 98
BUSS ***	SEK 0
Other	SEK 433

Note: The flat rate costs are calculated based on total budgeted cost for each action in 2015. Total budgeted cost has been divided by the expected number of individuals in 2015 for current outpatient care. The total number of individuals throughout the year 2015 has been calculated by extrapolating the number of actual individuals measured during January to September 2015 for a full year value.

* Missing own budget area. Schedule for outpatient action with similar content has been used as below. Emergency response without own budget area and use standard:

- Sesame - uses standard for Moa
- Parental treatment - uses standard for family treatment
- Resource Team children and young people (BoU) – uses standard for family treatment
- Resource Team Adult - uses standard for family treatment
- Young offenders - use the standard for young parents

** The NP Center lacks a special budget at the Social Office. Budget published for the specific social investment project associated with the initiative is used. This budget also includes healthcare registered at the Health and Care Office, so the total number of individuals for 2015 for this unit is included in the calculation.

*** The social office internally invoices the Education Office for the BUSS initiative. As the contract only deals with social services costs, a daily cost of this action of SEK 0 is calculated.

For the calculation of actual costs for outpatient care per individual, the care time for each outpatient intervention from the Viva database (care day) is multiplied by the standard cost for one (1) care day with the current outpatient intervention.

The care period for each outpatient intervention is obtained from Norrköping's Viva database. The following variables are retrieved:

- Decision
- Type
- Performers
- Length for each placement
- Length for each outpatient intervention

For the calculation of new outpatient interventions that are introduced during the follow-up period, the budgeted cost and the expected number of care days are used to calculate the daily costs in the first instance. In the second place, the daily cost is used for a similar action.

Calculation of expected social services costs

Expected social services costs are calculated based on historical cost data with adjustment for price change of placement care during the social service follow-up period.

Calculation of historical cost data

Historical cost data has been developed through analysis of historical placement and outpatient data in Norrköping Municipality for two years as shown below.

Information was obtained from Norrköping's Viva database to analyse investment costs for those individuals who received a placement decision for HVB / SiS in 2013 and who were over six years old. A total of 61 individuals received a placement decision for HVB / SiS in 2013.

The individuals were divided into four groups based on differences in characteristics (age and previous placement or not) as below.

Group	Individual characteristics
1	6-17 years old, not previously placed
2	6-17 years old, previously placed
3	18 years old or older, not previously placed
4	18 years old or older, previously placed

Placements that are both initiated and completed before 2013 are missing from the Viva database. Therefore, in order to check for previous placement before 2013, a special case study of Norrköping Municipality was carried out to investigate the placement history of these 61 persons. The Case Study was conducted through analyses of an older database and archive studies. At a first stage, data was studied in the older database from 2008 onwards for all individuals. Individuals who have not been placed from 2008 until the placement decision in 2013 are included in the group "not previously placed". Individuals who had one or more placement decisions from 2008 up to the placement decision in 2013 are included in the group "previously placed". For these individuals, supplementary studies were conducted to map the entire placement history.

Historical cost data per individual was calculated by monitoring the costs of placements and outpatient care for each individual during the next two years after the first placement. The costs for placement and outpatient care were calculated using daily costs for the different forms of care.

For the most common HVB and SiS houses, specific daily costs are used per accommodation as below. Specific daily costs are used to reflect the fact that the cost can vary widely between different HVB and SiS houses, while the compensation for family and home placements is equivalent for all housing. For other HVB and SiS housing, a general standard was used as below.

HVB-accommodations	Day Cost	SiS-accommodations	Day Cost
Elisabethgården	SEK 6,214	Folåsa	SEK 7,200
Egehem	SEK 5,515	Långanäs	SEK 5,814
Risingegården	SEK 4,817	Sundbo	SEK 5,590
HVB A.R.T	SEK 4,711	Margretelund	SEK 5,400
Hvilans Skolhem	SEK 4,650	Eknäs	SEK 5,200
Caremore	SEK 4,646	Nereby	SEK 5,200
Active Omsorg/HVB flickor/lgh	SEK 4,636	Fagered	SEK 5,200
Dammsdal	SEK 4,353	Öxnevalla	SEK 5,200
Korpberget	SEK 4,000	Vemyra	SEK 5,200
Gryning Vård/Skydd & heder	SEK 4,000	Klarälvsgården	SEK 5,020
Vision Omsorg/Villa Andrum	SEK 4,000	Ljungbacken	SEK 5,000
Skäbo HVB	SEK 3,750	Ryds brunn	SEK 4,800
Jogersö - Gruppen HVB AB	SEK 3,486	Stigby	SEK 4,788
Skillstreaming/Börstils	SEK 3,295	Bergmansgården	SEK 4,343
Wij gård	SEK 3,250	Bärby	SEK 4,200
Slottshag	SEK 3,200	Rebecka	SEK 4,000
Meby Behandlingshem AB	SEK 3,192		
Jordnära omsorg	SEK 3,163	Other SiS	SEK 5,356
Pandion / Juno	SEK 3,030		
Ängby	SEK 3,000		
Båktorp	SEK 2,900		
Staple	SEK 2,900		
Hällekilsgård	SEK 2,886		
Hassela Gotland	SEK 2,771		
Gårdsjö	SEK 2,675		
Nya Nyhyttan	SEK 2,139		
Other HVB	SEK 4,000		

Costs for the individual's outpatient intervention are not available in the invoice system. Standard costs based on the budgeted cost for different types of outpatient intervention are therefore used for calculating the cost of the outpatient care that the individual has received during the period. See table above *Standard cost for one (1) care day with outpatient intervention*.

For calculating costs for placement and outpatient care, the length of time for each placement and outpatient intervention from the Viva database (care day) is multiplied by the standard cost for one (1) care day with the current placement / outpatient intervention.

The care period for each outpatient intervention was collected from Norrköping's Viva database. The following variables were retrieved:

- Decision
- Type
- Performers
- Length for each placement
- Length for each outpatient intervention

Per individual, cost was calculated in year 1 and year 2 respectively and was summed to a total cost. This is reported anonymously per individual in the table below, per group. Costs for year 2 for those individuals who on September 10, 2015 have not been placed in two full years are not included and are omitted in the table below.

<i>Group no.</i>	<i>Individual no.</i>	<i>Cost SEK, year 1</i>	<i>Cost SEK, year 2</i>	<i>Total cost SEK</i>
1	1	1,379,467	1,719,556	3,099,022
1	2	1,460,000	1,466,696	2,926,696
1	3	1,719,556	1,091,956	2,811,511
1	4	865,225	1,867,678	2,732,903
1	5	1,388,000	1,248,000	2,636,000
1	6	2,429,416		2,429,416
1	7	1,018,464	1,143,634	2,162,098
1	8	1,920,861		1,920,861
1	9	1,712,820		1,712,820
1	10	1,515,400		1,515,400
1	11	1,468,815		1,468,815
1	12	1,461,255		1,461,255
1	13	546,841	908,872	1,455,713
1	14	1,445,196		1,445,196
1	15	1,366,366		1,366,366
1	16	1360295		1,360,295
1	17	1,165,207		1,165,207
1	18	733,520	343,996	1,077,516
1	19	694,885	291,200	986,085
1	20	929,922		929,922
1	21	747,249		747,249
1	22	676,433		676,433
1	23	556,107	67,976	624,083
1	24	619,967		619,967
1	25	395,552	66,631	462,182
1	26	218,502	3,701	222,203
1	27	27,576	141,482	169,058
1	28	88,177		88,177
2	29	2,012,809	2,012,809	4,025,618
2	30	1,697,250	1,697,250	3,394,500
2	31	1,617,916	1,644,292	3,262,208

<i>Group no.</i>	<i>Individual no.</i>	<i>Cost SEK, year 1</i>	<i>Cost SEK, year 2</i>	<i>Total cost SEK</i>
2	32	1,457,214	1,460,000	2,917,214
2	33	1,105,950	1,196,532	2,302,482
2	34	1,804,596	180,651	1,985,247
2	35	585,400	1,262,070	1,847,470
2	36	673,400	1,000,660	1,674,060
2	37	713,176	874,079	1,587,255
2	38	62,400	1,008,990	1,071,390
2	39	663,783	114,558	778,342
2	40	380,000	0	380,000
3	41	1,460,000	1,504,000	2,964,000
3	42	1,104,000		1,104,000
3	43	920,433	0	920,433
3	44	849,975	0	849,975
3	45	843,104		843,104
3	46	192,000	480,000	672,000
3	47	44,000	0	44,000
3	48	16,000	0	16,000
4	49	1,391,751	2,027,891	3,419,642
4	50	1,588,845	1,053,426	2,642,271
4	51	541,417	1,460,000	2,001,417
4	52	1,272,286	669,758	1,942,044
4	53	1,460,000	461,000	1,921,000
4	54	752,719	357,689	1,110,409
4	55	292,000	308,230	600,230
4	56	509,486	0	509,486
4	57	294,150	60,477	354,627
4	58	344,000	0	344,000
4	59	304,777	0	304,777
4	60	220,000	0	220,000
4	61	185,802		185,802

The average total historical social service cost within each group was calculated by summing the total cost for each individual in each group per year divided by the number of individuals in each group per year.

Group	Individual characteristics	Historical social service costs under 2 years, SEK
1	6-17 years old, not previously placed	1,865,000
2	6-17 years old, previously placed	2,102,000
3	18 years old or older, not previously placed	1,009,000
4	18 years old or older, previously placed	1,238,000

At the start of the initiative, the individual's characteristics determine which of the four groups the individual belongs to in calculating historical social service costs.

Calculation of price change of placement care

Historically expected cost is adjusted at the evaluation date with an adjustment factor for price development for placement care.

This is calculated on the basis of analysis of the average change in daily costs for the different types of placement of the individuals in the intervention. Comparison is made of the average daily cost of the original estimate of historical social service costs and the average daily cost at the time of evaluation. Average percentage change in price is calculated and multiplied by the historical social service cost. The average percentage change in price is calculated through separate calculations for the different types of placement, which are then weighted together to form a composite measure according to how much of the historical social services associated with the respective placement.

(2) *Changes in school performance*

Calculation of changed school performance is done in two steps. In the first step, calculation is made for each individual, where the individual's school performance is measured before the start of the individual's action.

The comparison at the individual level is based on a score system that measures school performance based on predefined criteria. The time period for comparison is from the start of the action (first evaluation) to one (1) year after the completion of the action (second evaluation) (referred to as the *school follow-up period*). An individual who improves school achievement during the individual's school follow-up period is counted as one, two or three plus points (+1, +2, +3) and an individual who is deteriorating in school achievement is counted as one, two or three minus points (-1, -2, -3).

In the second step, the score for all individuals sums up to a total amount. In order for school performance to be considered improved, the total sum should be a positive value (> 0).

Classification of school achievements in the scoring system

The rating system takes into account both the change of grade over time and whether the individual actively goes to high school. The score system is based on group classification (no merit points).

There are four different ways to classify school achievements. The method used is based on the type of school the individual is attending:

1. A student who goes to *primary school on both evaluations* and who at the start of the action has *not yet received his/her first grades*
2. A pupil who goes to *primary school on both evaluations* and who, at the start of the intervention, *has received his/her first grades*

3. A pupil who goes to *primary school at the first time* of evaluation and who *no longer attends primary school* at the second time of evaluation
4. A pupil who *does not attend primary school / enrolled in high school at both evaluations*

Note that a very small proportion of included individuals are expected to be classified according to point 1 above.

Detailed description of the score system by type of classification:

1. A pupils who goes to *primary school* on both evaluations and who at the start of the action *has not yet received his/her first grades*.

For these pupils, an evaluation of change is made based on the tools used by the action team to assess the individual's school-related skills. The evaluation is made by tests made at the start and end of the action for each individual.

Points are given as follows:

- Is considered the overall development of ability to be positively given +1 point
- Considered the overall development of ability to be negative is given -1 point
- Assuming the overall development of ability to remain unchanged, 0 points will be awarded.

Instruments and assessment methods shall be approved by the Financier prior to the evaluation.

2. A pupil who goes to *primary school on both evaluations* and who, at the start of the intervention, *has received his/her first grades*

Group affiliation is assigned according to the classification below, based on the latest available grades at the start of the action and at one (1) year after the completion of the action.

- Failure: the pupil is Fail (F) in more than one core subject and / or Fail (F) in six or more other subjects
- Failure: the pupil is Fail (F) in more than one core subject and / or Fail (F) in more than two to five other subjects
- Passed: the student is approved (E or higher) in all core subjects and is Fail (F) in no more than two other subjects
- Good: The pupil is approved (E or higher) in all core subjects, Fail (F) in one subject at most and has grades higher than approved (D or higher) for at least five subjects.

The core subjects are Swedish (alternatively Swedish as a second language), English and mathematics.

Points are awarded as follows:

- Unchanged group relationship between two evaluations gives 0 point
- Advance / downgrade one level gives + 1 / -1point
- Advance / downgrade two levels provide + 2 / -2point
- Advance / downgrade three levels gives + 3 / -3point

3. A pupil who goes to primary school at the first time of evaluation and who no longer attends primary school at the second time of evaluation

Points are awarded as follows:

- That the student is actively enrolled in a national program at the high school gives +2 points
- That the student is actively enrolled in the introductory program at the upper secondary school gives +1 points
- That the student refrains from starting high school gives 0 points
- That the student has started but has since dropped out of high school gives -1 points
- That the student has started high school but is not actively enrolled gives -1 points

4. A pupil who *does not attend primary school / enrolled in high school at both evaluations*

Group affiliation is assigned according to the classification below, based on the status at the start of the action and at one (1) year after the completion of the action:

- Not actively enrolled: the student does not attend primary school or is enrolled in high school, but is not actively attending
- Actively enrolled in introductory programs at high school or adult education (Komvux, folk high school, etc.)
- Actively enrolled in a reduced national program at the high school
- Actively enrolled in a national program at the high school

Points are awarded as follows:

- Unchanged group affiliation between the two evaluations gives 0 point
 - Not actively enrolled or actively enrolled in introductory programs at high school or adult education gives 0 points
 - Actively enrolled in a reduced national program at high school or Actively enrolled in a national program at high school gives +1 points
- Advance / downgrade one level gives + 1 / -1point
- Advance / downgrade two levels provide + 2 / -2point
- Advance / downgrade three levels gives + 3 / -3point

Being actively enrolled means that the student is enrolled in a school program and has a presence of at least 80% in the last three months. For individuals with a reduced schedule, the attendance requirement is 80% based on the scheduled time. Pupils who have only home-based school lack reliable presence statistics excluded from the calculation.

Individuals in Group 3 and 4 who, due to lack of space, are not prepared for appropriate secondary education programs and are therefore awarded minus points are excluded from calculations.

This contract was provided by Tomas Bokström (RISE Research Institutes of Sweden)



7. REFERENCE LIST

- Aide (2018) *Microcredit adapted to rural environment*. Available at: <https://www.adie.org/actualites/ladie-signe-lun-des-deux-premiers-contrats-impact-social-en-france> (accessed 24 July 2018).
- Ballarino Gabriele and Checchi Daniele (2006) *Sistema scolastico e disuguaglianza sociale: Scelte individuali e vincoli strutturali*. Bologna: Il mulino.
- Bertelsmann Stiftung (2018a) *Wie eine Mannheimer Grundschule Bildungschancen verbessert: Integrativer SIB*. Available at: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/impact-investing/projektnachrichten/%20sib-in-mannheim/> (accessed 19 March 2018).
- Bertelsmann Stiftung (2018b) *Bildungschancen für Kinder verbessern in der Stadt Mannheim*. Available at: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/bildungschancen-fuer-kinder-verbessern-in-der-stadt-mannheim/> (accessed 19 March 2018).
- Bertelsmann Stiftung (2017) *Präventionen in den Hilfen zur Erziehung stärken – im Landkreis Osnabrück: Social Impact Investment in Deutschland 2017*. Available at: https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/%20Informationsblatt_ZZ_Praevention_in_den_Hilfen_zur_Erziehung_staerken_Social_Impact_Investment_in_Deutschland_2017.pdf (accessed 21 February 2018).
- Bundesamt Statistisches (2016) *Ältere Menschen in Deutschland und der EU, 2016*. Available at: <https://www.bmfsfj.de/blob/93214/95d5fc19e3791f90f8d582d61b13a95e/aeltere-menschen-deutschland-eu-data.pdf> (accessed 10 April 2018).
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz *Social Impact Bonds*. Available at: https://www.sozialministerium.at/site/Soziales_und_KonsumentInnen/Soziale_Themen/Soziale_Innovation/Social_Impact_Bond/ (accessed 12 February 2018).
- Burmester Monika and Wohlfahrt Norbert (2018) *Der Social Impact Bond – Konzept und Implementierung: Ein neuer Weg der Finanzierung sozialer Dienste*.
- Campanini Annamaria *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Available at: <https://assistentesocialenelmondo.wordpress.com/2016/05/23/il-welfare-state-italiano/> (accessed 20 July 2018).
- Centre for Social Impact Bonds (2017a) *Guidance on template contract for social impact bonds and payment by results*. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/645183/20170223_FULL_GUIDANCE_SIB_TEMPLATE.pdf (accessed 23 January 2019).
- Centre for Social Impact Bonds (2017b) *SIB template contract*. Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge/resources/sib-template-contract/> (accessed 10 January 2019).
- Corvo Luigi and Pastore Lavinia (2018) *The Challenge of Social Impact Bonds: The State of the Art of the Italian Context*.
- European Commission (2013) *Communication of 20 February 2013*. Available at: [http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2013/0083/COM_COM\(2013\)0083_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2013/0083/COM_COM(2013)0083_EN.pdf) (accessed 3 January 2019).

- European Commission (2018) *Social Priorities Under The Juncker Commission*. Available at: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social_priorities_juncker_commission_en.pdf (accessed 3 January 2019).
- European Commission (no date). *What is the Investment Plan for Europe?* Available at: https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment/investment-plan-europe-juncker-plan/what-investment-plan-europe_en (accessed 3 January 2019).
- European Investment Bank (2018) *The Portuguese Social Innovation Initiative. The Social Impacts Bonds Programme Using ESF to finance Social Innovation and Social Entrepreneurship*. Available at: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/fi-compass%20study%20on%20the%20Social%20Impacts%20Bond%20programme%20under%20the%20Portugal...pdf> (accessed 3 January 2019).
- European Investment Fund (2017) *EFSI Equity social impact investment instruments*. Available at: http://www.eif.org/news_centre/publications/eif_efsi_equity_en.pdf (accessed 5 January 2019).
- European Parliament (2013) *Resolution of 12 June 2013*. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&language=EN&reference=P7-TA-2013-266> (accessed 3 January 2019).
- European Parliament (2016) *Written Declaration of 12 September 2016*. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%2fNONSGML%2bWDECL%2bP8-DCL-2016-0079%2b0%2bDOC%2bPDF%2bV0%2f%2fEN> (accessed 3 January 2019).
- Eurostat (2017a) *Database*. Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database> (accessed 7 August 2018).
- Eurostat (2017b) *Statistics on young people neither in employment nor in education or training: Statistics Explained*. Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training (accessed 4 April 2018).
- Ferrera Maurizio (2012) *Le politiche sociali: L'Italia in prospettiva comparata*. Bologna: Il mulino.
- Filipovič Hrast Maša and Kopač Mrak Anja (2016) *Slovenia: Continuous Gradual Change of the Welfare State?* In: Schubert K, Villota Pd and Kuhlmann J (eds) *Challenges to European Welfare Systems*: s.l.: Springer-Verlag.
- Fliegeauf Marc T., Carlo Lucia de, Herdrich Jochen, et al. (2015) *Investition, Intervention, Impact: Der Soziale Wirkungskredit in Deutschland*. Available at: https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/impulse_sozialer_wirkungskredit.pdf (accessed 1 March 2018).
- GOV.UK (2012) *Guidance. Social Impact Bonds: Introduction and guidance to developing Social Impact Bonds, information about sources of funding and available support*. Available at: <https://www.gov.uk/guidance/social-impact-bonds#available-support> (accessed 3 January 2019).
- GOV.UK (2016) *Guidance Social investment tax relief*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/social-investment-tax-relief-factsheet/social-investment-tax-relief> (accessed 3 January 2019).
- Government Outcomes Lab (2017a) *How to guide - Procurement: A technical guide to good procurement practice in outcome based commissioning*.
- Government Outcomes Lab (2017b) *How to guide - Setting and measuring outcomes: A guide to identifying, defining and measuring outcomes for the purposes of outcome based commissioning. References*. Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/documents/137/GoLabGuides-SettingAndMeasuringOutcomes.pdf> (accessed 15 January 2019).
- Government Outcomes Lab (2017c) *Guidance on template contract for social impact bonds and payment by results*.
- Government Outcomes Lab (2018a) *Procurement for Social Impact Bonds Webinar: Summary notes*. Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/news-events/events/webinar-procurement-social-impact-bonds> (accessed 15 January 2019).
- Government Outcomes Lab (2018b) *Using social impact bonds to integrate refugees in Finland – will it work?* Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/news-events/blogs/using-social-impact-bonds-integrate-refugees-finland-will-it-work/> (accessed 3 January 2019).
- Government Outcomes Lab (2018c) *GO Lab Procurement Guide: 2nd edition*.

- GSG (2018) *Catalysing an Impact Investment Ecosystem. A Policymaker's Toolkit. Working Group*. Available at: <http://gsgii.org/wp-content/uploads/2018/> (accessed 3 January 2019).
- Gustafsson-Wright Emily, Gardiner Sophie and Putcha Vidya (2015) *The Potential and Limitations of Impact Bonds: Lessons from the first five years of experience worldwide*. Washington: Brookings.
- HLTF (2018) *Boosting Investment in Social Infrastructure in Europe. Report of the High-Level Task Force on Investing in Social Infrastructure in Europe*. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/dp074_en.pdf (accessed 3 January 2019).
- HM Treasury (2018) *Guide to developing the project business case: BETTER BUSINESS CASES: for better outcomes*. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/749086/Project_Business_Case_2018.pdf (accessed 19 January 2019).
- Impact Partenaires (2018) *Impact création*. Available at: <http://www.impact.fr/creation/> (accessed 24 July 2018).
- INSEE - L'Institut national de la statistique et des études économiques (2018). Available at: <https://www.insee.fr/fr/statistiques?theme=0> (accessed 5 August 2018).
- Juvat gemeinnützige GmbH (2016a) *How does a Social Impact Bond work – A sample agreement*. Available at: https://www.benckiser-stiftung.org/content/4-blog/83-wie-geht-ein-social-impact-bond/juvat_sib_beispielhafte_vereinbarung_2.pdf (accessed 10 January 2019).
- Juvat gemeinnützige GmbH (2016b) *Finalization of the first German Social Impact Bond (SIB): The pilot project in Augsburg*. Available at: http://www.benckiser-stiftung.org/content/4-blog/74-ziele-erreicht-der-erste-deutsche-social-impact-bond-ist-abgeschlossen/overview_finalization_sib_germany_en.pdf (accessed 15 May 2018).
- Kump Nataša, Kavaš Damjan, Črnigoj Matjaž (2018) *Challenges for Payment-for-Success Models in the Slovenian Welfare System*.
- Kurz Bettina and Kubek Doreen (2016) *Social Impact Navigator*. Berlin: Phineo.
- La Cravate Solidaire (2018). Available at: cravatesolidaire.org (accessed 5 August 2018).
- Lanteri Fabien, Kamenskaya Anna and Martin Annick (2018) *Social Impact Investing in France: Current Objectives, Demands and Barriers*.
- Ledermaier Stefanie and Mascherini Massimiliano (2016) *Exploring the diversity of NEETs: Country profiles // Exploring the diversity of NEETs*. Dublin, Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Publications Office of the European Union.
- Maier Florentine, Schober Christian, Simsa Ruth, et al. (2015) *SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations*.
- Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (2017) *Contrats à impact social signature d'un protocole d'engagement avec « Passeport Avenir » pour lutter contre le décrochage scolaire dans l'enseignement agricole*. Available at: <http://agriculture.gouv.fr/contrats-impact-social-signature-dun-protocole-dengagement-avec-passeport-avenir-pour-lutter-contre> (accessed 26 July 2017).
- NAB (2018) *The National Impact Investing Advisory Board: Statement of 13 November 2018. Outcomes fund to support sustainable well-being and economic growth*. Available at: <https://media.sitra.fi/2018/11/30115612/impactinvestingnabstatementnov2018.pdf> (accessed 3 January 2019).
- Noneets *Current NEETs situations in France*. Available at: <https://noneets.wordpress.com/neets-analysis/current-neets-situations-in-france/> (accessed 5 April 2018).
- OECD (2016) *Understanding Social Impact Bonds*.
- OECD (2017) *Students' financial literacy*. Paris: OECD Publishing.
- Phare Agence (2017) *Expérience de l'évaluation d'impact social - Etude complète*. Available at: <https://www.avise.org/ressources/experience-de-levaluation-dimpact-social-etude-complete> (accessed 19 January 2019).
- PwC (2011) *The next chapter: Creating an understanding of Special Purpose Vehicles*.

Republik Österreich Parlament *Das bundesstaatliche Prinzip*. Available at: <https://www.parlament.gv.at/PERK/BOE/PR/index.shtml> (accessed 18 February 2018).

Roy Michael J., McHugh Neil and Sinclair Stephen (2018) *A Critical Reflection on Social Impact Bonds*. Available at: https://ssir.org/articles/entry/a_critical_reflection_on_social_impact_bonds# (accessed 7 December 2018).

Scheck Barbara (2016) *Begleitevaluation "JuMP - Jugendliche mit Perspektive": Zusammenfassung und Kernaussagen*. Available at: http://www.benckiser-stiftung.org/content/5-blog/93-begleitevaluation-sib-augsburg-veroeffentlicht/sib_augsburg_begleitevaluation_bericht.pdf (accessed 6 March 2018).

Scheuerle Thomas and Nieveler Anja (2017) *Implementing Social Impact Bonds in Germany: Challenges for Pay-for-Success Models in the German Welfare System*.

Schneider Nina (2017) *Potentials and Challenges for the Implementation of Social Impact Bonds in Austria*.

Schober Christian and Then Volker (eds) (2015) *Praxishandbuch social return on investment: Wirkung sozialer Investitionen messen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

So Ivy and Jagelewski Adam (2013) *Social Impact Bonds: Technical Guide for Service Providers*. Available at: https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2013/11/MAR-SIB6939__Social-Impact-Bond-Technical-Guide-for-Service-Providers_FINAL-ELECTRONIC1.pdf (accessed 19 January 2019).

Social Finance Ltd (2011a) *A technical guide to commissioning Social Impact Bonds*. Available at: <https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/technical-guide-to-commissioning-social-impact-bonds1.pdf> (accessed 27 July 2018).

Social Finance Ltd (2011b) *A Technical Guide to Developing a Social Impact Bond: Vulnerable Children and Young People*. Available at: https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/technical_guide_vulnerable_children.pdf (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2013) *A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds*. Available at: <https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/technical-guide-to-developing-social-impact-bonds1.pdf> (accessed 16 May 2018).

Social Finance Ltd (2014) *Final Policy Paper: Exploration of Social Impact Bonds for SME Development*. Available at: <https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/bertha-policy-paper.pdf>. (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2015) *Technical Guide: Designing outcome metrics: Designing effective outcome metrics and measurement systems*. Available at: https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/tech_guide_2_designing_effective.pdf (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2016) *Evaluating Impact Bonds: Balancing evidence and risk*. Available at: https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/ciff_report_final.pdf (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2019) *Impact Bond Global Database*. Available at: <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/> (accessed 25 January 2019).

Solidarités Nouvelles face au Chômage (2018) *Solidarity for employment – New solidarity against unemployment*. Available at: snc.asso.fr/espace-medias/communiqués-presse/1416-L-association-Solidarités-Nouvelles-face-au-Chomage-signe-un-premier-Contrat-a-Impact-Social-et-lance-le-projet-Expressions (accessed 26 July 2018).

Sprinkart Karl Peter (2015) *Nachhaltigkeit messbar machen: Integrierte Bilanzierung für Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Verwaltung*. Regensburg: Walhalla Verl.

Stöger Harald (2011) *Rentensysteme und Altersarmut im internationalen Vergleich*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Politikanalyse.

Varga Eva and Hayday Malcolm (2016) *A recipe book for social finance: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7878&visible=1&preview=cHJldkVtcGxQb3J0YWwhMjAxMjAyMTVwcmV2aWV3> (accessed 19 January 2019).

Villeneuve-Smith Frank and Blake Julian (2016) *The art of the possible in public procurement*. Available at: <https://www.bwbllp.com/file/the-art-of-the-possible-in-public-procurement-pdf> (accessed 19 January 2019).

Wimoov (2018) *Rapport d'activité 2016/2017*. Available at: <https://www.wimoov.org/uploads/documents/2018/01/08/Rapport-activites-2017%20Light%20ok.pdf> (accessed 26 July 2018).

ALPSIB PARTNERS



