

TRANSNATIONAL METHODOLOGY FOR SOCIAL IMPACT INVESTMENT POLICIES IN THE ALPINE SPACE

TRANSNATIONAL METHODOLOGY FOR SOCIAL IMPACT INVESTMENT POLICIES IN THE ALPINE SPACE

- DEUTSCHE ÜBERSETZUNG -

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	9
2. Social Impact Bonds im Alpenraum	13
2.1. Österreich	14
2.1.1. Aktuelle Verhältnisse	14
2.1.2. Möglichkeiten und Herausforderungen.....	17
2.2. Frankreich	19
2.2.1. Aktuelle Verhältnisse	19
2.2.2. Möglichkeiten und Herausforderungen.....	27
2.3. Deutschland	28
2.3.1. Aktuelle Verhältnisse	28
2.3.2. Möglichkeiten und Herausforderungen.....	32
2.4. Italien	34
2.4.1. Aktuelle Verhältnisse	34
2.4.2. Möglichkeiten und Herausforderungen	38
2.5. Slowenien	39
2.5.1. Aktuelle Verhältnisse	39
2.5.2. Möglichkeiten und Herausforderungen.....	40
2.6. Gemeinsame Elemente und Zwischenfazit	42
3. Leitlinien für interessierte Stakeholder/innen	46
3.1. Prozess der Entwicklung eines Social Impact Bond.....	46
3.1.1. Definition des sozialen Problems und der Zielgruppe.....	47
3.1.2. Definition der Intervention	48
3.1.3. Definition der Outcome-Metrik	49
3.1.4. Erstellen des Business Case	56
3.1.5. Berechnung und Programmgestaltung	58
3.1.6. Abwicklung des Vergabeverfahrens	60
3.1.7. Vertragsformen von SIBs	64
3.2. Mechanismen nach SIBs.....	73
4. Eine umfassendere Sichtweise – SIBs in der Europäischen Union.....	76
4.1. Die Rolle europäischer Institutionen	76
4.1.1. Politische Rahmenbedingungen – Bestehende Initiativen und Programme	78
4.2. Liste mit Wünschen an politische Behörden – Zukunftsperspektiven für Social Impact Bonds.....	83
5. Schlussfolgerung und Danksagungen	87

6. Appendix.....	89
6.1. Examples of Contract Models.....	89
6.1.1. Template contract developed by the Centre for Social Impact Bonds (GB)	89
6.1.1.1. Guidance on template contract for social impact bonds and payment by results	162
6.1.2. Agreement between the Commissioner and Fund Manager of the Koto-SIB (FIN).....	187
6.1.3. Contract model of Kuntahankinnat Ltd, a Finnish municipalities´ procurement unit (FIN)	202
6.1.4. Agreement on the implementation of a Social Impact Bond (D)	212
6.1.5. Social outcome contract (SWE) - Agreement between the Municipality of Norrköping and Leksell Social Ventures AB	220
7. Literaturverzeichnis	258

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Perspektive Arbeit.....	16
Tabelle 2 Mikrokredit, angepasst an ländliche Umgebung	21
Tabelle 3 Impact création	22
Tabelle 4 Wimoov.	23
Tabelle 5 La cravate solidaire.....	24
Tabelle 6 Solidarität für Erwerbstätigkeit	25
Tabelle 7 Article 1.	26
Tabelle 8 eleven	29
Tabelle 9 Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken	30
Tabelle 10 Bildungschancen für Kinder verbessern.....	31

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Prozess der Entwicklung eines SIB	47
Abbildung 2 Finanzierung von Leistungen via SPV	65
Abbildung 3 Finanzierung von Leistungen via SPV	66
Abbildung 4 Finanzierung von Leistungen via intermediäres SPV	67
Abbildung 5 Finanzierung von Leistungen via Fonds.....	69

Interreg



Alpine Space

AlpSib

EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

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

MÉTROPOLE
NICE CÔTE D'AZUR



ALPSIB FORUM Nice 22/09/2017



1. Einleitung

Das AlpSIB-Projekt wurde 2015 ins Leben gerufen. Initiiert wurde es von einer Gruppe von Einzelpersonen, die öffentlichen und privaten Organisationen angehören und vom revolutionären Potential sowie dem intelligenten Mechanismus von Social Impact Bonds (SIB) beeindruckt waren. Zum damaligen Zeitpunkt hatte gerade erst der erste SIB, der Peterborough SIB, seine Arbeit aufgenommen. In Kontinentaleuropa und in den USA waren bis dahin nur wenige SIBs eingeführt worden. Heute gibt es weltweit mehr als 120 SIBs (Social Finance Ltd, 2019), doch im Jahr 2015 wurde dieses neue Finanzierungsinstrument im sozialen Bereich als bahnbrechende Lösung wahrgenommen, an deren Erforschung alle AlpSIB-Partner/innen interessiert waren, um ihre eigene Fähigkeit sowie die anderer Organisationen, SIBs umzusetzen, entwickeln zu können.

Von Anfang an erkannten AlpSIB-Partner/innen aus Österreich, Frankreich, Deutschland, Italien und Slowenien die großen Stärken von SIBs als Politikinstrument im sozialen Bereich, als ein Werkzeug zur Gemeindeentwicklung, das den öffentlichen, den gemeinnützigen und den Finanzsektor an einen Tisch bringt, um auf dasselbe Ziel hinzuarbeiten: die Verbesserung sozialer Wirkungen. Das Innovationspotential war klar: Förderung von Wirkungen (Outcomes) anstelle von Outputs, Verbesserung der Leistung von Dienstleister/innen durch eine Wirkungsanalyse, Einbringung der wirtschaftlichen Ressourcen und des Know-hows von Investor/innen in den sozialen Bereich. Darüber hinaus hatten einige AlpSIB-Partner/innen bereits als soziale Dienstleister/innen oder lokale Stakeholder/innen Erfahrungen mit einem SIB gemacht, wie beispielsweise Eckert Schulen und die Stadt Augsburg, wo der SIB „eleven“ zwischen 2013 und 2015 umgesetzt wurde. Der erste SIB in Österreich folgte 2015, während die Projekteinreichung von AlpSIB im Gange war; die erste Aufforderung zur Einreichung eines Vorschlags für einen Social Impact Bond (contract á impact social) kam von der französischen Regierung.

Es war klar, dass SIBs an Fahrt gewannen; Partner/innen sowohl auf regionaler als auch lokaler Ebene wurden aufgefordert, sich an innovativen nationalen Strategien oder europäischen Trends auszurichten. Was zu jener Zeit jedoch noch unklar war, war die Frage, wie die Innovation auf regionale und lokale Ebenen unter verschiedenen Bedingungen zu übertragen war und wie regionale und lokale Akteure/Akteurinnen (öffentliche Stellen, Investor/innen und soziale Unternehmen/Organisationen) in diesen bahnbrechenden Prozess einzubringen waren und wie dieser durch ihren Beitrag zu beschleunigen war; kurzum, wie die regionale Fähigkeit zur Lenkung, Verwaltung und Messung der sozialen Wirkung durch dieses neue Politikinstrument ausgebaut werden konnte.

Das AlpSIB-Projekt wurde konzipiert, um dieses Problem anzugehen: Im Einklang mit dem SIB-Geist wurde AlpSIB ins Leben gerufen, um das gegenseitige Lernen zu fördern: zwischen dem öffentlichen, dem gemeinnützigen und dem Finanzsektor; zwischen unterschiedlichen Regierungsebenen von lokalen über nationale bis hin zu europäischen Institutionen; zwischen jenen mit Expertise, jenen mit Visionen und jenen, die tagtäglich mit Zielgruppen arbeiten. Zu diesem Zweck orientierten sich die Projektaktivitäten an drei Grundsätzen.

Zuhören: Den Blick auf jede einzelne Partnerregion werfen und das Potential von SIBs mit politischen Entscheidungsträger/innen und zuständigen Behörden, den führenden Akteur/innen eines SIB, die soziale Prioritäten setzen und den gesamten Prozess steuern, erörtern. Mit diesen wurden die Grenzen und Möglichkeiten eines SIB näher untersucht. Fünf Diskussionspapiere (aus Österreich, Frankreich,

Deutschland, Italien und Slowenien), die den Fokus auf die Perspektive der öffentlichen Verwaltung legen, sind die ersten Hauptergebnisse, auf die sich die vorliegende Arbeit stützt.

Austausch von Wissen, Fähigkeiten und Instrumenten im Zusammenhang mit SIBs mit dem Nonprofit- und dem Finanzsektor sowie anderen relevanten Stakeholder/innen. Dies bedeutete, sie auf lokaler Ebene einzubeziehen, um ohne Ausschluss von kritischen Interpretationen zu einem Konsens hinsichtlich der SIBs zu kommen und sie in Vernetzungs- und Schulungsmöglichkeiten einzubringen. Dies führte zu mehr als 20 Veranstaltungen, bei denen Hunderte Menschen erreicht wurden. Es bedeutete auch den Aufbau einer Internetplattform, um sämtliche Instrumente und Daten weitreichend und leicht verfügbar zu machen.

Mitgestaltung zukünftiger Praktiken des Social Impact Contracting. Es wurden Anstrengungen unternommen, um in jeder Partnerregion den Weg für SIB-Nachbildungen zu ebnen, angefangen von wichtigen Sozialfragen wie der Ausgrenzung von Jugendlichen und Senior/innen bis hin zu Lösungen, die mit SIBs vereinbar sind. Ein Transnational Advisory Board (transnationaler Beirat) aus erfahrenen Fachleuten, öffentlichen Bediensteten, Dienstleister/innen und Investor/innen wurde ins Leben gerufen und aufgefordert, die Erkenntnisse aus dem Bottom-up-Prozess mit Hintergrundwissen und zukünftigen Trends in diesem Bereich zu verknüpfen und schließlich eine „gemeinsame Methodik für die Implementierung von Social Impact Bonds im Alpenraum“ zu erarbeiten.

Das vorliegende Dokument – Gemeinsame Methodik – stellt daher das Bemühen aller am AlpSIB-Projekt beteiligten Personen dar, all diejenigen, die bereit sind, Sozialpolitik und soziale Praktiken zu erneuern, bei der Analyse politischer und rechtlicher Szenarien, der Benennung von Problemen sowie dem Aufbau des Prozesses und des Systems von Akteur/innen zu unterstützen, und dabei dank Tipps und Hilfsmitteln Energie zu sparen. Das Dokument selbst ist keine abgeschlossene Arbeit, sondern wird hoffentlich von den Anwendern verfeinert werden, da nur so ein Innovationstransfer möglich ist.

Das Dokument ist wie folgt aufgebaut:

- Kapitel 2 befasst sich mit dem Ist-Zustand der Entwicklung und Implementierung von Social Impact Bonds in den Ländern der Projektpartner/innen.
- Kapitel 3 dient beim Aufbau eines SIB als Handbuch. Es ist aufgeteilt in sieben fortlaufende Teilbereiche, die die erforderlichen Verfahren Schritt für Schritt veranschaulichen.
- Kapitel 4 beleuchtet die aktuelle Lage in der Europäischen Union. Darin werden bestehende Initiativen und Programme aufgeführt. Am Ende folgt eine Liste mit Wünschen an politische Behörden, die im Zuge des Projekts erarbeitet wurde.
- Kapitel 6 gibt schließlich einen Überblick über einige Vertragsmodelle zu bereits implementierten SIBs.



2. Social Impact Bonds im Alpenraum

Vorbemerkungen

Das folgende Kapitel zielt darauf ab, einen umfassenden Überblick über die aktuellen Bedingungen sowie zukünftige Hindernisse und Möglichkeiten von Social Impact Bonds im Alpenraum zu geben. Der Inhalt ist zum großen Teil das Ergebnis von fünf Diskussionspapieren, die die Erkenntnisse von individuellen Vorbereitungstreffen in den Ländern der Projektpartner/innen sowie aus Gesprächen mit Stakeholder/innen und Expert/innen zusammenfassen. Unterschiedliche potentielle Akteure/Akteurinnen – nationale und lokale öffentliche Partner/innen, private Investor/inn/en, soziale Dienstleister/innen und Wissenschaftler/innen – diskutierten aus ihrer Perspektive die Hintergründe und Möglichkeiten von SIBs in den einzelnen Staaten.

Sofern nichts anderes vermerkt ist, beruhen die Informationen über SIBs in den einzelnen Ländern in Kapitel II auf den nachfolgenden Dokumenten, die auf der Website des AlpSIB-Projekts zu finden sind. Für nähere Informationen über die einzelnen Länder wird auf Folgendes verwiesen:

- 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: Implementing Social Impact Bonds in Germany. Challenges for Pay-for-Success Models in the German Welfare System (2017).
- Schneider, Nina: Potentials and Challenges for the Implementation of Social Impact Bonds in Austria (2017).

Kapitel II legt den Schwerpunkt auf folgende Punkte:

a) **Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen**, die Stakeholder/innen berücksichtigen müssen. Die Regierungsform und die Gesetzgebung jedes einzelnen Staates definieren die Voraussetzungen, das Potential und die Implementierung aktueller und potentieller SIBs. Obwohl alle am AlpSIB-Projekt teilnehmenden Länder Teil der Europäischen Union sind und daher der Rechtsprechung der EU unterliegen, verfügt jeder Staat über seine eigenen Rechtsvorschriften bezüglich Sozialhilfe sowie seinen eigenen Verantwortungsbereich und sein eigenes Vergaberecht. Nationale und lokale rechtliche Einschränkungen können die Aktivitäten aller teilnehmenden Partner/innen beeinflussen. Daher werden in Kapitel II nationale Eigenheiten erläutert.

b) **und Senior/inn/en.** Im Allgemeinen sind feste Politikbereiche für SIBs nicht festgelegt, da die Sozialhilfe von Staat zu Staat unterschiedlich ist und von Regionen, Zeit und finanziellem Hintergrund abhängt. In diesem Kapitel wird die Situation von jungen NEETS (Not in Education, Employment or Training – junge Menschen, die keine Schule besuchen, keine Ausbildung haben oder nicht in Arbeit sind) und Senior/inn/en in den Ländern der Projektpartner untersucht, um potentielle Politikfelder für SIBs aufzuspüren.

c) Darüber hinaus wird ein **Überblick von SIBs** geboten, die bereits ausgeführt wurden oder gerade umgesetzt werden.

d) **Chancen und Hindernisse in den einzelnen Ländern.** SIBs schaffen neue Netzwerke und bringen soziale Dienstleistungsorganisationen, die öffentliche Verwaltung, Investor/inn/en, Stiftungen sowie Beratungsunternehmen zusammen. Daher können sich die beteiligten Stakeholder/innen nicht nur von SIB zu SIB und von Land zu Land unterscheiden, sondern ihre Motivation hängt auch vom jeweiligen Kontext ab. Das Ziel des nächsten Abschnitts ist die Identifikation von Möglichkeiten und Einschränkungen der nationalen Gesetzgebung sowie von potentiellen Partner/innen.

e) **Gemeinsame Möglichkeiten und Herausforderungen** für die Implementierung von SIBs im Alpenraum. Obwohl die Autor/inn/en der Diskussionspapiere den Schwerpunkt auf einzelne Staaten legten, sind einige gemeinsame Elemente – beispielsweise hinsichtlich der Messung oder der Motivation der beteiligten Partner/innen– erkennbar.

2.1. Österreich

2.1.1. Aktuelle Verhältnisse

POLITISCHES SYSTEM UND SOZIALPOLITIK

Da verschiedene öffentliche Partner/innen für ein bestimmtes Politikfeld verantwortlich sein können, muss bei der Diskussion von SIBs der föderale Charakter Österreichs berücksichtigt werden. Neben der nationalen Gesetzgebung haben neun Bundesländer ihre eigenen untergeordneten Gesetzgebungs- und Exekutivorgane. Über den Bundesrat können Bundesländer Gesetze auf nationaler Ebene verabschieden. Die Bundesländer sind unterteilt in Bezirke, die wiederum in Gemeinden unterteilt sind.

Österreich hat eine starke staatliche Sozialhilfe und bietet seiner Bevölkerung eine Reihe von Leistungen an.

Aufgrund des föderalen Charakters sind sozialpolitische Zuständigkeiten auf Bundesebene (z. B. Jugendhilfe, Krankenhäuser), Länder- oder Gemeindeebene (z. B. Wohnungswesen, Kinderbetreuung) angesiedelt (Republik Österreich Parlament).

Neben der öffentlichen Hand bieten private oder gemeinnützige Organisationen Hilfe im Auftrag des Staates an. Doch selbst in einem starken Sozialstaat können nicht alle Menschen über Standardinitiativen erreicht werden. Deshalb werden SIBs in Österreich als ein interessantes zusätzliches Instrument zur staatlichen Intervention angesehen, jedoch nicht als eine Alternative zu vom Staat erbrachten Dienstleistungen.

NEETS UND SENIOR/INN/EN

Mit Blick auf die Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen beträgt die Gesamtanzahl der NEETs in Österreich etwa 9,3 %, im Vergleich zum EU-Durchschnitt von 15,3 % (Ledermaier and Mascherini, 2016: 11).

In Österreich machen in der Gruppe der jungen Menschen, die keine Arbeit haben, keine Schule besuchen oder sich nicht in einer Ausbildung befinden, die Kurzzeitarbeitslosen (31,3 %) sowie jene, deren Lage sich aufgrund familiärer Verpflichtungen ergibt (25,1 %) den größten Teil aus. Im Vergleich zum EU-Durchschnitt aller 28 Mitgliedsstaaten ist dieser Wert in diesen NEET-Kategorien um 5 Prozentpunkte besser. Der an dritter Stelle folgende NEET-Anteil aufgrund einer Krankheit oder einer Behinderung macht mit 13,2 % nahezu das Doppelte des EU-Durchschnitts von 7,1 % aus.

Der Urbanisierungsgrad kann mit NEET-Werten für junge Menschen, die in Städten wohnen, in Korrelation gebracht werden (Eurostat, 2017b). Normalerweise hat ein hoher Urbanisierungsgrad zur Folge, dass der Anteil der NEETs in Städten gering ist. Obwohl Österreich mit Groß- und Kleinstädten sowie Vororten zahlreiche städtische Gebiete hat, ist es eines der sechs Mitgliedsstaaten mit den höchsten NEET-Werten für jene, die in Städten leben (Eurostat, 2017b). Eine wichtige Voraussetzung für effiziente politische Ziele ist, dass mehr als die Hälfte der NEETs in Österreich bei öffentlichen Arbeitsverwaltungen (ÖAV) registriert sind.

Mit Blick auf Senior/inn/en in Österreich entsprechen die Zahlen ungefähr dem EU-Durchschnitt. Die Zahl der über 65-Jährigen liegt nur 0,5 Prozentpunkte über dem EU-Durchschnitt, während das Armutsrisiko für diese älteren Menschen mit 14 % genau dem EU-14-Durchschnitt entspricht. (Bundesamt, 2016: 30). Obwohl das Einkommen der Altersgruppe ab 65 Jahren viel höher als in anderen EU-Ländern ist, entspricht das Armutsrisiko für diese Gruppe auch dem EU-14-Durchschnitt (Bundesamt, 2016: 37).

SOCIAL IMPACT BONDS IN ÖSTERREICH

Die österreichische Regierung zeigte in ihrem Arbeitsprogramm 2013-2018 ein großes Interesse an Social Impact Bonds und Social Impact Investing. Sie verkündete ihre Absicht, innovative Ansätze durch SIBs zu fördern, um sich aktuellen Herausforderungen in der Sozialpolitik zu stellen, eventuelle Lücken zu schließen und den sozialen Zusammenhalt in Österreich mit neuen Initiativen zu stärken (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz), ohne Datum). Darüber hinaus wurde in Oberösterreich von September 2015 bis August 2018 das Pilotprojekt „Perspektive:Arbeit“ umgesetzt (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz), ohne Datum; vgl. Tabelle 1).

PERSPEKTIVE ARBEIT	LAND OBERÖSTERREICH	09/2015 – 08/2018
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Ausschluss und Arbeitslosigkeit von gewaltbetroffenen Frauen.	Frauen, die ihren rechtmäßigen Wohnsitz in Österreich haben, im erwerbsfähigen Alter sind und über eine gültige Arbeits-erlaubnis verfügen, die keinen für das Existenzminimum ausreichenden Lohn beziehen oder deren Arbeitsplatz gefährdet ist und die von Gewalt betroffen sind. Sie müssen in den vergangenen 24 Monaten entweder mit einem Frauenhaus oder dem Gewaltschutzzentrum in Oberösterreich in Kontakt getreten sein.	Die am Projekt teilnehmenden Frauen werden individuell von Partner/inne/n unterstützt; während des Programms erhalten sie Schutz, eine Unterkunft sowie stabile und fortlaufende Kinderbetreuung
PROJEKT-PARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
<i>Gewaltschutzzentrum Oberösterreich und Frauenhaus Linz</i>	<i>Juvat gemeinnützige GmbH</i> (eine gemeinnützige Tochter der Benckiser Stiftung Zukunft in München) tritt als Intermediärin auf; zu ihren Verantwortlichkeiten gehörten die Vertragsverhandlung, die Akquise von Investor/inn/en und operativ verantwortlichen Partner/inne/n sowie die Suche nach geeigneten Evaluationspartner/inne/n.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ERSTE Stiftung</i> • <i>Familie Scheuch Privatstiftung</i> über eine 100-prozentige Tochtergesellschaft • <i>Hil-Foundation</i> • <i>Schweighofer Privatstiftung Beteiligungsverwaltung GmbH</i> • <i>Juvat gemeinnützige GmbH</i>
KOOPERATIONSPARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
<ul style="list-style-type: none"> • Landesregierung Oberösterreich • Österreichisches Bundesministerium für Bildung und Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsprüfer Ernst & Young (Erfolgsevaluierer) • NPO & SE Kompetenzzentrum, WU Wien (Prozessevaluierer) • Institut für Konfliktforschung (Begleitender Evaluierer) 	<i>Österreichisches Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz</i>
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
Vollständig von den Investor/inn/en gedeckt → 100 %	Vorgegebene Anzahl von Frauen, die entweder in der Lage sind, ihren Arbeitsplatz zu behalten oder eine Beschäftigung erhalten, die mind. ein Jahr andauert	75 Frauen, die einer Beschäftigung von mind. einem Jahr mit mind. 20 Stunden pro Woche nachgehen
PRÄMIE	RÜCKZAHLUNGEN NUR BEI POSITIVEM ERGEBNIS AM PROJEKTENDE (UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ABSCHLUSSEVALUATIONEN)	
804.688€ (enthält 1% Zins p.a. auf das Darlehen)		

Tabelle 1 Perspektive Arbeit (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz, ohne Datum)

2.1.2. Möglichkeiten und Herausforderungen

Obwohl sich die Regierung positiv über SIBs äußerte, sind diese unter Stakeholder/inne/n in Österreich noch immer wenig bekannt. Daher ist ein erster entscheidender Punkt der Austausch von Informationen zu Social Impact Bonds im Allgemeinen. Es ist wichtig, Akteure/Akteurinnen nicht nur über die Existenz dieses Finanzierungsinstruments zu informieren, sondern auch detaillierte Informationen über mögliche Politikfelder bereitzustellen, da die Vorbereitungsveranstaltung die Angst vor einer Erosion des Sozialstaates aufgrund der Privatisierung verdeutlichte. SIBs müssen eindeutig als zusätzliche Instrumente zur staatlichen Intervention kommuniziert werden.

Laut Nina Schneider identifizierten sowohl der Workshop als auch die durchgeführten Interviews besondere Herausforderungen und Möglichkeiten für SIBs. Obwohl Österreich über ein starkes Sozialsystem verfügt, können nicht alle durch seine Standardprogramme erreicht werden. Einerseits scheinen SIBs ein vielversprechender neuer Ansatz für bestimmte Politikfelder zu sein, da sie das Potential haben, diese Menschen zu erreichen. Andererseits behindern der Rechtsrahmen und Verwaltungsfragen die Implementierung von SIBs. Außerdem wurden in Bezug auf den Prozess Herausforderungen erwähnt, beispielsweise wie Erfolg gemessen werden kann.

Das politische System und der seit langem bestehende Sozialstaat sind auch in der österreichischen Gesetzgebung verankert. Daher können für SIBs einige Hindernisse und offene Fragen bezüglich des Rechtsrahmens festgestellt werden.

- a) Förderungen vs. Beschaffung/Vergabe: Da Zielsetzungen in Bezug auf Förderungen nicht gestattet sind, können SIBs nur in die Kategorie Beschaffung/Vergabe fallen.
- b) Vorschriften zum Beschaffungs-/Vergabeverfahren schließen soziale Dienstleister/innen aus dem Entscheidungsprozess für Verträge zwischen der öffentlichen Hand und privaten Investor/inn/en aus. Darüber hinaus beeinflussen die Vorschriften den Vertrag zwischen der öffentlichen Hand und dem/der Intermediär/in sowie den Vertrag zwischen dem Privatsektor und dem/der Intermediär/in. Diese Vorschrift hat Einfluss darauf, wie ein SIB gestaltet wird, da eine Zusammenarbeit mit Dienstleister/innen früh im Entscheidungsprozess wichtig wäre, insbesondere bei der Ausrichtung auf ein neues Politikfeld. Die Einbeziehung von sozialen Dienstleister/innen von Beginn an garantiert erreichbare Ziele, einen realistischen Zeitrahmen sowie eine eindeutige und angemessene Zieldefinition. Die Wahl des Intermediärs/der Intermediärin ist ein weiterer entscheidender Faktor beim Entwerfen angemessener Ziele.
- c) Ein weiteres rechtliches Hindernis liegt im österreichischen Privatstiftungsgesetz, das Stiftungen verbietet, Gewinne zu erzielen, und sie dazu verpflichtet, eine risikoaverse Investitionsstrategie zu verfolgen. Da SIBs einerseits Investor/inn/en im Erfolgsfall Gewinn bieten und andererseits risikoreiche Investitionen darstellen, werden Investitionen durch Stiftungen auf zwei verschiedenen Ebenen behindert.
- d) Österreich hat strikte Vorschriften bezüglich der Nutzung öffentlicher Gelder. In der Regel ist eindeutig festgelegt, welche Leistungen angeboten werden können, um bestimmte gesellschaftliche Probleme zu bekämpfen, weshalb es für soziale Dienstleister/innen schwierig ist, die Leistungen an individuelle Bedürfnisse anzupassen.

Auf öffentlicher Ebene ist die Schaffung eines politischen und rechtlichen Rahmens erforderlich, der SIBs unterstützt oder zumindest Tests unterzieht. Ansonsten wurden die Implementierungskosten als zu hoch angesehen, um weitere SIBs anzuziehen.

Die Vertragsentwicklung von Social Impact Bonds ist aufgrund gesetzlicher Beschränkungen noch immer sehr komplex, aber auch, weil SIBs relativ unbekannt sind und eine neue Finanzierungsart beinhalten. Abgesehen von einem Pilotprojekt wurden bisher keine SIBs in Österreich implementiert. Dieser Mangel an Erfahrung bedeutet unter anderem, dass die Erstellung eines SIB einen erheblichen Verwaltungsaufwand darstellt. Darüber hinaus erweist sich die Akquise von Fördermitteln und geeigneten Partner/inne/n als eine schwierige Aufgabe. Aufgrund fehlender Standardisierung und der Unerfahrenheit der potentiellen Akteure/Akteurinnen sind SIBs derzeit ein teures Instrument.

Neben verschiedenen rechtlichen Beschränkungen wie dem Subventionsgesetz vs. Vergaberecht, Beschaffungsvorschriften, dem Stiftungsgesetz und den Vorschriften zur Verwendung öffentlicher Gelder wurde während des Vorbereitungstreffens in Österreich eine weitere Herausforderung für die beteiligten Länder und Gemeinden beleuchtet. Bei einem SIB ist es notwendig, dass der/die öffentliche Partner/in Ressourcen und die festgelegte Prämie beiseitelegt. Es ist unklar, was mit dem Geld im Falle eines Misserfolgs geschieht.

In Bezug auf die Ziele von Stakeholder/inne/n nennt das Diskussionspapier Herausforderungen wie auch Möglichkeiten.

SIBs sind für öffentliche Partner/innen u.a. deshalb interessant, weil sie zu staatlichen Kostenersparnissen führen können. Zudem kann die öffentliche Hand neue Ansätze testen und muss nur im Erfolgsfall zahlen. SIBs sind in Österreich aufgrund der Unerfahrenheit der Akteure/Akteurinnen und der fehlenden Standardisierung ein vergleichsweise teures Instrument. Deshalb bedürfen SIBs eines intensiven persönlichen Engagements von Stakeholder/inne/n und Institutionen.

Aus Sicht sozialer Dienstleister/inne/n bieten SIBs die Möglichkeit für eine neue Beschaffung von Mitteln. Deshalb werden SIBs als eine interessante zusätzliche Möglichkeit im Vergleich zur klassischen staatlichen Regulierung angesehen. Darüber hinaus können Sie in einem Sozialhilfesystem die Flexibilität erhöhen und dabei helfen, ein neues Publikum zu erreichen, da sie keine festen Vorgaben dazu haben, was mit den Mitteln gemacht werden kann, im Gegensatz zu öffentlichen Geldern, wo Dienstleister/innen strikte Vorschriften hinsichtlich der Verwendung des Geldes befolgen müssen, d. h., soziale Dienstleistungen können leicht angepasst werden.

Auf organisatorischer Ebene stellt die Suche nach Investor/inn/en und Stakeholder/inne/n in Österreich eine Herausforderung dar. Da SIBs ein eher neues Finanzierungsinstrument darstellen, mangelt es Partner/inne/n an Erfahrung und sie müssen bereit sein, sich für einen SIB stark zu machen. SIBs müssen gegenüber potentiellen Investor/inn/en als eine attraktive Alternative zu traditionelleren Programmen kommuniziert werden, da sie im Erfolgsfall die Möglichkeit bieten, das Geld zurückzuerlangen und/oder in andere Projekte zu investieren. Foresight, ein spezieller Fonds, bei dem private Investor/inn/en, Stiftungen oder Unternehmen in einen Fonds investieren können, der wiederum in SIBs investieren würde, könnte die Suche nach Investoren erleichtern. Einerseits könnten mehr potentielle Geldgeber mitwirken, selbst jene mit kleinerem Guthaben. Andererseits müssten sich einzelne Investor/inn/en nicht intensiv mit SIBs befassen, könnten aber dennoch in sie investieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Social Impact Bonds eine vielversprechende neue Möglichkeit für Sozialhilfeprogramme in Österreich sind. Allerdings bedarf es weiterer Forschung, um ein abschließendes Urteil fällen zu können.

2.2. Frankreich

2.2.1. Aktuelle Verhältnisse

POLITISCHES SYSTEM UND SOZIALPOLITIK

Sozialpolitik fällt in Frankreich als Teil des öffentlichen Versicherungssystems (Sécurité sociale) in die Verantwortlichkeit des Staates. Auf lokaler Ebene haben mehrere Behörden eine Funktion, die sie von der Zentralbehörde erhalten haben. Frankreich ist in 101 „Départements“ sowie 18 Regionen unterteilt, die unterschiedliche Verantwortlichkeiten in Bezug auf soziale Belange haben; die Region ist für Beschäftigungs- und Ausbildungsfragen zuständig, während dem Département die Verantwortung hinsichtlich der Sozialhilfe obliegt. Darüber hinaus haben Kommunen Mindestpflichten gegenüber älteren Menschen. Sie können sich jedoch dazu entschließen, mehr Geld in die territoriale Gesundheitsorganisation wie den Bau von Wohnheimen usw. zu investieren.

Die soziale Sicherheit beruht in Frankreich auf dem Solidaritätsprinzip. Dieses umfasst obligatorische öffentliche Sozialversicherungssysteme mit sozialer Sicherheit, Altersversorgung, Systeme öffentlicher Arbeitgeber/innen sowie Arbeitslosenversicherung. Sozialhilfe vom Staat oder gemeinnützigen Einrichtungen für ältere Menschen, Familien, Wohnen, Arbeitslose und Arme sind in Frankreich auch Teil der sozialen Sicherheit. Ein privates Zusatzversicherungssystem existiert und seit 2016 sind Unternehmen verpflichtet, eine betriebliche Zusatzversicherung anzubieten sowie mindestens die Hälfte davon mitzufinanzieren.

Die Sozialpolitik Frankreichs umfasst alle Zielgruppen. In den vergangenen Jahren wurden verstärkt Anstrengungen für Senior/inn/en unternommen. Die Sozialpolitik Frankreichs wird derzeit reformiert, um auf die zunehmenden Bedürfnisse der Bevölkerung einzugehen und gleichzeitig öffentliche Investitionen zu reduzieren.

NEETS UND SENIOR/INN/EN

In Frankreich verlassen etwa 900.000 Jugendliche die Schule ohne Abschlusszeugnis (Noneets). Allerdings liegt der NEET-Anteil in Frankreich bei 13,5 % und somit etwas niedriger als der EU-Durchschnitt von 15,3 %.

Obwohl die Zahl der Wiedereinsteiger in den Bildungs- oder Arbeitsmarkt (12,2 %) fast doppelt so hoch ist wie der EU-Durchschnitt (6,4 %), sind die zwei größten NEET-Gruppen in Frankreich die Kurzzeitarbeitslosen (29,8 %) und die Langzeitarbeitslosen (20,1 %). Die Interventionen für NEETs aufgrund familiärer Verpflichtungen scheinen mit nur 13,4 % auch besser zu sein als in der EU-28 mit 20,3 % (Ledermaier and Mascherini, 2016: 36).

Mit Blick auf die Geschlechter fällt auf, dass ein Viertel der weiblichen NEETs in Frankreich zu den Kurzzeitarbeitslosen gehört (25,7 %) und ein weiterer großer Anteil der weiblichen NEETs gehört aufgrund familiärer Verpflichtungen dazu. Studien haben jedoch ergeben, dass das Risiko, ein NEET zu werden, für Männer höher ist. Im Allgemeinen ist das Risiko, ein NEET zu werden, für junge Franzosen/Französisinnen mit lediglich einer Grundschulbildung sowie jene mit einer Erkrankung oder Behinderung höher.

Interessant ist auch, dass nur ein geringer Anteil junger arbeitsloser Franzosen/Französinen von gesellschaftlicher Ausgrenzung bedroht ist. Der Grund hierfür könnte sein, dass nahezu ein Viertel aller NEETs in Frankreich finanzielle Unterstützung erhält.

Der Anteil der Senior/inn/en, Personen die 60 Jahre oder älter sind, betrug im Jahr 2014 24,4 %. Laut Hochrechnungen wird sich dieser Anteil bis 2050 auf 33 % erhöhen (INSEE - L'Institut national de la statistique et des études économiques, 2018).

Frankreich ist ein Sozialstaat mit einem äußerst stabilen Rentensystem, das in zwei Segmente unterteilt ist: Das „régime de base“, das Grundsystem, zahlt den Rentner/inn/en etwa 50 % des Einkommens. Ergänzt wird es durch ein zusätzliches System namens „rétraite complémentaire“, eine Zusatzrente. Dieses starke Rentensystem ermöglicht Arbeitnehmenden, die 40 Jahre gearbeitet haben und deren Einkommen höher ist als der Mindestlohn, seit 2008 eine Rente von etwa 85 % ihres Einkommens zu beziehen (Stöger, 2011: 16). Aus diesem Grund verfügen Senior/inn/en in Frankreich über hohe Einkommen sowie ein hohes Wohlstandsniveau.

SOCIAL IMPACT BONDS IN FRANKREICH

2016 gab es von der französischen Regierung einen ersten Aufruf zur Einreichung von Vorschlägen, die über SIBs (bezeichnet als „Contrats à Impact Social“) finanziert werden sollten. Infolgedessen wurden dreizehn Projekte ausgewählt, zehn wurden strukturiert oder befinden sich im Aufbau und vier wurden bis Anfang 2019 unterzeichnet.

ADIE: MIKROKREDIT, ANGEPASST AN LÄNDLICHE UMGEBUNG - UNTERZEICHNET UND GESTARTET -	FRANKREICH: ALPEN, PYRENÄEN UND BURGUND	01/2017 – 2022
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Landflucht aufgrund von Arbeitslosigkeit	Gefährdete Landbewohner/innen, arbeitslos und ohne Zugang zu finanziellen Möglichkeiten mit dem Wunsch, ein kleines Unternehmen zu gründen, um ihre eigenen Arbeitsplätze zu schaffen.	Erleichterung des Zugangs zu den Diensten von Mikrokreditagenturen (Adie) für Einwohner/innen, die in abgelegenen Gebieten weit weg von ihren Büros wohnen. 2 Arten von Maßnahmen: Fernabschätzung von Finanzierungsanträgen und Unterstützungsdienste
PROJEKTPARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE)	BNP Paribas	BNP Paribas, Caisse des Dépôts, Agesci, Mobiliz Invest, Fondation Avril
KOOPERATIONS-PARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
	KPMG	Ministerium für Wirtschaft und Finanzen; ab Januar 2017 gemeinsame Gründung mit dem Umweltministerium
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
1,3 Millionen €	Anzahl der finanziell ausgeschlossenen Personen, denen Zugang zu Finanzmitteln gewährt wird (Ziel: 500). Anzahl der Personen, die 3 Jahre nach der Finanzierung nachhaltig reintegriert wurden (Ziel: 320).	Rückzahlung für alle Begünstigten ab definierten Schwellenwerten. Beispiel: Wenn 30 % der Ziele erreicht werden, dann werden 30 % ab X % erstattet.
PRÄMIE	Fortlaufende Rückzahlungen bis zum Erreichen der Ziele	
Mehr als 320 Personen nachhaltig reintegriert		

Tabelle 2 Mikrokredit, angepasst an ländliche Umgebung (Aide, 2018). Zusätzliche Informationen von Maha Keramane.

IMPACT CRÉATION - IN ARBEIT -	FRANKREICH	2016 – 2020
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Wirtschaftliche Entwicklung der vorrangigen Bezirke (quartiers Politique de la Ville) zur Verringerung der Entwicklungsunterschiede in den benachteiligten Bezirken im Vergleich zu anderen Bezirken in Städten.	5,5 Millionen Bürger/innen, die in diesen 1500 vorrangigen Bezirken leben	Durch die Errichtung von 300 Geschäften in den vorrangigen Bezirken können 350 Personen ausgebildet und nahezu 2000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.
PROJEKTPARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
<ul style="list-style-type: none"> • CNAM (Nationales Zentrum für Fernunterricht) • Epareca (öffentliche Einrichtung für die Entwicklung und Umstrukturierung von Gewerbe- und Handwerksflächen in den vorrangigen Bezirken) • ESH (Der Verband der Sozialunternehmen für den Wohnungsbau) • Agence France Entrepreneur • Fédération Française de la Franchise • Observatoire de la Franchise 	Kein/e Intermediär/in (Impact Partenaires handelt als Investorin, Betreiberin und Intermediärin)	<ul style="list-style-type: none"> • Impact Partenaires (Investmentgesellschaft mit sozialem Mandat) • Europäischer Investitionsfonds • Francaise des jeux • BPI France • Amt der Region Île-de-France (Pariser Region) • BNP Paribas • Revital Emploi
KOOPERATIONSPARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
Nationale Franchisegeber Basilic & Co, Burger King, Carrefour Proximité, Class'croutes, courte paille, emova, Firmin, Glastint, les Fournils de France, Mail Boxes, Nachos, OCP-Pharmactiv, Pitaya Pizza Hut, Provallance, Secuola, Speed burger, Speedy		Ministerium für Wirtschaft und Finanzen; Ministerium für Städtepolitik; Amt der Region Île-de-France
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
	Anzahl der errichteten Geschäfte	300 Geschäfte in vorrangigen Gebieten 2000 Arbeitsplätze
PRÄMIE	RÜCKZAHLUNGEN NUR BEI POSITIVEM ERGEBNIS AM PROJEKTEN-DE (UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ABSCHLUSSEVALUATIONEN)	

Tabelle 3 Impact création (Impact Partenaires, 2018). Zusätzliche Informationen von Maha Keramane.

WIMOOV - UNTERZEICHNET UND GESTARTET -	FRANKREICH	2018 – 2019
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Die mangelnde Mobilität, definiert als die Unfähigkeit, sich im Raum zu bewegen, betrifft alle Altersstufen und Gesellschaftsschichten: Jugendliche, die in Gebieten mit geringer Bevölkerungsdichte wohnen, alternde Menschen ohne Bewegungsautonomie, bescheidene vom Auto abhängige Einkommen, Menschen mit körperlichen Behinderungen, die Zugang zu Arbeit haben sind alltägliche Themen. Mobilität ist daher ein Schlüsselfaktor für die soziale Integration von Bevölkerungsgruppen und die wirtschaftliche Entwicklung von Gebieten.	10.000 Menschen mit Mobilitätsproblemen im Zusammenhang mit Erwerbstätigkeit (keine Fahrerlaubnis, ländliches Gebiet, körperliche Behinderung usw.)	Besserer Zugang zu Erwerbstätigkeit und Ausbildung durch Mobilität: Stärkung des Unterstützungsprozesses auf innovative Weise, indem einerseits ein neuer Zugang zu Unterstützung angeboten wird (Mobilitätstest, der die Bestimmung typischer Profile im Bereich Mobilität und eine Orientierung hin zu den am besten geeigneten Begleitpfaden ermöglicht) und andererseits maßgeschneiderte Pfade durch drei ergänzende Schnittstellen angepasst werden: physisch, per Telefon und digital.
PROJEKTPARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
	BNP Paribas	<i>BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Aviva Impact Investing, Ecofi Investissements</i>
KOOPERATIONSPARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
	KiMSO	Arbeitsministerium, Umweltministerium und Ministerium für Wirtschaft und Finanzen
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
682.000 €	<ul style="list-style-type: none"> 10.000 Mobilitätstests an Begünstigten mit einer Mindestanzahl junger Menschen 70 % der Begünstigten werden über einen maßgeschneiderten Aktionsplan verfügen Mindestens 17 % der von Wimoov-Ausschreiber/innen durchzuführenden Mobilitätstests (Grad an Einschreibungen) 	Anteilige Rückzahlung bei Erreichen von Zielen aus festgelegten Schwellenwerten
PRÄMIE	FORTLAUFENDE RÜCKZAHLUNGEN BIS ZUM ERREICHEN DER ZIELE	
Wird das erste Ziel erreicht und das zweite erreicht 80 %, wird eine Prämie ausgezahlt.		

Tabelle 4 Wimoov (Wimoov, 2018). Zusätzliche Informationen von Maha Keramane.

DIE MOBILE SOLIDARISCHE KRAWATTE (CRAVATE SOLIDAIRE) - UNTERZEICHNET UND GESTARTET -	FRANKREICH, REGION ÎLE-DE-FRANCE	2018
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Unterstützung junger Menschen bei ihrer Arbeitssuche durch Bereitstellung professioneller Kleidung sowie Beratung für Arbeitssuchende mit dem Ziel, ihren Auftritt in Vorstellungsgesprächen zu verbessern	900 junge Arbeitslose, nicht in den Vorstädten von Paris	<p>Arbeitslosen dabei helfen, sich auf Vorstellungsgespräche vorzubereiten und ihnen geeignete Kleidung bereitstellen.</p> <p>Errichtung eines mobilen Busdienstes, der die Implementierung der folgenden Aktivitäten ermöglicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung von weniger mobilen Mitgliedern der Öffentlichkeit • Eine innovative und greifbare Lösung für Veranstaltungen, die auf Arbeitssuchende abzielen, um die Zahl der Begünstigten zu erhöhen • Eine neue Gemeinschaft von Freiwilligen, die ähnlichen Mobilitäts Herausforderungen gegenüberstehen, zum Handeln mobilisieren. <p>Der Bus des Verbands wird in zwei benachteiligten Stadtteilen im Großraum Paris verkehren.</p>
PROJEKTPARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
KEA & Partners	BNP Paribas	Caisse des Dépôts et Consignations, MAIF Investissement social et solidaire, INCO Investissement, Aviva Impact Investing France
KOOPERATIONS-PARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
	KIMSO	Arbeitsministerium, Umweltministerium und Ministerium für Wirtschaft und Finanzen
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
405.000 €	<p>900 begleitete Personen</p> <p>140 eingeschrieben</p> <p>+3 Punkte der positiven Wirkung</p>	Anteilige Rückzahlung bei Erreichen von Zielen aus festgelegten Schwellenwerten
PRÄMIE	FORTLAUFENDE RÜCKZAHLUNGEN BIS ZUM ERREICHEN DER ZIELE	
Wenn die Beschäftigungsquote höher ist als das vereinbarte Ziel		

Tabelle 5 La cravate solidaire (La Cravate Solidaire, 2018). Zusätzliche Informationen von Maha Keramane.

NEUE SOLIDARITÄT GEGEN ARBEITSLOSIGKEIT - IN ARBEIT -	FRANKREICH	2019 - 2023
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und sozialer Ausgrenzung	Langzeitarbeitslose	<p>2 Arten der Intervention:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung von VAE (Validierung eines auf beruflicher Erfahrung beruhenden Abschlusses) und Unterstützung von Begünstigten durch den VAE-Prozess • Unterstützung von Langzeitarbeitslosen beim Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit, um den besten Übergang zu gewährleisten
PROJEKTPARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
VAE les 2 Rives (Organisation, die eine zertifizierte Methode für eine maßgeschneiderte Unterstützung bei der Anerkennung von Erfahrungen bei Stellenbewerbungen anwendet)	BNP Paribas und PMO durch Co-Conseil	BNP Paribas, Caisse des dépôts et Consignations, Fondation Caritas, Le chant des étoiles (Familienstiftungsfonds gegen den Ausschluss verletzlicher Personen)
KOOPERATIONS-PARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
	KIMSO	Arbeitsministerium, Umweltministerium und Ministerium für Wirtschaft und Finanzen
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
460.000 €	3825 Begünstigte, entweder bezogen auf den VAE-Prozess (Ziel: X VAE-Einschreibungen und Y Abschlüsse), oder die Unterstützung beim Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit (Ziel: Reduzierung der Abbrecherquote um X Pkt.)	
PRÄMIE	FORTLAUFENDE RÜCKZAHLUNGEN BIS ZUM ERREICHEN DER ZIELE	
Wenn die Anzahl der Begünstigten, die die VAE kennen, und die Anzahl der bei ihrer Tätigkeit unterstützten Begünstigten die vereinbarten Ziele übertreffen		

Tabelle 6 Solidarität für Erwerbstätigkeit (Solidarités Nouvelles face au Chômage, 2018). Zusätzliche Informationen von Maha Keramane.

ARTICLE 1 - VOR FERTIGSTELLUNG -	FRANKREICH	2018-2022
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Schulabbrecherquote in landwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen	1130 Schüler/innen der weiterführenden Schule (classe 1ère) bis zur ersten Hochschulbildung (BTS) in landwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen	Schulabbrecherquoten reduzieren, Verbesserung der Weiterbildung und der beruflichen Integration von Schüler/innen. Schulabbrüche in landwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen bekämpfen und Talenten der Arbeiterklasse ermöglichen, Wege durch selektive Kanäle der Hochschulbildung einzuschlagen
PROJEKTPARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
	BNP Paribas & Citizen Capital	BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Europäischer Investitionsfonds
KOOPERATIONS-PARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
	KiMSO	Ministerium für Wirtschaft und Finanzen, Umweltministerium, Landwirtschaftsministerium und Emmanuel Faber Stiftung
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
870.000 €	X Workshops, +Y Pkt. bei der Schulbindungsrate, Z involvierte Mentor/inn/en, +N Pkt. für Durchhaltevermögen in der Schule	Anteilige Rückzahlung bei Erreichen von Zielen aus festgelegten Schwellenwerten
PRÄMIE	FORTLAUFENDE RÜCKZAHLUNGEN BIS ZUM ERREICHEN DER ZIELE	
Wenn die Schulbindung und das Durchhaltevermögen die vereinbarten Ziele übertreffen		

Tabelle 7 Article 1 (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2017). Zusätzliche Informationen von Maha Keramane.

2.2.2. Möglichkeiten und Herausforderungen

Das französische Diskussionspapier zeigt die Schwierigkeiten bei der Evaluation der sozialen Wirkung auf. Seine Grundlage ist die Studie „Erfahrung in der Evaluation der sozialen Wirkung“, die Phare 2017 für Avis durchgeführt hat (Phare, 2017). Es wurden fünf Barrieren für die Evaluierung der sozialen Wirkung festgestellt, die ein wichtiger Bestandteil des SIB-Prozesses sind:

- a) Strategische Barrieren: Mangelnde Ressourcen zur Messung der sozialen Wirkung.
- b) Politische Barrieren: Soziale Wirkung wird oft als Performance-Management-Tool gesehen, was bei der Messung der Wirkung von Interventionen Probleme bereiten kann.
- c) Wissensbarrieren: Das Konzept der sozialen Folgenabschätzung ist neu, weshalb die Beurteilung der Ergebnisse mit mangelndem Wissen verbunden sein kann.
- d) Technische Barrieren: Datenerfassung, Datenanalyse und Auswertung der Ergebnisse sind schwierig, weil die Outcome-Metrik und das, was gemessen werden soll, oft nicht vollständig klar sind.
- e) Organisatorische Barrieren: Der interne Widerstand von Stakeholder/inne/n gegen Maßnahmen kann Probleme bereiten.

Das zentralisierte politische System Frankreichs sorgt hier für Herausforderungen und Möglichkeiten für SIBs:

Einerseits ermöglicht das zentralisierte System umfangreichere SIBs mit größeren Dienstleister/inne/n, die im gesamten Gebiet vertreten sind, sowie mit Ministerien, die die Projekte rückvergüten. Tatsächlich hat die nationale Ebene einen nationalen Aufruf zur Einreichung von Vorschlägen zur Auswahl und Rückvergütung von SIBs gestartet.

Andererseits erleichtert dies keine Bottom-up-Ansätze aus lokalen Regionen, da es schwierig ist, Ministerien oder Investor/inn/en davon zu überzeugen, sich an der Lösung eines lokalen Problems zu beteiligen.

Eine Lösung könnte darin bestehen, einen nationalen SIB auf der Grundlage lokaler Probleme mit nationaler Koordination zu entwickeln, um ein interessantes Finanzvolumen und mehrere Pilotgebiete sicherzustellen, um mit lokalen Dienstleister/inne/n konkrete und maßgeschneiderte Antworten auf lokale Probleme zu geben.

Der Einfluss der öffentlichen Verwaltung im Umgang mit sozialen und/oder gesundheitlichen Problemen bremst den Prozess natürlich ab, insbesondere auf zentraler Ebene. Die Entwicklung von SIBs auf lokaler Ebene könnte den Prozess beschleunigen, das Finanzvolumen reicht für einen solchen Auftrag jedoch wahrscheinlich nicht aus. Daher könnte die nationale Koordinierung mehrerer lokaler Projekte im Rahmen eines übergreifenden „Umbrella-SIB“ eine maßgeschneiderte und schnellere Reaktion auf soziale und gesundheitliche Fragen ermöglichen.

2.3. Deutschland

2.3.1. Aktuelle Verhältnisse

POLITISCHES SYSTEM UND SOZIALPOLITIK

Bei der Gesetzgebung in Deutschland ist das föderale System mit 16 Bundesländern ein wichtiger Aspekt. Entscheidungen hinsichtlich der Sozialpolitik werden nicht ausschließlich von der Bundesregierung, sondern auch auf Länder- oder sogar auf kommunaler Ebene getroffen. Die Bundesländer verfügen über einen großen Spielraum. Zum Beispiel entscheiden sie über Familien-, Gesundheits- sowie Bildungspolitik. Es besteht auch die Möglichkeit, auf kommunaler Ebene Richtlinien in Bezug auf soziale Dienste oder das Wohnungswesen zu gestalten.

Unter anderem diese Differenzierung macht den Rechtsrahmen in Deutschland zusammen mit der Sozialgesetzgebung sehr komplex. Bei der Implementierung eines SIB müssen viele Ungewissheiten hinsichtlich bestehender Gesetze und persönlicher Haftung vorab geklärt werden (siehe Kapitel 2.2.4).

Obwohl Deutschland ein Sozialstaat ist, werden einige Menschen nur schwer oder überhaupt nicht (mehr) über Standardmaßnahmen der sozialen Sicherheit, das Bildungs- und das Ausbildungssystem erreicht. Diese Menschen können aus verschiedenen Hintergründen stammen, einschließlich Familien und Kinder, Jugendliche, Ausgegrenzte oder pflegebedürftige Personen sowie Personen mit psychischen Störungen. Für diese Begünstigten können SIBs eine sinnvolle Ergänzung zu einer herkömmlichen staatlichen Sozialpolitik sein.

NEETS UND SENIOR/INN/EN

Im Zusammenhang mit NEETs und Senior/inn/en können einige Politikbereiche ausgemacht werden. Beispielsweise haben mehr als 550.000 junge Menschen in Deutschland weder einen Arbeitsplatz noch eine Lehrstelle. Dies entspricht einem NEETs-Wert von nur 8,7 %, verglichen mit dem EU-Durchschnitt von 15,3 %. Die meisten davon fallen aufgrund familiärer Verpflichtungen in die Kategorie der NEETs. Die Hälfte aller NEETs in Deutschland ist bei öffentlichen Arbeitsverwaltungen gemeldet. Drei Viertel aller NEETs in Deutschland erhalten eine finanzielle Unterstützung.

Auch im Bereich der Sozialpolitik für Senior/inn/en sind Maßnahmen erforderlich. Mehr als eine Million Personen der Generation ab 50 können für ihren Lebensunterhalt nicht alleine aufkommen (Fliegauf et al., 2015: 1). Darüber hinaus ist das Armutsrisiko mit 16 % pro Person höher als der EU-14-Durchschnitt. Prognosen zum demografischen Wandel sagen voraus, dass im Jahr 2050 jede/r dritte Deutsche über 60 Jahre alt sein wird (Bundesamt, 2016: 41).

SOCIAL IMPACT BONDS IN DEUTSCHLAND

Der erste überhaupt in Deutschland abgeschlossene SIB („ELEVEN“, vgl. Tabelle 8) zeigt, dass Kosteneinsparungen in Deutschland nicht als die einzige erfolgreiche Wirkung eines SIB angesehen werden. Hier wurde die Verbesserung der Servicequalität für die Teilnehmenden für wichtiger erachtet als kurzfristige Einsparungen des Staates. Inzwischen wird in Deutschland ein zweiter SIB („Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken“, vgl. Tabelle 9) umgesetzt und ein dritter ist gerade erst in Mannheim angelaufen (vgl. Tabelle 10).

ELEVEN	AUGSBURG, BAYERN	09/2013 – 12/2015
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Arbeitslosigkeit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen	Arbeitslose Jugendliche und junge Erwachsene (max. 25 Jahre alt), die in der Region Augsburg leben. Die Teilnehmenden besuchen derzeit keine Schule, haben die Pflichtschulbildung nicht absolviert, haben keine abgeschlossene Berufsausbildung und gehen keiner Erwerbstätigkeit nach; keine Teilnahme an Programmen der Bundesagentur für Arbeit / des Jobcenters für mindestens 2 Jahre	Durch intensive Unterstützung werden die Teilnehmenden in den Arbeitsmarkt integriert. Sie werden auch nach der Vermittlung einer Arbeitsstelle/einer Lehrstelle laufend betreut.
PROJEKTPARTNER/INNEN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/INN/EN
<i>apeiros e. V.</i> <i>Ausbildungsmanagement Augsburg / Eckert Schulen</i> <i>Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll</i> <i>Joblinge gAG München</i>	<i>Juvat gemeinnützige GmbH</i> (eine gemeinnützige Tochter der Benckiser Stiftung Zukunft in München); zu ihren Verantwortlichkeiten gehörten die Vertragsverhandlung, die Akquise von Investor/inn/en und operativ verantwortlichen Partner/innen sowie die Suche nach geeigneten Evaluationspartner/innen/n.	<i>BHF-BANK-Stiftung</i> <i>BonVenture GmbH</i> <i>BMW Stiftung Herbert Quandt</i> <i>Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG</i>
KOOPERATIONSPARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
	<i>Spiegel RA WP StB Partnerschaft mbB</i> , München (Erfolgevaluiererin) Universität Hamburg (Prozessevaluiererin)	Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
Vollständig von den Investor/inn/en gedeckt → 100 %	Vordefinierte Anzahl an Jugendlichen/jungen Erwachsenen, die für mindestens 9 Monate in Arbeit/Ausbildung gebracht werden	20 Personen, die in Arbeit/Ausbildung gebracht werden
PRÄMIE	RÜCKZAHLUNGEN NUR BEI POSITIVEM ERGEBNIS AM PROJEKTENDE (UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ABSCHLUSSEVALUATIONEN)	
3 % Gesamtrendite		

Tabelle 8 eleven (Juvat gemeinnützige GmbH, 2016b)

„PRÄVENTION IN DEN HILFEN ZUR ERZIEHUNG STÄRKEN“	OSNABRÜCK	09/2017 – 09/2021
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Eltern, die aufgrund von familiären Herausforderungen einen individuellen Unterstützungsbedarf haben.	Familien mit Kindern im Alter zwischen zwei und zwölf Jahren. Die Identifizierung der Familien erfolgt im Rahmen des für die Gewährung von Hilfen zur Erziehung gesetzlich vorgegebenen Verfahrens. Zuständig ist der Allgemeine Soziale Dienst des Jugendamts im Landkreis Osnabrück.	48 ausgewählte Familien erhalten Zugang zu den Ebenen vier und fünf des Triple-P-Programms. Zuvor akkreditierte Triple-P-Trainer/innen der Lega S Jugendhilfe betreuen die Teilnehmenden im Rahmen von Einzel- und Gruppentrainings
PROJEKTPARTNER/IN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/IN
Soziale Dienstleistungen werden von der <i>Lega S Jugendhilfe</i> erbracht.	Phineo gAG	<i>Kreissparkasse Bersenbrück</i>
KOOPERATIONSPARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
<i>Bertelsmann Stiftung</i> (Projektinitiator)	Gutachter/innen werden von der <i>Bertelsmann Stiftung</i> ausgewählt	<i>Landkreis Osnabrück</i>
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
Vollständig von den Investor/-inn/en gedeckt → 100 %	Positive Entwicklung der Familien nachgewiesen in Fragebögen, die am Ende des Projekts ausgehändigt werden. Außerdem kein weiterer Unterstützungsbedarf in Bezug auf Hilfe zur Erziehung.	
PRÄMIE	RÜCKZAHLUNGEN NUR BEI POSITIVEM ERGEBNIS AM PROJEKTENDE (UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ABSCHLUSSEVALUATIONEN)	
Wenn die Maßnahmen sehr erfolgreich sind, erhält die Kreissparkasse Bersenbrück einen Risikoausgleich		

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

„BILDUNGSCHANCEN FÜR KINDER VERBESSERN“	MANNHEIM	09/2017 – 08/2022
SOZIALES PROBLEM	ZIELGRUPPE	INTERVENTION
Geringer Leistungsstand bei Schüler/innen mit Migrationshintergrund an Grundschulen	Schüler/innen mit Migrationshintergrund, Eltern und Lehrkräfte in der Pestalozzischule. Die Teilnehmenden haben in Kernfächern wie Mathematik einen geringen Leistungsstand sowie geringe Sprachkenntnisse.	Die Schüler/innen werden von der ersten bis zur vierten Klasse begleitet <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Unterrichtsstunden in Deutsch und Mathematik • Nachmittag-AGs • Individuelle Begleitung durch Mentor/inn/en • Unterstützende Elternarbeit • Anweisungen für Lehrkräfte
LEISTUNGSERBRINGER/IN	INTERMEDIÄR/IN	INVESTOR/IN
Pestalozzischule, Mannheim	Phineo gAG	BASF SE (sozialer Förderer)
KOOPERATIONSPARTNER/INNEN	EVALUATOR	PARTNER ÖFFENTLICHE HAND
<ul style="list-style-type: none"> • Bertelsmann Stiftung • Fairchance Stiftung • Zentrum zur Therapie der Rechenschwäche • Tech First Deutschland gGmbH • KinderHelden gGmbH 	Die Evaluation erfolgt gemäß vertraglicher Vereinbarung durch die Bertelsmann Stiftung nach Abschluss des Projekts	Stadt Mannheim
MAX. VERLUSTPOTENTIAL	OUTCOME-METRIK	SCHWELLE FÜR RÜCKZAHLUNGEN
Vollständig von den Investor/inn/en gedeckt → 100 %		
PRÄMIE	RÜCKZAHLUNGEN BEI POSITIVEN ERGEBNISSEN AM PROJEKTENDE (UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ABSCHLUSSEVALUATIONEN)	

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

2.3.2. Möglichkeiten und Herausforderungen

Eine große Herausforderung für zukünftige Social Impact Bonds in Deutschland ergibt sich aus dem komplexen Rechtsrahmen, der den Gestaltungsspielraum verschiedener Stakeholder/innen beeinträchtigt. Wie Thomas Scheuerle und Anja Nieveler in ihrem Diskussionspapier beschreiben, sind sich Vertreter/innen verschiedener kommunaler Einrichtungen in Deutschland hinsichtlich der Rechtslage unsicher. Darüber hinaus äußerten öffentliche Akteure/Akteurinnen Unsicherheiten bezüglich der persönlichen Haftung (Scheuerle and Nieveler, 2017; Schneider, 2017).

a) Das deutsche Sozialgesetzbuch (SGB) regelt die Rechte des Einzelnen in bestimmten Bereichen sowie die Finanzierungsinstrumente für soziale Maßnahmen. Öffentliche Partner/innen, die in Bezug auf die zu behandelnden Sozialfragen und Zielgruppen die Entscheidungsbefugnis haben, müssen bestimmen, welches der im Gesetz vorgesehenen Finanzierungsinstrumente Anwendung finden soll.

Eine Möglichkeit zur Finanzierung eines SIB ist eine öffentlich-rechtliche Zuwendung. Hier werden soziale Dienstleister/innen in der Regel von öffentlichen Partner/inne/n für bestimmte Leistungen bezahlt. Als Nebenbedingung des zugrundeliegenden Solidaritätsprinzips muss vorab nachgewiesen werden, dass eine SIB-Vereinbarung, an der mehr Stakeholder/innen als nur der/die Sozialdienstleister/in beteiligt sind, für das Erreichen eines sinnvollen Ergebnisses erforderlich ist. Ein weiteres Prinzip des öffentlichen Rechts in Deutschland, das es schwierig macht, die volle Deckung der Kosten zuzüglich der vereinbarten Prämie zu rechtfertigen, ist das Prinzip der nachrangigen und komplementären öffentlichen Finanzierung, da in der Regel nur das Grundangebot von der öffentlichen Hand bezahlt wird.

Die zweite Möglichkeit, die auch von ELEVEN genutzt wurde, ist ein zivilrechtlicher Leistungsvertrag zwischen der öffentlichen Einrichtung und dem/der Intermediär/in, der/die wiederum Unteraufträge mit Investor/inn/en und sozialen Dienstleistungsorganisationen aushandelt. Im Rahmen dieser Möglichkeit definiert der Vertrag relativ klar die zu erzielenden Ergebnisse, die Pflichten wie die Informationspflicht und Genehmigungsaufgaben sowie den Zahlungsmechanismus. Gemäß dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit würde die Auswahl eines Intermediärs/einer Intermediärin ein Ausschreibungsverfahren erfordern. Im Falle von ELEVEN konnte diese Forderung vermieden werden, da die Intermediärin keine Gebühren in Rechnung stellte (Fliegauf et al., 2015: 12–13).

b) Wie bereits erwähnt liegt dem deutschen Haushaltsrecht der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zugrunde. Dies bedeutet, dass Einsparpotentiale einer neuen Maßnahme vorab nachgewiesen werden müssen. Im Falle des ELEVEN-SIB wurde dieser Nachweis in Zusammenarbeit mit dem Rechnungshof erbracht. Ein weiteres Hindernis in diesem Zusammenhang liegt in der notwendigen Förderzusage. SIBs benötigen einen Zeitraum von mehreren Jahren. Eine Förderzusage für mehr als ein Jahr zu erhalten ist schwierig, vor allem, wenn SIBs über eine Legislaturperiode hinaus abgeschlossen werden sollen (Fliegauf et al., 2015: 13).

c) Da das deutsche Stiftungsgesetz eine risikoaverse Investitionsstrategie mit dem Erhalt der Kapitalausstattung erfordert, ist Mission Investing (d. h. Investitionen in der Vermögensverwaltung) in SIBs für Stiftungen eine komplexe Angelegenheit. Es ist mit einem erheblichen Risiko behaftet, und zwar dem, dass die Investition bei Misserfolg nicht zurückerhalten wird. Eine Möglichkeit sind Investitionen aus betrieblichen Ressourcen der Stiftungen, wenn der SIB zum Stiftungszweck beiträgt. Bei ELEVEN tätigten die beteiligten Stiftungen ihre Investitionen aus freien Rücklagen, die bei Verlust als Spende abgeschrieben werden können. Dies kann jedoch zu Konflikten mit den Beschränkungen der kommerziellen Geschäfts-

tätigkeiten führen. Daher kann ein solches Verfahren keine Dauerlösung sein (Fliege et al., 2015: 13, 15-16).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die meisten Vertreter/innen der öffentlichen Hand, die im deutschen Workshop befragt wurden, den Verwaltungsaufwand aufgrund dieser anspruchsvollen Rechtsunsicherheiten als unverhältnismäßig hoch empfanden. Darüber hinaus ziehen die für die Finanzplanung verantwortlichen Verwaltungen keinen besonderen Nutzen aus den Einsparungen.

Allerdings bieten SIBs auch Vorteile für die öffentliche Hand, da sie die Möglichkeit bieten, die Staatsausgaben des deutschen Sozialhilfesystems zumindest langfristig zu reduzieren. Ferner tragen sie gegebenenfalls dazu bei, Überlegungen darüber zu fördern, wie die Wirkung abgeschätzt werden kann und welche Werkzeuge und Strukturen hierfür bereitgestellt werden müssen. Des Weiteren können sie helfen, Hinweise für die Einbeziehung von Werkzeugen zur Erbringung von Nachweisen bei zukünftigen Entscheidungen über Zuweisungen in sozialen Kontexten zu geben.

Ein weiterer Vorteil von SIBs ist die Möglichkeit, Menschen zu helfen, die vom sozialen Netz, zu dem bspw. Schulen, reguläre Jugendhilfeeinrichtungen oder Jobcenter gehören, selten oder nie aufgefangen werden. Innerhalb eines SIB haben Sozialunternehmen die Möglichkeit, sich auf diese Zielgruppen zu konzentrieren sowie laufend und intensiv mit ihnen an innovativen Ansätzen zu arbeiten.

Laut Begleitevaluation von ELEVEN gaben die Sozialunternehmen an, dass innovative Ansätze durch relativ flexible Budgets ohne großen Bürokratieaufwand leichter möglich sind. Darüber hinaus geben sie allen Stakeholder/innen die Möglichkeit, ihr Verständnis der Begünstigten zu verbessern (Scheck, 2016: 34).

Wie in Kapitel 3 beschrieben, ist die Messung der Projektwirkung ein entscheidender Punkt bei der Vertragsgestaltung. Die Autor/innen des deutschen Diskussionspapiers weisen darauf hin, dass im Workshop auch die Folgen der komplexen Rechtslage in Deutschland angesprochen wurden. Da die Ergebnisse des SIB vorab berechnet werden und im Vergleich zu anderen Ansätzen ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen müssen, sind für die Wirkungsmessung fundierte Kenntnisse der Systeme der sozialen Sicherheit sowie der Jugendfürsorge in Deutschland notwendig.

Auffallend ist auch der Mangel an operativer Erfahrung seitens potentieller Stakeholder/innen. Der Aufwand, durch SIBs zu Erkenntnissen zu gelangen und aus ihnen zu lernen, ist für alle Stakeholder/innen nach wie vor relativ hoch.

Ferner ist es möglich, dass das Wissen über das Instrument gegebenenfalls nur geringfügig zunimmt und die bereits umgesetzten SIBs eine geringe „Lernkultur“ aufweisen. Obwohl die Intermediärin sowie der Partner der öffentlichen Hand, das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration, Informationen über den erfolgreichen SIB in Augsburg bereitstellten, wären weitere Informationen zu den positiven und negativen Erfahrungen, eine qualitative Evaluation von Ergebnissen und Kostenfragen wünschenswert, um einen besseren Lernprozess im Zusammenhang mit SIBs zu etablieren.

In Bezug auf potentielle Investor/innen ergaben Interviews, dass SIBs eine Möglichkeit für Investor/innen im Bereich Impact Investing sind, die Renditen ihrer Investitionen unterhalb des regulären Marktniveaus zugunsten der entstehenden sozialen Wirkung akzeptieren, da bei der Investition in SIBs ein hohes Risiko mit einem geringen Gewinn verbunden ist. Solche Investor/innen können Stiftungen, vermögende Privatpersonen oder Unternehmen mit einem CSR-Budget sein.

2.4. Italien

2.4.1. Aktuelle Verhältnisse

POLITISCHES SYSTEM UND SOZIALPOLITIK

Italien ist eine konstitutionelle Republik; die Verfassung trat 1948 in Kraft. Das politische System ist ebenfalls unterteilt in Exekutive, Legislative und Judikative.

In den frühen 2000er-Jahren wurde die territoriale Verteilung der Zuständigkeiten im Bereich des Sozialwesens durch ein neues Rahmengesetz zur Sozialpolitik sowie eine Verfassungsreform völlig überarbeitet. Gemäß dem Subsidiaritätsprinzip wurde auf eine territoriale Umstrukturierung (überwiegend Dezentralisierung) sowie eine stärkere soziale Teilhabe abgezielt, wodurch die Rolle privater Akteure/Akteurinnen und zivilgesellschaftlicher Organisationen bei der Schaffung eines gemischten Sozialhilfesystems gestärkt wurde.

Durch die Verfassungsänderungen wurde den Regionen im Bereich der Sozialhilfe eine übergeordnete Gesetzgebungskompetenz zugeschrieben, wodurch autonome Entscheidungen sowohl hinsichtlich des Sozialdienstleistungssystems als auch hinsichtlich der Möglichkeiten, sozialen Rechten in den verschiedenen Gebieten gerecht zu werden, möglich wurden. Verwaltungsfunktionen wurden den in „sozialen Zonen“ organisierten Gemeinden zugewiesen, die auf territorialer Ebene die Hauptverantwortung für die Überleitung regionaler Grundsätze und Rahmenbedingungen in lokale Programme, deren Umsetzung und die Erbringung von Sozialleistungen haben.

Die Verfassung räumt dem Zentralstaat jedoch noch immer die alleinige Zuständigkeit für die allgemeine Ausrichtung der Sozialpolitik und für die „Bestimmung der erforderlichen Höhe der Leistungen bezüglich bürgerlicher und sozialer Rechte, die im gesamten Staatsgebiet garantiert werden müssen“, ein, um die Dienstleistungen in den verschiedenen regionalen Systemen auszugleichen.

In diesem mehrstufigen Regierungssystem hat jede territoriale Ebene die Pflicht, in jeder Phase des politischen Entscheidungsprozesses eine umfassendere und konkrete Einbeziehung von Stakeholder/inne/n zu fördern.

Die Literatur sieht das italienische Sozialhilfesystem als Vertreter der sogenannten FAMILISTEN-Modelle [Esping-Andersen 1999], in denen intrafamiliäre und interfamiliäre Beziehungen intensiv und umfangreich sind und die Familie als sozialer Stoßdämpfer in Erscheinung tritt, um den Bedürfnissen der Familienmitglieder gerecht zu werden. In diesem System greift der Staat lediglich subsidiär ein, wenn die Familie ihre Aufgabe nicht erfüllen konnte. Das öffentliche Dienstleistungswesen ist in diesem Modell nicht vollständig ausgereift.

Der Sozialhilfessektor war in Italien schon immer von wichtigen Besonderheiten und Kritikalitäten geprägt:

- Fehlen einer organischen und inklusiven Politik zur Armutsbekämpfung
- Fehlen einer organischen nationalen Verordnung, die einheitliche Standards für ganz Italien festlegt (was zu erheblichen Unterschieden von Region zu Region führt)

- Konzentration der Ausgaben auf den Rentensektor mit sich daraus ergebender Marginalisierung des Sozialhilfesektors für Familien, Arbeitslosigkeit und Fälle von Wohnungsnot
- Unterschiedliche Schutzniveaus für verschiedene Berufsgruppen (Arbeitnehmer/innen, Selbstständige, landwirtschaftliche Arbeitnehmer/innen usw.)
- Rückständigkeit von Dienstleistungen, die neuen Bedürfnissen in einer postindustriellen Gesellschaft wie dem Angewiesensein auf fremde Hilfe und Problemen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht gerecht werden
- Mangel an Ressourcen für den Sozialhilfesektor

Die Folgen dieses italienischen Modells der Sozialhilfe führen zu Problemen der Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und Fairness. Die Krise des Sozialstaates, die in den 1970er-Jahren begann, war in Italien besonders intensiv. Die Änderung der Struktur moderner Familien hat dazu geführt, dass die Fähigkeit von Familien, als soziale Amortisierung zu fungieren, eingeschränkt ist, was ernstere Folgen hat.

Der Nonprofit-Sektor hat im italienischen Sozialhilfesystem eine lange Geschichte, doch in den letzten 15 Jahren wurden die horizontalen Governance-Beziehungen verstärkt und die Interaktion zwischen öffentlichen Institutionen und anderen Akteur/inn/en wird auf der Grundlage der neuen Perspektive der Subsidiarität organisiert. Dies hat eine Verlagerung der Verantwortlichkeiten von öffentlichen zentralen Akteur/inn/en zu lokalen gemeinnützigen Akteur/inn/en zur Folge, häufig ohne „angemessene“ Ressourcen bereitzustellen oder umzuverteilen, damit diese auch wahrgenommen werden können. Das bedeutet, dass in vielen Fällen die Rolle der Zivilgesellschaft vielmehr ein Ersatz als eine Ergänzung zur staatlichen Verantwortung ist, und das verstärkt die Anfälligkeit, Zersplitterung sowie territoriale Streuung des italienischen Sozialhilfesystems.

Gegenwärtig wird die Sozialwirtschaft überwiegend auf nationaler Ebene durch mehrere Verordnungen geregelt, die sich auf eine Vielzahl von Organisationen beziehen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind: Sozialunternehmen, Sozialgenossenschaften, Verbände der Sozialförderung, Freiwilligenorganisationen, NGOs, Stiftungen, Verbände und Kommissionen, innovative Start-ups mit sozialer Berufung, Benefit-Unternehmen.

Derzeit findet eine wesentliche Veränderung der Regulierung durch die sogenannte Reform des Gesetzes über den Nonprofit-Sektor statt, die im Jahr 2016 initiiert wurde, voraussichtlich ab 2019 in Kraft tritt und mehrere Änderungen mit sich bringen wird.

Nachdem die Reform des Gesetzes über den Nonprofit-Sektor in Kraft getreten ist, wird es weiterhin eine Vielzahl verschiedener Organisationen geben, die jedoch alle in die Kategorie „Organisationen des Nonprofit-Sektors“ fallen, und deren steuerliche und finanzielle Aspekte werden durch ein einziges Gesetz geregelt. (Quellen dieses Kapitels: [Campanini; Ferrera, 2012]).

NEETS UND SENIOR/INN/EN

Mit Blick auf die Gruppe der NEETs und jungen Menschen in Italien im Jahr 2017 betrug der NEETs-Anteil (Menschen im Alter zwischen 15 und 34, die keine Arbeit haben, keine Ausbildung machen und keine Schule besuchen) 25,5 % im Vergleich zum EU-Durchschnitt von 14,7 % (Eurostat, 2017b). Mehr als 10 % der NEETs-Gruppe machen ungebildete junge Menschen aus, die lediglich über einen Bildungsabschluss der Primar- oder unteren Sekundarstufe verfügen (8. Schulstufe). Vorzeitige Schulabgänger sind

daher in der NEETs-Gruppe Italiens überrepräsentiert. Ungebildete Jugendliche werden auch mit höherer Wahrscheinlichkeit arbeitslos. Die Gruppe junger arbeitsloser Italiener/innen im Alter zwischen 15 und 19 Jahren (31,6 %) ist deutlich höher als der EU-Durchschnitt (17,5 %). Trotz des alarmierenden Ausmaßes des Problems liegt der Anteil junger Menschen, die in Italien bei öffentlichen Arbeitsverwaltungen (ÖAV) gemeldet sind, bei etwa 34 %. Nur etwa 2 % der italienischen NEETs erhalten finanzielle Unterstützung (Ledermaier and Mascherini, 2016: 51). Die meisten von ihnen werden entmutigte Arbeitskräfte: 11,1 % verglichen mit dem EU-Durchschnitt von 6,4 %.

Die Bekämpfung des niedrigen Bildungsstandes sowie der Arbeitslosigkeit ist in Italien ein beherrschendes Thema. Präventive Interventionen in diesem Bereich sind von entscheidender Bedeutung, da dieses Phänomen schon früh im Alter von 14–16 Jahren beginnt, wenn die Gefahr größer ist, dass Schüler/innen die Schule abbrechen (Ballarino and Checchi, 2006). NEET-Interventionen sind für einen SIB-Mechanismus gut geeignet, da Bildungs- und Beschäftigungsergebnisse messbar sind und Daten verfügbar sind, um die durch das Erreichen dieser Ergebnisse erzielten Einsparungen abschätzen zu können. Beispielsweise betragen die Kosten der öffentlichen Hand für die Wiederholung von Klassen in Italien 7000 Euro pro Person und Klassenwiederholungen erhöhen das Risiko, dass die Schule abgebrochen wird und eine Person zum NEET wird (OECD, 2017). Bei den Kosten der öffentlichen Hand für NEETs müssen auch Sozialsysteme berücksichtigt werden (wie Arbeitslosengeld, Wohnbeihilfen, ausbildungsbezogene Leistungen usw.) Laut der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen betragen die öffentlichen Kosten für NEETs in Italien 14.337 Euro pro Person. Daher können staatliche und regionale Behörden, die bereit sind, einen SIB im NEET-Bereich in Auftrag zu geben, signifikante Einsparungen erzielen.

Der Prozess der demografischen Alterung – darunter wird die Erhöhung des Anteils älterer Menschen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung verstanden – ist ein Phänomen, das nicht nur den Alpenraum, sondern alle Länder Europas prägt. Er hängt im Allgemeinen von zwei verschiedenen Faktoren ab: Einerseits von der langfristigen Dynamik der Geburten mit ihren abwechselnden Wachstums- und Kontraktionsphasen; andererseits von der großflächigen Verbesserung des Gesundheitszustandes als positive Folge des Fortschritts in den Bereichen Medizin und Wissenschaft. Diese Faktoren erhöhen die Lebenserwartung für Menschen über 65 Jahren und beeinflussen die Generationsstruktur sowie das Human- und Sozialkapital einzelner Gemeinschaften.

Was den Anteil älterer Menschen über 65 Jahren betrifft, führt Italien die 28 EU-Länder an (mit 21,4 % vor Deutschland mit 20,8 % und Griechenland mit 20,5 %). Das Phänomen der Alterung hat tiefgreifende sozioökonomische Auswirkungen und nicht unerhebliche Wirkungen auf das System lokaler Dienstleistungen im Gesundheits- und Pflegebereich.

Der Zugang zu diesen Dienstleistungen und zu unterstützenden familiären und sozialen Netzwerken bleibt für die Lebensqualität entscheidend, und zwar so sehr, dass fehlende oder unzureichende öffentliche und private Interventionen, die auf wirtschaftliche Schwierigkeiten oder eingeschränkte Selbstversorgung abzielen, insbesondere bei älteren Menschen, das Wachstum von Armut und Ausgrenzung fördern.

Die schrittweise Zunahme des Anteils älterer Menschen bringt auch neue Herausforderungen mit sich, einschließlich der Fähigkeit, Maßnahmen umzusetzen und Initiativen zu fördern, um aktive Alterungsprozesse zu unterstützen, bei denen über 65-Jährige zu Protagonist/inn/en ihrer Projekte und Lebenszusammenhänge und nicht nur zu Pflege- und Leistungsempfänger/innen werden. Die allgemeine Wachstumsdynamik der Population der über 65-Jährigen über ein Jahrzehnt bestätigt, wie wichtig es ist, dass der/die Gesetzgeber/in und die regionalen sozioökonomischen Systeme wirksame und innovative Inter-

ventionen zugunsten älterer Menschen vorhersehen und umsetzen, deren Bedeutung nun eine ständig wachsende Realität ist.

Bekanntermaßen gehören zu den Hauptproblemen im Zusammenhang mit dem Altern die Gefahr der Einsamkeit, die gesellschaftliche Isolation und die Schwierigkeiten, die sich in Ermangelung einer Familie als Bezugspunkt und eines Beziehungsnetzwerkes ergeben können. In diesem Zusammenhang kommen die individuellen Einstellungen der älteren Menschen, ihr Gesundheitszustand sowie die menschlichen, finanziellen und kulturellen Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, ins Spiel.

Wir stehen daher vor einem tiefgreifenden demografischen Wandel. Die Fähigkeit, wirksame Strategien zu identifizieren, ist eine der Herausforderungen, mit welcher sich die EU bereits konfrontiert sieht. Eine besondere Strategie ist aktives Altern, wonach Personen ab 65 Jahren nicht mehr nur Träger/innen von Bedürfnissen sind, sondern auch von Ressourcen, die einen Beitrag zur Gesellschaft leisten können, wenn sie richtig unterstützt werden. Die Einschränkung von Krankenhausaufenthalten oder Anstaltsunterbringungen älterer Menschen in Strukturen, die ihre Würde, Autonomie, freie Wahl und Selbstbestimmung fördern, würde schließlich zu erheblichen Einsparungen bei den Kosten regionaler Sozialhilfesysteme führen.

SOCIAL IMPACT BONDS IN ITALIEN

In den Jahren unmittelbar nach der Finanzkrise gab es eine entsprechende Debatte über Impact Investing als einen Weg, den Neustart des Konjunkturzyklus zu unterstützen. Herausgekommen ist in Italien eine wachsende Tendenz weg von Subventionen und staatlicher Förderung und hin zu verschiedenen Interventionen und öffentlich-privaten Partnerschaften, die sich nach der Bezahlung nach Ergebnissen (Payment-by-results) richtet. Im Jahr 2017 wurden zwei bemerkenswerte Machbarkeitsstudien zu Social Impact Bonds durchgeführt.

1. Fondazione Sviluppo e Crescita CRT und Human Foundation haben eine Machbarkeitsstudie über die Durchführbarkeit eines Pay-by-results-Vertrages im Bereich der sozialen und beruflichen Wiedereingliederung von ehemaligen Häftlingen erstellt („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 und die Regionalregierung Piemont führten eine Machbarkeitsstudie durch, um einen Social Impact Bond einzurichten, der sich mit dem vorzeitigen Schulabbruch von Schüler/innen mit Migrationshintergrund befasste. Die Studie wurde während des Projekts „SIB for Growth“ durchgeführt, das über das EaSI-Programm der EU finanziert wurde. Das Projektergebnis, das Vergabeverfahren und das Vertragsmodell entsprechen den Vorschriften des öffentlichen Auftragswesens Italiens.

Ferner ist zu erwähnen, dass sich Wirkungsmessung und Wirkungsmanagement, die wichtige Aspekte bei der Implementierung eines SIB sind, in der italienischen Sozialpolitik, die von öffentlichen Stellen und namhaften privaten Stiftungen wie dem öffentlich-privaten Sozialunternehmen „Impresa con I Bambini“ übernommen wurde, rasch verbreitet. Darüber hinaus wurde im Dezember 2017 im Rahmen des Haushaltsgesetzes ein sozialer Innovationsfonds in Höhe von 25 Millionen Euro eingerichtet, mit dem Ziel, wirkungsorientierte Verträge zu testen.

Daher ist es heute nicht möglich, über eine abgeschlossene SIB-Initiative zu berichten. Dennoch äußern verschiedene Bereiche Interesse an der Implementierung von SIBs in Italien.

2.4.2. Möglichkeiten und Herausforderungen

Trotz des starken Interesses von Regionen und verschiedenen Akteur/inn/en in Italien an der Umsetzung von SIBs gibt es auch einige Einschränkungen, die über den Rechtsrahmen hinausgehen.

Im Zuge des Workshops „The challenge of the Social Impact Bond“ (die Herausforderung des Social Impact Bond) stellten die Teilnehmenden zwei verschiedene Einschränkungen fest, die nachstehend beschrieben werden:

A. Objektive (oder systemische) Einschränkungen:

- Mangelnde Anpassungsfähigkeit des formalen Rechtsrahmens
- Kurzfristige Ausrichtung: Die kurzfristige Spannung, die durch Einschränkungen der staatlichen Finanzierung auferlegt wurde, widerspricht grundlegend der SIB-Philosophie. Die soziale Wirkung manifestiert sich ihrer Natur nach in ihrer Fähigkeit, einen Wert zu schaffen und mittelfristige Ausgaben neu zu berechnen. Die Verknüpfung mit der Fähigkeit, kurzfristige Einsparungen herbeizuführen, ist eine Einschränkung, die das Potential von SIBs deutlich reduziert, während zwischen diesem Trend und der Norm ein Widerspruch besteht und öffentlichen Verwaltungen mehrjährige Wirtschafts- und Finanzzyklen planen müssen.
- Fehlende Prozessmanagementverfahren
- Schlechte Integration des SIB-Prozesses in den wirtschaftlichen Finanzplanungszyklus

B. Subjektive (oder kulturelle) Einschränkungen:

- Schlechte Managementfähigkeiten in öffentlichen Verwaltungen
- Geringe Finanzkompetenz in öffentlichen Verwaltungen und gemeinnützigen Organisationen: Dies führt zu Skepsis und Angst bei Finanzakteur/-innen
- Schwierigkeiten bei der Steuerung von Multistakeholder-Prozessen
- Führungsschwäche, teilweise aufgrund einer mangelhaften politischen Gesamtstrategie. Das bekundete Interesse an SIBs wurde bereits oben erwähnt

Der Workshop zeigte jedoch Chancen auf, die nicht unterschätzt werden sollten. Als erster positiver Aspekt ist das von den am Workshop teilnehmenden Akteur/inn/en bekundete Interesse zu erwähnen, bei denen es sich wie bereits erwähnt um wichtige öffentliche Organisationen handelt. Insbesondere haben regionale Vertreter/innen, die eine doppelte Koordinationsfunktion ausüben (nach oben mit europäischer

und nationaler Politik, nach unten mit den Gemeinden) ihr Interesse an SIBs bekundet und ihre Bereitschaft geäußert, die Umsetzungsmöglichkeiten in ihrem jeweiligen Kontext besser zu verstehen.

Darüber hinaus haben sich folgende Aspekte in Italien als Chance herausgestellt:

- Verfügbarkeit des ethischen Finanzsystems
- Die Reform im Nonprofit-Sektor (2016), die gemeinnützige Organisationen (TSOs) dazu drängt, ihren Ansatz zu ändern
- Entstehung von Netzwerken und Kompetenzzentren, die mehr Bewusstsein schaffen (siehe Rolle von Stiftungen)

2.5. Slowenien

2.5.1. Aktuelle Verhältnisse

POLITISCHES SYSTEM UND SOZIALPOLITIK

Slowenien wird als dezentraler Einheitsstaat definiert. Die nationale Regierung stellt in allen Bereichen die Legislative dar und verschiedene staatliche Behörden überwachen die Rechtmäßigkeit der Arbeit lokaler Gemeinden. Zwölf statistische Regionen setzen nationales Recht um, haben jedoch keine eigenen Regierungen oder Rechtsvorschriften. Darüber hinaus gewähren 58 staatliche Stellen, die nicht über den Status einer lokalen Regierung verfügen, staatliche Verantwortlichkeiten und verwalten die Verantwortlichkeiten ihrer Ministerien auf regionaler Ebene. Die niedrigste Verwaltungsebene besteht aus 212 Gemeinden. Laut Verfassung umfassen die Zuständigkeiten einer Gemeinde lokale Angelegenheiten, die von der Gemeinde selbstständig geregelt werden können und die nur die Bewohner dieser Gemeinde betreffen. Die Gemeinden sind für Sozialtransfers in den Bereichen Vorschul- und Grundschulbildung, Wohnungswesen sowie bis zu einem gewissen Maß im Bereich der Anstaltspflege verantwortlich.

Im Gegensatz zu vielen postsozialistischen Staaten hat Slowenien keine Wohlstandsgefälle, sondern vielmehr einen starken Sozialstaat. Artikel 2 der Verfassung der Republik Slowenien legt fest, dass Slowenien ein Rechts- und Sozialstaat ist. Da der Sozialstaat zu Beginn der Verfassung verankert ist, hat er einen fundamentalen Wert (Filipovič Hrast and Kopač Mrak, 2016: 290).

Der slowenische Sozialstaat ist geprägt vom ehemaligen sozialistischen System mit seiner staatlichen Monopolstruktur. Die öffentliche Hand nimmt noch immer eine übergeordnete Rolle ein. Es gibt jedoch einige Bereiche sozialer Dienstleistungen, die von sozialen Unternehmen und Organisationen des Nonprofit-Sektors abgedeckt werden. Darunter befinden sich Nichtregierungsorganisationen und gemeinnützige Organisationen. Diese setzen staatlich vorgegebene Projekte und Dienstleistungen um.

NEETS UND SENIOR/INN/EN

Der NEET-Anteil in Slowenien lag 2015 mit 12,3 % unter dem EU-Durchschnitt von 14,8 %. In Slowenien ist der Anteil der NEETs, die von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind, mit 28,2 % etwas höher als der

EU-Durchschnitt (22 %). Andererseits sind nur 2,1 % aller NEETs entmutigte Arbeitskräfte (EU-Durchschnitt: 5,8 %). Neben dem Schulabbruch zählen Jugendarbeitslosigkeit – insbesondere Langzeitarbeitslosigkeit – sowie Gewalt, Verbrechen, Alkohol- und Drogenmissbrauch zu den Hauptproblemen dieser Gruppe (Ledermaier and Mascherini, 2016: 13–36).

Darüber hinaus befassen sich Kump, Kavaš und Črnigoj mit der Altersgruppe der 30 bis 35-Jährigen, obwohl sie nicht unter die Altersdefinition von NEETs fallen. Diese waren am stärksten von dem ungünstigen Arbeitsmarkt infolge der Wirtschaftskrise betroffen, werden jedoch von der Jugendgarantie 2014, die zur Schaffung und Entwicklung von Aktivitäten zur Unterstützung junger Menschen bei der Wiedereingliederung in Bildung, Ausbildung oder Arbeit führte, nicht berücksichtigt. Deshalb sprechen sich die Autor/inn/en für die Einbindung der Altersgruppe der 30 bis 35-Jährigen in die NEET-Gruppe in Slowenien aus.

Die zunehmende Lebenserwartung und eine geringe Geburtenrate führen zu einer zunehmenden Alterung der slowenischen Bevölkerung. Derzeit sind etwa 18 % der Bevölkerung 65 Jahre alt oder älter. Bis 2080 könnte ihr Anteil schätzungsweise bis auf ein Drittel ansteigen (Eurostat, 2017a). Dies führt auch zu einem zunehmenden Bedarf an Dienstleistungen für Senior/inn/en.

SOCIAL IMPACT BONDS IN SLOWENIEN

Der starke Sozialstaat Sloweniens ist einer der Gründe, warum bisher keine SIBs umgesetzt wurden. Den meisten relevanten Stakeholder/inne/n ist das System der Social Impact Bonds nach wie vor unbekannt, obwohl die SIBs vorgestellt wurden und die Initiative für ein SIB-Pilotprojekt in Slowenien vom Fund 05 – Foundation for Social and Impact Investment schon 2010 an den ersten Social Economy Days in Ljubljana ergriffen wurde. 2012 nahm das Slowenische Forum des Sozialen Unternehmertums ethisches Banking und SIBs in seine Ziele auf. Allerdings werden die alternde Bevölkerung und der sich daraus ergebende Anstieg der Ausgaben im Bereich sozialer Sicherheit zu Reformen des Sozialstaates führen, die Einfluss auf die Rolle des Staates haben könnten.

2.5.2. Möglichkeiten und Herausforderungen

In Bezug auf den rechtlichen Rahmen können für Slowenien verschiedene Herausforderungen festgestellt werden. Zunächst ist nicht klar, ob die derzeitige Gesetzgebung Sloweniens die Implementierung eines SIB überhaupt unterstützt. Deshalb sind weitere Untersuchungen zu diesem Thema erforderlich.

Die größten Herausforderungen sind:

- a) Die Kapitalrendite, die investierenden Stakeholder/inne/n bei erfolgreichem Abschluss eines SIB auszuzahlen ist.
- b) Das öffentliche Vergabeverfahren. Erstens gibt es kaum Erfahrungen, da in Slowenien bisher keine SIBs umgesetzt wurden. Zweitens unterlag das öffentliche Vergabeverfahren in kürzester Zeit zahlreichen institutionellen und regulatorischen Änderungen, was hinsichtlich der anzuwendenden Vorschriften und Verfahren zu Unsicherheiten führte. Eine dritte Herausforderung besteht in der schwachen Verwaltungskapazität sowie der langen Zeit, die Vergabeverfahren in der Regel benötigen.

c) Kompetenzen öffentlicher Partner/innen in möglichen Politikfeldern. Das politische System mit einer starken nationalen Ebene schränkt die lokalen Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und finanziellen Ressourcen der Gemeinden ein. Dies gilt auch für Bereiche, in denen lokale Ebenen zuständig sind (Stadt- und Raumplanung, Erholungsheime, Wohnungen, Bildung (Vorschule, Grundschule)). Den Gemeinden fehlen die Mittel, die nationalen Rechtsvorschriften umzusetzen.

SIBs könnten ein interessanter neuer Ansatz sein, um die Kosten für soziale Dienstleistungen zu reduzieren. Darüber hinaus bieten sie der Regierung die Möglichkeit, alternative Dienstleistungen mithilfe privater Unterstützung zu testen. Wenn ein Projekt erfolgreich ist, wird gegebenenfalls eine Regelfinanzierung bereitgestellt.

Ein wichtiger Punkt besteht darin, die Vorteile zu kommunizieren und für diese zu werben. SIBs bieten dem Staat nicht nur Möglichkeiten, neue Ansätze zu testen, sondern auch Menschen zu erreichen, die über bereits bestehende Initiativen nicht erreicht werden.

In Bezug auf die Einschätzung von SIBs in Slowenien beschreibt das Diskussionspapier jedoch ein starkes Misstrauen, das frühere Regierungen und die Öffentlichkeit Social Impact Bonds entgegengebracht haben, da Slowenien über ein starkes und gut funktionierendes Sozialhilfesystem verfügt und die Befürchtung besteht, dass SIBs zu einer Monetarisierung der Sozialarbeit führen und einen zunehmenden Einfluss auf den Umfang und das Angebot sozialer Dienstleistungen haben könnten, wenn die monetäre Dimension eine überragende Position einnimmt. Des Weiteren beschreiben die Autor/inn/en in Bezug auf die Rendite für Investor/inn/en ein Unverständnis, da dieses Geld auch dafür gedacht ist, für soziale Dienstleistungen ausgegeben zu werden.

Außerdem stellt die Bestimmung eines sozialen Problemfeldes, das von der Implementierung eines SIB profitieren könnte, in Slowenien eine anspruchsvolle Aufgabe dar, da soziale Dienste bereits in fast allen Politikfeldern tätig sind, auch wenn aufgrund mangelnder Aufbringung von Mitteln Probleme entstehen. Die geringe Größe des Landes macht es sogar noch schwieriger, Projekte zu finden, die eine angemessene Größe haben, um durch SIBs wirtschaftlich finanziert zu werden.

Zum Thema potentieller Stakeholder/innen in Slowenien können auch Möglichkeiten und Hindernisse festgestellt werden. Zunächst einmal ist das Konzept von SIBs den meisten potentiellen Partner/innen nahezu unbekannt. Während die Sozialwirtschaft teilweise damit vertraut ist, sind SIBs bei den verbleibenden Stakeholder/innen wie öffentlichen Partner/innen, lokalen Behörden usw. weitgehend unbekannt.

Die erfolgreiche Implementierung von SIBs erfordert motivierte Regierungsbehörden, die an einer innovativen Lösung von Managementproblemen sowie an einer Kostenreduzierung interessiert sind. Darüber hinaus sind interessierte Investor/inn/en und effiziente Sozialdienstleister/innen notwendig.

Potentielle Investor/inn/en, die einen großen Betrag für soziale Projekte investieren, können zwar identifiziert werden, es ist jedoch nicht ganz klar, ob sie auch daran interessiert sind, in SIBs zu investieren. Erschwerend kommt hinzu, dass für Investitionen in einen SIB anders als für Spenden keine Steuerfreibeträge gewährt werden.

Eine weitere anspruchsvolle Aufgabe ist es, geeignete Sozialdienstleister/innen zu finden. In den meisten Fällen sind die derzeitigen Sozialunternehmen zu klein, um private Investor/inn/en anzulocken. Auf rechtlicher Ebene untersagt das Sozialhilfegesetz einen Wertgewinn durch soziale Dienstleistungen. Soziale Dienstleister/innen, bei denen es sich aller Wahrscheinlichkeit nach um geschäftsführende Part-

ner/innen von Social Impact Bonds in Slowenien handelt, sind ausschließlich gemeinnützige juristische Personen und ihre überschüssigen Einnahmen werden nur für soziales Unternehmertum oder andere gemeinnützige Zwecke verwendet. Daher stellen Renditen für Investor/inn/en, die ihr Geld in SIBs angelegt haben, ein kontroverses Thema dar, ebenso für andere Stakeholder/innen.

2.6. Gemeinsame Elemente und Zwischenfazit

Bei der Betrachtung von Social Impact Bonds im Alpenraum scheint es, dass, obwohl die beteiligten Länder unterschiedliche politische Bedingungen, ihre eigenen Gesetze und vielfältige Sozialhilfesysteme aufweisen, Ähnlichkeiten im Zusammenhang mit Hindernissen und Möglichkeiten für Social Impact Bonds existieren, die von den Autor/inn/en der Diskussionspapiere ausführlich beschrieben wurden. Daher ergeben sich gemeinsame offene Fragen hinsichtlich Rechtsvorschriften, Vertragsgestaltung und dessen Durchführung sowie hinsichtlich potentieller Stakeholder/innen.

RECHTLICHE UNSICHERHEITEN

In Kapitel 2 wurden unterschiedlich große rechtliche Einschränkungen für SIBs in Österreich, Frankreich, Deutschland, Italien und Slowenien festgestellt. Allerdings teilten alle eine enorme Unsicherheit bezüglich der Machbarkeit von SIBs nach geltendem Recht. Für eine wirksame Umsetzung von SIBs im jeweiligen Land bedarf es der Schaffung eines politischen und rechtlichen Rahmens, der Social Impact Bonds möglich macht oder zumindest einige Pilotprojekte zulässt. Darüber hinaus sind Strukturen notwendig, die die individuellen Kosten eines SIB reduzieren, um sie langfristig attraktiv zu machen.

Eine Kernaufgabe bei der Implementierung eines SIB besteht darin, ihn zu planen und zu strukturieren. Das strukturelle Umfeld trägt wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg des Projekts bei. Die Autor/inn/en der Diskussionspapiere haben einige Kerngebiete beschrieben.

VORAUSSETZUNGEN

Da der SIB-Vertrag nicht nur die Ziele einer Maßnahme definiert, sondern auch ihre Voraussetzungen, können sich Schwierigkeiten nicht nur im Hinblick auf den Abschluss eines Projekts ergeben, sondern auch im Hinblick darauf, dass das Umfeld der Begünstigten überprüft werden muss. Es muss nicht nur die Zielgruppe definiert werden, es bedarf auch erheblicher Anstrengungen, zu überprüfen, ob sie tatsächlich aus dem Sozialsystem herausgefallen ist.

MESSUNG UND EVALUATION

Ein weiterer wichtiger Punkt für den Erfolg eines SIB ist die Evaluation und die Wirkungsmessung. Daher ist die Entwicklung wirksamer Werkzeuge zur Wirkungsmessung bei der Vertragsgestaltung von entscheidender Bedeutung. Derzeit herrscht ein Mangel an systematischen Evaluationen. Um ein aussagekräftiges Instrument zu etablieren, benötigt der Garant genaue Kenntnisse des rechtlichen Umfelds sowie Fachwissen hinsichtlich Wirkungsmessverfahren und die Fähigkeit, Fortschritte zu machen. Außerdem wirft die Diskussion um die Messung grundlegende Fragen auf, die sich auf den Wert der sozialen Arbeit beziehen. Ist der soziale Wert überhaupt messbar? Bedeutet das, dass nur Projekte finanziert werden können, die messbar sind? Bedeutet Erfolg automatisch, dass der Nutzen die Kosten überwiegt?

BESCHAFFUNG/VERGABE

Bei der Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen ist ein Beschaffungs-/Vergabeverfahren erforderlich, um Dienstleistungen zu erhalten oder Institutionen zu beauftragen. Daraus können sich gegebenenfalls problematische Konstellationen ergeben. Beispielsweise kann sich die Einbeziehung eines sozialen Dienstleisters in einem frühen Stadium als äußerst schwierig gestalten. Daher ist es entscheidend, alternative Vertragsvergaben zu finden, die bisher nicht verwendet wurden.

VERTRAGSGESTALTUNG

Ein Schlüsselaspekt dafür, dass der SIB-Mechanismus funktioniert, ist die Vertragsgestaltung. Die Schwierigkeit der Vertragsgestaltung für SIBs ist ein Faktor, der allen Ländern mit ihren individuellen politischen und sozialen Hintergründen gemeinsam ist. Da SIBs ein eher neues Instrument sind, sind nur geringe Erfahrungswerte vorhanden, was das SIB-Auftragsvergabeverfahren zu einem konzeptionellen Problem macht.

RÜCKZAHLUNG

Die finanzielle Rückerstattung im Erfolgsfall gehört zu den wesentlichen Bestandteilen eines SIB. Daher ist die Bewertung des Projekts ein zentraler Aspekt. Üblicherweise wird ein SIB als erfolgreich angesehen, wenn die Wirkung höher ist als die Kosten. Erfolg bedeutet Kosteneinsparung. Finanzielle Aspekte sind einfach zu messen und zu bewerten, doch Stakeholder/innen müssen sich bewusst sein, dass unterschiedliche Projekte unterschiedliche Methoden erforderlich machen. Neben finanziellen Aspekten sollten andere Aspekte wie die Begünstigten oder soziale Themen ebenso Bestandteil der Messung sein. Ein kritischer Punkt besteht darin, dass vermieden werden muss, Kosteneinsparungen als Standardbewertung sozialer Werte zu betrachten. Da SIBs ein ziemlich neues Instrument sind, sind nicht viele Erfahrungswerte vorhanden. Die Frage ist: Was geschieht mit dem Geld im Falle eines Misserfolgs? Investor/inn/en werden ihr Geld nicht zurückerhalten, doch für die öffentlichen Partner/innen könnten sich neue Probleme ergeben. Oft ist es problematisch, wenn Geld, das zum Ausgeben vorgesehen war, nicht benötigt wird. Eine mögliche Lösung könnten gestaffelte SIBs darstellen, im Gegensatz zum derzeitigen Alles-oder-nichts-Modell. Wenn die Messung in Teilen des Projekts einen Erfolg nachweist, könnte es zu einer teilweisen Rückvergütung kommen. Dadurch würde auch das Risiko für Investor/inn/en geringer und Investitionen in einen SIB wären für sie attraktiver. Ein weiterer Vorteil dieses Modells ist die Möglichkeit, die Transaktionskosten für die Suche nach Partner/inn/en zu reduzieren, da ein geringeres Risiko SIBs für Investor/inn/en attraktiver macht.

STAKEHOLDER/INNEN

In einer Multistakeholder-Partnerschaft ist es wichtig, eine angemessene Anzahl von Partner/inn/en zu finden. Bei der Entscheidung über die soziale/n Einrichtung/en muss berücksichtigt werden, ob sie ausreichende Kapazitäten für die Arbeit im Rahmen des SIBs haben, aber auch, dass viele verschiedene Dienstleister/innen, die nicht an die Zusammenarbeit gewöhnt sind, möglicherweise nicht sehr effizient sind und die Transaktionskosten daher sehr hoch sein könnten. SIBs führen unterschiedliche Akteure/Akteurinnen zusammen, die sonst vielleicht nicht in Kontakt stehen würden. Soziale Dienstleister/innen, öffentliche Verwaltungen, Stiftungen, Beratungsunternehmen und Investor/inn/en versuchen, neue Lösungen für soziale Probleme zu finden und hilfsbedürftigen Menschen zu helfen. Dies kann für das Projekt einen großen Vorteil bedeuten, weil neue Ideen und Perspektiven herausgearbeitet werden. Um von neuen Perspektiven zu profitieren, ist eine der Hauptaufgaben die Kommunikation mit Stakeholder/innen zu Beginn eines neuen SIB. Zur Vermeidung von Missverständnissen braucht es immer etwas

Zeit, um die verschiedenen Denkweisen kennenzulernen, sich gegenseitig zu verstehen und vernünftige Kompromisse zu finden. Da SIBs ergebnisorientiert sind, kann etwas Druck zum Erreichen eines bestimmten Ziels dabei helfen, die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit bei der Verfolgung dieses Ziels zu erhöhen, und weil SIBs in der Regel die Richtung in neue Politikfelder weisen, sind die beteiligten sozialen Dienstleistungsorganisationen hoch motiviert, diese neue Methode auszuprobieren. Außerdem kann die Teilnahme an einem SIB durch die öffentliche Aufmerksamkeit eine hohe Öffentlichkeitswirkung für soziale Unternehmen entfalten.

Allerdings müssen sich Stakeholder/innen bewusst sein, dass diese Konstellation auch ein Konfliktpotential beinhaltet. Denn in dieser neuen Konstellation können unterschiedliche Ansätze und Einstellungen aufeinandertreffen. Unter den teilnehmenden Stakeholder/innen können Konflikte entstehen. Wenn zwei oder mehr soziale Dienstleister/innen an einem SIB zusammenarbeiten, können die Lösungsansätze voneinander abweichen und im schlimmsten Fall unvereinbar sein. Darüber hinaus kann ein knappes Budget eine zunehmende Rivalität zwischen sozialen Unternehmen herbeiführen. Es muss auch darauf geachtet werden, dass ein zu knappes Budget in Verbindung mit Anreizen für festgelegte Ziele das Risiko einer Selbstausbeutung erhöht.

Kurz gesagt: Für Stakeholder/innen lassen sich viele offene Fragen zu SIBs im Alpenraum ermitteln. Das nachfolgende Kapitel III wird Akteur/inn/en, die an der Umsetzung eines SIB-Projekts interessiert sind, Empfehlungen geben, die durch Beispiele bewährter Praktiken erweitert werden.



3. Leitlinien für interessierte Stakeholder/innen

3.1. Prozess der Entwicklung eines Social Impact Bond

Dieses Kapitel ist dem Kern der gemeinsamen Methodik gewidmet. Im folgenden Abschnitt wird der SIB-Entwicklungsprozess vorgestellt. Dabei werden die einzelnen Schritte ausführlicher betrachtet. In der internationalen Diskussion, wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, kommt immer wieder die Frage auf, wie die Transaktionskosten eines SIB reduziert werden können. Als Teil dieses Prozesses wird oft überlegt, ob eine einheitliche oder harmonisierte Modellvorlage dieses Problem beheben könnte. Die einen meinen, dass mit einer bestimmten Anzahl von Investor/inn/en, einem Ein-Vertrags-Modell und einem maßgeschneiderten Ansatz Prozesse vereinfacht werden können und schließlich seien finanzielle Einsparungen bei den Transaktionskosten sowie laufenden Kosten möglich. Die anderen legen den Schwerpunkt vielmehr auf den Hintergrund eines SIB. Sie argumentieren damit, dass SIBs dazu dienen, große soziale Probleme in bestimmten sozialen Gruppen zu lösen, die in der Regel schwierig zu erreichen sind, und es dem Staat so ermöglichen, bei derartig komplexen Interventionen und Aktivitäten Einsparungen zu erzielen. Die flexible Anpassungsfähigkeit eines SIB an die Bedürfnisse einer Gruppe, an Investor/inn/en, seinen Zweck oder die finanziellen Möglichkeiten ginge bei einer Standardisierung des SIB-Modells verloren. Wir sehen das größte Potential von SIBs in diesen individuellen Anpassungsmöglichkeiten. Deshalb folgt auf den nächsten Seiten kein orthodoxes Modell, das es zu befolgen gilt, sondern ein Vorschlag, wie ein SIB angegangen werden kann. Das nachfolgende Kapitel versucht nur mögliche Antworten auf die Frage zu geben, welche Möglichkeiten und Schritte es bei der Entwicklung eines SIB gibt.

Kapitel 3 basiert auf der Arbeit von Social Finance (2013) „A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds“ sowie den acht Schritten zum Aufbau eines SIB. Im Aufbauprozess ist es sinnvoll, Schritt für Schritt durchzugehen und an jedem individuell für den SIB zu arbeiten. Einige Schritte, wie die Definition des sozialen Problems und der Zielgruppe sowie die Definition der Intervention, werden überwiegend in der Entwicklungsphase eines SIB gebraucht und abgeschlossen. Andere befinden sich im Aufbau, werden aber auch immer wieder Thema bei der Implementierung eines SIB. Dazu gehören beispielsweise die Bearbeitung des Business Case, die Outcome-Metrik oder vertragliche Verpflichtungen. Das nachfolgende Diagramm zeigt die einzelnen Schritte der Entwicklung eines SIB.

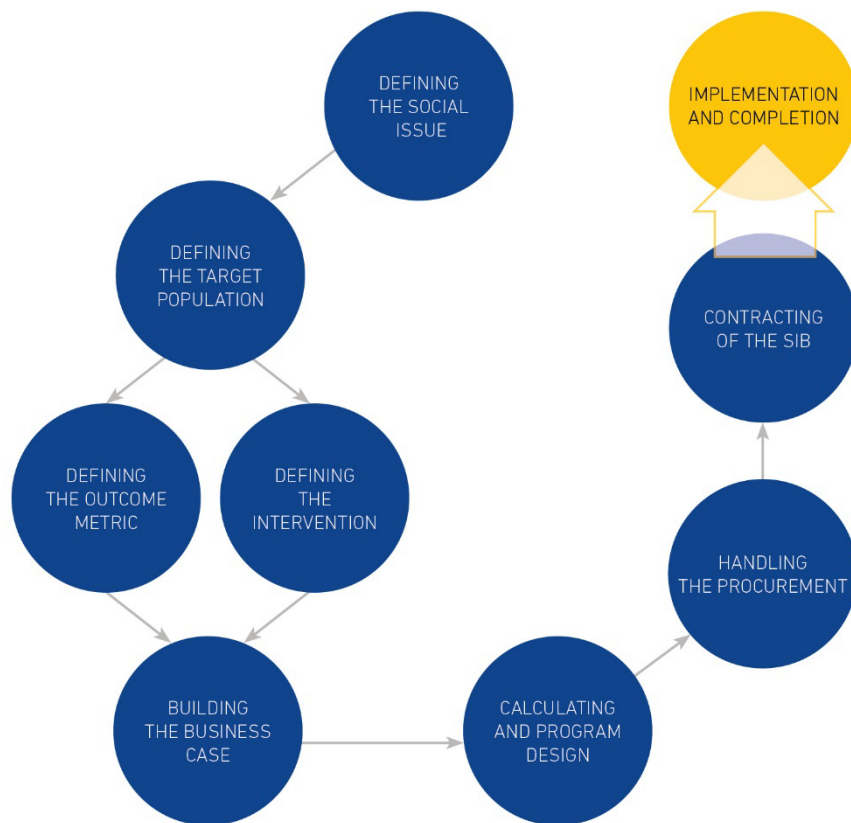


Abbildung 1 Prozess der Entwicklung eines SIB (cf. Social Finance, 2013)

3.1.1. Definition des sozialen Problems und der Zielgruppe

Es könnte argumentiert werden, dass es von Vorteil ist, die Auswahl einer geplanten Intervention und somit des zu lösenden **sozialen Problems** auf die Quantifizierbarkeit, Kosteneinsparung oder Kostenvermeidung seitens des Staates zu stützen (So and Jagelewski, 2013: 18). Dies ist in der Regel der Fall, weil in einem SIB und dem von sozialen Investor/inn/en investierten Kapital kostspieligere Interventionen strukturiert werden können, wodurch die Regierung im Idealfall Kosten sparen kann. Die Investor/inn/en und Kapitalgeber/innen sollten natürlich auch in den Auswahlprozess darüber, welches soziale Problem in Angriff zu nehmen ist, eingebunden werden. Es muss sichergestellt werden, dass diejenigen, die die Verpflichtung in Form von Investitionen eingehen, bereits in Entscheidungen eingebunden werden, die während der Machbarkeitsstudie getroffen werden. Die Auswahl der Sektoren hängt auch von den Investor/inn/en ab, da ihre Investitionsbereitschaft wächst, wenn ein Hintergrund geschaffen oder eine persönliche Leidenschaft, ein Engagement oder das Gefühl einer großen Wirkung infolge der Investition geweckt werden (Varga and Hayday, 2016: 40).

Auch die Definition der **Zielgruppe** ist sowohl mit dem anzugehenden sozialen Problem als auch im Idealfall mit den Kosteneinsparungen für den Staat eng verbunden. Der Faktor der Kosteneinsparung spiegelt sich in der optimalen Zielgruppe wider, die aktuell schlechte Ergebnisse aufweist, die durch eine entsprechend komplexe Intervention verbessert werden können. Der mit einer solchen Intervention ver-

bundene Aufwand lässt sich damit rechtfertigen, dass die Zielgruppe im aktuellen System unzureichend angesprochen wird. Zugleich führt dies zur Definition der optimalen Zielgruppe, die von der Definition von NEET in Kapitel 2 abgeleitet werden kann. Um die Zielgruppe genauer abgrenzen zu können, sollte sie einfach zu identifizieren und natürlich für die beabsichtigte Intervention zugänglich sein. Der Zugang zur Zielgruppe ist besonders wichtig, um die erbrachten Leistungen sowie die Ergebnisse für die Evaluation in den späteren Schritten erfassen zu können. Die Definition der Zielgruppe beinhaltet auch die Bestimmung ihrer optimalen Größe: Sie sollte nicht so groß sein, dass die Ergebnisse nicht richtig überprüft und keine statistischen Aussagen gemacht werden können. Sie sollte aber auch nicht so klein sein, dass eine spezialisierte Intervention nicht wirklich notwendig ist. Grundsätzlich sollte ein SIB präventionsbasierte Dienstleistungen anbieten. Die Zielgruppe muss entsprechend ausgewählt und definiert werden. Ist die Definition zu unklar oder zu diffus, hat dies direkten Einfluss auf das Ergebnis des SIB (Social Finance Ltd, 2011b: 8). Zusammenfasst lässt sich sagen, dass die Festlegung und Definition der Zielgruppe für den Erfolg einer Intervention und auch eines SIB von entscheidender Bedeutung ist und diese daher gewissenhaft und unter Beachtung der verschiedenen möglichen Auswirkungen ausgewählt werden muss.

3.1.2. Definition der Intervention

Im Rahmen eines SIB besteht eine Intervention aus der/den Dienstleistung/en, die der Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden. Diese Dienstleistungen werden an die gewünschten Ergebnisse und Ziele eines SIB sowie an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe angepasst. Deshalb ist für den Erfolg eines SIB von entscheidender Bedeutung, dass die Intervention die Wirkung (Outcome) erzielt. Die Definition der Intervention soll daher sicherstellen, dass ihre Wirksamkeit anhand fundierter Daten überprüft werden kann (Social Finance Ltd, 2014: 11).

Andererseits sollten Lücken oder Unterlassungen bei der Bereitstellung von Dienstleistungen vermieden werden, da sie die angestrebten Ziele des SIB ändern könnten. Bei der Festlegung geeigneter Interventionen müssen bestimmte Kriterien berücksichtigt werden. Präventive Interventionen sind besonders für die Einbindung in einen SIB geeignet, vermeiden kostenintensive Restrukturierungsmaßnahmen und bieten Regierungen folglich einen finanziellen Anreiz, um sich mit Interesse an einem SIB zu beteiligen.

Interventionen mit eher qualitativen Effekten sind für einen SIB möglicherweise nicht geeignet (Social Finance Ltd, 2013: 6–7). Es ist eine konkrete Zuordnung der Interventionsergebnisse erforderlich, da diese sonst durch eine Bewertungsmethode oder einen Vergleich kontrafaktisch ausgewertet werden können. Gleichermaßen verlangen verschiedene Stakeholder/innen nicht nur gute Ergebnisse, sie wollen auch Fortschritte und damit innovative Interventionen herbeiführen. Folglich sind Interventionen, die von Organisationen durchgeführt werden, die sowohl eine Erfolgsgeschichte erzählen als auch flexibel und innovativ arbeiten können, hervorragend für SIBs geeignet, insbesondere wenn sie zum Zeitpunkt der Implementierung nicht vom Staatshaushalt finanziert werden. Daher bieten der Gefahrenübergang an private Investor/inn/en und das Versprechen, nur bei Erreichen der Ziele zu zahlen, eine große Chance und sollten bei der Definition der Intervention berücksichtigt werden. Auch evidenzbasierte Interventionen mit Erfolgsbilanz sind für SIBs hervorragend geeignet.

Dagegen ist ein SIB-Modell nicht geeignet, wenn die Wirkungen nahezu als sicher betrachtet werden können. In diesem Fall ist es sinnvoller, wenn die Intervention vollständig von der Regierung bezahlt wird.

Schließlich spielt die Skalierbarkeit bei der Entscheidung über die geeignete Intervention eine Rolle. Dienstleister/innen sollten in der Lage sein, die Intervention so zu skalieren, dass sowohl die Kosten als auch der Aufwand für die Struktur eines SIB angemessen und gerechtfertigt sind.

Bei der Definition von Interventionen sind ein paar weitere Faktoren und Aspekte zu nennen, beispielsweise der Investitionsschwerpunkt. Neben Finanzinvestor/inn/en spielt auch die nicht finanzielle Unterstützung eine wichtige Rolle bei SIBs. Deshalb sollte dies bei der Bestimmung der Intervention auch berücksichtigt werden, denn nicht finanzielle Unterstützung konzentriert sich gerne auf geografische Gebiete oder auf Bereiche, in denen eine Kapazitätslücke gefunden wurde oder Spezialwissen vorhanden ist und wenn eine emotionale oder persönliche Motivation besteht, die SIB-Intervention zu unterstützen. Diese ist oft vom Gesamtkontext eines SIB abhängig. Im Hinblick auf einen möglichen internationalen Rahmen, wie in Kapitel 4 vorgestellt, hängt eine nicht finanzielle Unterstützung oft vom lokalen Schwerpunkt und der Grundlage der jeweiligen Landessprache ab. Wenn Märkte klein sind, können sich Investor/inn/en ohne finanzielle Unterstützung dafür entscheiden, ein regionales Modell zu erstellen, das sie für kostengünstiger erachten, um Sozialunternehmen Lernvorteile zu bieten (Varga and Hayday, 2016: 36).

3.1.3. Definition der Outcome-Metrik

„Warum nach Outcomes beauftragen?“ Bevor wir darüber sprechen, warum die Auftragsvergabe nach Outcomes eine geeignete Methode für SIBs ist, sollten einige Schlüsselbegriffe definiert werden. Es gibt zwei Konzepte, die inputorientierte und die outputorientierte Auftragsvergabe, die die ersten Schritte oder den ersten Teil einer alternativen Vergabe eines SIB darstellen. Diese Arten von input- oder outputorientierten Verträgen lassen sich etwas leichter messen. Deshalb akzeptierten Verantwortliche der öffentlichen Hand diese eher unkomplizierten messbaren Inputs und Outputs für die Beurteilung des Erfolgs eines SIB oder anderer Payment-by-Results-Interventionen. Mit Blick auf die Definitionen der Begriffe Input und Output sind die Zahlen für die Messung des Erfolgs deutlich erkennbar:

Input bezeichnet alle in ein Projekt oder eine Intervention investierten finanziellen oder persönlichen Ressourcen. Dazu zählen auch die Arbeitszeit und sonstige materielle Ausstattung.

Output bezeichnet alle für ein Projekt oder eine Organisation „unmittelbar erbrachten Leistungen“ (Schober and Then, 2015: 46), die sich infolge des Inputs ergeben. Dies können Rücksprachen, Direktverkäufe oder beispielsweise Veranstaltungen sein.

Die Definition des Begriffs Outcomes zeigt, dass die greifbaren, für die Messung des Erfolgs benötigten Zahlen eher versteckt sind als in input- oder outputorientierten Verträgen:

Outcomes sind alle erwarteten und unerwarteten sowie alle positiven und negativen Wirkungen und Änderungen für die beteiligten Stakeholder/innen oder die beteiligte Zielgruppe. Sie sind das Ergebnis der Outputs, der konkreten Interventionen im Rahmen eines SIB.

Der Begriff Impact wird beinahe synonym zum Begriff Outcome verwendet. Doch bei der Betrachtung der Definition des Begriffs Impact wird schnell klar, dass dieser eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem wahren Wert des zu bewertenden Objekts oder Dienstes zur Folge hat:

Impact kann mit dem Begriff Nettowirkung umschrieben werden. Verschiedene Begriffe wie Dead-weight usw. werden vollständig oder teilweise vom Outcome abgezogen.

Wenn wir bei der Beurteilung von SIBs von Wirkungsmessung (Outcome-Messung) sprechen, sind damit in der Regel Nettowirkungen, d. h. Impacts gemeint. Neben den zu Beginn dieses Kapitels genannten Gründen gibt es weitere Gründe, weshalb die Beauftragung nach Outcomes heute der Auftragsvergabe und Beauftragung nach Inputs oder Outputs vorgezogen wird. Input- oder outputorientierte Vertragsarten können das Risiko erhöhen, dass Dienstleister/innen ihre Kosten senken, sodass die Qualität der für die Zielgruppe erbrachten Dienstleistung oder der Intervention abnimmt. Wenn Dienstleister/innen immer prüfen müssen, ob die von ihnen angebotenen Dienstleistungen den investierten Geldbetrag ausgleichen, bleibt kein Platz mehr für Innovation. Wenn durch das Geld oder die angebotenen Outputs zu viele Hindernisse definiert werden, verfangen sich Innovation und Kreativität darin und es werden nur die notwendigsten Ziele erreicht. Darüber hinaus unternimmt das Management große Anstrengungen, um das Verfahren einzuhalten. Input- oder outputorientierte Verträge geben dem Management einen großen Spielraum, um den Vertrag zu erfüllen, selbst wenn die obersten Ziele eines SIB nicht erreicht werden (Social Finance Ltd, 2015: 5).

„Während Inputs zum Zeitpunkt der Umsetzung gemessen werden können, können Outcomes in der Regel erst nach der Umsetzung gemessen werden.“ (Social Finance Ltd, 2015: 6)

Um nach Outcomes zu beauftragen und diese zu messen, müssen die Ziele einer Intervention von Beginn an eindeutig definiert werden. Dies stellt sicher, dass sich alle Stakeholder/innen eines Programms auf das Erreichen dieser Ziele konzentrieren, anstatt einfach auf die Erbringung der vertraglich festgelegten Dienstleistungen zu den vereinbarten Bedingungen. Es bleibt auch kein Platz für Anonymität, weil in outcomebasierten Verträgen auf die Freiheit, Dienstleistungen zu personalisieren, hingewiesen wird. Bei der Messung des Erfolgs nach Outcomes ist Innovation möglich, weil Platz für die Entwicklung neuer Lösungen und eine bessere Erzielung von Wirkungen ist. Aus diesen Gründen ist die Auftragsvergabe nach Outcomes die beste Vergabeart von SIBs.

Prozess der Entwicklung einer Outcome-Metrik: Eine Outcome-Metrik ist der Wert, der notwendig ist, um zu bestimmen, ob eine vereinbarte Leistung erzielt wurde. In Bezug auf SIBs wird die Outcome-Metrik benötigt, um zu bestimmen, ob und in welchem Ausmaß der Ertrag an die Investor/inn/en und gegebenenfalls die Dienstleister/innen ausbezahlt wird. Die Entwicklung einer Outcome-Metrik kann in fünf Schritte unterteilt werden. Zunächst müssen die Outcomes identifiziert werden: Dies sollte sehr früh während des Projektabwicklungsprozesses geschehen. Im zweiten Schritt erfolgen die Festlegung einer Baseline (Ausgangswerte) oder eines kontrafaktischen Referenzfalles. Als nächstes muss die Bewertung des Outcomes (Bruttowirkung) gemäß den Zielen der öffentlichen Auftraggeber/innen angegeben werden. Dann kann mit der Messung und der Zuordnung des Impacts (Nettowirkung) begonnen werden. Für diese Schritte muss eine Reihe von Messmethoden besprochen und ausgewählt werden. Der letzte Schritt im Rahmen der Outcome-Metrik ist die Evaluation des Impacts (Social Finance Ltd, 2015: 10). Beim TAB-Meeting in München im Juni 2018 unterstützte Stephanie Petrick, Leiterin für Impact Investing bei Phineo gAG, das Treffen als eine anerkannte Expertin für Wirkungsmessung. Stephanie Petrick hat mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Beratung von Private-Equity-Investor/inn/en, internationalen Konzernen und Sozialunternehmen in Europa und den USA. Basierend auf dem TAB-Meeting wird ihr Wissen in die folgenden Absätze zur Entwicklung einer Outcome-Metrik eingearbeitet.

Die Autor/innen dieser Arbeit haben auch die Richtlinien zu Outcome-Metrik und -Messung von Social Finance (siehe (Social Finance Ltd, 2015) und vom Governments Outcomes Lab (vgl. (Government Outcomes Lab, 2017b) befolgt.

1. IDENTIFIZIERUNG VON OUTCOMES: AUSWAHL UND DEFINITION VON OUTCOMES

In dieser Phase müssen die zu erzielenden Ergebnisse detailliert definiert werden. Dabei muss auch die Methode zur Messung der besten Ergebnisse vereinbart und festgelegt werden. Des Weiteren muss eine Zahlungsstruktur entwickelt werden, die bestimmte Zahlungsbedingungen festlegt und den zu zahlenden Betrag angibt. Dies muss für jedes einzelne Outcome gemacht werden (Government Outcomes Lab, 2017b: 23).

Vor dem nächsten Schritt erfolgt eine kurze Übersicht, wie die Identifizierung von Outcomes durchgeführt werden sollte (Government Outcomes Lab, 2017b: 12). Zunächst werden das Outcome der Intervention oder die erwartete Veränderung in der sozialen Zielgruppe für die Auswahl möglicher Outcomes verwendet. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob das Outcome mit den vertraglich festgelegten Zielen und dem finanziellen Szenario übereinstimmt. Wenn das nicht der Fall ist und wenn keinerlei Ähnlichkeiten zu den vertraglich vereinbarten Zielen bestehen, dann muss dieses Outcome für den Vertrag für ungeeignet erklärt werden. Wenn das ausgewählte Outcome auf die vertraglichen Ziele ausgerichtet ist, kommt die finanzielle Komponente ins Spiel. Das heißt, es wird überprüft, ob der Aufwand und die Kosten für die Messung des Outcomes vertretbar sind. Ist das nicht der Fall sind ein alternatives Outcome sowie eine alternative Messung festzulegen, die geeignet sind. Sobald die finanzielle Frage der Wirkungsmessung geklärt wurde, müssen die Anforderungen für die Messung des Outcomes identifiziert und Metriken in Betracht gezogen werden. Anschließend wird das Ergebnis auf mögliche perverse Anreize (Erklärung folgt) untersucht. Sollten diese festgestellt werden, werden sie abgeschwächt. Erst, wenn all diese Phasen durchlaufen wurden, wird das Outcome für den Vertrag als geeignet angesehen.

Die Identifizierung und Auswahl der zu messenden Outcomes ist ein entscheidender Schritt bei der Entwicklung von SIBs. Dabei handelt es sich nicht um einen linearen Prozess; es gibt viele Schritte und Möglichkeiten, um zu einer präzisen Definition zu gelangen. In einigen Fällen sind die Ziele der Interventionen einfach zu quantifizieren, sodass daraus Outcomes gebildet werden können. Doch manchmal sind mehrere Iterationsschleifen erforderlich, um „aussagekräftige und messbare“ (Social Finance Ltd, 2015: 11) Outcomes zu erhalten. Social Finance stellt im technischen Leitfaden einige Fragen zum Entwerfen von Outcome-Metriken zur Verfügung, die dabei helfen können, solche Outcomes zu spezifizieren und zu identifizieren:

1. Wie sieht Erfolg im Rahmen des Projekts aus?
2. Welche objektiven Messungen dieses Erfolgs stehen zur Verfügung?
3. Welche dieser Messungen stehen in Verbindung mit bestehenden Datenquellen, die praktischerweise genutzt werden können?
4. Wäre dies eine aussagekräftige Beurteilung im Hinblick auf echte positive Verbesserungen im Leben der Menschen?
5. Wenn diese Daten noch nicht vorliegen, könnten sie objektiv und ohne Bedarf an erheblichen zusätzlichen Ressourcen erhoben werden? (Social Finance Ltd, 2015: 12)

Auch andere Organisationen haben eine Outcome-Matrix entwickelt, die verschiedene Bereiche von sozialem Interesse umfasst. Die Outcome-Metrik von Big Society Capital oder New Philanthropy Capital (Social Finance Ltd, 2015: 13) beispielsweise kann als Arbeitshilfe verwendet werden.

Die Wirkungsmessung erfolgt in der Regel sehr früh im Rahmen eines Projekts; um zu verstehen, was Verbesserung für die Zielgruppe bedeutet und wie wir sie messen können. Welche Indikatoren müssen wir beachten? Und wie bereiten wir die Intervention entsprechend vor? Kann dieser Intervention eine Wirkung zugeschrieben werden?
Stephanie Petrick

Der ausgewählte zeitliche Rahmen, in dem Outcomes gemessen werden, sollte groß genug sein, um nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Der zeitliche Rahmen bestimmt und beeinflusst auch die wirkungsabhängigen Zahlungen. Die Finanzplanung der Investor/inn/en und Dienstleister/innen hängt sehr stark davon ab, wie teuer „es für die Investor/inn/en und Dienstleister/innen sein wird, das Risikokapital einzusetzen“ (Social Finance Ltd, 2015: 16). Investor/inn/en zielen in der Regel auf eine Zahlungsfrist von etwa drei Jahren zwischen dem Beginn der Intervention sowie dem Abschluss der Wirkungsmessung ab. Die Wahl eines kürzeren zeitlichen Rahmens bedeutet, dass die Investor/inn/en die Rendite früher erhalten und gegebenenfalls neue Projekte früher finanzieren und so eine größere soziale Wirkung erzielen werden.

Andere Themen, die besprochen werden und für die Antworten für jeden einzelnen SIB gefunden werden sollten, sind u. a. der zeitliche Rahmen, abgestimmte sowie perverse Anreize (Social Finance Ltd, 2015: 16–20).

Abgestimmte Anreize können als Überlegungen darüber verstanden werden, wie Erfolg zu formulieren ist. Outcomes können nach einer Binär- oder einer Frequenzmethode gemessen werden. Die Binärmethode bedeutet, dass beispielsweise die Anzahl an NEETs, die an Bewerbungstrainings teilgenommen und dann eine Arbeit vermittelt bekommen haben, gemessen wird. Es handelt sich um eine absolutere Auslegung. Bei der Frequenzmethode wird die Anzahl der schriftlichen Bewerbungen gemessen. Für jedes Outcome muss ein Erfolg formuliert und entschieden werden, wie dieser am besten gemessen werden kann, entweder mit einer Frequenz- oder einer Binärmethode.

Perverse Anreize treten auf, „wenn wirkungsabhängige Zahlungen [...] Anreize für Maßnahmen schaffen, die einen negativen Einfluss auf soziale Wirkungen haben“ (Social Finance Ltd, 2015: 16). Mit einer guten Vertragsgestaltung und aussagekräftigen ausgewählten und definierten Outcomes können zwei der wichtigsten perversen Anreize vermieden werden. Ein wichtiger perverser Anreiz ist das *Rosinenpicken*, bei dem der/die Dienstleister/in all diejenigen Mitglieder der Zielgruppe auswählt, die mit der Intervention leichter zu erreichen sind als andere. Es ist der Versuch, die wirkungsabhängigen Zahlungen zum Nachteil derjenigen NEETs zu maximieren, die schwieriger zu erreichen sind. Auch beim *Parken* handelt es sich um einen perversen Anreiz, bei dem der/die Dienstleister/in die schwierig zu unterstützenden Gruppen ignoriert und sie aus der Leistung ausschließt, da es mit ihnen schwieriger ist, wirkungsabhängige Zahlungen zu erzielen.

Bei jedem SIB treten Risiken und Anreize auf. Das Risiko könnte jedoch dadurch verringert werden, dass „Dienstleister/innen bezahlt werden, um ihre Leistungen zu erbringen und dass Investor/inn/en das Risiko für die Erzielung von Outcomes tragen“ (Social Finance Ltd, 2015: 16).

2. FESTLEGUNG EINER BASELINE ODER EINES KONTRAFAKTISCHEN REFERENZFALLES

Das Festlegen einer Baseline erfolgt in der Regel mithilfe einer spezifischen Umfrage. Vor der Unterzeichnung des Vertrages und der Durchführung der Intervention sollte sich durch eine solche Umfrage ein Bild von der Situation der Zielgruppe gemacht werden. Diese sollte so früh wie möglich durchgeführt werden. Die Baseline-Umfrage sollte anhand des Evaluationsdesigns gestaltet werden, um Werte und Ergebnisse zu erhalten, die später verglichen werden können. Wenn im Rahmen des SIB ein/e zusätzliche/r Gutachter/in vorhanden ist, sollte diese/r wenn möglich sowohl die Baseline-Umfrage als auch die Evaluation durchführen.

In manchen Fällen ist es nicht möglich, eine Baseline festzulegen. Wenn dies der Fall ist, sind gegebenenfalls andere Datensätze verfügbar, die auf dieselbe Weise einen Vergleich mit der Zielgruppe möglich machen wie eine Baseline-Umfrage. Wenn es sich bei der Kontroll- und Vergleichsgruppe um nahezu dieselbe Population handelt, kann alternativ eine Einzelschätzung gültig sein.

Drei Methoden werden häufig für das Festlegen eines kontrafaktischen Referenzfalls verwendet: Kontrollstudien (im besten Fall randomisiert), historische Baselinedaten oder wirkungsabhängige Tarife. Stephanie Petrick

Das Kontrafaktische legt alle Outputs und Outcomes dar, die ohne die vorgesehene Intervention auftreten würden. Die kontrafaktische Umfrage ist notwendig, um tatsächliche Outputs und Outcomes damit zu vergleichen, wie sie ohne die Intervention gewesen wären. Das Risiko, das dadurch entsteht, dass derartige Ergebnisse nicht vorhanden sind, wird daher „kontrafaktorisches Risiko“ genannt. Outcomes können über- oder unterbewertet werden, falls keine Ergebnisse dazu vorliegen, welche Outcomes oder Outputs ohne Erbringung der Leistung vorliegen würden.

Einige Faktoren, die sich auf das kontrafaktorisches Risiko auswirken, werden nachfolgend beschrieben (Social Finance Ltd, 2016: 13): Die Verfügbarkeit historischer Daten innerhalb einer niedrigen oder in manchen Fällen nicht vorhandener Baseline beeinflusst und erhöht das kontrafaktorisches Risiko. Die Abhängigkeit der Outcomes von externen Ereignissen wirkt sich ebenfalls auf das Risiko aus. Allerdings kann dieses Problem durch enge Verbindungen zur Dienstleistung gelöst werden. Die Stärke der Evidenzbasis für die Zielgruppe bedeutet, dass zwischen Interventionen für eine ähnliche Gruppe keine Verbindung besteht, was sich auch auf das kontrafaktorisches Risiko auswirkt. Eine Dienstleistung in großem Umfang und überprüfbare Outcomes können dieses Risiko verringern. In Kombination mit einem SIB mit einer kurzen Laufzeit, z. B. von einem oder zwei Jahren, ist der Kontext stabil.

Im Falle eines hohen kontrafaktischen Risikos, beispielsweise bei einer nicht geprüften SIB-Intervention für junge ehemalige Strafgefangene, ist die Investition in eine geschätzte Wirkungsmessung ein Schritt, der wirkungsorientierten Geldgeber/innen die Sicherheit gibt, dass sie nicht für Ergebnisse bezahlen, die ohnehin eingetreten wären. Außerdem müssen die Investor/innen keine niedrigen Rückzahlungen für Outcomes befürchten, die „schwieriger als erwartet zu erzielen“ (Social Finance Ltd, 2016: 16) waren. Wenn das kontrafaktische Risiko gering erscheint, beispielsweise bei vielfach getesteten Bewerbungstrainings, sind zusätzliche Kosten für einen Wirkungsmessungsansatz gegebenenfalls nicht die richtige Wahl.

3. BEWERTUNG VON OUTCOMES

Für die Bewertung der Outcomes eines SIB werden oft die durchschnittlichen Kosteneinsparungen der öffentlichen Hand verwendet. Diese Kosteneinsparungen werden mit dem sozialen Wert kombiniert, für den der/die öffentliche Auftraggeber/in der Dienstleistung zahlen würde. Dieser ergibt sich aus der Verbesserung der Outcomes. Bei der Bewertung der Ergebnisse sollte jedoch beachtet werden, dass dieser Wert, der für die Bestimmung des Renditepotentials verwendet wird, auch eng mit staatlichen Kosteneinsparungen verbunden ist (Social Finance Ltd, 2011b: 7–8). Der Outcome-Wert in seiner einfachsten Form wird durch die Kosteneinsparungen für die Staatshaushalte definiert.

4. IMPACT MESSEN UND ZUWEISEN

Das Ziel der Outcome-Metrik ist es, aufzuzeigen, wie viel Impact durch die Intervention erzielt wurde. Das bedeutet konkret, dass die Nettowirkung bestimmt werden muss. In diesem Schritt der Messung des Outcomes muss die sogenannte „Additionalität“, abzüglich der Faktoren, was hätte passieren können, wenn die Intervention nicht vorgesehen und durchgeführt worden wäre, berechnet werden.

Um die Nettowirkung zu bestimmen, müssen einige Elemente vom gesamten Outcome abgezogen werden. **Deadweight** gehört zu den bekanntesten. Dieser Begriff bezeichnet Outcomes, die auch ohne Intervention erreicht worden wären. Dabei handelt es sich um eine Art „grundlegende Prüfung“ (Social Finance Ltd, 2015: 16), ob die Wirkung infolge der Intervention ohnehin eingetreten wäre. **Leakage** bedeutet, dass Wirkungen und Veränderungen vorhanden sind, die für eine Gruppe eingetreten sind, die im Rahmen der Intervention nicht hätte erreicht werden sollen. **Displacement** ist ein von anderen Personen oder Organisationen verursachter Effekt, z. B. wenn eine arbeitslose Person einen Arbeitsplatz bekommt, und damit anderen Arbeitslosen dieselbe Chance entzieht (Schober and Then, 2015: 50). Displacement wird nur in die Berechnung miteinbezogen, wenn es eine entsprechend hohe Wirkung hat. **Attribution** wird als „Zuordnung von Effekten zum jeweiligen Projekt (Schober and Then, 2015: 50) verstanden. Genauer gesagt schließt dieses Konzept Effekte aus, die von anderen Projekten oder Organisationen verursacht wurden. Die Abschwächung von Effekten insbesondere für längerfristige Projekte wird im **Drop-off** berechnet und entsprechend vom „gesamten Outcome“ oder Impact abgezogen.

Für die Bewertung und Messung von Outcomes gibt es verschiedene Modelle und Strategien. Unterschiedliche Faktoren wie Kosten, Pragmatismus und Qualität beeinflussen die Entscheidung darüber, welches Messsystem eingesetzt wird. Unglücklicherweise ist die teuerste Methode die durchdachte und robusteste. Die meisten SIBs in den USA setzen **randomisierte Kontrollstudien** ein, da sie einen hohen finanziellen Wert haben (Social Finance Ltd, 2015: 16). Die Intervention und die Kontrollgruppe werden zufällig aus den teilnehmenden Personen sowie den verschiedenen zu vergleichenden Outcomes und Ergebnissen gebildet. Dies geschieht nur, wenn die Intervention so gestaltet ist, dass sie die Zielgruppe zufällig erreicht. Randomisierte Kontrollstudien sind sehr robust und bieten starke Kontrollmechanismen für Faktoren wie Deadweight usw. Ebenso robust sind **abgestimmte Kontrollstudien**. Hierbei werden die Teilnehmenden aufgrund statistischer Kennwerte mit einer Kontrollgruppe verglichen, die der Intervention nicht unterzogen wird. Diese Methode ist jedoch ebenso teuer und zeitaufwendig wie andere Kontrollstudien.

Die **Analyse historischer Baselines** umfasst den Vergleich von Outcomes der tatsächlichen Intervention mit jenen einer historischen, „vorhergehenden, identischen oder ähnlichen Personengruppe“ (Social Finance Ltd, 2015: 16). Dieses Modell ist nur möglich, wenn es sich um Zielgruppen handelt, die über einen ähnlichen Zeitraum beobachtet werden können. Wenn historische Baselines für die Messung des Erfolgs von SIBs mit geringem Vertragsumfang verwendet werden, können die Kosten sehr hoch ausfallen. An-

dererseits ist es eine gute Messmöglichkeit, wenn randomisierte oder abgestimmte Kontrollstudien aus ethischen Gründen nicht möglich sind.

Eine weitere Möglichkeit zur Messung des Effekts eines SIB ist die Erstellung eines **wirkungsabhängigen Tarifmodells**. Die erwarteten Kosten, falls die Intervention nicht durchgeführt werden würde, werden verwendet, um standardisierte Kriterien zu erhalten. Im Rahmen dieser Kriterien wird ein Tarifmodell erstellt und für die Messung von Outcomes verwendet. Es gibt kein Verfahren für den Vergleich der Ergebnisse mit einer Gruppe, die keiner Intervention unterzogen wurde. Mit einem wirkungsabhängigen Tarifmodell können die Wirkungsmessung sowie der gesamte SIB einfach verwaltet und strukturiert werden. Allerdings ist bei der Messung mit Tarifen das Risiko eines Deadweight oder perverser Anreize höher.

5. WIRKUNGSEVALUATION

PHINEO verwendet in seiner Publikation „Kursbuch Wirkung“ (eng. Social Impact Navigator) drei Phrasen zur Beschreibung des wirkungsorientierten Steuerungskreislaufs einer NPO (Kurz and Kubek, 2016): 1.) Wirkung planen, 2.) Wirkung analysieren und 3.) Wirkung verbessern. In Hinsicht auf die Verbesserung der Wirkung schlägt Phineo gAG vor, einen kontinuierlichen Lernprozess innerhalb der Organisation zu implementieren sowie regelmäßig über Outputs, Outcomes und den erwarteten Impact zu berichten.

Für die Berichterstattung und die Bewertung sozialer Wirkungen wurden insbesondere zwei Modelltypen entwickelt: Social Return on Investment (SROI) und Social Reporting Standard (SRS). Diese werden nachfolgend ausführlicher beschrieben:

Laut Then und Schober 2015 wird ein **SROI** verwendet, um ein Wirkungsmodell mit kausalen Zusammenhängen für ein spezifisches Projekt oder eine Organisation zu erstellen. „Es handelt sich um einen Mixed-Method-Ansatz zur Bewertung der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Wirkung von Interventionen.“ (Maier et al., 2015). Das Wirkungsmodell des SROI dient der Messung des finanziellen und gesellschaftlichen Nutzens einer Organisation. Eine SROI-Analyse kann als ein Steuerungsinstrument, vergleichbar mit einer Balanced Scorecard, oder als Bewertungsmethode von Projekten und ganzen Unternehmen verwendet werden.

Die Methode wurde vom Robert Enterprise Development Fund (REDF) in San Francisco entwickelt und 1996 erstmals für die Berechnung des gesellschaftlichen Nutzens von Maßnahmen zur Wiedereingliederung Erwerbsloser in den Arbeitsmarkt eingesetzt (Sprinkart, 2015: 93).

Um den Nutzen und die individuellen Wirkungen seitens der am Projekt beteiligten Stakeholder/innen zu identifizieren, werden drei verschiedene Betrachtungsebenen im SROI sowie im Wirkungsmodell berücksichtigt. Durch diese Betrachtungsebenen werden die Wirkungen eines Projekts, das die SROI-Methode verwendet, identifiziert und wenn möglich in Währungseinheiten umgewandelt:

Die erste Ebene ist der *economic value* (ökonomische Mehrwert), der hauptsächlich das betriebswirtschaftliche Ergebnis im Sinne der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung oder allgemeinen Finanzinvestitionen aufgreift. Ein *economic value* ergibt sich, wenn „es eine finanzielle Rendite für eine Investition gibt“. Die zweite Ebene bietet einen Blick auf den *social value* (sozialen Mehrwert) eines Projekts oder einer Organisation. Das bedeutet „alle nicht monetär quantifizierbaren Zusatzerträge“ (Sprinkart, 2015: 93). Hier werden beispielsweise eine gesteigerte Lebensqualität oder ein besserer Gesundheitszustand angeführt. Mit anderen Worten umfasst dies Aktivitäten und Ressourcen, die Verbesserungen für bestimmte Zielgruppen oder die Gesellschaft mit sich bringen.

Die letzte Betrachtungsebene ist der *socio-economic value* (sozioökonomische Mehrwert). Dabei werden monetär berechenbare Erträge außerhalb der wichtigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erfasst. Folglich handelt es sich hier um eine Art Zwischenebene, die sich zwischen den sozialen und den wirtschaftlichen Mehrwerten und Effekten bewegt.

Der **SRS** ist eine Richtlinie zur Berichterstattung, die sowohl externen als auch internen Stakeholder/innen gleichermaßen Transparenz ermöglicht. Er hilft bei der Förderung der Wirkungsorientierung innerhalb der Organisation und bei der Verbesserung von Programmen und Prozessen. Der SRS wurde von einer Vereinigung von Organisationen entwickelt, die sich mit der Finanzierung von NPOs und Sozialunternehmen in Deutschland befassen (einschließlich Phineo gAG). Der SRS beinhaltet keine Monetarisierung des sozialen Mehrwerts (d. h. Outcomes und Impacts).

3.1.4. Erstellen des Business Case

Im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Business Case wird oft das sogenannte Five-Case-Modell erwähnt. Dazu gehören die fünf Dimensionen, die für einen funktionsfähigen Business Case notwendig sind: Das strategische Szenario, das betriebswirtschaftliche Szenario, das kommerzielle Szenario, das finanzielle Szenario sowie das Management-Szenario werden nachstehend ausführlicher beschrieben (basierend auf [HM Treasury, 2018: 7–10]). Dieses Modell kann auf Projekte, Richtlinien, Strategien, Programme usw. sowie auf SIBs angewendet werden.

Das **strategische Szenario** als eine Dimension des Business Case möchte erklären, wie Veränderungen strategisch geeignet sind. Um eine Veränderung anzuregen und zu gestalten, ist eine aktuelle organisatorische Geschäftsstrategie erforderlich, die sämtliche Richtlinien und Zielsetzungen berücksichtigt und eine Grundlage für die Ziele und Treiber der vorgeschlagenen Ausgaben bietet. Im besten Fall werden diese Begründungen gemäß dem SMART-Prinzip formuliert (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert). Die Herausforderung besteht hier in der Erklärung, warum weitere Ausgaben erforderlich sind, um wichtige Inputs, Outputs und schließlich auch Impacts für z. B. Investor/innen, Dienstleister/innen und die Zielgruppe zu erzielen. Strategisch gesehen befassen sich SIBs daher mit der Erörterung der Ursachen, Motivationen und Gründe für die Verwendung materieller und immaterieller Vermögenswerte für die verschiedenen Stakeholder/innen.

Das **wirtschaftliche Szenario** beinhaltet als eine Dimension des Business Case drei Werte, die auf den ersten Blick nicht unbedingt wirtschaftlich zu sein scheinen. Zusätzlich zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Intervention sollte die wirtschaftliche Dimension auch soziale und ökologische Themen berücksichtigen, die die Gesellschaft betreffen und beeinflussen. Deshalb spielt hier die Messung und Definition des Erfolgs eines Programms oder Projekts eine wichtige Rolle. Die Mindestanforderungen werden festgelegt und eine Kosten-Nutzen-Analyse oder ein ähnliches Werkzeug wird eingesetzt, um den bestmöglichen Nutzen der Intervention für das Unternehmen oder, im Falle eines SIB, für die NEETs und die Zielgruppe zu bestimmen. Im Umgang mit besonderen Bedürfnissen der Zielgruppe – im Falle eines SIB größtenteils NEETs – ist es wichtig, die Art des sozialen Problems zu definieren, wie es den Alltag der Menschen beeinträchtigt, die Hindernisse zur Erarbeitung besserer Lösungen und schließlich die geeignetste Zielgruppe auszuwählen (Social Finance Ltd, 2011a: 7). Zunächst müssen die richtigen Optionen für Umfang, Lösung, Implementierung und Finanzierung ausgewählt werden. Andernfalls weisen die Optionen nicht das optimale Preis-Leistungs-Verhältnis auf, was höhere Kostenoptionen hinsichtlich Leistungen und Risiken rechtfertigt und diese monetarisiert.

Das **kommerzielle Szenario** bezieht sich auf den Nachweis einer gut strukturierten Vereinbarung zwischen der öffentlichen Hand und Dienstleister/inne/n. Dies erfordert eine gute Kenntnis sowohl des Markts als auch der von den Dienstleister/inne/n zu erbringenden Leistungen und der potentiellen Risiken, die sich aus den Gebührenmechanismen des öffentlichen und des privaten Sektors ergeben. In der kommerziellen Dimension besteht die Herausforderung insbesondere darin, hinsichtlich möglicher Änderungen von Geschäfts-, organisatorischen oder Betriebsanforderungen während der Vertragsphase klug und vorausschauend zu handeln.

Das **finanzielle Szenario** bezieht sich auf die erschwingliche Finanzierung der Optionen und Interventionen, an denen Stakeholder/innen beteiligt sind. Finanzierungslücken sind während des Programmzeitraums weitestgehend zu vermeiden und sollten präventiv ermittelt werden. Da SIBs oft mehrere Dienstleister/innen finanzieren, sollten die Interventionskosten in der finanziellen Dimension nicht außer Acht gelassen werden. Die Gesamtkosten für Programmumsetzung, Infrastruktur und Gemeinkosten sind hier inbegriffen und müssen im Rahmen des SIB von den Investor/inn/en aufgebracht werden. Daher ist es wichtig, in einer frühen Phase ein Finanzierungsmodell zu erstellen, das die wirtschaftlichen Aspekte des SIB widerspiegelt. Aus diesem Grund sind drei Faktoren zu berücksichtigen: die oben genannten gesamten Interventionskosten, die Ergebniswerte und die Zeitplanung für die Rückzahlungen der Investition (Social Finance Ltd, 2011a: 9).

Mit dem **Management-Szenario** wird im Business Case sichergestellt, dass sowohl die Implementierung als auch die Evaluation des strategischen Teils der Organisation, des Programms oder des Projekts erfolgen. Um die erwarteten Ergebnisse zu erzielen, sind ein Risikomanagement und das Aufstellen von Notfallplänen notwendig.

Nachdem die Dimensionen vorgestellt wurden, die ein Business Case umfassen sollte, wird nun auch der Prozess der Erstellung eines Business Case untersucht. Es gibt einige Schlüsselaktivitäten, die in drei Schritten definiert werden (HM Treasury, 2018: 11–18). Noch bevor die Schlüsselaktivitäten in die drei Stufen unterteilt werden, wird die strategische Dimension des Business Case benötigt, um den Kontext und die Beurteilung in der strategischen Planungsphase bereitzustellen. Diese Phase entspricht Punkt 0 und stellt den strategischen Kontext fest, d. h. sie gibt die Bestätigung, dass das Projekt, der SIB, strategisch ausgerichtet ist.

Daraufhin folgt die erste Stufe: Scoping des Plans und Anfertigung des Strategic Outline Case (SOC). Dabei erfolgt eine erneute Bestätigung des strategischen Kontextes. Dies geschieht in zwei Schritten: Erstellung eines Szenarios für die Änderung und Untersuchung der bevorzugten Methode. Nach Abschluss der SOC-Phase werden das Management und die Stakeholder/innen wissen, wie robust die Intervention ist und wie sie künftig auszurichten ist.

Stufe 2 konzentriert sich auf die Planung des Systems und die Anfertigung des Outline Business Case (OBC). Dies ist eine konkrete Planungsphase, in der die Ergebnisse des SOC erneut für eine detaillierte Beurteilung diskutiert werden, d. h. das Preis-Leistungs-Verhältnis wird im vierten Schritt bestimmt. Danach wird eine potentielle Vereinbarung (fünfter Schritt) vorbereitet und im sechsten Schritt werden die Erschwinglichkeit oder der Finanzierungsbedarf festgelegt. Die Planung einer erfolgreichen Umsetzung schließt diese zweite Stufe ab, wodurch sich die Stakeholder/innen auf die Managementdimension der Beschaffungsphase des Projekts einigen können. Die dritte und letzte Stufe bei der Entwicklung eines Business Case ist die Beschaffung der Lösung und die Anfertigung eines Full Business Case (FBC). Die im vorigen Abschnitt besprochene Beschaffungsphase folgt im Anschluss an die Verhandlungen mit potentiellen Dienstleister/inne/n (Ermittlung einer Lösung mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis als 8. Schritt), bevor durch die Vertragsunterzeichnung (Schritt 9) ein vollständiger Business Case entsteht.

Vereinbarungen zur Verwaltung, Umsetzung, Überwachung und Evaluation des Projekts oder SIBs werden im letzten und 10. Schritt getroffen, der Planung für eine erfolgreiche Umsetzung.

Zu diesem Zeitpunkt ist die Entwicklung des Business Case abgeschlossen, nachdem er basierend auf dem Five-Case-Modell erarbeitet wurde. Selbst nach der Entwicklung bleibt der Business Case für SIBs wichtig. Er sollte als Leitfaden für Änderungen dienen, die von der Beschaffungsstelle oder dem/der Dienstleister/in beantragt werden. Des Weiteren sollte er auch die Nachbearbeitung und die Evaluation der Interventionen und Projekte unterstützen und in diesen Fällen die Möglichkeit bieten, auf sie zuzugreifen.

3.1.5. Berechnung und Programmgestaltung

Wie bereits in der Einleitung zu diesem Kapitel erwähnt wurde, führt eine Vielfalt von Dienstleister/innen/n und Verträgen zu dem Risiko, die Übersicht über die Gesamtkosten der Programmumsetzung, einschließlich der Transaktionskosten, der Infrastruktur und der Gemeinkosten zu verlieren. Ein fundiertes Verständnis hiervon ist im Falle eines SIB unentbehrlich. Eine Aufstellung der voraussichtlichen Haushaltsmittel für die Dienstleistungen bestimmt daher den Finanzierungsbetrag, der von den Investor/inn/en aufgebracht werden muss. Ein SIB-Einsatzplan hilft dabei, Empfehlungen für den Geschäftsplan nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis ausführlich umzusetzen. Der Einsatzplan sollte auch Annahmen zur Anzahl der Fälle beinhalten. Darunter ist eine ausführliche Schätzung der Anzahl an Nutzer/innen/n einer von einem SIB angebotenen und erbrachten Leistung zu verstehen. Daraus kann ein ausführlicher Einsatzplan erstellt werden. Für die Schätzung der Anzahl an Nutzer/innen/n werden vor Beginn der Dienstleistung die tatsächlichen Ergebnisse (Baselines) erhoben. Dazu gehören Einrichtungskosten vor der Dienstleistung sowie ein abschließender Messzeitraum zwischen dem Ende der Dienstleistung und der Messung der Endergebnisse. Bei der Erarbeitung des Einsatzplans sind folgende Punkte zu beachten: Wenn eine Messung der Baseline potentieller Nutzer/innen einer Intervention vor der Implementierung beginnt und während der Intervention fortgesetzt wird, fallen zusätzliche Messkosten an. Es ist zudem wichtig, dass eine von einem SIB finanzierte Dienstleistung gut in die lokal vorhandene Servicelandschaft passt. Außerdem soll der Einsatzplan sicherstellen, dass der Transferpfad für durch SIB finanzierte Dienstleistungen mit dem/der öffentliche Auftraggeber/in oder dem/der Intermediär/in vereinbart und geregelt wurde (Social Finance Ltd, 2011a: 21–24).

Die Programmgestaltung umfasst auch die Sozialdienstleister/innen. Bei der Auswahl eines Dienstleisters/einer Dienstleisterin gemäß Kapitel 3.1.2 sind Investor/inn/en am Auswahlverfahren beteiligt, damit sie ihr Risikopotential und -management selbst in die Hand nehmen können. Diese Überprüfung erfordert sowohl eine Erfolgsbilanz als Nachweis für eine messbare Leistung und die beabsichtigte Intervention für die Zielgruppe als auch die Fähigkeit zur Umsetzung, einschließlich des Umfangs der zu erbringenden Leistungen und der lokalen Beziehungen im Dienstleistungsbereich des SIB. Schließlich wird eine Erschwinglichkeitsprüfung durchgeführt, die auch einen Blick auf die Bilanz der Durchführungsorganisation wirft. So sollte weitestgehend sichergestellt werden, dass die vertraglich vereinbarten Leistungen auch erbracht werden und dass der/die Dienstleister/in der/die Richtige für diesen SIB ist. Daher sollte der/die Dienstleister/in vor dem Einsatz des Budgets bewertet werden, um das Preis-Leistungs-Verhältnis zu gewährleisten.

Beim Performance-Management geht es um die Arbeit mit und die Benennung von Dienstleister/innen. Dadurch können die Organisationen, die die Intervention anbieten, von der Managementebene informiert werden, z. B. unterstützt von großen investierenden Sozialunternehmen, um das Lernen innerhalb des Unternehmens zu fördern und so die allgemeine Umsetzung der vereinbarten Intervention zu steuern und zu unterstützen. Darüber hinaus können die sozialen Wirkungen besser verstanden, nachverfolgt und gemeldet werden, um daraus Veränderungen und Verbesserungen abzuleiten. Kurz gesagt, das Vertrauen der Investor/innen wird durch gutes Performance-Management, das in der Programmgestaltung definiert werden muss, gestärkt. Obwohl der/die Performance-Manager/in im Tagesgeschäft sowie bei der Entwicklung eines SIB in der Regel nicht involviert ist, ist er/sie dennoch eine Ressource, die den/die Dienstleister/in im Hinblick auf das Stakeholder-Management berät und die Transparenz sowie die Dienstleistungserbringung vor Ort sicherstellt. Der/die Performance-Manager/in fungiert als Problemlöser/in und Ansprechperson für Investor/innen und Dienstleister/innen. Wenn es nur eine/n Dienstleister/in gibt, wie in manchen direkten SIBs, kann die Arbeit des Performance-Managers/der Performance-Managerin zwar weniger ressourcenintensiv sein, sie bleibt jedoch weiterhin unerlässlich, um gute soziale Wirkungen zu erzielen und den SIB auf Kurs zu halten.

Der Berechnungspunkt basiert auf einem ausführlichen Finanzierungsmodell, das sich mit den wirtschaftlichen Aspekten eines SIB befasst. Er enthält sowohl die Interventions- als auch die Gemeinkosten als Investitionsbedarf für den SIB sowie Kosteneinsparungen und Outcome-Werte, die den Erfolg und die sich aus dem SIB ergebende Rendite für die Investor/innen umfassen. Abschließend geht es um den Zeithorizont für die Ausführung und Zahlung dieser Renditen an das Finanzierungsmodell. Aus mathematischer Sicht ist das Finanzierungsmodell eines SIB erfolgreich, wenn die Interventionskosten zuzüglich der Gemeinkosten und Fixkosten insgesamt geringer sind als die Einsparungen der öffentlichen Hand, der Outcome-Wert. Der Zeithorizont für die Rückzahlung ist äußerst wichtig (siehe Kapitel 3.1.4.).

Die Berechnung und Bestimmung des Zahlungsmechanismus ist auch Teil der Berechnung eines SIB. Hier kommt ein Element der Wirkungsmessung aus Kapitel 3.1.3. ins Spiel. Der Zahlungsmechanismus sollte ausführlich beschreiben, wie der Erfolg einer Intervention aussieht und gemessen wird. Darüber hinaus wird für jeden Teilerfolg ein Tarif festgelegt und es werden der Zeitpunkt und die Höhe der Rückzahlungen an die Investor/innen bestimmt. Auf diese Weise sind Ergebnisse notwendig, um den gewünschten und erwarteten Erfolg zu messen. Genauer gesagt arbeiten wir mit den im Abschnitt Wirkungsmessung definierten Outcome-Metriken sowie der in der Praxis ausführlich gemessenen Methode. Die Höhe der Zahlungen hängt dann vom gemessenen und erwarteten Erfolg ab. Die öffentlichen Auftraggeber/innen müssen diese Erträge auszahlen. Tarife werden daher verwendet, um die Höhe der Zahlung zu bestimmen, z. B. wird bei einer Kosteneinsparung für den Staat der Betrag der Einsparungen gleichmäßig zwischen den Investor/innen und dem/der öffentlichen Auftraggeber/in aufgeteilt. Dieser Anteil müsste bei der Festlegung eines Gewinnbeteiligungstarifs und somit des Zahlungsmechanismus von beiden Parteien bestimmt werden. Der Zahlungszeitpunkt hängt stark von der Messmethode ab. Wenn die Ergebnisse nur von der Leistung einer Person abhängen, können Ergebnisse in regelmäßigen Abständen vom Programm abgerufen werden und eine schnelle Zahlung ist möglich. Wenn die Zahlung jedoch von der Leistung einer Personengruppe wie beim ersten SIB, dem Peterborough Social Impact Bond, abhängt, kann die Ergebnismessung erst stattfinden, nachdem die Intervention ausgesetzt wurde. Natürlich wollen Investor/innen ihr Geld so schnell wie möglich wiedersehen. Der beste Zeithorizont ist von Fall zu Fall zu prüfen. Allerdings wird ein Zeithorizont von etwa fünf Jahren empfohlen. Daher wird für die Zeit zwischen der Intervention, der Wirkungsmessung und der Auszahlung der Rendite ein gut abgestimmter Zeitplan benötigt (Social Finance Ltd, 2011b: 9). In diesem Fall muss der/die Investor/in länger auf seine/ihre Rendite warten.

Der Investitionsbeschaffungsprozess kann beginnen, sobald das Finanzierungsmodell einschließlich Einsatzplan zur Verfügung steht. In der Regel folgen hierauf Gespräche mit Investor/inn/en zur Einholung von Zusagen. Das bedeutet, dass Investitionen unabhängig von der letztendlichen Wirkung zugesichert werden. Die Investor/inn/en sollten wirklich „Appetit“ darauf bekommen, die Ziele des SIB zu unterstützen (Social Finance Ltd, 2011a: 23). Dieser Prozess wird vor der Vertragsunterzeichnung beendet und umfasst eine Konditionsübersicht, die die wichtigsten Vertragselemente zusammenfasst. Der Prozess zielt darauf ab, eine neue Dienstleistung im Einklang mit dem Ziel eines SIB bereitzustellen, die mit dem Geld sozialer Investor/inn/en bezahlt wird und dadurch die Ergebnisse des Dienstleistungsnutzers/der Dienstleistungsnutzerin erheblich verbessert. Aus diesem Grund stellt ein SIB mit seinen zahlreichen Stakeholder/innen und überlappenden Strukturen ein hohes Risiko für Investor/inn/en dar. Und zwar weil die Investor/inn/en all ihr investiertes Geld verlieren könnten, wenn die Ergebnisse unzureichend sind oder überhaupt nicht eintreten. Soziale Investor/inn/en nehmen dieses Risiko nur hin, weil sie es ausdrücklich wollen und weil sie wirkungsvollere Interventionen unterstützen möchten. So werden sie schnell mehr in den gesamten Prozess eingebunden und sind daran beteiligt, ob die Intervention eine positive Wirkung auf Teilnehmende haben kann. Die Einbindung sollte im Idealfall von der Partei übernommen werden, die den Investitionsbeschaffungsprozess steuert. So erfassen z. B. in einem unterzeichneten Outline Business Case die öffentlichen Auftraggeber/innen diese Einbindung der Investor/inn/en. Inhalte könnten daher das Interesse an einem bestimmten sozialen Bereich und die Methode der Erfolgsmessung sein. In der Regel muss die koordinierende Partei von der Finanzaufsichtsbehörde des jeweiligen Landes reguliert werden.

3.1.6. Abwicklung des Vergabeverfahrens

Die Abwicklung des Vergabeverfahrens in einer wirkungsorientierten Auftragsvergabe kann einige Herausforderungen mit sich bringen. Wie Julian Blake während des TAB-Meetings in München im Juni 2018 sagte, ist die Perspektive des Beschaffungsaspekts mit dem Vertrag und mit Impact Investing verknüpft. Viele verschiedene Parteien mit verschiedenen Interessen müssen zusammenarbeiten, auf der Grundlage eines Vertrages und mit dem Ziel, Wirkungen zu erzielen, um Renditen zu erhalten. Blake erinnert uns auch daran, dass aus der öffentlichen Auftragsvergabe zu oft ein Verfahren wird, bei dem zu viele übermäßig auf den Prozess konzentriert sind. So kann es passieren, dass Beamte der öffentlichen Hand zum Beispiel zwar den Prozess selbst betrachten, jedoch aus den Augen verlieren, was er bewirken soll. Mit anderen Worten lässt sie der Fokus auf den Prozess vergessen, dass der Sinn und Zweck der Beschaffung darin besteht, den besten Nutzen bei öffentlichen Dienstleistungen zu erzielen.

Während des Vergabeverfahrens können sich einige Herausforderungen ergeben. Deshalb müssen öffentliche Auftraggeber/innen und Dienstleister/innen in einer kooperativen Partnerschaft enger zusammenarbeiten als in anderen Vertragsformen. Sie sollten Ideen zusammen besprechen und entwickeln, um ein Modell für die Dienstleistung zu gestalten. Diese Arbeitsweise ist für öffentliche Auftraggeber/innen und Dienstleister/innen oft ungewohnt, insbesondere während des Vergabeverfahrens. Öffentliche Auftraggeber/innen sind nicht mehr länger die einzigen, die auf das Ergebnis achten, weil größere Sozialunternehmen, die am SIB beteiligt sind, auch Gewinn erwirtschaften möchten. Auch beim Thema Beschaffung/Vergabe findet eine Art Marktänderung statt. Soziale Dienstleistungen und Organisationen brauchen nicht ausdrücklich strikte Verträge; sie können „ein Maß an Vertrauen sowie relationale Verträge“ zur Verfügung stellen (Government Outcomes Lab, 2018a: 5). Der Zugang zu denselben Informationen während eines Vergabeverfahrens ist eine der kompliziertesten Stufen des gesamten Prozesses. Der/die Auftraggeber/in sollte sicherstellen, dass er/sie die Informationen allen Lieferant/inn/en anbietet, nicht

nur denjenigen, die von Beginn an beteiligt waren. Eine Vorinformation und andere Lösungen werden im nachfolgenden Abschnitt erklärt.

SIBs werden oft mit mehr als zwei verschiedenen Parteien entwickelt, wie Investor/inn/en, Dienstleister/innen oder beiden zusammen. Für Dienstleister/innen kann es schwierig sein, wenn sie einen SIB entwickeln und am Ende ein Auswahlverfahren verlieren. Um einen Zusammenbruch des gesamten SIB aufgrund enttäuschter Dienstleister/innen zu vermeiden, können Lösungen bei der Gestaltung des Vergabeverfahrens ausgearbeitet werden. In manchen Fällen hat der/die Dienstleister/in die Leitung über die SIB-Entwicklung. Es ergibt Sinn, dass der/die Dienstleister/in das Gefühl hat, dass er/sie der-/diejenige ist, der/die an allen Entscheidungen mitwirkt. Doch sobald der/die Auftraggeber/in hinzugezogen wird, trifft die Gesamtheit die endgültigen Entscheidungen darüber, wie die Vergabe abläuft.

Während eines Vergabeverfahrens einen wahren Wettbewerb zu erzeugen, ist eine Herausforderung. Ein SIB ist ein eher neues Instrument, bei dem in den meisten Fällen nur wenige Dienstleister/innen die richtige Leistung erbringen können, um eine innovative Lösung zu erzielen. Aus diesem Grund führt ein offenes Ausschreibungsverfahren nicht zu vielen Angeboten. Andere wichtige Beschaffungswege, die dieses Problem lösen können, werden auf den nächsten Seiten beschrieben.

„Denken Sie nicht über einen Standard nach, denken Sie über ein Modell nach.“ Julian Blake

Im Folgenden wird auch auf einige Änderungen des Vergabeverfahrens hingewiesen, die infolge der EU-Regeln für die Vergabe öffentlicher Aufträge 2015 (Contract Regulations 2015) berücksichtigt werden müssen. Es werden auch einige Möglichkeiten verschiedener Beschaffungsverfahren und -wege veranschaulicht. Dabei handelt es sich um Vorschläge und in jedem einzelnen Fall muss eine individuelle Entscheidung darüber getroffen werden, welches der beste Ansatz für die SIB-Vergabe ist. Während des TAB-Meetings erklärte Blake, dass wir nun eine Phase hinter uns gelassen haben, in der Regeln durch Missverständnisse und Fehlinterpretationen als Barrieren und Hindernisse behandelt wurden, sodass jetzt zunehmend der Zweck und die Freizügigkeit der Regeln erkannt wird. Es ist wichtig, sich die neue Flexibilität der Auftragsvergabe vor Augen zu halten und „nicht über einen Standard, sondern über ein Modell nachzudenken“.

REGELN FÜR DIE VERGABE ÖFFENTLICHER AUFTRÄGE 2015

Die EU-Richtlinien über das öffentliche Auftragswesen wurden im Rahmen der EU-Regeln für die Vergabe öffentlicher Aufträge 2015 umgesetzt. Das Europarecht verfolgt das Ziel, durch Wettbewerb eine hohe Qualität zu erreichen und Lieferant/inn/en gleichberechtigten Zugang zu Chancen zu ermöglichen. Der Schwerpunkt lag nicht immer darauf, dem öffentlichen Interesse zu dienen. Die neuen Vorschriften enthalten hinsichtlich der Beschaffungs- und Vergabevorschriften eine größere Flexibilität, so dass öffentliche Auftraggeber/innen Beschaffungen nun schneller vornehmen können und sich mehr danach ausrichten können, jene Lieferant/inn/en zu finden, die für das Ziel des beschafften Projekts am besten geeignet sind.

Es gibt einige wesentliche Änderungen, die in den nachfolgenden Absätzen erläutert werden:

KMU können besser daran beteiligt werden, weil die Behörden dabei unterstützt werden, weniger Auftragsvergaben zu tätigen und weniger Einschränkungen hinsichtlich Mindestumsätzen zu haben. Die Lieferantenauswahl ist einfacher, indem mehr Eigenerklärungen von Lieferant/inn/en genutzt und mehr

Zugangsmöglichkeiten angeboten werden. Die neue Flexibilität in der gesamten neuen EU-Verordnung kann auch in der Änderung des gesamten Verfahrens und der Konsultationswege beobachtet werden. Vorläufige Marktkonsultationen zwischen den öffentlichen Auftraggeber/inne/n oder Behörden und Lieferant/inn/en sind möglich und sollten für bessere Spezifikationen sorgen, um das Projektziel zu erreichen. Auch die Fristen haben sich geändert. Die Mindestfristen für die Beantwortung der ausgeschriebenen Auftragsvergaben wurden um etwa 30 % verringert.

Eine der wichtigsten neuen Eigenschaften ist die die gelockerte Regelung (engl. **Light Touch Regime**). Das bedeutet, dass öffentliche Auftraggeber/innen und Behörden das Vergabeverfahren nach Bedarf gestalten können. Es muss nur den Grundsätzen des EU-Vertrags entsprechen (Villeneuve-Smith and Blake, 2016: 9). Fünf davon sind für die Abwicklung des Vergabeverfahrens wesentlich:

Es darf *keine Diskriminierung* aufgrund der Staatsangehörigkeit geben. Der Grundsatz der Gleichbehandlung bedeutet die gleiche Zugangsmöglichkeit für alle Lieferant/inn/en. Sie alle müssen für die Abgabe von Angeboten dieselben Informationen erhalten. Gemäß dem *Grundsatz der Transparenz* muss das Vergabeverfahren vorhersehbar und offen sein. Dokumente zu Auftragsvergabe und Beschaffung müssen verständlich sein und sämtliche Vereinbarungen gemäß der vorgeschlagenen Auftragsvergabe enthalten. Sämtliche Dokumente von anderen Staaten müssen angenommen und *gegenseitig anerkannt* werden. Die Qualifikationsanforderungen hinsichtlich des Projektziels oder der Zielgruppe des Auftrags müssen gerechtfertigt und für die zu beschaffende Dienstleistung oder Arbeit geeignet sein. Dies ist der Grundsatz der *Verhältnismäßigkeit*.

BESCHAFFUNGSWEGE

Das gesamte Vergabeverfahren kann in vier mögliche Hauptvergabeverfahren unterteilt werden: Das **offene Verfahren** bedeutet, dass der/die öffentliche Auftraggeber/in Dienstleister/inne/n die Möglichkeit anbietet, direkt infolge der Auftragsbekanntmachung ein Angebot für den Auftrag abzugeben. Der/die Dienstleister/in, der/die den Auftrag erhalten soll, wird direkt ausgewählt. Der Nachteil des offenen Vergabeverfahrens ist der, dass keine Möglichkeit für einen Vorqualifikationsprozess oder Verhandlungen besteht. Es ist auch wichtig zu wissen, dass die „Anforderung vollständig im Voraus festgelegt werden kann“ (Social Finance Ltd, 2011a: 33). Aus diesem Grund wird das offene Verfahren nicht oft für die Vergabe von Social Impact Bonds eingesetzt.

Das **nichtoffene Verfahren** bedeutet, dass der/die öffentliche Auftraggeber/in eine Vorauswahl unter den Dienstleister/inne/n trifft, die auf die Auftragsbekanntmachung reagieren. Nur die vorausgewählten Dienstleister/innen (mindestens fünf, sofern fünf verfügbar sind) nehmen am Auswahlverfahren teil. Das nichtoffene Verfahren ist ein zweistufiger Prozess, der eine Vorauswahl und die Übermittlung eines formalen Angebots beinhaltet. Der/die Dienstleister/in, der/die den Auftrag erhalten soll, wird ebenfalls direkt ausgewählt. Diese Art des Vergabeverfahrens ist für Social Impact Bonds geeignet.

Handelt es sich um einen komplexeren SIB, könnte der **wettbewerbliche Dialog** die richtige Wahl für die Vergabe sein. Nach Veröffentlichung der Auftragsbekanntmachung und Durchführung eines Auswahlverfahrens, bei dem mindestens drei Dienstleister/innen zur Teilnahme am Dialog ausgewählt werden müssen, erörtert der/die öffentliche Auftraggeber/in eine oder mehrere Lösungen, die den Anforderungen des Projekts angepasst werden. Die ausgewählten Dienstleister/innen erhalten nach dem wettbewerblichen Dialog zwischen ihnen und der Behörde die Aufforderung zur Angebotsabgabe.

Der letzte Hauptbeschaffungsweg ist das **Verhandlungsverfahren**. Nach Veröffentlichung der Auftragsbekanntmachung findet ein Auswahlverfahren statt, bei dem drei Dienstleister/innen ausgewählt werden müssen, um in Verhandlungen einzutreten. Der/die öffentliche Auftraggeber/in handelt nun mit einem oder mehreren Dienstleister/inne/n den Auftrag und die Bedingungen aus. Dieses

Verhandlungsverfahren sollte nur eingesetzt werden, wenn andere Verfahren nicht greifen, der Wettbewerb nicht ausreichend ist oder eine vorherige Preisgestaltung nicht möglich ist. Im Rahmen der EU-Regeln für die Vergabe öffentlicher Aufträge²⁰¹⁵ können Behörden ein beschleunigtes Verhandlungsverfahren einsetzen. Dessen Einsatz kann kürzere Fristen rechtfertigen. Es gibt auch einen „größeren Spielraum für Verhandlungen nach der Angebotsabgabe“ (Government Outcomes Lab, 2017a: 7), sodass Behörden endgültige Angebote besser optimieren können.

Ein weiterer und zugleich der neueste Beschaffungsweg ist die **Innovationspartnerschaft**. „Sie ist eine gute Möglichkeit, um SIBs und wirkungsorientierte Verträge zu verbreiten. Sie ist ein Verfahren zur Beschaffung eines Partners/einer Partnerin anstelle eines Dienstleisters/einer Dienstleisterin. Die Voraussetzung ist ein/e Partner/in zur Unterstützung beim innovativen Design anstelle eines Dienstleisters/einer Dienstleisterin, und der/die Partner/in darf mit der Erbringung der gestalteten Dienstleistung im Rahmen desselben Innovationspartnerschaftsvertrages für eine angemessene Vertragsdauer fortfahren, die der Art der Dienstleistung und der Notwendigkeit ihrer Schaffung und Entwicklung angemessen ist“ [aus dem Protokoll der Rede von J. Blake beim 3. Co-Creative-Lab in Ljubljana von M. C. Pizzorno, 4. Dezember 2017]¹. Es handelt sich um einen Vertrag für gemeinsame Versuche. Das Ergebnis einer Innovationspartnerschaft ist ein Umsetzungsmodell und die Dauer der Umsetzung wird die Vertragslaufzeit bestimmen oder in den Worten von Julian Blake:

„Mit diesem Verfahren kann eine Behörde mit einem Innovationspartner/einer Innovationspartnerin zusammenarbeiten.“

Eine Innovationspartnerschaft beginnt mit einem Verfahren zur Auswahl von Lieferant/inn/en, die auf die Bekanntmachung reagiert haben. Anschließend verwendet der/die öffentliche Auftraggeber/in eine ausgehandelte Vorgehensweise, um Lieferant/inn/en dazu einzuladen, Ideen für innovative Arbeiten im Rahmen einer Partnerschaft zu besprechen und zu entwickeln. In einer Innovationspartnerschaft darf der/die öffentliche Auftraggeber/in Partnerschaften mit mehr als einem Lieferanten/einer Lieferantin eingehen. Durch dieses Vergabeverfahren löst eine Innovationspartnerschaft das Problem eines „Wettbewerbsvorteils“ und des „geistigen Eigentums“, da sie die Art der Zusammenarbeit anerkennt. Die Innovationspartnerschaft bietet ein Verfahren für die Forschungsentwicklung, sie sorgt dafür, dass ein Engagement vor der Beschaffung/Vergabe Sinn ergibt, sie ermöglicht die Markterschließung für innovative Lösungen, sie ist ein Mittel, um das Innovationsrisiko zu teilen, ein Mittel für die öffentliche Hand, Standards zu entwickeln und sie richtet eine zentrale Anlaufstelle für Gestaltung und Abwicklung ein. Dieses Verfahren bringt daher einige Änderungen mit sich, da das Investieren für Wirkungen dasselbe wird wie Investieren im Allgemeinen.

Wenn der SIB ziemlich aber noch nicht vollständig sicher ist, sollte der/die öffentliche Auftraggeber/in von einer **Vorinformation** Gebrauch machen. Diese bietet potentiellen Lieferant/inn/en ein kleines Zeitfenster, um ihr Interesse auszudrücken und um innerhalb einer Frist von 10 Tagen ein Angebot zu unterbreiten. Somit gibt es eine begrenzte Möglichkeit für Dienstleister/innen, die zuvor nicht einbezogen wurden. Eine Vorinformation wird übermittelt, wenn sich ein/e Dienstleister/in in einer unangreifbaren Position befindet, beispielsweise wenn er/sie die Entwicklung des SIB leitet. Eine Vorinformation bietet dieser Art von Lieferant/inn/en die Möglichkeit, ein Angebot zu übermitteln. Die Vorinformation wird häufig im Rahmen eines nichtoffenen Verfahrens eingesetzt.

¹ Quelle nicht öffentlich verfügbar.

Das Gegenteil einer Vorinformation ist die **freiwillige Ex-ante-Transparenzbekanntmachung (FEAT)**. Diese sieht keinen Wettbewerb vor; stattdessen wird von ihr Gebrauch gemacht, wenn der/die öffentliche Auftraggeber/in Grund zur Annahme hat, dass nur ein/e Lieferant/in vorhanden ist, um die ausgeschriebene Leistung zu erbringen. Wenn das der Fall ist, kann der/die öffentliche Auftraggeber/in eine FEAT veröffentlichen. Sie stellt eine rückwirkende Bekanntmachung über die Entscheidung dar, einen Vertrag mit einem Lieferanten/einer Lieferantin ohne Wettbewerb abzuschließen.

„Die FEAT ist ein Verfahren im Rahmen des Vergabeverfahrens, um zu testen, ob es eine/n einzige/n Lieferant/in gibt oder nicht.“ Julian Blake

Die FEAT gibt bekannt, dass der/die öffentliche Auftraggeber/in beabsichtigt, den Auftrag ohne Veröffentlichung im Amtsblatt der Europäischen Union zu vergeben, wie es nach den EU-Regeln für die Vergabe öffentlicher Aufträge vorgesehen ist. Mit anderen Worten, die Bekanntmachung stellt die Rechtfertigung der Entscheidung der öffentlichen Auftraggeber/innen dar (Government Outcomes Lab, 2018c: 6).

Die konkreten Schritte zur Erstellung einer FEAT setzen eine Stillhaltefrist von 10 bis 15 Tagen nach der Auftragsvergabe. Während dieser Frist können Organisationen „Einspruch erheben und Zugang zu einem Wettbewerb verlangen“ (Government Outcomes Lab, 2018c: 6). Wenn in diesem Zeitraum kein/e andere/r Dienstleister/in auf die FEAT reagiert, kann das Vergabeverfahren mit einem Verhandlungsverfahren fortgesetzt werden. Die Entscheidung kann außerhalb der Stillhaltefrist nicht angefochten werden.

Wenn die öffentlichen Auftraggeber/innen mit anderen öffentlichen Auftraggeber/innen, beispielsweise anderen Stellen der öffentlichen Hand, zusammenarbeiten möchten, können sie eine **Kooperationsvereinbarung** abschließen. In diesem Fall ist kein Wettbewerb notwendig, allerdings ist eine Form der Vereinbarung mit den vertraglichen Verpflichtungen beider öffentlichen Auftraggeber/innen erforderlich. Diese Art des Vergabeverfahrens wurde für Drogen- und Alkoholdienstleistungen für Familien in Kent entwickelt. Die Kooperationsvereinbarung wurde zwischen Kent County Council, Medway Council und dem Tavistock und Portman NHS Foundation Trust aufgesetzt.

3.1.7. Vertragsformen von SIBs

Die Auftragsvergabe bei einem SIB bedarf einer genauen Planung. Diese beginnt mit der Erstellung und der Wahl einer Vertragsart, die für den voraussichtlichen SIB perfekt geeignet ist. Beim TAB-Meeting im Uni 2018 in München lud das Projektteam von AlpSIB Jussi Nykänen aus Finnland ein, sein Wissen über die Auftragsvergabe bei SIBs zu präsentieren und die verschiedenen Vertragsarten vorzustellen. Dr. Jussi Nykänen ist ein Gründungspartner von Epiqus Ltd, der ersten wirkungsorientierten Investmentfondsmanagementgesellschaft in den nordischen Ländern.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die verschiedenen Arten und Möglichkeiten der Auftragsvergabe bei einem SIB sowie die Schlüsselbegriffe von SIB-Verträgen näher erläutert.

DIREKTVERTRÄGE

Ein Direktvertrag wird als Liefervertrag zwischen dem/der Dienstleister/in und dem/der Geldgeber/in für die Wirkung definiert. Der/die Dienstleister/in erhält das Working Capital direkt vom/von der öffentlichen Auftraggeber/in oder der für die Wirkungen bezahlenden Stelle. Das Working Capital wird oft in Form eines Darlehens ausbezahlt (oft bei französischen SIBs). Die wirkungsabhängigen Zahlungen werden geleistet, wenn die festgelegten Ziele und Wirkungen so wie im Vertrag festgehalten erzielt werden. Diese Zahlungen gehen an den/die Dienstleister/in und werden dann an die Investor/inn/en weitergegeben (So and Jagelowski, 2013: 13). Wenn die vereinbarten Wirkungen nicht erzielt wurden, werden, wie es für SIBs typisch ist, keine Zahlungen geleistet.

Wenn der/die Dienstleister/in zu wenig leistet, könnte es ein vertragliches Problem geben. Investor/inn/en können den Vertrag nicht einfach ändern oder kündigen, daher tragen sie ein hohes Risiko. Um dieses Risiko zu verringern, sollten sie vor Vertragsabschluss mit dem/der Dienstleister/in eine ausführliche Due-Diligence-Prüfung durchführen. Durch diese Art eines Direktvertrages nehmen Dienstleistende eine sehr zentrale Rolle ein. Sie sind für die Umsetzung der Vereinbarung und auch für das interne Performance-Management verantwortlich (Gustafsson-Wright et al., 2015: 9; OECD, 2016: 6). Allerdings ist es schwierig, das Risiko mit Dienstleister/innen zu teilen. Während Unternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit einen Teil des Risikos auf sich nehmen, können NGOs nicht davon profitieren, weil sie nur die Kosten decken können. Daher hängt es von der Art des Dienstleisters/der Dienstleisterin ab.

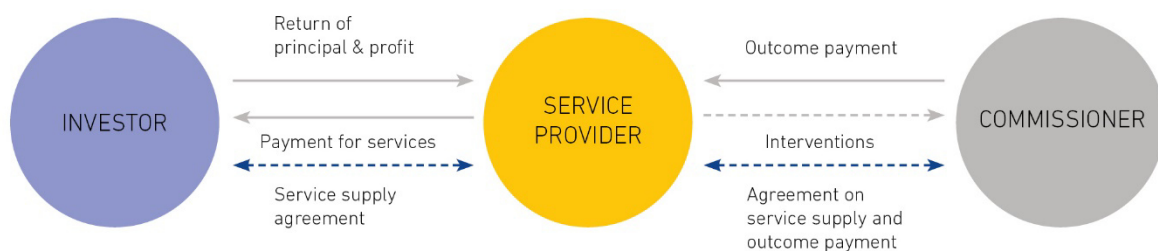


Abbildung 2 Direkte Finanzierung von Leistungen (aus der Präsentation struktureller Möglichkeiten von SIBs/SOCs von Jussi Nykänen während des TAB-Meetings in München, 19. Juni 2018)²

SIBS MIT ZWECKGESELLSCHAFT (SPECIAL PURPOSE VEHICLE, SPV)

Eine andere Art des direkten Vertragsabschlusses ist ein Vertrag mit einem Special Purpose Vehicle (SPV), einer juristischen Person, die speziell für den SIB gegründet wurde. Einfach ausgedrückt ein SPV ist ein Bankkonto, auf dem Investor/inn/en ihr Geld hinterlegen (So and Jagelowski, 2013: 12). Anschließend überweist das SPV das Geld an den/die Dienstleister/in, um die Intervention zu finanzieren. Das Geld wird nur dann abgerufen, wenn es für die Intervention selbst benötigt wird. Der/die öffentliche Auftraggeber/in schließt mit dem/der Dienstleister/in einen Vertrag über die wirkungsabhängige Zahlung und Dienstleistungserbringung. Wenn der SIB erfolgreich war und die Wirkungen erzielt wurden, verläuft der Zahlungsfluss in die umgekehrte Richtung: Der/die öffentliche Auftraggeber/in zahlt dem/der Dienstleister/in eine Rendite und diese/r überweist das Geld an das SPV. Durch einen Investitionsvertrag zwischen dem SPV und den Investor/inn/en erhalten sie ihre Rendite direkt vom SPV.

² Quelle nicht öffentlich verfügbar.

Jussi Nykänen erinnerte beim TAB-Meeting in München im Juni 2018 daran, dass das SPV ein gutes Vergabemodell für großvolumige SIBs von beispielsweise 10 Millionen Euro und mehr ist. Es ist auch eine gute Wahl, wenn viele Investor/inn/en oder öffentliche Auftraggeber/innen beteiligt sind. Und zwar deshalb, weil die Investor/inn/en dadurch, dass sie das Geld an ein SPV überweisen und es nicht direkt beim/bei der Dienstleister/in hinterlegen müssen, mehr Sicherheit haben. Andererseits sind die Investor/inn/en aufgrund der Distanz zwischen ihnen und dem/der Dienstleister/in nicht so stark in das ganze Projekt eingebunden.

Öffentliche Auftraggeber/innen ziehen diese Vertragsart oft vor, da sie flexibler ist. Wenn beispielsweise ein/e Dienstleister/in im Rahmen des SIB zu wenig leistet, kann das SPV die Finanzierungs- und Gewinnbeteiligungsvereinbarung zwischen dem SPV und dem/der Dienstleister/in zugunsten eines anderen Dienstleisters/einer anderen Dienstleisterin, der/die besser geeignet ist, aufheben (So and Jagelewski, 2013: 12). Einige andere Anwendungen sind nur mit SPVs möglich. Eine Vermögensübertragung zum Beispiel stellt im Rahmen eines SIB-Vertrages eine gewaltige Herausforderung dar, weil viele Vermögenswerte nicht übertragen werden können oder das Übertragungsverfahren sich äußerst schwierig gestaltet. Beim SPV als juristische Person mit eigenen Vermögenswerten muss das Vermögen nicht mehr zwischen verschiedenen Parteien aufgeteilt werden. Auch wird das Risiko nicht mehr von der Muttergesellschaft eingegangen. Im Falle eines Konkurses oder anderer Probleme teilt das SPV als eigenständige Gesellschaft das Risiko und ein potentielles finanzielles Risiko. Des Weiteren können Unternehmen mit der Bonitätsbeurteilung „Non-Investment-Grade“ Finanzierungskosten sparen, indem sie Vermögenswerte in einem SPV isolieren (PwC, 2011: 5). Zusammenfassend wird festgestellt, dass ein SPV-verwalteter SIB hinsichtlich rechtlicher Angelegenheiten und Cashflow-Management hilfreich ist.

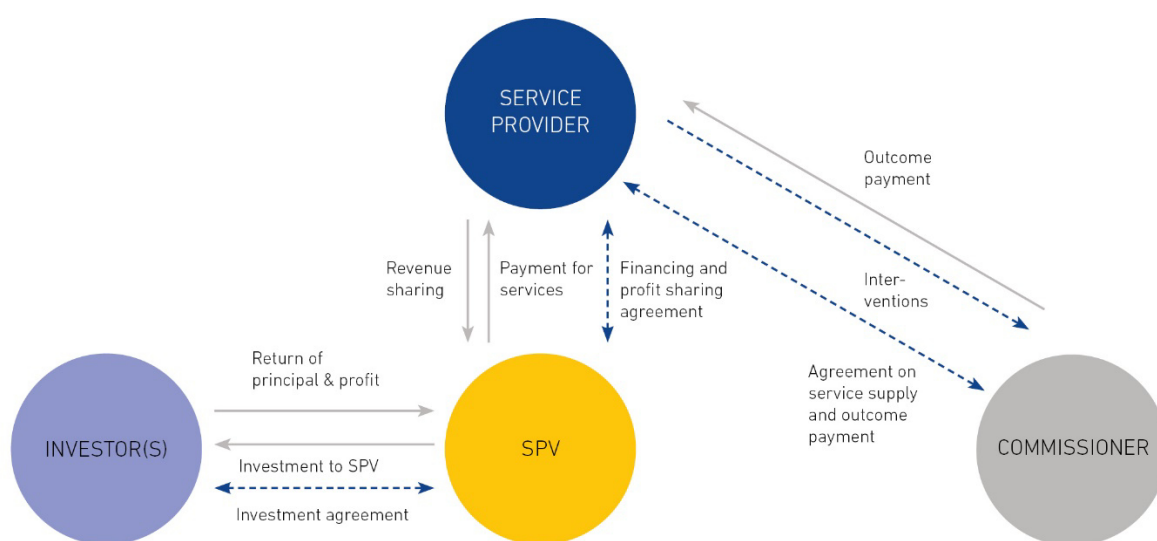


Figure 3 Financing Services via SPV (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018)³

Abbildung 3 Finanzierung von Leistungen via SPV (aus der Präsentation struktureller Möglichkeiten von SIBs/SOCs von Jussi Nykänen während des TAB-Meetings in München, 19. Juni 2018)³

³ Quelle nicht öffentlich verfügbar.

INTERMEDIÄRER SIB

Wenn zwischen dem SPV und einem/einer oder mehreren Dienstleister/inne/n ein/e Intermediär/in steht, handelt es sich beim Vertrag und der Art des SIB um einen intermediären SIB. Der/die Intermediär/in hat durch eine Managementvereinbarung mit dem SPV ein relativ hohes Maß an Verantwortung bei der Entwicklung des SIB und dem Performance-Management (Gustafsson-Wright et al., 2015: 9). Intermediäre und Intermediärinnen werden für ihre Managementleistung vom SPV bezahlt. Zwischen einem/einer Intermediär/in und den Dienstleister/inne/n besteht keine Vereinbarung. Der/die Intermediär/in kann im Namen der Investor/inn/en handeln, wenn die Intervention nicht greift oder ein/e Dienstleister/in eine schwache Leistung erbringt. In diesem Fall kann der/die Intermediär/in die Zahlung an den/die entsprechende/n Dienstleister/in kürzen.

Dieses Vertragsmodell erhöht die Projektqualität und, wie Jussi Nykänen während des TAB-Meetings sagte, es ermöglicht Entwicklern von SIBs die Bildung eines Ökosystems rund um die Dienstleister/innen. Ein Ökosystem geht immer vom Problem aus, das gelöst werden soll, nicht von den beteiligten Dienstleister/inne/n und ihren individuellen Zielen. Das Ergebnis, ob erfolgreich oder nicht, ist das Ergebnis ihrer gemeinsamen Arbeit und nicht das individueller Anstrengungen. Das Risiko wird hier also vom SPV und dem Intermediär/der Intermediärin geteilt.

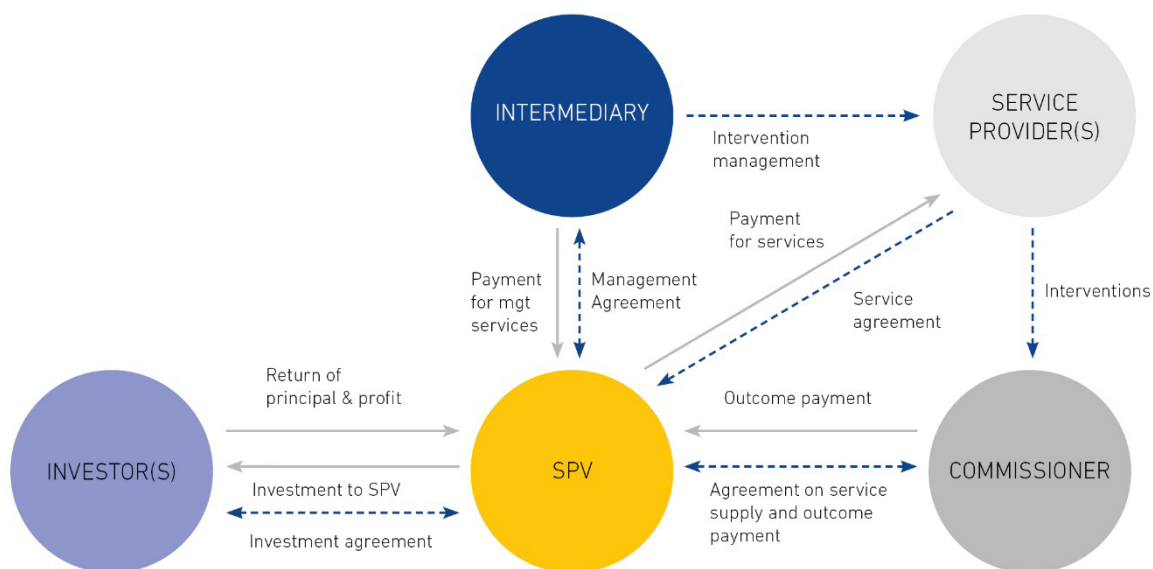


Figure 4 Financing Services via intermediated SPV (taken from the presentation of structural options of SIBs/SOCs by Jussi Nykänen at the TAB meeting in Munich, 19 June 2018)⁴

Abbildung 4 Finanzierung von Leistungen via intermediäres SPV (aus der Präsentation struktureller Möglichkeiten von SIBs/SOCs von Jussi Nykänen während des TAB-Meetings in München, 19. Juni 2018)⁴

⁴ Quelle nicht öffentlich verfügbar.

FONDSVERWALTETE SIBS

Ein fondsverwalteter SIB ist ein Konzept, das sich in Finnland bewährt hat. Einfach erklärt handelt es sich dabei um den Fall, wenn aus dem SPV ein zwischengeschalteter oder ähnlich bezeichneter Fonds wird. Der/die öffentliche Auftraggeber/in sucht eine/n Fondsmanager/in, der/die eine Gebühr aus dem Fonds erhält, und schließt mit ihm/ihr eine ausgeschriebene Programmmanagementvereinbarung. Der große Vorteil eines fondsverwalteten SIB gegenüber anderen Vertragsarten liegt darin, dass mehrere Verträge gestaltet werden können, die sich mit demselben sozialen Problem befassen und es mit den Maßnahmen des SIB lösen.

Wie diese fondsverwalteten SIBs funktionieren, wird im Folgenden mit beispielhaften Zahlen erläutert. Bei der Erstellung dieser Art von Verträgen könnten sich die anfänglichen Kosten auf 100.000 Euro belaufen; dies ist die Gebühr für das Aufsetzen des Vertrags. Der/die Fondsmanager/in erhält darauf 2 % ausbezahlt, um den SIB zu verwalten. Wenn es sich beim/bei der Fondsmanager/in auch um eine/n Interventionsmanager/in handelt, könnte die Gebühr bis zu 4 % betragen. Der Ertrag aus der Kapitalanlage beträgt zwischen 5 % und 8 %. Investor/inn/en sind sehr unterschiedlich. Sie investieren nicht den gleichen Geldbetrag. Manche investieren 10 Millionen, andere einen kleineren Betrag, wie Stiftungen, doch sie alle investieren zu denselben Bedingungen. Allerdings verhindern Aufsichtsvorschriften die Beteiligung von Kleininvestor/inn/en, da es für private, nicht professionelle Investor/inn/en zu komplex ist, die im Zusammenhang mit SIBs bestehenden Risiken zu verstehen. Fondsleitungen sind Investitionen ebenfalls nicht gestattet, da sie ein Risikomanagement haben müssen und verstehen müssen, wie das Risiko zu steuern ist. Die finnische Finanzaufsichtsbehörde hat entschieden, dass sie auch die Intervention nachvollziehen müssen, was für traditionelle Finanzunternehmen schwierig ist.

Nykänen erklärte, dass die Verantwortlichkeiten aufgeteilt sind, weil die öffentlichen Auftraggeber/innen sich nicht ihrer Verantwortung, beispielsweise der Betreuung von Kindern in Gemeinden, entziehen können. Das Einzige, das die öffentlichen Auftraggeber/innen tun können, ist, solche Interventionen zu externalisieren. In den meisten Fällen wird neben dem Gemeindepersonal und den Dienstleister/inne/n eine Koordinierungsgruppe gebildet. Sie alle arbeiten zusammen, um zu analysieren, was die Zielgruppe benötigt, ergänzt durch Informationen, die sie direkt von der Zielgruppe erhalten. Mit einem fondsverwalteten SIB können sich die entsprechenden Personen am Management der Intervention beteiligen und die Dienstleister/innen haben kein echtes Ausfallrisiko.

Für die Bildung eines fondsverwalteten SIB muss von der Finanzaufsichtsbehörde in Finnland eine Lizenz eingeholt werden. In anderen europäischen Ländern, die im Rahmen dieser gemeinsamen Methodik untersucht werden, gibt es unterschiedliche Regelungen dahingehend, ob Lizenzen oder andere Rechtsgrundsätze befolgt werden müssen:

- In *Slowenien* wäre dieser Fonds gemäß dem Gesetz über Investmentfonds und Verwaltungsgesellschaften geregelt (Amtsblatt RS, Nr. 31/15, 81/15 und 77/16). Das Gesetz enthält strenge Vorschriften für alle Bereiche derartiger Investmentfonds, einschließlich der Bedingungen für Errichtung und Dienstleistungen, Genehmigungen, Überwachung usw. Würde der SIB-Fonds als „Quasi-Fonds“ organisiert (beispielsweise innerhalb der rechtlichen Struktur einer Privatstiftung), wären keine besonderen Genehmigungen von den Finanzbehörden erforderlich (zum Beispiel Provision aus dem Gesetz über Investmentfonds und Verwaltungsgesellschaften, Banka Slovenije usw.)
- In *Italien* muss der Status eines „Finanzintermediärs“/einer „Finanzintermediärin“ von der Banca d'Italia genehmigt werden. Das Verfahren ist größtenteils identisch mit der Grundvariante in Finnland.

- In *Frankreich* dagegen ist keine Lizenz oder dergleichen erforderlich, um einen fondsverwalteten SIB umzusetzen und abzuschließen.
- Um in *Deutschland* einen Fonds umzusetzen, müssen zahlreiche Maßnahmen getroffen werden. Viele verschiedene Finanzdienstleister/innen sind erforderlich. Beispielsweise wird eine Kapitalverwaltungsgesellschaft für die Verwaltung des Fonds benötigt. Später ist eine Verwahrstelle erforderlich. Der/die Fondsmanager/in oder der/die externe Finanzdienstleister/in, der/die den Fonds abwickelt, muss gemäß § 32 Kreditwesengesetz (KWG) auch eine Erlaubnis besitzen.
- *Österreichische* Investmentfonds werden im Investmentfondsgesetz 2011 geregelt. Investmentfonds werden von speziell lizenzierten Verwaltungsgesellschaften verwaltet.

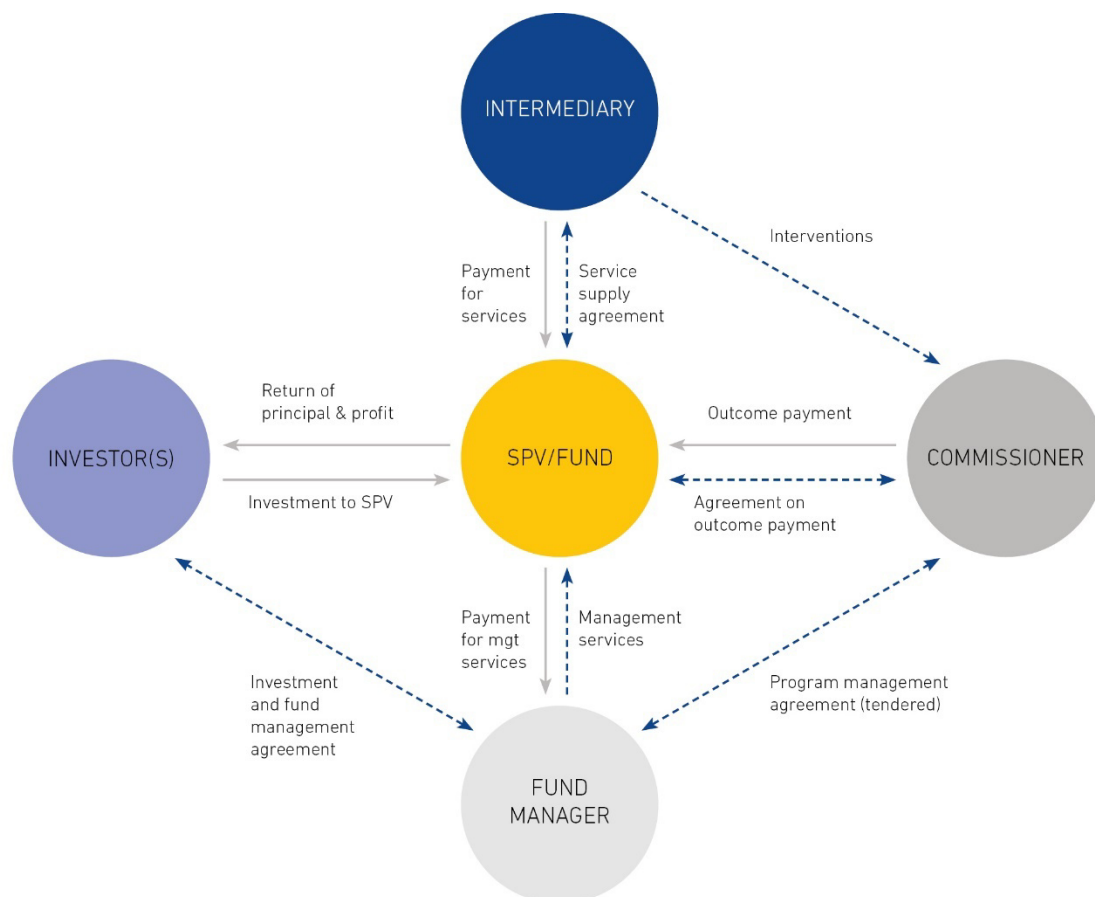


Abbildung 5 Finanzierung von Leistungen via Fonds (aus der Präsentation struktureller Möglichkeiten von SIBs/SOCs von Jussi Nykänen während des TAB-Meetings in München, 19. Juni 2018)⁵

WICHTIGE BEGRIFFE UND VORAUSSETZUNGEN FÜR SIB-VERTRÄGE

In jedem SIB-Vertrag sollten bestimmte Schlüsselbegriffe festgehalten werden. Um ein Vertragsmodell zu veranschaulichen und Vergleiche anzustellen, werden im Folgenden die wichtigsten Schlüsselbegriffe erläutert.

⁵ Quelle nicht öffentlich verfügbar.

Die Klärung der Schlüsselbegriffe ist an die Struktur der Vertragsvorlage des britischen Cabinet Office 2013 (Anhang 6.1.1.) und die zugehörigen Erläuterungen angelehnt (Government Outcomes Lab, 2017c). Auch der KOTO-SIB in Anhang 6.1.2. spielt eine Rolle. Obwohl es sich um einen verwalteten SIB handelt, eine seltene Vertragsart, die abgesehen von Finnland in europäischen Ländern schwierig nachzumachen ist, gibt er einen guten Überblick über die Struktur und den Inhalt eines SIB-Vertrages.

Zu Beginn kann eine *Erklärung der gemeinsamen Ziele* dafür sorgen, dass die verschiedenen Vertragsparteien kooperativ zusammenarbeiten. Diese Vertragsklausel schafft ein Umfeld für das Verständnis und die Auslegung der Verbindlichkeiten der verschiedenen Vertragsparteien. Deshalb sollten die Ziele mit einer Beschreibung der angestrebten Interventionen dargelegt werden und die Hauptmechanismen des SIB sollten im Rahmen des Vertrages erläutert werden. Die *Governance-Struktur* als Grundlage des SIB-Mechanismus muss klar kommuniziert werden. Die Governance-Struktur ist wie jeder SIB individuell. Daher sollte sie so angepasst werden, dass sie für jede individuelle Art sowie sämtliche individuellen Anforderungen der Intervention und der beteiligten Stakeholder/innen geeignet ist. Bedingungen wie die Berichterstattung und andere Herausforderungen sollten im Rahmen des Aufbaus und der Entwicklung der Governance-Struktur während der Implementierung des SIB festgelegt werden. Die verschiedenen Stakeholder/innen, die in die Governance-Struktur des SIB eingebunden werden, haben alle unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Diese werden in (So and Jagelewski, 2013: 15) erläutert:

- Aus finanzieller Sicht ist das Geld der *Investor/inn/en* gefährdet. Daher müssen die vereinbarten Dienstleistungen in ihrem Interesse – das ist das Erreichen der bestmöglichen, positiven sozialen und später der bestmöglichen finanziellen Wirkungen – gut funktionieren, um diese Ziele zu erreichen.
- Die Aufgabe der *Dienstleister/innen* besteht darin, eine Dienstleistung zu erbringen, die den Bedürfnissen der Zielgruppe am besten entspricht, die Qualitätsstandards und Vertragspflichten erfüllt und die vereinbarten Wirkungen erzielt.
- Die *öffentlichen Auftraggeber/innen* müssen grundsätzlich gesetzliche Pflichten erfüllen. Im Hinblick auf Vertragsarten mit einem SPV ist der/die öffentliche Auftraggeber/in für die Überwachung der vertraglich festgelegten Wirkungen verantwortlich, indem er/sie sich regelmäßig mit dem/der Performance-Manager/in und/oder dem/der Dienstleister/in trifft, um die vereinbarten Vertragsbedingungen zu prüfen.
- Ein/e *Performance-Manager/in*, der/die oft in SPVs eingesetzt wird, überwacht und unterstützt die Erzielung der Wirkungen und stellt die Datenanalyse für die Berichterstattung an die Investor/inn/en sicher. Je nach Vertragsart des SIB kann Performance-Management von Dienstleister/inne/n, Intermediär/inne/n oder einem/einer SPV-Performance-Manager/in übernommen werden. Der/die Performance-Manager/in sorgt auch dafür, dass Dienstleister/innen die vereinbarten Vertragsbedingungen einhalten. Um das zu überprüfen, ist er/sie in der Gegend der Zielgruppe tätig, wo die Dienstleistungen erbracht werden. Dabei unterstützt er/sie die Dienstleistungspartner/innen im Zusammenhang mit Interaktionen zwischen ihnen und anderen Stakeholder/inne/n oder der lokalen Gemeinde. Bei all diesen unterstützenden Aktivitäten steht das Erreichen der anvisierten Wirkung im Vordergrund.

Die *Laufzeit* der Verträge zwischen den verschiedenen SIB-Akteur/inn/en ist nicht sehr lang. Dienstleister/innen werden beispielsweise oft für jeweils ein Jahr unter Vertrag genommen. Die *Vertragslaufzeit* entspricht oft nicht dem Zeitraum, in dem die Dienstleistung erbracht wird. Bei den von Gustafsson-Wright et al., 2015 untersuchten SIBs betrug die kürzeste Vertragslaufzeit etwa 20 Monate und die längste 120 Monate. Die Vertragslaufzeit ist einer der größten Vorteile des SIB-Modells. Bei Interventionen, die

vom öffentlichen Haushalt finanziert werden, werden die finanziellen Mittel Jahr für Jahr bereitgestellt. SIBs eröffnen einen längeren und nachhaltigeren Zeithorizont. Projekte und Interventionen können zum Teil über mehrere Jahre geplant, finanziert und vertraglich strukturiert werden.

Eine Klausel, die Vereinbarungen enthält, die unter dem Begriff *Mobilisierung* zusammengefasst werden könnten, bezeichnet Vorschriften für eine möglicherweise erforderliche Vorbereitungsarbeit. Beide Parteien werden während dieses Vorbereitungszeitraums Pflichten haben, die im Mobilisierungsplan dargelegt werden. Dieser Plan sollte eine Garantie dafür sein, dass von allen Vertragsparteien alles Notwendige für den Beginn der Dienstleistungen und Interventionen ergriffen und erledigt wird. Der optimale Zeitpunkt für den Beginn der Dienstleistungen könnte Teil des Mobilisierungsplans sein. Manchmal ist es notwendig, mit den Interventionen während oder vor einem bestimmten Datum zu beginnen, beispielsweise dem Schulanfang.

Die Klausel mit der Bezeichnung *Überprüfung, Überwachung und Pflichten* versucht Problemen sowie der Möglichkeit entgegenzuwirken, dass die Entwicklung einer innovativen Lösung wie eines SIB nicht von Anfang an perfekt ist. In dieser Klausel löst ein Zeitpunkt für die Vertragsprüfung dieses Problem beispielsweise mit einem Treffen aller beteiligten Vertragsparteien, um diese Probleme zu berücksichtigen und darüber zu entscheiden, wie darauf zu reagieren ist. Diese Prüfungen finden erstmals innerhalb von sechs Monaten und dann einmal pro Jahr statt.

Des Weiteren sind die von den Investor/inn/en zugesagten *Zahlungen* und der *Investitionsbetrag* ein weiterer Punkt, der berücksichtigt werden muss. Die Vertragsvorlage des Cabinet Office unterteilt die Zahlungen in zwei Arten: Einerseits die Dienstleistungsgebühr für fortwährende Interventionen und Dienstleistungen. Andererseits den Zeitraum, in dem das Kapital und die Investitionen an die Investor/inn/en gegebenenfalls zurückgezahlt werden, die wirkungsabhängige Zahlung. Dieser Zeitraum, in dem das Geld entsprechend den erzielten Ergebnissen zurückbezahlt wird, ist länger als die Vertragslaufzeit. Dem Vertragspunkt der Kapitalrendite muss die Bestimmung der Erfolgsmetriken und ihrer Messmethode vorausgehen. *Jussi Nykänen betont, dass der Zeitplan der Zahlung an Investor/inn/en individuell an die Strukturen des SIB und der Art der Investor/inn/en angepasst werden kann. Selbst wenn der Vertrag zwischen Investor/inn/en und beispielsweise Dienstleister/innen die gesamte Laufzeit des SIB einkalkuliert, können die Zahlungen auf vielfältige Weise erfolgen. Der Zeitplan der Zahlung bezieht sich daher nicht auf die Dauer der Dienstleistungsverträge, sondern ist abhängig von den Zwischenergebnissen.*

Die Verträge müssen auch die Begriffe *Verzug und Vertragsbeendigung* enthalten (So and Jagelewski, 2013: 14). Es sollte nicht vergessen werden, dass beide Parteien das Recht haben, den Vertrag jederzeit zu kündigen. Die entsprechenden Bedingungen werden in dieser Klausel festgehalten. Bei SIBs mit dem SPV-Modell müssen Investor/inn/en beispielsweise in der Lage sein, Vereinbarungen und Verträge mit leistungsschwachen Dienstleister/innen zu kündigen. Leistungsziele mit dem Schwerpunkt auf die Wirkungen des SIB können einen Konflikt gegebenenfalls vermeiden. Das SIB-Modell und der Vertrag versuchen stets, das Risiko, zum Beispiel das finanzielle Risiko, von der Regierung auf die Investor/inn/en zu übertragen. Dienstleister/innen können bei schwacher Leistung zur Verantwortung gezogen werden, jedoch niemals für das Erreichen der definierten Wirkungen. Bei einer negativen Ergebnisbeurteilung ist ein Plan zur Leistungsverbesserung erforderlich, um die Vertragsziele innerhalb eines vereinbarten Zeitraums zu retten und eine Nichterfüllung seitens des Auftragnehmers/der Auftragnehmerin zu vermeiden. Die erforderlichen Maßnahmen, die im Falle einer Nichterfüllung seitens des Auftragnehmers/der Auftragnehmerin zu ergreifen sind, sind ebenfalls Teil dieser Klausel. Dasselbe ist auch für die Möglichkeit einer Nichterfüllung seitens der Behörde im Vertrag festgehalten.

HERAUSFORDERUNGEN UND MÖGLICHKEITEN IM RAHMEN DER VERGABE VON SIBS IN VERSCHIEDENEN LÄNDERN UND POLITISCHEN SYSTEMEN

Die Gestaltung eines SIB-Vertrages in **Deutschland** stellt ein rechtliches und konzeptionelles Problem dar (Scheuerle and Nieveler, 2017: 11). Die Evaluation des Prozesses hat bereits gezeigt, dass eine präzise und durchdachte Definition der Ziele schwierig ist (Scheck, 2016: 3). Dies kann bis zu einem gewissen Punkt neuen Bereichen oder Interventionsansätzen immanent sein. Deutsche SIB-Verträge sind überwiegend zivilrechtliche Leistungsverträge zwischen der öffentlichen Hand und Intermediär/inn/en mit dem Schwerpunkt auf dem Dienstleistungsaustausch (Fliegauf et al., 2015: 12). Diese Dienstleistungen, die monetär ausgetauscht werden, sind klar als messbare Wirkungen mit einem Vergütungsmechanismus definiert. Der Vorteil dieser zivilrechtlichen Verträge besteht darin, dass Forderungen durch rechtliche Maßnahmen durchgesetzt werden. Ein Nachteil könnte sein, dass alle Punkte und Klauseln der Verträge in Deutschland sehr ausführlich geregelt werden können, sodass sich der/die öffentliche Auftragnehmer/in in hohem Maße an den Punkten der sozialen Interventionen und an der Art ihrer Umsetzung beteiligen kann. Daraus ergibt sich ein langes und komplexes Vergabeverfahren. Eine weitere Herausforderung bei der Vergabe von SIBs in Deutschland ist, dass die konkreten Einsparungen bei Payment-by-results-Verträgen nur vorab gezeigt werden können. Dies stellt eine Herausforderung hinsichtlich des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit dar, weil die Überprüfung tatsächlicher Einsparungen im Vergleich zu Vergütungskosten oder Ähnlichem sehr schwierig ist. Ein weiterer Aspekt ist der, dass gemäß § 38 der Bundeshaushaltsordnung Maßnahmen, die zur Leistung von Ausgaben in künftigen Haushaltsjahren verpflichten können, nur zulässig sind, wenn der Haushaltsplan dazu ermächtigt (Fliegauf et al., 2015: 12–14). Insbesondere längerfristige Verträge können hier Probleme darstellen, wenn sie über die Legislaturperiode hinaus andauern. Langfristige Verträge mit einer Vertragsdauer von mehr als vier Jahren sind nur möglich, wenn ein Haushaltsgesetz dies vorsieht. Es ist nicht sicher, ob eine solche Genehmigung erteilt wird, weil SIBs in Deutschland nicht sehr beliebt sind. Eine Lösung für längere Vertragslaufzeiten könnte lediglich eine gestückelte Struktur bieten.

Aus der Sicht von **Frankreich** besteht die Herausforderung bei der Vergabe von SIBs im politischen System darin, dass die politische Richtung größtenteils von der nationalen Regierung vorgegeben wird und eine lokale oder regionale Vergabe daher schwierig ist. Im Hinblick auf die Governance-Struktur gibt es keine Form mit Intermediär/inn/en. Das stellt ein Problem dar, gerade weil die Rolle von Investor/inn/en als Intermediäre/Intermediärinnen oder Moderator/inn/en im französischen Kontext sehr wichtig zu sein scheint. Die Möglichkeiten, die SIBs bieten, sind im Interesse der Regierung. 2016 forderte die Regierung zur Einreichung von Vorschlägen auf, um SIBs zu finanzieren und um regionalen oder lokalen SIBs eine Bezeichnung zu geben. Infolgedessen konnte aus 13 SIBs ausgewählt werden. Eine neue Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen ist wahrscheinlich für 2019 geplant.

In **Slowenien** gibt es bei der Vergabe von SIBs und der Vertragsgestaltung einige praktische Herausforderungen: Aufgrund mangelnder praktischer Erfahrung ist es unklar, ob das Gesetz über öffentlich-private Partnerschaften auch als Rechtsgrundlage für die Vergabe eines SIB herangezogen werden kann. Darüber hinaus ist die mangelnde Erfahrung bezüglich Art. 43 des Gesetzes über das öffentliche Auftragswesen und dessen Anwendung für SIBs eine Herausforderung. Basierend auf der EG-Richtlinie besteht das Ziel des Innovationspartnerschaftsansatzes darin, innovative Produkte oder Dienstleistungen und deren spätere Verwendung zu entwickeln, während Auswahlkriterien auf dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis beruhen. Lediglich die Beschränkung der Beteiligung an Innovationspartnerschaften ausschließlich auf Unternehmen bleibt eine Herausforderung (beispielsweise die Beschränkung auf soziale Unternehmen, die als NGO organisiert sind). Es bestehen einige Unsicherheiten hinsichtlich der Anwendung von Art. 31 des Gesetzes über das öffentliche Auftragswesen (Vorbehaltenes öffentliches Auftragswesen) auf SIBs und eine allgemeine Unkenntnis der Anwendung von auf EG-Vorschriften beruhenden „Sozialklauseln“. Wenn das Verfahren auf dem „klassischen“ öffentlichen Auftragswesen beruht,

könnte eine rechtliche Herausforderung mit Blick auf die Zusammenarbeit der Stakeholder/innen in der Vorphase bestehen. Die Einbeziehung möglicher Dienstleister/innen in die Planung und Entwicklung von SIBs ist nicht geregelt und könnte (zumindest von anderen umsetzenden Akteur/inn/en) im Rahmen späterer Vergabeverfahren als illegal betrachtet werden. Im Bereich der sozialen Dienstleistungen gibt es zusätzliche Einschränkungen für SIBs: Dienstleister/innen in Slowenien müssen gemeinnützige juristische Personen sein. Jeglicher Gewinn im Zusammenhang mit sozialen Dienstleistungen ist untersagt. Wie diese innerhalb einer Auftragsvergabe finanzielle Vorteile erhalten können, bleibt eine Herausforderung. Hinsichtlich der Auftragsvergabe stoßen finanzielle Erträge für Investor/inn/en im Rahmen von SIBs auf zwei Hindernisse: Erstens muss festgelegt werden, wie Zahlungen vom Staatshaushalt an Investor/inn/en bei erfolgreicher Umsetzung eines SIB rechtlich definiert und durchgeführt werden. Zweitens würde der finanzielle Ertrag infolge von sozialen Dienstleistungen wahrscheinlich als kontroverses Thema angesehen und müsste sehr sorgfältig definiert und in Verträge aufgenommen werden, einschließlich einer umfassenden Kommunikation mit und Erklärungen für die Öffentlichkeit.

In **Italien** sind derzeit nur zwei Vertrags- oder Verwaltungsarten möglich: Eine Möglichkeit ist ein Managementmodell, dass ein SPV beinhaltet. Dies impliziert hohe Kosten, die nur für große Investitionen gerechtfertigt werden können. Die andere mögliche Lösung ist ein Managementmodell ohne SPV, was eine direkte Beziehung und einen direkten Vertrag zwischen dem/der Investor/in und dem/der Dienstleister/in beinhaltet. Dieses Modell ist aufgrund des rechtlichen und administrativen Rahmens in Italien besonders komplex und diese Komplexität könnte Investor/inn/en abschrecken. Bei der Verwendung von Strukturfonds könnten einige Herausforderungen bestehen: Der Zeitpunkt der Erfassung der Ausgaben ist eine Herausforderung, weil das Risiko besteht, dass ein Teil des Geldes eingespart oder nicht ausgegeben werden könnte, was in der Logik der Strukturfondsverwaltung nicht positiv ist (Strukturfonds werden an Regionen vergeben, um ausgegeben, nicht eingespart zu werden). Darüber hinaus können Strukturfonds nicht für die Zahlung von Zinsen verwendet werden.

In **Österreich** liegt die Schwierigkeit bei der Vertragsgestaltung einerseits im Vertrag zwischen der öffentlichen Hand und den privaten Investor/inn/en und andererseits zwischen der öffentlichen Hand und einem/einer Intermediär/in. Im österreichischen SIB-Pilotprojekt bietet der/die Intermediär/in seine/ihre Leistungen kostenlos an. Deshalb spielten die oben genannten Hindernisse keine Rolle. Für eine gute Initiative, ein gutes Projekt und einen guten SIB wäre eine frühe Zusammenarbeit mit den Dienstleister/innen wichtig und hilfreich, da diese am besten wissen, was benötigt wird. Allerdings steht dies in direktem Widerspruch zu den Vorschriften des Vergabeverfahrens, gemäß welchen eine frühe Einbeziehung nicht zulässig ist [Schneider, 2017: 9].

3.2. Mechanismen nach SIBs

Die Erwartungen, dass SIBs beispielsweise EU-Förderungen ersetzen könnten, wurden keine gängige Praxis, da die meisten europäischen Länder bisher höchstens einen oder zwei SIBs umgesetzt haben. Der Innovationsprozess hat zu keinem Systemwechsel geführt. Es ist nicht möglich, den Prozess wie im Industriesektor zu verstärken oder zu standardisieren. Was bleibt also nach dem Entwicklungsprozess, nach der Implementierung und Durchführung eines SIB übrig? Welche Mechanismen können daraus abgeleitet oder verstärkt werden? An dieser Stelle möchten wir einen Blick auf individuelle Stakeholder/innen werfen und wagen Überlegungen darüber, wie sie nach einem SIB weitermachen können. Wir klären Fragen wie z. B. was es für Dienstleister/innen bedeutet, wenn die Seed-Finanzierung eines Pro-

jekts plötzlich zurückgezogen wird oder wie es mit der Folgeinvestition der Investor/inn/en bestellt ist, um den erzeugten Mehrwert zu erhalten und zu vervielfältigen.

SIBs verändern das Verständnis des Sozialstaates. Anstelle eines Lieferanten wird der Staat eine Art Investor. Sozialpolitik verändert sich und wird Teil einer allgemeinen politischen Handlung, die Menschen im Rahmen ihrer verfügbaren Mittel unterstützt (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 87). SIBs können als Instrument einer Transformation des sozialen Dienstleistungssektors gesehen werden (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 83). Theoretisch beeinflussen sie die Sozialpolitik der Gegend, in der sie umgesetzt werden, um ihre Programme stärker an die Interessen von Sozialinvestor/inn/en auszurichten. Dies bleibt in der Praxis eines SIB jedoch lediglich ein theoretisches Konstrukt. Die Monetarisierung der Wirkung eines SIB zwingt sozialpolitische Entscheidungsträger/innen allerdings dazu, Projekte mit messbarem Erfolg auszuwählen. Die Weiterentwicklung nachweisbarer Outputs anstelle von Outcomes oder Impacts wird dabei leider meistens vernachlässigt. Letztlich besteht der Vorteil eines SIB für den Staat in der Auslagerung des staatlichen Risikos bei der Finanzierung sozialer Dienstleistungen, da sowohl alternative als auch neue Methoden in der Sozialpolitik entwickelt werden sowie im Idealfall eine Kosteneinsparung für die Staatskasse herbeigeführt wird. Die Unterstützungslogik von der Prozessorientierung zur Ziel- und Wirksamkeitsorientierung ist und bleibt die Stärke, die sich für die öffentliche Hand aus SIBs ergibt.

Für die Administration findet eine gewaltige Veränderung weg von der bürokratisch-administrativen Aufgabenverteilung und festgelegten Budgets hin zu einem budgetweiten, wirkungsorientierten Ansatz statt. So lösen SIBs in der Administration einen Wandel hin zu unternehmerischem Denken und Handeln aus. Die Fokussierung auf Wirksamkeit erzeugt durch die Kombination unterschiedlicher Interventionslogiken jedoch Effekte auf Seiten der Regionalpolitik sowie der Administration (Burmester and Wohlfahrt, 2018: 84) und allgemein kostspieligere Maßnahmen als durch traditionelle Finanzierungen.

Die allgemeine Rolle von SIBs bei der Transformation des bürokratisch-administrativen Systems sozialer Dienstleistungen in verschiedenen Ländern hängt von der Rolle lokaler Behörden bei der Implementierung und Entwicklung von SIBs ab.

Eine beschleunigte Marktöffnung im sozialen Dienstleistungssektor kann durchaus festgestellt werden, selbst wenn Dienstleister/innen lediglich die reine Zielerreichung und keine technische Qualität verlangen. Quantität vor Qualität beeinflusst den sozialen Dienstleistungssektor mit der Einführung von SIBs ebenfalls zunehmend, wenn es um die Wirksamkeit von Maßnahmen geht. Darüber hinaus werden die Dimensionen der vom/von der Dienstleister/in angebotenen Dienstleistungen in der Regel von Intermediär/inn/en und der Regierung bestimmt, da diese in der Gestaltung der Dienstleistung maßgebend sind. Infolgedessen kämpfen Dienstleister/innen damit während und nach einem SIB. Und zwar weil sie weniger flexibel sind als vor dem SIB und sie weiterhin ständig überwacht werden und einen stark erhöhten Verwaltungsaufwand haben (Roy et al., 2018). Dieser Verwaltungsaufwand mit der Übermittlung von Berichten, Zahlen und Daten erstreckt sich auch über den Zeitraum der SIB-Implementierung hinaus bis in die Evaluationsphase. Darüber hinaus werden diese Daten benötigt, um neue SIBs zu entwickeln. Wenn beispielsweise ein vorheriger SIB, an dem der/die Dienstleister/in beteiligt war, nicht die erwarteten Ergebnisse gebracht hat, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass der/die Dienstleister/in erneut als SIB-Dienstleister/in beauftragt wird. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dem/der Dienstleister/in die finanziellen Mittel fehlen, um Interventionen zu wiederholen oder fortzusetzen und somit auch, um der Zielgruppe ein entsprechendes Angebot zu unterbreiten. Die Abhängigkeit von Investor/inn/en und damit die weitere Duldung der Sprachlosigkeit der Zielgruppe sind im Zusammenhang mit SIBs problematisch. Die Finanzialisierung und Privatisierung der Sozial- und Öffentlichkeitspolitik ist eine potentielle Bedrohung, die SIBs für Dienstleistende darstellen (Roy et al., 2018).



4. Eine umfassendere Sichtweise – SIBs in der Europäischen Union

4.1. Die Rolle europäischer Institutionen

Das AlpSIB-Projekt hat unterstrichen, wie dynamisch die europäische Region beim Testen von SIBs und im weiteren Sinne von outcomeabhängigen Finanzierungsinstrumenten für impactorientierte Initiativen ist.

Nichtsdestotrotz begegnen Stakeholder/innen in europäischen Staaten individuellen Bedingungen, wenn sie die Umsetzung eines SIB planen. Hinsichtlich der Gesetzgebung und Implementierung sind viele gemeinsame Herausforderungen festzustellen. Die wichtigsten Punkte reichen von konkreten Fragen zur Messung bis hin zu mangelnden Kenntnissen dieses Instrumentes und Befürchtungen, dass der soziale Sektor auf Zahlen reduziert werden könnte (vgl. Kapitel 2.6.).

Der zweite Transnational Advisory Board (TAB) des AlpSIB-Projekts konzentrierte sich auf den europäischen Kontext zur Lösung dieser Probleme.

Das europäische Gesamtbild ist nach wie vor äußerst uneinheitlich, mit mindestens drei Gruppen von Ländern:

1. Das Vereinigte Königreich, das in Sachen SIBs richtungsweisende europäische Land, befindet sich nun in einer dritten Entwicklungsphase: Nach den ersten Pilotinitiativen und einer Bandbreite mit mehr als 40 Programmen experimentiert es nun mit Infrastrukturen der zweiten Ebene (wie dem Bridges Venture Fund, der SIB-Programme unterstützt).
2. Eine Gruppe von Ländern, einschließlich der Schweiz, wo ein paar wenige Initiativen das Konzept testen und die Umwelt auf der Ebene sozialer Organisationen, Regierungen und Finanzinstitutionen infiltrieren. Hierzu zählen Frankreich, Finnland, Österreich, Portugal und ein paar andere Länder.
3. Andere Länder, wo das Interesse an SIBs stark ansteigt, aber die Versuche unter einer Reihe von Schwierigkeiten (zum Beispiel politische und administrative Probleme, Mangel an Initiator/inn/en) leiden, insbesondere in Bezug auf lokale Ökosysteme, die nach wie vor verletzlich oder noch nicht bereit zu sein scheinen, um sich der Herausforderung zu stellen. Zu diesen zählen beispielsweise Italien, Deutschland und Spanien.

Um den Prozess im europäischen Kontext zu beschleunigen und zu verbreiten, gibt es mindestens drei relevante Fragestellungen:

- Welche Bedürfnisse haben private und öffentliche Institutionen (insbesondere in den Ländern der Gruppe 1 und zum Teil der Gruppe 2)?
- Wie können die Erfahrungswerte des Vereinigten Königreichs und der Länder der Gruppe 2 die Länder der Gruppe 3 mit Blick auf Beweggrund, Strukturierung und Einbindung verschiedener Stakeholder/innen beeinflussen?
- Was ist und was könnte die Aufgabe der europäischen Institutionen bei der Unterstützung der Entwicklung von SIBs sein?

Wie im Diskussionspapier von Georgia Efremova ersichtlich ist, sind auf europäischer Ebene einige Ansätze zur Lösung der Herausforderungen im Rahmen der Implementierung von SIBs festzustellen:

Im Laufe der vergangenen 5 bis 8 Jahre förderten zwei groß angelegte Initiativen auf europäischer Ebene (und zwar die Social Innovation Agenda und die Social Business Initiative) eine Reihe von Arbeitsabläufen, mit dem Ziel:

- den Zugang zur Finanzierung zu erleichtern, und zwar durch eine Reihe von Finanzierungsinstrumenten im Rahmen des Programms für Beschäftigung und soziale Innovation und des Europäischen Fonds für strategische Investitionen;
- durch den Aufbau von Kapazitäten und Programmen zur technischen Unterstützung den Marktzugang für Sozialunternehmen zu erleichtern,;
- durch Unterstützung bei der Implementierung nationaler und regionaler Strategien Rahmenbedingungen zu verbessern;
- die Zusammenarbeit zwischen traditionellen und sozialen Unternehmen zu fördern, um so die Innovation, den technischen Fortschritt und die Gestaltung neuer Geschäftsmodelle zu verstärken;
- die internationale Ausrichtung durch aktive Teilnahme am globalen politischen Prozess zu unterstützen.

Für den nächsten mehrjährigen Finanzrahmen (2021-2027) hat die Europäische Kommission ein einziges integriertes Investitionsprogramm mit der Bezeichnung InvestEU vorgeschlagen, das auf EU-Ebene die Investitionsstrategie darstellt. Die erste Säule, der InvestEU Fonds, wird in einem einzigen Instrument alle derzeitigen Finanzierungsinstrumente zusammenführen, einschließlich jener, die sozialen Investitionen gewidmet sind. InvestEU wird durch eine EU-Haushaltsgarantie in Höhe von 38 Mrd. Euro gestützt. Von diesen 38 Mrd. Euro kommen 4 Mrd. Euro dem Bereich innovativer und integrierter sozialer Investitionen und Kompetenzen zu, um Investitionen in soziale Infrastruktur, soziale Dienstleistungen, Humankapital und menschliche Fähigkeiten, Innovation und wirkungsorientierte Sozialprogramme, Mikrofinanzierung und Sozialwirtschaft zu unterstützen. Dieser Bereich wird durch umfassende Beratungsdienste (Aufbau von Kapazitäten, technische Hilfe und Unterstützung bei der Projektentwicklung) unterstützt und umfasst eine strategische Partnerschaft mit Stiftungen und dem Stiftungssektor im Allgemeinen.

In Vorbereitung auf die Einführung des neuen Programms (2021-2027) starten die EIB und die Europäische Kommission eine horizontale EU-Beratungsplattform für Social Outcome Contracting (SOC) im Rahmen der Europäischen Plattform für Investitionsberatung (EIAH), der zweiten Säule der Investitionsoffensive für Europa. Das Ziel der Plattform ist es, das Bewusstsein und die Kapazität der Behörden

zu stärken, die Evidenzbasis zu schaffen und den grenzüberschreitenden Austausch von Erfahrungen/Praktiken im Bereich des SOC zu erleichtern.

Ein weiteres im Jahr 2018 eingeführtes Projekt, Buying for Social Impact, wird das Bewusstsein stärken und Behörden im öffentlichen Auftragswesen unterstützen, um soziale Ziele zu verfolgen. Dazu gehört auch, die Behörden dazu zu bewegen, Geschäfte mit Unternehmen der Sozialwirtschaft zu tätigen, um ihnen den Zugang zu neuen Märkten und Einnahmequellen zu erleichtern.

Auf lokaler Ebene zielt das Pilotprojekt European Social Economy Region darauf ab, EU-Förderprogramme ins Bewusstsein zu rufen und für deren Sichtbarkeit zu sorgen und Informationen über lokale Bedürfnisse und Herausforderungen im Rahmen der Entwicklung der Sozialwirtschaft zu sammeln (aus dem Handout „EC Policy Context for Social Impact Economy & Pilot Initiatives linking the EU and local/regional level“ von G. Efremova, das während des TAB-Meetings in Mailand, 27. Februar 2019, bereitgestellt wurde)⁶.

4.1.1. Politische Rahmenbedingungen – Bestehende Initiativen und Programme

Die Finanzkrise im Jahr 2008 führte in der EU zu einer Investitionslücke. Insbesondere im sozialen Sektor war die Investitionslücke groß. Gleichzeitig nahm die Arbeitslosenquote stark zu. Heute, zehn Jahre nach der Krise, liegt sie nach wie vor auf einem hohen Niveau (16,6 Millionen Arbeitslose im September 2018 (European Commission, 2018: 2)). Insbesondere in ländlichen Regionen bleibt die hohe Arbeitslosenquote bestehen. Im September 2016 leitete das Europäische Parlament eine „schriftliche Erklärung“ an den Rat und die Kommission mit dem Ziel weiter, diesen Defiziten entgegenzutreten (European Parliament, 2016). Aber eigentlich hatten politische Entscheidungsträger/innen auf EU-Ebene bereits vor Jahren erkannt, dass zwischen wirtschaftlichem Wachstum und Investitionen in den sozialen Sektor eine Verbindung bestand. Durch die Einführung der EU-Agenda für soziale Innovation im Jahr 2010 und der Social Business Initiative im Jahr 2011 hat die Europäische Kommission die Unterstützung des sozialen Unternehmertums zum vorrangigen Thema des politischen Handelns gemacht. Im Sommer 2013 hat das europäische Parlament (EP) in einer Entschließung die wichtige Rolle des privaten Sektors bei Investitionen mit sozialen Wirkungen betont. Das EP forderte die Mitgliedsstaaten auf, durch Instrumente wie Social Impact Bonds mehr Gebrauch von Finanzierungstechniken zu machen, und bat die Kommission, ausführlichere Vorschläge über neue Finanzierungsinstrumente vorzulegen, die staatliche soziale Investitionen nutzen könnten (European Parliament, 2013). Die Entschließung war die Antwort des EP auf die Mitteilung mit dem Titel „Sozialinvestition“, die die Europäische Kommission im Februar 2013 veröffentlichte. Die Mitteilung erkannte an, dass Sozialunternehmen Zugang zu privater Finanzierung benötigten und ersuchte die EU-Mitgliedsstaaten, sich auf den privaten Sektor zu konzentrieren und Instrumente wie Social Impact Bonds zu testen und zu bewerten (European Commission, 2013). 2013 stellte der Europäische Investitionsfonds (EIF) in Zusammenarbeit mit Investor/inn/en aus dem privaten Sektor den Social Impact Accelerator (SIA) vor, die erste gesamteuropäische öffentlich-rechtliche Partnerschaft für Investitionen mit sozialer Wirkung. Der SIA fungiert als ein vom EIF verwalteter Dachfonds und investiert in Fonds mit sozialer Wirkung. Das Ziel sind Sozialunternehmen in ganz Europa.

⁶ Quelle nicht öffentlich verfügbar.

Nach seiner Wahl zum Präsidenten der Europäischen Kommission im Jahr 2014 startete Jean-Claude Juncker eine Investitionsinitiative, den „Juncker-Plan“, der drei Hauptziele verfolgt: 1. Hindernisse für Investitionen beseitigen. 2. Technische Unterstützung für Investitionspläne und deren Förderung. 3. Eine effizientere und wirkungsvollere Nutzung finanzieller Mittel. (Europäische Kommission, ohne Datum).

Der Europäische Fonds für strategische Investitionen (EFSI) ist die finanzielle Säule des „Juncker-Plans“ und wird von der Europäischen Investitionsbank (EIB) verwaltet. Ein Teil des EFSI ist EFSI Equity, eine Einrichtung, die Kapitalbeteiligungen an Finanzintermediäre/Finanzintermediärinnen bereitstellt, die sich auf die Bereiche Frühphase, Wachstumsphase und Expansionsfinanzierung konzentrieren. Sie strebt danach, Sozialunternehmen und Organisationen des sozialen Sektors, die in der EU ansässig oder tätig sind, mindestens 150 Mio. Euro bereitzustellen. Die drei im Rahmen von EFSI Equity unterstützten Pilotinstrumente mit sozialer Wirkung sind Investitionen in oder mit Finanzintermediär/inn/en, die mit Gründerzentren und/oder Accelerator-Zentren verknüpft sind, gemeinsame Investitionen mit Business Angels oder in Business Angels Fonds und Intermediäre/Intermediärinnen, die Payment-by-Results- / Social Impact Bonds Investitionspläne einrichten und verwalten (European Investment Fund, 2017).

Der Europäische Investitionsfonds (EIF), das finnische Ministerium für Wirtschaft und Arbeit sowie Epikus⁷, ein finnischer Fondsmanager, der auf Investitionen mit sozialer Wirkung spezialisiert ist, haben im Sommer 2017 einen Social Impact Bond angekündigt. Diese Vereinbarung, die durch Unterstützung des Europäischen Fonds für strategische Investitionen (EFSI) ermöglicht wurde, beinhaltet eine Investition in Höhe von 14,2 Mio. Euro durch Investor/inn/en wie EIF, Epikus, SOK, Tradeka und Sitra, um die Integration von 2.500 bis 3.700 Migranten und Flüchtlingen in den finnischen Arbeitsmarkt zu unterstützen. Das SIB-Modell wurde vom finnischen Innovationsfonds *Sitra* entwickelt, einer unabhängigen öffentlichen Stiftung unter der Aufsicht des finnischen Parlaments, die in Finnland Social Impact Bonds einführt (Government Outcomes Lab, 2018b).

Die Europäische Plattform für Investitionsberatung (EIAH) und das Europäische Investitionsvorhabenportal (#InvestEU Portal, EIPP) bilden zusammen die zweite Säule des Juncker-Plans. Durch die Bereitstellung technischer Unterstützung und größerer Sichtbarkeit von Investitionsmöglichkeiten helfen sie dabei, vorgeschlagene Investitionsvorhaben umzusetzen (Europäische Kommission). Das Investitionsvorhabenportal soll Projektträger/innen, die auf der Suche nach Investitionen sind, mit Investor/inn/en, die wiederum auf der Suche nach Projekten sind, zusammenbringen. Im Jahr 2018 wurde im Rahmen der EIAH eine horizontale gesamteuropäische Beratungsplattform für Social Outcomes Contracting (SOC) ins Leben gerufen. Die Plattform soll die Stärkung der Kapazitäten von öffentlichen Behörden und sektorbezogenen Stakeholder/innen bei der Entwicklung und Anwendung von SOC unterstützen und den grenzüberschreitenden Austausch von Erfahrungen/Praktiken erleichtern. Die SOC-Plattform begibt sich auf die Suche nach Lösungen für gemeinsame Herausforderungen wie das öffentliche Auftragswesen, die wirksame Nutzung der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds für wirkungsorientierte Initiativen, die Einrichtung von Social **Outcomes Funds** auf regionaler, nationaler und gegebenenfalls europäischer Ebene, und bietet eine gemeinsame lokale Herangehensweise an eine „gemeinsame Erzielung von Wirkung“ für Stakeholder/innen auf nationaler und lokaler Ebene (aus dem Handout „EC Policy Context for Social Impact Economy & Pilot Initiatives linking the EU and local/regional level“ von G. Efremova, das während des TAB-Meetings in Mailand, 27. Februar 2019, bereitgestellt wurde)⁸. Die Plattform wurde

⁷ Epikus ist der zweite registrierte EuSEF-Manager (Europäischer Fonds für soziales Unternehmertum) in Europa. Er steht unter der Aufsicht der finnischen Finanzaufsichtsbehörde und agiert als Sozialunternehmen, das 50 % seiner Gewinne Einsätzen mit sozialen und Umweltschutzziele widmet. Epikus agiert als ein Fondsmanager, der zwischen der Finanzwelt auf der einen Seite und öffentlichen Auftraggeber/innen oder auftragsorientierten Organisationen wie Wohlfahrtsverbänden auf der anderen Seite vermittelt.

⁸ Quelle nicht öffentlich verfügbar.

zusammen mit dem finnischen Ministerium für Soziales und Gesundheit ins Leben gerufen und wird auch vom finnischen Innovationsfonds Sitra unterstützt.

Eine weitere in diesem Bereich relevante Plattform ist der *fi-compass* für Beratungsleistungen zu Finanzierungsinstrumenten im Rahmen der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESIF). *fi-compass* wird von der Europäischen Kommission in Zusammenarbeit mit der Europäischen Investitionsbank bereitgestellt. Diese Plattform wurde entwickelt, um Behörden und andere beteiligte Parteien, die ESIF verwalten, durch die Bereitstellung von praktischem Know-how und Lernmitteln zu Finanzierungsinstrumenten zu unterstützen. Dazu gehören „Gewusst-wie“-Anleitungen, Fact Sheets, Publikationen zu Fallstudien sowie Präsenzfortbildungsseminare, Networking-Veranstaltungen und Videoinformationen.

2018 veröffentlichte *fi-compass* die Studie „The Portuguese Social Innovation Initiative – The Social Impacts Bonds Program – Using ESF to finance Social Innovation and Social Entrepreneurship“ (Die soziale Innovationsinitiative Portugals – Das Social-Impacts-Bonds-Programm – Nutzung von ESF zur Finanzierung sozialer Innovation und sozialen Unternehmertums). Die zwei Hauptziele sind die Bereitstellung einer praktischen Anleitung für andere Mitgliedsstaaten, die bereit sind, diese Art von Finanzierungsmechanismus umzusetzen, sowie die Bereitstellung von evidenzbasierten Inputs für die Europäische Kommission bei der Gestaltung eines Regulierungsrahmens zu innovativen ESF-Finanzierungsmechanismen (European Investment Bank, 2018: 8).

Ebenfalls im Jahr 2018 veröffentlichte die hochrangige Arbeitsgruppe (High-Level Task Force – HLTF) zu Investitionen in soziale Infrastruktur ihren Bericht „Boosting Investment in Social Infrastructure in Europe“ (Förderung von Investitionen in die soziale Infrastruktur Europas) und gab dabei Empfehlungen und Vorschläge für eine klare Strategie einer sozialen Infrastruktur ab. Die HLTF wurde vom Europäischen Verband langfristiger Investoren (ELTI)⁹ ins Leben gerufen und im Februar 2017 in Abstimmung mit der Europäischen Kommission gegründet. Ihr Ziel besteht darin, „die politische Aufmerksamkeit auf die entscheidende Rolle der sozialen Infrastruktur zu lenken“ und „öffentliche und private Investitionen in diesem Sektor zu fördern (HLTF, 2018: 14).

INITIATIVEN IM BEREICH SOCIAL IMPACT INVESTING

Der „Big Bang“ für wirkungsorientierte Investitionen war die von den G8-Staaten gegründete Taskforce für „Social Impact Investment“. Unter der Leitung von Sir Ronald Cohen erarbeitete sie zwischen 2013 und 2015 für die Regierungen mehrerer Länder Berichte und Empfehlungen, wie diese wirkungsorientierte Investitionen fördern könnten. Nun ist Cohen Vorsitzender des Global Impact Investing Network (GIIN) und der Global Steering Group for Impact Investment (GSG).

Die Global Steering Group for Impact Investment (GSG) ist ein unabhängiger globaler Lenkungsausschuss, der wirkungsorientiertes Investieren und Unternehmertum fördert. Die GSG wurde im August 2015 als Nachfolgerin der von den G8 unter dem Vorsitz des Vereinigten Königreichs gegründeten Social Impact Investment Taskforce errichtet. In der GSG sind derzeit 19 Länder und die EU Mitglieder (Stand Oktober 2018). 2013 waren es noch acht. Die GSG wird von den Ländern über ihre National Advisory Boards (NABs) vertreten¹⁰. Das 2017 gebildete European Union Advisory Board ist eine gemeinsame Initiative der Europäischen Kommission (EK), des Europäischen Investitionsfonds (EIF) und der Europäischen Investitionsbank (EIB). Es „versucht, eine politische Debatte für die Festlegung eines Regulierungsrah-

⁹ ELTI wurde 2013 eingerichtet, um für einen neuen Investitionsrahmen in Europa einzutreten.

¹⁰National Advisory Boards (NABs) fördern und leiten die nationale Entwicklung des Impact-Investing-Ökosystems und -Markts in ihrem Heimatland.

mens für das Wachstum des Sektors des sozialen Unternehmertums in der EU anzuregen“ (GSG, 2018: 52).

Das jährliche Gipfeltreffen der GSG fand vom 8. bis 9. Oktober 2018 in Neu-Delhi mit 150 Referenten aus 30 Ländern statt. Das nächste Gipfeltreffen findet vom 18. bis 19. November 2019 in Santiago de Chile statt.

Die OECD spielte im Rahmen der 2013 unter dem EU-Ratsvorsitz des Vereinigten Königreichs ins Leben gerufenen Initiative Global Social Impact Investment eine wichtige Rolle. Ihr Bericht „Social Impact Investment: Building the Evidence Base“ (2015) forderte zur Entwicklung globaler Standards für Definitionen, Datenerhebung, Wirkungsmessung und Evaluierung von Richtlinien auf.

Die OECD arbeitet eng mit der GSG, dem GIIN und anderen Plattformen auf nationaler und regionaler Ebene zusammen.

Das GIIN konzentriert sich durch den Aufbau von wichtiger Infrastruktur und die Entwicklung von Aktivitäten, Bildungsmaßnahmen und Forschung, die die Entwicklung einer zusammenhängenden Impact-Investing-Industrie beschleunigen, auf die Beseitigung von Hindernissen für wirkungsorientiertes Investieren. GIIN-Mitglieder sind Unternehmen, NGOs und Stiftungen wie beispielsweise die Bill & Melinda Gates Foundation, J.P. Morgan, die Bertelsmann Stiftung und Sitra, der finnische Innovationsfonds.

Das Social Finance Global Network ist eine Zusammenarbeit zwischen unabhängigen gemeinnützigen Organisationen, die die Art und Weise, wie die Gesellschaft chronische soziale Probleme angeht, überdenken. Dabei arbeitet das Netzwerk mit der Regierung, dem sozialen Sektor und der Finanzwelt zusammen. Social Finance UK bereitete 2010 den Weg für Social Impact Bonds. Heute entwickelt und lanciert es Social Impact Bonds auf der ganzen Welt und fungiert im Rahmen eines Social Impact Bond als Vermittler. Das globale Netzwerk besteht heute aus Social Finance im Vereinigten Königreich, den USA, Israel, Indien und den Niederlanden.

SOCIAL IMPACT INVESTING AUF NATIONALER EBENE

„Der erste, der letzte und der wichtigste Faktor bei der Bestimmung, ob Impact Bonds in einem beliebigen Markt eine Rolle spielen könnten, ist die Bereitschaft der Regierungsbehörden, das Instrument anzunehmen oder verschiedene Arten der Beauftragung oder Vergabe sozialer Dienstleistungen zu erschließen“ (Social Finance Ltd, 2016: 44).

Das Vereinigte Königreich ist neben Australien und den USA nicht nur in der Europäischen Union, sondern auf der ganzen Welt einer der Vorreiter/innen in den Bereichen Social Impact Investing und Social Impact Bonds.

In den USA ist das Government Performance Lab an der Harvard Kennedy School maßgeblich daran beteiligt, die Regierungen mit ihren Social Impact Bonds auf Kurs zu halten, indem es eine interne Betreuung für die Verwaltung der Projekte anbietet. Das Vereinigte Königreich folgt diesem Beispiel und hat die Blavatnik School of Government in Oxford dazu bestellt, ähnliche Verbindungen aufzubauen. Darüber hinaus wurden in den letzten Jahren einige Fonds von der britischen Regierung eingeführt, um die lokale Entwicklung von SIBs zu fördern und zu unterstützen. Der größte ist der Life Chances Fund im Ministeri-

um für Digitales, Kultur, Medien und Sport. Der mit 80 Mio. Pfund dotierte Fonds fördert Ergebnisse für lokal entstandene Projekte, die sich mit komplexen sozialen Problemen befassen (GOV.UK, 2012).

Des Weiteren beschloss die britische Regierung mit dem Finanzgesetz von 2014 die Steuervergünstigung für soziale Investitionen (Social Investment Tax Relief – SISR), die es Einzelpersonen, die eine soziale Investition tätigen möchten, ermöglicht, 30 % der Kosten ihrer Investition von ihren Einkommenssteuerverbindlichkeiten abzuziehen. Außerdem kommen Investitionen in Unternehmen, die für die Durchführung eines Social Impact Bond errichtet wurden, für die SISR in Frage (GOV.UK, 2016).

Neben dem Vereinigten Königreich hat Portugal 2015 mit der Gründung des portugiesischen Inovação Social einschließlich eines fünfjährigen Outcomes Fund in Höhe von 30 Mio. Euro bereits die ersten Schritte unternommen.

Während der Halbzeitdebatte im April 2017 beschloss die finnische Regierung, dass sie das Investment Impact SIB-Modell in ihr Instrumentarium aufnehmen würde und es anwendet, um sowohl die Erwerbstätigkeit zu fördern als auch die Ausgrenzung von Jugendlichen zu verhindern. Anfang Juni kündigte das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit das Koto-SIB-Projekt an. Dies ist das größte seiner Art in Europa und weltweit das zweitgrößte. Sein Ziel besteht darin, im Zeitraum von drei Jahren 2.500 Immigranten dabei zu helfen, erwerbstätig zu werden.

Auch das finnische National Advisory Board hat beantragt – wie im Vereinigten Königreich und in Portugal –, dass nach der Parlamentswahl im Frühjahr 2019 ein Outcomes Fund in Finnland eingerichtet wird (NAB, 2018).

4.2. Liste mit Wünschen an politische Behörden – Zukunftsperspektiven für Social Impact Bonds

Das Ziel dieses Kapitels ist die Beantwortung der Frage, was politische Behörden tun können, um SIBs für potentielle Stakeholder/innen in verschiedenen Regionen attraktiver bzw. möglich zu machen.

Die Debatte während des TAB-Forums in Turin ergab eine Reihe von Problemen und politischen Auswirkungen für verschiedene Akteure/Akteurinnen, die vorwiegend mit drei wichtigen strategischen Zielen zusammenhängen:

- Stärkung des Engagements verschiedener Stakeholder/innen
- Unterstützung von Pilotprojekten
- Förderung des Mainstreamings

A) STÄRKUNG DES ENGAGEMENTS VERSCHIEDENER STAKEHOLDER/INNEN

In verschiedenen Bereichen heizen SIBs und wirkungsorientierte Instrumente nach wie vor Debatten über die Rolle und Verantwortung von Regierungen in Wohlfahrtssystemen sowie über die übermäßige Komplexität der Finanzen an. In Anbetracht der Tatsache, dass neben dem Vereinigten Königreich nach wie vor nur wenige Initiativen existieren, die ein paar soziale Probleme abdecken, streiten verschiedene Stakeholder/innen außerdem über die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von SIBs sowie ihre Integration in traditionellere politische Rahmenbedingungen. Diesbezüglich sollten die Handlungen der EU-Einrichtungen und der wichtigsten Stakeholder/innen auf folgende Ziele ausgerichtet sein:

a.1 Bestätigung des Grundprinzips und der Legitimität von SIBs im Kontext der Wohlfahrtssysteme in Kontinentaleuropa. Dies kann durch die Verbreitung von Beispielen erfolgen, die nun in mehreren Bereichen und in verschiedenen politischen Rahmen existieren, angefangen von Ländern mit einem zentralisierterem Wohlfahrtssystem bis hin zu Ländern, wo zahlreiche Programme auf lokaler Ebene angewendet werden.

a.2 Entwicklung einer gemeinsamen Sprache zwischen den verschiedenen Ländern und Regionen, möglicherweise durch Erfassung der Terminologie von SIBs und Einführung neuer und ausgedehnter Terminologie (z. B. wurde "Social Impact Contracting" als ein gesamtheitlicherer Begriff für die Familie der SIBs und erfolgsabhängigen Instrumente vorgeschlagen).

a.3 Unterstützung von länderübergreifender Zusammenarbeit und gegenseitigem Lernen auf der Ebene der Bewusstseinsbildung durch Einbeziehung von politischen Entscheidungsträger/innen und wichtigen Stakeholder/innen in Workshops und Diskussionsrunden, durch Schaffung einer Austauschplattform (breites Netzwerk von Institutionen) und von Partnerschaftsprogrammen.

a.4 Politische Unterstützung für jene Institutionen, die sich des Potentials bewusst sind und an Pilotinitiativen interessiert sind, aber Bündnisse auf lokaler und nationaler Ebene eingehen müssen. Die politische Unterstützung in Form der in a.3 angegebenen Initiativen und/oder in Form von Einbindungsaktivitäten von Stakeholder/innen auf lokaler Ebene und die Unterstützung der/des EK/EIB/EIF sowie die Ausführung regionaler Programme/Finanzierungsmechanismen (AlpSIB ist ein gutes Beispiel und ERDF-Förderprogramme könnten in Zukunft eine wichtige Rolle spielen) tragen zu diesem Ziel bei.

B) UNTERSTÜTZUNG VON PILOTPROJEKTEN

Abgesehen vom Vereinigten Königreich befinden sich nahezu alle Regionen in Kontinentaleuropa nach wie vor in einem (frühen) Prototypenstadium. Die derzeitigen Pilotprojekte unterscheiden sich sehr stark in Bezug auf die ergriffenen Maßnahmen, die Art der angegangenen sozialen Probleme sowie die Dynamik der Stakeholder/innen und Prozesse. Zahlreichen Beobachtern zufolge besteht nach wie vor ein großer Bedarf an Versuchsprogrammen und Test-SIBs (sowie ähnlichen Vertragsverhältnissen), um einen Katalog an Möglichkeiten zu vervollständigen und ausreichend relevante Daten über Kosten, Wirkungen und wichtige Inputvariablen zu sammeln. Darüber hinaus sollte die Streuung von Pilotprojekten Regionen und Länder einbeziehen, in denen Versuche derzeit schwieriger sind und zugleich sollte das Angebot an Möglichkeiten in Ländern ausgedehnt werden, wo Versuche bereits durchgeführt werden. In diesem Bereich gibt es einige potentielle Maßnahmen, z. B.:

b.1 Deckung der Transaktionskosten durch Dritte, beispielsweise die Europäische Kommission, um kleine Pilotanwendungen zu erleichtern. Ähnliche Programme wie EaSI werden für wirkungsorientierte Fonds bereits ausgeführt, eine größere Anzahl kleiner und leicht zugänglicher Tickets könnte den Prozess jedoch deutlich beschleunigen.

b.2 Finden und Unterstützen von Initiator/inn/en. Die verschiedenen bereits durchgeführten Versuche unterscheiden sich sehr in Bezug auf Prozesse und beteiligte Akteure/Akteurinnen, nicht nur in Bezug auf die endgültige Programmkonfiguration. Prozesse werden in einigen Fällen von Regierungen initiiert, in anderen von Finanzinstitutionen und Finanzintermediär/inn/en und wieder in anderen Fällen von Sozialagenten. Diese Vielfalt ist ein Reichtum, wirft allerdings zugleich einige Fragen hinsichtlich der Identifizierung und Unterstützung von Akteur/inn/en auf, die eine entscheidende Rolle spielen könnten. Kleine Mechanismen wie Machbarkeitsvorstudien könnten bei der Identifizierung und Stärkung von Prozessführern zukünftiger Programme eine wichtige Rolle spielen.

b.3 Pilotprojekte, die philanthropische Einrichtungen wie Stiftungen als Partner/innen für die Deckung potentieller Verluste und Rückzahlungen im Fall einer erzielten positiven Wirkung einbeziehen. Zahlreiche Versuche, SIBs einzuführen, stießen bei der Einbeziehung von lokalen oder nationalen Regierungen aufgrund kultureller und/oder administrativer Probleme auf Schwierigkeiten. Nichtsdestotrotz können erfolgsabhängige Mechanismen auch in einem privaten Kontext getestet werden, mit dem Ziel, öffentlich relevante Probleme zu lösen. In einem solchen Rahmen könnten Stiftungen eine sehr wichtige Rolle als Venture-Philanthrop/inn/en und Innovationsführer/innen in lokalen Zusammenhängen spielen. Selbst Versuche dieser Art könnten den Weg für die Erstellung eines Business Case für SIBs ebnen und das Interesse anderer relevanter Stakeholder/innen auf sich ziehen.

b.4 Technische Unterstützung für Regierungen. In Übereinstimmung mit den vorangehenden Absätzen – insbesondere a.3 und a.4, doch mit Ausrichtung auf bereits informierte Institutionen – können die Europäische Kommission und/oder der EIF lokalen Regierungen direkt oder über Berater technische Unterstützung anbieten, um die Einrichtung von SIB-Programmen und die Lancierung von Einbindungsprozessen von Stakeholder/innen zu erleichtern und aus früheren Erfahrungen einen Nutzen zu ziehen.

b.5 Definition von standardisierten Modellen. Eines der Probleme, denen Initiator/inn/en bei der Gestaltung und Förderung ergebnisorientierter Finanzierungsmechanismen gegenüberstehen, ist, dass sie bei null anfangen müssen. Doch eigentlich sind sich die sozialen Bedürfnisse, mit denen sich SIBs in der Regel befassen, sowie die Architektur der Partnerschaften oft sehr ähnlich. Das Auflisten und Bereitstellen von Beispielen möglicher Verwendungen von Erträgen und die Definition eines Standardverfahrens könnten den Einbindungsprozess von Stakeholder/innen und die Produktgestaltung erheblich vereinfachen.

C) FÖRDERUNG DES MAINSTREAMINGS

Selbst wenn Mainstreaming bislang nicht die wichtigste Strategie zu sein scheint, kann das Definieren von Mainstreaming-Strategien und deren Testen in reiferen Ländern Regierungen und Stakeholder/innen in Ländern, wo nach wie vor keine oder nur wenige Verfahren vorhanden sind, wichtige Hinweise liefern. Das Beispiel des Vereinigten Königreichs mit mehr als 40 Verfahren und Infrastrukturen der zweiten Ebene zeigt, dass die Zukunft des Social Impact Contracting nach den Pilotprojekten eine Vielzahl sozialer Probleme und Zusammenhänge beinhalten kann.

c.1 Öffentliche Vergaberichtlinien und -verfahren müssen überprüft werden, um die Bedingungen für eine umfassendere Anwendung von SIBs zu schaffen. In vielen europäischen Ländern sind die Verfahren für die Auswahl von Lieferant/inn/en im öffentlichen Sektor nicht flexibel genug, um die Bildung komplexer Partnerschaften zwischen verschiedenen Stakeholder/innen zu ermöglichen. Darüber hinaus sorgt die Bereitstellung von Pay-by-results-Mechanismen zu Unsicherheiten, die mit den derzeitigen administrativen Vorschriften nicht vereinbar sind.

c.2 Die Harmonisierung von Praktiken im Hinblick auf eine Reihe von Quasi-Standardsystemen und die Verfügbarkeit erprobter Rahmenbedingungen für die Wirkungsmessung können die Transaktionskosten senken und gleichzeitig erhebliche finanzielle Mittel mobilisieren. Green Bonds veranschaulichen gut, dass eine Vereinfachung und Typisierung den Anwendungsbereich erweitern und Finanzierungsorganisationen mit geringen Fachkenntnissen in diesem Bereich anziehen.

c.3 Zunehmende Komplexität im Laufe der Zeit, um Risiken besser zu verwalten und Transaktionskosten zu senken. Ein hoher Entwicklungsgrad kann Finanzierungsmodelle (soziale Innovationsfonds der Länder), Wirkungsmessungssysteme (mit lokalen Behörden) und die Ausweitung von Praktiken und sozialen Organisationen (durch Einbeziehung von wirkungsorientierten Fonds) beinhalten.

c.4 Vergrößerung. Die überwiegende Mehrheit der SIBs ist aus der Investitionsperspektive klein. Dieser Umstand hält große Akteure/Akteurinnen von einer Beteiligung ab und erhöht das relative Gewicht der Fixkosten, während die Renditen reduziert werden. Indem qualifizierte Sozialprojekte zusammengelegt werden, können Transaktionskosten gesenkt und große institutionelle Investor/inn/en angezogen werden.



5. Schlussfolgerung und Danksagungen

Zahlreiche Initiativen und Programme, die auf europäischer Ebene durchgeführt wurden oder entwickelt werden, konzentrieren sich auf innovative Ansätze zur Unterstützung und Integration von marginalisierten und schwierig zu erreichenden Gruppen der europäischen Bevölkerung, wie zum Beispiel NEETs und Senior/inn/en. Das Vorhandensein von Unterstützung für die Einrichtung, die Implementierung und schließlich den finanziellen Rahmen von SIBs in der Europäischen Union und ihren Institutionen sowie den politischen Rahmen kann bereits festgestellt werden.

Allerdings ist es noch ein weiter Weg, bis SIBs ein vorrangiges Finanzierungsinstrument für soziale Bedürfnisse und Randgruppen sind. Dieses Instrument ist den potentiellen Stakeholder/inne/n nicht nur ziemlich unbekannt, sie haben auch zahlreiche Ängste und Vorurteile, die zuerst ernst genommen und abgebaut werden müssen. Außerdem ist es nach wie vor ziemlich schwierig, den politischen Rahmen auf eine lokale Ebene herunterzubrechen.

Weitere Pilotprojekte sind notwendig, um wahre Fortschritte in Richtung der Beantwortung offener Fragen hinsichtlich der Herausforderungen des rechtlichen Rahmens sowie der Implementierung und Wirkung von Social Impact Bonds zu machen.

Wir vertrauen darauf, dass diese gemeinsame Methodik nicht nur dabei behilflich ist, zu erklären, wie Social Impact Bonds umgesetzt werden können oder den politischen Kontext zu beleuchten, sondern auch dabei, eine Vorstellung von Social Impact Bonds nicht nur als Instrument für die Projektfinanzierung, sondern als Instrument zu vermitteln, das betroffenen Zielgruppen eine nachhaltige Chance gibt.

DANKSAGUNGEN

Die Transnational Methodology wurde verfasst von **R. Ribarek, S. Brückner, V. Frick, M.C. Pizzorno, M. Bartolomeo, D. Del Maso und F. Priesmeier** und von den AlpSIB-Projektpartner/inne/n unterstützt.

Ein besonderer Dank gilt jenen, die zum Erfolg der gemeinsamen Methodik beigetragen haben:

- den Experten der Treffen des Transnational Advisory Board:

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

- den Autor/inn/en der nationalen Diskussionspapiere:

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

Die Verfasser/innen dieser Arbeit danken auch allen Teilnehmenden an den Diskussionsforen, die hier nicht erwähnt werden.



6. Appendix

6.1. Examples of Contract Models

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

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

DATED

20[]

[INSERT NAME OF AUTHORITY]

AND

[INSERT NAME OF CONTRACTOR]

CONTENTS

Clause	Subject Matter	Page
1.	DEFINITIONS AND INTERPRETATION	92
2.	STATEMENT OF SHARED AIMS.....	105
3.	COMMENCEMENT AND DURATION.....	105
4.	MOBILISATION	106
5.	DEED OF ASSURANCE	106
6.	CONTRACTOR WARRANTIES AND REPRESENTATIONS	107
7.	CONFLICTS OF INTEREST	108
8.	GENERAL ASSISTANCE AND COOPERATION.....	108
9.	THE SERVICES	109
10.	AUTHORITY OBLIGATIONS	109
11.	AUTHORISED REPRESENTATIVES	110
12.	REVIEW, MONITORING AND INFORMATION	110
13.	PAYMENT PROVISIONS.....	113
14.	CHANGE PROCEDURE.....	116
16.	FREEDOM OF INFORMATION.....	117
17.	CONFIDENTIALITY.....	118
18.	PUBLICITY	120
19.	INTELLECTUAL PROPERTY	120
20.	INDEMNITIES	121
21.	INSURANCE.....	123
22.	FORCE MAJEURE	123
23.	BRIBERY, CORRUPT, GIFTS AND FRAUD	124
24.	DEFAULT	126
25.	CONTINUING OBLIGATIONS ON TERMINATION	128

26.	TRANSITION TO ANOTHER CONTRACTOR.....	128
27.	TUPE AND EMPLOYEES.....	129
28.	PENSIONS	134
29.	DISPUTE RESOLUTION PROCEDURE	135
30.	ASSIGNMENT AND SUB-CONTRACTING.....	136
31.	CHANGE IN OWNERSHIP	137
32.	ENTIRE AGREEMENT	138
33.	NO PARTNERSHIP OR AGENCY	138
34.	NO WAIVER	139
35.	SEVERANCE.....	139
36.	NOTICES.....	139
37.	CONTRACTS (RIGHTS OF THIRD PARTIES) ACT 1999.....	140
38.	LAW AND JURISDICTION	140
Schedule 1	Authority Requirements and Obligations.....	142
Schedule 2	Payment Schedule	142
Schedule 3	Deed of Assurance	143
Schedule 4	Data Sharing Policy	153
Schedule 5	Mobilisation and Demobilisation Plans.....	154
Schedule 6	Change Procedure	155
Schedule 7	Required Insurances	158
Schedule 8	Management Information	159
Schedule 9	Commercially Sensitive Information	160
Schedule 10	The Caldicott Principles	161

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

BETWEEN:

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

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

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

RECITALS

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

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

1. DEFINITIONS AND INTERPRETATION

1.1 In this Agreement:

“1998 Act”	means the Data Protection Act 1998;
“Affiliate”	means in relation to any person, any holding company or subsidiary of that person or any subsidiary of such holding company, and “holding company” and “subsidiary” shall have the meaning given to them in Section 1159 of the Companies Act 2006, save that for the purposes of determining whether one entity is an Affiliate of another any transfer of shares by way of security or to a nominee of the transferor shall be disregarded;
“Agreement”	means the terms and conditions below together with the Schedules listed in the table of contents;
“Agreement Term”	means the period from and including the Commencement Date to the Expiry Date or, if earlier, the Termination Date;
“Authorised	means a Proposed Change Note signed by the Parties in accordance with paragraph 3

Change Note”	of Schedule 6 (<i>Change Procedure</i>);
“Authority Default”	<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>
“Authority Default Termination Sum”	<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>
“Authority Mobilisation Obligations”	means the obligations set out at Schedule 1 Part 4 (<i>Authority Mobilisation Obligations</i>);
“Authority Obli-	means the obligations set out in Schedule 1

gations”	Part 3 (<i>Authority Obligations</i>);
“Authority Policies”	means the policies of the Authority referred to in Schedule 1 Part 2 (<i>Authority Policies</i>);
“Authority Related Party”	means an officer, agent, contractor, employee or subcontractor (of any tier) of the Authority acting in the course of his office or employment or appointment (as appropriate) but excluding the Contractor and any Contractor Related Parties;
“Authority’s Authorised Representative”	means the person appointed and authorised by the Authority in accordance with clause 11 to represent the Authority for the purposes of this Agreement;
“CEDR”	means the Centre for Effective Dispute Resolution;
“Change in Ownership”	Means: <ul style="list-style-type: none"> (a) any sale, transfer or disposal of any legal, beneficial or equitable interest in any or all of the shares in the Contractor (including the control over the exercise of voting rights conferred on those shares, control over the right to appoint or remove directors or the rights to dividends). and/or (b) any other arrangements that have or may have or which result in the same effect as paragraph (a);
“Change Procedure”	means the change procedure set out in Schedule 6 (<i>Change Procedure</i>);
“Commencement Date”	means <i>[DATE]</i> <i>[the date on which the conditions precedent referred to in clause 3.2 are satisfied]</i> ;
“Commercially Sensitive Information”	means the subset of Confidential Information listed in column 1 of Part 1 of Schedule 9 (<i>Commercially Sensitive Contractual Provisions</i>) and column 1 of Part 2 of Schedule 9 (<i>Commercially Sensitive In-</i>

formation) in each case for the period specified in column 2 of Part 1 and Part 2 of Schedule 9

“Confidential Information”

means:

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

(b) Commercially Sensitive Information; and

(c) Personal Data;

“Contract Review Date”

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

“Contractor Default”

means one of the following events:

(a) a court makes an order that the Contractor be wound up or a resolution for a voluntary winding-up of the Contractor is passed;

(b) any receiver or manager in respect of the Contractor is appointed or possession is taken by or on behalf of any creditor of any property of the Contractor that is the subject of a charge;

(c) any voluntary arrangement is made for a composition of debts or a scheme of arrangement is approved under the Insolvency Act 1986 or the Companies Act 2006 in respect of the Contractor;

(d) an administration order is made or an administrator is appointed in respect of

the Contractor;

(e) a failure by the Contractor to implement a Performance Improvement Plan in accordance with clause 24.1.3, or the occurrence of a Service Failure or Negative Outcomes Assessment which the Parties agree, or it is determined pursuant to clause 24.1.4, cannot be remedied through a Performance Improvement Plan;

(f) a breach by the Contractor of its obligation to take out and maintain the Required Insurances;

(g) the existence of a conflict of interest on the part of the Contractor which, in the reasonable opinion of the Authority, presents a material reputational risk to the Authority or compromises the Contractor's ability to perform the Services and which the Contractor fails to address in accordance with clause 7 (*Conflicts of Interest*);

(h) a breach by the Contractor of its obligations in clause 30 (*Assignment and Sub-Contracting*);

(i) where a consent, licence or approval which is material to the provision of the Services is suspended, cancelled, revoked, terminated or otherwise ceases to be in full force and effect and is not replaced by an equivalent consent, licence or approval within thirty (30) Days of such consent, licence or approval being suspended, cancelled, revoked, terminated or otherwise ceasing to be in full force and effect;

(j) a breach by the Contractor of its obligations in clause 31 (*Change in Ownership*);

"Contractor Related Party"

means an officer, servant or agent of the Contractor, or any Affiliate of the Contractor, or any Subcontractor and any officer,

	servant or agent of such a person;
“Contractor’s Authorised Representative”	means the person appointed and authorised by the Contractor in accordance with clause 11 to represent the Contractor for the purposes of this Agreement;
“Current Employer”	means the employer of an individual providing part of the Services at the Service Transfer Date;
“Data Sharing Policy”	means the policy at Schedule 4 (<i>Data Sharing Policy</i>);
“Day”	means a day (other than a Saturday or Sunday) on which banks are open for domestic business in the City of London;
“Deed of Assurance”	means an agreement executed as a deed between the Authority, the Contractor and a Principal Subcontractor in the form set out in Schedule 3 (<i>Deed of Assurance</i>);]
“Demobilisation Plan”	means the plan at Part 2 of Schedule 5 (<i>Mobilisation and Demobilisation Plans</i>);
“Directive”	means EC Council Directive 2001/23/EC;
“Direct Losses”	means all Losses other than Indirect Losses;
“Dispute Resolution Procedure”	means the procedure to deal with disputes as set out at clause 29 (<i>Dispute Resolution Procedure</i>);
“Employee Liability Information”	means the information listed in Regulation 11(2) of TUPE;
“Environmental Information Regulations”	means the Environmental Information Regulations 2004;
“Expiry Date”	means <i>[day falling [•] years/months following]</i> the Operational Period End Date or such other date agreed between the Authority and the Contractor in accordance with this Agreement;

“FOIA”	means the Freedom of Information Act 2000 and any subordinate legislation made under this Act from time to time together with any guidance and/or codes of practice issued by the Information Commissioner in relation to such legislation;
“Force Majeure Event”	means any cause materially affecting the performance by a Party of its obligations under this Agreement arising from any act, event, omission, happening or non-happening beyond its reasonable control including, without limitation, acts of God, strikes, lock-outs or other industrial disputes, war, riot, flood or any disaster affecting either one of the Parties;
“Future Service Provider”	shall have the meaning given in clause 27.3.1;
“Good Industry Practice”	means the exercise of that degree of skill, diligence, prudence and foresight which would reasonably and ordinarily be expected from a skilled and experienced contractor providing services of a similar scope, type and complexity to the Services, seeking in good faith to comply with its contractual obligations, complying with all applicable Legislation and engaged in the same type of undertaking and under the same or similar circumstances and conditions;
“Indirect Losses”	means loss of profits, loss of use, loss of production, loss of business, loss of business opportunity, or any claim for consequential loss or for indirect loss of any nature but excluding any of the same that relate to loss of revenue under this Agreement;
“Information”	has the meaning given under Section 84 of FOIA;
“Initial Sub-contractor[s]”	means <i>[NAME (if any)]</i> ;

“Intellectual Property Rights”	means all registered or unregistered trade marks, service marks, patents, registered designs, utility models, applications for any of the foregoing, copyrights, unregistered designs, the sui generis rights of extraction relating to databases, trade secrets and other confidential information or know-how which (or the subject matter of which) is created, brought into existence, acquired, used or intended to be used by the Contractor, any Contractor Party or by other third parties (for the use by or on behalf of or for the benefit of the Contractor) for the purposes of providing the Services or otherwise for the purposes of this Agreement;
“Investor[s]”	means [the parties providing finance to the Contractor to fund the delivery of the Services] <i>/[NAME[S]]</i> ;
“Legislation”	means any Act of Parliament, government regulation or subordinate legislation within the meaning of Section 21(1) of the Interpretation Act 1978, any exercise of the Royal Prerogative, and any enforceable EU right within the meaning of Section 2 of the European Communities Act 1972, in each case in the United Kingdom;
“Loss”	means all damages, losses, liabilities, claims, actions, costs, expenses (including legal and other professional charges and expenses, legal costs being on an indemnity basis) proceedings, demands and charges whether arising under statute, contract or at common law, or in connection with judgments, proceedings, internal costs or demands;
“Minimum Expected Outcomes”	means <i>[the minimum number of Outcomes that the Authority and the Contractor agree are expected to be achieved in each of the [weeks / months / years] of the Operational Period]</i> ;
“Mobilisation Period”	means the period commencing on <i>/[DATE]/</i> [the Commencement Date] and expiring on the Day immediately prior to the

	Services Commencement Date;
“Mobilisation Plan”	means the plan at Schedule 5 (<i>Mobilisation and Demobilisation Plans</i>);
“Negative Outcomes Assessment”	means an assessment, conducted at a Review Meeting in accordance with clause 12.1.2, which establishes that the current performance levels for the Service have not achieved the Satisfactory Level of Outcomes;
“Objective”	means the intended effect of delivering the Outcomes under this Agreement, namely [<i>insert details</i>]
“Operational Period”	means the period during which the Contractor shall provide the Services which will start on the Services Commencement Date and end on the Operational Period End Date or the Termination Date if earlier;
“Operational Period End Date”	the Day falling [<i>•</i>] years and [<i>•</i>] months following the Services Commencement Date, save where extended pursuant to clause 3.4;
“Outcomes”	means the Outcomes identified as such in the Services Specification;
“Outcomes Payment”	means the payments by the Authority to the Contractor for the achievement of the Outcomes calculated in accordance with Schedule 2 (<i>Payment Schedule</i>);
“Performance Improvement Plan”	means the plan agreed in accordance with clause 24.1.2 to remedy a Service Failure or address a Negative Outcomes Assessment;
“Personal Data”	means personal data as defined in the 1998 Act which is supplied to the Contractor by the Authority or obtained by the Contractor in the course of performing the Services;
“Potential Service Users”	means [<i>describe target client group</i>];

“Prescribed Rate”	means [<i>four (4)</i>] per cent above the Bank of England base rate from time to time;
“Principal Subcontractor”	means the Subcontractor to whom the Contractor subcontracts performance of all or a major part of the Services;
“Prohibited Act”	<p>means:</p> <p>(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:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) for doing or not doing (or for having done or not having done) any act in relation to the obtaining or performance of this Agreement or any other agreement with the Authority; or (ii) for showing or not showing favour or disfavour to any person in relation to this Agreement or any other agreement with the Authority; <p>(b) entering into this Agreement or any other contract with the Authority in connection with which commission has been paid or has been agreed to be paid by the Contractor or on its behalf, or to its knowledge, unless before the relevant contract is entered into particulars of any such commission and of the terms and conditions of any such contract for the payment thereof have been disclosed in writing to the Authority;</p> <p>(c) committing any offence:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) under the Bribery Act 2010; (ii) under Legislation creating offences in respect of fraudulent acts; or (iii) at common law in respect of fraudulent acts in relation to this Agreement or any other agreement with

	the Authority; or
	(iv) defrauding or attempting to defraud or conspiring to defraud the Authority;
“Proposed Change Note”	means a note issued by the Contractor in accordance with paragraph 2 of Schedule 6 (<i>Control Procedure</i>);
“Requests for Information”	has the meaning set out in FOIA or any apparent request for information under the FOIA or the Environmental Information Regulations;
“Required Insurances”	means the insurances listed in Schedule 7 (<i>Required Insurances</i>);
“Retendering Information”	means, in respect of any employee, Employee Liability Information (other than the name of the employee, who shall instead be identified by his or her staff reference number), date of birth, gender, site, department, national insurance letter (A or D), salary or if applicable salary scale and point, details of involvement in the Services, terms and conditions of employment and any applicable policies (whether contractual or discretionary), records of the employee’s sick, maternity, paternity, parental or other leave and all the pensions information as required under clause 27.4;
“Review Meeting”	has the meaning given to such term in clause 12.1.2;
“Satisfactory Level of Outcomes”	means [<i>threshold to be negotiated on a project specific basis reflecting acceptable performance of the project</i>];
“Service Failure”	means a breach by the Contractor of any of its obligations under this Agreement which materially and adversely affects the Authority or the Service Users;
“Service Transfer	has the meaning given to it in clause 27.5.2 of this Agreement (<i>Expiry, Termination or a</i>

Date”	<i>Transfer Change</i>);
“Service Users”	means [<i>describe individuals selected for participation in the program</i>];
“Services”	means the services to be provided by the Contractor to the Authority under this Agreement in accordance with the Services Specification;
“Services Commencement Date”	means the latest to occur of (i) [<i>insert expected Services Commencement Date</i>] and (ii) the date on which the Mobilisation Plan has been completed, or such other date as the Parties agree in accordance with clause 4.5;
[“Services Fee”	means the fee payable by the Authority in consideration of the performance of the Services by the Contractor in accordance with this Agreement being [<i>insert amount</i>] as may be amended in accordance with this Agreement;]
“Services Specification”	means the specification contained in Part 1 of Schedule 1 (<i>Services Specification</i>);
“Subcontractor”	means a person to whom the Contractor directly subcontracts any of its obligations under this Agreement;
“Suitable Third Party”	means any person who is not <ul style="list-style-type: none"> (a) a person who has a material interest in the production, distribution or sale of tobacco products, alcoholic drinks and/or pornography; (b) a person whose activities may, in the reasonable opinion of the Authority, have a material adverse effect on the reputation of the Authority; (c) a person whose activities are, in the reasonable opinion of the Authority, incompatible with the provision of the Services in

the area; or

(d) a person whose activities, in the reasonable opinion of the Authority, pose or could pose a threat to national security;

“Tender Submission”

means the bid documents (comprising *[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 deliv-

ered 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, in-

cluding 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 de-

termination 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 termina-

tion 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 Infor-

mation 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 Con-

tractor 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 matters¹¹ affecting each of those Assigned Employees who it is expected, if they remain in the employment of the Contractor or of any Subcontractor as the case may be until immediately before the Termination Date or the Operational Period End Date (as appropriate), would be Transferring Employees (**the “Retendering Information”**);

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

- (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 to 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 what-

ever 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 peri-

od 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 Author-

ity.

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 Authori-

ty 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).

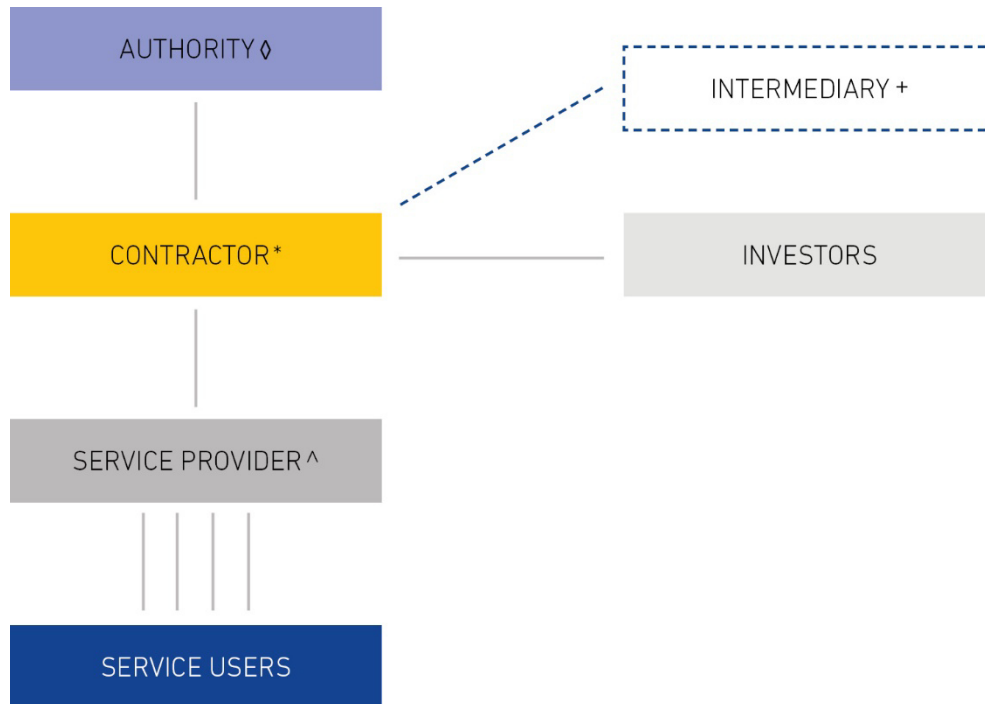
Where there is an SPV, it will subcontract all the substantive obligations to one or a number of specialist service providers. Where this happens, the SPV shall remain primarily responsible to the authority for the performance of the contractual obligations, but will only, itself, have to observe them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

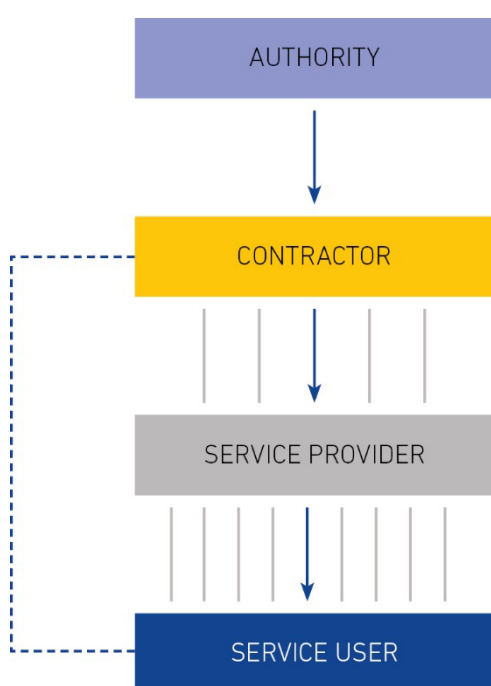
- The contractor may subcontract all (or substantially all) of the obligations under the contract it has with the authority to one service provider. This service provider may perform the contract in its entirety itself.
- The contractor may subcontract all the obligations under the Services Agreement 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.

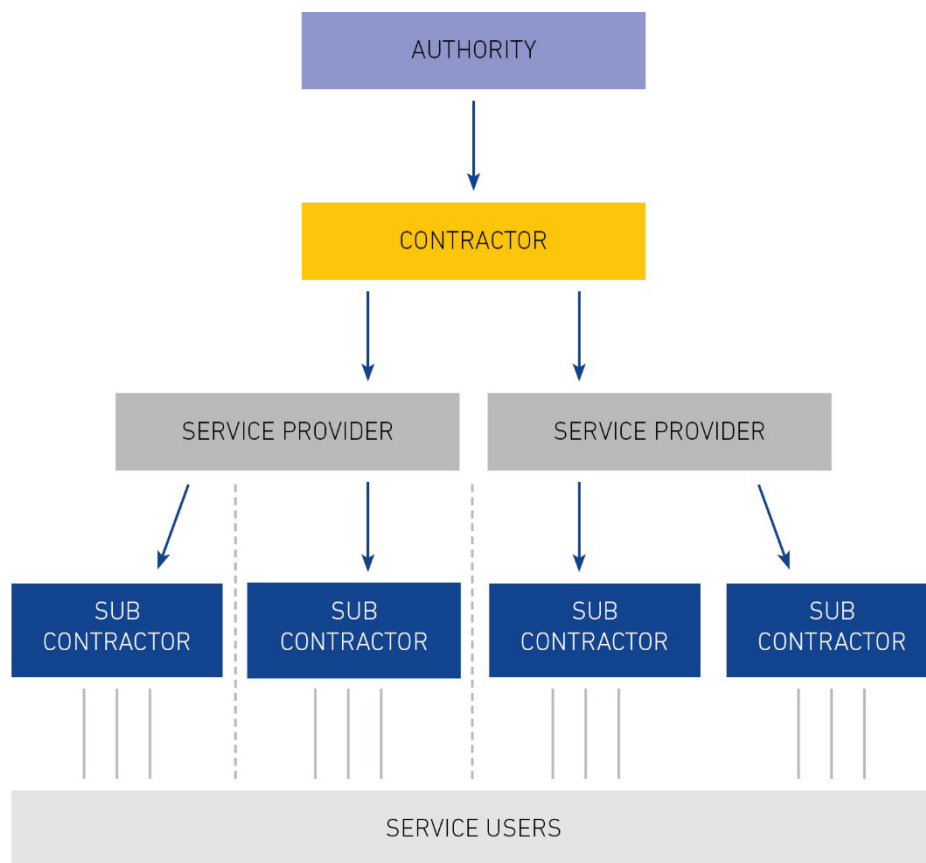
Possible structures where a SIB is not required:

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.

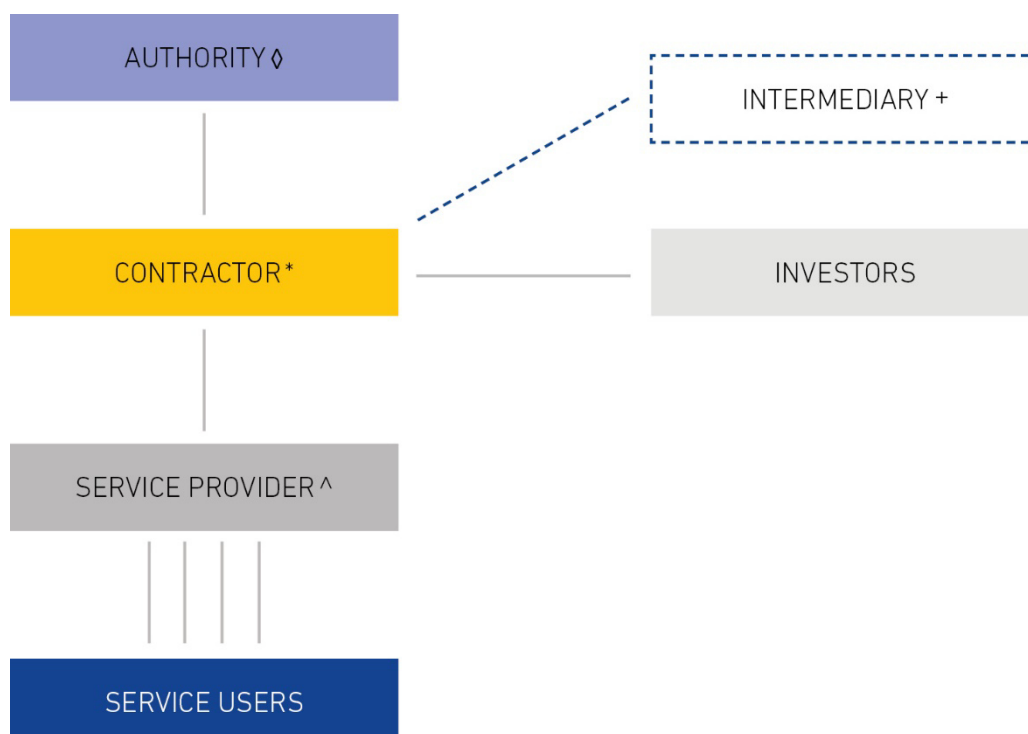


- The dotted line acknowledges that the contractor may also deliver some services direct to service users itself.
- The contractor does not seek external funding through the social impact bond, because payment for outcomes is only part of the payment structure, and/or because it relies on its own reserves 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.

^ 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	189
2	DEFINITIONS.....	189
3	THE SUBJECT OF THE CONTRACT.....	190
4	CONTRACT PERIOD AND SERVICES TIMETABLE.....	190
5	GENERAL OBLIGATIONS AND RESPONSIBILITIES OF THE CONTRACTING PARTIES	191
6	PERSONNEL AND RESSOURCES OF THE ADMINISTRATOR.....	192
7	OVERALL RESPONSIBILITY OF THE ADMINISTRATOR AND SUBCONTRACTING	192
8	GROUP OBLIGATIONS	193
9	COMPENSATION AND PAYMENT OF RETURN	193
10	BILLING AND TERMS OF PAYMENT	194
11	COOPERATION, MONITORING AND RIGHT OF INSPECTION	194
12	FORCE MAJEURE	196
13	INTELLECTUAL PROPERTY AND IMMATERIAL RIGHTS.....	196
14	DISCLOSURE OF MATERIAL, DATA PROTECTION AND CONFIDENTIALITY	196
15	INFORMATION SECURITY.....	197
16	SECURITY CLEARANCE.....	197
17	DEFECTS AND CLAIMS.....	198
18	DAMAGES.....	198
19	DAMAGES TO A THIRD PARTY.....	198
20	TERMINATION OF THE CONTRACT	199
21	THE ADMINISTRATOR’S DUTY TO HELP AND ASSIST AT THE END OF THE CONTRACT PERIOD.....	199
22	TRANSFER OF THE CONTRACT	199
23	CHANGES TO THE CONTRACT	200
24	CONTRACT DOCUMENTS AND THEIR ORDER OF VALIDITY	200
25	APPLICABLE LAW AND SETTLEMENT OF DISPUTES	200
26	REVIEW OF THE CONTRACT	200
27	EFFECTIVE DATE AND COPIES OF THE CONTRACT.....	201
28	SIGNATURES	201

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 ensure 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.....	204
BACKGROUND AND PURPOSE	204
1 DEFINITIONS.....	204
2 THE SUBJECT OF THE CONTRACT	205
3 GENERAL DUTIES OF THE CONTRACTING PARTIES.....	206
4 PAYMENT OF RETURN	207
5 MANAGEMENT MODEL.....	207
6 PERSONNEL OF THE ADMINISTRATOR	207
7 DEFECTS AND CLAIMS	207
8 AUDIT	208
9 EFFECTIVE DATE OF THE CONTRACT	208
10 TERMINATION AND CANCELLATION OF THE CONTRACT	209
11 CHANGES TO THE CONTRACT.....	210
12 ANNEXES TO THE CONTRACT AND THEIR ORDER OF VALIDITY.....	210
13 REVIEW OF THE CONTRACT.....	210
14 SIGNATURES	210

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, sub-tasks:

- (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 In-

termediary 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	222
2. Background.....	222
3. Scope	222
4. Target group and action	223
5. Funding with outcome-based reimbursement	228
6. Agreement administration	231
7. Inspection.....	232
8. Confidentiality	232
9. Term of validity and termination of the Agreement.....	233
10. Other	233
11. Applicable law and dispute resolution	234
12. Force majeure	234
Annex 1 Action description	236
Annex 2 Method and basis for calculation of outcomes	242

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 ac-

tivities 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 Mon-

itoring 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 amount-

ing 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 Par-

ties, 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

10.1. 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.

10.2. 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.

10.3. 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.

10.4. 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

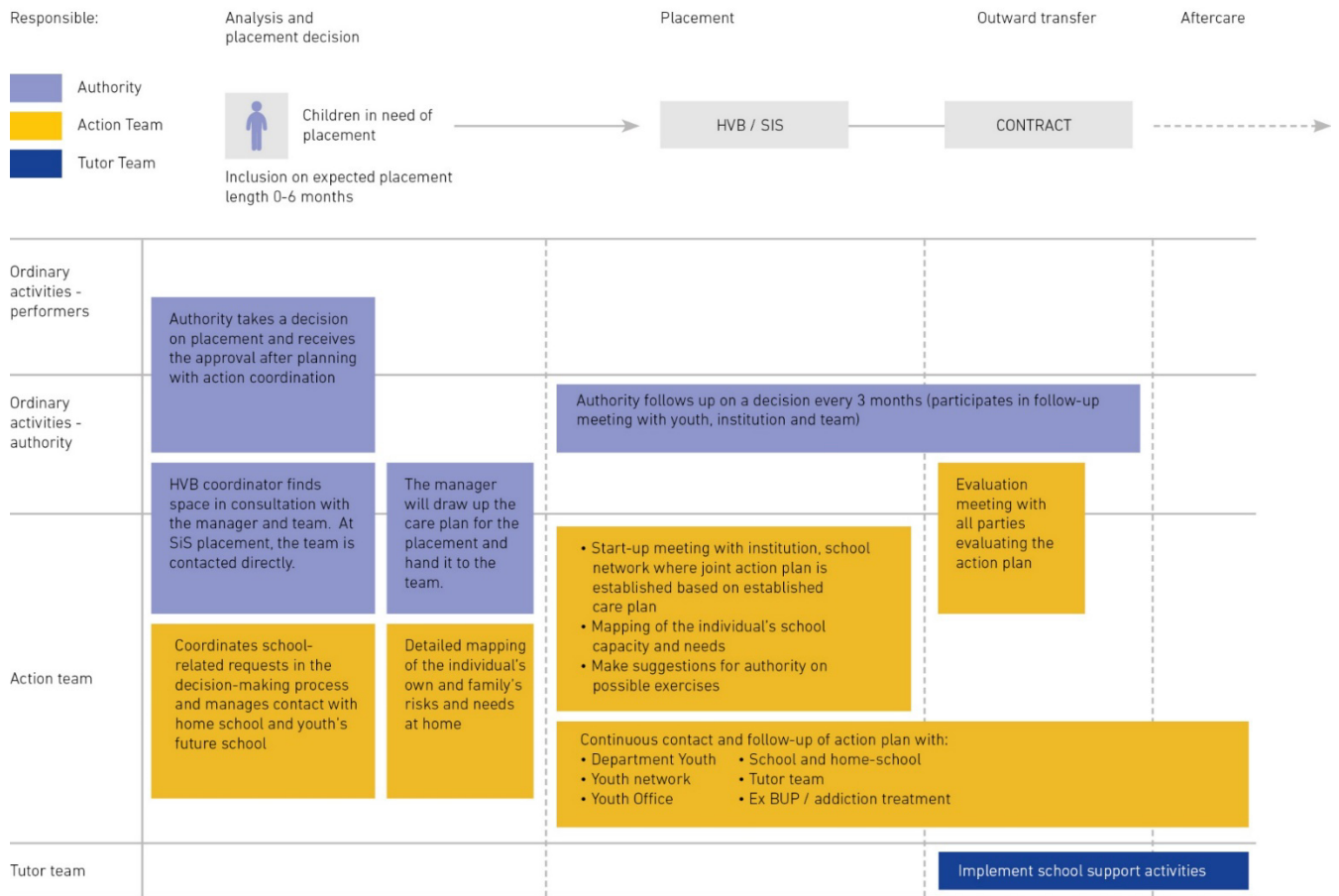
2. Enhanced school follow-up and mapping as well as individually adapted school support in the form of "tutoring" for enhanced school results

- **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

	AUG. 2016 TO MARCH 2017 (32 WEEKS)	MARCH 2017 TO APRIL 2018 (56 WEEKS)	APRIL 2018 TO JUNE 2018 (8 WEEKS)	MARCH 2018 TO FEBRUARY 2019 (35 WEEKS)
Number of Social workers/ Social assistants	1 workforce	2 workforce	2 workforce	1 workforce
Number of Occupational Specialists	1 workforce	1 workforce	1 workforce	1 workforce
Number of Pedagogists / Teachers / Training Officers	1 workforce	2 workforce	1 workforce	1 workforce

Preliminary schedule / milestones

The following bulleted list and illustration is a preliminary schedule of the social outcome contract from its entry into force until the end of the evaluation period.

The timetable is preliminary when start of action depends on when the first individual is included. The preliminary schedule as set out below assumes that the first individual will be included in August 2016 and that the evaluation will take place in April 2020, which should be the goal of the work.

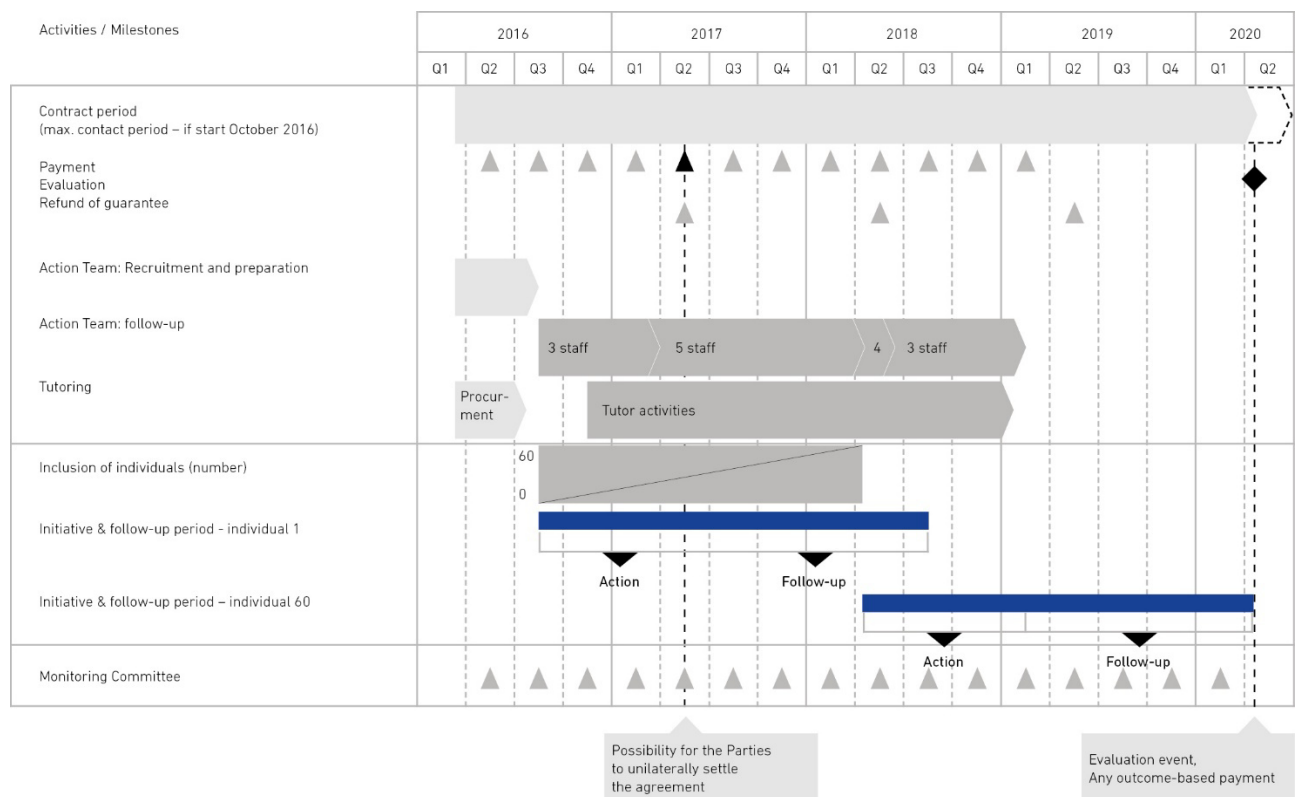
- March 2016 Contractual writing and entry into force
- April/May 2016 Recruitment team; First Monitoring Committee; Preparation of documentation
- June July 2016 Procurement for Tutoring action completed
- August 2016 Preparatory team work; First individual included; Second Monitoring Committee
- November 2016 First tutoring action begins
- May 2017 The parties have the possibility of deciding on individual dismissal; First refund of guarantee
- April 2018 Final date for inclusion of individuals
- May 2018 Second payment of guarantee
- January 2019 Full settlement of the action team within the framework of the social outcome contract
- May 2019 Third payment of guarantee
- April 2020 Evaluation session; Deduction refund

The payment date will take place immediately after each Monitoring Committee until the financing is completed.

In the event of the start of the initiative between August 2016 and October 2016, all activities in the schedule will be moved to the corresponding number of months.

The last possible month for inclusion of the first individual is according to the agreement October 2016. About the inclusion of the first individual in October 2016, the evaluation date will take place in July 2020.

Illustration of preliminary schedule for social outcome contract (based on inclusion of first individual in August 2016 and last individual April 2018):



Annex 2 Method and basis for calculation of outcomes

The action is followed up on two outcomes that correspond to human and financial gains for the Outcome Responsible: (1) changed social services costs and (2) changed school performance. This annex describes the method and basis for calculating these outcomes.

(1) Changes in social services costs

With social services costs referred to in the Agreement:

- the individual's expenses for placements in family homes, emergency homes, HVB or SiS institutions, as well as,
- the individual's expenses for outpatient actions

Costs in outpatient care that are not expensed on the individual but which arise in connection with the intervention, such as contributions to a family member or other person in the vicinity of the individual who are given after detection of otherwise unidentified needs, are not included.

Calculation of changed social services costs is done by comparing the individual's *actual social service costs* during and after the intervention at the individual level with *expected social service costs*.

In case of serious illness/death, the individual is excluded from the evaluation, and the cost of the individual is counted as 50% refundable to the Financier.

Calculation of actual social services costs

Actual social services costs are actual social services costs for the individual between the start of the action for two (2) years after the completion of the operation (referred to as the *social service follow-up period*).

Calculation of actual costs is based on a follow-up per each individual who received the contribution. The follow-up includes costs for placements and expenses for outpatient activities that the individual had during the social service follow-up period.

Costs for individual placements are retrieved from the Social Office's invoice system where information is available on each individual investment cost.

An individual who, after his/her initial placement in HVB / SiS, is placed in the form of care instituted after the contract has been established, will receive a reduced social service charge corresponding to the total cost of insertion per individual (SEK 166,667).

Costs for individual outpatient actions are not available in the invoice system. Flat-rate costs based on budgeted costs for different types of outpatient interventions are therefore used to calculate the

cost of outpatient activities as the individual received during the period. See table below. The standard costs are the same as used in the production of the standard cost-per-acquisition costs as shown below.

Standard cost for one (1) care day with outpatient intervention:

OUTPATIENT INTERVENTION	COST
Base class	SEK 858
NP-center**	SEK 837
Sesam*	SEK 685
Moa	SEK 685
Young parents	SEK 651
Young offenders *	SEK 651
Family treatment	SEK 617
ART	SEK 617
FFT	SEK 617
Resource Team BoU*	SEK 617
IHF team	SEK 617
Parental Treatment *	SEK 617
Resource Team Adult *	SEK 617
Norrköping youth residence	SEK 535
Family support	SEK 310
Youth Coordinator	SEK 234
Social Support	SEK 207
Management change	SEK 172
Contact Family BoU	SEK 164
Kris Norrköping	SEK 131
Networking	SEK 126
Contact person BoU	SEK 98
BUSS ***	SEK 0
Other	SEK 433

Note: The flat rate costs are calculated based on total budgeted cost for each action in 2015. Total budgeted cost has been divided by the expected number of individuals in 2015 for current outpatient care. The total number of individuals throughout the year 2015 has been calculated by extrapolating the number of actual individuals measured during January to September 2015 for a full year value.

** Missing own budget area. Schedule for outpatient action with similar content has been used as below. Emergency response without own budget area and use standard:*

- *Sesame - uses standard for Moa*
- *Parental treatment - uses standard for family treatment*
- *Resource Team children and young people (BoU) – uses standard for family treatment*
- *Resource Team Adult - uses standard for family treatment*
- *Young offenders - use the standard for young parents*

*** The NP Center lacks a special budget at the Social Office. Budget published for the specific social investment project associated with the initiative is used. This budget also includes healthcare registered at the Health and Care Office, so the total number of individuals for 2015 for this unit is included in the calculation.*

**** The social office internally invoices the Education Office for the BUSS initiative. As the contract only deals with social services costs, a daily cost of this action of SEK 0 is calculated.*

For the calculation of actual costs for outpatient care per individual, the care time for each outpatient intervention from the Viva database (care day) is multiplied by the standard cost for one (1) care day with the current outpatient intervention.

The care period for each outpatient intervention is obtained from Norrköping's Viva database. The following variables are retrieved:

- Decision
- Type
- Performers
- Length for each placement
- Length for each outpatient intervention

For the calculation of new outpatient interventions that are introduced during the follow-up period, the budgeted cost and the expected number of care days are used to calculate the daily costs in the first instance. In the second place, the daily cost is used for a similar action.

Calculation of expected social services costs

Expected social services costs are calculated based on historical cost data with adjustment for price change of placement care during the social service follow-up period.

Calculation of historical cost data

Historical cost data has been developed through analysis of historical placement and outpatient data in Norrköping Municipality for two years as shown below.

Information was obtained from Norrköping's Viva database to analyse investment costs for those individuals who received a placement decision for HVB / SiS in 2013 and who were over six years old. A total of 61 individuals received a placement decision for HVB / SiS in 2013.

The individuals were divided into four groups based on differences in characteristics (age and previous placement or not) as below.

GROUP	INDIVIDUAL CHARACTERISTICS
1	6-17 years old, not previously placed
2	6-17 years old, previously placed
3	18 years old or older, not previously placed
4	18 years old or older, previously placed

Placements that are both initiated and completed before 2013 are missing from the Viva database. Therefore, in order to check for previous placement before 2013, a special case study of Norrköping Municipality was carried out to investigate the placement history of these 61 persons. The Case Study was conducted through analyses of an older database and archive studies. At a first stage, data was studied in the older database from 2008 onwards for all individuals. Individuals who have not been placed from 2008 until the placement decision in 2013 are included in the group “not previously placed”. Individuals who had one or more placement decisions from 2008 up to the placement decision in 2013 are included in the group “previously placed”. For these individuals, supplementary studies were conducted to map the entire placement history.

Historical cost data per individual was calculated by monitoring the costs of placements and outpatient care for each individual during the next two years after the first placement. The costs for placement and outpatient care were calculated using daily costs for the different forms of care. For the most common HVB and SiS houses, specific daily costs are used per accommodation as below. Specific daily costs are used to reflect the fact that the cost can vary widely between different HVB and SiS houses, while the compensation for family and home placements is equivalent for all housing. For other HVB and SiS housing, a general standard was used as below.

HVB-ACCOMMODATIONS	DAY COST	SIS-ACCOMMODATIONS	DAY COST
Elisabethgården	SEK 6,214	Folåsa	SEK 7,200
Egehem	SEK 5,515	Långanäs	SEK 5,814
Risingegården	SEK 4,817	Sundbo	SEK 5,590
HVB A.R.T	SEK 4,711	Margretelund	SEK 5,400
Hvilans Skolhem	SEK 4,650	Eknäs	SEK 5,200
Caremore	SEK 4,646	Nereby	SEK 5,200
Active Omsorg/HVB flickor/lgh	SEK 4,636	Fagered	SEK 5,200
Dammsdal	SEK 4,353	Öxnevala	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.

GROUP NO.	INDIVIDUAL NO.	COST SEK, YEAR 1	COST SEK, YEAR 2	TOTAL COST SEK
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	30	1,697,250	1,697,250	3,394,500
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.

GROUP	INDIVIDUAL CHARACTERISTICS	HISTORICAL SOCIAL SERVICE COSTS UNDER 2 YEARS, SEK
1	6-17 years old, not previously placed	1,865,000
2	6-17 years old, previously placed	2,102,000
3	18 years old or older, not previously placed	1,009,000
4	18 years old or older, previously placed	1,238,000

At the start of the initiative, the individual's characteristics determine which of the four groups the individual belongs to in calculating historical social service costs.

Calculation of price change of placement care

Historically expected cost is adjusted at the evaluation date with an adjustment factor for price development for placement care.

This is calculated on the basis of analysis of the average change in daily costs for the different types of placement of the individuals in the intervention. Comparison is made of the average daily cost of the original estimate of historical social service costs and the average daily cost at the time of evaluation. Average percentage change in price is calculated and multiplied by the historical social service cost. The average percentage change in price is calculated through separate calculations for the different types of placement, which are then weighted together to form a composite measure according to how much of the historical social services associated with the respective placement.

(2) Changes in school performance

Calculation of changed school performance is done in two steps. In the first step, calculation is made for each individual, where the individual's school performance is measured before the start of the individual's action.

The comparison at the individual level is based on a score system that measures school performance based on predefined criteria. The time period for comparison is from the start of the action (first evaluation) to one (1) year after the completion of the action (second evaluation) (referred to as the *school follow-up period*). An individual who improves school achievement during the individual's school follow-up period is counted as one, two or three plus points (+1, +2, +3) and an individual who is deteriorating in school achievement is counted as one, two or three minus points (-1, -2, -3).

In the second step, the score for all individuals sums up to a total amount. In order for school performance to be considered improved, the total sum should be a positive value (> 0).

Classification of school achievements in the scoring system

The rating system takes into account both the change of grade over time and whether the individual actively goes to high school. The score system is based on group classification (no merit points).

There are four different ways to classify school achievements. The method used is based on the type of school the individual is attending:

1. A student who goes to *primary school on both evaluations* and who at the start of the action has *not yet received his/her first grades*
2. A pupil who goes to *primary school on both evaluations* and who, at the start of the intervention, *has received his/her first grades*
3. A pupil who goes to *primary school at the first time* of evaluation and who *no longer attends primary school* at the second time of evaluation
4. A pupil who *does not attend primary school / enrolled in high school at both evaluations*

Note that a very small proportion of included individuals are expected to be classified according to point 1 above.

Detailed description of the score system by type of classification:

1. A pupils who goes to *primary school* on both evaluations and who at the start of the action *has not yet received his/her first grades*.

For these pupils, an evaluation of change is made based on the tools used by the action team to assess the individual's school-related skills. The evaluation is made by tests made at the start and end of the action for each individual.

Points are given as follows:

- Is considered the overall development of ability to be positively given +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. Literaturverzeichnis

- Aide (2018) *Microcredit adapted to rural environment*. Available at: <https://www.adie.org/actualites/ladieu-signe-lun-des-deux-premiers-contrats-impact-social-en-france> (accessed 24 July 2018).
- Ballarino Gabriele and Checchi Daniele (2006) *Sistema scolastico e disuguaglianza sociale: Scelte individuali e vincoli strutturali*. Bologna: Il mulino.
- Bertelsmann Stiftung (2018a) *Wie eine Mannheimer Grundschule Bildungschancen verbessert: Integrativer SIB*. Available at: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/impact-investing/projektnachrichten/%20sib-in-mannheim/> (accessed 19 March 2018).
- Bertelsmann Stiftung (2018b) *Bildungschancen für Kinder verbessern in der Stadt Mannheim*. Available at: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/bildungschancen-fuer-kinder-verbessern-in-der-stadt-mannheim/> (accessed 19 March 2018).
- Bertelsmann Stiftung (2017) *Präventionen in den Hilfen zur Erziehung stärken – im Landkreis Osnabrück: Social Impact Investment in Deutschland 2017*. Available at: https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/%20Informationsblatt_ZZ_Praevention_in_den_Hilfen_zur_Erziehung_staerken_Social_Impact_Investment_in_Deutschland_2017.pdf (accessed 21 February 2018).
- Bundesamt Statistisches (2016) *Ältere Menschen in Deutschland und der EU, 2016*. Available at: <https://www.bmfsfj.de/blob/93214/95d5fc19e3791f90f8d582d61b13a95e/aeltere-menschen-deutschland-eu-data.pdf> (accessed 10 April 2018).
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz *Social Impact Bonds*. Available at: https://www.sozialministerium.at/site/Soziales_und_KonsumentInnen/Soziale_Themen/Soziale_Innovation/Social_Impact_Bond/ (accessed 12 February 2018).
- Burmester Monika and Wohlfahrt Norbert (2018) *Der Social Impact Bond - Konzept und Implementierung: Ein neuer Weg der Finanzierung sozialer Dienste*.
- Campanini Annamaria *Nuovo dizionario di servizio sociale*. Available at: <https://assistentesocialenelmondo.wordpress.com/2016/05/23/il-welfare-state-italiano/> (accessed 20 July 2018).
- Centre for Social Impact Bonds (2017a) *Guidance on template contract for social impact bonds and payment by results*. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/645183/20170223_FULL_GUIDANCE_SIB_TEMPLATE.pdf (accessed 23 January 2019).
- Centre for Social Impact Bonds (2017b) *SIB template contract*. Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge/resources/sib-template-contract/> (accessed 10 January 2019).

Corvo Luigi and Pastore Lavinia (2018) *The Challenge of Social Impact Bonds: The State of the Art of the Italian Context*.

European Commission (2013) *Communication of 20 February 2013*. Available at: [http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2013/0083/COM_COM\(2013\)0083_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2013/0083/COM_COM(2013)0083_EN.pdf) [accessed 3 January 2019].

European Commission (2018) *Social Priorities Under The Juncker Commission*. Available at: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social_priorities_juncker_commission_en.pdf [accessed 3 January 2019].

European Commission (no date). *What is the Investment Plan for Europe?* Available at: https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment/investment-plan-europe-juncker-plan/what-investment-plan-europe_en [accessed 3 January 2019].

European Investment Bank (2018) *The Portuguese Social Innovation Initiative. The Social Impacts Bonds Programme Using ESF to finance Social Innovation and Social Entrepreneurship*. Available at: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/fi-com-pass%20study%20on%20the%20Social%20Impacts%20Bond%20programme%20under%20the%20Portugal...pdf> [accessed 3 January 2019].

European Investment Fund (2017) *EFSl Equity social impact investment instruments*. Available at: http://www.eif.org/news_centre/publications/eif_efsi_equity_en.pdf [accessed 5 January 2019].

European Parliament (2013) *Resolution of 12 June 2013*. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&language=EN&reference=P7-TA-2013-266> [accessed 3 January 2019].

European Parliament (2016) *Written Declaration of 12 September 2016*. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%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 [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 [accessed 1 March 2018].

GOV.UK (2012) *Guidance. Social Impact Bonds: Introduction and guidance to developing Social Impact Bonds, information about sources of funding and available support*. Available at: <https://www.gov.uk/guidance/social-impact-bonds#available-support> (accessed 3 January 2019).

GOV.UK (2016) *Guidance Social investment tax relief*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/social-investment-tax-relief-factsheet/social-investment-tax-relief> (accessed 3 January 2019).

Government Outcomes Lab (2017a) *How to guide - Procurement: A technical guide to good procurement practice in outcome based commissioning*.

Government Outcomes Lab (2017b) *How to guide - Setting and measuring outcomes: A guide to identifying, defining and measuring outcomes for the purposes of outcome based commissioning. References*. Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/documents/137/GoLabGuides-SettingAndMeasuringOutcomes.pdf>. (accessed 15 January 2019).

Government Outcomes Lab (2017c) *Guidance on template contract for social impact bonds and payment by results*.

Government Outcomes Lab (2018a) *Procurement for Social Impact Bonds Webinar: Summary notes*. Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/news-events/events/webinar-procurement-social-impact-bonds> (accessed 15 January 2019).

Government Outcomes Lab (2018b) *Using social impact bonds to integrate refugees in Finland – will it work?* Available at: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/news-events/blogs/using-social-impact-bonds-integrate-refugees-finland-will-it-work/> (accessed 3 January 2019).

Government Outcomes Lab (2018c) *GO Lab Procurement Guide: 2nd edition*.

GSG (2018) *Catalysing an Impact Investment Ecosystem. A Policymaker's Toolkit. Working Group*. Available at: <http://gsgii.org/wp-content/uploads/2018/> (accessed 3 January 2019).

Gustafsson-Wright Emily, Gardiner Sophie and Putcha Vidya (2015) *The Potential and Limitations of Impact Bonds: Lessons from the first five years of experience worldwide*. Washington: Brookings.

HLTF (2018) *Boosting Investment in Social Infrastructure in Europe. Report of the High-Level Task Force on Investing in Social Infrastructure in Europe*. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/dp074_en.pdf (accessed 3 January 2019).

HM Treasury (2018) *Guide to developing the project business case: BETTER BUSINESS CASES: for better outcomes*. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/749086/Project_Business_Case_2018.pdf (accessed 19 January 2019).

Impact Partenaires (2018) *Impact création*. Available at: <http://www.impact.fr/creation/> (accessed 24 July 2018).

INSEE - L'Institut national de la statistique et des études économiques (2018). Available at: <https://www.insee.fr/fr/statistiques?theme=0> (accessed 5 August 2018).

Juvat gemeinnützige GmbH (2016a) *How does a Social Impact Bond work – A sample agreement*. Available at: https://www.benckiser-stiftung.org/content/4-blog/83-wie-geht-ein-social-impact-bond/juvat_sib_beispielhafte_vereinbarung_2.pdf [accessed 10 January 2019].

Juvat gemeinnützige GmbH (2016b) *Finalization of the first German Social Impact Bond (SIB): The pilot project in Augsburg*. Available at: http://www.benckiser-stiftung.org/content/4-blog/74-ziele-erreicht-der-erste-deutsche-social-impact-bond-ist-abgeschlossen/overview_finalization_sib_germany_en.pdf [accessed 15 May 2018].

Kump Nataša, Kavaš Damjan, Črnigoj Matjaž (2018) *Challenges for Payment-for-Success Models in the Slovenian Welfare System*.

Kurz Bettina and Kubek Doreen (2016) *Social Impact Navigator*. Berlin: Phineo.

La Cravate Solidaire (2018). Available at: cravatesolidaire.org [accessed 5 August 2018].

Lanteri Fabien, Kamenskaya Anna and Martin Annick (2018) *Social Impact Investing in France: Current Objectives, Demands and Barriers*.

Ledermaier Stefanie and Mascherini Massimiliano (2016) *Exploring the diversity of NEETs: Country profiles // Exploring the diversity of NEETs*. Dublin, Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Publications Office of the European Union.

Maier Florentine, Schober Christian, Simsa Ruth, et al. (2015) *SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations*.

Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (2017) *Contrats à impact social signature d'un protocole d'engagement avec « Passeport Avenir » pour lutter contre le décrochage scolaire dans l'enseignement agricole*. Available at: <http://agriculture.gouv.fr/contrats-impact-social-signature-dun-protocole-dengagement-avec-passeport-avenir-pour-lutter-contre> [accessed 26 July 2017].

NAB (2018) *The National Impact Investing Advisory Board: Statement of 13 November 2018. Outcomes fund to support sustainable well-being and economic growth*. Available at: <https://media.sitra.fi/2018/11/30115612/impactinvestingnabstatementnov2018.pdf> [accessed 3 January 2019].

Noneets *Current NEETs situations in France*. Available at: <https://noneets.wordpress.com/neets-analysis/current-neets-situations-in-france/> [accessed 5 April 2018].

OECD (2016) *Understanding Social Impact Bonds*.

OECD (2017) *Students' financial literacy*. Paris: OECD Publishing.

Phare Agence (2017) *Expérience de l'évaluation d'impact social - Etude complète*. Available at: <https://www.avise.org/ressources/experience-de-levaluation-dimpact-social-etude-complete> [accessed 19 January 2019].

PwC (2011) *The next chapter: Creating an understanding of Special Purpose Vehicles*.

Republik Österreich Parlament *Das bundesstaatliche Prinzip*. Available at: <https://www.parlament.gv.at/PERK/BOE/PR/index.shtml> [accessed 18 February 2018].

Roy Michael J., McHugh Neil and Sinclair Stephen (2018) *A Critical Reflection on Social Impact Bonds*. Available at: https://ssir.org/articles/entry/a_critical_reflection_on_social_impact_bonds# (accessed 7 December 2018).

Scheck Barbara (2016) *Begleitevaluation "JuMP - Jugendliche mit Perspektive": Zusammenfassung und Kernaussagen*. Available at: http://www.benckiser-stiftung.org/content/5-blog/93-begleitevaluation-sib-augsburg-veroeffentlicht/sib_augsburg_begleitevaluation_bericht.pdf (accessed 6 March 2018).

Scheuerle Thomas and Nieveler Anja (2017) *Implementing Social Impact Bonds in Germany: Challenges for Pay-for-Success Models in the German Welfare System*.

Schneider Nina (2017) *Potentials and Challenges for the Implementation of Social Impact Bonds in Austria*.

Schober Christian and Then Volker (eds) (2015) *Praxishandbuch social return on investment: Wirkung sozialer Investitionen messen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

So Ivy and Jagelowski Adam (2013) *Social Impact Bonds: Technical Guide for Service Providers*. Available at: https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2013/11/MAR-SIB6939__Social-Impact-Bond-Technical-Guide-for-Service-Providers_FINAL-ELECTRONIC1.pdf (accessed 19 January 2019).

Social Finance Ltd (2011a) *A technical guide to commissioning Social Impact Bonds*. Available at: <https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/technical-guide-to-commissioning-social-impact-bonds1.pdf> (accessed 27 July 2018).

Social Finance Ltd (2011b) *A Technical Guide to Developing a Social Impact Bond: Vulnerable Children and Young People*. Available at: https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/technical_guide_vulnerable_children.pdf (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2013) *A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds*. Available at: <https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/technical-guide-to-developing-social-impact-bonds1.pdf> (accessed 16 May 2018).

Social Finance Ltd (2014) *Final Policy Paper: Exploration of Social Impact Bonds for SME Development*. Available at: <https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/bertha-policy-paper.pdf> (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2015) *Technical Guide: Designing outcome metrics: Designing effective outcome metrics and measurement systems*. Available at: https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/tech_guide_2_designing_effective.pdf (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2016) *Evaluating Impact Bonds: Balancing evidence and risk*. Available at: https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/ciff_report_final.pdf (accessed 15 January 2019).

Social Finance Ltd (2019) *Impact Bond Global Database*. Available at: <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/> (accessed 25 January 2019).

Solidarités Nouvelles face au Chômage (2018) *Solidarity for employment – New solidarity against unemployment*. Available at: snc.asso.fr/espace-medias/communiqués-presse/1416-L-association-

Solidarites-Nouvelles-face-au-Chomage-signé-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).