

**Interreg**  
**Alpine Space**  
**AlpSib**



EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

# TRANSNATIONAL METHODOLOGY FOR SOCIAL IMPACT INVESTMENT POLICIES IN THE ALPINE SPACE





# TRANSNATIONAL METHODOLOGY FOR SOCIAL IMPACT INVESTMENT POLICIES IN THE ALPINE SPACE

## Sommario

### Abstract 9

<b>1. Introduzione .....</b>	<b>16</b>
<b>2. Social Impact Bond nella Macroregione alpina .....</b>	<b>21</b>
2.1. Austria .....	22
2.1.1. Condizioni attuali .....	22
2.1.2. Opportunità e sfide .....	25
2.2. Francia .....	27
2.2.1. Condizioni attuali .....	27
2.2.2. Opportunità e sfide .....	37
2.3. Germania .....	38
2.3.1. Condizioni attuali .....	38
2.3.2. Opportunità e sfide .....	43
2.4. Italia .....	45
2.4.1. Condizioni attuali .....	45
2.4.2. Opportunità e sfide .....	50
2.5. Slovenia .....	51
2.5.1. Condizioni attuali .....	51
2.5.2. Opportunità e sfide .....	53
2.6. Elementi comuni e risultati intermedi .....	54
<b>3. Linee guida per i portatori di interessi .....</b>	<b>59</b>
3.1. Processo di sviluppo di un Social Impact Bond .....	59
3.1.1. Definizione del tema sociale e della popolazione beneficiaria .....	60
3.1.2. Definizione dell'intervento .....	61
3.1.3. Definizione della metrica del risultato .....	62
3.1.3.1 Misurazione dei risultati - Come farla bene? .....	70
3.1.4. Costruzione del business case .....	1
3.1.5. Calcolo e progettazione del programma .....	3
3.1.6. Gestione dell'affidamento .....	6
3.1.7. Affidamento dei SIB .....	11
3.2. Meccanismi post SIB .....	21
<b>4. Una visione più ampia - I SIB nell'Unione europea .....</b>	<b>25</b>
4.1. Il ruolo delle istituzioni europee .....	25
4.1.1. Quadro politico - Iniziative e programmi esistenti .....	27
4.2. Lista dei desideri per gli Enti locali - Prospettive dei Social Impact Bond .....	32
<b>5. Conclusion and Acknowledgments .....</b>	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>

## Indice delle tabelle

Table 1 Perspektive Arbeit (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz, no date) .....	24
Table 2 Microcredit adapted to rural environment (Aide, 2018). Additional information provided by Maha Keramane. ....	30
Table 3 Impact création (Impact Partenaires, 2018). Additional information provided by Maha Keramane. ....	31
Table 4 Wimoov (Wimoov, 2018). Additional information provided by Maha Keramane. ....	33
Table 5 La cravate solidaire (La Cravate Solidaire, 2018). Additional information provided by Maha Keramane. ....	34

Table 6 Solidarity for employment (Solidarités Nouvelles face au Chômage, 2018). Additional information provided by Maha Keramane. ....	35
Table 7 Article 1 (Ministère de l’agriculture et de l’alimentation, 2017). Additional information provided by Maha Keramane. ....	36
Table 8 eleven (Juvat gemeinnützige GmbH, 2016b) .....	40
Table 9 Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken (Bertelsmann Stiftung, 2017).....	41
Table 10 Bildungschancen für Kinder verbessern (Bertelsmann Stiftung, 2018b, 2018a).....	42

## Elenco delle figure

---

Figure 1 Development Process of a SIB (cf. Social Finance, 2013).....	60
Figure 2 Financing Services Directly (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018).....	12
Figure 3 Financing Services via SPV (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018).....	13
Figure 4 Financing Services via intermediated SPV (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018) .....	14
Figure 5 Financing Services via Fund (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018).....	16





# 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





# Abstract

## 1. Introduzione

Il progetto Interreg AlpSib, a valere sul Programma Spazio Alpino co-finanziato dal FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) è iniziato nel 2015.

E' stato promosso da un gruppo di soggetti pubblici e privati provenienti da Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia colpiti dalla potenziale rivoluzione e dall'intelligenza del meccanismo dei Social Impact Bond (SIB): strumento che finanzia il raggiungimento di risultati misurabili anziché di output aumentando il livello di realizzazione degli interventi da parte dei soggetti fornitori (terzo settore) attraverso la valutazione d'impatto, trasferendo risorse economiche di investitori e know-how nella sfera sociale.

Era chiaro che lo strumento dei SIB stesse acquisendo slancio; i partner a livello regionale e locale sono stati incoraggiati ad allinearsi alle politiche nazionali o alle tendenze europee innovative. Ciò che ancora non emergeva in quella fase era come trasferire l'innovazione a livello regionale e locale, in condizioni diverse e come coinvolgere gli attori locali e regionali (autorità pubbliche, investitori e imprese/organizzazioni sociali) in questo "processo innovativo" e catalizzarlo attraverso il loro contributo. Come sviluppare la capacità territoriale di guidare, gestire e misurare l'impatto sociale attraverso questo nuovo strumento di policy?

Il progetto AlpSib è stato concepito per affrontare questi problemi e, quindi, promuovere i SIB nella regione alpina.

## 2. Social Impact Bond nella regione alpina

Il secondo capitolo mira a fornire un'ampia panoramica delle condizioni attuali, nonché degli ostacoli e delle opportunità future dei Social Impact Bond nella regione alpina.

### 2.1. Austria

L'Austria è dotata di un forte stato sociale, con diversi servizi offerti alla sua popolazione. Tuttavia, anche in uno stato sociale forte, non tutte le persone possono essere raggiunte attraverso iniziative standard. Il numero totale di NEETs (giovani non impegnati nello studio,

né nel lavoro né nella formazione) è di circa il 9,3%, rispetto al 15,3% della media UE, considerando la fascia di età tra i 15 e i 24 anni.

Nel suo programma di lavoro 2013-2018, il governo austriaco ha mostrato un profondo interesse per i Social Impact Bond e il Social Impact Investing. Ha annunciato la promozione di approcci innovativi attraverso i SIB per affrontare le attuali sfide di politica sociale, colmare eventuali lacune e rafforzare la coesione sociale in Austria con nuove iniziative.

Sebbene se il governo abbia commentato positivamente i SIB, questi ultimi sono ancora piuttosto sconosciuti ai portatori di interessi in Austria. Pertanto, primo punto cruciale relativo ai Social Impact Bond è la comunicazione in generale. Finora è stato svolto un progetto pilota del SIB chiamato "Perspektive: Arbeit", da settembre 2015 ad agosto 2018, in Alta Austria.

Gli stakeholder coinvolti nel progetto AlpSib hanno evidenziato il timore di un'erosione dello stato sociale a causa della privatizzazione. Per questo motivo, bisogna comunicare chiaramente che i SIB sono uno strumento aggiuntivo rispetto all'intervento statale.

## **2.2 Francia**

La politica di welfare è di competenza nazionale in Francia, articolata attorno al sistema di previdenza pubblica (Sécurité sociale). La politica di welfare francese coinvolge tutti i beneficiari. Negli ultimi anni, è stato profuso uno sforzo crescente per gli anziani. Il tasso NEETs in Francia è del 13,5%, quindi leggermente inferiore alla media UE, pari al 15,3%. Nel 2016, il governo francese ha pubblicato un primo invito a presentare proposte da finanziare attraverso lo strumento dei SIB. Da questa procedura sono stati selezionati tredici progetti, dieci sono stati strutturati o sono in fase di realizzazione, quattro dei quali sono stati firmati entro l'inizio del 2019.

Il sistema politico centralizzato in Francia presenta sfide e opportunità per lo sviluppo di SIB: Da un lato, il sistema centralizzato consente di adottare SIB su scala più vasta, con fornitori più grandi rappresentati in tutto il territorio e progetti rimborsati dai Ministeri. D'altro canto, non facilita gli approcci dal basso da parte delle Regioni, in quanto è difficile convincere i Ministeri o gli investitori a partecipare alla soluzione di un problema locale.

## **2.3 Germania**

Anche se la Germania è presente uno stato sociale forte, ci sono persone che sono raramente, o non lo sono affatto, raggiunte (più) dalle normali misure di previdenza sociale, dall'istruzione e dal sistema di apprendistato. Ci sono più di 550.000 NEETs in Germania. Ciò significa un tasso NEET dell'8,7% rispetto alla media UE del 15,3%. Inoltre, vi è la necessità di agire nella fascia di età degli anziani: Più di un milione di persone di età pari o

superiore ai 50 anni non possono raggiungere un livello di autosufficienza economica. I SIB sono uno strumento importante per fornire una rete di sicurezza per queste persone, risparmiando risorse pubbliche.

Le decisioni in materia di politiche sociali non sono prese esclusivamente dal governo nazionale, ma anche a livello statale o addirittura locale. Il quadro giuridico molto complesso in Germania porta a grandi insicurezze tra i rappresentanti di diversi enti locali, in particolare per quanto riguarda la responsabilità personale.

La legge finanziaria tedesca è alla base del principio di economia. Ciò implica che i risparmi potenziali di una nuova azione devono essere dimostrati in anticipo. Questo è il motivo per cui la misurazione dell'impatto del progetto è un punto cruciale nella progettazione del contratto (come verrà esaminato nel capitolo 3).

Ad oggi in Germania sono stati svolti, o sono in corso di svolgimento, tre SIB.

## **2.4 Italia**

La letteratura considera il sistema di welfare italiano come rappresentativo dei cosiddetti modelli FAMILISTI, in cui i rapporti intrafamiliari e interfamiliari sono intensi ed estesi e la famiglia agisce da ammortizzatore sociale per soddisfare i bisogni dei suoi componenti. In questo sistema, lo Stato interviene solo in via sussidiaria quando la famiglia non è stata in grado di svolgere il suo compito. In questo modello il sistema dei servizi pubblici non è adeguatamente sviluppato.

All'inizio degli anni 2000, una nuova legge quadro sulle politiche sociali e una riforma costituzionale hanno completamente modificato la distribuzione territoriale delle competenze in materia di welfare. Secondo il principio di sussidiarietà, queste hanno mirato alla riorganizzazione regionale (principalmente attraverso il decentramento) e all'aumento della partecipazione sociale, rafforzando il ruolo degli attori privati e delle organizzazioni della società civile nella creazione di un sistema di welfare misto.

Nel 2017, il tasso NEET era del 25,5% rispetto alla media dell'UE del 14,7%. L'Italia ottiene il primato tra i 28 paesi UE con una percentuale di anziani di età superiore ai 65 anni (21,4% davanti al 20,8% della Germania e al 20,5% della Grecia). La dinamica generale di crescita della popolazione over 65 in un decennio conferma l'importanza di prevedere e realizzare interventi efficaci e innovativi in favore degli anziani.

Fino ad oggi non risultano realizzati dei SIB o progetti di finanza ad impatto. Tuttavia, vi sono diversi portatori di interessi, in particolare organizzazioni pubbliche, nonché rappresentanti regionali, che manifestano il proprio interesse nell'implementare i SIB in Italia.

## **2.5 Slovenia**

Per quanto concerne la valutazione dello sviluppo dei SIB in Slovenia, il team partecipante al progetto AlpSib sloveno descrive una profonda sfiducia dei precedenti governi rispetto ai social impact bond, dato che la Slovenia ha un sistema di welfare forte e ben funzionante e c'è il timore che i SIB portino ad una monetizzazione del welfare

Nel 2015, il tasso di NEET in Slovenia del 12,3% era inferiore alla media UE, del 14,8%. Inoltre, Kump et al. si rivolgono alla fascia di età 30-35 anni, la più colpita dallo sfavorevole mercato del lavoro risultante dalla crisi economica. Pertanto, gli autori chiedono di far rientrare i 30-35enni nel gruppo NEET della Slovenia.

Il solido sistema di welfare in Slovenia è una delle ragioni per cui finora non sono stati realizzati SIB. Per la maggior parte degli stakeholder, il sistema dei Social Impact Bond è tuttora sconosciuto, sebbene i SIB siano stati presentati e già nel 2010, in Slovenia, sia stata avanzata un'iniziativa per progetti pilota SIB dal Fund 05 – Foundation for Social and Impact Investment in occasione della prima edizione degli Economy Days a Lubiana. Inoltre, non è chiaro se l'attuale legislazione slovena sostenga o meno l'implementazione dei SIB. Di conseguenza, è necessaria una maggiore ricerca su questo tema.

## **2.6 Elementi comuni e risultati intermedi**

Il capitolo 2 ha preso in esame i vincoli notevolmente diversi per gli SIB in Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia a livello giuridico. Tutti gli Stati condividono una grande insicurezza per quanto riguarda la fattibilità dei SIB stante la legislazione vigente. Per un'efficace implementazione dei SIB nei singoli Stati, è necessaria la creazione di una struttura politica e giuridica di riferimento. Inoltre, è necessario creare strutture che riducano i costi individuali di un SIB per renderli attrattivi sul lungo periodo.

Un punto cruciale perché un SIB abbia successo è la valutazione e la misurazione dell'impatto. Pertanto, lo sviluppo di strumenti efficienti per la misurazione dell'impatto è di grande importanza quando si progetta il contratto. In realtà, mancano valutazioni sistematiche.

Un'altra attività principale è la comunicazione con gli stakeholder all'inizio di un nuovo SIB. Conoscere i diversi approcci (tra i soggetti coinvolti) richiede tempo, per evitare malintesi durante la realizzazione e per iniziare a comprendersi e trovare compromessi ragionevoli.

## **3. Linee guida per i portatori di interessi**

Nel dibattito internazionale, la questione di come ridurre i costi di transazione di un SIB continua a emergere. Da una parte si sostiene che con un numero fisso di investitori, un unico modello di contratto e un approccio personalizzato, i processi possano essere semplificati, ottenendo così un risparmio economico nei costi di transazione e nei costi

correnti. Dall'altra, che la flessibilità e l'adattabilità alle singole esigenze dei beneficiari del gruppo target siano componenti fondamentali e, non ultimo, il fattore di successo di un SIB. Riteniamo che queste possibilità di adattamento individuale costituiscano il maggior potenziale dei SIB.

Il capitolo 3 si basa sul lavoro di Social Finance (2013), "A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds" (Guida tecnica allo sviluppo dei Social Impact Bond) e sulle otto fasi di realizzazione di un SIB.

### **3.1.1 Definizione del tema sociale e della popolazione beneficiaria**

Poiché la propensione all'investimento aumenta quando si crea un background, una passione o un coinvolgimento personale, gli investitori e i finanziatori devono essere coinvolti nella scelta del problema sociale da affrontare.

L'identificazione del problema sociale è strettamente connessa alla definizione dei beneficiari. Naturalmente, l'accesso al gruppo dei beneficiari è importante, così come la dimensione ideale dello stesso - anche per quanto riguarda la valutazione nelle fasi successive.

### **3.1.2 Definizione dell'intervento**

In generale, un SIB dovrebbe fornire servizi di prevenzione. Gli interventi di natura preventiva sono adatti a essere incorporati in un SIB perché evitano misure di riorganizzazione costose e, quindi, offrono ai governi un incentivo finanziario per partecipare a un SIB con interesse. Anche gli interventi basati sulle evidenze, con una storia, sono ideali per i SIB. Inoltre, la scalabilità gioca un ruolo importante nella decisione dell'intervento appropriato.

### **3.1.3 Definizione della metrica del risultato**

È molto più facile misurare il successo di un intervento in base a input/output rispetto al risultato. Tuttavia, vi sono buone ragioni per cui la misurazione in base al risultato dovrebbe essere preferibile. Le tipologie di contratto orientate all'input o all'output possono aumentare il rischio che i fornitori di servizi riducano i loro costi, permettendo di raggiungere solo gli obiettivi più basilari. I NEET particolarmente difficili da raggiungere e che, allo stesso tempo, dipendono maggiormente dall'aiuto, cadono nella trappola. Questo è il motivo per cui commissionare per risultati è la strada migliore da percorrere nell'ambito dei SIB.

Per sviluppare un sistema di misurazione del risultato, sono necessarie cinque fasi: 1. Identificazione dei risultati - selezione e definizione dei risultati. 2. Definizione di una base di

riferimento o controfattuale. 3. Valutazione dei risultati. 4. Misurazione e attribuzione dell'impatto. 5. Valutazione dell'impatto.

### **3.1.4 Costruzione del business case**

Spesso allo sviluppo del business case si associa il cosiddetto modello a cinque casi. Questo comprende cinque dimensioni necessarie per un business case funzionale: il caso strategico, il caso economico, il caso commerciale, il caso finanziario e il caso di gestione.

Il processo di creazione di un business case parte da tre fasi. Nella prima fase, è necessario definire il campo di applicazione del progetto e predisporre lo Strategic Outline Case (SOC). La fase 2 si concentra sulla pianificazione del sistema e sulla preparazione dell'Outline Business Case (OBC). La terza e ultima fase dello sviluppo di un business case è l'affidamento della soluzione e la preparazione del Full Business Case (FBC).

### **3.1.5 Calcolo e progettazione del programma**

La varietà di fornitori di servizi e contratti rischia di far perdere di vista i costi complessivi della realizzazione del programma, compresi i costi di transazione, le infrastrutture e le spese generali. Una buona comprensione di questo aspetto è essenziale per un SIB. Lo sviluppo di un bilancio indicativo per i servizi forniti determina quindi l'importo dei finanziamenti che devono essere raccolti dagli investitori. Nella fase iniziale, è necessaria una stima dettagliata del numero di utenti di un servizio fornito da un SIB. Da questo si può creare un piano operativo dettagliato.

Anche il calcolo e la determinazione del meccanismo di pagamento fanno parte della quantificazione di un SIB. Il meccanismo di pagamento dovrebbe descrivere in dettaglio come appare e si misura il successo di un intervento. Inoltre, viene fissata una tariffa per ogni successo parziale, specificando il momento e l'entità del rimborso agli investitori.

### **3.1.6 Gestione dell'affidamento**

La gestione del processo di affidamento nell'aggiudicazione basata sui risultati può generare alcune sfide. Molte parti diverse con interessi diversi devono lavorare insieme, sulla base di un contratto e con l'obiettivo di generare risultati per ottenere ritorni sull'investimento. Allo stesso tempo, Pertanto, le stazioni appaltanti e i fornitori di servizi devono cooperare insieme più come un partenariato collaborativo che in altre forme di contratto.

L'accesso alle stesse informazioni durante una procedura di affidamento è una delle fasi più complicate dell'intera procedura. La stazione appaltante deve fare in modo di fornire informazioni a tutti i fornitori, non solo a quelli che sono coinvolti fin dalle prime fasi.

Ottenere una concorrenza reale durante una procedura di affidamento è una sfida. Un SIB è uno strumento piuttosto nuovo, in cui nella maggior parte dei casi solo pochi fornitori possono fornire il giusto servizio che porti a una soluzione innovativa. Questo è il motivo per cui una gara aperta non riceverà molte offerte. Una procedura ristretta, il dialogo competitivo, la procedura negoziata e il partenariato per l'innovazione sono le principali vie alternative di affidamento. Il partenariato per l'innovazione è particolarmente adatto all'integrazione in un SIB.

### **3.1.7 Appalti SIB**

Come per l'affidamento, esistono anche diversi tipi di appalti SIB. E' possibile stipulare un contratto diretto o un cosiddetto SIB con Società di progetto (SPV), un SIB con intermediario o un SIB gestito da fondi. Quale tipo sia il migliore dovrebbe essere discusso e deciso caso per caso. Vi sono, tuttavia, alcuni termini chiave, come la dichiarazione degli obiettivi condivisi, la durata del contratto, i pagamenti e l'importo dell'investimento, nonché l'inadempimento e la risoluzione del contratto, che dovrebbero far parte di ogni contratto SIB.

## **4. Una visione più ampia - I SIB nell'Unione europea**

Non solo negli stati dell'AlpSIB, ma in quasi tutti gli stati membri dell'Unione europea, i SIB sono ancora nelle prime fasi di sviluppo. L'unica eccezione è il Regno Unito, che assume un ruolo pionieristico per quanto riguarda i SIB nell'UE.

Negli ultimi anni, le istituzioni dell'UE hanno compiuto alcuni sforzi per promuovere i SIB e altre forme di piccoli e medi imprenditori e altre forme di investimento a impatto sociale nell'UE. Tuttavia, questi sforzi sono lungi dall'essere sufficienti.

Gli Stati dell'AlpSIB hanno sottoposto alle autorità politiche una "lista dei desideri" contenente misure concrete che possono contribuire a rendere i Social Impact Bonds uno strumento di finanziamento di massa.

Sono menzionati i seguenti requisiti: a) rafforzare l'impegno dei diversi portatori di interessi affermando la logica e la legittimità dei SIB, sviluppando un linguaggio comune, attraverso la cooperazione transnazionale, l'apprendimento reciproco e il sostegno politico. b) sostenere la sperimentazione attraverso la copertura dei costi di transazione, la scoperta e il sostegno agli iniziatori e l'assistenza tecnica ai governi. Inoltre, la definizione di modelli standardizzati potrebbe essere un altro modo per sostenere progetti pilota.

c) promuovere la disseminazione rivedendo le politiche e le procedure in materia di appalti pubblici attraverso l'armonizzazione delle pratiche e aumentando complessità e dimensioni nel tempo.



# 1. Introduzione

Il progetto AlpSIB è stato lanciato nel 2015, avviato da un gruppo di soggetti pubblici e privati rimasti colpiti dalla potenziale rivoluzione e dall'intelligenza del meccanismo dei Social Impact Bond (SIB). All'epoca, il primo SIB, sviluppato a Peterborough (UK), era appena iniziato; pochi SIB erano stati presentati in Europa continentale e negli Stati Uniti. Oggi sono più di 120 i SIB (Social Finance Ltd, 2019) istituiti in tutto il mondo, ma nel 2015 questo nuovo strumento finanziario in campo sociale è stato percepito come una soluzione rivoluzionaria e che tutti i partner di AlpSib erano interessati a esplorare per costruire le capacità di implementazione di AlpSIB proprie e di altre organizzazioni.

Fin dall'inizio i partner AlpSIB di Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia, hanno intravisto i grandi punti di forza dei SIB come strumento politico in campo sociale, come strumento di sviluppo comunitario che riunisce i settori pubblico, no-profit e finanziario per lavorare verso lo stesso obiettivo: migliorare i risultati sociali. Il potenziale di innovazione era chiaro: finanziamento dei risultati piuttosto che degli output, valorizzazione delle prestazioni dei fornitori attraverso valutazioni d'impatto, trasferimento delle risorse economiche e del know-how degli investitori nella sfera sociale. Inoltre, alcuni partner AlpSIB avevano già sperimentato un SIB in qualità di fornitore di servizi sociali o stakeholder locali, come le Eckert Schools e il Comune di Augsburg in Baviera (Germania), dove è stato sperimentato il SIB denominato “eleven” tra il 2013 e il 2015. Nel 2015 è seguito il primo SIB austriaco, mentre era in corso la presentazione di AlpSIB; il governo francese ha pubblicato il primo invito a presentare proposte di Social Impact Bond (contract á impact social).

Era chiaro che i SIB stessero acquisendo importanza; i partner a livello regionale e locale sono stati incoraggiati ad allinearsi alle politiche nazionali o alle tendenze europee innovative. All'epoca non era ancora chiaro come trasferire l'innovazione a livello regionale e locale, in condizioni diverse e come coinvolgere gli attori locali e regionali (autorità pubbliche, investitori e imprese/organizzazioni sociali) in questo processo innovativo e catalizzarlo attraverso il loro contributo; in una parola, come sviluppare la capacità di guidare, gestire e misurare l'impatto sociale attraverso questo nuovo strumento di policy a livello regionale.

Il progetto AlpSIB è stato concepito per affrontare questo problema: in linea con lo spirito dei SIB, AlpSIB è stato avviato per promuovere l'apprendimento reciproco tra i settori finanziario, pubblico e no-profit; tra i diversi livelli di governo, da quello locale a quello nazionale fino alle istituzioni europee; tra coloro che hanno esperienza, coloro che apportano una visione e altri

che lavorano quotidianamente con i beneficiari. In linea con questo scopo, le attività del progetto sono state ispirate da tre principi.

**Ascolto:** tornare nell'area geografica di ciascun partner e discutere la potenziale offerta di SIB con i responsabili politici e le autorità pubbliche competenti, gli attori principali dei SIB che fissano le priorità sociali e guidano l'intero processo. Insieme a questi soggetti sono stati esaminati a fondo i limiti e le opportunità dei SIB. I principali risultati sono cinque documenti di discussione (da Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia) incentrati sul punto di vista della pubblica amministrazione, su cui si basa il presente documento.

**Condivisione** di conoscenze, competenze e strumenti relativi ai SIB con il terzo settore, quello finanziario e altri stakeholder coinvolti. Ciò ha significato coinvolgerli a livello locale nella costruzione del consenso sui SIB senza sospendere l'interpretazione critica, coinvolgendoli nel contempo in opportunità di networking e di formazione. Questo ha portato a più di 20 eventi che hanno raggiunto centinaia di persone. Inoltre, ha significato realizzare una piattaforma web per rendere tutti gli strumenti e i dati ampiamente e facilmente disponibili.

**Co-costruzione** di future pratiche in materia di contratti a impatto sociale. È stato fatto uno sforzo per aprire la strada alla possibilità di replicare i SIB in ogni regione partner, partendo da questioni sociali chiave, come l'emarginazione dei giovani e degli anziani, passando a soluzioni compatibili con i SIB. È stato istituito un comitato consultivo transnazionale composto da professionisti esperti, funzionari pubblici, fornitori e investitori, con il compito di collegare i risultati del processo dal basso verso l'alto alle conoscenze pregresse e alle tendenze future nel settore e, infine, di elaborare una "Metodologia comune per l'implementazione dei Social Impact Bond nello Spazio Alpino".

Il presente documento - Metodologia comune - rappresenta quindi lo sforzo di tutti i soggetti coinvolti in AlpSIB per sostenere chiunque voglia innovare le politiche e le pratiche sociali, analizzando gli scenari politici e giuridici, inquadrando i problemi, costruendo il processo e il sistema degli attori, risparmiando al contempo energie grazie a suggerimenti e strumenti. Il documento stesso è un'opera in divenire, che si spera venga perfezionato dai suoi utenti, essendo l'unico modo per rendere possibile il trasferimento dell'innovazione.

Il documento è strutturato come segue:

- Il capitolo 2 si concentra sullo stato attuale dello sviluppo e dell'implementazione dei Social Impact Bond nei paesi partner del progetto.
- Il capitolo 3 funge da manuale per la progettazione di un SIB. È diviso in sette sottosezioni consecutive, che illustrano passo dopo passo le procedure da mettere in

campo.

- Il capitolo 4 illustra la situazione attuale nell'Unione europea. Elenca le iniziative e i programmi esistenti e si conclude con una lista dei desideri diretta alle autorità politiche, sviluppata durante il progetto.
- Infine, il capitolo 6 mette a disposizione alcuni modelli contrattuali di SIB già implementati.





## 2. Social Impact Bond nella regione alpina

### *Osservazioni preliminari*

Il seguente capitolo mira a fornire un'ampia panoramica delle condizioni attuali, nonché degli ostacoli e delle opportunità future dei Social Impact Bond nella regione alpina. Il contenuto è principalmente il risultato di cinque documenti di discussione che riassumono i risultati di singoli incontri preparatori nei paesi partner del progetto e di interviste con stakeholder ed esperti. Diversi attori potenziali - partner pubblici nazionali e locali, investitori privati, fornitori di servizi sociali e scienziati - hanno discusso del contesto di riferimento e le prospettive dei piccoli e medi imprenditori nei singoli stati, dal loro punto di vista.

Se non diversamente specificato, le informazioni sui SIB nei singoli paesi del capitolo II si basano sui seguenti documenti, disponibili sul sito web del progetto AlpSIB. Per informazioni dettagliate sui singoli paesi si rimanda alla seguente nota bibliografica:

- Corvo, Luigi; Pastore, Lavinia: The Challenge of Social Impact Bonds: The State of the Art of the Italian Context (2018).
- Kump Nataša, Kavaš Damjan, Črnigoj Matjaž: Challenges for Payment-for-Success Models in the Slovenian Welfare System (2018).
- Lanteri, Fabien; Kamenskaya, Anna, Martin, Annick: Social Impact Investing in France: Current Objectives, Demands and Barriers (2019).
- Scheuerle, Thomas; Nieveler, Anja: Implementazione dei Social Impact Bond in Germania. Challenges for Pay-for-Success Models in the German Welfare System (2017).
- Schneider, Nina: Potenziale e sfide nell'implementazione dei Social Impact Bond in Austria (2017).

Il capitolo II è incentrato su quanto segue:

a) **il quadro politico e le condizioni giuridiche** di cui i portatori di interessi devono tener conto. La forma di governo e la legislazione di ogni Stato definisce i prerequisiti, le potenzialità e l'implementazione effettiva e potenziale dei SIB. Sebbene tutti i paesi partecipanti al progetto AlpSIB facciano parte dell'Unione Europea e siano quindi soggetti alla giurisdizione dell'UE, ogni Stato ha la propria legislazione in materia di previdenza

sociale, un proprio ambito di competenza e norme afferenti agli appalti pubblici. Le restrizioni giuridiche nazionali e locali possono influenzare le attività di tutti i partner partecipanti. Pertanto, nel capitolo II saranno spiegate le particolarità nazionali.

b) **Gli anziani.** In generale, non sono stabiliti ambiti di policy predeterminati per i SIB riguardanti questo target, in quanto la previdenza sociale varia da stato a stato e dipende dalle politiche regionali, dal momento storico e dal contesto finanziario. Il capitolo esamina la situazione dei giovani NEET (giovani non impegnati nello studio, né nel lavoro né nella formazione) e degli anziani nei paesi partner del progetto per individuare potenziali campi di intervento per i SIB.

c) Inoltre, sarà fornita una **panoramica dei SIB** già realizzati o in fase di implementazione.

d) **Opportunità e ostacoli nei singoli paesi.** I SIB creano nuove reti e riuniscono organizzazioni di servizi sociali, pubblica amministrazione, investitori, fondazioni e società di consulenza. Pertanto, non solo le parti interessate coinvolte possono variare da SIB a SIB e da paese a paese, ma la loro motivazione dipende anche dal contesto singolo. La prossima sezione mira a identificare le possibilità e i vincoli della legislazione nazionale e dei potenziali partner.

e) **Opportunità e sfide comuni** per l'implementazione dei SIB nello Spazio Alpino. Sebbene gli autori dei lavori si siano concentrati sui singoli stati, è possibile identificare alcuni elementi comuni, ad esempio in relazione alla misurazione o alla motivazione dei partner coinvolti.

## 2.1. AUSTRIA

### 2.1.1. Condizioni attuali

#### *Sistema politico e politica di welfare*

Poiché diversi partner pubblici possono essere responsabili di un particolare settore politico, è necessario considerare il carattere federale dell'Austria quando si discute di SIB. Oltre alla legislazione nazionale, nove province sono dotate di organi legislativi ed esecutivi subordinati propri. Attraverso il Consiglio federale (Bundesrat), le province possono approvare leggi di livello nazionale. Le province sono suddivise in regioni che vengono ulteriormente suddivise in comuni.

L'Austria è dotata di un forte stato sociale, con vari servizi offerti alla sua popolazione.

A causa del suo carattere federale, le competenze di politica sociale sono distribuite a livello statale (ad es. welfare per giovani, ospedali), federale e locale (ad es. alloggi, assistenza all'infanzia) (Republik Österreich Parlament).



Accanto al settore pubblico, le organizzazioni private o no-profit offrono aiuto per conto dello Stato. Tuttavia, anche in uno stato sociale forte, non tutti possono essere raggiunti attraverso iniziative standardizzate. Pertanto, i SIB sono visti come un interessante strumento aggiuntivo all'intervento statale in Austria, ma non come un'alternativa ai servizi forniti dallo Stato.

#### *NEET e anziani*

Considerando la fascia di età 15-24 anni, il numero totale di NEET in Austria è di circa il 9,3%, rispetto al 15,3% di media nell'UE (Ledermaier and Mascherini, 2016: 11).

Gran parte dei giovani in Austria che non hanno un lavoro, né un'istruzione o una formazione è costituita dai disoccupati di breve termine (31,3%) e da coloro la cui situazione è dovuta a responsabilità familiari (25,1%). Rispetto alla media UE dei 28 Stati membri, questo tasso è migliore di 5 punti percentuali nelle categorie NEET. Al terzo posto, la quota di NEET a causa di malattia o invalidità (13,2%) è quasi il doppio della media UE (7,1%).

Il grado di urbanizzazione può essere correlato ai tassi di NEET per i giovani che vivono in città (Eurostat, 2017b). Normalmente, un elevato grado di urbanizzazione comporta una bassa percentuale di NEET nelle città. Sebbene l'Austria abbia molte zone urbane con città, paesi e sobborghi, è uno dei sei Stati membri con il più alto tasso di NEET che vivono in città (Eurostat, 2017b). Un requisito importante per conseguire obiettivi politici efficaci è che più della metà dei NEET in Austria sia iscritta presso i servizi pubblici per l'impiego (SPI).

Guardando agli anziani in Austria, i numeri corrispondono quasi alla media UE. Il numero di over-65 è superiore di soli 0,5 punti percentuali alla media UE, mentre il rischio di povertà per questa fascia di età, pari al 14%, è pari alla media UE<sup>1</sup> (Bundesamt, 2016: 30). Sebbene il reddito degli austriaci di 65 anni e oltre sia molto più elevato che in altri paesi dell'UE, anche il rischio di povertà per questo gruppo è pari alla media dell'UE<sup>14</sup> (Bundesamt, 2016: 37).

#### *Social Impact Bond in Austria*

Il governo austriaco ha mostrato profondo interesse per i Social Impact Bond e il Social Impact Investing nel suo programma di lavoro 2013-2018. Ha annunciato l'intenzione di promuovere approcci innovativi attraverso i SIB per affrontare le attuali sfide di politica sociale, colmare eventuali lacune e rafforzare la coesione sociale in Austria con nuove iniziative (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz), senza data). Inoltre, in Alta Austria si è svolto il progetto pilota "Perspektive: Arbeit" da settembre 2015 ad agosto 2018 (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz), senza data; vedi tabella 1).

PERSPEKTIVE:ARBEIT	STATO ALTA AUSTRIA	09/2015 – 08/2018
BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO	POPOLAZIONE TARGET	INTERVENTO
Escusione e disoccupazione di donne che hanno subito violenza	Donne che sono residenti legali in Austria, sono in età lavorativa e hanno permessi di lavoro validi, che non guadagnano un salario di sussistenza o rischiano di perdere il lavoro e sono vittime di violenza. Negli ultimi 24 mesi devono essere stati in contatto con un rifugio per donne o un Centro di protezione contro la violenza nell'Alta Austria	Le partecipanti al progetto sono supportate individualmente dai partner; durante il programma vengono fornite protezione, alloggio e assistenza all'infanzia stabile e permanente
PARTNER DEL PROGETTO	INTERMEDIARIO	INVESTITORI
<i>Center for Protection Against Violence Upper Austria (Gewaltschutzzentrum Österreich) and Women's Shelter Linz (Frauenhaus Linz)</i>	<i>Juvat gemeinnützige GmbH</i> (Una filiale senza scopo di lucro della Benckiser Foundation Future di Monaco) funge da intermediario; la loro responsabilità includeva la negoziazione del contratto, l'acquisizione di investitori e partner operativi e la ricerca di un partner adatto per le valutazioni	<i>ERSTE Foundation Scheuch Family Private Foundation</i> , through a 100% subsidiary company <i>HIL-Foundation Schweighofer Privatstiftung Beteiligungsverwaltung GmbH Juvat gemeinnützige GmbH</i>
PARTNERS ASSOCIATI	VALUTATORI	PARTNER DEL SETTORE PUBBLICO
Stato dell'alta Austria (Landesregierung Oberösterreich) Ministero federale dell'Istruzione e delle donne austriaco (Bundesministerium für Bildung und Frauen)	Società di audit <i>Ernst &amp; Young</i> (Success evaluator) <i>NPO &amp; SE Competence Center, WU Wien</i> (Process Evaluator) <i>Institute of Conflict Research</i> (Accompanying Evaluator)	Ministero federale austriaco del lavoro, degli affari sociali e della protezione dei consumatori ( <i>Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz</i> )
MASSIMO PERDITA POTENZIALE	CALCOLO DEL RISULTATO	SOGLIA PER I PAGAMENTI
Completamente coperto al 100% dagli investitori	Numero predefinito di donne in grado di mantenere il proprio posto di lavoro o collocate in un posto di lavoro per almeno un anno	75 donne che lavorano per almeno un anno con un orario di lavoro di almeno 20 ore settimanali
PREMIO	RIMBORSI SOLO IN CASO DI RISULTATO POSITIVO AL FINE DEL PROGETTO (PER QUANTO RIGUARDA LE VALUTAZIONI FINALI)	

Table 1 Perspektive Arbeit (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz, no date)

## 2.1.2. Opportunità e sfide

Sebbene se il governo abbia commentato positivamente i SIB, questi ultimi non sono ancora ben noti ai portatori di interessi in Austria. Pertanto, l'aspetto cruciale relativo ai Social Impact Bond è la comunicazione in generale. È importante non solo far conoscere alle parti l'esistenza di questo strumento, ma anche fornire informazioni dettagliate sui possibili ambiti di policy (per la sua applicazione), poiché l'evento preparatorio ha evidenziato il timore di erosione dello stato sociale a causa della privatizzazione. I SIB devono essere chiaramente comunicati come strumenti supplementari all'intervento statale.

Come afferma Nina Schneider, sia il workshop che le interviste condotte hanno identificato particolari sfide e opportunità per i SIB. Nonostante l'Austria abbia un forte sistema di welfare, non tutti possono essere raggiunti dai suoi programmi standard. Da un lato, i SIB sembrano essere un nuovo promettente approccio per alcuni settori politici, in quanto hanno il potenziale per raggiungere queste persone. D'altro canto, il quadro giuridico e le questioni amministrative ostacolano l'implementazione dei SIB. Inoltre, sono state menzionate le sfide relative poste dal processo, ad esempio come misurare il successo.

Anche il sistema politico e uno stato sociale di lunga data sono ancorati nella legislazione austriaca. Si possono quindi individuare alcuni ostacoli e questioni aperte relative al quadro giuridico per i SIB.

a) Sovvenzioni vs. appalti (Förderungen vs. Beschaffung/Vergabe): poiché non è possibile fissare obiettivi in relazione alle sovvenzioni, i SIB possono rientrare solo nella categoria degli appalti.

b) I regolamenti sulle procedure di appalto escludono i fornitori di servizi sociali dal processo decisionale per i contratti tra il settore pubblico e gli investitori privati. Inoltre, la normativa riguarda il contratto tra il settore pubblico e l'intermediario, nonché quello tra il settore privato e l'intermediario. Questa normativa influisce sul modo in cui viene progettato un SIB, in quanto la collaborazione con i fornitori di servizi nelle prime fasi del processo decisionale sarebbe essenziale, soprattutto quando si tratta di un nuovo settore di policy. L'inclusione dei fornitori di servizi sociali fin dall'inizio garantisce obiettivi raggiungibili, un calendario realistico e una definizione chiara e ragionevole degli obiettivi. La scelta dell'intermediario è un altro fattore molto importante nella definizione di obiettivi ragionevoli.

c) Un altro ostacolo giuridico è rappresentato dalla legge austriaca sulle fondazioni private, che vieta alle fondazioni di realizzare profitti e le obbliga a seguire una strategia d'investimento di avversione al rischio. Poiché, da un lato, i SIB offrono profitti agli investitori in caso di successo e, dall'altro, sono investimenti ad alto rischio, gli investimenti delle fondazioni sono ostacolati su due diversi livelli.

d) La normativa austriaca in materia di uso del denaro pubblico è rigorosa. I servizi che possono essere offerti per affrontare una determinata questione sociale sono di solito chiaramente indicati, il che rende difficoltoso per i fornitori di servizi sociali adattare i servizi in base alle singole esigenze.

A livello pubblico, è necessaria l'istituzione di un quadro politico e giuridico che incoraggi i SIB o almeno ne preveda lo studio. In caso contrario, i costi di implementazione sono stati considerati troppo elevati per attirare altri SIB.

Lo sviluppo contrattuale dei Social Impact Bond è ancora piuttosto complesso, a causa di restrizioni legali, ma anche perché i SIB sono relativamente sconosciuti e comportano un nuovo metodo di finanziamento. A parte un progetto pilota, finora in Austria non è stato implementato alcun SIB. Tra l'altro, questa mancanza di esperienza significa che la predisposizione di un SIB richiede un notevole sforzo amministrativo. Inoltre, l'acquisizione di finanziamenti e di partner adeguati è un compito arduo. La mancanza di standardizzazione e l'inesperienza dei potenziali attori rendono attualmente i SIB uno strumento costoso.

Oltre alle diverse restrizioni giuridiche, come la legge sulle sovvenzioni/appalti, le norme sugli appalti, la legge sulle fondazioni e le norme sull'uso del denaro pubblico, la riunione di preparazione in Austria ha evidenziato un'altra sfida per lo Stato o l'amministrazione locale interessate. Per un SIB è necessario che il partner pubblico accantoni le risorse e il premio stanziati. Non è chiaro cosa succeda al denaro nel caso in cui il SIB non raggiunga il risultato stabilito dal contratto.

Per quanto riguarda gli obiettivi dei portatori di interesse, il "discussion paper" menziona le sfide e le opportunità.

Tra le altre cose, i SIB sono appetibili per i partner pubblici in quanto possono determinare un risparmio di costi pubblici. Inoltre, il settore pubblico può sperimentare nuovi approcci ed effettuare il pagamento solo in caso di successo. I SIB sono uno strumento relativamente costoso in Austria, a causa dell'inesperienza degli attori e della mancanza di standardizzazione. Pertanto, i SIB richiedono un intenso impegno personale degli stakeholder e delle istituzioni.

Per quanto riguarda lo scopo dei fornitori di servizi sociali, i SIB offrono l'opportunità di nuove acquisizioni di fondi. Pertanto sono considerati un interessante approccio supplementare alla classica regolamentazione statale. Inoltre, possono aumentare la flessibilità del sistema di previdenza sociale e aiutare a raggiungere un nuovo pubblico, in quanto non prevedono disposizioni prestabilite sulla possibile destinazione dei fondi, a differenza del denaro pubblico, per il quale i fornitori di servizi hanno specifiche rigorose riguardo a ciò per cui il denaro possa essere utilizzato, il che significa che la prestazione di servizi sociali non può essere facilmente adattata.

A livello organizzativo, trovare investitori e stakeholder è una sfida in Austria. Poiché i SIB sono uno strumento piuttosto nuovo, i partner non hanno esperienza e devono essere disposti a promuovere e far conoscere il modello finanziario di investimento ad impatto. I SIB devono essere comunicati ai potenziali investitori come alternativa invitante ai sistemi di finanziamento più tradizionali, poiché in caso di successo offrono l'opportunità di recuperare e/o reinvestire il denaro in un altro progetto. Foresight, un fondo specifico in cui investitori privati, fondazioni o società potrebbero investire in un fondo che a sua volta investirebbe in SIB, potrebbe facilitare il processo di reperimento degli investitori. Da un lato, potrebbero partecipare più sponsor potenziali, anche quelli con importi di credito minori. D'altro canto, i singoli investitori non dovrebbero dedicare tempo a trattare nel dettaglio con i SIB, ma potrebbero comunque investire negli stessi.

In sintesi, si può affermare che i Social Impact Bond siano un'opportunità nuova e promettente per i programmi di previdenza sociale in Austria, ma sono necessarie ulteriori ricerche per esprimere un giudizio definitivo.

## 2.2. FRANCIA

### 2.2.1. Condizioni attuali

#### *Sistema politico e politica di welfare*

La politica di welfare è di competenza nazionale in Francia, articolata attorno al sistema di previdenza pubblica (Sécurité sociale). A livello locale, sono diversi gli enti a cui sono stati delegati poteri dall'autorità centrale. La Francia è divisa in 101 "Dipartimenti" e 18 Regioni, che hanno responsabilità diverse in materia sociale; le Regioni sono competenti in materia di occupazione e della formazione, mentre i Dipartimenti sono competenti in materia di previdenza sociale. Inoltre, i comuni hanno obblighi minimi nei confronti degli anziani, ma possono decidere di investire più fondi nell'organizzazione territoriale della sanità, come la costruzione di case di riposo, ecc.

La protezione sociale in Francia si basa sul principio di solidarietà. Comprende i regimi pubblici obbligatori di assicurazione sociale, sicurezza sociale, previdenza sociale, pensionistici, lavoro dipendente e assicurazione contro la disoccupazione. Anche l'assistenza sociale da parte dello Stato o di istituzioni senza scopo di lucro per anziani, famiglie, alloggi, disoccupati e poveri rientra nella protezione sociale in Francia. Esiste un regime assicurativo complementare privato e dal 2016 le imprese hanno l'obbligo di proporre un programma di previdenza complementare aziendale e di coprire almeno la metà del finanziamento.

La politica di welfare francese include tutti i beneficiari. Negli ultimi anni, è stato profuso uno sforzo crescente in favore degli anziani. La politica di welfare francese è attualmente in fase di riforma, al fine di rispondere alle crescenti esigenze della popolazione, riducendo al contempo gli investimenti pubblici.

### *NEET e anziani*

Circa 900.000 giovani abbandonano la scuola in Francia senza alcun diploma o laurea (Noneets). Tuttavia, il tasso NEET in Francia è del 13,5%, quindi leggermente inferiore alla media UE, pari al 15,3%.

Sebbene il tasso di reinserimento nell'istruzione o nel mercato del lavoro (12,2%) sia quasi il doppio della media UE (6,4%), i due maggiori gruppi di NEET in Francia sono i disoccupati di breve termine (29,8%) e i disoccupati di lungo termine (20,1%). Anche gli interventi per i NEET a causa delle responsabilità familiari sembrano essere migliori, con appena il 13,4% rispetto al 20,3% dell'UE28 (Ledermaier and Mascherini, 2016: 36).

Se si considera il genere, è sorprendente che un quarto delle NEET donne in Francia appartenga ai disoccupati di breve termine (25,7%) e un'altra fetta consistente sia costituita dalle NEET per responsabilità familiari. Ma secondo gli studi, il rischio di diventare NEET è maggiore per i maschi. In generale, il rischio di essere identificati come NEET è più elevato per i giovani francesi che hanno solo l'istruzione primaria, nonché per quelli con malattie o disabilità.

E' inoltre molto interessante il fatto che solo una bassa percentuale di giovani francesi disoccupati sia a rischio di esclusione sociale. La ragione di ciò potrebbe essere che quasi un quarto di tutti i NEET in Francia riceve assistenza finanziaria.

Nel 2014, la percentuale di anziani, persone over-60, era del 24,4%. Si prevede un aumento al 33% entro il 2050 (INSEE - L'Institut national de la statistique et des études économiques, 2018).

La Francia è uno stato sociale con un sistema pensionistico molto stabile, suddiviso in due segmenti: Il "régime de base", o sistema di base, restituisce circa il 50% del reddito ai pensionati. È integrato da un sistema supplementare chiamato pensione complementare. Questo forte sistema pensionistico consente ai dipendenti che hanno lavorato per 40 anni con una retribuzione superiore al salario minimo di ricevere una pensione pari a circa l'85% del loro reddito, a partire dal 2008 (Stöger, 2011: 16). Questo è il motivo per cui gli anziani in Francia hanno redditi elevati e un alto livello di prosperità.

### *Social Impact Bond in Francia*

Nel 2016, il governo francese ha pubblicato un primo invito a presentare proposte da finanziare tramite i SIB (denominati “Contrats à Impact Social”). Da questa procedura sono stati selezionati tredici progetti, dieci sono stati strutturati o sono in fase di realizzazione e quattro sono stati firmati entro l'inizio del 2019.

<b><u>ADIE: Microcredito adattato alle aree rurali</u></b> <i>- firmato e avviato -</i>	<b>FRANCIA : Alpi, Pirenei e Borgogna</b>	<b>01/2017 – 2022</b>
<b>BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO</b>	<b>POPOLAZIONE TARGET</b>	<b>INTERVENTO</b>
Abbandono delle aree rurali a causa della disoccupazione	Abitanti rurali precari, disoccupati e senza accesso alle strutture finanziarie, che desiderano avviare una piccola impresa in proprio per creare i posti di lavoro	Facilitare l'accesso ai servizi dell'agenzia di microcredito (Adie) per i residenti che vivono in aree isolate lontane dai suoi uffici. 2 tipi di azioni: valutazione a distanza delle richieste di finanziamento e servizi di supporto in loco
<b>PARTNER DI PROGETTO</b>	<b>INTERMEDIARIO</b>	<b>INVESTITORI</b>
Associazione per il diritto all'iniziativa economica (ADIE)	BNP Paribas	BNP Paribas, Caisse des Dépôts, Agésica, Mobiliz Invest, Fondation Avril
<b>COOPERATION PARTNERS</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PARTNER PUBBLICO</b>
	KPMG	Ministero dell'economia e delle finanze; a partire da gennaio 2017, co-fondazione con il Ministero della transizione ecologica e della solidarietà
<b>MASSIMA PERDITA POTENZIALE</b>	<b>METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO</b>	<b>LIMITE PER IL RIMBORSO</b>
€1,3 milioni	Numero di persone escluse finanziariamente che hanno avuto accesso ai finanziamenti (obiettivo: 500). Numero di persone reintegrate in modo sostenibile a 3 anni dal finanziamento (obiettivo: 320)	Rimborso per ciascun beneficiario da soglie definite. Ad esempio, se viene raggiunto il 30% degli obiettivi, verrà rimborsato il 30% a partire da X%
<b>PREMIO</b>	Rimborsi progressivi fino al raggiungimento degli obiettivi	
Più di 320 persone reintegrate in modo		



sostenibile	
-------------	--

*Table 2 Microcredit adapted to rural environment (Aide, 2018). Additional information provided by Maha Keramane.*

<b>Creazione d'impatto</b> <i>- in corso -</i>	<b>FRANCIA</b>	<b>2016 – 2020</b>
<b>BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO</b>	<b>POPOLAZIONE TARGET</b>	<b>INTERVENTO</b>
Sviluppo economico dei distretti prioritari (quartieri Politique de la Ville) per ridurre la differenza di sviluppo nei distretti svantaggiati rispetto agli altri distretti nelle città.	5,5 milioni di cittadini che vivono in quei 1.500 distretti prioritari	Creando 300 negozi nei distretti prioritari, è possibile formare 350 persone e generare circa 2.000 nuovi posti di lavoro
<b>PARTNER DI PROGETTO</b>	<b>INTERMEDIARIO</b>	<b>INVESTITORI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CNAM (Centro nazionale per l'educazione a distanza)</li> <li>• Epareca (istituto pubblico nazionale per lo sviluppo e la ristrutturazione di spazi commerciali e artigianali nei distretti prioritari)</li> <li>• ESH (Federazione delle imprese sociali per l'edilizia abitativa)</li> <li>• France Entrepreneurs Agency</li> <li>• Federazione francese del franchising</li> <li>• Osservatorio del franchising</li> </ul>	Non ci sono intermediari (Impact Partenaire è investitore, intermediario e finanziatore)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact Partenaires (agenzia d'investimento con un mandato sociale)</li> <li>• European Investment Funds</li> <li>• Française des jeux</li> <li>• BPI France</li> <li>• Regional authority Ile de France (Region of Paris)</li> <li>• BNP Paribas</li> <li>• Revital Emploi</li> </ul>
<b>PARTNER ASSOCIATI</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PARTNER PUBBLICO</b>
<b>National franchisors</b> <i>Basilic &amp; 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>		Ministero dell'economia e delle finanze; Ministero della politica urbana; Autorità regionale della regione di Ile de France
<b>MASSIMA PERDITA POTENZIALE</b>	<b>METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO</b>	<b>LIMITE PER IL RIMBORSO</b>
	Numero di negozi creati	300 negozi in aree prioritarie 2000 posti di lavoro
<b>PREMIO</b>	<b>RIMBORSI SOLO IN CASO DI RISULTATO POSITIVO A FINE DEL PROGETTO (IN MATERIA DI VALUTAZIONI FINALI)</b>	

Table 3 Impact création (Impact Partenaires, 2018). Additional information provided by Maha Keramane.

<i>Wimoov</i> - formato e avviato -	FRANCIA	2018 – 2019
BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO	POPOLAZIONE TARGET	INTERVENTO
La mancanza di mobilità, definita come l'incapacità di muoversi nello spazio, colpisce tutte le età e gli strati della società: adolescenti che vivono in aree a bassa densità, anziani che invecchiano senza autonomia di mobilità, modesti redditi dipendenti dall'auto, persone con disabilità fisiche che hanno accesso lavorare sono materie quotidiane. La mobilità è quindi un fattore chiave per l'integrazione sociale delle popolazioni e lo sviluppo economico delle aree.	10.000 persone con problemi di mobilità legati al lavoro (nessuna patente di guida, area rurale, handicap fisico, ecc.)	Migliorare l'accesso all'occupazione e alla formazione attraverso la mobilità: Rafforzare il processo di supporto in modo innovativo proponendo, da un lato, un nuovo gateway di supporto (test di mobilità, che consentirà di identificare i profili tipici in relazione alla mobilità e all'orientamento verso il percorso di accompagnamento più adatto) e, sul d'altra parte, adattando percorsi su misura attraverso tre interfacce complementari: fisica, telefonica e digitale..
PARTNER DI PROGETTO	INTERMEDIARIO	INVESTITORI
	BNP Paribas	<i>BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Aviva Impact Investing, Ecofi Investissements</i>
PARTNER ASSOCIATI	VALUTATORE	PARTNER PUBBLICO
	KiMSO	Ministero del lavoro, Ministero della transizione ecologica e della solidarietà e Ministero dell'economia e delle finanze
MASSIMA PERDITA POTENZIALE	METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO	LIMITE PER IL RIMBORSO
€682.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.000 test di mobilità sui beneficiari con un minimo per i giovani</li> <li>• Il 70% dei beneficiari avrà un piano d'azione su misura</li> <li>• Almeno il 17% dei test di mobilità deve essere realizzato dai prescrittori Wimoov (livello di iscrizione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rimborso proporzionale al raggiungimento di obiettivi da definiti soglie</li> </ul>
PREMIO	RIMBORSI PROGRESSIVI FINO A QUANDO SONO GLI OBIETTIVI SONO RAGGIUNTI	
Se il primo obiettivo è raggiunto e il secondo		

raggiunge l'80%, un premio è pagato.

Table 4 Wimoov (Wimoov, 2018). Additional information provided by Maha Keramane.

<i>La cravatta solidale (Cravate Solidaire)</i>  - firmato e avviato -	<i>Francia, Regione Ile-de-France</i>	<i>2019</i>
BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO	POPOLAZIONE TARGET	INTERVENTO
Supportare i giovani nella ricerca di lavoro offrendo abbigliamento professionale e consulenza per le persone in cerca di lavoro con l'obiettivo di migliorare le loro prestazioni durante i colloqui di lavoro	900 giovani disoccupati non nella periferia di Parigi	<p>Aiutare i disoccupati a prepararsi per i colloqui di lavoro e fornire loro un abbigliamento adeguato. Creare un servizio di autobus mobile che consentirà l'implementazione delle seguenti attività:</p> <p>Servire meno membri mobili del pubblico</p> <p>Portare una soluzione innovativa e concreta agli eventi rivolti alle persone in cerca di lavoro al fine di aumentare il numero di beneficiari</p> <p>Mobilizzare una nuova comunità di volontari che deve affrontare simili sfide di mobilità.</p> <p>L'autobus dell'associazione sarà in due quartieri svantaggiati nella grande area di Parigi.</p>
PARTNER DI PROGETTO	INTERMEDIARIO	INVESTITORI
KEA Partners	BNP Paribas	Cassa depositi e prestiti, MAIF Investissement social et solidaire, INCO Investissement, Aviva Impact Investing France
PARTNER ASSOCIATI	VALUTATORE	PARTNER PUBBLICO
	KIMSO	Ministero del lavoro, Ministero della transizione ecologica e della solidarietà e Ministero dell'economia e delle finanze
MASSIMA PERDITA POTENZIALE	METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO	LIMITE PER IL RIMBORSO
€405k	900 persone accompagnate 140 iscritti + 3 punti di esito positivo	Rimborso proporzionale su raggiungimento degli obiettivi da soglie definite
PREMIO	RIMBORSI PROGRESSIVI FINO A QUANDO SONO GLI OBIETTIVI SONO RAGGIUNTI	
When the job entry rate is higher than the		

agreed-upon objective

Table 5 La cravate solidaire (La Cravate Solidaire, 2018). Additional information provided by Maha Keramane.

Nuova solidarietà contro la disoccupazione - in corso -	Francia	2019 - 2023
<b>BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO</b>	<b>POPOLAZIONE TARGET</b>	<b>INTERVENTO</b>
Lotta alla disoccupazione e all'esclusione sociale	Disoccupati di lunga durata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 tipi di intervento:</li> <li>• Presentazione del VAE (convalida di una laurea basata sull'esperienza lavorativa) e assistenza ai beneficiari attraverso il processo VAE</li> <li>• Supportare i disoccupati di lungo periodo al ritorno al lavoro al fine di garantire la migliore transizione</li> </ul>
<b>PARTNER DI PROGETTO</b>	<b>INTERMEDIARIO</b>	<b>INVESTITORI</b>
VAE les 2 Rives (organizzazione che adatta una metodologia certificata per il supporto su misura per ottenere il riconoscimento dell'esperienza quando si presentano domande di lavoro)	BNP Paribas and PMO by Co-Conseil	BNP Paribas, Caisse des dépôts et Consignations, Fondation Caritas, Le chant des étoiles (Family endowment fund against exclusion of fragile persons)
<b>PARTNER ASSOCIATI</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PARTNER PUBBLICO</b>
	KIMSO	Ministero del lavoro, Ministero della transizione ecologica e della solidarietà e Ministero dell'economia e delle finanze
<b>MASSIMA PERDITA POTENZIALE</b>	<b>METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO</b>	<b>LIMITE PER IL RIMBORSO</b>
€460k	3825 beneficiari orientati verso il processo VAE (Target: X iscrizioni a Completamento VAE e Y), o verso il supporto quando ritorno al lavoro (target; per ridurre la caduta tasso di out di X punti	
<b>PREMIO</b>	<b>RIMBORSI PROGRESSIVI FINO A QUANDO SONO GLI</b>	

Quando il numero dei beneficiari consapevoli del VAE e il numero di supportati beneficiari nel loro lavoro superare l'accordo obiettivi	<b>OBIETTIVI SONO RAGGIUNTI</b>
---	---------------------------------

*Table 6 Solidarity for employment (Solidarités Nouvelles face au Chômage, 2018). Additional information provided by Maha Keramane.*

<b>Articolo 1</b> <b>- in corso di conclusione</b> <b>-</b>	<b>Francia</b>	<b>2018-2022</b>
<b>BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO</b>	<b>POPOLAZIONE TARGET</b>	<b>INTERVENTO</b>
Abbandono scolastico degli studenti in ambito agricolo	1130 alunni delle scuole superiori (classe 1ère) alla prima istruzione superiore (BTS) nell'educazione agricola	Migliorare la conservazione scolastica, l'istruzione superiore e l'integrazione professionale per gli studenti. Combattere l'abbandono scolastico negli istituti di istruzione agricola e consentire ai talenti della classe operaia di seguire percorsi attraverso canali selettivi di istruzione superiore
<b>PARTNER DI PROGETTO</b>	<b>INTERMEDIARIO</b>	<b>INVESTITORI</b>
	BNP Paribas & Citizen Capital	BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, European Investment Fund
<b>PARTNER ASSOCIATI</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PARTNER PUBBLICO</b>
	KIMSO	Ministero dell'Economia e Finanza, Ministero di Transizione ecologica, Ministero dell'Agricoltura e Fondazione Emmanuel Faber
<b>MASSIMA PERDITA POTENZIALE</b>	<b>METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO</b>	<b>LIMITE PER IL RIMBORSO</b>
€870k	X seminari, + Y punti sul tasso di ritenzione scolastica, Z mentori coinvolti, + N punti di perseveranza scolastica	Rimborso proporzionale al raggiungimento degli obiettivi da definiti soglie

PREMIO	RIMBORSI PROGRESSIVI FINO A QUANDO SONO GLI OBIETTIVI SONO RAGGIUNTI
Quando la scuola ritenzione e la perseveranza supera l'accordo obiettivi	

*Table 7 Article 1 (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2017). Additional information provided by Maha Keramane.*



## 2.2.2. Opportunità e sfide

Il documento di discussione francese individua le difficoltà nella valutazione dell'impatto sociale. Si basa sullo studio "Experience in the evaluation of social impact" condotto da Phare per Avis nel 2017 (Phare, 2017). Lo studio ha evidenziato cinque ostacoli alla valutazione dell'impatto sociale, che costituisce una parte importante del processo verso l'elaborazione di un SIB:

- A) Barriere strategiche: mancanza di risorse per la realizzazione di misure a impatto sociale.
- b) Barriere politiche: l'impatto sociale è spesso visto come uno strumento di gestione delle prestazioni, che può causare difficoltà nel quantificare l'impatto degli interventi.
- c) Barriere di conoscenza: il concetto di valutazione dell'impatto sociale è nuovo, per cui l'apprezzamento dei risultati può essere associato a una mancanza di conoscenza.
- d) Barriere tecniche: la raccolta dei dati, l'analisi dei dati e l'interpretazione dei risultati sono difficoltosi in quanto la metrica dei risultati e ciò che dovrebbe essere misurato spesso non sono completamente chiari.
- e) Barriere organizzative: la resistenza interna degli stakeholder contro la misurazione può causare problemi.

Il sistema politico centralizzato in Francia innesca sfide e opportunità per i SIB nel paese:

Da un lato, il sistema centralizzato consente di adottare SIB su scala più vasta, con fornitori più grandi rappresentati in tutto il territorio e progetti rimborsati dai ministeri. In realtà, è il livello nazionale che ha lanciato un invito nazionale a presentare proposte per selezionare e rimborsare i SIB.

D'altro canto, non facilita gli approcci dal basso da parte dei territori, in quanto è difficile convincere i ministeri o gli investitori a partecipare alla soluzione di un problema locale.

Una soluzione potrebbe essere quella di sviluppare un SIB nazionale incentrato su temi locali con un coordinamento nazionale, al fine di garantire un volume finanziario interessante e diverse aree pilota per dare risposte concrete e su misura alle difficoltà locali, attraverso fornitori locali.

L'importanza dell'amministrazione pubblica nell'affrontare i temi sociali e/o sanitari è un freno naturale al processo, soprattutto a livello centrale. Lo sviluppo di SIB a livello locale potrebbe accelerare il processo, ma il volume finanziario probabilmente non è sufficiente per un contratto di questo tipo. Pertanto, il coordinamento nazionale di diversi progetti locali sotto

L'“egida di un SIB” potrebbe consentire risposte su misura e più celeri alle questioni sociali e sanitarie.

## 2.3. GERMANIA

### 2.3.1. Condizioni attuali

#### *Sistema politico e politica di welfare*

Per quanto riguarda la legislazione in Germania, una considerazione importante è il sistema federale composto da 16 Stati federali. Le decisioni in materia di politiche sociali non sono prese esclusivamente dal governo nazionale, ma anche a livello statale o addirittura locale. Gli Stati federali hanno un ampio raggio d'azione. Ad esempio, decidono in materia di politica per la famiglia, sanità e istruzione. Vi sono anche opportunità di elaborare politiche a livello locale, come i servizi sociali o l'edilizia abitativa.

Inoltre, questa differenziazione unita alla legislazione sociale rende il quadro giuridico in Germania molto complesso. Nell'implementazione di un SIB, è necessario chiarire in anticipo molte incertezze riguardanti le leggi esistenti e le responsabilità personali (cfr. capitolo 2.2.4.).

Anche se la Germania è uno stato sociale, alcune persone sono a malapena raggiunte, o non lo sono (più) affatto, dalle normali misure di previdenza sociale, dall'istruzione e dal sistema di apprendistato. Queste persone possono provenire da contesti diversi, compresi famiglie e bambini, giovani, emarginati, bisognosi di cure e persone con disturbi psicologici. Per questi beneficiari, i SIB possono costituire un'integrazione significativa alla tradizionale politica sociale gestita dallo Stato.

#### *NEET e anziani*

Si può intervenire in una serie di ambiti relativi ai NEET e agli anziani. Ad esempio, più di 550.000 giovani in Germania non hanno né un posto di lavoro né un posto di apprendistato. Si tratta di un tasso di NEET di appena l'8,7% rispetto alla media UE del 15,3%. La maggior parte di essi sono NEET a causa di responsabilità familiari. La metà di tutti i NEET tedeschi sono iscritti ai servizi pubblici per l'impiego e tre quarti di tutti i NEET tedeschi ricevono assistenza finanziaria in Germania.

È inoltre necessaria un'azione nell'ambito delle politiche sociali destinate agli anziani. Più di un milione di persone di età pari o superiore ai 50 anni non possono guadagnarsi da vivere in autonomia (Fliege et al., 2015: 1). Inoltre, il rischio di povertà, pari al 16% per persona, è

superiore alla media dell'UE14. Secondo le previsioni che guardano al cambiamento demografico, nel 2050 un tedesco su tre avrà più di 60 anni (Bundesamt, 2016: 41).

### *Social Impact Bond in Germania*

Il primo SIB mai completato in Germania ("ELEVEN", vedi tabella n. 8) mostra che i risparmi sui costi non sono considerati l'unico risultato positivo di un SIB in Germania. A questo proposito, il miglioramento della qualità dei servizi per i partecipanti è stato considerato più importante del risparmio a breve termine per lo Stato. Nel frattempo, in Germania è in corso un secondo SIB ("Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken" [Potenziamento dell'assistenza genitoriale] (vedi tabella n. 9) e un terzo è appena iniziato a Mannheim (vedi tabella n. 10).

ELEVEN	AUGSBURG, BAVIERA	09/2013 – 12/2015
BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO	POPOLAZIONE TARGET	INTERVENTO
Disoccupazione giovanile	Adolescenti disoccupati e giovani adulti (massimo 25 anni) che vivono nella regione di Augsburg. I partecipanti attualmente non frequentano alcuna scuola, non hanno completato l'istruzione / apprendistato obbligatorio, non hanno alcuna occupazione; nessuna partecipazione ai programmi dell'agenzia per l'impiego per almeno 2 anni	Attraverso un intenso supporto, i partecipanti sono integrati nel mercato del lavoro. Ricevono anche supporto continuo dopo essere stati inseriti in un lavoro / apprendistato.
PARTNER DI PROGETTO	INTERMEDIARIO	INVESTITORI
<i>Apeiros e.V.</i> <i>Ausbildungsmanagement Augsburg/Eckert Schulen</i> <i>Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll</i> <i>Joblinge gAG München</i>	Juvat gemeinnützige GmbH (una filiale senza scopo di lucro della Benckiser Foundation Future a Monaco di Baviera); la loro responsabilità includeva la negoziazione del contratto, la responsabilità degli investitori e dei partner per l'operazione e la ricerca di un partner adatto per le valutazioni	<i>BHF-BANK Foundation</i> <i>BonVenture GmbH</i> <i>BMW Foundation Herbert Quandt</i> <i>Eberhard von Kuenheim Foundation of BMW AG</i>
PARTNER ASSOCIATI	VALUTATORE	PARTNER PUBBLICO
	<i>Spiegel RA WP StB Partnerschaft mbB, München (Success evaluator)</i> <i>University of Hamburg (Process Evaluator)</i>	Ministero bavarese del lavoro e degli affari sociali, della famiglia e dell'integrazione (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration)

MASSIMA PERDITA POTENZIALE	METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO	LIMITE PER IL RIMBORSO
Completamente coperto dall'investitore 100%%	Numero predefinito di adolescenti / giovani che svolgono un lavoro / apprendistato per almeno 9 mesi	20 persone accedono ad un percorso professionalizzante di apprendistato e collocazione lavorativa
<b>PREMIO</b>	<b>RIMBORSI SOLO IN CASO DI RISULTATO POSITIVO A FINE DEL PROGETTO (IN MATERIA DI VALUTAZIONI FINALI)</b>	
3% overall return		

Table 8 eleven (Juvat gemeinnützige GmbH, 2016b)

<b>„Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken“</b>	<b>OSNABRÜCK, GER</b>	<b>09/2017 – 09/2021</b>
<b>BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO</b>	<b>POPOLAZIONE TARGET</b>	<b>INTERVENTO</b>
Genitori che hanno un bisogno individuale di sostegno a causa di problemi familiari.	Famiglie con bambini di età compresa tra i due e i dodici anni. Le famiglie sono identificate nell'ambito di una procedura legalmente prescritta per la concessione di un aiuto per genitori. È responsabile il servizio sociale dell'ufficio di protezione della gioventù nel distretto amministrativo di Osnabrück.	48 famiglie selezionate hanno accesso ai livelli quattro e cinque del programma Triple P. I formatori tripli P pre-accreditati della Lega S Jugendhilfe supportano i partecipanti organizzando diversi eventi di formazione singoli e di gruppo
<b>PARTNER DI PROGETTO</b>	<b>INTERMEDIARIO</b>	<b>INVESTITORI</b>
I servizi sociali sono forniti da Lega S Jugendhilfe	Phineo gAG	Cassa di risparmio di Bersenbrück
<b>PARTNER ASSOCIATI</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PARTNER PUBBLICO</b>
<i>Bertelsmann Foundation</i> (project initiator)	I valutatori sono selezionati dalla <i>Bertelsmann Foundation</i>	<i>Administrative district of Osnabrück</i>
<b>MASSIMA PERDITA POTENZIALE</b>	<b>METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO</b>	<b>LIMITE PER IL RIMBORSO</b>
Completamente coperto dall'investitore 100%	Sviluppo positivo delle famiglie mostrato nei questionari distribuiti alla fine del progetto. Inoltre, non sono necessari ulteriori aiuti per quanto riguarda l'aiuto per i genitori.	
<b>PREMIO</b>	<b>RIMBORSI SOLO IN CASO DI RISULTATO POSITIVO A FINE</b>	

Se le misure avranno successo, la Kreissparkasse Bersenbrück riceverà una compensazione del rischio	<b>DEL PROGETTO (IN MATERIA DI VALUTAZIONI FINALI)</b>
---	--

Table 9 Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken (Bertelsmann Stiftung, 2017)

<b>„Bildungschancen für Kinder verbessern“</b>	<b>MANNHEIM, GER</b>	<b>09/2017 – 08/2022</b>
<b>BISOGNO SOCIALE INDIVIDUATO</b>	<b>POPOLAZIONE TARGET</b>	<b>INTERVENTO</b>
Poor educational level among students with migrant background at elementary schools	Students with migrant background, parents and teachers at Pestalozzi school. The participants have a low level of education in core subjects as mathematics and low language skills.	<p>The students are guided from grades 1 to 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Additional lessons in German and mathematics</li> <li>- Workgroups in the afternoon</li> <li>- Individual support by mentors</li> <li>- Supportive work with parents</li> <li>- Instructions for teachers</li> </ul>
<b>PARTNER DI PROGETTO</b>	<b>INTERMEDIARIO</b>	<b>INVESTITORI</b>
<i>Pestalozzi School, Mannheim</i>	Phineo gAG	<i>BASF SE</i> (social investor)
<b>PARTNER ASSOCIATI</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PARTNER PUBBLICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertelsmann Foundation</li> <li>- Fairchance Foundation</li> <li>- Therapy Centre for Dyscalculia</li> <li>- Tech First Deutschland gGmbH</li> <li>- KinderHelden gGmbH</li> </ul>	The evaluation is contracted by <i>Bertelsmann Foundation</i> after the end of the project	<i>City of Mannheim</i>
<b>MASSIMA PERDITA POTENZIALE</b>	<b>METRICA PER IL CALCOLO DEL RISULTATO</b>	<b>LIMITE PER IL RIMBORSO</b>
Completamente coperto dall'investitore 100%		
<b>PREMIO</b>	<b>RIMBORSI SOLO IN CASO DI RISULTATO POSITIVO A FINE DEL PROGETTO (IN MATERIA DI VALUTAZIONI)</b>	

	FINALI)
--	---------

*Table 10 Bildungschancen für Kinder verbessern (Bertelsmann Stiftung, 2018b, 2018a)*

## 2.3.2. Opportunità e sfide

Una grande sfida per i futuri Social Impact Bond in Germania ha origine nel complesso quadro giuridico che influisce sulle possibilità di progettazione dei diversi stakeholder. Come spiegato da Thomas Scheuerle e Anja Nieveler nel loro *“discussion paper”*, i rappresentanti di diversi enti locali in Germania sono incerti sulla posizione giuridica dei SIB. Inoltre, gli attori pubblici hanno avanzato perplessità circa le responsabilità personali (Scheuerle and Nieveler, 2017; Schneider, 2017).

a) Il Codice sociale tedesco (Sozialgesetzbücher, SGB) disciplina i diritti giuridici degli individui in ambiti specifici e gli strumenti di finanziamento delle azioni di previdenza sociale. Il partner pubblico che ha l'autorità decisionale in merito alle questioni sociali e ai beneficiari a cui rivolgersi deve determinare quale strumenti di finanziamento previsti dalla legge deve essere utilizzato.

Un'opzione per il finanziamento dei SIB è il finanziamento pubblico a norma del diritto pubblico (öffentlich-rechtliche Zuwendung). In questo modo i fornitori di servizi sociali sono normalmente pagati dal partner pubblico per determinati servizi. Come vincolo posto dal principio di base della sussidiarietà, bisogna dimostrare in anticipo che, al fine di ottenere un risultato significativo, è necessario un accordo SIB che coinvolga più soggetti interessati oltre al solo fornitore di servizi sociali. Un altro principio sancito dal diritto pubblico tedesco è il principio del finanziamento pubblico subordinato e complementare, che rende difficoltoso giustificare la piena copertura dei costi più il premio pattuito, in quanto di norma solo la fornitura di base è a carico del pubblico.

La seconda opzione, utilizzata anche da ELEVEN, è un contratto di servizi disciplinato dal diritto civile (zivilrechtlicher Leistungsvertrag) tra l'ente pubblico e l'intermediario, che a sua volta stipula subcontratti con investitori e organizzazioni di servizi sociali. Nell'ambito di questa opzione, il contratto definisce in modo relativamente chiaro i risultati da raggiungere, obblighi quali la fornitura di informazioni obbligatorie e i requisiti di autorizzazione, nonché il meccanismo di pagamento. Secondo il principio di economicità, la selezione di un intermediario richiederebbe una gara d'appalto. Nel caso di ELEVEN, la sfida ha potuto essere evitata, in quanto l'intermediario non ha richiesto alcun compenso (Fliegeauf et al., 2015: 12–13).

b) Come già accennato, il principio di economicità è alla base della legge di bilancio tedesca. Ciò implica che i potenziali risparmi di una nuova azione devono essere dimostrati in anticipo. Nel caso di ELEVEN-SIB, questi elementi di prova sono stati ottenuti in collaborazione con la Corte dei conti. Un altro ostacolo in questo contesto risiede nel

necessario impegno finanziario. I SIB richiedono un periodo di diversi anni. Ottenere un impegno di finanziamento per più di un anno è difficile, in particolare quando il completamento dei SIB è previsto in un periodo fuori da quello elettorale (Fliegauf et al., 2015: 13).

c) Poiché la legge tedesca sulle fondazioni prevede una strategia di investimento avversa al rischio con il mantenimento del capitale di dotazione, gli investimenti di missione (vale a dire gli investimenti nell'ambito della gestione patrimoniale) nei SIB sono complicati per le fondazioni. Essi comportano un rischio significativo di mancato recupero dell'investimento in caso di fallimento. Un'opzione è l'investimento di risorse operative delle fondazioni quando il SIB contribuisca alla missione della fondazione. Nel progetto ELEVEN, le fondazioni coinvolte hanno operato i loro investimenti con risorse gratuite, che possono essere rettificate a bilancio come donazioni in caso di perdita. Ma questo può entrare in conflitto con le restrizioni sulle attività commerciali. Pertanto, una tale procedura non può essere una soluzione permanente (Fliegauf et al., 2015: 13, 15-16).

Riassumendo, la maggior parte dei rappresentanti pubblici consultati nel seminario tedesco ha dichiarato che lo sforzo amministrativo è sproporzionatamente elevato, a causa di queste incertezze giuridiche di difficile soluzione. Inoltre, le amministrazioni responsabili della pianificazione finanziaria non traggono particolari benefici dal risparmio di denaro.

Tuttavia, i SIB offrono anche vantaggi per il pubblico, in quanto danno l'opportunità di ridurre la spesa pubblica nel sistema previdenziale tedesco, almeno a lungo termine. Inoltre, possono favorire la riflessione sulle modalità di valutazione degli impatti e su quali strumenti e strutture devono essere messi a disposizione a tal fine. Inoltre, possono aiutare ad insegnare come includere strumenti di prova nelle future decisioni sugli stanziamenti in contesti sociali.

Un ulteriore beneficio dei SIB è la possibilità di aiutare persone che sono raramente o non sono affatto integrate nel contesto sociale, in ambito scolastico, gli istituti di assistenza ai giovani o i centri per l'impiego. All'interno di un SIB, le imprese sociali hanno l'opportunità di concentrarsi su questi destinatari e la possibilità di lavorare costantemente e intensamente insieme a loro su approcci innovativi.

Come afferma la valutazione di accompagnamento di ELEVEN, le imprese sociali hanno affermato che gli approcci innovativi sono più facilmente realizzabili attraverso budget relativamente flessibili, senza pesanti obblighi burocratici. Inoltre, offrono a tutti i portatori di interessi la possibilità di migliorare la loro comprensione dei beneficiari (Scheck, 2016: 34).

Come verrà esaminato nel capitolo 3, la misurazione dell'impatto del progetto è un punto cruciale nella progettazione del contratto. Gli autori del documento di discussione tedesco



indicano che il workshop ha affrontato anche le conseguenze della complessa situazione giuridica in Germania. Poiché i risultati del SIB devono essere calcolati in anticipo e devono dimostrare il miglior rapporto costi-benefici rispetto ad altri approcci, ai fini della misurazione dell'impatto è necessaria una profonda conoscenza dei sistemi di previdenza sociale e di assistenza ai giovani in Germania.

Un altro punto che colpisce è la mancanza di esperienza operativa dei potenziali stakeholder. Lo sforzo connesso all'acquisizione di conoscenze e all'apprendimento dai progetti SIB è ancora relativamente elevato per tutti i portatori di interesse.

Inoltre, potrebbe verificarsi solo un leggero aumento della conoscenza degli strumenti e una bassa “cultura dell'apprendimento” rispetto ai SIB che sono già stati realizzati. Sebbene l'intermediario e il Ministero bavarese per il lavoro, gli affari sociali, la famiglia e l'integrazione, partner pubblico, abbiano divulgato le informazioni sull'esito positivo del SIB di Augsburg, è auspicabile che vengano forniti maggiori dettagli circa le esperienze positive e negative vissute, la valutazione qualitativa del risultato e il tema dei costi, al fine di stabilire un miglior processo di conoscenza relativo ai SIB.

Per quanto riguarda i potenziali investitori, le interviste hanno rivelato che i SIB sono un'opzione per gli investitori di impatto che accettino rendimenti sui loro investimenti inferiori al normale livello di mercato a favore dell'impatto sociale generato, in quanto vi è un alto rischio legato a piccoli profitti quando si investe in SIB. Questi investitori di impatto possono essere fondazioni, persone con un patrimonio netto elevato o società con un budget CSR.

## 2.4. ITALIA

### 2.4.1. Condizioni attuali

#### *Sistema politico e politica di welfare*

Lo Stato italiano è una repubblica costituzionale, la cui costituzione è entrata in vigore nel 1948. Anche qui il sistema politico si divide in potere esecutivo, legislativo e giudiziario.

All'inizio degli anni 2000, una nuova legge quadro sulle politiche sociali e una riforma costituzionale hanno completamente modificato la distribuzione territoriale delle competenze in materia di welfare. Secondo il principio di sussidiarietà, queste hanno mirato a una riorganizzazione territoriale (principalmente il decentramento) e all'aumento della partecipazione sociale, rafforzando il ruolo degli attori privati e delle organizzazioni della società civile nella creazione di un sistema di welfare misto.

La modifica della costituzione ha attribuito alle regioni un potere legislativo primario nel campo dell'assistenza sociale, con la conseguente possibilità di operare scelte autonome sia

sul sistema dei servizi sociali che sulle modalità di soddisfacimento dei diritti sociali nei vari territori. Le funzioni amministrative sono state assegnate ai comuni, organizzati in "zone sociali", individuate a livello territoriale con la responsabilità principale di tradurre i principi e i quadri normativi regionali in programmi locali, di attuarli e di erogare prestazioni sociali.

Tuttavia, la Costituzione attribuisce ancora allo Stato centrale competenza esclusiva sull'orientamento generale delle politiche sociali e sulla "determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale", al fine di uniformare i servizi nei diversi sistemi regionali.

In questo sistema di governance multilivello, ogni livello territoriale ha il dovere di promuovere un più ampio e concreto coinvolgimento degli stakeholder, in ogni fase del processo decisionale.

La letteratura considera il sistema di welfare italiano come rappresentativo dei cosiddetti modelli FAMILISTI [Esping-Andersen 1999], in cui i rapporti intrafamiliari e interfamiliari sono intensi ed estesi e la famiglia agisce da ammortizzatore sociale per soddisfare i bisogni dei suoi membri. In questo sistema, lo Stato interviene solo in via sussidiaria quando la famiglia non è stata in grado di svolgere il suo compito. Il sistema dei servizi pubblici non è pienamente sviluppato in questo modello.

Il settore dell'assistenza sociale in Italia è sempre stato caratterizzato da importanti peculiarità e criticità:

- assenza di una politica organica e inclusiva di lotta alla povertà
- mancanza di una normativa nazionale organica che stabilisca standard uniformi per l'intero territorio nazionale (con conseguenti significative disparità tra le diverse regioni)
- concentrazione della spesa nel settore pensionistico, con conseguente emarginazione del settore dell'assistenza sociale dedicato alla famiglia, alla disoccupazione e alle emergenze abitative
- i diversi gradi di protezione di cui godono le diverse categorie professionali (lavoratori dipendenti, liberi professionisti, lavoratori agricoli, ecc.)
- l'arretratezza dei servizi che non sono in grado di soddisfare le nuove esigenze di una società post-industriale, come la non autosufficienza e i problemi di conciliazione tra famiglia e lavoro
- mancanza di risorse per il settore dell'assistenza sociale

Le conseguenze di questo modello italiano di assistenza sociale si traducono in problemi di efficienza, efficacia ed equità. La crisi dello stato sociale, iniziata negli anni '70, è stata particolarmente intensa in Italia. Il cambiamento nella configurazione delle famiglie moderne ha portato ad una riduzione della loro capacità di funzionare come ammortizzatore sociale, con conseguenze più gravi.

Il terzo settore ha una lunga storia nel sistema di welfare italiano, ma negli ultimi 15 anni sono stati rafforzati i rapporti di governance orizzontale e l'interazione tra istituzioni pubbliche e altri attori è organizzata sulla base della nuova prospettiva della sussidiarietà. Ciò comporta uno spostamento di responsabilità dagli attori pubblici centrali agli attori locali senza scopo di lucro, molto spesso senza fornire e ridistribuire risorse "adeguate" per quanto richiesto. Ciò significa che, in molte circostanze, il ruolo della società civile è sostitutivo della responsabilità pubblica anziché complementare, aggravando la fragilità, la frammentazione e la diversificazione territoriale del sistema di welfare italiano.

Al momento, il settore dell'economia sociale è regolamentato principalmente a livello nazionale attraverso una serie di norme che fanno riferimento a una moltitudine di organizzazioni che operano nell'economia sociale: imprese sociali, cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato, ONG, fondazioni, associazioni e comitati, start-up innovative a vocazione sociale, enti di beneficenza.

Attualmente è in atto un cambiamento complessivo della regolamentazione, attraverso quella che si chiama riforma del Codice del Terzo settore, avviata nel 2016 e presumibilmente operativa a partire dal 2019, che introdurrà diversi cambiamenti.

Una volta entrata in vigore la riforma della Codice del Terzo settore, ci sarà ancora una moltitudine di organizzazioni diverse, ma tutte rientreranno nella categoria delle "Enti del Terzo settore" e i loro aspetti fiscali e finanziari saranno regolati da un'unica legge. (Capitolo-Fonti: (Campanini; Ferrera, 2012)).

#### *NEET e anziani*

Se guardiamo al gruppo di NEET e di giovani in Italia nel 2017, il tasso di NEET (persone di età compresa tra 15-34 anni non impegnati nello studio, né nel lavoro né nella formazione) era pari al 25,5%, rispetto alla media UE del 14,7% (Eurostat, 2017b). Più del 10% del gruppo NEET è composto da giovani con un livello di istruzione pari alla scuola primaria o secondaria di primo grado (licenza media). I giovani che abbandonano prematuramente la scuola sono quindi sovrarappresentati nel gruppo NEET italiano. I giovani poco istruiti hanno anche una maggiore probabilità di diventare disoccupati e il gruppo di giovani italiani senza impiego tra i 15-29 anni (31,6%) è di gran lunga superiore alla media UE (17,5%). Nonostante l'allarmante dimensione del problema, il tasso di giovani iscritti ai servizi pubblici per l'impiego (SPI) in Italia è di circa il 34%. Solo il 2% circa dei NEET italiani riceve assistenza finanziaria (Ledermaier and Mascherini, 2016: 51). La maggior parte di loro diventano lavoratori scoraggiati: 11,1% contro la media EU del 6,4%.

Affrontare il problema della scarsa istruzione e della disoccupazione dei giovani è un tema di estrema urgenza. Gli interventi preventivi in questo campo sono cruciali in quanto il

fenomeno inizia abbastanza presto, a 14-16 anni, quando gli studenti sono più a rischio di abbandono scolastico (Ballarino and Checchi, 2006). Gli interventi NEET si prestano a un meccanismo SIB, in quanto i risultati educativi e occupazionali sono misurabili, con dati disponibili al fine di stimare i risparmi generati dal raggiungimento di tali risultati. Ad esempio, il costo pubblico della ripetizione di un anno scolastico in Italia è pari a 7000 euro a persona e la ripetizione degli anni scolastici aumenta il rischio di abbandonare la scuola e diventare NEET (OECD, 2017). Il costo pubblico dei NEET deve tenere conto anche dei regimi di previdenza sociale (quali indennità di disoccupazione, benefici abitativi, indennità scolastiche e altro). Secondo la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, i costi pubblici dei NEET in Italia sono pari a 14.337 euro pro capite. Pertanto, è possibile generare risparmi significativi per gli enti pubblici nazionali e regionali che desiderano commissionare un SIB nell'ambito NEET.

Il processo di invecchiamento demografico - inteso come aumento della componente di anziani in rapporto alla popolazione complessiva - è un fenomeno che caratterizza non solo la Macroregione alpina, ma tutti i paesi europei. Dipende, in generale, da due diversi fattori: da un lato, la dinamica a lungo termine delle nascite, con le sue fasi alterne di crescita e contrazione; dall'altro, il diffuso miglioramento delle condizioni di salute, come conseguenza positiva dei progressi in campo medico e scientifico. Questi fattori aumentano l'aspettativa di vita delle persone con più di 65 anni e incidono sulla struttura generazionale e sul capitale umano e sociale delle singole comunità.

L'Italia è in testa ai 28 paesi dell'UE nella percentuale di popolazione anziana di età superiore ai 65 anni (21,4% davanti al 20,8% della Germania e al 20,5% della Grecia). Il fenomeno dell'invecchiamento comporta profondi effetti socio-economici e impatti significativi sul sistema dei servizi locali in ambito sanitario e assistenziale.

L'accesso a questi servizi e alle reti familiari e sociali di supporto rimane decisivo in termini di qualità della vita, tanto che la mancanza, o l'inadeguatezza, di interventi pubblici e privati volti ad affrontare situazioni di difficoltà economica o di ridotta autosufficienza favorisce, soprattutto tra gli stessi anziani, la crescita dei fenomeni di povertà ed esclusione.

Il progressivo aumento del numero di anziani crea anche nuove sfide, tra cui la capacità di attuare azioni e promuovere iniziative a sostegno dei processi di invecchiamento attivo in cui gli ultrasessantacinquenni diventano protagonisti dei loro progetti e contesti di vita, non semplici destinatari di cure e assistenza. La dinamica generale di crescita degli ultrasessantacinquenni nel corso di un decennio conferma l'importanza di prevedere e attuare, da parte del legislatore e dei sistemi socio-economici regionali, interventi efficaci e innovativi a favore degli anziani, la cui importanza è ormai una realtà in costante crescita.

Come è noto, uno dei principali problemi legati all'invecchiamento è il rischio di solitudine, l'isolamento sociale e le difficoltà che possono sorgere in assenza di una famiglia di riferimento e di una rete relazionale. In questo contesto entrano in gioco gli atteggiamenti individuali dell'anziano, il suo stato di salute e le risorse umane, finanziarie e culturali a sua disposizione.

Ci troviamo quindi di fronte a una profonda trasformazione demografica. La capacità di individuare strategie efficaci è una delle sfide che l'UE deve già affrontare. Una strategia particolare è l'invecchiamento attivo, secondo cui i soggetti over 65 non sono più solo portatori di bisogni, ma anche di risorse che, se adeguatamente supportate, possono apportare un contributo alla società. Infine, limitare il ricovero ospedaliero o l'istituzionalizzazione degli anziani a strutture che ne promuovano la dignità, l'autonomia, la libera scelta e l'autodeterminazione produrrebbe un risparmio significativo sui costi dei sistemi previdenziali regionali.

### *Social Impact Bond in Italia*

Negli anni immediatamente successivi alla crisi finanziaria, si è discusso molto sulla finanza di impatto come strumento a supporto della ripresa economica. Il risultato in Italia è stato un crescente passaggio da un sistema di sovvenzioni e finanziamenti pubblici a diversi interventi e a partenariati pubblico-privato fondati sul principio dell'erogazione di risorse in base ai risultati. Nel 2017 sono stati condotti due importanti studi di fattibilità sui Social Impact Bond.

1. Fondazione Sviluppo e Crescita CRT e Human Foundation hanno curato uno studio di fattibilità sulla percorribilità di un contratto “*pay by result*” nel settore del reinserimento sociale e lavorativo degli ex detenuti (“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 e la Regione Piemonte hanno condotto uno studio di fattibilità per l’istituzione di un SIB rivolto al fenomeno della dispersione scolastica tra gli studenti immigrati. Lo studio è stato realizzato nell’ambito del progetto “SIB for Growth”, finanziato dal programma europeo EaSI. I risultati del progetto, la procedura di appalto e il modello di contratto rispettano il codice italiano degli appalti pubblici.

Vale altresì la pena di notare che la misurazione e la gestione dell'impatto, aspetti chiave dell'implementazione di un SIB, si stanno rapidamente diffondendo nelle politiche sociali italiane adottate dagli enti pubblici e da importanti fondazioni private, come l'impresa sociale pubblico-privata "Con i Bambini". Inoltre, nel dicembre 2017, con la legge finanziaria, è stato

istituito un fondo per l'innovazione sociale di 25 milioni di euro, con l'obiettivo sperimentare contratti a impatto.

Pertanto, oggi non è possibile segnalare un'iniziativa SIB completa. Tuttavia, vi sono diverse aree che stanno manifestando interesse verso l'implementazione dei SIB in Italia.

## 2.4.2. Opportunità e sfide

Nonostante il forte interesse delle regioni e dei diversi attori in Italia verso l'implementazione dei SIB, il contesto italiano comporta anche alcune limitazioni, al di là del quadro giuridico.

Durante il workshop “La sfida del Social Impact Bond”, i partecipanti hanno identificato due diversi limiti, come descritto di seguito:

### A. Limitazioni oggettive (o sistemiche):

- Scarsa flessibilità del quadro giuridico formale;
- Orientamento al breve termine: l'orizzonte a breve termine imposto dai vincoli di finanza pubblica è in radicale contraddizione con la filosofia SIB. L'impatto sociale, per sua stessa natura, manifesta la sua capacità di creare valore e di ricalcolare la spesa su orizzonti di medio termine. Collegarlo alla capacità di generare risparmi in un orizzonte di breve termine è una limitazione che riduce notevolmente il potenziale dei SIB, mentre vi è anche una contraddizione tra questa tendenza e la norma che impone alla PA di pianificare cicli economici e finanziari pluriennali;
- Mancanza di procedure di gestione del processo;
- Scarsa integrazione del processo SIB nel ciclo di pianificazione economica e finanziaria;

### B. Limitazioni soggettive (o culturali):

- Scarse capacità manageriali nella PA;
- Scarsa alfabetizzazione finanziaria nella PA e nelle organizzazioni del settore non-profit, che suscita scetticismo e paura nei rapporti con gli attori finanziari;
- Difficoltà nella governance dei processi che coinvolgono più stakeholder;
- Debolezza della leadership, dovuta in parte alla mancanza di una strategia politica globale. L'interesse espresso nei confronti dei SIB è stato espresso in precedenza;

Il workshop, tuttavia, ha evidenziato opportunità che non devono essere sottovalutate. Come primo elemento positivo, vale la pena ricordare l'interesse dimostrato dai partecipanti al

workshop, che, come detto, sono importanti organizzazioni pubbliche. In particolare, i rappresentanti regionali, impegnati in un duplice ruolo di coordinamento (verso l'alto con le politiche europee e nazionali, verso il basso con i comuni) hanno manifestato interesse nei confronti dei SIB e si sono dichiarati disponibili a comprendere meglio le possibilità di attuazione nei loro contesti.

Inoltre, i seguenti aspetti del contesto italiano sono emersi come un'opportunità:

- Disponibilità del sistema di finanza etica;
- La riforma del Terzo settore (2016) che spinge le organizzazioni non profit (OTS) a cambiare il loro approccio;
- Nascita di reti e centri di competenza che creano maggiore consapevolezza (vedi ruolo delle fondazioni);

## 2.5. SLOVENIA

### 2.5.1. Condizioni attuali

#### *Sistema politico e politica di welfare*

La Slovenia è definita come uno Stato unitario decentralizzato. Il governo nazionale è il legislatore in tutti i settori e le diverse autorità statali controllano la legalità del lavoro svolto dalle comunità locali. Dodici regioni statistiche applicano la legislazione nazionale, ma non hanno governi o leggi proprie. Inoltre, 58 enti governativi che non hanno lo status di governo locale conferiscono responsabilità statali e gestiscono le responsabilità dei loro ministeri a livello regionale. Il livello amministrativo più basso è costituito da 212 comuni. Secondo la costituzione, le competenze di un comune comprendono gli affari locali che possono essere regolati autonomamente dal comune e che riguardano solo i residenti del comune. I comuni sono responsabili dei trasferimenti sociali relativi all'istruzione prescolare e primaria, agli alloggi e, in una certa misura, all'assistenza istituzionale.

A differenza di molti paesi post-socialisti, la Slovenia non ha un deficit di welfare, ma piuttosto un sistema previdenziale molto forte. L'articolo 2 della Costituzione della Repubblica di Slovenia stabilisce che la Slovenia è uno Stato di diritto e uno Stato sociale. Poiché lo stato sociale è incorporato all'inizio della costituzione, esso ha un valore fondamentale (Filipovič Hrast and Kopač Mrak, 2016: 290).

Lo stato sociale sloveno consiste nel vecchio sistema socialista, con la sua struttura di monopolio statale. Il settore pubblico ha ancora un ruolo dominante. Tuttavia, vi sono alcuni settori dei servizi sociali coperti dalle imprese sociali e dagli enti del terzo settore, costituiti da organizzazioni non governative e senza scopo di lucro. Questi ultimi attuano progetti e servizi su mandato del governo.

#### *NEET e anziani*

Nel 2015, il tasso di NEET in Slovenia del 12,3% era inferiore alla media UE, pari al 14,8%. In Slovenia, la percentuale di NEET tra i disoccupati di lunga durata, pari al 28,2%, è leggermente superiore alla media UE (22%). D'altra parte, solo il 2,1% di tutti i NEET sono lavoratori scoraggiati (media UE 5,8%). Oltre alla dispersione scolastica, i problemi principali di questo gruppo sono la disoccupazione giovanile, in particolare la disoccupazione di lunga durata, nonché la violenza, la criminalità, l'abuso di alcool e droghe (Ledermaier and Mascherini, 2016: 13–36).

Inoltre, Kump, Kavaš e Črnigoj si concentrano sulla fascia di età 30-35 anni, sebbene questa non rientri nella definizione di NEET. Sono state queste le persone più colpite dallo sfavorevole mercato del lavoro causato dalla crisi economica, ma sono state trascurate da Garanzia giovani del 2014, che ha portato alla creazione e allo sviluppo di attività volte ad aiutare i giovani a rientrare nel mondo dell'istruzione, della formazione o del lavoro. Pertanto, gli autori chiedono di far rientrare la fascia di età 30-35 nel gruppo NEET della Slovenia.

L'aumento dell'aspettativa di vita e il basso tasso di natalità stanno portando a un crescente invecchiamento della popolazione in Slovenia. Attualmente, circa il 18 per cento della popolazione ha 65 anni e più, mentre entro il 2080 la loro quota stimata nella popolazione potrebbe essere di circa un terzo (Eurostat, 2017a). Ciò comporta anche una crescente necessità di servizi per gli anziani.

#### *Social Impact Bond in Slovenia*

Il solido stato di welfare in Slovenia è una delle ragioni per cui finora non sono stati realizzati SIB. Per la maggior parte degli stakeholder, il sistema dei Social Impact Bond è tuttora sconosciuto, sebbene i SIB siano stati presentati e già nel 2010, in Slovenia, sia stata avanzata l'iniziativa per progetti pilota SIB dal Fund 05 – Foundation for Social and Impact Investment in occasione della prima edizione degli Economy Days a Lubiana. Nel 2012 il Forum sloveno dell'Imprenditoria sociale ha incluso tra i suoi obiettivi il settore bancario etico e i SIB. Tuttavia, l'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento della spesa per la protezione sociale porteranno a riforme del sistema previdenziale che potrebbero influenzare il ruolo dello stato.



## 2.5.2. Opportunità e sfide

Per quanto riguarda il quadro giuridico, la Slovenia presenta diverse sfide. In primo luogo, non è chiaro se l'attuale legislazione slovena sostenga o meno l'attuazione dei SIB. Pertanto, sono necessarie ulteriori approfondimenti su questo argomento.

Gli aspetti più impegnativi sono:

a) il rendimento dell'investimento da versare agli investitori interessati in caso di SIB completato con successo.

b) La procedura di gara. In primo luogo, c'è una mancanza di esperienza, poiché finora in Slovenia non sono stati attuati SIB. In secondo luogo, il sistema sloveno degli appalti pubblici è stato oggetto di numerose modifiche istituzionali e normative in un breve lasso di tempo, con conseguente incertezza circa le norme e le procedure applicabili. Una terza sfida consiste nella scarsa capacità amministrativa e nelle lunghe tempistiche richieste dalle procedure di appalto in generale.

c) Competenze dei partner pubblici nei possibili settori di intervento. Il sistema politico con un livello nazionale forte limita le responsabilità locali, le competenze e le risorse finanziarie dei comuni. Ciò vale anche per i settori di competenza degli enti locali (pianificazione urbana e territoriale, case di riposo, alloggi, istruzione (scuola materna, scuola elementare)). I comuni devono dunque far fronte alla mancanza di fondi per l'attuazione della legislazione nazionale.

I SIB potrebbero costituire un nuovo approccio interessante per ridurre i costi dei servizi sociali. Inoltre, danno al governo la possibilità di testare servizi alternativi con l'aiuto di un sostegno privato. In caso di successo di un progetto, può essere concesso un finanziamento regolare.

Un punto cruciale è la comunicazione e la promozione dei benefici. I SIB non solo offrono allo Stato la possibilità di sperimentare nuovi approcci, ma danno la possibilità di raggiungere persone che non sono raggiunte dalle iniziative esistenti.

Cionondimeno, per quanto concerne l'attitudine verso i SIB in Slovenia, il "*discussion paper*" descrive una profonda sfiducia manifestata dai passati governi e dal pubblico rispetto a questo modello di finanza ad impatto. Dato che la Slovenia ha un sistema di welfare forte e ben funzionante, vi è il timore che i SIB portino alla monetizzazione dei servizi sociali, con conseguente influenza negativa sulle finalità e la portata dei servizi sociali, in quanto la dimensione monetaria diventa preponderante. Inoltre, gli autori descrivono l'incomprensione relativa al tasso di rendimento per gli investitori, dal momento che questo denaro è destinato a essere speso anche per i servizi sociali.

Inoltre, l'individuazione di un problema sociale che potrebbe beneficiare dell'attuazione di un SIB è un compito impegnativo in Slovenia, in quanto i servizi sociali operano già in quasi tutti i settori di intervento, sebbene con problemi dovuti alla mancanza di fondi. La dimensione limitata del paese rende ancora più difficile l'individuazione di progetti di dimensioni adeguate da finanziare tramite SIB.

Anche l'aspetto dei potenziali stakeholder in Slovenia è caratterizzato da possibilità e ostacoli. In primo luogo, il concetto di SIB è quasi sconosciuto alla maggior parte dei potenziali partner. Mentre il settore dell'economia sociale lo conosce in parte, gli altri stakeholder, come i partner pubblici, le autorità locali, ecc., ne sono per lo più all'oscuro.

Il successo dei SIB richiede autorità governative motivate, interessate a risolvere i problemi di gestione in modo innovativo e a ridurre i costi. Inoltre, ha bisogno di investitori interessati e di fornitori di servizi sociali efficienti.

Sebbene si possano individuare potenziali investitori che donino una grande quantità di fondi a progetti sociali, non è chiaro se essi siano interessati ad investire anche nei SIB. Un fattore aggravante è che, a differenza delle donazioni, non vengono concesse agevolazioni fiscali per investire in SIB.

Un altro compito impegnativo è il reperimento di fornitori di servizi sociali adeguati. Nella maggior parte dei casi, le attuali imprese sociali sono troppo piccole per attirare investitori privati. Sul piano giuridico, la legge sull'assistenza sociale vieta di ricavare un qualsiasi tipo di valore attraverso i servizi sociali. I fornitori di servizi sociali, che sono molto probabilmente partner esecutivi dei Social Impact Bond in Slovenia, sono esclusivamente persone giuridiche senza scopo di lucro, i cui introiti in eccesso sono utilizzati unicamente per l'imprenditoria sociale o per altre finalità non a scopo di lucro. Pertanto, i rendimenti finanziari dei SIB per gli investitori rappresentano una questione controversa, anche per gli altri portatori di interessi.

## 2.6. ELEMENTI COMUNI E RISULTATI INTERMEDI

Se consideriamo i Social Impact Bond nella Macroregione alpina, sebbene i paesi coinvolti abbiano condizioni politiche diverse, una legislazione propria e diversi sistemi di welfare, sembra vi siano delle similitudini in termini di ostacoli e opportunità per i Social Impact Bond, descritti in modo esaustivo dagli autori nei “*discussion paper*” elaborati nella prima parte del progetto. Si possono pertanto individuare questioni aperte comuni in ambito legislativo, di progettazione e implementazione dei contratti, nonché dei potenziali stakeholder.

### *Incertezze giuridiche*

Il capitolo 2 ha identificato diversi vincoli per gli SIB in Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia a livello giuridico. Tuttavia, tutti gli Stati hanno condiviso una grande insicurezza per quanto riguarda la fattibilità dei SIB stante la legge vigente. Per un'efficace implementazione dei SIB nei singoli Stati, è necessaria l'istituzione di un quadro politico e giuridico che consenta l'introduzione dei Social Impact Bond o, perlomeno, di alcuni progetti pilota. Inoltre, è necessario creare strutture che riducano i costi individuali di un SIB per renderli appetibili sul lungo periodo.

Uno dei momenti principali dell'implementazione di un SIB è la pianificazione e la strutturazione dello stesso. L'impianto strutturale contribuisce essenzialmente al successo o al fallimento del progetto. Diverse sono le aree fondamentali descritte dagli autori dei documenti di discussione.

#### *Presupposti*

Poiché il contratto per un SIB definisce non solo gli obiettivi di un'azione, ma anche le sue condizioni preliminari, possono sorgere difficoltà non solo per quanto riguarda il completamento di un progetto, ma anche il fatto che l'ambiente dei beneficiari debba essere verificato. Non solo bisogna definire il gruppo di beneficiari, ma è necessario anche un grande sforzo per verificare se questi sono stati effettivamente esclusi dal sistema tradizionale di servizi sociali.

#### *Misura e valutazione*

Un altro punto cruciale perché un SIB abbia successo è la valutazione e la misurazione dell'impatto. Pertanto, lo sviluppo di strumenti efficienti per la misurazione dell'impatto è di grande importanza quando si progetta il contratto. Al momento, mancano valutazioni sistematiche. Per creare uno strumento significativo, il garante ha bisogno di conoscere in dettaglio il contesto giuridico, nonché di competenze nelle procedure di misurazione degli impatti e della capacità di progredire. Inoltre, la discussione sulla misurazione solleva questioni fondamentali relative al valore dei servizi sociali. Il valore sociale è misurabile in qualche modo? Significa che possono essere finanziati solo progetti misurabili? L'esito positivo implica automaticamente che i benefici superano i costi?

#### *Appalto*

Quando si lavora con le istituzioni pubbliche, è necessaria una procedura di appalto per ottenere servizi o affidare incarichi a istituti. Da ciò possono derivare una serie di problemi. Ad esempio, può risultare molto difficile coinvolgere il fornitore di servizi sociali in una fase iniziale. Pertanto, è decisivo trovare soluzioni di attribuzione degli appalti alternative che finora non sono state utilizzate.

#### *Progettazione del contratto*

Un aspetto chiave per il successo dei SIB è la progettazione del contratto. La difficoltà di progettazione dei contratti SIB è un fattore comune a tutti i paesi, ognuno con il proprio sistema politico e sociale. Poiché i SIB sono uno strumento piuttosto nuovo, l'esperienza in merito è limitata, il che rende il processo contrattuale dei SIB un problema concettuale.

#### *Rimborso*

Il rimborso finanziario in caso di successo è una delle parti essenziali di un SIB. Pertanto, la valutazione del progetto è un aspetto fondamentale. Solitamente, un SIB è considerato di successo se l'impatto è superiore ai costi. Successo significa risparmio sui costi. Gli aspetti finanziari sono facili da misurare e valutare, ma gli stakeholder devono essere consapevoli del fatto che progetti diversi richiedono metodologie diverse. Oltre agli aspetti monetari, dovrebbero far parte della misurazione anche altri aspetti, come i beneficiari o le questioni sociali. Un punto critico è quello di evitare di considerare i risparmi sui costi come valutazione standard dei valori sociali. Poiché i SIB sono uno strumento piuttosto nuovo, l'esperienza in merito è limitata. La questione è cosa succeda al denaro in caso di fallimento. L'investitore non riceverà i soldi indietro, ma per il partner pubblico possono sorgere nuovi problemi. In molti casi è problematico quando non sono necessari i fondi che si prevedeva di spendere. Una possibile soluzione potrebbe essere l'utilizzo di SIB a fasi, in contrapposizione all'attuale impostazione "tutto o niente". Se la misurazione mostra il successo in alcune parti del progetto, potrebbe verificarsi un rimborso parziale. Ciò ridurrebbe anche il rischio per gli investitori, rendendo così più attraente ai loro occhi l'investimento in un SIB. Un altro vantaggio di questo modello è la possibilità di ridurre i costi di transazione per la ricerca di partner, in quanto il minor rischio rende i SIB più appetibili per gli investitori.

#### *Stakeholder*

In un accordo multi-stakeholder, è importante trovare un numero ragionevole di partner. Quando si decide, ad esempio, in merito all'ente o agli enti di servizi sociali, occorre considerare se essi dispongono di capacità sufficienti a operare nell'ambito del SIB, ma che molti fornitori diversi che non sono abituati a lavorare insieme potrebbero non essere molto efficienti, con costi di transazione potenzialmente molto elevati. I SIB riuniscono diversi attori che altrimenti potrebbero non entrare in contatto. I fornitori di servizi sociali, gli amministratori pubblici, le fondazioni, le agenzie di consulenza e gli investitori cercano di individuare nuove soluzioni ai problemi sociali e aiutare le persone portatrici di bisogni emergenti. Questo può essere un enorme vantaggio per il progetto, in quanto emergono nuove idee e prospettive. Per beneficiare di nuove prospettive, uno dei compiti principali è quello di comunicare con i portatori di interessi all'inizio di un nuovo SIB. Per evitare incomprensioni durante la realizzazione, occorre del tempo per conoscere le diverse mentalità, iniziare a comprendersi a vicenda e trovare compromessi ragionevoli. Poiché i SIB sono orientati ai risultati, una

certa pressione per raggiungere un certo obiettivo può contribuire ad aumentare l'efficienza e l'efficacia nel perseguire tale obiettivo e, poiché i SIB solitamente aprono la strada a nuovi settori di intervento, le organizzazioni dei servizi sociali coinvolte sono fortemente motivate a provare questo nuovo metodo. Inoltre, la partecipazione a un SIB può essere anche una buona pubblicità per le imprese sociali attraverso l'attenzione del pubblico.

Tuttavia, gli stakeholder devono essere consapevoli del fatto che questo scenario contiene anche un potenziale di conflitto. In questo nuovo panorama possono scontrarsi approcci e atteggiamenti divergenti. Possono sorgere conflitti tra gli stakeholder. Quando due o più fornitori di servizi sociali lavorano insieme in un SIB, gli approcci alle soluzioni possono differire gli uni dagli altri e, nel peggiore dei casi, essere incoerenti. Inoltre, un bilancio ristretto può portare ad una maggiore rivalità tra le imprese sociali. Occorre inoltre prestare attenzione al fatto che un bilancio troppo esiguo, abbinato a incentivi per obiettivi prefissati, aumenta il rischio di autosfruttamento.

Sintetizzando: per i portatori di interessi si aprono una serie di interrogativi riguardanti i SIB nella Macroregione alpina. Il seguente capitolo III fornirà consigli, integrati da esempi di buone pratiche, rivolti agli attori interessati ad attuare un progetto SIB.





## 3. Linee guida per i portatori di interessi

### 3.1. PROCESSO DI SVILUPPO DI UN SOCIAL IMPACT BOND

Questo capitolo è dedicato al nucleo centrale della Metodologia comune. In questa sezione viene presentato il processo di sviluppo del SIB, esaminandone in dettaglio le sue singole fasi. Nel dibattito internazionale, come nel capitolo precedente, sta emergendo sempre più il tema di come ridurre i costi di transazione SIB. In questo ambito, una considerazione frequentemente citata è se un modello coerente o armonizzato sia in grado di correggere questo problema. Da una parte si sostiene che con un numero fisso di investitori, un unico modello di contratto e un approccio personalizzato, i processi possano essere semplificati, ottenendo così un risparmio economico nei costi di transazione e nei costi correnti. Dall'altra, ci si concentra piuttosto sul contesto di riferimento di un SIB. Si sostiene che i SIB servano a risolvere problemi sociali di massa in alcuni gruppi sociali di solito difficili da raggiungere, consentendo così allo Stato di risparmiare su interventi e attività così complesse. L'adattamento flessibile di un SIB alle esigenze del gruppo, agli investitori, al suo scopo o alle possibilità finanziarie, andrebbe perso se il modello SIB fosse standardizzato. Riteniamo che queste possibilità di adattamento individuale costituiscano il maggior potenziale dei SIB. Pertanto, le pagine seguenti non individuano un modello ortodosso da seguire, ma un suggerimento su come avvicinarsi al SIB. Il capitolo che segue cerca solo di dare possibili risposte alla domanda sulle opportunità e le fasi dello sviluppo di un SIB. Il capitolo 3 si basa sul lavoro di Social Finance (2013), "A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds" (Guida tecnica allo sviluppo dei Social Impact Bond) e sulle otto fasi per la realizzazione di un SIB. Nel processo di strutturazione del SIB, è preferibile procedere per fasi e lavorare su ognuna di esse. Alcune fasi, come la definizione del tema sociale e della popolazione destinataria, nonché la definizione dell'intervento, sono per lo più necessarie e completate nella fase di sviluppo di un SIB. Altre, tuttavia, sono in fase di realizzazione, ma entrano continuamente in gioco nell'implementazione di un SIB, ad esempio lavorando sul business case, la metrica del risultato o gli obblighi contrattuali. Il diagramma seguente illustra le singole fasi del processo di sviluppo di un SIB.

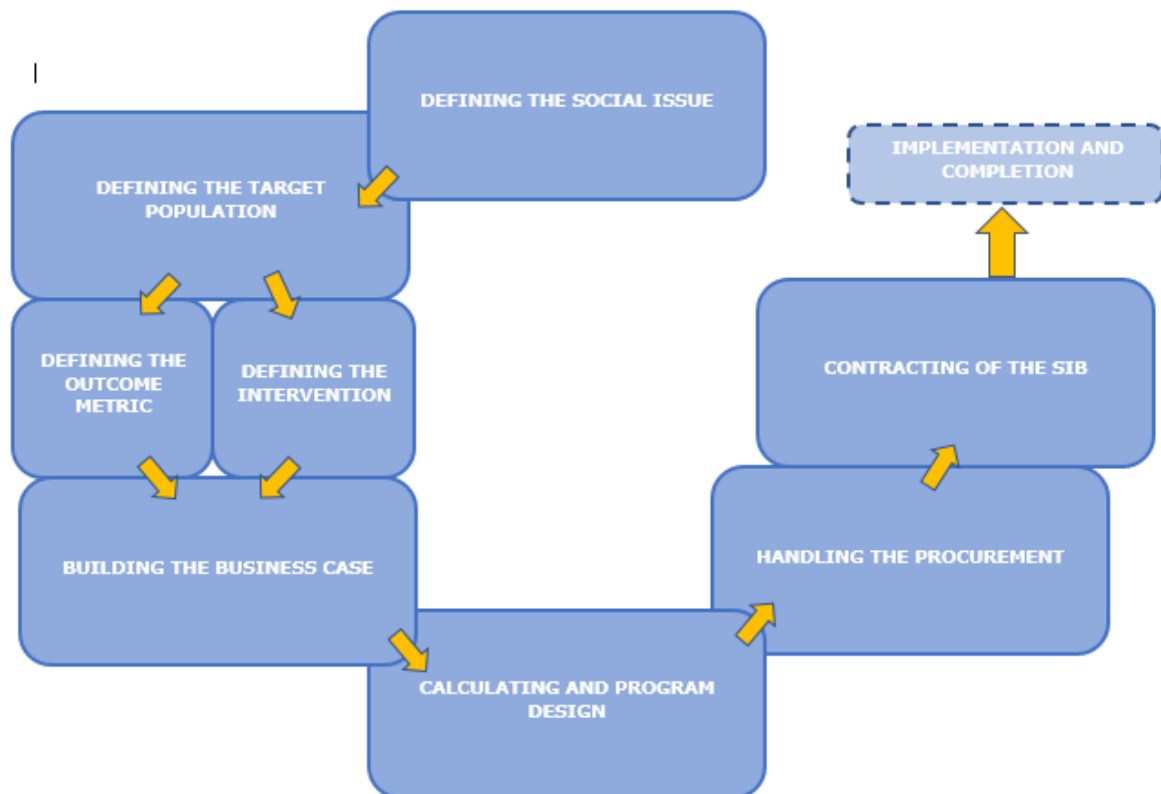


Figure 1 Development Process of a SIB (cf. Social Finance, 2013)

### 3.1.1. Definizione del tema sociale e della popolazione beneficiaria

Si potrebbe sostenere che sia utile basare la scelta dell'intervento pianificato, quindi il **problema sociale** da risolvere, sulla misurabilità, sul risparmio o sulla riduzione dei costi da parte della Pubblica amministrazione (So and Jagelewski, 2013: 18). Solitamente è così, in quanto è possibile strutturare gli interventi più costosi attraverso un SIB e nel capitale investito dagli investitori sociali, consentendo idealmente alla Pubblica amministrazione un risparmio sui costi. Gli investitori e i finanziatori devono certamente essere coinvolti anche nella scelta del problema sociale da affrontare. È importante fare in modo che coloro che assumono l'impegno, concretizzatosi sotto forma di investimento ad impatto, siano già strettamente coinvolti nelle decisioni prese durante i lavori di fattibilità. La scelta dei settori è anche legata agli investitori in quanto la loro propensione a investire aumenta quando si crea un background, una passione, un coinvolgimento personale o un senso di grande impatto dell'investimento (Varga and Hayday, 2016: 40).

La definizione del **gruppo di beneficiari** (target della popolazione di riferimento) è inoltre strettamente connessa sia al problema sociale da affrontare sia, idealmente, al risparmio sui costi per la PA. Il fattore risparmio sui costi si riflette nel gruppo di beneficiari ideale che



attualmente mostra risultati mediocri, cui si può ovviare con un intervento proporzionalmente complesso. Lo sforzo richiesto da un intervento di questo tipo è dovuto al fatto che il sistema attuale non è in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze del gruppo target. Allo stesso tempo, questo porta alla definizione del gruppo di beneficiari ideale, che può essere ricavato dalla definizione di NEET nel Capitolo 2. Per delineare con maggiore precisione la popolazione beneficiaria, dovrebbe essere di facile identificazione e, naturalmente, accessibile all'intervento previsto. L'accesso al gruppo target è particolarmente importante per poter registrare i servizi forniti e i risultati ai fini della valutazione nelle fasi successive. La definizione del gruppo di beneficiari comprende anche determinarne la dimensione ideale: non dovrebbe essere tanto grande da non poter verificare adeguatamente i risultati e non poter fare dichiarazioni statistiche, né dovrebbe essere tanto piccolo da non rendere necessario un intervento mirato. In generale, un SIB dovrebbe offrire servizi basati sulla prevenzione e il gruppo target deve essere selezionato e definito di conseguenza. Se la definizione è troppo poco chiara o troppo diffusa, ciò influisce direttamente sul risultato del SIB (Social Finance Ltd, 2011b: 8). In sintesi, l'identificazione e la definizione del gruppo target è cruciale per il successo di qualsiasi intervento, SIB compresi. Deve quindi essere scelto con precisione e tenendo conto dei diversi effetti possibili.

### 3.1.2. Definizione dell'intervento

Nell'ambito di un SIB, un intervento è il servizio o i servizi che sono messi a disposizione del gruppo di beneficiari. Questi servizi sono adattati ai risultati e agli obiettivi desiderati di un SIB e alle esigenze del rispettivo gruppo target. È quindi di enorme importanza per il successo di un SIB che l'intervento raggiunga il risultato. La fase di definizione dell'intervento dovrebbe pertanto garantire che la sua efficacia possa essere verificata sulla base di dati affidabili (Social Finance Ltd, 2014: 11).

D'altro canto, dovrebbero essere evitate lacune od omissioni nella fornitura del servizio, in quanto potrebbero modificare gli obiettivi attesi del SIB. Al fine di individuare gli interventi adeguati, è necessario prendere in considerazione alcuni criteri. Gli interventi di natura preventiva sono adatti a essere incorporati in un SIB, in quanto evitano misure di riorganizzazione costose e, quindi, offrono alla PA un incentivo finanziario per partecipare a un SIB con interesse.

Inoltre, gli interventi con maggiori effetti qualitativi potrebbero non essere adatti all'interno di un SIB (Social Finance Ltd, 2013: 6–7). Un'attribuzione concreta dei risultati dell'intervento è necessaria e può essere valutata adottando un approccio controfattuale, attraverso un metodo di valutazione o una comparazione. Allo stesso modo, i vari portatori di interessi non solo chiedono buoni risultati, ma vogliono anche creare progressi e quindi interventi

innovativi. Pertanto, gli interventi realizzati da organizzazioni che possono raccontare una storia di successo, ma anche agire in modo flessibile e innovativo, sono estremamente adatti ai SIB, soprattutto se non sono finanziati dal bilancio statale al momento dell'implementazione. Pertanto, il trasferimento del rischio a investitori privati e la promessa di pagare solo se i risultati sono raggiunti, offrono una grande opportunità e dovrebbero essere presi in considerazione nella definizione dell'intervento. Anche gli interventi basati sulle evidenze, con una storia, sono ideali per i SIB.

Al contrario, il modello SIB non è adatto se i risultati possono essere considerati quasi garantiti. In questo caso ha più senso che l'intervento sia completamente finanziato dal governo.

Infine, la scalabilità gioca ancora un ruolo nel decidere l'intervento appropriato. I fornitori di servizi dovrebbero essere in grado di modulare l'intervento nella misura in cui sia i costi che lo sforzo siano appropriati e giustificati dalla struttura di un SIB.

Nella definizione degli interventi, devono essere menzionati alcuni altri fattori e punti di attenzione, ad esempio l'obiettivo dell'investimento. Oltre agli investitori finanziari, il sostegno non finanziario svolge un ruolo importante nei SIB. Pertanto, quando si tratta di determinare l'intervento, dovrebbe essere considerato anche questo fattore, in quanto il sostegno non finanziario preferisce concentrarsi su determinate aree geografiche, oppure su settori in cui ha riscontrato un deficit di capacità, o in ambiti nei quali abbia conoscenze specialistiche e che li spingano emotivamente e personalmente a sostenere l'intervento SIB. Spesso dipende dal contesto generale di un SIB. In vista di un possibile quadro internazionale, come presentato nel capitolo 4, il sostegno non finanziario spesso dipende dall'attenzione locale e dalla rispettiva lingua nazionale. Quando i mercati sono piccoli, gli investitori non finanziari possono scegliere di creare un modello regionale che considerano più efficiente in termini di costi e in grado di fornire benefici, in termini di, conoscenze alle imprese sociali (Varga and Hayday, 2016: 36).

### 3.1.3. Definizione della metrica del risultato

**"Perché commissionare in base ai risultati?"** Prima di parlare del motivo per cui commissionare in base ai risultati è un metodo adatto ai SIB, è necessario definire alcuni termini chiave. Ci sono due concetti, l'affidamento orientato agli input e agli output, che costituiscono le prime fasi o fanno parte di un modo alternativo di commissionare un SIB. Questi tipi di contratti orientati all'input o all'output sono più facili da misurare. Per questo motivo, i leader del settore pubblico hanno accettato quegli input e output piuttosto semplici e misurabili per valutare il successo di un SIB o di altri interventi "payment by result".

Osservando le definizioni di input e output, i numeri per misurare il successo si distinguono molto chiaramente:

*l'input* comprende tutte le risorse finanziarie e personali che sono state investite in un progetto o intervento. Ciò comprende anche l'orario di lavoro e altre attrezzature e/o materiali.

Per *output* si intendono tutti i “servizi forniti nell'immediato” (Schober and Then, 2015: 46) per un progetto o un'organizzazione scaturiti dall'input. Si tratta di consulenze, vendite dirette o, ad esempio, eventi.

La definizione dei risultati mostra che i numeri concreti necessari per misurare il successo sono più nascosti che nei contratti orientati agli input o agli output:

i *risultati* sono tutti attesi e inattesi, così come tutti gli effetti positivi e negativi e i cambiamenti per gli stakeholder o il gruppo di beneficiari coinvolti. Sono il risultato degli output, degli interventi concreti in un SIB.

Il concetto di impatto è utilizzato quasi in modo intercambiabile con la terminologia dei risultati. Tuttavia, esaminando la definizione del termine impatto, diventa subito chiaro che ciò comporta un'esplorazione più approfondita del vero valore dell'oggetto o servizio da valutare:

*l'impatto* può essere indicato con il termine effetto netto. Il risultato dovrà essere depurato, in tutto o in parte, di diversi elementi, quali deadweight ecc.

Quando si parla di misurazione dei risultati nella valutazione dei SIB, ciò significa solitamente effetti netti, ad esempio gli impatti. Vi sono altre ragioni, oltre a quelle elencate all'inizio di questo capitolo, per cui oggi si preferisce commissionare in base ai risultati piuttosto che appaltare e commissionare in base agli input o output. I tipi di appalto orientati agli input o all'output possono aumentare il rischio che i fornitori di servizi riducano i costi e che la qualità del servizio o dell'intervento fornito al gruppo di beneficiari diminuisca. Quando i fornitori devono sempre controllare che il servizio offerto sia in equilibrio con il denaro investito, non c'è spazio per l'innovazione. Quando esistono troppe barriere definite dal denaro o dai risultati offerti, l'innovazione e la creatività hanno la peggio e vengono raggiunti solo gli obiettivi più necessari. Inoltre, il management fa un grande sforzo per attenersi alla procedura. I contratti orientati agli input o all'output lasciano al management un ampio spazio di manovra per rispettare il contratto, anche se gli obiettivi finali di un SIB non vengono raggiunti (Social Finance Ltd, 2015: 5).

*"Mentre gli input possono essere misurati al momento della fornitura, i risultati possono essere misurati solo dopo la stessa" (Social Finance Ltd, 2015: 6)*

Per commissionare i risultati e misurarli, gli obiettivi di un intervento devono essere definiti molto chiaramente fin dall'inizio. In questo modo si garantisce che tutti portatori di interessi di un programma si concentrino sul raggiungimento di questi obiettivi piuttosto che limitarsi a fornire il servizio contrattuale nei limiti delle condizioni concordate. Non c'è spazio neanche per l'anonimato, perché la libertà di personalizzare i servizi è evidenziata nei contratti basati sui risultati. Quando si misura il successo in base ai risultati, l'innovazione è possibile perché c'è spazio per sviluppare nuove soluzioni e raggiungere i risultati in modo migliore. Per questi motivi, commissionare in base ai risultati è il metodo migliore per l'affidamento di SIB.

**Processo di sviluppo di una metrica dei risultati:** Una metrica dei risultati è il valore necessario per determinare se una prestazione concordata è stata raggiunta. In termini di SIB, la metrica dei risultati è necessaria per determinare se e in che misura il rendimento sarà pagato agli investitori e, se del caso, ai fornitori. Il processo di sviluppo di una metrica dei risultati può essere suddiviso in cinque fasi. In primo luogo, bisogna identificare i risultati: questa fase dovrebbe iniziare molto presto nel processo di sviluppo del progetto. Il secondo passaggio consiste nel definire una base di riferimento o controfattuale. Successivamente, la valutazione dei risultati deve essere indicata conformemente agli obiettivi delle amministrazioni aggiudicatrici. A questo punto, possono avere inizio la misurazione e l'attribuzione dell'impatto. Per questi passaggi è necessario discutere e selezionare una serie di metodi di misurazione. Infine, l'ultima fase della metrica dei risultati è la valutazione dell'impatto (Social Finance Ltd, 2015, p. 10). Durante il primo TAB (Transnational Advisory Board) tenutosi a Monaco di Baviera nel giugno 2018, Stephanie Petrick, Responsabile degli investimenti a impatto presso Phineo gAG, è intervenuta all'incontro in qualità di esperto riconosciuto per la misurazione dei risultati. Stephanie Petrick ha più di 15 anni di esperienza nella consulenza a investitori di private equity, multinazionali e imprese sociali in Europa e negli Stati Uniti. Sulla base di ciò che è emerso durante il TAB, i paragrafi che seguono integrano le conoscenze nello sviluppo di una metrica dei risultati.

Abbiamo seguito anche le linee guida sulla metrica e la misurazione del risultato elaborate da Social Finance (cfr. (Social Finance Ltd, 2015) e dal Government Outcomes Lab (cfr. (Government Outcomes Lab, 2017b).

#### 1. Identificazione dei risultati: selezione e definizione dei risultati

In questa fase, bisogna definire in dettaglio i risultati da raggiungere. Ne consegue che anche il metodo migliore di misurazione dei risultati deve essere concordato e stabilito.

Inoltre, deve essere sviluppata una struttura finanziaria che fissi determinati termini di pagamento e indichi gli importi da pagare. Questo deve essere fatto per ogni singolo risultato (Government Outcomes Lab, 2017b: 23).

Prima di andare oltre, diamo una breve panoramica su come dovrebbe essere effettuata l'identificazione dei risultati (Government Outcomes Lab, 2017b: 12). In primo luogo, il risultato dell'intervento, o il cambiamento che ci si aspetta di generare nel gruppo sociale beneficiario, sarà utilizzato per selezionare i possibili risultati. Inoltre, sorge la domanda se il risultato sia conforme agli obiettivi contrattuali e al caso finanziario. Se così non fosse, in assenza di somiglianze con gli obiettivi concordati contrattualmente, il risultato deve essere dichiarato inadatto al contratto. Se il risultato selezionato è in linea con gli obiettivi contrattuali, entra in gioco la componente finanziaria. Ciò significa verificare se gli sforzi e i costi della misurazione del risultato sono accettabili. In caso contrario, occorre determinare un risultato e una misura indiretti (proxy). Dopo aver chiarito l'aspetto finanziario della misurazione del risultato, è necessario identificare i requisiti per la misurazione dello stesso e prendere in considerazione la metrica. In seguito, i risultati saranno esaminati alla ricerca di possibili incentivi perversi (segue spiegazione) e, se individuati, saranno attenuati. Solo dopo aver svolto tutte queste fasi il risultato è considerato idoneo al contratto.

L'identificazione e la selezione dei risultati da misurare è un passo cruciale per lo sviluppo dei SIB. Non si tratta di un processo lineare; ci sono molte fasi e opportunità per raggiungere una definizione precisa. In alcuni casi, gli obiettivi degli interventi sono facilmente quantificabili, in modo da poterne ricavare i risultati. Ma in altri casi, sono necessari più cicli di iterazione per ottenere risultati "significativi e misurabili" (Social Finance Ltd, 2015: 11). Nella guida tecnica per la determinazione della metrica del risultato, Social Finance pone alcune domande che possono aiutare a specificare e identificare tali risultati:

1. Come si manifesta il successo del progetto?
2. Quali misure oggettive di questo successo sono disponibili?
3. Di queste misure, quali sono collegate a fonti di dati esistenti che possono essere utilizzate in senso pratico?
4. Si tratterebbe di una valutazione significativa in termini di reali miglioramenti positivi nella vita delle persone?
5. Se questi dati non esistessero già, potrebbero essere rilevati obiettivamente e senza richiedere risorse aggiuntive significative? (Social Finance Ltd, 2015: 12)

Anche altre organizzazioni hanno sviluppato una matrice dei risultati che include diverse aree di interesse sociale. Ad esempio, la Outcome Metric di Big Society Capital o di New

Philanthropy Capital (Social Finance Ltd, 2015: 13) può essere utilizzata come ausilio di lavoro.

*La misurazione dell'impatto di solito avviene nella fase embrionale di un progetto, per comprendere cosa significa miglioramento per il gruppo target e come possiamo misurarlo.*

*Quali indicatori dobbiamo seguire? E come impostare l'intervento di conseguenza? È possibile attribuire un impatto a questo intervento? Stephanie Petrick*

La *scala temporale* scelta per la misurazione dei risultati dovrebbe essere sufficientemente ampia per raggiungere risultati sostenibili. La scala temporale determina e influenza anche le remunerazioni dei risultati. La pianificazione finanziaria degli investitori e dei fornitori dipende in larga misura da quanto costoso “sarà per gli investitori o i fornitori che immettono capitale di rischio” (Social Finance Ltd, 2015: 16). Gli investitori normalmente auspicano un orizzonte di pagamento di circa tre anni tra l'inizio dell'intervento e il completamento della misurazione dei risultati. Adottare una scala temporale inferiore significa che gli investitori riceveranno prima il rendimento dei loro investimenti, potendo finanziare nuovi progetti più rapidamente e generando così un maggiore impatto sociale.

Altre questioni che dovrebbero essere discusse e per le quali dovrebbero essere trovate le risposte per ogni singolo SIB includono la scala temporale, gli incentivi allineati e gli incentivi perversi (Social Finance Ltd, 2015: 16–20).

Gli *incentivi allineati* possono essere intesi come considerazioni su come viene inquadrato il successo. I risultati possono essere misurati secondo un metodo binario o di frequenza. Misurare con un metodo binario significa che, ad esempio, verrà misurato il numero di NEET che hanno preso parte a corsi di formazione applicata, poi trasformati in un impiego. È un'interpretazione più assoluta. Il metodo della frequenza significa che viene misurato il numero di richieste ricevute. Ogni risultato deve inquadrare il successo e deve decidere come questo può essere misurato al meglio, utilizzando una frequenza o un metodo binario.

Gli *incentivi perversi* appaiono “quando la remunerazione dei risultati [...] incentiva azioni con un impatto negativo sui risultati sociali” (Social Finance Ltd, 2015: 16). Con una buona architettura contrattuale e risultati significativi, selezionati e definiti, è possibile evitare due dei principali incentivi perversi. Un incentivo perverso è il *cherry picking*, per cui il fornitore di servizi seleziona i membri del gruppo di beneficiari più facili da raggiungere con l'intervento rispetto ad altri. È il tentativo di massimizzare la remunerazione dei risultati a svantaggio di quei NEET che sono più difficili da raggiungere. L'altro è il *parking*, anch'esso un incentivo perverso, in cui il fornitore di servizi ignora i gruppi più difficili da aiutare e li esclude dal servizio in quanto è più difficile ottenere pagamenti con loro.

Ogni SIB comporterà rischi e incentivi. Tuttavia, il rischio potrebbe essere ridotto “pagando i fornitori in base ai servizi erogati e facendo sì che gli investitori si assumano il rischio di ottenere risultati” (Social Finance Ltd, 2015: 16).

## 2. Definizione di una base di riferimento o controfattuale

La definizione di una base di riferimento è di solito effettuata attraverso un'indagine specifica. Prima di sottoscrivere il contratto e realizzare l'intervento è opportuno scattare un'istantanea sulla situazione del gruppo di beneficiari. L'indagine va condotta il prima possibile. La configurazione dell'indagine di riferimento dovrebbe essere basata sull'architettura di valutazione, in modo da ottenere valori e risultati comparabili in una fase successiva. Se il SIB prevede un secondo valutatore, questo dovrebbe effettuare sia l'indagine di riferimento che la valutazione, se possibile.

In alcuni casi non è possibile stabilire una base di riferimento. In tal caso, possono essere disponibili altre serie di dati che consentano un confronto con il gruppo target allo stesso modo di un'indagine di base. In alternativa, se i gruppi di trattamento e di controllo sono quasi la stessa popolazione, può essere valida un'unica stima.

*Per utilizzare un sistema controfattuale vengono spesso utilizzate tre metodologie: studi di controllo (idealmente randomizzati), baseline storiche o tariffe dei risultati. Stephanie Petrick*

Il metodo controfattuale definisce tutti gli output e i risultati che si otterrebbero in assenza dell'intervento previsto. L'indagine controfattuale è necessaria per confrontare gli output e i risultati effettivi con quelli che si sarebbero avuti senza l'intervento. Il rischio che si genera dal non avere tali risultati è quindi chiamato “rischio controfattuale”. I risultati possono essere sopravvalutati o sottovalutati se non si hanno dati relativi ai risultati o agli output in caso di mancato servizio.

Alcuni fattori che influenzano il rischio controfattuale sono spiegati di seguito (Social Finance Ltd, 2016: 13): la disponibilità di dati storici all'interno di una base di riferimento scarsa o, in alcuni casi, assente, influenzerà e aumenterà il rischio controfattuale. Anche la dipendenza degli esiti da eventi esterni influisce su questo rischio, ma questo può essere gestito attraverso stretti legami con la fornitura di servizi. La solidità della base di evidenze per il gruppo target indica che può non sussistere alcun legame tra interventi per un gruppo simile, fattore anch'esso che influenza il rischio controfattuale. La fornitura di servizi su larga scala e risultati verificabili possono ridurre questo rischio. In combinazione con un SIB di breve durata, come uno o due anni, il contesto è stabile.

Nel caso di un rischio controfattuale elevato, ad esempio con un intervento SIB non testato per giovani ex detenuti, l'investimento in una valutazione del risultato stimato è un passo che offre ai finanziatori dei risultati la sicurezza di non pagare per risultati che si sarebbero comunque manifestati. Inoltre, gli investitori non devono temere rimborsi bassi per risultati che sono stati “più difficili da raggiungere del previsto” (Social Finance Ltd, 2016: 16). Quando il rischio controfattuale sembra essere molto basso, ad esempio con una formazione applicativa ben collaudata, la scelta dei costi aggiuntivi come approccio per la misurazione dei risultati potrebbe non essere quella giusta.

### 3. Valutazione dei risultati

Al fine di valutare i risultati di un SIB, vengono spesso utilizzati i risparmi medi del settore pubblico. Tali risparmi sui costi sono combinati con il valore sociale che l'amministrazione aggiudicatrice di servizi pagherebbe. Ciò deriva dal miglioramento dei risultati. Tuttavia, nel valutare i risultati, va notato che questo valore, utilizzato per determinare i rendimenti potenziali, è strettamente legato anche ai risparmi sui costi delle amministrazioni pubbliche (Social Finance Ltd, 2011b: 7–8). Il valore del risultato nella sua forma più semplice è definito dai risparmi sui costi per le casse pubbliche.

### 4. Misurazione e attribuzione dell'impatto

L'obiettivo della metrica dei risultati è mostrare l'entità dell'impatto generato dall'intervento. In particolare, ciò significa che deve essere determinato l'impatto netto. In questa fase della misurazione dei risultati deve essere calcolata la cosiddetta “addizionalità”, escludendo ciò che sarebbe potuto accadere se l'intervento non fosse stato previsto ed effettuato.

Alcuni elementi devono essere sottratti dall'intero risultato per determinare l'impatto netto. Il **peso morto** è uno dei più noti. Questo indica i risultati che sarebbero stati raggiunti anche senza l'intervento. È come un “test di base” (Social Finance Ltd, 2015: 16) per verificare se l'impatto, inteso come risultato dell'intervento, si sarebbe comunque verificato. **Leakage** significa che ci sono risultati e cambiamenti avvenuti per un gruppo che non erano destinati a essere raggiunti attraverso l'intervento. Il **displacement** è un effetto causato da altre persone o organizzazioni, ad esempio se un disoccupato ottiene un lavoro, privando così altre persone disoccupate della stessa possibilità (Schober and Then, 2015: 50). Il displacement viene inserito nel calcolo solo se ha un impatto proporzionalmente elevato. Per **attribuzione** si intende “l'attribuzione degli effetti al rispettivo progetto” (Schober and Then, 2015: 50). Più nello specifico, esclude gli effetti causati da altri progetti od organizzazioni. L'attenuazione degli effetti, specialmente per i progetti a lungo termine, viene calcolata nel **drop-off** e dedotta di conseguenza dal “risultato totale” o dall'impatto.



Esistono diversi modelli e strategie per valutare e misurare i risultati. Diversi fattori come il costo, il pragmatismo e la qualità influenzano la decisione su quale sistema di misura verrà utilizzato. Purtroppo, il metodo più costoso è quello più ponderato e robusto. La maggior parte dei SIB negli Stati Uniti utilizzano **studi di controllo randomizzati** in quanto hanno un elevato valore finanziario (Social Finance Ltd, 2015: 16). L'intervento e il gruppo di controllo sono ricavati casualmente dai partecipanti e dai diversi cambiamenti e risultati che devono essere comparati. Questo può accadere solo se l'intervento è progettato per raggiungere il gruppo target in modo casuale. Gli studi di controllo randomizzati sono molto robusti e offrono efficaci meccanismi di controllo per fattori quali il peso morto, ecc. Altrettanto robusti sono gli **studi di controllo abbinati**. Qui i partecipanti vengono confrontati per caratteristiche statistiche con un gruppo di controllo che non riceve l'intervento. Ma questo metodo è costoso e richiede tanto tempo quanto altri studi di controllo.

L'**analisi delle baseline storiche** comporta il confronto dei risultati dell'intervento effettivo con quelli di una serie storica, "precedente, identica o simile" (Social Finance Ltd, 2015: 16). Questo modello è possibile solo se vi sono gruppi target che possono essere osservati in un arco di tempo simile. Quando si utilizzano le baseline storiche per misurare il successo dei SIB con un contratto di piccole dimensioni, i costi possono essere molto elevati. D'altra parte, è una buona opzione di misurazione quando, per motivi etici, non è possibile effettuare studi di controllo randomizzati o abbinati.

Un'altra opzione per misurare l'effetto di un SIB è quella di stabilire un **modello tariffario dei risultati**. Per ottenere criteri standardizzati, vengono utilizzati i costi previsti in caso di mancata realizzazione dell'intervento. Nell'ambito di questi criteri viene costruito un modello tariffario, utilizzato per misurare i risultati. Non esiste una procedura per comparare i risultati con quelli di un gruppo che non ha beneficiato di un intervento. Lavorare con un modello tariffario dei risultati è un modo semplice per gestire e strutturare la misurazione dei risultati e l'intero SIB. Tuttavia, utilizzando la misurazione tramite tariffe, il rischio di pesi morti o di incentivi perversi è maggiore.

## 5. Valutazione dell'impatto

PHINEO usa tre frasi per descrivere il ciclo di gestione dell'impatto di una ONP nella sua pubblicazione "Social Impact Navigator" (Kurz and Kubek, 2016): 1.) pianificazione dei risultati, 2.) analisi dei risultati e 3.) miglioramento dei risultati. Per quanto riguarda il miglioramento dei risultati, Phineo gAG suggerisce di implementare un processo di apprendimento continuo all'interno dell'organizzazione e di rendere conto regolarmente di output, risultati e impatto atteso.

In particolare, sono due i tipi di modelli sviluppati per rendicontare e valutare i risultati sociali: il ritorno sociale sull'investimento (SROI) e lo standard di rendicontazione sociale (SRS). Questi saranno descritti più dettagliatamente di seguito:

Secondo Then e Schober 2015, lo **SROI** viene utilizzato per costruire un modello di impatto con relazioni causali per un progetto o un'organizzazione specifica. “Si tratta di un approccio metodologico misto per valutare l'impatto sociale, economico e ambientale degli interventi” (Maier et al., 2015). Il modello di impatto del SROI serve a misurare il valore aggiunto finanziario e sociale di un'organizzazione. Un'analisi SROI può essere utilizzata come strumento di gestione, paragonabile alle “*balanced scorecard*”, o come metodo di valutazione di progetti e di intere aziende.

La metodologia è stata sviluppata dal Robert Enterprise Development Fund (REDF) di San Francisco (USA) ed è stata utilizzata per la prima volta nel 1996 per calcolare il valore aggiunto sociale degli interventi volti all'inserimento dei disoccupati nel mondo del lavoro (Sprinkart, 2015: 93).

Per identificare il valore e gli effetti individuali da parte degli stakeholder coinvolti nel progetto, nello SROI e nel modello di impatto vengono presi in considerazione tre diversi livelli di analisi. Attraverso questi livelli di analisi, si identificano gli impatti di un progetto che utilizza il metodo SROI e, ove possibile, questi sono convertiti in unità monetarie:

Il primo livello è quello del *valore economico*, che riprende principalmente il risultato operativo nel senso dello stato patrimoniale, del conto economico o degli investimenti finanziari generali. Un *valore economico* sorge quando “c'è un ritorno finanziario per un investimento”. Il secondo livello attiene al *valore sociale* di un progetto o di un'organizzazione. Ciò significa “tutti i redditi aggiuntivi non monetari quantificabili” (Sprinkart, 2015: 93). Si citano, ad esempio, il miglioramento della qualità della vita o dello stato di salute. In altre parole, comprende attività e risorse che portano a miglioramenti per gruppi di beneficiari specifici o per la società.

L'ultimo livello da considerare è quello del *valore socio-economico*. In questo caso, gli utili calcolabili monetariamente si registrano al di fuori delle cifre chiave dell'azienda. Si tratta quindi di una sorta di livello intermedio che si muove tra valori ed effetti sociali ed economici.

#### 3.1.3.1 MISURAZIONE DEI RISULTATI - COME FARLA BENE?

È opportuno fare un accenno a questa parte della Metodologia comune poiché, in particolare nel caso della misurazione dei risultati, l'incertezza tra i promotori del SIB è molto grande. La

varietà delle diverse opzioni sembra immensa, si tratta di un quadro di difficile comprensione e non è possibile trovare la formula con il rapporto ideale di ingredienti.

Purtroppo, non possiamo evocare qui, e quindi garantire, il successo e la corretta esecuzione di un SIB. Tuttavia, le pagine seguenti dovrebbero servire come supporto decisionale nell'implementazione di un SIB. Pertanto, questa parte non anticipa alcuna decisione, ma si limita a mostrare diverse opzioni che devono essere votate nei singoli casi.

### **1. Qual è la direzione da prendere?**

Nello sviluppo di un SIB, diventa subito chiaro quale problema dovrebbe essere risolto quando si arriva alla fase "Misurazione dei risultati". È quindi ancora più importante, quando si istituisce un SIB, tornare sempre ed esattamente a questo punto, a questo obiettivo, e chiedersi: "Qual è la direzione da prendere? Dove vuoi andare? Qual è l'obiettivo?" Anche nella misurazione dei risultati è quindi essenziale porsi nuovamente le seguenti domande al fine di definire gli obiettivi e i risultati successivi:

#### **Cosa può risolvere il SIB?**

Ovviamente, dipende sempre da chi ha avviato in maniera definitiva il SIB. Nella maggior parte dei casi, sono i comuni che non riescono più a tenere sotto controllo un problema. Si tratta, soprattutto per loro, di un enorme sconfitta ammettere che una parte della popolazione si sta allontanando da loro e che gli interventi previsti dal comune non funzionano più. Per utilizzare il SIB nella maniera più corretta, è quindi necessario osservare anche eventuali interventi precedenti. Questo può essere fatto rispondendo alle seguenti domande:

- Quale problema concreto dovrebbe essere affrontato con un SIB?
- Ci sono già attività rivolte a beneficiari?
- Dove sono falliti esattamente gli interventi precedenti?
- Perché i beneficiari non vengono raggiunti dagli interventi esistenti o sono raggiunti solo in modo inadeguato?
- Quali sono i punti di forza delle attività precedenti?

Sulla base delle prospettive del passato e del problema da risolvere, si possono già dedurre uno o più obiettivi di un intervento SIB. In una visione ottimistica, guardare agli errori o ai tentativi infruttuosi di raggiungere i beneficiari aiuta a guardare avanti e a definire dove si vuole andare. I primi numeri sono già stati presi in considerazione in questa fase, ma soprattutto c'è la domanda: quale stato ottimale dovrebbe essere raggiunto con il SIB?

- Quali risultati hanno raggiunto gli interventi precedenti? Può essere utilizzato per ricavare numeri e dimensioni nominali?
- Ci sono stati degli obiettivi nelle attività precedenti e, se sì, erano realistici e raggiungibili?
- Quali obiettivi e numeri sono realistici e possono essere raggiunti con un SIB?
- Quando ha successo il SIB?

Idealmente, le prime variabili computazionali possono essere identificate con lo stato ottimale desiderato e una visione realistica di esso; ad esempio, il 90% degli adolescenti beneficiari e registrati alla polizia deve essere inserito in un apprendistato.

### **Chi è coinvolto nella soluzione SIB? Gli obiettivi degli stakeholder coincidono?**

La forza di un SIB risiede soprattutto negli stakeholder coinvolti. Lo stato ottimale desiderato può forse persino migliorare grazie alla cooperazione o alla collaborazione di diversi portatori di interesse. Ovviamente, ogni portatore di interesse persegue il proprio obiettivo partecipando e investendo in un SIB. Tuttavia, gli obiettivi che in seguito saranno delineati come risultati dovrebbero essere ugualmente rilevanti per tutti. Pertanto, dovranno essere confrontati e considerati attentamente. Ecco alcuni esempi di obiettivi che dovrebbero essere ulteriormente perfezionati:

- Il fornitore di servizi sociali deve finanziare la misura per rimanere in attività? - Allora questo potrebbe non essere il giusto fornitore di servizi per il SIB, o è particolarmente impegnato a ricevere ordini di follow-up dal comune o dal cliente.
- L'investitore è disposto a fare di più che fornire solo risorse finanziarie? - Nei SIB, la collaborazione degli stakeholder è estremamente importante. Ad esempio, le imprese di investimento potrebbero offrire tirocini per i beneficiari o fornire i propri esperti, a seconda dei casi, per l'intervento SIB.
- Il comune è onesto con se stesso in merito ai precedenti tentativi di risoluzione dei problemi? - Se i loro stessi interventi sono stati valutati troppo bene, c'è il rischio che l'obiettivo fosse troppo difficile o troppo semplice da raggiungere.

### **Rapido controllo degli incentivi allineati e perversi**

Gli incentivi allineati, come menzionato all'inizio di questo capitolo, forniscono il quadro necessario per misurare i risultati e raggiungere gli obiettivi. Questo può essere determinato rapidamente con le seguenti domande:

- La misura è adatta a considerare solo quantitativamente i fattori di successo concordati? → Misurazione binaria dei risultati

- Richiede un'interpretazione o ci sono fattori più qualitativi che consentono il successo di un intervento? → Misurazione della frequenza dei risultati

Gli incentivi perversi riguardano soprattutto il processo di selezione dei fornitori di servizi; ciò significa che i beneficiari concordati beneficiano dell'intervento, perché la maggior parte di essi non può essere raggiunta. Al fine di mantenere il processo di selezione equo e non adulterato, nell'ambito dello sviluppo del SIB e della misura, è utile per il fornitore di servizi e gli altri stakeholder considerare le seguenti domande al fine di escludere i fenomeni del “cherry picking” e del “parking”.

- I possibili partecipanti sono stati tutti informati e coinvolti allo stesso modo?
- E' possibile per tutti i partecipanti accedere all'intervento?
- Ci sono preferenze o svantaggi che rendono l'accesso all'intervento più facile o più difficile?

## **2. Creazione di “quantità di calcolo”, definizione di indicatori e creazione di valori comparativi**

Una volta chiarita la direzione da prendere, si possono creare variabili computazionali. Tuttavia, anche la creazione di valori concreti, che poi sotto forma di risultati indicano se, e in che misura, un intervento ha avuto successo, richiede un piccolo lavoro preliminare. Nel capitolo precedente è già stato ampiamente illustrato come creare uno scenario di riferimento e uno controfattuale. In questa parte, la procedura concreta e pratica viene nuovamente riassunta in breve con le singole opzioni, i vantaggi e gli svantaggi. Ci sono diversi modi per stabilire uno scenario di riferimento o uno controfattuale e quindi contrastare il rischio controfattuale. Come spesso accade nei SIB, questi devono essere selezionati e testati singolarmente. Inoltre, sono anche fortemente legati al metodo di misurazione già favorito o scelto nelle considerazioni successive.

In primo luogo, ci si chiede se sia possibile creare uno scenario di riferimento con cui confrontare le variazioni dei risultati.

- a) Se in passato sono già stati effettuati degli interventi, ad esempio da parte di comuni, che non hanno ottenuto il successo desiderato, ha senso utilizzarli per l'indagine di base ed esaminare più da vicino i beneficiari di interventi simili a questo proposito.
- b) Se l'intervento SIB riguarda un gruppo target completamente nuovo, dovrebbero essere utilizzati altri set di dati che possano servire come scenario di riferimento e quindi consentire un confronto tra l'indagine di base e il gruppo target →, ad esempio

stabilendo un controfattuale come lo studio di controllato randomizzato (Control Trial),  
l'appaiamento (Matching) o utilizzando un modello tariffario

Baseline or counterfactual	Stabilendo un baseline study	Base storica	Prova di controllo randomizzata	Matching	Modello finanziario
<b>Come funziona?</b>	Come uno studio prima e dopo, questo misura i risultati del gruppo target prima e dopo la SIB e confronta i risultati l'uno con l'altro	I risultati nel gruppo di intervento vengono confrontati con quelli ottenuti da una coorte storica con caratteristiche osservabili simili	I partecipanti vengono assegnati in modo casuale a un gruppo di intervento e un gruppo di controllo. Risultati confrontati tra i due	I partecipanti sono statisticamente abbinati a soggetti con caratteristiche osservabili simili che non ricevono l'intervento. Risultati confrontati tra i due	I risultati sono misurati attraverso criteri standardizzati. Pagamenti di esito fissati prima della consegna in base ai costi previsti di non intervento.
<b>Vantaggi ?</b>	Semplice, semplifica l'obiettivo e la definizione dello stato ottimale	Può dimensioni di attribuzione, come Bilanciamento del peso morto bene	Metodo molto robusto con controlli per pesi morti	Può essere utilizzato quando l'intervento non è assegnato in modo casuale, è un po' più solo in termini di accesso  Robusto e controlla bene per i pesi morti	Semplice da strutturare e gestire
<b>Svantaggi?</b>	Può essere rapidamente e costoso per contratti di piccole dimensioni  Gli impatti sono difficili da valutare e conoscere.	Non tiene conto di importanti cambiamenti sociali o legali.  Richiede tempo  Relativamente costoso, soprattutto per piccoli	Costoso come complesso  Richiede molto tempo  L'accesso all'intervento è casuale.  Esclusione di possibili clienti	Costoso e richiede molto tempo  Rischio di errori di campionamento	Nessun confronto con un gruppo senza intervento.  Difficile tener conto del peso morto  Più rischio di incentivi perversi

		contratti			
--	--	-----------	--	--	--

(Social Finance Ltd, 2015: 25)

### **3. Determinazione dei prezzi e valutazione dei risultati**

Esistono diversi modi e punti di vista per esprimere il valore di una misura e in particolare i suoi risultati. I risparmi nella spesa pubblica coincidono spesso con un valore sociale destinato a fornire un valore sociale aggiunto alla popolazione. Oppure può essere determinato con vari metodi, ad esempio quale prezzo i comuni sarebbero disposti a pagare per il servizio “fornito” per monetizzare i risultati. Inoltre, i costi evitati possono essere utilizzati per la valutazione. Il Governments Outcomes Lab individua tre punti di partenza nella sua “guida introduttiva all'attribuzione di prezzi agli outcome” ai fini della loro valutazione: valore intrinseco, efficienza e prevenzione. (<https://golab.bsg.ox.ac.uk/guidance/technical-guides/introductory-guide-pricing-outcomes/>)

**Valore intrinseco:** questo termine è inteso come analisi dei costi e dei benefici sociali (SCBA). È lo strumento di quantificazione dell'economia per quantificare il valore sociale. Ciò viene fatto confrontando i benefici monetari e i costi attesi. In questo modo è possibile verificare il rapporto prezzo/prestazioni e la misura in cui i benefici finanziari superano i costi. Se l'SCBA è destinato a un intero gruppo di beneficiari e non a singoli individui, occorre adottare le seguenti misure per fissare un prezzo per il risultato:

1. Determinare gli effetti: per determinare il tipo e il numero di impatti, possono essere utilizzati valori di confronto dallo scenario di riferimento o controfattuale
2. Valutazione: monetizzare gli effetti determinati. I benefici fiscali in denaro contante e non contante sono spesso convertibili in valori monetari utilizzando i dati delle organizzazioni del settore pubblico locale o costi unitari alternativi. Pertanto, per determinare il valore dell'impatto saranno utilizzati, ad esempio, il database dei costi unitari di sanità e assistenza sociale del PSSRU, oppure il New Economy Unit Cost Database. I benefici economici o sociali sono più difficili da monetizzare. A tal fine possono essere utilizzate tecniche di valutazione più ampie che consentano di monetizzare su più livelli per tali valori (diversi metodi sono presentati nella sezione Misurazione dei risultati di seguito).

**Efficienza:** qui l'attenzione si sposta sull'efficienza dei costi. Questo metodo è molto utile per riprendere gli interventi già esistenti, eventualmente modificando il tasso di successo. Di conseguenza, si generano più successo e valore a parità di costo, o un miglior rapporto costi-benefici e miglioramenti delle prestazioni.

**Prevenzione:** questo approccio è simile al valore intrinseco, ma si concentra sulla prevenzione o sullo spostamento delle offerte verso l'area della prevenzione. I servizi preventivi affrontano le cause di origine dei problemi sociali al fine di determinare il valore del risparmio di costi che sarebbe necessario a ridurre gli interventi in ambito sociale. Ciò è possibile svolgendo un'analisi delle cause alla radice rispondendo alle seguenti domande:

1. Perché i beneficiari sono stati esposti a questo problema sociale?
2. Quali sono gli interventi per prevenire questi problemi?
3. Quali sono le caratteristiche dei beneficiari?
4. Quali sono i costi sostenuti dal pubblico a causa dei problemi sociali dei beneficiari?
5. Quali sono i risparmi quando alcuni dei problemi non esistono più?

Punti di partenza	Valore intrinseco	efficienza	prevenzione
<b>Vantaggi</b>	<p>Utile per i gruppi target che non sono stati raggiunti da numerosi interventi esistenti</p> <p>Buono per interventi completamente nuovi</p> <p>Adatto per contratti basati sui risultati e SIB</p>	<p>Si può dimostrare se sono stati conseguiti risparmi, più risultati o entrambi rispetto alla spesa precedente</p> <p>Buono da usare quando un servizio viene riutilizzato</p> <p>Un servizio già esistente, che ora viene reso più efficiente, può ridurre le incertezze tra gli investitori e quindi i rendimenti degli investitori possono anche cadere per le SIB</p>	<p>La comprensione della causa genera una maggiore disponibilità delle altre parti interessate a contribuire alla risoluzione del problema (ad esempio, investitori o comunità)</p>
<b>Svantaggi</b>	<p>Indipendenza dai risparmi effettivi o nozionali, quindi particolarmente adatta al governo centrale.</p> <p>Non possibile senza risorse analitiche.</p> <p>L'uso dei record</p>	<p>I costi attuali possono essere difficili da valutare</p> <p>Questo approccio può essere più incline di altri a concentrarsi troppo strettamente sul raggiungimento dei risultati prefissati, piuttosto che</p>	<p>La misura più efficace non è sempre ovvia, potrebbe essere necessario modificarla, ripeterla o estenderla durante il periodo del progetto</p>



	standard anziché dei record locali aumenta la sfiducia nel risultato..	soddisfare una gamma più ampia di requisiti, poiché altri approcci spesso devono misurare i benefici più ampi per quantificarli	
--	--	---	--

(Government Outcomes Lab, 2019)

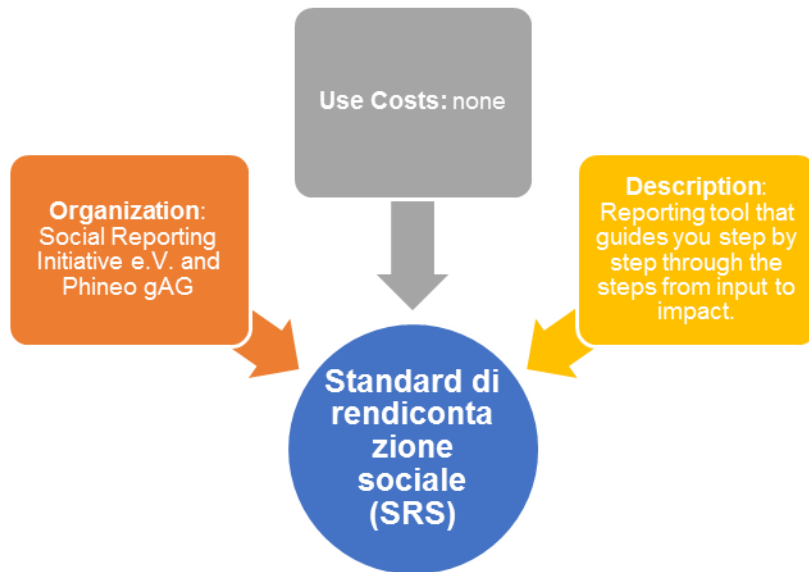
#### **4. Misurazione dei risultati e soprattutto degli impatti**

Come già spiegato al punto 3.1.3., ci sono diverse fasi per indicare il valore sociale e quindi l'impatto effettivo di un'azione, intervento o cosa. In combinazione con gli indicatori finanziari necessari per calcolare il rendimento dell'investimento nel caso di un SIB, l'input, l'output, i risultati e l'impatto possono essere classificati in base alla loro quantificazione finanziaria come segue (SIITF and IMWG, 2014: 16–17):

- Gli **input** sono tutte le risorse che alimentano un servizio. Questi possono essere suddivisi quantitativamente in input non finanziari e quantificati finanziariamente nel valore finanziario delle risorse.
- Gli **output** sono tutti i prodotti e servizi derivanti dalle attività abilitate dalle risorse/dagli input. La quantificazione finanziaria è data dai costi per output.
- I **risultati** sono tutti i cambiamenti o gli effetti per gli individui o l'ambiente che risultano dalla fornitura dei prodotti o servizi, riassunti dagli output. Dal punto di vista finanziario e per il calcolo del rendimento, sono interessanti i costi per risultato o per valore finanziario della società per risultato.
- L'**impatto** descrive tutti i cambiamenti e gli effetti per la società e l'ambiente che derivano dai risultati. La quantificazione finanziaria con il risultato di un valore finanziario sociale dell'impatto è effettuata qualitativamente da una valutazione d'impatto e dalla misurazione dell'impatto, con l'aiuto di uno strumento di misurazione adatto a un SIB.

Queste quattro fasi sono intrinsecamente importanti e si applicano a tutte le forme e variazioni delle misurazioni degli impatti. Quindi si applicano anche a tutti i diversi strumenti disponibili per la misurazione dell'impatto sociale di un SIB. La sequenza e la creazione di input, output, risultato e impatto costituiscono la base di tutti gli strumenti di misurazione applicabili.

Alcuni di questi strumenti, dedicati all'identificazione del valore sociale che si può ottenere da un progetto, saranno ora spiegati. In totale, esistono più di 150 diversi strumenti di



misurazione dell'impatto. Pertanto, in questa Metodologia Comune ci limiteremo ad osservarne solo alcuni: standard di rendicontazione sociale (SRS), IRIS e ritorno sociale sull'investimento (SROI). Una visione più approfondita della misurazione dell'impatto e altri importanti strumenti decisionali sono presentati anche nello strumento di e-learning del progetto AlpSib su [alpsib-project.eu](http://alpsib-project.eu). Il quadro di riferimento per tutti gli strumenti di misura è lo stesso e questo sottocapitolo si basa su di esso, mostrando come procedere nella maniera corretta:

1. individuazione degli obiettivi e analisi degli stakeholder
2. misurazione dei risultati
3. verifica e valutazione dell'impatto
4. monitoraggio e rendicontazione

Metodo:

1. Visione e approccio alla soluzione dei problemi
2. Intervento / Servizio relativo al problema sociale, le risorse, i benefici e gli effetti, le prospettive e la struttura organizzativa
3. Organizzazione con profilo e situazione finanziaria

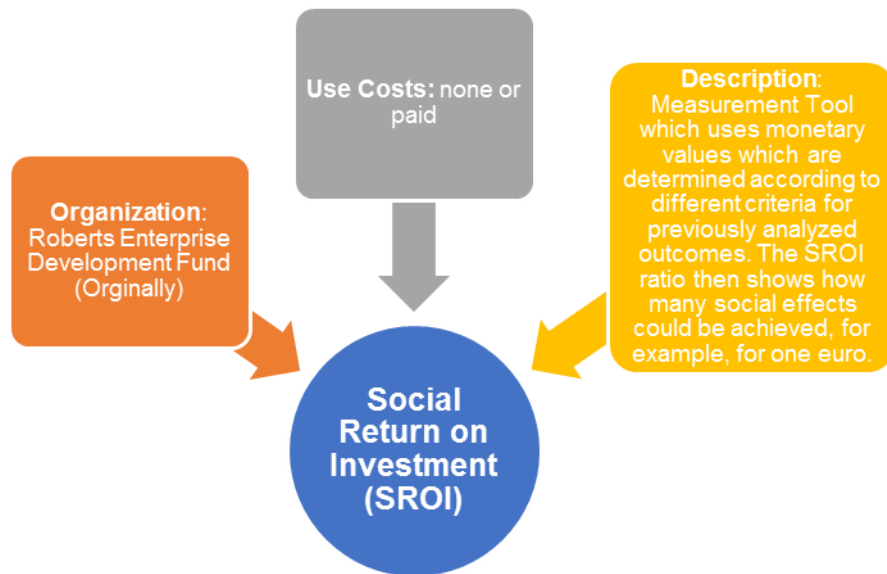
Vantaggi:

- Rende visibile il valore sociale
- Rende il successo e gli effetti comprensibili
- Rappresenta la comparabilità dei diversi progetti
- Mostra gli errori e rende possibile l'apprendimento organizzativo

Svantaggi:

- La quantificazione finanziaria deve essere a parte

*Per maggiori informazioni:* <https://www.social-reporting-standard.de/>



Metodo:

1. Definizione del campo di applicazione e individuazione degli stakeholder chiave
2. Mappatura dei risultati
3. Attribuzione di un valore ai risultati
4. Individuazione dell'impatto
5. Calcolo del SROI
6. Rendicontazione, utilizzo e integrazione

Vantaggi:

- Restituisce tutti i valori che sono interessanti per un SIB
- Ampia accettazione di questo metodo
- Possibilità di comparabilità dei diversi progetti grazie al rapporto SROI
- Tutti gli stakeholder devono lavorare insieme su questo strumento

Svantaggi:

- Deve essere coinvolto nel SIB fin dall'inizio
- Elevato carico di lavoro per trovare le dimensioni di conversione appropriate

Per maggiori informazioni: <http://alpsib-project.eu/en/e-learning/modules/module-1/chapter-1-lesson-3/>

Metodo:

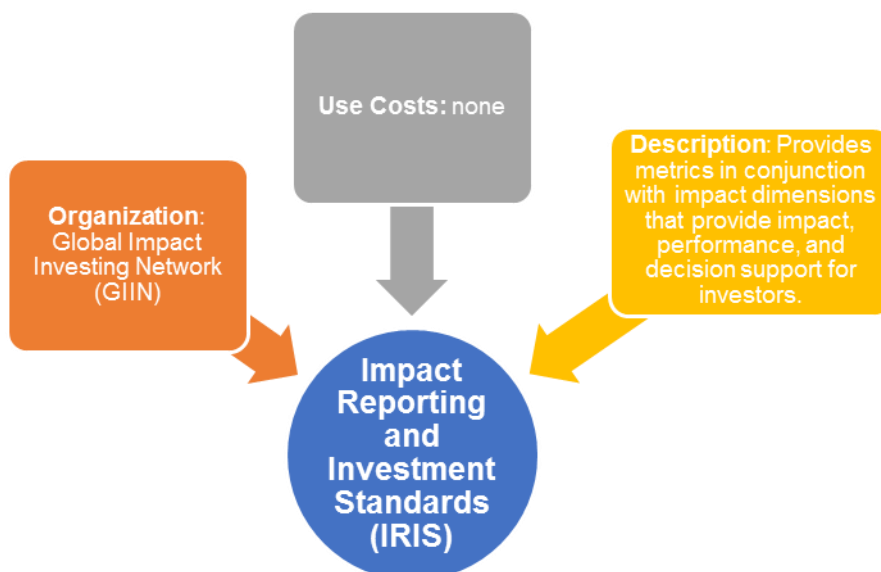
IRIS è un insieme di metriche che misurano le prestazioni sociali, ambientali e monetarie delle organizzazioni. Questo rende IRIS un punto di partenza ideale per misurare le prestazioni degli interventi e dei servizi finanziati tramite SIB.

Vantaggi:

- Sempre aggiornato: vengono testate e aggiunte nuove metriche
- Fornisce tassi di conversione per una serie di effetti
- Può essere correlato agli Obiettivi di sviluppo sostenibile

Svantaggi:

- Approccio meno qualitativo
- Potrebbe ridurre gli effetti minori

*Per**maggiori**informazioni:*

<https://iris.thegiin.org/>

### 3.1.4. Costruzione del business case

In relazione allo sviluppo del business case, viene spesso menzionato il cosiddetto modello a cinque casi. Questo comprende le cinque dimensioni necessarie per un business case funzionale: il caso strategico, il caso economico, il caso commerciale, il caso finanziario e il caso di gestione sono quindi spiegati più dettagliatamente di seguito (sulla base di (HM Treasury, 2018: 7–10)). Questo modello può essere applicato a progetti, politiche, strategie, programmi, ecc., nonché ai SIB.

Il **caso strategico** come dimensione del business case mira a spiegare come i cambiamenti sono strategicamente appropriati. Per stimolare e plasmare il cambiamento, è necessaria una strategia organizzativa aziendale aggiornata che tenga conto di tutte le politiche e gli obiettivi, fornendo una base per gli obiettivi e i driver di spesa proposti. Nel migliore dei casi, queste giustificazioni sono formulate secondo il principio SMART (specifico, misurabile, realizzabile, pertinente e limitato nel tempo). Una delle sfide consiste nel spiegare perché sono necessarie ulteriori spese per ottenere input, output e, infine, impatti importanti, ad esempio per gli investitori, i fornitori di servizi e il gruppo target. In termini strategici, quindi, i SIB si preoccupano di discutere le cause, le motivazioni e le ragioni dell'utilizzo del capitale materiale e immateriale per i diversi stakeholder.

Il **caso economico** come dimensione del business case comprende tre valori che a prima vista non sembrano necessariamente economici. Oltre agli effetti economici dell'intervento, la dimensione economica dovrebbe considerare anche le questioni sociali ed ecologiche che riguardano e influenzano la società. Pertanto, misurare e definire il successo di un programma o di un progetto gioca un ruolo chiave. Vengono determinati i requisiti minimi e viene utilizzata un'analisi costi-benefici o uno strumento simile per determinare il miglior valore possibile dell'intervento per

l'azienda o, nel caso del SIB, per i NEET e il gruppo target. Quando si tratta di esigenze specifiche del gruppo target - nel caso di un SIB, per lo più NEET - è importante definire la natura del problema sociale, in che modo influenza le persone nella vita quotidiana, gli ostacoli alla creazione di soluzioni migliori e, infine, selezionare il gruppo target più appropriato (Social Finance Ltd, 2011a: 7). In primo luogo, bisogna fare le giuste scelte in termini di portata, soluzione, implementazione e finanziamento. In caso contrario, in un primo momento le opzioni scelte non determinerebbero il rapporto costi-benefici ottimale, giustificando opzioni più onerose in termini di benefici e rischi e monetizzandole.

Il **caso commerciale** si riferisce alla prova di un accordo ben strutturato tra il settore pubblico e i fornitori di servizi. Ciò richiede una buona conoscenza del mercato e dei servizi che il fornitore di servizi deve fornire e dei rischi potenziali derivanti dai meccanismi tariffari del settore pubblico e privato. Nella dimensione commerciale è particolarmente impegnativo essere intelligenti e lungimiranti in termini di possibili modifiche alle esigenze aziendali, organizzative e operative durante la fase contrattuale.

Il **caso finanziario** si riferisce al finanziamento sostenibile delle opzioni e degli interventi che coinvolgono le parti interessate. I deficit di finanziamento dovrebbero essere evitati per quanto possibile durante il periodo di programmazione e dovrebbero essere determinati preventivamente. Poiché i SIB spesso finanziano più fornitori di servizi, i costi di intervento non dovrebbero essere trascurati nella dimensione finanziaria. I costi totali per la realizzazione del programma, le infrastrutture e le spese generali sono qui inclusi e devono essere reperiti dagli investitori attraverso il SIB. È quindi importante, in una fase molto precoce, mettere a punto un modello finanziario che rifletta gli aspetti economici del SIB. Occorre pertanto tenere conto di tre fattori: i costi totali d'intervento di cui sopra, i valori dei risultati e i tempi di rimborso dell'investimento (Social Finance Ltd, 2011a: 9).

Con il **caso di gestione**, il business case assicura che siano effettuate sia l'implementazione che la valutazione della parte strategica dell'organizzazione, del programma o del progetto. La gestione dei rischi e la predisposizione di piani di emergenza sono necessarie al raggiungimento dei risultati attesi.

Dopo aver presentato le dimensioni che dovrebbero costituire un business case, esaminiamo ora anche il processo di creazione di un business case. Ci sono alcune attività chiave che sono definite in tre fasi (HM Treasury, 2018: 11–18). Ancor prima di suddividere le attività chiave in tre fasi, è necessaria la dimensione strategica del business case al fine di il contesto e la valutazione nella fase di pianificazione strategica. Questa fase corrisponde al punto 0 e determina il contesto strategico, cioè la conferma che il progetto, il SIB, sia strategicamente in linea.

Segue la prima fase: definizione del campo di applicazione del programma e preparazione dello Strategic Outline Case (SOC). Esso consente la riaffermazione del contesto strategico. Questa fase si svolge in due momenti: la creazione di un caso per il cambiamento e l'esplorazione del metodo preferito. Al termine della fase SOC, il management e gli stakeholder comprenderanno la solidità dell'intervento e la sua direzione futura.

La fase 2 si concentra sulla pianificazione del sistema e sulla preparazione dell'Outline Business Case (OBC). Questa è la fase di pianificazione concreta in cui i risultati del SOC vengono nuovamente discussi per una valutazione dettagliata, vale a dire che il rapporto costi-benefici viene determinato nella quarta fase. Successivamente, viene preparato un potenziale accordo (quinta fase) e, nella sesta fase, si determina la sostenibilità o il fabbisogno finanziario. Questa seconda fase è completata dalla pianificazione di una fornitura di successo, consentendo agli stakeholder di concordare la dimensione gestionale della fase di affidamento del progetto. La terza e ultima fase dello sviluppo di un business case consiste nell'affidamento della soluzione e la preparazione del Full Business Case (FBC). Dopo le trattative con i potenziali fornitori di servizi si svolge la fase di affidamento, come indicato nella sezione precedente (acquisizione della migliore soluzione in termini di costi-benefici, fase 8), prima che diventi un business case completo attraverso la firma del contratto: questa è la fase 9. Gli accordi sulla gestione, la fornitura, il monitoraggio e la valutazione del progetto o dei SIB sono siglati nell'ultima e decima fase, la pianificazione per una fornitura dall'esito positivo.

A questo punto lo sviluppo del business case è completo, essendo stato sviluppato sulla base del modello a cinque casi. Anche dopo lo sviluppo, il business case conserva la sua importanza per i SIB. Dovrebbe servire da guida per le modifiche richieste della Stazione appaltante o dal fornitore di servizi. Inoltre, dovrebbe anche sostenere il follow-up e la valutazione degli interventi e dei progetti e offrire la possibilità di accedervi in questi casi.

### 3.1.5. Calcolo e progettazione del programma

Come accennato nell'introduzione di questo capitolo, la varietà di fornitori di servizi e contratti comporta il rischio di perdere di vista i costi complessivi di esecuzione del programma, compresi i costi di transazione, le infrastrutture e le spese generali. Una buona comprensione di questo aspetto è essenziale per un SIB. Lo sviluppo di un bilancio indicativo per i servizi forniti determina quindi l'importo dei finanziamenti che devono essere raccolti dagli investitori. Un piano operativo SIB aiuta ad attuare in dettaglio le raccomandazioni per il business plan secondo il principio del rapporto costi-benefici. Il piano operativo dovrebbe comprendere anche ipotesi sul carico di lavoro. Si intende una stima dettagliata del numero di utenti di un servizio offerto e fornito da un SIB. Da questo si può creare un piano operativo dettagliato. Al fine di stimare il numero di utenti, prima dell'inizio della fornitura del servizio vengono raccolti i risultati effettivi (baseline). Questi includono i



costi di allestimento precedenti alla fornitura del servizio, nonché un periodo di misurazione finale tra la fine della prestazione di servizi e la misurazione dei risultati finali. Nel redigere il piano operativo, occorre tenere conto dei seguenti punti: se la misurazione iniziale dei potenziali utenti di un intervento inizia prima dell'attuazione e continua durante il periodo di intervento, si dovranno sostenere costi di misurazione aggiuntivi. È inoltre fondamentale che un servizio finanziato da SIB si inserisca bene nel panorama dei servizi locali esistenti. Inoltre, il piano operativo garantisce che il percorso di trasferimento dei servizi finanziati da SIB sia stato concordato e regolamentato con l'amministrazione aggiudicatrice o l'intermediario (Social Finance Ltd, 2011a: 21–24).

La progettazione del programma include anche i fornitori di servizi sociali. Come descritto nella sezione 3.1.2., gli investitori sono coinvolti nel processo di selezione del fornitore di servizi, al fine di prendere in mano il potenziale di rischio e la gestione dello stesso. Questa revisione richiederà sia uno storico a dimostrazione di prestazioni misurabili che l'intervento previsto per il gruppo target, nonché la capacità di realizzazione, compresa la portata dei servizi da fornire e i rapporti locali nell'area di servizio SIB. Infine, c'è una revisione della sostenibilità, che prende in esame anche il bilancio dell'ente attuatore. In questo modo, per quanto possibile, si dovrebbe anche garantire la fornitura dei servizi concordati e che il fornitore di servizi sia quello giusto per quel SIB. Pertanto, prima di stanziare il budget, il fornitore di servizi dovrebbe essere sottoposto ad un'analisi comparativa per garantire un buon rapporto costi-benefici.

La gestione delle prestazioni consiste nel lavorare con i fornitori di servizi e designarli. Di conseguenza, le organizzazioni che forniscono l'intervento possono essere informate dal livello gestionale, ad esempio, con il supporto di grandi società di investimento sociale, favorendo l'apprendimento in azienda e quindi controllando e sostenendo la realizzazione generale dell'intervento concordato. Inoltre, i risultati sociali possono essere meglio compresi, monitorati e riportati al fine di ricavarne cambiamenti e miglioramenti. In sintesi, la fiducia degli investitori è rafforzata da una buona gestione delle performance, che deve essere definita nella progettazione del programma. Sebbene il Performance Manager non sia normalmente coinvolto nelle attività e nello sviluppo quotidiano di un SIB, è comunque una risorsa che consiglia il partner erogatore del servizio sulla gestione degli stakeholder e garantisce la visibilità e la fornitura del servizio sul campo. Il Performance Manager funge da problem solver e punto di contatto per gli investitori e i fornitori di servizi. Anche dove c'è un solo fornitore di servizi, come in alcuni SIB diretti, il lavoro del performance manager può essere meno impegnativo in termini di risorse, ma è comunque indispensabile per ottenere buoni risultati sociali e mantenere il SIB sulla strada giusta.

Il punto di calcolo si basa su un modello finanziario dettagliato che coinvolge gli aspetti economici di un SIB. Prevede sia i costi di intervento che le spese generali come requisito d'investimento per il SIB, nonché i risparmi sui costi e la valorizzazione dei risultati, che comprende il successo e il

conseguente rendimento del SIB per gli investitori. Infine, c'è l'orizzonte temporale per la realizzazione e il pagamento di tali ritorni al modello finanziario. Da un punto di vista matematico, il modello finanziario di un SIB ha successo se la somma dei costi di intervento, delle spese generali e dei costi fissi è generalmente inferiore ai risparmi nel settore pubblico, il valore del risultato. L'orizzonte temporale del rimborso è cruciale (cfr. Sezione 3.1.4.).

Anche il calcolo e la determinazione del meccanismo di pagamento fanno parte della quantificazione di un SIB. Qui entra in gioco un elemento della Misurazione dei risultati di cui alla sezione 3.1.3. Il meccanismo di pagamento dovrebbe descrivere in dettaglio come appare e si misura il successo di un intervento. Inoltre, per ciascun successo parziale viene fissata una tariffa e vengono specificati i tempi e l'ammontare dei rimborsi agli investitori. Quindi, i risultati sono necessari per misurare il successo desiderato e atteso. In particolare, lavoriamo con le metriche di risultato definite nella sezione Misurazione dei risultati, nonché con il metodo misurato in dettaglio sul campo. L'ammontare dei pagamenti dipende quindi dal successo misurato e atteso. Le amministrazioni aggiudicatrici sono tenute ad effettuare tali pagamenti dei profitti. Le tariffe sono quindi utilizzate per determinare il livello di pagamento, ad esempio, nel caso di un risparmio sui costi per lo Stato, il valore del risparmio è ripartito equamente tra investitori e amministrazione aggiudicatrice. Tale quota dovrebbe essere determinata da entrambe le parti al momento della definizione di una tariffa di partecipazione agli utili e, quindi, del meccanismo di pagamento. Il tempo di pagamento dipende fortemente dal metodo di misurazione. Se i risultati dipendono solo dalle prestazioni di una persona, i risultati possono essere recuperati a intervalli regolari dal programma, rendendo possibile un pagamento rapido. Tuttavia, se il pagamento dipende dalla performance di una coorte come nel primo SIB, il Peterborough Social Impact Bond, la misurazione dei risultati può avvenire solo dopo che l'intervento è stato sospeso. Naturalmente, gli investitori vogliono rientrare del loro investimento il più presto possibile. L'orizzonte temporale migliore deve essere esaminato caso per caso, ma si raccomanda un orizzonte temporale di circa cinque anni. Pertanto, occorre che le tempistiche tra intervento, misurazione dei risultati e pagamento dei rendimenti siano ben congegnate (Social Finance Ltd, 2011b: 9). In questo caso, l'investitore deve attendere più a lungo per ottenere il suo rendimento.

Il processo di reperimento degli investimenti può iniziare non appena sono disponibili il modello finanziario e il piano operativo. Seguono di solito trattative con gli investitori per assicurarsi gli impegni, il che significa garantire l'investimento indipendentemente dal risultato finale. Gli investitori dovrebbero davvero sviluppare una “fame” a sostegno degli obiettivi del SIB (Social Finance Ltd, 2011a: 23). Questo processo sarà completato prima della firma del contratto e comprende un *term sheet* che riassume i principali elementi contrattuali. Il processo mira a fornire un nuovo servizio in linea con l'obiettivo di un SIB finanziato dalle risorse degli investitori sociali e che, quindi, migliora significativamente i risultati per gli utenti del servizio. Questo è il motivo per cui un SIB, con i suoi

numerosi stakeholder e strutture sovrapposte, rappresenta un rischio elevato per l'investitore. La ragione risiede nel fatto che l'investitore potrebbe perdere tutto il denaro investito in caso di risultati inadeguati o inesistenti. Gli investitori sociali si assumono questo rischio solo perché lo vogliono esplicitamente e intendono sostenere interventi più efficaci. In quanto tali, essi diventano rapidamente parte attiva nell'intero processo e sono coinvolti nell'eventualità che l'intervento possa avere un impatto positivo sugli utenti. L'opera di coinvolgimento dovrebbe idealmente essere intrapresa dalla parte che controlla il processo di reperimento degli investimenti. In questo modo, ad esempio in un Outline Business Case firmato, le amministrazioni aggiudicatrici registrano questo coinvolgimento degli investitori. Il contenuto potrebbe quindi essere l'interesse per un particolare settore sociale e la metodologia di misurazione del successo. Di norma, il soggetto coordinatore deve essere regolamentato dall'Autorità di vigilanza finanziaria di un paese.

### 3.1.6. Gestione dell'affidamento

La gestione del processo di affidamento nell'aggiudicazione basata sui risultati può generare alcune sfide. Come affermato da Julian Blake in occasione della riunione del TAB a Monaco di Baviera nel giugno 2018, la prospettiva sull'aspetto dell'appalto è legata al contratto e agli investimenti a impatto. Molte parti diverse con interessi diversi devono lavorare insieme, sulla base di un contratto e con l'obiettivo di generare risultati al fine di ottenere ritorni sull'investimento. Blake ci ricorda inoltre che gli appalti pubblici sono diventati troppo spesso una procedura in cui troppi soggetti sono concentrati oltremodo sul processo. Ad esempio, i funzionari pubblici potrebbero concentrarsi sul processo stesso, perdendo di vista ciò che si intendeva realizzare. In altre parole, l'attenzione al processo fa dimenticare che l'intero scopo dell'appalto è quello di ottenere il miglior rapporto costi-benefici nei servizi pubblici.

Durante la procedura di appalto possono sorgere alcune sfide. Pertanto, le stazioni appaltanti e i fornitori di servizi devono cooperare più strettamente nell'ambito di un partenariato collaborativo che in altre forme di contratto. Dovrebbero discutere e sviluppare idee insieme per progettare un modello di servizio. Questa modalità di lavoro è spesso insolita per le amministrazioni aggiudicatrici e i fornitori di servizi, soprattutto durante la procedura di appalto. Ad esempio, l'amministrazione aggiudicatrice non è più l'unica a guardare ai risultati, in quanto anche le grandi imprese sociali coinvolte nel SIB vogliono generare profitti. Si assiste anche a una sorta di mutamento del mercato quando si parla di appalti. I servizi sociali e le organizzazioni non necessitano esplicitamente di contratti rigorosi. Possono “fornire un livello di fiducia e di contrattazione relazionale” (Government Outcomes Lab, 2018a: 5). L'accesso alle stesse informazioni durante una procedura di affidamento è una delle fasi più complicate dell'intero processo. L'amministrazione aggiudicatrice dovrebbe fare in modo di fornire informazioni a tutti i fornitori, non solo a quelli che sono stati coinvolti fin dal primo

momento. Nella sezione seguente esamineremo l'avviso di manifestazione d'interesse e altre soluzioni.

I SIB sono spesso sviluppati con più di due parti diverse, come investitori, fornitori o entrambi congiuntamente. Ciò può risultare difficile per i fornitori di servizi quando sono impegnati nello sviluppo di un SIB che li potrebbe vedere sconfitti dal processo di selezione. Per evitare il crollo dell'intero SIB a causa della delusione del fornitore, durante la predisposizione della procedura di appalto è possibile prevedere delle soluzioni. In alcuni casi, il fornitore ha la titolarità dello sviluppo del SIB. È opportuno che il fornitore pensi di essere colui che prende parte a tutte le decisioni. Tuttavia, non appena l'amministrazione aggiudicatrice viene consultata, è lei l'organo che prende le decisioni finali sul funzionamento dell'appalto.

Ottenere una vera concorrenza durante una procedura di appalto è una sfida. Il SIB è uno strumento piuttosto nuovo, in cui nella maggior parte dei casi solo pochi fornitori possono fornire il giusto servizio che porti a una soluzione innovativa. Questo è il motivo per cui una gara aperta non riceverà molte offerte. Nelle pagine seguenti verranno spiegate le altre principali soluzioni di appalto in grado di risolvere questo problema.

*“Non pensare a uno standard, pensa a un modello” Julian Blake*

Nella parte che segue si segnalano anche alcune modifiche negli appalti che devono essere considerate in conseguenza del Regolamento UE del 2015 in materia di appalti. Illustriamo anche alcune delle opportunità offerte da diverse procedure e modalità di appalto. Si tratta di proposte, che richiedono una decisione individuale su quale sia l'approccio migliore per l'appalto SIB, caso per caso. Nel corso della riunione del TAB, Blake ha dichiarato che abbiamo superato un periodo in cui le regole venivano considerate barriere e ostacoli a causa di malintesi e fraintendimenti, così che possiamo sempre più spesso riconoscere la natura propositiva e permissiva delle regole. È importante tenere a mente la nuova flessibilità negli appalti e "non pensare a uno standard, ma a un modello".

### ***Regolamento in materia di appalti pubblici 2015***

Le direttive UE sugli appalti nel settore pubblico sono state attuate nell'ambito del Regolamento UE sugli appalti pubblici del 2015. Il diritto europeo ha perseguito l'obiettivo di ottenere un'elevata qualità attraverso la concorrenza e la parità di accesso dei fornitori alle opportunità. Non sempre la cura degli interessi pubblici è stato l'obiettivo principale. Il nuovo regolamento prevede una maggiore flessibilità per quanto riguarda le norme sugli appalti, in modo che le amministrazioni aggiudicatrici possano svolgere gli appalti più rapidamente e orientarsi maggiormente verso la ricerca dei fornitori più adatti allo scopo del progetto oggetto dell'appalto.

Ci sono alcune modifiche chiave che verranno spiegate nei paragrafi seguenti:

le PMI possono essere maggiormente coinvolte perché le autorità sono aiutate ad avere meno appalti e meno limitazioni in tema di requisiti di fatturato. La selezione dei fornitori è più semplice, utilizzando un maggior numero di autodichiarazioni del fornitore e offrendo maggiori opportunità di accesso. La nuova flessibilità nell'ambito dei nuovi regolamenti UE può essere osservata anche nel cambiamento dell'intera procedura e dei percorsi di consultazione. Sono possibili indagini di mercato tra le amministrazioni aggiudicatrici o gli enti e i fornitori, al fine di predisporre capitolati meglio strutturati per raggiungere l'obiettivo del progetto. Anche le scadenze temporali sono cambiate. Il termine minimo per rispondere agli appalti pubblicizzati è stato ridotto del 30% circa.

Una delle novità più importanti è il **Regime semplificato**. Ciò significa che le amministrazioni aggiudicatrici e gli enti possono progettare la procedura di appalto secondo le loro necessità. È sufficiente che rispetti i principi del trattato UE (Villeneuve-Smith and Blake, 2016: 9). Sono cinque i principi fondamentali da rispettare nella gestione della procedura di affidamento:

*Nessuna discriminazione* in base alla nazionalità. Il principio della parità di trattamento significa pari opportunità di accesso per tutti i fornitori. A tutti devono essere fornite le stesse informazioni per la presentazione delle offerte. In base al principio di *trasparenza*, la procedura di appalto dovrebbe essere prevedibile e aperta. I documenti relativi ai contratti e agli appalti devono essere chiari e contenere tutti gli accordi in base all'appalto proposto. Tutti i documenti di altre nazioni devono essere accettati e *reciprocamente riconosciuti*. Il requisito di qualificazione relativo allo scopo del progetto o al gruppo target del contratto deve essere giustificato e adeguato al servizio o all'opera oggetto dell'appalto. Questo è il principio di *proporzionalità*.

### Modalità di appalto

L'intera procedura di appalto può essere suddivisa in quattro possibili procedure di appalto principali: la **procedura aperta** prevede che l'amministrazione aggiudicatrice offra ai fornitori la possibilità di presentare un'offerta diretta in risposta al bando di gara. Il fornitore di servizi vincente viene selezionato direttamente. Lo svantaggio delle procedure di appalto aperte è che non vi è alcuna possibilità di una procedura di prequalificazione o di negoziazione. Inoltre è importante sapere che il "requisito può essere completamente specificato in anticipo" (Social Finance Ltd, 2011a: 33). Per questa ragione la procedura aperta non viene spesso utilizzata nel caso dei Social Impact Bond.

La **procedura ristretta** implica che l'amministrazione aggiudicatrice effettui una preselezione tra i fornitori che rispondono al bando di gara. Solo i fornitori di servizi preselezionati (un minimo di cinque se ne sono disponibili cinque) partecipano alla procedura di selezione. La procedura ristretta è una procedura in due fasi che prevede l'estrapolazione di un elenco ristretto e l'invio di un invito formale. Anche in questo caso il fornitore aggiudicatario viene selezionato direttamente. Questo tipo di procedura di appalto è adatto ai Social Impact Bond.

Se il SIB fosse più complesso, la procedura di appalto giusta potrebbe essere quella del **dialogo competitivo**. Dopo la pubblicazione del bando di gara e l'esecuzione di una procedura di selezione, in cui devono essere selezionati per il dialogo almeno tre fornitori, l'amministrazione aggiudicatrice discute una o più soluzioni adeguate alle esigenze del progetto. Al termine del dialogo competitivo con l'autorità, i fornitori selezionati sono invitati a presentare offerte.

L'ultima modalità di appalto principale è la **procedura negoziata**. Dopo la pubblicazione del bando di gara, è stata effettuata una procedura di selezione in cui devono essere selezionati tre fornitori per l'avvio delle trattative. A questo punto, l'amministrazione aggiudicatrice negozia il contratto e le condizioni con uno o più fornitori. Questa procedura negoziata dovrebbe essere utilizzata solo quando altre procedure non funzionano, la concorrenza non è adeguata o quando non è possibile fissare preventivamente un prezzo globale. Nell'ambito del Regolamento in materia di appalti pubblici 2015, le autorità possono ricorrere a una procedura negoziata accelerata. Il suo utilizzo può giustificare tempistiche più brevi. Inoltre, permette anche un "più ampio margine di manovra per i negoziati successivi alla gara d'appalto (Government Outcomes Lab, 2017a: 7) in modo che le autorità possano ottimizzare al meglio le offerte finali.

Una delle procedure di affidamento, che è anche la più recente, è il **partenariato per l'innovazione**. "È una buona opportunità per diffondere i SIB e i contratti basati sui risultati. Si tratta di un processo di affidamento a un partner piuttosto che a un fornitore di servizi. La premessa è che sia necessario un partner che assista nella progettazione innovativa, piuttosto che un fornitore di servizi. Il partner può continuare a fornire il servizio di nuova concezione nell'ambito dello stesso contratto di partenariato per l'innovazione, per un periodo contrattuale ragionevole, commisurato alla natura del servizio e alla necessità della sua costituzione e del suo sviluppo" (tratto dai verbali del discorso di J. Blake in occasione del 3° Laboratorio co-creativo di Lubiana a cura di M.C. Pizzorno, 4 dicembre 2017)<sup>1</sup>. È un contratto per la sperimentazione comune. Il risultato di un partenariato per l'innovazione è un modello di erogazione e la durata dell'erogazione determinerà la durata del contratto o, come sostiene Julian Blake:

*"Questa è la procedura che consente a un'autorità pubblica di impegnarsi con un partner per l'innovazione".*

Un partenariato per l'innovazione inizia con un processo di selezione dei fornitori che hanno risposto all'annuncio. Successivamente, l'amministrazione aggiudicatrice invita i fornitori a discutere e sviluppare idee per opere innovative in un quadro di partenariato, con un approccio di negoziazione. In un partenariato per l'innovazione, l'amministrazione aggiudicatrice può stabilire partenariati con più di un fornitore. Attraverso questa procedura di appalto, un partenariato per

---

<sup>1</sup> Fonte non disponibile al pubblico.

l'innovazione risolve il problema del “vantaggio competitivo” e della “proprietà intellettuale”, in quanto riconosce la natura della collaborazione. Il partenariato per l'innovazione fornisce un processo di sviluppo della ricerca, da un senso all'impegno pre-affidamento, consente di coinvolgere il mercato verso soluzioni innovative, è un mezzo di condivisione del rischio di innovazione, un mezzo per il settore pubblico per innalzare gli standard e costituisce uno “sportello unico” per la progettazione e l'erogazione. Pertanto, questo processo implica alcuni cambiamenti, poiché investire negli impatti diventa la stessa cosa che investire.

Se il SIB è sufficientemente sicuro, ma non del tutto, l'amministrazione aggiudicatrice dovrebbe ricorrere a un **avviso di preinformazione (PIN)**. Questo avviso dà un piccolo margine ai potenziali fornitori per manifestare interesse e rispondere con una proposta entro 10 giorni. Vi è quindi un'opportunità limitata per un fornitore senza un coinvolgimento preventivo. Il PIN viene utilizzato quando un fornitore è in una posizione estremamente salda, ad esempio quando è alla guida dello sviluppo del SIB. Il PIN dà a questo tipo di fornitori la possibilità di presentare offerte. L'avviso di preinformazione viene spesso utilizzato nell'ambito di una procedura di appalto ristretta.

La conclusione opposta di un PIN è l'**Avviso volontario per la trasparenza ex ante (VEAT)**. Questo non prevede la concorrenza. Al contrario, viene utilizzato quando l'amministrazione aggiudicatrice ha chiari motivi per ritenere che esista un solo fornitore per la fornitura del servizio pubblicizzato. In tal caso, l'amministrazione aggiudicatrice può pubblicare un VEAT. Fornisce una comunicazione retroattiva relativa alla decisione di stipulare un contratto con un fornitore senza concorrenza.

*“Il VEAT è il processo di affidamento per testare il mercato, indipendentemente dalla presenza o meno di un unico fornitore”. Julian Blake*

Il VEAT annuncia che l'amministrazione aggiudicatrice intende affidare l'appalto senza previa pubblicazione nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. In altri termini, l'avviso rappresenta la giustificazione della decisione dell'amministrazione aggiudicatrice (Government Outcomes Lab, 2018c: 6).

Le fasi concrete della realizzazione di un VEAT consistono nel fissare un periodo di sospensione dai 10 ai 15 giorni successivi all'aggiudicazione dell'appalto. Durante questo periodo le organizzazioni possono “obiettare e richiedere l'accesso a una gara” (Government Outcomes Lab, 2018c: 6). Se nessun altro fornitore di servizi risponde al VEAT durante questo periodo di tempo, la procedura di appalto può essere trasformata in una procedura negoziata. La decisione non può essere impugnata oltre il termine sospensivo.

Se le amministrazioni aggiudicatrici desiderano collaborare con altre amministrazioni aggiudicatrici, come altri enti pubblici, possono utilizzare un **accordo di cooperazione**. In questo caso, la concorrenza non è necessaria, ma è richiesta una forma di accordo tra le amministrazioni aggiudicatrici sugli obblighi contrattuali. Questo tipo di procedura di affidamento è stata sviluppata dai servizi di assistenza familiare alle dipendenze da alcol e droga (Family Drug and Alcohol Services) del Kent. L'accordo di cooperazione è stato stipulato tra il Consiglio di contea del Kent, il Medway Council e il Tavistock and Portman NHS Foundation Trust.

### 3.1.7. Affidamento dei SIB

L'affidamento di un SIB richiede una pianificazione precisa. Si è iniziato con la costruzione e la scelta di un tipo di contratto che si adattasse perfettamente alle prospettive del SIB. In occasione del meeting del TAB del giugno 2018 a Monaco di Baviera, il team di progetto di AlpSIB ha invitato il finlandese Jussi Nykänen a presentare le sue conoscenze sui contratti SIB e a presentare le diverse tipologie di contratto. Il Dr. Jussi Nykänen è socio fondatore di Epique Ltd, la prima società di gestione di fondi di investimento a impatto nei paesi nordici.

Nelle sezioni che seguono saranno illustrate le diverse tipologie e opportunità dei contratti SIB, chiarendone anche i termini chiave.

#### Contratti diretti

Un contratto diretto è definito come un contratto di fornitura tra il fornitore di servizi e il finanziatore dell'outcome. Il fornitore di servizi riceve il capitale di esercizio direttamente dall'amministrazione aggiudicatrice o dall'ente che finanzia i risultati. Il capitale di esercizio è spesso versato sotto forma di prestito (come spesso avviene nei SIB francesi). Le remunerazioni dei risultati sono effettuate se gli obiettivi e gli esiti fissati sono raggiunti così previsto dal contratto. Questi pagamenti sono erogati al fornitore di servizi e vengono poi trasferiti agli investitori (So and Jagelewski, 2013: 13). Se i risultati concordati non sono stati raggiunti, non ci sarà alcuna remunerazione dei risultati, come è tipico nei SIB.

Se le prestazioni del fornitore di servizi non fossero sufficienti, potrebbe sorgere un problema contrattuale. L'investitore non può modificare o rescindere il contratto facilmente, quindi il rischio è elevato. Per ridurre al minimo questo rischio, prima di stipulare un contratto con il fornitore di servizi, è necessario avviare una dettagliata procedura di *due diligence*. Questo tipo di contratto diretto conferisce al fornitore di servizi un ruolo molto centrale. È responsabile dell'attuazione dell'accordo e dell'intera gestione interna delle prestazioni (Gustafsson-Wright et al., 2015: 9; OECD, 2016: 6).



Ma è difficile condividere il rischio con il fornitore di servizi. Mentre le imprese sono più propense ad assumersi una parte del rischio, le ONG non possono trarre profitto perché possono coprire solo i costi, quindi dipenderà dal tipo di fornitore di servizi.

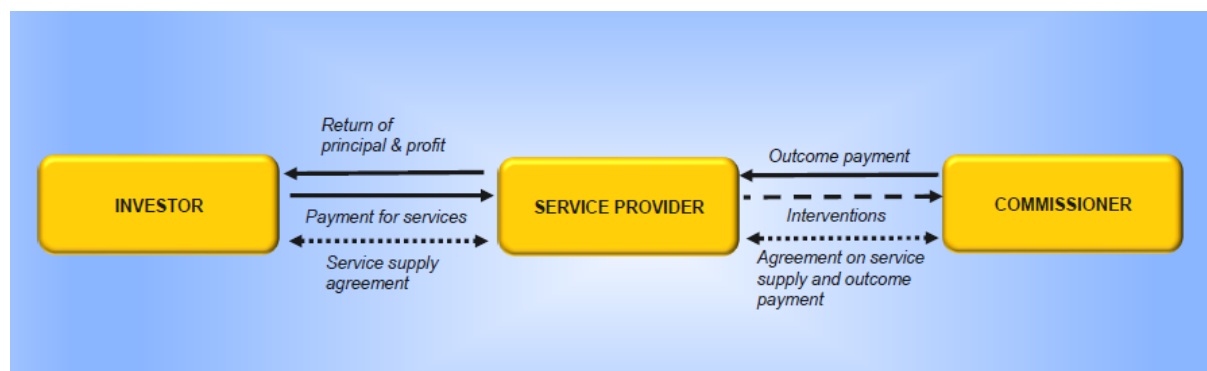


Figure 2 Financing Services Directly (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018)<sup>2</sup>

### SIB con Società di progetto (SPV)

Un altro tipo di contratto diretto è un contratto che utilizza una Società di progetto (SPV), una persona giuridica creata appositamente per il SIB. In breve, una SPV è titolare di un conto corrente bancario dove gli investitori depositano i loro fondi (So and Jagelewski, 2013: 12). In seguito, la SPV trasferisce il denaro al fornitore di servizi per finanziare l'intervento. Il denaro viene richiesto solo quando è necessario per l'intervento stesso. L'amministrazione aggiudicatrice stipula con il fornitore di servizi un accordo relativo alla remunerazione dei risultati e alla fornitura di servizi. Se il SIB ha avuto successo e i risultati sono stati raggiunti, il denaro va nella direzione opposta: l'amministrazione aggiudicatrice paga un tasso di rendimento al fornitore di servizi, che invia il denaro alla SPV. Attraverso un accordo di investimento tra la SPV e gli investitori, questi ricevono i loro profitti direttamente dalla SPV.

Durante la riunione del TAB di Monaco di Baviera nel giugno 2018, Jussi Nykänen ci ha ricordato che la SPV è un buon modello di contratto per SIB di grande entità, ad esempio 10 milioni di euro e oltre. È una buona scelta anche quando sono coinvolti molti investitori o amministrazioni aggiudicatrici. Questo è il motivo per cui gli investitori si sentono più al sicuro, perché trasferiscono il denaro alla SPV e non devono depositarlo direttamente presso il fornitore del servizio. D'altra parte, gli investitori non sono così direttamente coinvolti nell'intero progetto a causa della distanza tra loro e il fornitore di servizi.

<sup>2</sup> Fonte non disponibile al pubblico.

Le amministrazioni aggiudicatrici governative spesso preferiscono questo tipo di contratto, in quanto offre una maggiore flessibilità. Ad esempio, se durante il SIB un fornitore di servizi è sottoperformante, la SPV può annullare l'accordo di finanziamento e di partecipazione agli utili tra la SPV e il fornitore di servizi per uno più adatto (So and Jagelewski, 2013: 12). Alcune altre applicazioni sono possibili solo con gli SPV. Ad esempio, il trasferimento di beni è una sfida enorme nei contratti SIB, perché molti beni non possono essere trasferiti o il processo di trasferimento è molto difficile. Attraverso la SPV, in quanto soggetto titolare di beni propri, il bene non deve più essere suddiviso tra più parti. Anche il rischio non è più a carico della società madre. La SPV, in quanto società separata, condivide il rischio e un rischio finanziario potenziale in caso di fallimento o altri problemi. Inoltre, le società con valutazione *non investment grade* possono risparmiare sui costi di finanziamento isolando i beni in SPV (PwC, 2011: 5). In sintesi, un SIB gestito da SPV è utile dal punto di vista del lavoro lecito e della gestione dei flussi di cassa.

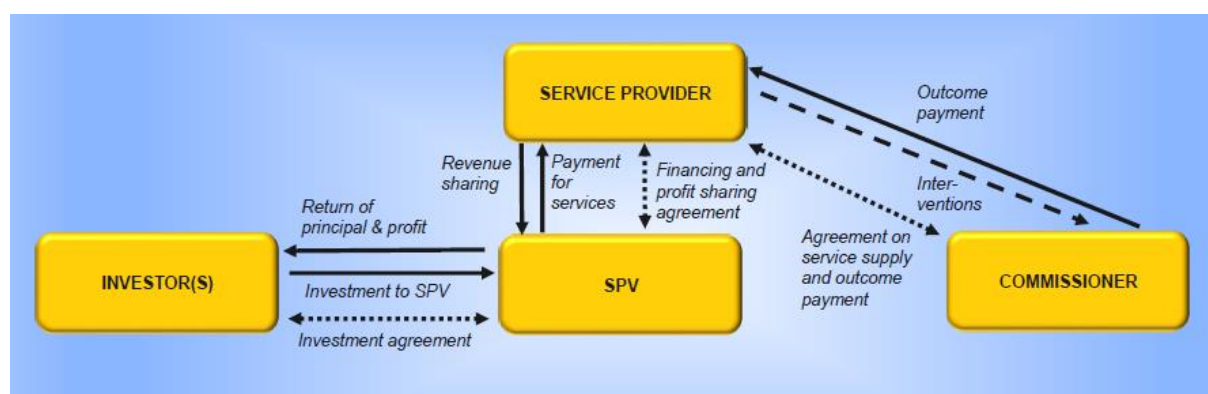


Figure 3 Financing Services via SPV (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018)<sup>3</sup>

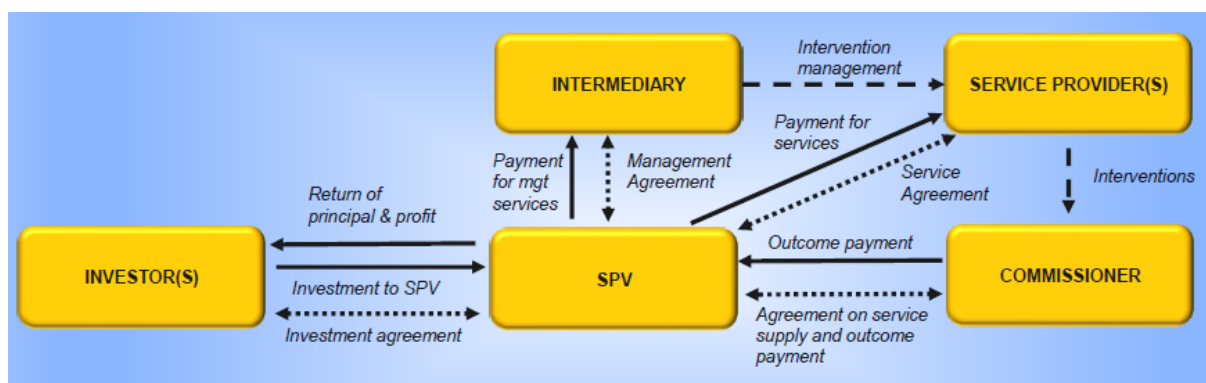
### SIB con intermediario

Quando tra la SPV e uno o più fornitori di servizi esiste un intermediario, il contratto SIB viene definito SIB con intermediario. L'intermediario ha un livello relativamente elevato di responsabilità nello sviluppo del SIB e nella gestione delle prestazioni attraverso un accordo di gestione con la SPV (Gustafsson-Wright et al., 2015: 9). Il suo servizio di gestione viene retribuito dalla SPV. Non esiste un accordo tra l'intermediario e i fornitori. L'intermediario può agire per conto degli investitori se l'intervento non funziona o se le prestazioni di un fornitore di servizi sono insufficienti. In questo caso, l'intermediario può ridurre la somma versata ai fornitori di servizi interessati.

Questo modello di contratto eleva la qualità del progetto e, come ha sostenuto Jussi Nykänen alla riunione del TAB, permette ai creatori di SIB di formare un ecosistema attorno ai fornitori di servizi.

<sup>3</sup> Fonte non disponibile al pubblico.

Un ecosistema parte sempre dal problema da risolvere, non dai fornitori coinvolti e dai loro obiettivi individuali. L'esito, che abbia o meno successo, è il risultato del loro lavoro congiunto e non di sforzi



individuali. Per questo motivo, in questo caso, il rischio è ripartito tra la SPV e l'intermediario.

Figure 4 Financing Services via intermediated SPV (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018)<sup>4</sup>

### SIB gestito da fondi

Un SIB gestito da fondi è un'idea che è stata testata in Finlandia. In altri termini, è il caso in cui la SPV diventa un intermediario o un fondo con denominazione simile. L'amministrazione aggiudicatrice cerca un gestore di fondi che riceve una commissione dal fondo e stipula con lo stesso un contratto di gestione del programma in appalto. Il grande vantaggio di un SIB gestito da fondi rispetto ad altri tipi di contratti sta nel fatto che possono essere creati diversi contratti che affrontano lo stesso problema sociale e lo risolvono utilizzando le misure del SIB.

Di seguito viene spiegato come funzionano i SIB gestiti da fondi, utilizzando numeri ipotetici. Per la realizzazione di questo tipo di contratti, il costo iniziale potrebbe essere di 100.000 euro; questo è il compenso per la stipula del contratto. Al gestore del fondo viene quindi riconosciuto il 2% per gestire il SIB. Se il gestore del fondo fosse anche un gestore di intervento, la commissione potrebbe arrivare fino al 4%. Il rendimento dell'investimento da dal 5% all'8%. Gli investitori sono molto diversificati, non investono la stessa quantità di denaro. Alcuni investono 10 milioni e altri sono più piccoli, come le fondazioni, ma tutti investono alle stesse condizioni. Tuttavia, le norme di vigilanza impediscono il coinvolgimento dei piccoli investitori, poiché è troppo complicato per gli investitori privati e non di professione comprendere i rischi correlati ai SIB. Anche le società di gestione di fondi non sono autorizzate a investire, in quanto sono obbligate alla gestione del rischio e devono capire come gestire lo stesso. Inoltre, l'autorità di vigilanza finanziaria finlandese FSA ha stabilito

<sup>4</sup> Fonte non disponibile al pubblico.

che queste devono anche comprendere l'intervento, compito difficoltoso per le società finanziarie tradizionali.

Nykänen ha spiegato che le responsabilità sono suddivise perché le amministrazioni aggiudicatrici non possono sottrarsi alla loro responsabilità di prendersi cura, ad esempio, dei bambini nei comuni. L'unica cosa che le amministrazioni aggiudicatrici potrebbero fare è esternalizzare tali interventi. Nella maggior parte dei casi, oltre al personale comunale e ai fornitori di servizi, verrà costituito un gruppo di coordinamento. Questi soggetti lavorano tutti insieme per analizzare le esigenze del gruppo target, con l'aiuto delle informazioni ricevute direttamente dal gruppo target. Con un SIB gestito da fondi, i soggetti interessati possono partecipare alla gestione dell'intervento e i fornitori di servizi non corrono alcun rischio reale di fallimento.

Per creare un SIB gestito da fondi, è necessario ottenere una licenza dall'autorità di vigilanza finanziaria finlandese (FSA). Negli altri paesi europei esaminati nell'ambito di questa metodologia comune, esistono diverse normative che stabiliscono se è necessario attenersi alle licenze o ad altri principi legali:

- in *Slovenia* un fondo di questo tipo sarebbe disciplinato dalla legge sui fondi di investimento e sulle società di gestione (Gazzetta ufficiale RS, n. 31/15, 81/15, 81/15 e 77/16). La legge disciplina rigorosamente tutti i settori di tali fondi di investimento, comprese le condizioni di costituzione e i servizi, i permessi, il monitoraggio, ecc. Se il fondo SIB è stato organizzato come “quasi-fondo” (ad esempio nell'ambito della struttura giuridica di una fondazione privata) non sono necessari permessi speciali da parte delle autorità finanziarie (ad esempio la Commissione prevista dalla legge sui fondi di investimento e sulle società di gestione, la Banca di Slovenia, ecc.)
- In *Italia*, lo status di “intermediario finanziario” deve essere autorizzato dalla Banca d'Italia. Il processo è quasi identico alla versione base finlandese.
- In *Francia*, invece, non è necessario alcun tipo di licenza o altro permesso per implementare e affidare un SIB gestito da fondi.
- Per implementare un fondo in *Germania*, è necessario compiere una serie di passaggi. Sono necessari molteplici fornitori di servizi finanziari. Ad esempio, per amministrare il fondo è necessaria una società di gestione di capitali. Successivamente, è necessaria una banca depositaria. Anche il gestore del fondo o il fornitore esterno di servizi finanziari che gestisce il fondo deve essere titolare di una licenza, come previsto dalla legge bancaria tedesca, § 32 Kreditwesengesetz (KWG).
- I fondi di investimento *austriaci* sono disciplinati dalla legge sui fondi di investimento del 2011. I fondi di investimento sono gestiti da società di gestione appositamente autorizzate.

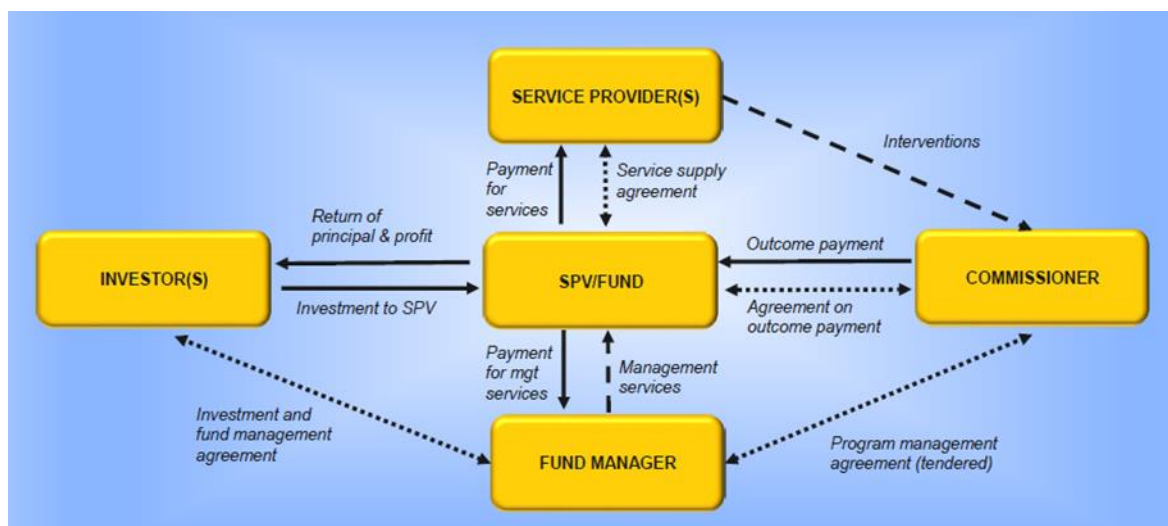


Figure 5 Financing Services via Fund (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018)<sup>5</sup>

### Termini e condizioni chiave dei contratti SIB

Ogni contratto SIB dovrebbe prevedere alcuni termini. Al fine di esemplificare un modello di contratto e di stabilire qualche confronto, di seguito saranno illustrati i principali termini chiave.

Il chiarimento dei termini chiave si ispira alla struttura del modello di contratto dell'Ufficio di gabinetto 2013 (Appendice 6.1.1.1.) e le relative spiegazioni (Government Outcomes Lab, 2017c). Anche il SIB KOTO all'Appendice 6.1.2 svolge un ruolo a tal fine. Anche se si tratta di un SIB gestito, un tipo di contratto raro e difficile da ricreare in altri paesi europei oltre alla Finlandia, offre una buona panoramica della struttura e del contenuto di un contratto SIB.

In una prima fase, una *dichiarazione di obiettivi condivisi* può prevedere che le diverse parti contraenti lavorino insieme in modo collaborativo. Questa clausola contrattuale crea un ambiente favorevole alla comprensione e all'interpretazione delle responsabilità delle diverse parti contraenti. Pertanto, gli obiettivi dovrebbero essere definiti con una descrizione degli interventi a cui si aspira e i principali meccanismi del SIB dovrebbero essere spiegati all'interno del contratto. La *struttura di governance* come base del meccanismo SIB deve essere chiaramente comunicata. La struttura di governance è individuale, proprio come ogni SIB. Dovrebbe quindi essere modificata perché si adatti al tipo e alle esigenze individuali dell'intervento e degli stakeholder. Termini quali il meccanismo di rendicontazione e altre sfide dovrebbero essere stabiliti nell'ambito della creazione e dello sviluppo della struttura di governance durante l'implementazione del SIB. Ciascuno dei diversi stakeholder coinvolti nella struttura di governance del SIB ha ruoli e responsabilità differenti. Questi sono spiegati in (So and Jagelewski, 2013: 15):

<sup>5</sup> Fonte non disponibile al pubblico.

- A partire dall'aspetto finanziario, il denaro degli *investitori* è a rischio. Quindi, nel loro interesse, vale a dire raggiungere i migliori risultati sociali positivi e, successivamente, i migliori risultati finanziari, i servizi appaltati devono funzionare bene per raggiungere questi obiettivi.
- Il compito dei *fornitori di servizi* è quello di fornire un servizio che meglio si adatti alle esigenze del gruppo target e rispetti gli standard di qualità, gli obblighi contrattuali e i risultati.
- In generale, le *amministrazioni aggiudicatrici* devono adempiere agli obblighi di legge. Per quanto riguarda i tipi di contratto con una SPV, l'amministrazione aggiudicatrice governativa è responsabile del monitoraggio dei risultati del contratto attraverso incontri regolari con il Performance manager, o piuttosto con il fornitore di servizi, per verificare i termini contrattuali concordati.
- Un *performance manager*, come è spesso stabilito nelle SPV, monitora e supporta la realizzazione dei risultati e assicura l'analisi dei dati per la rendicontazione agli investitori. Il Performance Management può essere adottato da fornitori di servizi, intermediari o dal Performance Manager di una SPV, a seconda del tipo di contratto SIB. Il Performance Manager garantisce inoltre il rispetto delle condizioni contrattuali concordate da parte del fornitore di servizi. Per questa verifica, egli agisce nella località del gruppo target, dove i servizi sono erogati, al fine di supportare il partner di servizio nella gestione delle interazioni tra loro e gli altri stakeholder o la comunità locale. Soprattutto, queste attività di supporto si concentrano sul raggiungimento dell'obiettivo finale.

La *durata* dei contratti tra i diversi attori della SIB non è molto lunga. Ad esempio, l'assegnazione ai fornitori di servizi avviene di anno in anno. La *durata del contratto* spesso non corrisponde alla durata del servizio fornito. Nei 38 SIB esaminati da Gustafsson-Wright et al., 2015, la durata più breve del contratto è di circa 20 mesi, mentre la più lunga è di 120 mesi. La durata del contratto è uno dei maggiori vantaggi del modello SIB. Per gli interventi finanziati dai bilanci pubblici, le risorse finanziarie sono liberate anno per anno. I SIB aprono un orizzonte temporale più lungo e più sostenibile. I progetti e gli interventi possono essere pianificati, finanziati e parzialmente strutturati contrattualmente nell'arco di diversi anni.

Una clausola contenente accordi, che può essere riassunta con il nome *mobilizzazione*, specifica le disposizioni relative a eventuali lavori preparatori necessari. Entrambe le parti avranno degli obblighi durante questo periodo preparatorio, stabiliti in un piano di mobilitazione. Questo piano dovrebbe essere una garanzia che tutto ciò che è necessario per avviare i servizi e gli interventi sarà raggiunto e realizzato da tutte le parti contraenti. Il momento ottimale per l'avvio dei servizi può far parte del piano di mobilitazione. A volte è necessario iniziare gli interventi durante o prima di una certa data, ad esempio l'inizio dell'anno scolastico.

Il punto denominato *revisione, monitoraggio e obblighi* cerca di contrastare i problemi e la possibilità che lo sviluppo di una soluzione innovativa, quale un SIB, possa non essere perfetta dall'inizio. Ad esempio, nell'ambito di questa clausola, una Data di revisione del contratto risolve il problema, prevedendo una riunione di tutte le parti contraenti partecipanti per esaminare tali questioni e decidere come rispondere. Queste revisioni hanno luogo entro sei mesi e, successivamente, una volta all'anno.

Inoltre, altri elementi da includere sono i *pagamenti* e *l'importo degli investimenti* impegnato dagli investitori. Il modello di contratto dell'Ufficio di gabinetto divide i pagamenti in due tipi: Da una parte è previsto un Contributo di servizio per gli interventi e i servizi in corso. Dall'altra, prevede il periodo entro il quale il capitale e gli investimenti possono essere restituiti agli investitori, la remunerazione dei risultati. Questo periodo di tempo in cui il denaro verrà restituito in funzione dei risultati ottenuti sarà più lungo della durata del contratto. Il punto contrattuale della remunerazione del capitale deve essere preceduto dalla determinazione delle metriche del successo e di come saranno misurate. *Jussi Nykänen sottolinea che il piano di pagamento agli investitori può essere adattato individualmente alle strutture del SIB e al tipo di investitori. Anche se il contratto tra investitori e, ad esempio, i fornitori di servizi, tiene conto dell'intera durata del SIB, i pagamenti possono essere effettuati in diversi modi. Il piano di pagamento non si riferisce quindi alla durata dei contratti di servizio, ma dipende dai risultati intermedi.*

I contratti dovrebbero includere anche le condizioni di *inadempienza e risoluzione* (So and Jagelewski, 2013: 14). Non va dimenticato che entrambe le parti hanno il diritto di risolvere il contratto in qualsiasi momento. I relativi termini e condizioni sono riportati in questa clausola. Ad esempio, nei SIB stipulati secondo il modello SPV, gli investitori devono essere in grado di annullare gli accordi e i contratti con fornitori di servizi che rendono al di sotto delle aspettative. Gli obiettivi di performance possono evitare conflitti, avendo come focus i risultati del SIB. Il modello SIB e il contratto cercano sempre di trasferire il rischio, ad esempio il rischio finanziario, dal governo agli investitori. I fornitori di servizi possono essere ritenuti responsabili in caso di prestazioni insufficienti, ma mai per il raggiungimento dei risultati definiti. In caso di valutazione negativa degli outcome, è necessario un piano di miglioramento delle prestazioni per tutelare gli obiettivi del contratto entro un lasso di tempo concordato per evitare l'inadempienza dell'appaltatore. Anche le misure necessarie da adottare in caso di inadempienza dell'appaltatore fanno parte di questa clausola. Lo stesso vale anche per la possibilità di insolvenza dell'ente.

## Sfide e opportunità nell'ambito dei contratti SIB in diversi paesi e sistemi politici

Progettare un contratto SIB in **Germania** è piuttosto un problema legale e concettuale (Scheuerle and Nieveler, 2017: 11). La valutazione del processo ha già dimostrato che una definizione precisa e ponderata degli obiettivi risulta difficoltosa (Scheck, 2016: 3). Questo può essere intrinseco in campi o approcci di intervento nuovi fino ad un certo punto. I contratti SIB tedeschi sono prevalentemente accordi di servizio pubblico tra il settore pubblico e gli intermediari, incentrati sullo scambio di servizi (Fliegauf et al., 2015: 12). I servizi che saranno scambiati monetariamente sono chiaramente definiti come risultati misurabili con un meccanismo di remunerazione. Il vantaggio di questi accordi civili è che i fabbisogni possono essere fatti valere in giudizio. Un danno potrebbe essere che tutti i punti e le clausole dei contratti in Germania possono essere regolati in dettaglio in modo che la stazione appaltante governativa possa avere un peso elevato nei punti degli interventi sociali e alle modalità di attuazione degli stessi. Ne consegue che il processo di aggiudicazione è lungo e complesso. Un'altra sfida con l'aggiudicazione di contratti SIB in Germania è che nei contratti "payment by results" i risparmi concreti possono essere mostrati solo ex ante. Si tratta di una sfida rispetto al principio di efficienza ed economicità, perché la verifica dei risparmi reali, piuttosto che dei semplici costi di compensazione o simili, è molto difficile. Un ulteriore aspetto è che, ai sensi dell'articolo 38 del codice di bilancio federale (Bundeshaushaltsordnung), gli interventi che comportano spese negli esercizi successivi sono consentiti solo in linea con il piano di bilancio (Fliegauf et al., 2015: 12–14). In particolare, i contratti più lunghi possono presentare problemi in questo caso se sono più lunghi della legislatura. I contratti di lunga durata superiore a quattro anni sono possibili solo in presenza di permesso previsto dalla legge di bilancio. Non è certo che tale autorizzazione sia concessa, in quanto i SIB non sono molto popolari in Germania. Una soluzione per contratti di maggiore durata potrebbe essere solo una struttura di denominazione.

Dal punto di vista della **Francia**, la sfida dell'aggiudicazione dei SIB nel sistema politico francese consiste nel fatto che la maggior parte delle politiche è sotto la responsabilità del governo nazionale, rendendo così difficile la contrattazione locale o regionale. Per quanto riguarda la struttura di governance, non esiste una cultura degli intermediari. Questo è un problema, proprio perché il ruolo degli investitori come intermediari o facilitatori sembra essere molto importante nel contesto francese. Le opportunità offerte dai SIB sono nell'interesse del governo. Nel 2016, la pubblicazione di un invito a presentare proposte da parte del governo per finanziare i SIB e affidare SIB regionali o locali, ha permesso di selezionare 13 SIB. Un nuovo invito a presentare proposte è probabilmente previsto per il 2019.

In **Slovenia** sono diverse le sfide pratiche rispetto dall'aggiudicazione di contratti SIB e alla progettazione di contratti: a causa della mancanza di esperienza pratica, non è chiaro se la legge sui partenariati pubblico-privato possa essere utilizzata anche come base giuridica per i contratti



SIB. Inoltre, la mancanza di esperienza in riferimento all'Art. 43 della legge sugli appalti pubblici e il suo utilizzo per i SIB pone delle problematiche. Secondo la Direttiva CE, l'obiettivo del partenariato per l'innovazione è quello di sviluppare prodotti o servizi innovativi e il loro successivo utilizzo, mentre i criteri di selezione sono basati sul miglior prezzo e sulle migliori prestazioni qualitative. Limitare la partecipazione ai partenariati per l'innovazione solo alle imprese rimane una sfida (limitandola, ad esempio, alle imprese sociali organizzate come ONG). Vigé una certa incertezza sull'applicazione dell'Art. 31 della legge sugli appalti pubblici (appalti pubblici riservati) ai SIB e una generale mancanza di conoscenze sull'uso delle "clausole sociali" basate sulla legislazione comunitaria. Se la procedura si basasse su appalti pubblici "classici", la cooperazione in fase preliminare degli stakeholder potrebbe essere oggetto di contestazioni giuridiche. L'inclusione di possibili fornitori nella pianificazione e nello sviluppo di programmi SIB non è regolamentata e potrebbe essere considerata illegale (almeno da parte di altri possibili esecutori) nell'ambito di procedure di appalto successive. Vi sono ulteriori limitazioni ai SIB nel settore dei servizi sociali: i fornitori in Slovenia devono essere persone giuridiche senza scopo di lucro e non è consentito ricavare alcun profitto in relazione ai servizi sociali. Come consentire loro di ottenere vantaggi finanziari nell'ambito degli appalti resta tutto da definire. Per quanto riguarda gli appalti, i rendimenti finanziari per gli investitori in SIB si scontrano con due ostacoli: in primo luogo, bisogna determinare come definire e dare seguito legalmente ai pagamenti a carico del bilancio statale a favore degli investitori in caso di successo dell'implementazione del SIB. In secondo luogo, il rendimento finanziario dei servizi sociali verrebbe probabilmente visto come una questione controversa e dovrebbe essere definito e incluso nei contratti con molta accortezza, prevedendo anche una un'ampia campagna di comunicativa ed esplicativa nei confronti del pubblico.

In **Italia** sono attualmente possibili solo due tipi di contratto o di gestione: una possibilità è costituita da un modello di gestione che comprenda una SPV. Ciò comporta costi elevati, giustificabili solo per grandi investimenti. L'altra soluzione possibile è un modello di gestione senza SPV, che implica una relazione e un contratto diretti tra l'investitore e il fornitore di servizi sociali. Ciò è particolarmente complesso a causa del quadro giuridico e amministrativo esistente in Italia. Tale complessità potrebbe essere un disincentivo per l'investitore. L'utilizzo dei Fondi strutturali può presentare alcune sfide: il momento della registrazione della spesa è una di queste, perché il rischio è che una parte del denaro possa essere risparmiato o non speso, il che non è positivo nella logica di gestione dei Fondi strutturali (i Fondi strutturali sono assegnati alle regioni per essere spesi e non risparmiati). Inoltre, i Fondi strutturali non possono essere utilizzati per il pagamento degli interessi.

La difficoltà di progettazione di un contratto in **Austria** risiede, da un lato, nel contratto tra il settore pubblico e gli investitori privati e, dall'altro, tra il settore pubblico e l'intermediario. Nel SIB pilota austriaco, l'intermediario offre i suoi servizi a titolo gratuito, quindi l'ostacolo di cui sopra non ha

avuto nessun ruolo. Per la realizzazione di una buona iniziativa, un buon progetto e un buon SIB, sarebbe essenziale e utile una collaborazione tempestiva con i fornitori di servizi, in quanto essi conoscono meglio ciò che è necessario. Tuttavia, ciò è in diretta contraddizione con le norme sulle procedure di appalto, che non prevedono un loro coinvolgimento nella fase iniziale (Schneider, 2017: 9).

### 3.2. Meccanismi post SIB

L'aspettativa che, ad esempio, i SIB possano sostituire i finanziamenti dell'UE non è diventata pratica comune, in quanto la maggior parte dei paesi europei ha finora attuato uno o due SIB al massimo. Il processo di innovazione non ha prodotto alcun cambiamento sistemico. Non è possibile replicare su scala più ampia o standardizzare il processo come nel settore industriale. Quindi, cosa rimane dopo il processo di sviluppo, dopo l'implementazione e l'esecuzione di un SIB? Quali meccanismi possono essere ricavati da questo o possono essere consolidati? A questo punto, vogliamo rivolgere lo sguardo ai singoli stakeholder e viene proposto un ragionamento su come possano dare seguito a un SIB. Sono da chiarire le questioni relative a cosa significhi per i fornitori dei servizi quando il finanziamento iniziale di un progetto viene improvvisamente revocato, o quale sia la situazione degli investimenti successivi da parte degli investitori al fine di preservare e duplicare il valore aggiunto che è stato creato.

I SIB cambiano la concezione dello stato sociale. Invece di essere un fornitore, lo Stato diventa un tipo di investitore. La politica sociale sta cambiando, per diventare parte di un'azione politica generale che sostenga le persone con le risorse a loro disposizione (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 87). I SIB possono essere visti come uno strumento di trasformazione del settore dei servizi sociali (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 83). In teoria, questi influenzano la politica sociale del luogo in cui viene attuato un SIB, al fine di allineare maggiormente le sue azioni agli interessi degli investitori sociali. Tuttavia, questo rimane solo un costrutto teorico nella pratica SIB. Monetizzare l'impatto di un SIB, tuttavia, costringe i soggetti con poteri decisionali in ambito socio-politico a selezionare progetti con un successo misurabile. L'ulteriore sviluppo di output rilevabili piuttosto che di risultati o impatti è, purtroppo, per lo più trascurato in questo processo. In definitiva, il vantaggio dei SIB per lo Stato sta nell'esternalizzazione del rischio governativo nel finanziamento dei servizi sociali, poiché crea metodi alternativi e inediti nell'ambito delle politiche sociali e, idealmente, una riduzione dei costi per le casse pubbliche. Tuttavia, la logica di supporto che passa dall'orientamento ai processi all'orientamento agli obiettivi e all'efficacia è e rimane il punto di forza che emerge dai SIB per il settore pubblico.

Per l'amministrazione vuol dire allontanarsi dalla divisione burocratico-amministrativa dei compiti e dei budget fissi, verso un approccio orientato agli impatti a livello di bilancio complessivo. Dunque, i SIB stanno innescando un cambiamento nell'amministrazione verso un pensiero e un'azione imprenditoriale. Tuttavia, l'attenzione all'efficacia genera effetti sulla politica regionale e

sull'amministrazione attraverso la combinazione di diverse logiche di intervento (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 84) e, nel complesso, misure più onerose rispetto al finanziamento tradizionale.

Il ruolo generale dei SIB nel trasformare il sistema burocratico-amministrativo dei servizi sociali nei diversi paesi dipende dal ruolo degli enti locali nell'implementazione e nello sviluppo dei SIB.

Un'accelerazione verso l'apertura del mercato nel settore dei servizi sociali è certamente riscontrabile, anche se i fornitori di servizi richiedono solo il puro raggiungimento di obiettivi e nessuna qualità tecnica. Anche il settore dei servizi sociali è sempre più influenzato dalla quantità rispetto alla qualità, con l'introduzione dei SIB quando si tratta dell'efficacia delle misure. Inoltre, le dimensioni del servizio erogato dal fornitore di servizi sono di solito dettate da intermediari e dallo Stato, in quanto sono strumentali alla progettazione del servizio. Di conseguenza, questo pone i fornitori di servizi in difficoltà nel corso di un SIB e nelle fasi successive. Ciò è dovuto al fatto che hanno meno margine di flessibilità rispetto a prima dei SIB, ma sono comunque costantemente monitorati e hanno un onere amministrativo molto più gravoso (Roy et al., 2018). L'onere amministrativo dei rendiconti, delle cifre e dei dati da fornire si estende anche oltre il periodo di implementazione del SIB fino alla fase di valutazione. Inoltre, questi elementi sono necessari per sviluppare nuovi SIB. Se, ad esempio, un precedente SIB cui ha partecipato il fornitore di servizi non ha dato i risultati attesi, è improbabile che il fornitore di servizi venga considerato nuovamente come fornitore di servizi SIB. In sintesi, il fornitore di servizi non dispone di mezzi finanziari per ripetere o proseguire gli interventi e, quindi, anche per fornire al gruppo target un'offerta corrispondente. La dipendenza dall'investitore e, quindi, l'ulteriore tolleranza dell'assenza di voce del gruppo target, costituiscono un problema nel contesto dei SIB. La finanziarizzazione e la privatizzazione delle politiche sociali e pubbliche è una potenziale minaccia per i fornitori di servizi (Roy et al., 2018).





## 4. Una visione più ampia - I SIB nell'Unione europea

### 4.1. IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI EUROPEE

Il progetto AlpSIB ha evidenziato il dinamismo della regione europea nel gestire SIB pilota e, più in generale, negli strumenti di finanziamento basati sugli outcome per iniziative orientate all'impatto.

Ciononostante, gli stakeholder negli Stati europei incontrano precondizioni peculiari al momento di pianificare l'implementazione di un SIB. È possibile individuare molte sfide comuni a seconda della legislazione e dell'attuazione. I punti principali vanno dalle domande concrete sulla misurazione fino alla mancanza di conoscenza di questo strumento e ai timori - ad esempio, che il settore sociale possa essere ridotto a numeri (vedi sezione 2.6.)

Il secondo comitato consultivo transnazionale (TAB) del progetto AlpSIB si è concentrato sul contesto europeo per la soluzione di questi problemi.

Il quadro europeo è ancora molto disomogeneo, con almeno tre gruppi di paesi:

1. In Regno Unito, il paese europeo pionieristico nel settore dei SIB, è in atto ora una terza fase di sviluppo: dopo le prime iniziative pilota e la diffusione con più di 40 progetti, si stanno sperimentando infrastrutture di secondo livello (come il Bridges Venture Fund a sostegno dei programmi SIB).
2. Un gruppo di paesi, tra cui la Svizzera, dove alcune iniziative stanno sperimentando il concetto e stanno penetrando nell'ambiente a livello di organizzazioni sociali, governi e istituzioni finanziarie. Tra questi, possiamo includere la Francia, la Finlandia, l'Austria, il Portogallo e alcuni altri.
3. Altri paesi in cui l'interesse verso i SIB è in forte aumento, ma gli esperimenti si trovano di fronte a una serie di difficoltà (ad esempio politiche, amministrative, mancanza di promotori), soprattutto per quanto riguarda gli ecosistemi locali, che appaiono ancora fragili o non ancora pronti a raccogliere la sfida. Possiamo includere tra questi, ad esempio, Italia, Germania e Spagna.

Al fine di accelerare e diffondere il processo nel contesto europeo, esistono almeno tre domande importanti:

- Quali sono le esigenze delle istituzioni pubbliche e private (soprattutto nei paesi del gruppo 1 e in parte del gruppo 2)?

- In che modo le esperienze del Regno Unito e dei paesi del gruppo 2 possono influenzare i paesi del gruppo 3 in termini di base logica, strutturazione e coinvolgimento dei diversi stakeholder?
- Qual è e quale potrebbe essere il ruolo delle istituzioni europee nel sostegno allo sviluppo dei SIB?

A livello europeo, emergono alcuni approcci alla soluzione delle sfide legate all'implementazione dei SIB, come evidenziato nel documento fornito da Georgia Efremova:

Negli ultimi 5-8 anni, due iniziative su larga scala a livello europeo (la Social Innovation Agenda e la Social Business Initiative) hanno promosso una serie di flussi di lavoro volti a:

- facilitare l'accesso ai finanziamenti, attraverso una serie di strumenti finanziari nell'ambito del Programma per l'occupazione e l'innovazione sociale e del Fondo europeo per gli investimenti strategici
- facilitare l'accesso al mercato per le imprese sociali, attraverso programmi di sviluppo di capacità e di assistenza tecnica
- migliorare le condizioni quadro, sostenendo l'attuazione di strategie nazionali e regionali
- promuovere la cooperazione tra imprese tradizionali e sociali, aumentando così l'innovazione, il progresso tecnologico e l'elaborazione di nuovi modelli di business
- sostenere la dimensione internazionale attraverso la partecipazione attiva al processo politico globale

Per il prossimo Quadro finanziario pluriennale (2021-27), la Commissione europea ha proposto un unico programma integrato di investimenti che rappresenta la strategia di investimento a livello UE, denominato InvestEU. Il suo primo pilastro, il fondo InvestEU, riunirà in un unico veicolo tutti gli strumenti finanziari attuali, compresi quelli dedicati agli investimenti sociali. InvestEU sarà sostenuto da una garanzia di 38 miliardi di euro a carico del bilancio UE. Dei suoi 38 miliardi di euro di dotazione, 4 miliardi saranno destinati a una finestra integrata e innovativa di Investimenti sociali e competenze, a sostegno degli investimenti in infrastrutture sociali, servizi sociali, capitale umano e competenze, programmi di innovazione e impatto sociale, microfinanza ed economia sociale. La finestra sarà supportata da servizi di consulenza globale (capacity building, assistenza tecnica e assistenza allo sviluppo di progetti) e comporterà un partenariato strategico con le fondazioni e con il settore filantropico.

In preparazione del lancio del nuovo programma (2021-27), la BEI e la CE stanno lanciando una piattaforma consultiva orizzontale dell'UE per gli appalti basati sui risultati sociali (SOC) nell'ambito del Polo europeo di consulenza sugli investimenti (EIAH), il secondo pilastro del Piano di investimenti per l'Europa. La piattaforma mira a sensibilizzare e creare capacità tra gli enti pubblici, costruire la base di conoscenze comprovate e facilitare lo scambio transfrontaliero di conoscenze/pratiche nel settore dei SOC.

Un altro progetto lanciato nel 2018, Buying for Social Impact, sensibilizzerà e sosterrà gli enti

pubblici nell'uso degli appalti pubblici per perseguire obiettivi sociali. Ciò significa anche incoraggiare gli enti pubblici a coinvolgere le imprese dell'economia sociale per aiutarle ad accedere a nuovi mercati e a nuove fonti di reddito.

A livello locale, il progetto pilota European Social Economy Regions mira a sensibilizzare e dare visibilità ai programmi europei di sostegno all'economia sociale e a raccogliere informazioni sui bisogni locali e sulle sfide allo sviluppo dell'economia sociale (tratto dall'opuscolo “EC Policy Context for Social Impact Economy & Pilot Initiatives linking the EU and local/regional level” di G. Efremova, distribuito durante la riunione del TAB di Milano, 27 febbraio 2019)<sup>6</sup>.

#### 4.1.1. Quadro politico - Iniziative e programmi esistenti

La crisi finanziaria del 2008 ha determinato un vuoto di investimenti nell'UE. In particolare, nel settore sociale il divario in termini di investimenti era notevole. Contestualmente, il tasso di disoccupazione è aumentato significativamente. Oggi, a dieci anni dalla crisi, rimane tuttora a un livello elevato (16,6 milioni di disoccupati nel settembre 2018 (European Commission, 2018: 2)). Soprattutto nelle regioni rurali, l'elevato tasso di disoccupazione persiste. Nel settembre 2016, il Parlamento europeo ha trasmesso una “dichiarazione scritta” al Consiglio e alla Commissione al fine di colmare tali lacune (European Parliament, 2016). Ma in realtà, i responsabili delle politiche dell'UE si erano già resi conto anni fa che esiste un legame tra la crescita economica e gli investimenti nel settore sociale. Con il lancio della Social Innovation Agenda europea nel 2010 e della Social Business Initiative nel 2011, la Commissione europea ha pertanto fatto del sostegno all'imprenditoria sociale un'area prioritaria per l'azione politica. Nell'estate 2013, il Parlamento europeo (PE) ha sottolineato, in una risoluzione, l'importante ruolo del settore privato negli investimenti a impatto sociale. Il PE ha invitato gli Stati membri a ricorrere maggiormente all'ingegneria finanziaria attraverso strumenti quali i Social Impact Bond, chiedendo alla Commissione di presentare proposte più dettagliate sui nuovi strumenti finanziari che potessero favorire gli investimenti sociali pubblici (European Parliament, 2013). La risoluzione è stata la risposta del Parlamento europeo alla comunicazione “Investimento sociale”, pubblicata dalla Commissione europea nel febbraio 2013. La comunicazione ha riconosciuto la necessità delle imprese sociali di accedere ai finanziamenti privati e ha esortato gli Stati membri dell'UE a concentrarsi sul settore privato e a sperimentare e valutare strumenti quali i Social Impact Bond (European Commission, 2013). Nel 2013, il Fondo europeo per gli investimenti (FEI), in collaborazione con investitori del settore privato, ha anche lanciato il Social Impact Accelerator (SIA), il primo partenariato pubblico-privato paneuropeo per gli investimenti a impatto sociale. Il SIA

---

<sup>6</sup> Fonte non disponibile al pubblico.



opera come fondo di fondi gestito dal FEI e investe in fondi a impatto sociale destinati alle imprese sociali in tutta Europa.

Dopo la sua elezione a presidente della Commissione europea nel 2014, Jean-Claude Juncker ha avviato un'iniziativa di investimento, il “Piano Juncker”, che persegue tre obiettivi principali: 1. l'eliminazione degli ostacoli agli investimenti, 2. sostegno tecnico ai piani di investimento e promozione di questi ultimi, 3. un uso più efficiente ed efficace delle risorse finanziarie. (Commissione europea, senza data).

Il Fondo europeo per gli investimenti strategici (FEIS) è il pilastro finanziario del “Piano Juncker”, gestito dalla Banca europea per gli investimenti (BEI). Parte del FEIS è l'EFSI Equity, uno strumento che offre investimenti in equity agli intermediari finanziari o in associazione con gli stessi, incentrato sul finanziamento della fase iniziale, della fase di crescita e dell'espansione. L'obiettivo è fornire almeno 150 milioni di euro alle imprese sociali e alle organizzazioni del settore sociale che hanno sede o sono attive nell'UE. I tre strumenti pilota di impatto sociale sostenuti dall'EFSI Equity sono investimenti rivolti a o in associazione con intermediari finanziari collegati a incubatori e/o acceleratori, investimenti in associazione a business angel o business angel fund e intermediari che istituiscono e gestiscono programmi di investimento “payment by results”/Social Impact Bond (European Investment Fund, 2017).

Nell'estate 2017, il Fondo europeo per gli investimenti (FEI), il ministero finlandese Ministero dell'Economia e dell'occupazione ed Epikus<sup>7</sup>, un gestore di fondi finlandese specializzato in investimenti a impatto sociale, hanno annunciato un progetto Social Impact Bond. Questo accordo, grazie al sostegno del Fondo europeo per gli investimenti strategici (FEIS), prevede un investimento di 14,2 milioni di euro da parte di investitori come il FEI, Epikus, SOK, Tradeka e Sitra, per sostenere l'integrazione di 2.500-3.700 tra migranti e rifugiati nel mercato del lavoro finlandese. Il modello SIB è stato concepito dal Fondo finlandese per l'innovazione *Sitra*, una fondazione pubblica indipendente supervisionata dal Parlamento finlandese, che ha introdotto i Social Impact Bond in Finlandia (Government Outcomes Lab, 2018b).

Il Polo europeo di consulenza sugli investimenti (EIAH) e il Portale dei progetti di investimento europei (#Portale InvestEU) costituiscono insieme il secondo pilastro del piano Juncker. Contribuiscono alla realizzazione dei progetti di investimento proposti fornendo assistenza tecnica e una maggiore visibilità delle opportunità di investimento (Commissione europea). Il Portale dei progetti di investimento è destinato a riunire i promotori di progetti alla ricerca di investimenti con gli

---

<sup>7</sup> Epikus è il secondo gestore EuSEF- (Fondo europeo per l'imprenditoria sociale) registrato in Europa. Rientra sotto il dell'autorità di vigilanza finanziaria finlandese e opera come impresa sociale, destinando il 50% dei profitti agli obiettivi di missioni sociali e ambientali. Epikus opera come gestore di fondi, mediando tra la comunità finanziaria, da un lato, e le autorità aggiudicatrici di servizi pubblici o enti di beneficenza, dall'altro.

investitori alla ricerca di progetti. Nel 2018, nell'ambito dell'EIAH è stata lanciata una piattaforma orizzontale paneuropea di consulenza per gli appalti basati sui risultati (SOC). La piattaforma ha lo scopo di supportare il rafforzamento delle capacità degli enti pubblici e degli stakeholder del settore, lo sviluppo e l'utilizzo dei SOC, e facilitare lo scambio transfrontaliero di conoscenze/pratiche. La piattaforma SOC cercherà soluzioni a sfide comuni quali gli appalti pubblici, l'uso efficace dei fondi strutturali e di investimento europei per iniziative basate sui risultati, l'istituzione di Social **Outcome Fund** a livello regionale/nazionale ed eventualmente europeo e offrirà un approccio locale comune alla “co-creazione dell'impatto” per gli stakeholder a livello nazionale e locale (tratto dall'opuscolo “EC Policy Context for Social Impact Economy & Pilot Initiatives linking the EU and local/regional level” di G. Efremova distribuito durante la riunione del TAB di Milano, 27 febbraio 2019)<sup>8</sup>. La piattaforma è stata lanciata in collaborazione con il ministero finlandese degli Affari sociali e della sanità ed è sostenuta anche dal Fondo finlandese per l'innovazione Sitra.

Un'altra piattaforma importante in questo campo è *fi-compass* per i servizi di consulenza sugli strumenti finanziari nell'ambito dei fondi strutturali e di investimento europei (FSIE). *fi-compass* è un servizio offerto dalla Commissione europea in collaborazione con la Banca europea per gli investimenti. È nata con lo scopo di supportare le autorità di gestione FSIE e altri soggetti interessati, fornendo competenze pratiche e strumenti di apprendimento sugli strumenti finanziari. Tra questi, manuali di istruzioni, schede informative e pubblicazioni di casi di studio, nonché seminari di formazione individuale, eventi di networking e informazioni video.

Nel 2018, *fi-compass* ha pubblicato lo studio “*The Portuguese Social Innovation Initiative – The Social Impacts Bonds Program – Using ESF to finance Social Innovation and Social Entrepreneurship*” (“L'iniziativa di innovazione sociale portoghese - Il programma Social Impact Bond - Uso degli FSE per finanziare l'innovazione e l'imprenditoria sociale”). Due i suoi obiettivi principali: fornire orientamenti pratici ad altri Stati membri disposti ad attuare questo tipo di meccanismo di finanziamento e fornire alla Commissione europea contributi basati su evidenze per l'elaborazione di un quadro normativo relativo ai meccanismi innovativi di finanziamento di FSE (European Investment Bank, 2018: 8).

Sempre nel 2018, la Task Force di Alto Livello (HLTF) per gli investimenti in infrastrutture sociali in Europa ha pubblicato la relazione “*Boosting Investment in Social Infrastructure in Europe*” (“Stimolare gli investimenti in infrastrutture sociali in Europa”), contenente raccomandazioni e suggerimenti su una chiara strategia sulle infrastrutture sociali. L'HLTF è stata attivata dall'Associazione Europea degli investitori di lungo termine (European Long-Term Investors

---

<sup>8</sup> Fonte non disponibile al pubblico.

Association - ELTI)<sup>9</sup>, istituita nel febbraio 2017, in consultazione con la Commissione europea. Il suo obiettivo è “aumentare l'attenzione politica attribuita al ruolo critico delle infrastrutture sociali” e “stimolare gli investimenti pubblici e privati in questo settore” (HLTF, 2018: 14).

### **Iniziative nel campo degli investimenti a impatto sociale**

Il “big bang” per gli investimenti a impatto è stata la Task Force per gli investimenti a impatto sociale (Social Impact Investment Taskforce) istituita dai paesi del G8. Sotto la guida di Sir Ronald Cohen, tra il 2013 e il 2015 ha stilato relazioni e raccomandazioni ai governi di diversi paesi sulle modalità di promozione degli investimenti a impatto. Attualmente Cohen presiede il Global Impact Investing Network (GIIN) e il Global Steering Group for Impact Investment (GSG).

Il Global Steering Group for Impact Investment (GSG) è un gruppo direttivo globale indipendente che catalizza gli investimenti e l'imprenditoria a impatto sociale. Il GSG è stato istituito nell'agosto 2015 come successore della Social Impact Investment Taskforce istituita sotto la presidenza britannica del G8. Il GSG ha attualmente 19 paesi più l'UE come membri, dagli otto nel 2013 (ottobre 2018). Il GSG è rappresentato dai paesi attraverso i loro comitati consultivi nazionali (o NAB)<sup>10</sup>. Il comitato consultivo dell'Unione europea, istituito nel 2017, è un'iniziativa congiunta della Commissione europea (CE), del Fondo europeo per gli investimenti (FEI) e della Banca europea per gli investimenti (BEI). Si “prefigge di incoraggiare un dibattito politico per la definizione di un quadro normativo volto alla crescita del settore dell'imprenditoria sociale nell'UE” (GSG, 2018: 52). Il GSG ha tenuto il suo summit annuale a Nuova Delhi dall'8 al 9 ottobre 2018, con 150 relatori provenienti da 30 paesi. Il prossimo vertice si terrà a Santiago del Cile dal 18 al 19 novembre 2019.

L'OCSE ha svolto un ruolo chiave nell'iniziativa globale sugli investimenti a impatto sociale lanciata nel 2013 durante la presidenza britannica del G8. Nel suo rapporto “Social Impact Investment: Building the Evidence Base” (2015) esortava all'elaborazione di norme globali sulle definizioni, la raccolta di dati, la misurazione dell'impatto e la valutazione delle politiche.

L'OCSE lavora in stretta collaborazione con il GSG, il GIIN e altre piattaforme a livello nazionale e regionale.

Il GIIN si concentra sulla riduzione degli ostacoli agli investimenti a impatto attraverso la costruzione di infrastrutture critiche e lo sviluppo di attività, istruzione e ricerca che contribuiscano ad accelerare lo sviluppo di un settore degli investimenti a impatto coerente. I membri del GIIN sono imprese, ONG e fondazioni come, ad esempio, la Bill & Melinda Gates Foundation, J.P. Morgan, Bertelsmann Stiftung e Sitra, il Fondo finlandese per l'innovazione.

---

<sup>9</sup> La ELTI è stata creata nel 2013 per sostenere un nuovo quadro di investimenti in Europa.

<sup>10</sup> I Comitati consultivi nazionali (NABs) promuovono e dirigono lo sviluppo nazionale dell'ecosistema e del mercato degli investimenti a impatto nel loro paese d'origine.

Social Finance Global Network è una collaborazione tra organizzazioni indipendenti senza scopo di lucro che ripensano i modi in cui la società affronta i problemi sociali cronici. Lo fa collaborando con il governo, il settore sociale e la comunità finanziaria. Social Finance UK ha aperto la strada ai Social Impact Bond nel 2010. Oggi, sviluppa e lancia Social Impact Bond in tutto il mondo e funge da organizzazione intermediaria all'interno di un Social Impact Bond. Oggi, la rete globale comprende Social Finance UK, Stati Uniti, Israele, India e Paesi Bassi.

### **Investimenti a impatto sociale a livello nazionale**

“Il primo, l'ultimo e il fattore più importante per determinare se esista uno spazio per gli Impact Bond in qualsiasi mercato è la disponibilità degli enti pubblici ad adottare lo strumento o a esplorare diversi modi di commissionare o affidare i servizi sociali” (Social Finance Ltd, 2016: 44).

Non solo nell'Unione europea, ma in tutto il mondo, il Regno Unito, insieme all'Australia e agli Stati Uniti, è uno dei pionieri nel campo degli investimenti a impatto sociale e dei Social Impact Bond.

Negli Stati Uniti, il Government Performance Lab della Harvard Kennedy School <sup>9</sup> è stato fondamentale per mantenere i governi in linea con i loro Social Impact Bond, fornendo un supporto interno per la gestione dei progetti. Il Regno Unito segue questo esempio e ha nominato la Blavatnik School of Government di Oxford per costruire legami simili. Inoltre, negli ultimi anni, il governo britannico ha lanciato diversi fondi per la promozione e il sostegno dello sviluppo locale dei SIB. Il più grande è il Life Chances Fund, presso il Dipartimento britannico per il digitale, la cultura, i media e lo sport. Il fondo di 80 milioni di sterline copre i risultati per progetti sviluppati localmente che affrontano complesse questioni sociali (GOV.UK, 2012).

Inoltre, con il Finance Act 2014, il governo britannico ha emanato il Social Investment Tax Relief (SITR), che consente alle persone fisiche che desiderano effettuare un investimento sociale di dedurre il 30% del costo del proprio investimento dall'imposta sul reddito. Sono inoltre idonei al SITR gli investimenti in società costituite per la realizzazione di un Social Impact Bond (GOV.UK, 2016).

Oltre al Regno Unito, il Portogallo ha già compiuto il primo passo con la creazione, nel 2015, della Portugal Inovação Social, che comprende un fondo quinquennale di 30 milioni di euro a sostegno degli outcome.

Nel corso del dibattito di medio termine dell'aprile 2017, il governo finlandese ha deciso di adottare il modello SIB per gli investimenti a impatto e di utilizzarlo sia per promuovere l'occupazione che per prevenire l'esclusione dei giovani. All'inizio di giugno, il Ministero dell'Economia e dell'Integrazione occupazionale ha annunciato il progetto Koto-SIB. È il più grande di questo tipo in Europa e il

secondo al mondo. L'obiettivo è quello di aiutare 2.500 immigrati a entrare nel mondo del lavoro nell'arco di tre anni.

Inoltre, il Comitato consultivo nazionale finlandese ha proposto che venga istituito in Finlandia, come nel Regno Unito e in Portogallo, un fondo a sostegno degli outcome, dopo le elezioni parlamentari della primavera 2019 (NAB, 2018).

#### 4.2. Auspici riposti negli Enti locali - Prospettive dei Social Impact Bond

Questo capitolo intende rispondere alla domanda su cosa possano fare le autorità politiche per rendere i SIB più appetibili o addirittura possibili per i potenziali stakeholder in diverse regioni.

La discussione durante il Forum TAB di Torino ha individuato una serie di questioni e implicazioni politiche per i diversi attori, legate principalmente a tre obiettivi strategici principali:

- Rafforzare l'impegno dei vari stakeholder
- Sostenere progetti pilota
- Promuovere la disseminazione (mainstreaming)

##### **a) Rafforzare l'impegno delle diverse parti interessate**

In varie aree, i SIB e gli strumenti finanziari ad impatto stanno ancora catalizzando discussioni sul ruolo e sulla responsabilità dei governi nei sistemi di welfare e sull'iper-sofisticazione della finanza. Inoltre, considerando che, a parte il Regno Unito, vi sono ancora solo alcune iniziative che coprono poche questioni sociali, diverse parti interessate discutono sull'efficacia e l'efficienza delle SIB e sulla loro integrazione in quadri politici più tradizionali. A tale proposito, l'azione delle istituzioni dell'UE e delle principali parti interessate dovrebbe essere mirata a:

**a.1 Affermare la logica e la legittimità dei SIBs** nel contesto dei sistemi di welfare dell'Europa continentale. Ciò potrebbe essere fatto diffondendo esempi che esistono ora in vari settori e in diversi contesti politici, dai paesi con un sistema di welfare più centralizzato a quelli in cui molte politiche sono implementate a livello locale

**a.2 Sviluppare un linguaggio comune** tra vari paesi e regioni, possibilmente includendo la terminologia delle SIB e trovando una nuova e più ampia terminologia (ad esempio, il "contratto di impatto sociale" è stato proposto come una terminologia più inclusiva per la famiglia di SIB e strumenti basati sulle prestazioni)

**a.3 Fornire supporto alla cooperazione internazionale e allo scambio di conoscenze** a livello di sensibilizzazione coinvolgendo i responsabili politici e le principali parti interessate in seminari e

gruppi di discussione, creando una piattaforma di scambio (ampia rete di istituzioni) e programmi di gemellaggio

**a.4 Fornire sostegno politico** a quelle istituzioni che sono consapevoli del potenziale e interessate alle iniziative di pilotaggio ma che hanno bisogno di costruire coalizioni a livello locale e nazionale. Il sostegno politico che assume la forma di iniziative indicate in a.3, e / o sotto forma di attività di coinvolgimento degli stakeholder a livello locale, con il sostegno di EC / BEI / FEI e dirigendo programmi regionali / meccanismi di finanziamento (AlpSIB è un buon esempio e in futuro i programmi di finanziamento del FESR potrebbero svolgere un ruolo importante) contribuire a questo obiettivo.

## **b) Supportare le iniziative pilota**

A parte il Regno Unito, praticamente tutte le regioni dell'Europa continentale sono ancora in fase di prototipazione (fase iniziale). Gli attuali piloti sono molto diversi in termini di schemi adottati, tipo di problematiche sociali affrontate, stakeholder e dinamiche dei processi. Secondo molti osservatori, esiste ancora una significativa necessità di schemi sperimentali e test di SIB (e accordi contrattuali simili) al fine di completare un catalogo di possibilità e raccogliere sufficienti dati pertinenti su costi, risultati e variabili chiave di input. Inoltre, la diffusione dei piloti dovrebbe coinvolgere regioni e paesi in cui attualmente gli esperimenti sono più difficili e, allo stesso tempo, estendere la gamma di possibilità nei paesi in cui esistono già alcuni esperimenti. Esistono diverse azioni potenziali in questo campo, come ad esempio:

**b.1 Copertura dei costi di transizione** da istituzioni terze, come la CE, al fine di facilitare le applicazioni pilota su piccola scala. Schemi simili, come EaSI, sono già in atto per fondi a impatto, ma una quantità maggiore di biglietti piccoli e di facile accesso può accelerare notevolmente il processo

**b.2 Rilevare e supportare coloro che avviano un SIB.** I diversi esperimenti già in atto sono molto diversi in termini di processi e attori coinvolti, non solo in termini di configurazioni dello schema finale. Talvolta i processi sono avviati dai governi, in altri dalle istituzioni finanziarie degli intermediari finanziari e in altri casi ancora dagli agenti sociali. Questa diversità è una ricchezza ma, allo stesso tempo, pone alcune domande in merito all'identificazione e al supporto per gli attori che possono svolgere un ruolo chiave. Meccanismi su piccola scala, come studi di pre-fattibilità, potrebbero svolgere un ruolo importante nell'individuare e responsabilizzare i leader di processo degli schemi futuri

**b.3 Progetti pilota che coinvolgono istituzioni filantropiche come le fondazioni**, come partner per la copertura di potenziali perdite e rimborsi in caso di esiti positivi. Numerosi tentativi di avviare SIB hanno incontrato notevoli difficoltà nel coinvolgimento dei governi locali o nazionali, a causa di problemi culturali e / o amministrativi. Tuttavia, i meccanismi basati sulle prestazioni potrebbero anche essere testati in un contesto privato, con l'obiettivo di risolvere questioni di interesse pubblico. In tale contesto, le fondazioni potrebbero svolgere un ruolo molto importante come venture philanthropist e leader dell'innovazione in contesti locali. Anche esperimenti di questo tipo possono spianare la strada alla costruzione del business case per SIB e ad attrarre l'interesse di altre parti interessate

**b.4 Assistenza tecnica per i governi.** In linea con i paragrafi precedenti - in particolare a3 e a4, ma rivolti a istituzioni già consapevoli - la Commissione europea e / o il FEI, direttamente o tramite consulenti, possono fornire assistenza tecnica ai governi locali al fine di facilitare la creazione di schemi SIB, il avvio dei processi di coinvolgimento degli stakeholder e leva delle esperienze precedenti

**b.5 Definizione di modelli standardizzati.** Uno dei problemi che gli iniziatori devono affrontare quando progettano e promuovono meccanismi di finanziamento basati sui risultati è che devono iniziare da zero. Ma, in effetti, i bisogni sociali che i SIB in genere affrontano, così come l'architettura delle partnership, sono spesso molto simili. Elencare o fornire esempi di possibili utilizzi dei proventi e definire un processo standard potrebbe semplificare in modo significativo il processo di coinvolgimento degli stakeholder e la progettazione del prodotto

**c) Promuovere l'integrazione** Anche se il mainstreaming non sembra essere la strategia più cruciale per il momento, definire strategie di mainstreaming e testarle in paesi più maturi può fornire importanti indicazioni ai governi e alle parti interessate in paesi in cui le pratiche non sono ancora in atto o dove ne esistono solo alcune . L'esempio del Regno Unito, con oltre 40 pratiche e infrastrutture di secondo livello, mostra che, dopo il pilotaggio, il futuro dei contratti di impatto sociale può comportare una varietà di questioni e contesti sociali

**c.1 Procedure di gara** le politiche e le procedure devono essere riviste al fine di creare le condizioni per un'applicazione più ampia dei SIB. In molti paesi europei, i processi di selezione dei fornitori nel settore pubblico non sono abbastanza flessibili da consentire la costruzione di alleanze complesse tra le diverse parti interessate. Inoltre, la fornitura di meccanismi di pagamento per

risultati introduce elementi di incertezza che non sono compatibili con gli attuali standard amministrativi

**c.2 L'armonizzazione delle pratiche** verso una serie di schemi quasi standard e la disponibilità di quadri di misurazione dell'impatto testati possono ridurre i costi di transazione e, allo stesso tempo, mobilitare mezzi finanziari significativi. Il caso delle obbligazioni verdi dimostra bene che la semplificazione e la tipizzazione amplia il campo di applicazione e attira le organizzazioni finanziarie con scarsa esperienza nel settore

**c.3 Aumentare la complessità** nel tempo al fine di gestire meglio i rischi e ridurre i costi di transazione. La sofisticazione può comportare schemi di finanziamento (fondi nazionali per l'innovazione sociale), schemi di misurazione dell'impatto (con agenzie locali), potenziamento delle pratiche e organizzazioni sociali (coinvolgendo fondi per l'impatto)



**c.4 Aumentare le dimensioni.** La stragrande maggioranza dei SIB sono di piccole dimensioni dal punto di vista degli investimenti. Questa circostanza impedisce la partecipazione di grandi giocatori e aumenta il peso relativo dei costi fissi, riducendo i rendimenti. Mettendo insieme progetti sociali qualificati, possiamo ridurre i costi di transazione e attrarre grandi investitori istituzionali.



## 5. Conclusioni e ringraziamenti

Molte iniziative e programmi condotti o in fase di sviluppo a livello europeo si concentrano su approcci innovativi per sostenere e integrare gruppi emarginati e difficili da raggiungere della popolazione europea, come i NEET e gli anziani. È già possibile trovare il sostegno esistente per l'istituzione, l'attuazione e, infine, il quadro finanziario dei SIB nell'Unione europea, le sue istituzioni e il quadro politico. Tuttavia, c'è ancora molta strada da fare per rendere i SIB uno strumento finanziario prioritario per le esigenze sociali e i gruppi marginali. Questo strumento non è solo del tutto sconosciuto ai potenziali stakeholder, ma ci sono anche molte paure e pregiudizi che devono essere prima presi sul serio e smantellati. Inoltre, abbattere il quadro politico a livello locale è ancora piuttosto difficile.

Sono necessari ulteriori progetti pilota per compiere progressi concreti nel rispondere a domande aperte riguardanti le sfide del quadro giuridico nonché l'attuazione e il risultato delle obbligazioni di impatto sociale. Confidiamo che questa metodologia comune sia utile, non solo per spiegare come possono essere implementate le obbligazioni a impatto sociale o per dare un'occhiata più da vicino al contesto politico, ma anche per dare un'idea delle obbligazioni a impatto sociale non solo come strumento per il finanziamento di progetti, ma anche come strumenti per creare un'opportunità sostenibile per i gruppi target interessati..

### Acknowledgments

La metodologia comune è stata scritta da **R. Ribarek, S. Brückner, V. Frick, M.C. Pizzorno, M. Bartolomeo, D. Del Maso and F. Priesmeier supported by the AlpSIB project partners.**

Un ringraziamento special a coloro che hanno reso possibile la diffusione del documento

- Gli esperti che hanno partecipato ai transnational advisory board

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

- Gli autori dei discussion papers

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

Gli autori ringraziano anche tutti i partecipanti ai forum di discussione che non sono menzionati qui.







## 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

<b>Clause</b>	<b>Subject Matter</b>	<b>Page</b>
1.	DEFINITIONS AND INTERPRETATION .....	85
2.	STATEMENT OF SHARED AIMS .....	97
3.	COMMENCEMENT AND DURATION .....	97
4.	MOBILISATION .....	98
5.	DEED OF ASSURANCE .....	98
6.	CONTRACTOR WARRANTIES AND REPRESENTATIONS .....	99
7.	CONFLICTS OF INTEREST .....	100
8.	GENERAL ASSISTANCE AND COOPERATION .....	100
9.	THE SERVICES .....	101
10.	AUTHORITY OBLIGATIONS .....	101
11.	AUTHORISED REPRESENTATIVES .....	102
12.	REVIEW, MONITORING AND INFORMATION .....	102
13.	PAYMENT PROVISIONS .....	105
14.	CHANGE PROCEDURE .....	108
16.	FREEDOM OF INFORMATION .....	109
17.	CONFIDENTIALITY .....	110
18.	PUBLICITY .....	112
19.	INTELLECTUAL PROPERTY .....	112
20.	INDEMNITIES .....	113
21.	INSURANCE .....	115
22.	FORCE MAJEURE .....	116
23.	BRIBERY, CORRUPT, GIFTS AND FRAUD .....	116
24.	DEFAULT .....	118
25.	CONTINUING OBLIGATIONS ON TERMINATION .....	120
26.	TRANSITION TO ANOTHER CONTRACTOR .....	121
27.	TUPE AND EMPLOYEES .....	121
28.	PENSIONS .....	126



29.	DISPUTE RESOLUTION PROCEDURE .....	127
30.	ASSIGNMENT AND SUB-CONTRACTING .....	128
31.	CHANGE IN OWNERSHIP .....	130
32.	ENTIRE AGREEMENT .....	130
33.	NO PARTNERSHIP OR AGENCY .....	130
34.	NO WAIVER .....	131
35.	SEVERANCE .....	131
36.	NOTICES .....	131
37.	CONTRACTS (RIGHTS OF THIRD PARTIES) ACT 1999 .....	132
38.	LAW AND JURISDICTION .....	132
Schedule 1	Authority Requirements and Obligations .....	134
Schedule 2	Payment Schedule .....	134
Schedule 3	Deed of Assurance .....	135
Schedule 4	Data Sharing Policy .....	146
Schedule 5	Mobilisation and Demobilisation Plans .....	147
Schedule 6	Change Procedure .....	148
Schedule 7	Required Insurances .....	151
Schedule 8	Management Information .....	152
Schedule 9	Commercially Sensitive Information .....	153
Schedule 10	The Caldicott Principles .....	154

**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:

“ <b>1998 Act</b> ”	means the Data Protection Act 1998;
“ <b>Affiliate</b> ”	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;
“ <b>Agreement</b> ”	means the terms and conditions below together with the Schedules listed in the table of contents;
“ <b>Agreement Term</b> ”	means the period from and including the Commencement Date to the Expiry Date or, if earlier, the Termination Date;
“ <b>Authorised Change Note</b> ”	means a Proposed Change Note signed by the Parties in accordance with paragraph 3 of Schedule 6 ( <i>Change Procedure</i> );

<b>“Authority Default”</b>	<p>means:</p> <p>(a) failure to pay sums properly due and payable under this Agreement within forty (40) days of their due date;</p> <p>(b) [failure to make [at least [x]% of] the Required Referrals in any [month]/[quarter]]; or</p> <p>(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;</p>
<b>“Authority Default Termination Sum”</b>	<p>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);</p>
<b>“Authority Mobilisation Obligations”</b>	<p>means the obligations set out at Schedule 1 Part 4 (<i>Authority Mobilisation Obligations</i>);</p>
<b>“Authority Obligations”</b>	<p>means the obligations set out in Schedule 1 Part 3 (<i>Authority Obligations</i>);</p>
<b>“Authority Policies”</b>	<p>means the policies of the Authority referred to in Schedule 1 Part 2 (<i>Authority Policies</i>);</p>
<b>“Authority Related</b>	<p>means an officer, agent, contractor, employee</p>

<b>Party"</b>	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;
<b>"Authority's Authorised Representative"</b>	means the person appointed and authorised by the Authority in accordance with clause 11 to represent the Authority for the purposes of this Agreement;
<b>"CEDR"</b>	means the Centre for Effective Dispute Resolution;
<b>"Change in Ownership"</b>	Means:  (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);
<b>"Change Procedure"</b>	means the change procedure set out in Schedule 6 ( <i>Change Procedure</i> );
<b>"Commencement Date"</b>	means [DATE]/[the date on which the conditions precedent referred to in clause 3.2 are satisfied];
<b>"Commercially Sensitive Information"</b>	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
<b>"Confidential Information"</b>	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 (*Data Sharing Policy*);

**"Day"**

means a day (other than a Saturday or Sunday) on which banks are open for domestic business

	in the City of London;
<b>“Deed of Assurance”</b>	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> );]
<b>“Demobilisation Plan”</b>	means the plan at Part 2 of Schedule 5 ( <i>Mobilisation and Demobilisation Plans</i> );
<b>“Directive”</b>	means EC Council Directive 2001/23/EC;
<b>“Direct Losses”</b>	means all Losses other than Indirect Losses;
<b>“Dispute Resolution Procedure”</b>	means the procedure to deal with disputes as set out at clause 29 ( <i>Dispute Resolution Procedure</i> );
<b>“Employee Liability Information”</b>	means the information listed in Regulation 11(2) of TUPE;
<b>“Environmental Information Regulations”</b>	means the Environmental Information Regulations 2004;
<b>“Expiry Date”</b>	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;
<b>“FOIA”</b>	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;
<b>“Force Majeure Event”</b>	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;
<b>“Future Service Provider”</b>	shall have the meaning given in clause 27.3.1;

<b>“Good Industry Practice”</b>	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;
<b>“Indirect Losses”</b>	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;
<b>“Information”</b>	has the meaning given under Section 84 of FOIA;
<b>“Initial Subcontractor[s]”</b>	means <i>[NAME (if any)]</i> ;
<b>“Intellectual Property Rights”</b>	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;
<b>“Investor[s]”</b>	means [the parties providing finance to the Contractor to fund the delivery of the Services] <i>/[NAME[S]]</i> ;
<b>“Legislation”</b>	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;

<b>“Loss”</b>	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;
<b>“Minimum Expected Outcomes”</b>	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> ;
<b>“Mobilisation Period”</b>	means the period commencing on <i>[DATE]</i> /[the Commencement Date] and expiring on the Day immediately prior to the Services Commencement Date;
<b>“Mobilisation Plan”</b>	means the plan at Schedule 5 ( <i>Mobilisation and Demobilisation Plans</i> );
<b>“Negative Outcomes Assessment”</b>	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;
<b>“Objective”</b>	means the intended effect of delivering the Outcomes under this Agreement, namely <i>[insert details]</i>
<b>“Operational Period”</b>	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;
<b>“Operational Period End Date”</b>	the Day falling <i>[[•] years and [•] months]</i> following the Services Commencement Date, save where extended pursuant to clause 3.4;
<b>“Outcomes”</b>	means the Outcomes identified as such in the Services Specification;
<b>“Outcomes</b>	means the payments by the Authority to the Contractor for the achievement of the

<b>Payment"</b>	Outcomes calculated in accordance with Schedule 2 ( <i>Payment Schedule</i> );
<b>"Performance Improvement Plan"</b>	means the plan agreed in accordance with clause 24.1.2 to remedy a Service Failure or address a Negative Outcomes Assessment;
<b>"Personal Data"</b>	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;
<b>"Potential Service Users"</b>	means [ <i>describe target client group</i> ];
<b>"Prescribed Rate"</b>	means [ <i>four (4)</i> ] per cent above the Bank of England base rate from time to time;
<b>"Principal Subcontractor"</b>	means the Subcontractor to whom the Contractor subcontracts performance of all or a major part of the Services;
<b>"Prohibited Act"</b>	means: <ul style="list-style-type: none"> <li>(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"> <li>(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</li> <li>(ii) for showing or not showing favour or disfavour to any person in relation to this Agreement or any other agreement with the Authority;</li> </ul> </li> <li>(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</li> </ul>

to the Authority;

- (c) committing any offence:
  - (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 (*Control Procedure*);

**“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 (*Required Insurances*);

**“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 [*threshold to be negotiated on a project specific basis reflecting acceptable performance of the project*];

<b>“Service Failure”</b>	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;
<b>“Service Transfer Date”</b>	has the meaning given to it in clause 27.5.2 of this Agreement ( <i>Expiry, Termination or a Transfer Change</i> );
<b>“Service Users”</b>	means [ <i>describe individuals selected for participation in the program</i> ];
<b>“Services”</b>	means the services to be provided by the Contractor to the Authority under this Agreement in accordance with the Services Specification;
<b>“Services Commencement Date”</b>	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;
<b>[“Services Fee”</b>	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;]
<b>“Services Specification”</b>	means the specification contained in Part 1 of Schedule 1 ( <i>Services Specification</i> );
<b>“Subcontractor”</b>	means a person to whom the Contractor directly subcontracts any of its obligations under this Agreement;
<b>“Suitable Third Party”</b>	<p>means any person who is not</p> <p>(a) a person who has a material interest in the production, distribution or sale of tobacco products, alcoholic drinks and/or pornography;</p> <p>(b) a person whose activities may, in the reasonable opinion of the Authority, have a material adverse effect on the reputation of the Authority;</p> <p>(c) a person whose activities are, in the</p>

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 *[INSERT DETAILS OF RELEVANT DOCUMENTS]*) 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 (*Expiry, Termination or a Transfer Change*);

**“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**

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**

3.1 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**

4.1 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:

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**

6.1 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**

7.1 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**

8.1 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**

9.1 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**

10.1 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*

11.1 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**

### *12.1 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).

12.2.3 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**

#### 13.1 *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.

### 13.12 *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**

14.1 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**

16.1 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**

17.1 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**

19.1 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**

### **20.1 *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**

21.1 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**

22.1 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**

23.1 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

### 24.1 *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:

- 25.1 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

### 26.1 *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

### 27.1 *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 matters<sup>11</sup> affecting each of those Assigned Employees who

---

<sup>11</sup> 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.



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;
- (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:
  - (i) 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
  - (ii) 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

## 28.1 *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**

29.1 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**

30.1 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**

### **31.1 *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**

33.1 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**

34.1 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**

35.1 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**

36.1 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:



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 2. Commercially Sensitive Contractual Provisions**

### **Part 3. Commercially Sensitive Material**

## **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).

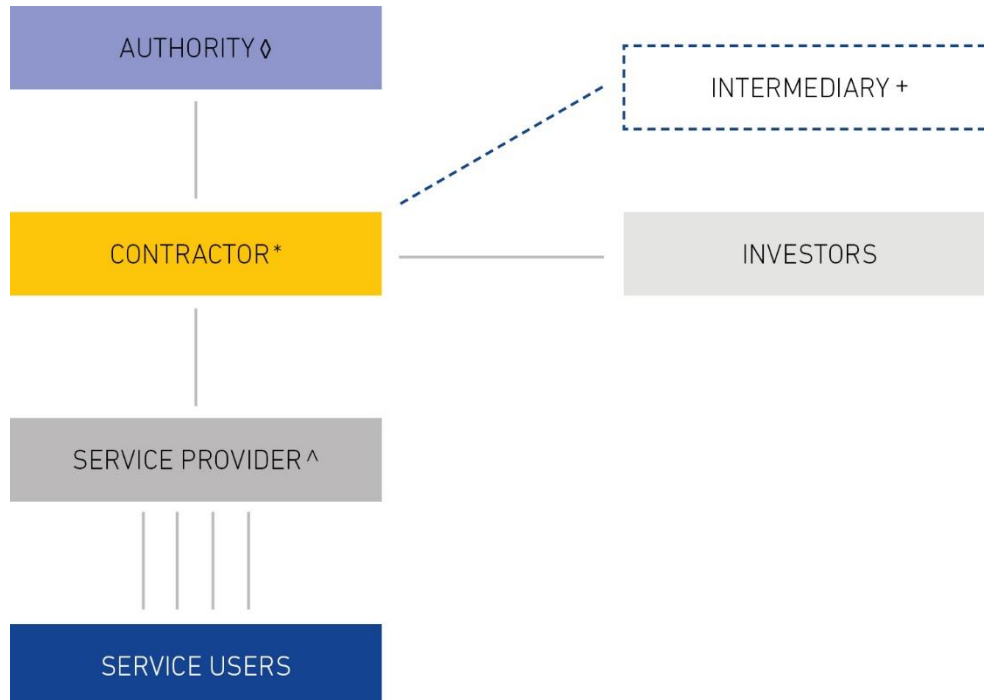
Where there is an SPV, it will subcontract all the substantive obligations to one or a number of specialist service providers. Where this happens, the SPV shall remain primarily responsible to the authority for the performance of the contractual obligations, but will only, itself, have to observe them 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:

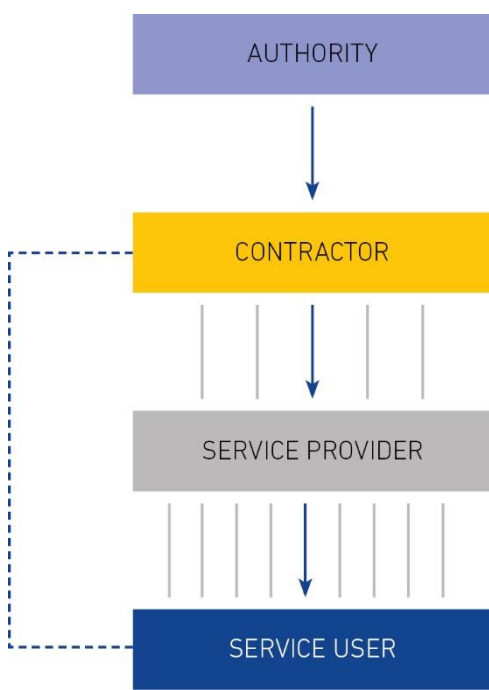
- An intermediary – i.e. an entity funded by the investors to procure and manage a supply chain to deliver the outcomes.
- An SPV – i.e. a new company set up specifically for the project in question. This may be owned by the investors, but the main service provider(s) may also invest in the SPV to bear 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.

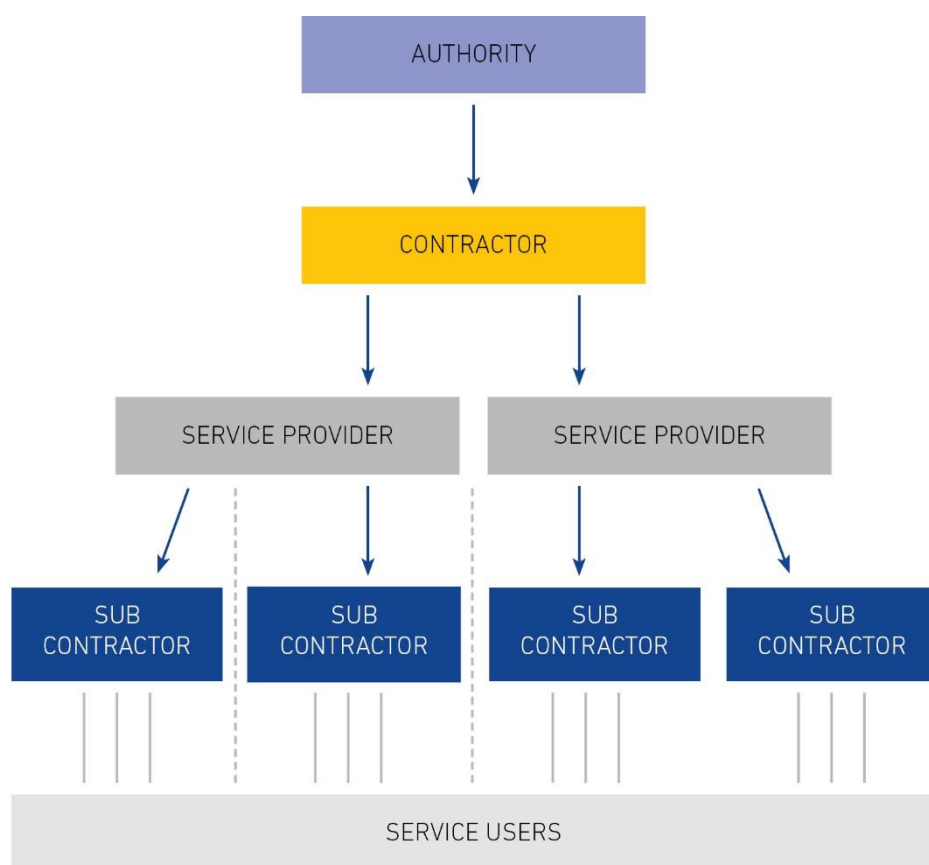
+ An intermediary may be involved, particularly where a contract is being created in a new sector, or there is a need for specialist support to raise investment capital for the project. It may provide advisory services to the contractor. Potentially, an intermediary may also provide advice to an authority, 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.

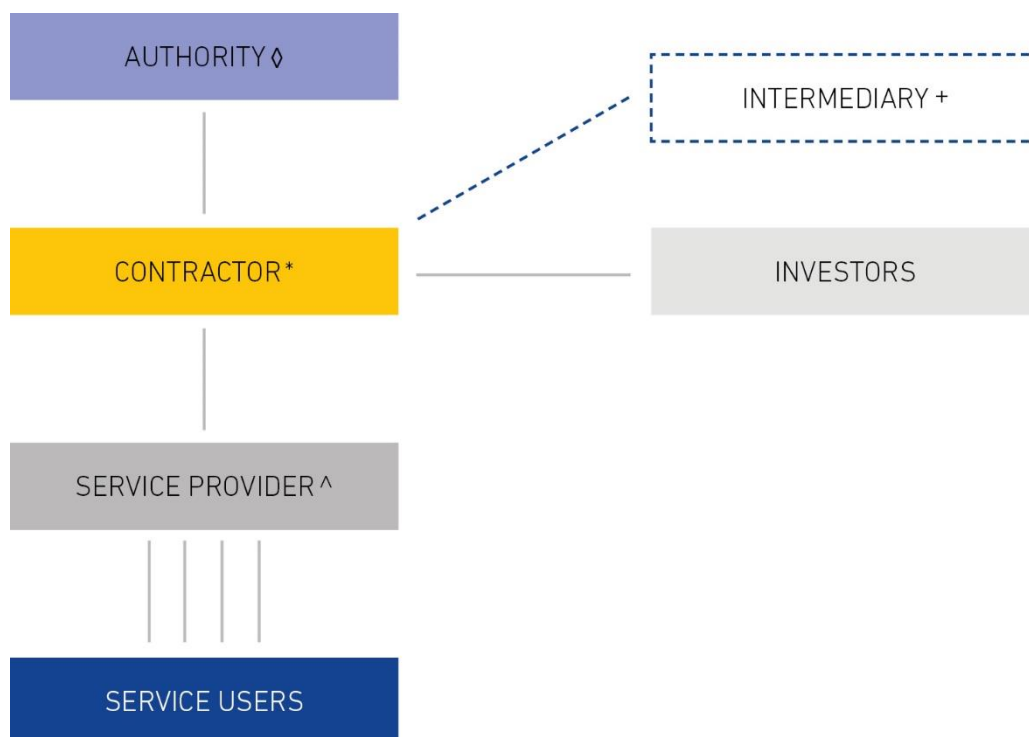
- The authority contracts with a main (“prime”) contractor.
- The contractor subcontracts the obligations to a number of service providers who deliver services to service users.
- The dotted line acknowledges that the contractor may also deliver some services direct to service users itself.
- The contractor 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.

<sup>^</sup> 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.....	180
2	DEFINITIONS .....	180
3	THE SUBJECT OF THE CONTRACT .....	181
4	CONTRACT PERIOD AND SERVICES TIMETABLE .....	181
5	GENERAL OBLIGATIONS AND RESPONSIBILITIES OF THE CONTRACTING PARTIES.....	182
6	PERSONNEL AND RESSOURCES OF THE ADMINISTRATOR .....	183
7	OVERALL RESPONSIBILITY OF THE ADMINISTRATOR AND SUBCONTRACTING .....	183
8	GROUP OBLIGATIONS .....	184
9	COMPENSATION AND PAYMENT OF RETURN .....	185
10	BILLING AND TERMS OF PAYMENT .....	185
11	COOPERATION, MONITORING AND RIGHT OF INSPECTION .....	185
12	FORCE MAJEURE .....	187
13	INTELLECTUAL PROPERTY AND IMMATERIAL RIGHTS .....	187
14	DISCLOSURE OF MATERIAL, DATA PROTECTION AND CONFIDENTIALITY .....	187
15	INFORMATION SECURITY .....	188
16	SECURITY CLEARANCE .....	188
17	DEFECTS AND CLAIMS.....	189
18	DAMAGES.....	189
19	DAMAGES TO A THIRD PARTY.....	189
20	TERMINATION OF THE CONTRACT.....	190
21	THE ADMINISTRATOR’S DUTY TO HELP AND ASSIST AT THE END OF THE CONTRACT PERIOD .....	190
22	TRANSFER OF THE CONTRACT .....	190
23	CHANGES TO THE CONTRACT .....	191
24	CONTRACT DOCUMENTS AND THEIR ORDER OF VALIDITY .....	191
25	APPLICABLE LAW AND SETTLEMENT OF DISPUTES .....	191
26	REVIEW OF THE CONTRACT .....	191
27	EFFECTIVE DATE AND COPIES OF THE CONTRACT.....	192
28	SIGNATURES .....	192



## 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.....	195
BACKGROUND AND PURPOSE .....	195
1 DEFINITIONS .....	195
2 THE SUBJECT OF THE CONTRACT .....	196
3 GENERAL DUTIES OF THE CONTRACTING PARTIES.....	197
4 PAYMENT OF RETURN .....	198
5 MANAGEMENT MODEL.....	198
6 PERSONNEL OF THE ADMINISTRATOR .....	198
7 DEFECTS AND CLAIMS .....	198
8 AUDIT .....	199
9 EFFECTIVE DATE OF THE CONTRACT .....	199
10 TERMINATION AND CANCELLATION OF THE CONTRACT .....	200
11 CHANGES TO THE CONTRACT .....	201
12 ANNEXES TO THE CONTRACT AND THEIR ORDER OF VALIDITY.....	201
13 REVIEW OF THE CONTRACT.....	201
14 SIGNATURES .....	201

## 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

Function

\_\_\_\_\_

Name

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 .....	214
2. Background.....	214
3. Scope .....	214
4. Target group and action .....	215
5. Funding with outcome-based reimbursement .....	220
6. Agreement administration .....	223
7. Inspection.....	224
8. Confidentiality .....	224
9. Term of validity and termination of the Agreement.....	225
10. Other .....	225
11. Applicable law and dispute resolution .....	226
12. Force majeure .....	226
Annex 1 Action description .....	217
Annex 2 Method and basis for calculation of outcomes .....	223

## 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.

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 Manager 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

### Interventions

### Performers

1. Enhanced mapping and follow-up of social services and structured work for successful house placement

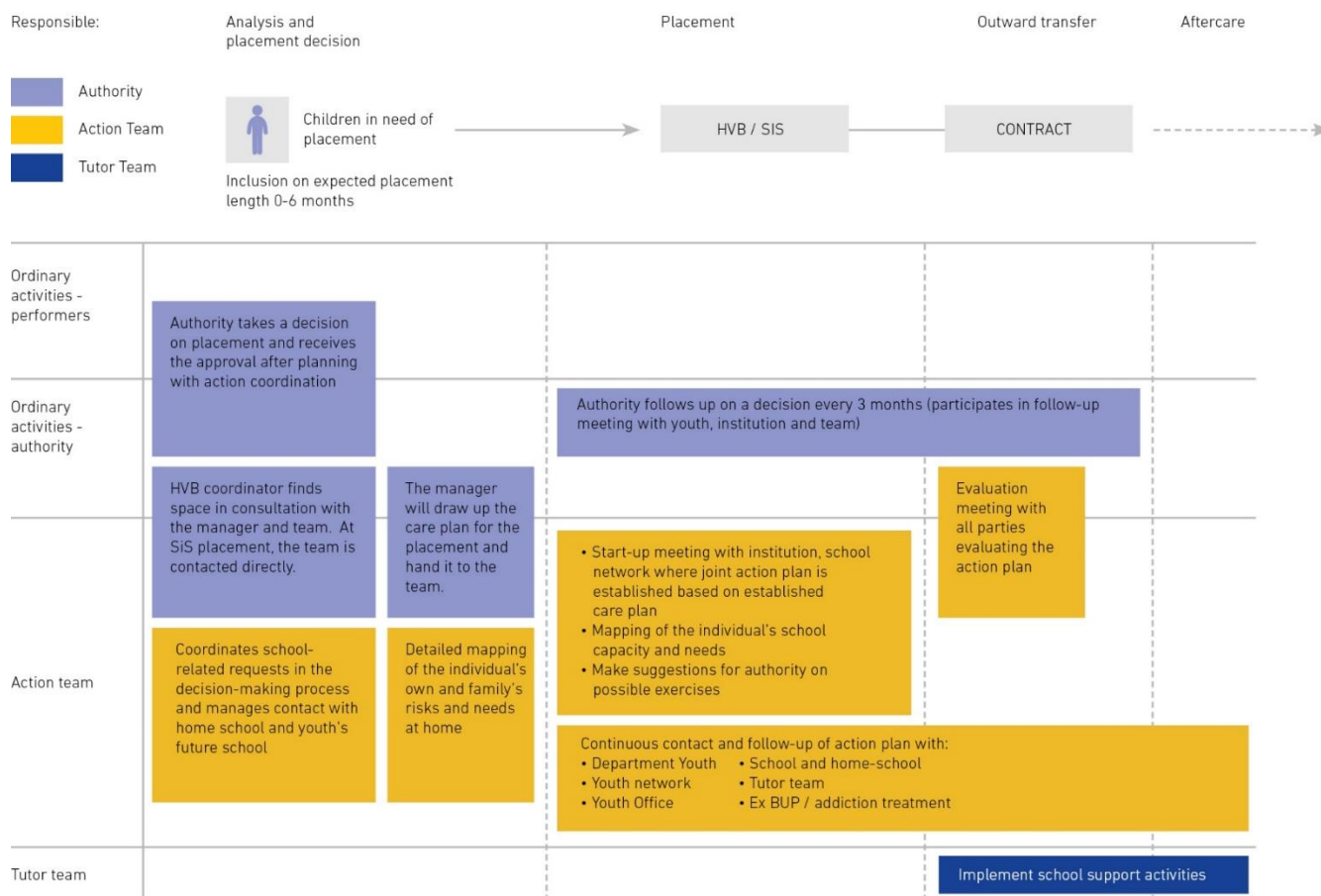
2. Enhanced school follow-up and mapping as well as individually adapted school support in the form of "tutoring" for enhanced school results

- **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

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*

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.

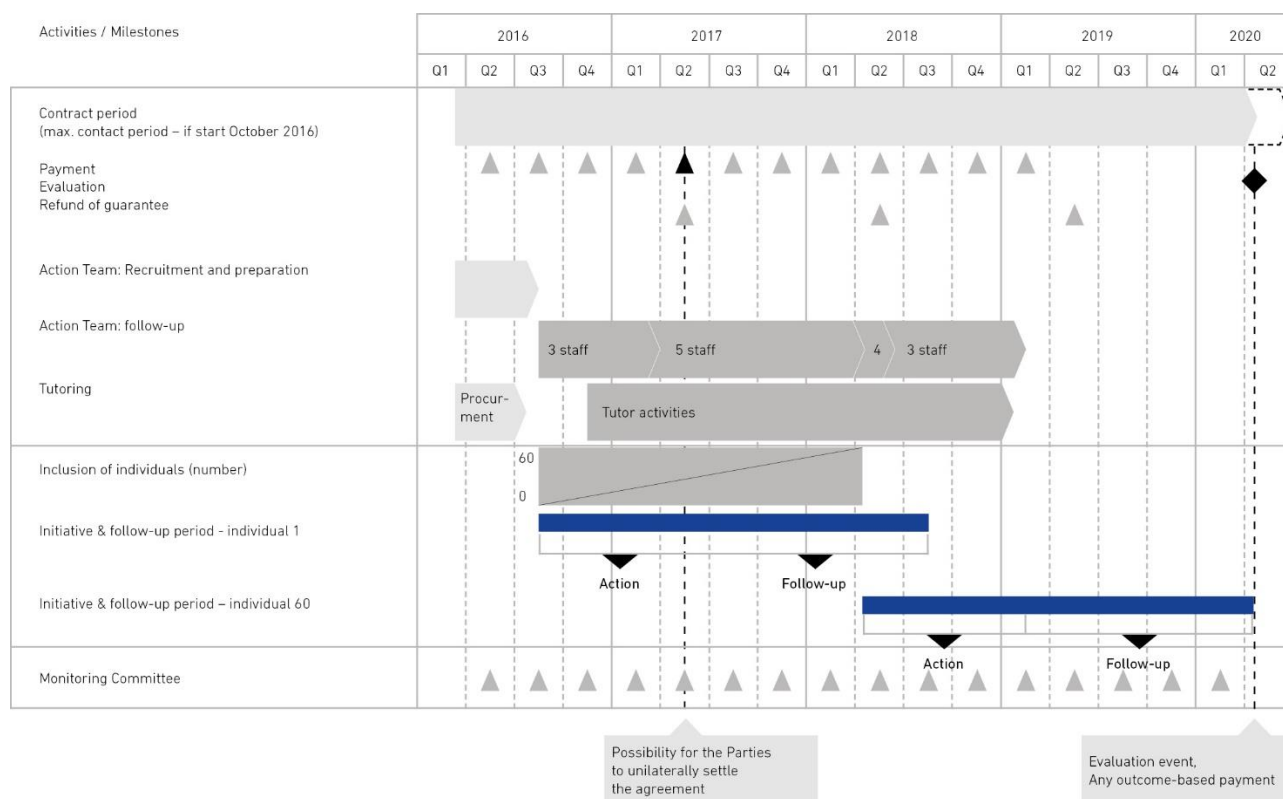
- March 2016 Contractual writing and entry into force
- April/May 2016 Recruitment team; First Monitoring Committee; Preparation of documentation
- June July 2016 Procurement for Tutoring action completed
- August 2016 Preparatory team work; First individual included; Second Monitoring Committee
- November 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:

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.

- |   |  |
|---|--|
| 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.

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.

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	1,360,295		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	31	1,617,916	1,644,292	3,262,208
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.

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 +1point
- Considered the overall development of ability to be negative is given -1point
- 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-signer-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](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/](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](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](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-junker-plan/what-investment-plan-europe\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment/investment-plan-europe-junker-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](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%2fNONGML%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](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.

Fliegauf 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](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*. Available at: *References*.

<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](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](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](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](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](http://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#](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](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](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](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](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](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](http://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).