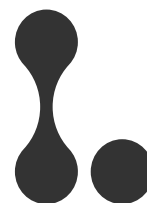


2019

Socialt utfallskontrakt i Norrköping Utvärdering halvvägs

INTRODUKTION

Under våren 2014 tog Leksell Social Ventures (LSV) initiativ till att utforska möjligheter att etablera sociala utfallskontrakt i Sverige. I samarbete med Norrköpings kommun och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) signerades 2016 Sveriges första sociala utfallskontrakt (äk. Social Impact Bond). Investerarens ambition var och är att bidra till byggandet av en transparent marknad för ekonomiskt hållbara utfallsbaserade sociala investeringar. I denna rapport vill vi på Leksell Social Ventures sammanfatta och dela med oss av våra observationer och lärdomar från investerarens perspektiv (slutrapportering av kontraktet väntas under 2021).



LEKSELL
SOCIAL VENTURES



“Halvvägs igenom utvärderingen av detta kontrakt tar vi tillfället i akt att dela observationer, insikter och lärdomar.”

- Hugo Mörse, VD

Rapporten i korthet

- Insatsen har lett till utveckling av ”Norrköpingsmodellen”, en ny metod för samordning av insatser kring barn placerade på institutioner.
- De sociala resultaten för målgruppen placerade barn i Norrköping är så långt positiva. Särskilt skolresultaten är över förväntan.
- Parternas erfarenheter av samarbete under socialt utfallskontrakt är mycket positiva. Särskilt formatet med gemensamma insatsråd har skapat utrymme för en konstruktiv dialog mellan parterna om insatsens genomförande.
- Det ekonomiska utfallet för kommunen är på kort sikt klart positivt för specifika delar av målgruppen (unga med tidigare placeringar) och negativt för andra delar av målgruppen (äldre ungdomar med mer komplex problematik).
- Halvvägs in i projektet kan vi urskilja de mest vederhäftiga delarna av insatsen och den undermålgrupp som fått bäst resultat av insatsen. Detta kan ligga till grund för att skala upp insatsen med rekommendation om specifika justeringar för att optimera utfallet för målgruppen.
- Som investering hänger det sociala utfallskontraktet i Norrköping på att besparingar i kommunen ackumuleras över tid för att betala tillbaka investeringen i insatsen. Initialt har insatsen ökat omsorgen kring målgruppen och därmed drivit ökade kostnader i kommunen. Från 9 månader in i insatsen börjar vi se nettobesparingar ackumuleras. Det återstår att se om besparingarna hinner ikapp investeringen fram till konkluderingen av den formella utvärderingsperiodens slut under 2020.
- Till följd av insikten att besparingarna tagit mer tid än förväntat att visa sig har parterna beslutat att förlänga uppföljningen av insatsen ett år med slutrapportering 2021. Detta påverkar emellertid inte tidsramen och revisionen av kontraktet 2020.
- Norrköpings Kommun har agerat för att implementera insatsens metodik inom ordinarie verksamhet, med vissa justeringar för att optimera utfallet.

INNEHÅLL

BAKGRUND

7 Varför utfallsbaserade sociala investeringar i välfärden?

8 Socialt utfallskontrakt i Norrköping

11 Att utveckla en marknad

UTVÄRDERING

12 Hur utvärderar vi resultaten?

16 Lärdomar för utfallsbaserade investeringar?

VD

“Utfallskontraktet är en innovation som inte hade varit möjlig utan det pragmatiska ledarskap som Norrköpings kommun visat. Kommunen sitter på enorm vilja, kreativitet och lösningsorientering i ambitionen att driva innovation inom den offentliga förvaltningen.

Detta är en fundamental byggsten i vårt arbete att bygga ett samhälle där vi säkrar och maximerar socialt utfall och resultat.

Halvvägs igenom utvärderingen av detta kontrakt tar vi som investerare tillfället i akt att dela observationer, insikter och lärdomar med er.

Detta för att vi, tillsammans med andra, skall kunna fortsätta arbetet med att innovera välfärdssamhället.

Leksell Social Ventures ser fram emot att fortsätta tillföra kompetens, kapital och innovation - för ett bättre Sverige. “



HUGO MÖRSE

VD

ORDFÖRANDE



**LAURENT
LEKSELL**

GRUNDARE & ORDFÖRANDE

“Det är uppenbart att den existerande svenska välfärdsmodellen står inför stora och långsiktiga utmaningar inom områden så som sjukvård, utbildning och socialtjänst. Brist på innovation och förnyelse har ofta lett till de samhällsproblem vi bevittnar idag.

Endast med hjälp av samverkan mellan det privata, ideella och offentliga kommer vi kunna lösa dagens allt mer komplexa samhällsproblem.

Det är det som förblir målet för Leksell Social Ventures, att driva social innovation och samverkan mellan sektorer, och därmed förbättra den svenska samhällsmodellen.”

RÅDGIVARE

“Sen vi startade arbetet med Leksell Social Ventures hösten 2013 har impact investment nått en bredare publik i Skandinavien.

Särskilt sociala utfallskontrakt attraherar en publik av offentliga, privata och idéburna aktörer, just den bredd och kombination som krävs för att adressera välfärdens utmaningar.”



**HENRIK STORM
DYRSSEN**

SENIOR RÅDGIVARE

DEFINITIONER

“Utfallsbaserade modeller”

STRUKTURER, METODER OCH PROCESSER som syftar till mätbara resultat.

FINANSIELLA UTFALLSBASERADE MODELLER syftar till betalning för resultat. Exempel är upphandling med betalning för resultat, sociala utfallskontrakt.

OPERATIVA UTFALLSBASERADE MODELLER syftar till insatser som utvecklas utifrån utfallsdata. Exempel är insatser som syftar till att skapa bättre utfall för miljö eller sociala problem. Sjukvård och omsorg kan liksom många välfärdsverksamheter organiseras mot utfall även om organisering mot resursallokering eller aktiviteter är vanliga.

“Utfallsbaserad social investering”

EKONOMISKT HÅLLBARA investeringar förutsätter att det finns en transparent potential att finansierad verksamhet kan tjäna tillbaka finansieringen, antingen genom direkta intäkter eller genom besparingar som kan ligga till grund för återbetalning.

TIDIGA INVESTERINGAR mot sociala problem utvecklas och blir mer kostsamma och svårhanterade över tid. En social investering görs bäst i tidiga skeden vilket möjliggör enklare insatser och större trovärdighet för särskilt långsiktiga kostnadsbesparingar.

MÄTBAR med avseende på sociala och ekonomiska utfall. För att ”betalning för resultat” skall gälla måste resultaten vara mätbara. Detta kräver indikatorer och tröskelvärden för sociala och ekonomiska utfall ställda mot en historisk eller parallell jämförelse.

SKALBARHET baserad på metodutveckling och implementering. Skalbarheten består i att den genomförda insatsen kan replikeras och utvecklas samt implementeras i reguljär drift eller förvaltning.

“Socialt utfallskontrakt”

FINANSIERINGSMODELL för innovation och implementering av nya metoder i välfärdens närhet.

PRIVAT FINANSIÄR finansierar en insats mot viss garanti för utförda tjänster samt återbetalning med eventuell premium baserat på sociala och ekonomiska resultat.

SAMVERKAN mellan offentlig beställare och finansiär genom gemensamma insatsråd för uppföljning, styrning och utveckling av insatsen.

SOCIAL IMPACT BONDS är en engelsk benämning av sociala utfallskontrakt. Dessa är inte vanligtvis ”bonds” eller obligationer i formell mening varför det internationellt numera talas om ”social outcomes contracts”.

“Norrköpingsmodellen”

INSATS för barn och unga placerade på institution genom ett multidisciplinärt team av socionom, specialpedagog, arbetsterapeut och projektledare som arbetar tvärs utbildnings- och socialförvaltning. Det offentliga teamet kompletteras av en extern leverantör av skolstöd, sk. tutoring.

SYFTAR till reduktion av återplaceringsfrekvenser och ökade skolresultat samt reduktion av socialtjänstens kostnader.

MÅLET är effektivare samordning av insatser för placerade barn.

VARFÖR UTFALLSBASE- RADE SOCIALA INVESTE- RINGAR I VÄLFÄRDEN?

EN VÄLFÄRDMED FRAMGÅNG- AR OCH UTMANINGAR

Svensk välfärd är en av den moderna civilisationens verkliga framgångar. Det är ett system menat att skapa jämlikt grundläggande skydd och stöd för allas grundläggande behov och deltagande i samhället. En stor ambition, i stora delar realiserad och som överlevt under decennier.

Välfärdens funktion och utformning utmanas idag av dels demografisk utveckling som driver ökande kostnader samt allt sämre måluppfyllelse. Det offentliga har en press på sig att öppna upp för innovation för att leva upp till förväntningarna som välfärdens samhällskontrakt skapat hos medborgarna. I grunden handlar detta om hur vi hushåller med samhällets resurser för att säkerställa allmännyttan och den enskildes grundläggande rättigheter och behov.

Den största begränsningen för välfärdens utveckling är bristen på innovation. Med innovation menas då arbetsmetoder som ökar måluppfyllnaden medan den reducerar behovet av resurser. Bristen på innovation beror i sin tur på tre systemiska utmaningar grundade i ökande komplexitet i utförande och styrning av offentlig verksamhet.

FÖLJ OSS



www.leksellsocialventures.com

www.linkedin.com/company/leksell-social-ventures/

1 Komplexa problem utmanar och ger möjligheter till ledarskap

Dagens sociala problem utmanar det offentligas möjlighet till ledarskap. Komplexa samhällsproblem ställer stora krav på ledarskap att utveckla detaljerad insyn i offentlig sektors olika verksamheter. Till detta kommer utmaningen att skapa direktiv som driver samordning utan att underminera viktiga gränsdragningar i välfärdens organisering.

2 Innovation i välfärden är en balanskonst

Likt organisationer i andra sektorer har offentlig sektor utmaningen att balansera olika intressen, prioriteringar och målbilder i förändringsarbete. Ett skarpt diplomatiskt öga, tydligt ledarskap och samlande mål krävs för att lyckas implementera nytänkande och nya arbetssätt.

3 Verklig samverkan är svårt att åstadkomma

Komplexitet kräver samverkan: Samhällsproblemets komplexitet, som i fallen med utbildning, integration eller psykisk hälsa, är större än vad en ensam aktör eller sektor klara av enskilt. Samverkan mellan offentlig, idéburen och privat sektor är nödvändigt för att kunna åstadkomma koordinerade insatser som spänner över organisatoriska silos samt ställer höga krav på pragmatiska och individuellt anpassade interventioner.

ETT VERKTYG FÖR VÄLFÄRDENS UTVECKLING

Hoppet för svensk välfärd stavas nya metoder och finansieringsformer för att åstadkomma verklig samverkan mellan offentligt, idéburet och privat som möjliggör identifiering, analys, utveckling av samt beslut om metoder och insatser med evidensbaserad effektiv påverkan på dagens samhällsproblem. Lyckligtvis ser nu sådana metoder dagens ljus i form av utfallsbaserade sociala investeringar och operativa modeller.

En utfallsbaserad social investering innebär diskretionärt allokerat kapital öronmärkt för implementering av en specifik arbetsmetod med mätbara ekonomiska och sociala utfall. Dessa investeringar riktas mot tidiga insatser som skapar direkta ekonomiska besparingar här och nu, större ackumulerade besparingar över tid samt hindrar eller vänder utvecklingen av sociala samhällsproblem på individnivå så tidigt som möjligt. Projekten är ofta fleråriga vilket kräver en kontrakterad struktur som tillåter att deltagande parter har en tydlig överenskommen ram och tågordning för hur insatsen skall implementeras, styras och utvärderas. Idag finns detta ramverk och denna process exemplifierat i Sverige i form av det sociala utfallskontrakt i Norrköping.

Potentialen för utfallsbaserade sociala investeringar i välfärden är att skapa en ekonomiskt hållbar och skalbar modell för att utveckla och sprida bevisat effektiva insatser och arbetsmetoder som genererar kortsiktiga och långsiktiga besparingar för de offentliga finanserna, minskar risken och stärker hållbarheten i spridning av innovation samt överbryggat utmaningar med organisering i projektform. Med utfallsbaserade sociala investeringar kan vi antligen få ett vederhäftigt verktyg för innovation i välfärden, för spridning av effektiva metoder, för adekvat och ansvarsfullt deltagande av privat och idéburen sektor, samt att stävja kostnadsutvecklingen i välfärden och säkra dess hållbarhet. Detta samtidigt som privata finansiärer kan delta i och generera avkastning genom en viktig samhällsgärning, att säkra välfärden.



“Endast med hjälp av samverkan mellan det privata, ideella och offentliga kommer vi effektivt kunna lösa dagens samhällsproblem.”

- Laurent Leksell

SOCIALT UTFALLSKON- TRAKT I NORRKÖPING

STRUKTUR FÖR FRAMGÅNGS- RIK SAMVERKAN FÖR UTFALL

Ett socialt utfallskontrakt är en struktur för finansiering och organisering av samverkan mellan idéburet, offentligt och privat där privata finansiärer fonderar en budget för insatsens löptid. Parterna kommer överens om vem som skall driva insatsens olika delar och vilken operativ samverkan och styrning som krävs. Process och former för utvärdering av ekonomiska och sociala utfall stadfästs i kontrakt och genomförs av en extern, oberoende utvärderare. Om insatsen leder till avsedda resultat och överstiger överenskomna tröskelvärden för ekonomiska och sociala utfall får finansiären tillbaka sin kapitalinsats och en eventuell premium kopplat till resultatet.

Denna struktur möjliggör för finansiären att se finansieringen som en finansiell investering med potential till avkastning vilket öppnar denna form av organisering av innovation till hela den internationella kapitalmarknadens resurser. Kontrakterad samverkan och utvärdering möjliggör för parterna att etablera ömsesidig kontroll och uppföljning samt säkra styrning och organisering av insatsen med gemensamt fokus på ekonomiska och sociala utfall. Den offentliga beställaren, som kan upphandla en sådan struktur, får en extern parts ögon på insatsen samt tillgång till finansiärens nätverk av expertis och resurser för att optimera styrning och organisering av insatsen. Idéburna eller privata leverantörer kan ges delar eller helhetsansvar för leverans av insatsen. Huvudmannen för insatsens genomförande kan vara en privat aktör eller den offentliga beställaren och kan även delas mellan de två.

MÅLGRUPPEN – PLACERADE BARN OCH UNGA I NORRKÖPING

Insatsen i Norrköping som går under benämningen socialt utfallskontrakt adresserar ett typiskt socialt samhällsproblem och organisationsproblem som uppstår i offentlig sektor på lokal nivå. Placerade barn (tidigare kallade fosterhemsplacerade), som är målgruppen, tenderar att bli placerade om och om igen på HVB/SIS hem för kommunens försorg. Frekvenser av återplaceringar varierar från kommun till kommun upp till 80% (Källa: SKL). Ambitionen är att en enskild placering ska räcka men så är sällan fallet. Placeringar på institution kostar i häraden 1 mSEK per barn och år (Källa: SKL). I Sverige är över 30 000 barn placerade vid varje givet tillfälle, de flesta på institutioner (Källa: SKL). Någorlunda avgränsade utmaningar som problematiska familjeförhållanden eller skolmisslyckanden kompliceras ofta för denna målgrupp av odiagnosticerade neuropsykiatriska funktionsvariationer som ADHD eller autismspektrum, i äldre åldrar förekommer ofta missbruk och lättare kriminalitet.



**UPP TILL 80% AV
PLACERADE BARN
ÅTERPLACERAS**



**KOSTNADER UPP TILL
1 MSEK PER BARN OCH
ÅR I PLACERING**



**ÖVER 30 000 BARN
PLACERADE I SVERIGE**

Placering görs av omsorg om barn i riskfyllda och skadliga livssituationer. Det är det mest omfattande ingripande socialtjänsten och rättssystemet kan göra. Staten är dock inte alltid en lämplig förälder. Prognosen för placerade individer är konsekvent mycket negativ i gemen. Cykler av placeringar, hemtagning, öppenvårdsinsatser, skolmisslyckanden och återplaceringar skapar en svår uppväxtmiljö för dessa barn och ungdomar. Den komplexa problembilden bidrar till att barnen hamnar mellan stolarna tid till annan och bollas mellan lokala sociala- och skolastiska insatser, regionala hälsovårdsinsatser, statliga polisiära och rättsliga insatser. Att bryta mönstret med återkommande placeringar och förankra individen i skolan är målbilden för den här insatsen och en oerhört angelägen fråga för Sverige.

INSATSEN "NORRKÖPINGS-MODELLEN"

Insatsen innebär en tvärfunktionell organisering av förvaltningsgrenar jämte en privat aktör kring insatser för placerade barn i kommunen. Ett multidisciplinärt team etableras tvärs socialtjänst och utbildningsförvaltning med kapacitet att punktmarkera upp till 60 inkluderade individer och koordinera kommunens insatser för att kratta inför och stödja hemgång från placering. Ambitionen är att förbättra de sociala, skolastiska och ekonomiska utfallen genom detta.

Utöver ett nytt team i kommunen anlitas en firma specialiserad på individuellt skolstöd, sk. tutoring för att stärka just etableringen i skolan. Arbetet med barnen börjar så fort beslut om placering fattats och under 4 månader efter hemkomst, varunder teamet bevakar situationen under placering, förbereder för hemkomst och stödjer individens etablering efter hemkomst. Sedan utvärderas individens sociala, skolastiska och ekonomiska utfall under totalt två år från inkludering i insatsen. Detta har parterna sedermera utökat till 3 år för att ordentligt följa hur det går för målgruppen efter insatsen.



**60 BARN OCH UNGA
PLACERADE AV
NORRKÖPINGS KOMMUN
INKLUDERADE I INSATSEN**



**TEAM BESTÅENDE AV
PROJEKTLEDARE,
SPECIALPEDAGOG,
2 SOCIONOMER,
ARBETSTERAPEUT**



**INSATS UNDER 4
MÅNADER FRÅN
HEKOMST**



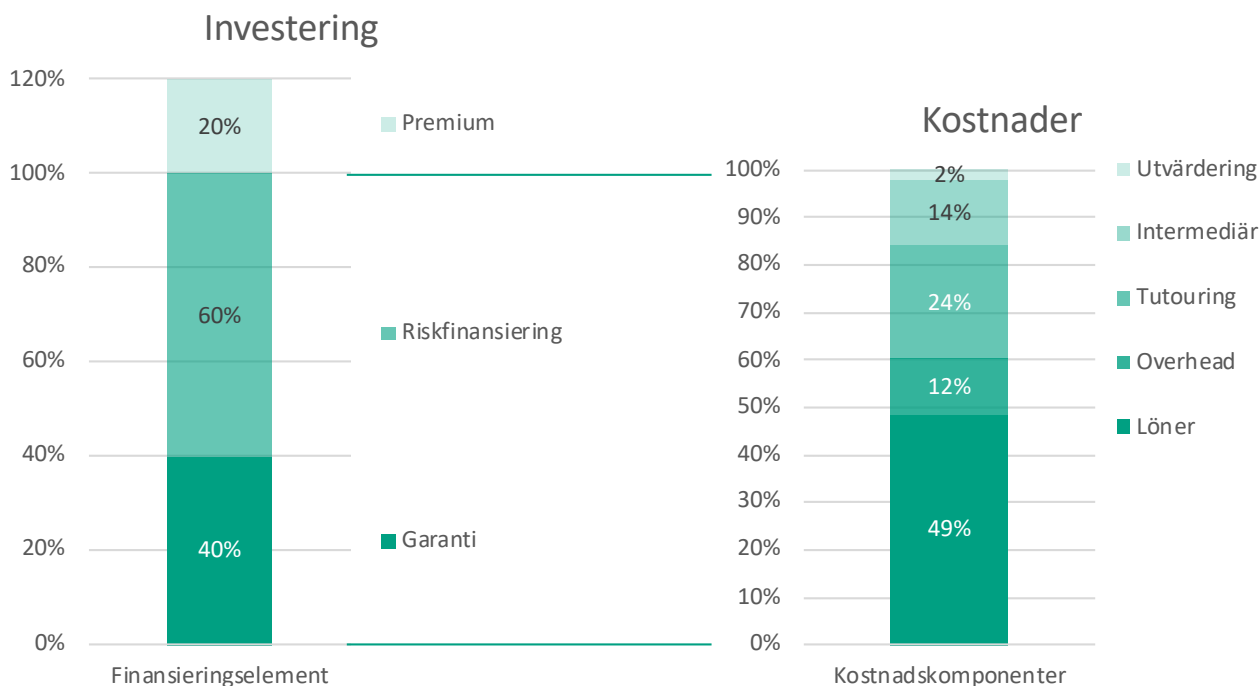
**UTVÄRDERING AV SOCIALA
PARAMETRAR,
SKOLRESULTAT OCH
KOSTNADER UNDER 2 ÅR
EFTER INKLUDERING I
INSATSEN**

UTFALLSKONTRAKTET SOM INVESTERING

Insatsen löper från 2016-2020 och utvärderas av externa utvärderare, revideras för ekonomiska och sociala resultat samt med förlängd utvärdering under 2021. LSV fonderar 10 miljoner kronor som dras efter löpande kostnadsredovisning från kommunen.

Uppföljning sker under kvartalsmässiga insatsråd som stöds med data och analys från en intermediär/rådgivare (Sveriges Kommuner och Landsting). Vid dessa tillfällen samråder Finansiären och kommunen om insatsens fortlöpande, teamets upplevelser av förutsättningarna för arbetet samt status för inkluderade individer (anonymiserat) och eventuella rekommendationer till justeringar av insatsen tas fram för kommunens beslut.

Om insatsen är framgångsrik och placeringskostnaderna minskar för målgruppen skapas ett utrymme med besparingar för kommunens del. I den mån besparingarna överkommer tröskelvärden återbetalas finansiärens fonderade kapital. Kommunen garanterar 40% av beloppet. Om besparingarna överstiger finansiärens insats och skolresultaten når avtalade tröskelvärden ges finansiären möjlighet till en premie upp till men begränsat till 20% av det finansierade beloppet förutsatt att kommunens besparingar når dit. Alla besparingar utöver detta samt framtida besparingar efter kontraktets utvärderingsperiod tillfaller kommunen. Avkastningspotentialen för finansiären är således nominellt 5-8% på årsbasis.



“Med utmaningen att skapa, stödja och integrera innovation i den svenska välfärdsmodellen är vi otroligt nöjda med att ha lyckats genomföra det första sociala utfallskontraktet i Sverige”. - Hugo Mörse

ATT UTVECKLA EN MARKNAD

INVESTERARENS SYFTE MED DELTAGANDE I SOCIALA UTFALLSKONTRAKT

LSV verksamhetsidé är att bidra till utvecklingen av en marknad för utfallsbaserade sociala investeringar där privat eller idéburet kapital kan finansiera implementering av innovativa arbetsmetoder eller projekt som leder till utveckling, validering, spridning och uppskalning av lösningar och arbetsmetoder för att rå på sociala samhällsproblem.

Genom att ta initiativ till Sveriges första sociala utfallskontrakt slår LSV ett slag för utvecklingen av specifik marknad för privat finansiering av innovation i närheten av offentlig verksamhet. Syftet är att öppna upp betydande kapitalmängder och erbjuda offentlig sektor, nationell som regional och lokal ett verktyg för att åstadkomma den samverkan och de ramor som krävs för att utveckla insatser som rör på komplexa samhällsproblem som ofta undslipper det offentliga verksamheternas organisationsförmåga.

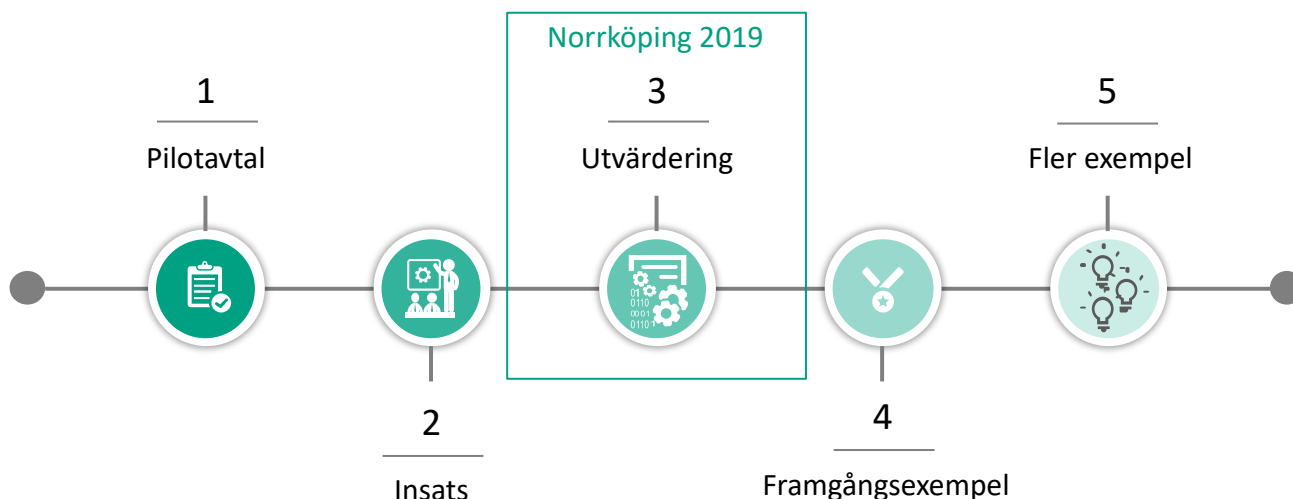
UTFALLSKONTRAKTETS BIDRAG TILL EN MARKNAD

Sociala utfallskontrakt öppnar porten till en värld av potentiella lösningar och leverantörer som kan organiseras för att rå på svåra sociala problem. Direkta mätbara ekonomiska besparingar motiverar möjligheten till återbetalning av finansiärens insats och eventuell premium och möjlighet till avkastning. Detta möjliggör att attrahera finansiering från kapitalmarknaderna som komplement till offentliga medel just rörande riskfyllda satsningar på innovation och utveckling. Eftersom återbetalning och eventuell avkastning knyts direkt till sociala och ekonomiska utfall skapas ett mycket starkt incitament för alla inblandade aktörer att samverka och styra en insats mot maximal effekt för målgruppen med avseende på den specifika sociala utmaningen.

En marknad utvecklas i flera steg:

- 1 Först krävs pilot-avtalet som visar att det över huvud taget är möjligt att kontraktera parterna emellan och på de premisser som säkrar vederhäftig samverkan över en flerårsperiod.
- 2 Nästa steg är genomförandet av pilotinsatsen under ett sådant avtal. Här testas parternas samverkan skarpt och möjligheterna och begränsningarna att driva insatsen mot överenskomna sociala och ekonomiska mål samt utverkande av kontraktets olika element.
- 3 Sedan konkluderas och utvärderas pilotinsatsen och kontraktet, då stadfästs de resultat som insatsen uppnått och kan jämföras med målbilden samt lärdomar dras från olika faktorer som påverkat insatsens förmåga att driva resultatet.
- 4 Ett konkluderat kontrakt med adekvata resultat och tydliga transparenta lärdomar utgör ett föregångsexempel som ger upphov till andra kontrakt och variationer.
- 5 Till slut skapar en samling sådana kontrakt ett erfarenhetskaptillräckligt för att locka större grupper av finansiärer,

Det sociala utfallskontraktet i Norrköping når steg 3 efter slututvärderingen 2021. Redan har marknaden i Skandinavien rört sig mot steg 4 genom att andra organisationer tagit efter utfallskontraktet i Norrköping och varianter prövas nu på fler håll i Sverige, Finland och Danmark. Utanför Skandinavien finns nu även ett hundratal sociala utfallskontrakt och social impact bonds, det första etablerat 2010 i Petersborough i England. offentliga aktörer, intermediärer och leverantörer att försöka sig på att mångfaldiga företeelsen, en marknad gryr.



HUR UTVÄRDERAR VI RESULTATEN?

När vi begrundar resultat av insatsen, gör vi detta i relation både till byggandet av en marknad för likande investeringar, samt de direkta social och ekonomiska resultat insatsen haft.

BIDROG UTFALLSKONTRAKTET I NORRKÖPING TILL ATT BYGGA EN MARKNAD?

Vi kan konstatera att insatsen, det första av sitt slag i Sverige, har bidragit till ett allmänt ökat intresse för, och vilja att investera i, utfallsbaserade modeller:

INSATSEN har uppmärksammats av kommuner och politiker runt om i landet och lett till 40 kommunbesök och samtal om potentiella projekt, 12 skarpa förfrågningar från kommuner och 5 skarpa case efter Norrköping. Vidare har partiledare, investerare och organisationer i offentligt privat och idéellt visat intresse för modellen.

AV 5 SKARPA CASE är två realiserade, ett i Botkyrka/Örnsköldsvik (40 miljoner för minskad sjukfrånvaro bland offentligt anställda) och ett med Region Stockholm (Health Bond mot Diabetes)

REGERINGEN har utarbetat en strategi för att stödja sociala investeringar och allokerat 5 miljoner kronor till stöd för myndigheters utredning av utfallsbaserad upphandling och stöd till sociala innovationer.

MYNDIGHETER som Upphandlingsmyndigheten, Vinnova, Tillväxtverket och Näringsdepartementet utreder förutsättningarna för sociala utfallskontrakt RISE, statens forskningsinstitut har skapat en ny organisation för att utveckla sociala utfallskontrakt, Health & Social Impact Center.



ÖVER 80 KOMMUNER HAR ETABLERAT "SOCIALA INVESTERINGSFONDER"



2 SKARPA UTFALLSKONTRAKT



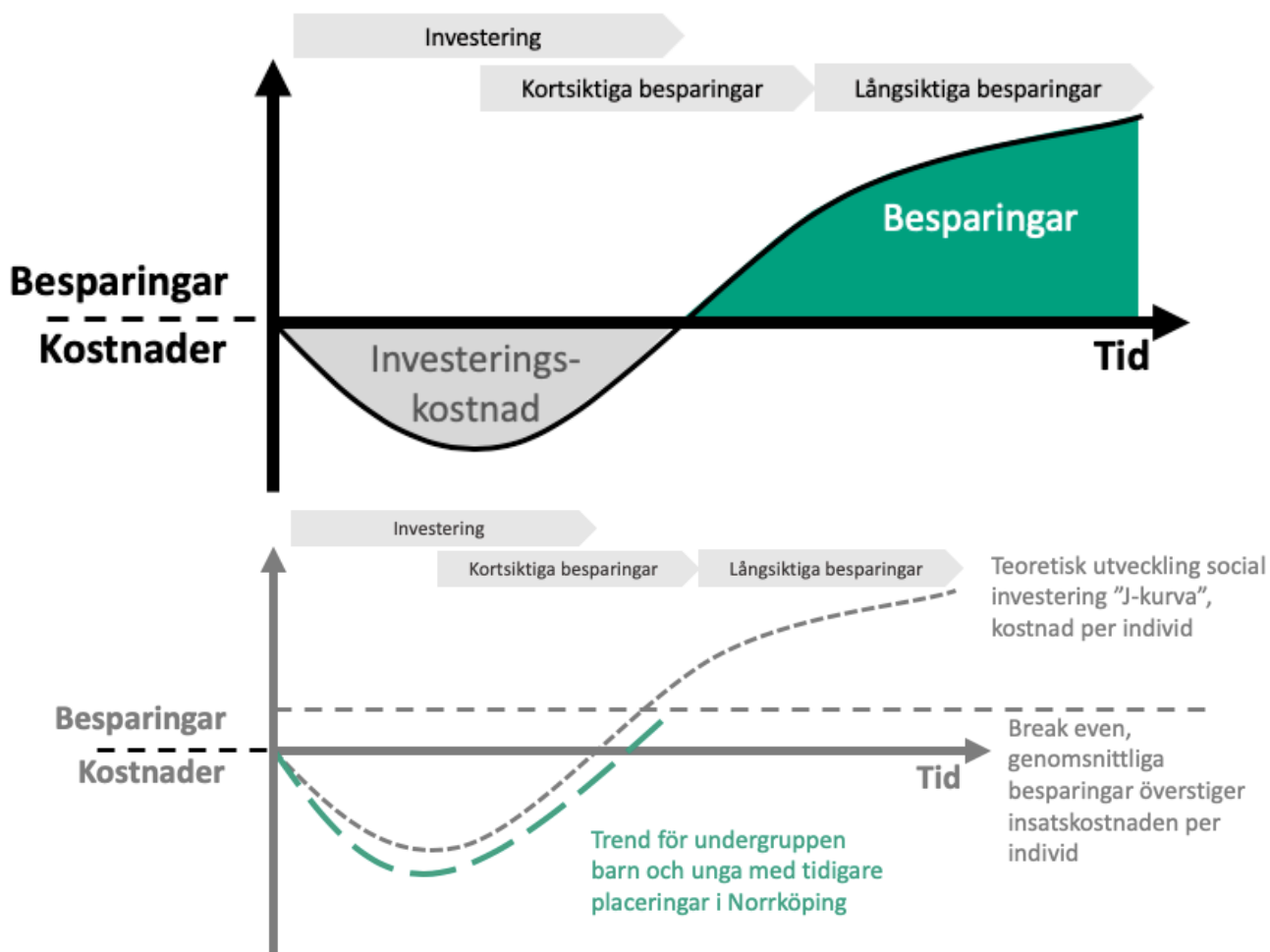
ETT 10-TAL FÖRSTUDIER TILL UTFALLSKONTRAKT



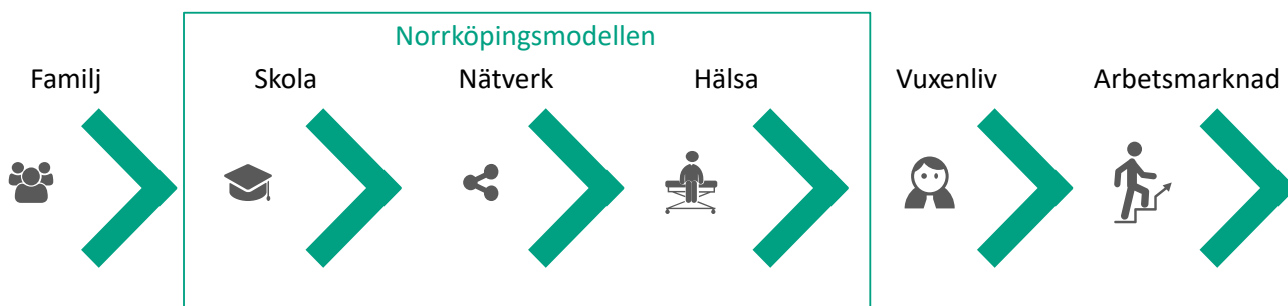
REGERINGEN HAR ALLOKERAT 150 MILJONER KRONOR TILL STRATEGI FÖR SOCIALA INVESTERINGAR

HUR LYCKAT VAR KONTRAKTET SOM EN UTFALLSBASERAD SOCIAL INVESTERING?

EKONOMISK HÅLLBARHET Det sociala utfallskontraktet i Norrköping syftar till ekonomiska besparingar för kommunen. Dessa betraktas i kontraktet såsom en budget från vilken eventuell återbetalning kan ske till finansären förutsatt att sociala och ekonomiska tröskelvärden uppnås. Investeringen har med detta potential till återbetalning och en potentiell avkastning.

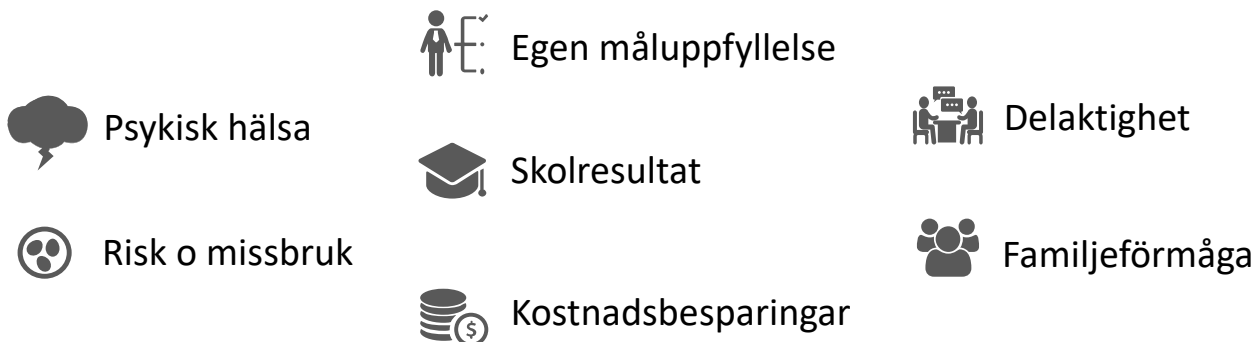


TIDIG INVESTERING Insatsen Norrköpingsmodellen innebär att söka stävja återkommande cykler av återplaceringar med stora konsekvenser för dessa individens utveckling. Syftet är utöver kortsiktiga sociala och ekonomiska resultat att undvika långsiktiga komplexa och kostsamma problem som psykisk ohälsa, kriminalitet och fortsatt socioekonomiskt utanförskap i vuxenlivet. Detta gör Norrköpingsmodellen till en förhållandevis tidig insats i utvecklingen av berörda sociala problem.



MÄTBARHET AV SOCIALA RESULTAT Det sociala utfallskontraktet i Norrköping reglerar mätning av sociala resultat i 6 dimensioner. Psykisk hälsa, Risk och missbruk, Upplevelse av delaktighet, Familjeförmåga, Individens egen målpuppfyllelse och skolresultat. Målbilden för skolresultaten har definierats med tröskelvärden för upplåsning av eventuell premium till finansären.

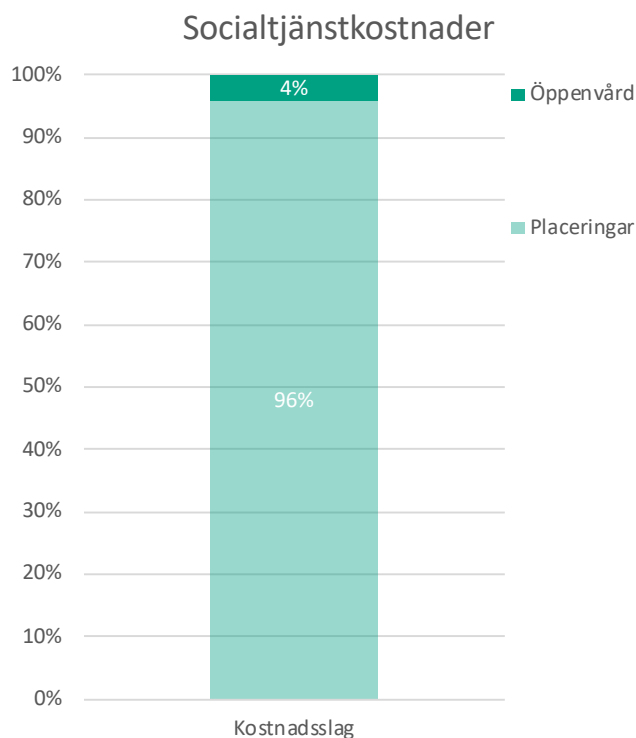
Uppföljning ad interim tyder på positiv utveckling för de första fem sociala utfallsmåtten samt överraskande positiv utveckling av skolresultaten. Vid mätning av sociala utfall (30 individer har nått måttillfälle 3 av 4) påvisar en majoritet av de inkluderade barnen förbättrad Psykisk hälsa, delaktighet och förbättrade stödjande relationer. Hela 81% av barnen har vid måttillfälle 3 uppgett att de uppnått sina personliga mål. För fastställda liksom prognostiserade skolresultat visar målgruppen indikativt positiva utfall, en skarp kontrast till historiska trender med successivt försämrade skolresultat.



MÄTBARHET AV EKONOMISKA RESULTAT Kontraktet reglerar mätning av ekonomiska utfall för kommunen i form av direkta kostnadseffekter för den inkluderade målgruppen. Detta inkluderar kostnaden för driften av insatsen men även kostnadsutvecklingen för målgruppen med avseende på placeringskostnader och även öppenvårdsinsatser.

Uppföljning ad interim tyder initialt på ökade socialtjänstkostnader för målgruppen jämfört historiska värden. Denna ökning drivs av ökat antal placeringsdygn för målgruppen under de första 6-12 månaderna. Dock, efter 9 månader börjar besparingar bli synliga och bryter den negativa kostnadstrenden som vänder uppåt och över den normala vanligen linjärt negativa trenden uppmätt historiskt för liknande målgrupper. Andelen ungdomar med positiva ekonomiska resultat ökar för varje månad efter avslutad insats. Data bekräftar det generella antagandet att preventiva insatser generera finansiella resultat på längre sikt (en långsiktig investeringskalkyl). Det är för tidigt att sja om break even för projektet, dvs. om besparingarna för kommunen överväger kostnaderna under utvärderingsperioden, då detta blir tydligt först efter insatsen slututvärderingen 2021.

SKALBARHET Målet för utfallskontraktet har varit att kommunen ska välja att implementera insatsen i ordinarie verksamhet. Kommunen är nu i full gång med att överta ansvaret för insatsen för löpande drift. Insatsen har lett till stort intresse för både samverkansmodellen med utfallskontrakt samt insatsen "Norrköpingsmodellen" för samordning kring placerade barn.



VAD DRIVER RESULTATEN I "NORRKÖPINGSMODELLEN"?

När vi begrundar de resultat som vi beskrivits ovan, gör vi ett antal observationer gällande av vad som drivit dessa:

Insatsens design

ANTALET PLACERINGSDYGN har varit högre under den inledande delen av insatsen relativt den historiska jämförelsegruppen. Detta tynger de ekonomiska resultaten. Fler placeringsdygn betyder högre kostnader för kommunen. Detta bedöms bero på att insatsen skapar en värdefull yanserad informationsbild kring målgruppen vilket bidragit till en insikt om större behov hos målgruppen än vad som tidigare varit känt. Större identifierade behov har naturligtvis mötts med starkt respons från kommunen.

KAUSALITETSSAMBANDEN mellan kommunens insatser och antalet placeringsdygn utreddes inte tillräckligt på förhand. Risken att insatsen skulle leda till ökat antal placeringsdygn har inte beaktats på förhand. Detta har försvårat uppföljning samt proaktiv och reaktiv styrning på detta mål specifikt. Informationen har framkommit efterhand som den oväntade kostnadsökningen satts under insatsrådets utredning.

OFFENTLIGT HUVUDMANNASKAP betyder att insatsen drivits i huvudsak för kommunens försorg. För att underlätta implementeringen har insatsen varit tämligen definierad och detaljerad ned på processnivå. För insatser med hög innovationsgrad kan kontraktering med fördel ta höjd för behov av flexibilitet i genomförande.

EKONOMISK HÅLLBARHET kräver att om den ekonomiska kalkylen ska gå hem måste den ökade inledande investeringen genom ökade placeringsdygn i inledande skede leda till substantiell minskning av placeringsdygn i senare skede.

Löpande uppföljning

RISKEN med ökade insatskostnader som indirekt konsekvens av insatsen har inte inkluderats i insatsens styrning och kontraktets utformning. Detta har försvårat möjligheten att agera proaktivt eller reaktivt på dessa faktorer. Dessa kostnader räknas därför som konsekvenser av insatsen snarare än produktionsfaktorer inom ramen för insatsen.

INSATSRÅDEN och tekniskt stöd från intermediären har varit en förutsättning för kontinuerlig uppföljning, utvärdering och utforskande av optimering av insatsen.

TYDLIGA RESULTATAMBITIONER och mätetal bedöms vara en förutsättning för kommun, finansiär och intermediär att samlas kring och aktivt driva en gemensam ambition om att nå resultaten för målgruppen.

Deltagande av extern finansiär

EXTERN FINANSIERING kan vara värdefullt för offentliga beställare som ser utmaningar att diskretionärt allokera budget till arbete med innovationer. Oavsett om så är fallet är det nödvändigt att kunna säkra flerårig fredad finansiering utan hänsyn till politiska mandatperioder eller årliga budgetcykler.

KONTRAKTET har inte inkluderat någon diskretionär budget eller facilitet för att komplettera insatsen under gång för att möta behov som synliggörs genom uppföljningen. Särskilt behov kring neuropsykiatriska utredningar samt alternativa boendeformer andra än institution och hemgång (understött boende/gruppboende) har lett till flaskhalsar.

AKTIVT DELTAGANDE genom insatsråden bedöms vara en förutsättning för adekvat styrning och kontroll av insatsens utveckling genom extern genomlysning och press för att nå resultaten.



Kausalitet



Offentligt huvudmannaskap



Ekonomisk hållbarhet



Extern finansiering



Kontrakt



Samverkan

LÄRDOMAR FÖR UTFALLSBASERADE SOCIALA INVESTERINGAR?

FLER INVESTERINGAR BASERADE PÅ NORRKÖPING?

Erfarenheten från Norrköping ger vid handen en stark potential att ta Norrköpingsmodellen vidare med vissa justeringar av insats och utfallskontraktet.

Justering av målgruppen

DE PRELIMINÄRA RESULTATEN för insatsen antyder att insatsen varit särskilt effektiv för barn och ungdomar med tidigare placeringar och varit mindre effektiv för barn och ungdomar utan tidigare placeringar. Särskilt effektiv verkar insatsen för yngre barn i skolålder med tidigare placeringar. För denna målgrupp finns det goda indikationer på måluppfyllnad för både sociala och ekonomiska resultat.

Utifrån detta är det intressant att utvärdera utformning av en liknande insats skräddarsydd för en smalare målgrupp.

Justering av insatsens design

SAMMA INSATSPROGRAM med koordinering av kommunens insatser tvärs social- och utbildningsförvaltning, skolstöd i form av tutoring samt en något förlängd utvärderingsperiod efter insats kan vara attraktiv för andra kommuner med större grupper av placerade barn i skolålder.

MÅLGRUPPEN skulle med fördel begränsas till ungdomar i åldrarna 10-15, alltså från 4e klass till 1a ring. Insatsen kan bibehållas i sitt program och utformningen av insatsteamet, möjligen justerat för storlek på målgruppen och önskad löpande kapacitet. Utvärderingen skulle med fördel förlängas med 1 år från de ursprungliga 2 åren från inkludering i insatsen. Insatsens aktiva löptid kan bibehållas till 9 månader.

Justering av utfallskontraktet

MÅLBILDEN för utfallskontrakt baserade på implementering av Norrköpingsmodellen bör just fokusera på implementering och extern finansiering begränsas till den period som etableringen av teamet och arbetsordningen kväver, t.ex. 12 månader.

RISKJUSTERING Baserat på ökad tillförlitlighet i insatsens effektivitet och förväntade resultat kan garantikomponenten utökas och den potentiella avkastningskomponenten minskas för att reflektera ett minskat risktagande för både beställare och finansär.

Ett case för fler kommuner?

Med fördel kan ett par kommuner göra gemensam sak i att upphandla implementering av Norrköpingsmodellen. T.ex. kan 5 kommuner med fler än 100 placerade barn leda till ökad kostnadseffektivitet för implementeringen. Detta möjliggör att sprida kostnaden för implementeringsarbetet i form av konsultresurser som genomför implementering i flera kommuner samtidigt. Dessutom stärks förmågan till ömsesidigt lärande mellan flera kommuner som implementerar modellen samtidigt.



“Det är uppenbart att den existerande svenska värlfärdsmodellen står inför stora och långsiktiga utmaningar inom områden så som sjukvård, utbildning och socialtjänst. Brist på innovation och förnyelse har i ofta lett till de samhällsproblem vi bevittnar idag.”
- Laurent Leksell

FRAMTIDEN FÖR UTFALLSBASERADE SOCIALA INVESTERINGAR?

Stort värdeskapande för välfärden

Genomförandet av Sveriges första sociala utfallskontrakt har öppnat många dörrar för innovation i välfärden, samt belyst hur utfallsbaserade investeringar har potential att driva systemförändring, en förutsättning för hållbara resultat. Ett stort värde ligger i de insikter och lärdomar som genererats under insatsens gång, och det är viktigt att dessa delas och reflekteras i det fortsatta byggandet av en marknad för sociala investeringar. Som initialt uttryckt i detta dokument så kan utfallsbaserade investeringar i välfärden:

- Generera såväl kortsiktiga som långsiktiga besparingar för de offentliga finanserna,
- Minska risken och stärka hållbarheten i spridning av innovation samt
- Överbrygga utmaningar med samverkan och organisering i projektform.

Som investerare är vår övertygelse att utfallsbaserade sociala investeringar utgör en viktig del av nyckeln för att säkra framtidens välfärd. Att knyta samman tidiga insatser med mätbara sociala resultat och kostnadsbesparingar för samhället och samtidigt öppna för finansiell avkastning för investerare utgör potentiellt en win-win-win. Särskilt noterar vi att denna modell slår håll på myten att det inte går att få bättre resultat tillsammans med lägre kostnader i välfärden, för både beställare och finansiär.

Fler måste agera för att bygga marknaden

För att en marknad för utfallsbaserade sociala investeringar skall kunna etableras så behövs tre nyckelaktörer mobiliseras:

INVESTERARE Privata och idéburna investerare måste våga testa och lära sig om de utfallsbaserade investeringarna i praktiken.

OFFENTLIGA BESTÄLLARE Kommuner och Landsting/Regioner måste våga pröva utfallsbaserade investeringar för att utveckla och implementera nya arbetssätt.

TJÄNSTELEVERANTÖRER Organisationer med kapacitet, kompetens och erfarenhet av olika målgrupper behövs för att drifva nya insatser i samverkan med det offentliga mot betalning för resultat.

Nyckeln är betalning för utfall

I välfärden är den huvudsakliga utmaningen att få valuta för tillgängliga resurser, att hushålla med skattepengarna för att förvalta det offentliga ansvaret och samhällskontraktet kring välfärden. I dagsläget är intresset för sociala investeringar och "impact" stort både från konventionell finansmarknad, politik och idéburen sektor. Det gäller dock att skilja agnarna från vetet. Traditionellt har fokus legat i allokering av resurser till önskvärda ändamål, såsom vid traditionell välgörenhet eller offentlig förvaltning. Till detta finns verksamhetsfält och företeelser där fokus flyttas till vilka insatser och aktiviteter som bedrivs.

Utfallsbaserade investeringar tar strävan efter samhällsnytta steget längre och sätter fokus på utfallen. Detta skapar utrymme för verklig innovation kring resursanvändning och insatser. För att nå utfallen krävs det att skruva på resursallokering och aktiviteter allteftersom data om vad som driver önskvärda utfall blir tydligare. Data om insatser och utfall har därtill potentialen att driva kraftfull systemförändring i det att sådan data illustrerar vilka strukturer och processer som faktiskt genererar resultat.

Många sociala investeringar drivs av viljan att skapa samhällsnytta, medans utfallsbaserade modeller erbjuder de strukturer som driver samhällsnytta genom att kontraktera på socialt utfall. Skillnaden ligger inte enbart i ambition

Utvecklingen av en hållbar marknad för sociala investeringar i Sverige är beroende av att vi lyckas öka förståelsen och intresset för utfallsbaserade modeller som ett koncept som skiljer sig från konventionella former för organisering kring sociala utmaningar. Skillnaden rör dels ambitionsnivå och dels betalningsmekanismer, men även i att utfallsbaserade modeller genererar exempel och erfarenheter som har potentialen att driva verklig systemförändring. Vi lägger därmed fokus på följande distinktion: Utfalls-baserade modeller skiljer sig från andra grepp för att drifva nya insatser i samverkan med det offentliga i det att vara baserade på betalning för resultat.

| Ambitionsnivå | Syfte | Betalnings-mekanism | Utfallsbaserad modell |
|---------------|------------------------|---|-----------------------|
| Intentioner | Allokering av resurser | Budgetallokering av offentliga resurser eller kommersiella gröna/sociala obligationer | Nej |
| Handling | Specifik aktivitet | Upphandling eller finansiering till specifikt beskriven och avgränsad verksamhet | Nej |
| Resultat | Mätbara utfall | Upphandling eller finansiering av insatser baserat på betalning för utfall, utfallskontrakt | Ja |

REKOMMENDATIONER

FLER EXEMPEL vi kan lära oss av krävs för utveckling av en bärkraftig marknad för utfallsbaserade investeringar. För att åstadkomma fler exempel och tillgängliggöra medverkan i utfallsbaserade investeringar för fler aktörer ger vi följande rekommendationer till beslutsfattare i offentlig privat och ideell sektor:

SE VÄRDET AV UTFALL När fokus hamnar på utfall undviker vi den klassiska fallgropen i välfärdsarbete – att på förhand försöka slå fast vilken resursallokering eller vilka aktiviteter som ska leda till resultat. Med betalning för resultat kan alla inblandade aktörer hålla ögonen på ett gemensamt mål, men öppna för flexibilitet och anpassning kring hur vi organiserar oss för resultat.

STANDARDER UTVECKLAS NÄR VI VÅGAR TESTA Många aktörer bidrar sin tid i nyfikenheten på utfallsbaserade investeringar. Men man låter andra gå före och göra de erfarenheter vi kan lära oss av för att utveckla praxis. Låt istället tusen blommor blomma. Ur en mångfald av exempel på utfallsbaserade investeringar kan vi tillsammans driva standarder och praxis som sänker trösklarna för alla och harmoniserar förväntningar.

ETT VERKTYG BLAND MÅNGA Förstå att utfallsbaserade investeringar är ett verktyg bland många: Syftet här är inte att ersätta offentlig verksamhet, välgörenhet eller att påtvinga privat sektor nya modeller för deltagande i välfärden. Det kommer fortsatt finnas stora behov för dessa verksamheter i sina renodlade former. Men för de komplexa sociala samhällsproblemen behövs nya verktyg, låt oss pröva och lära oss av utfallsbaserade investeringar som ett lovande intåg i detta utmanande fält.

FLER EXPERIMENT GER LÄGRE RISK När vi avvaktar enskilda exempel, såsom Norrköpingsmodellen, läggs för stor vikt vid för lite empiri. Ju fler olika erfarenheter vi gör, med olika beställare investerare och leverantörer, desto mer lär vi oss alla om hur utfallsbaserade investeringar bäst skall genomföras.

Med större utbud på projekt skulle vi även kunna börja bygga portföljer av investeringar, vilket sänker de finansiella riskerna och ökar kapitalvolymen och därmed möjligheten för större kapitalägare att delta.

POLITIKEN MÅSTE VÅGA BIDRA MED LEDARSKAP

I de länder som lyckats etablera utfallsbaserade modeller, såsom Storbritannien och Finland har politiken vågar bedriva ledarskap för sektorns utveckling. Särskilt ligger här möjligheter att:

BILDA ETT STATLIGT KOMPETENSCESTRYK

Marknaden behöver en legitim partner för de hundratalet offentliga organisationer som visat intresse för utfallsbaserade modeller. Denna skulle kunna bidra till samordning av myndigheters utveckling av praxis och agera rådgivare och stöd till offentliga beställare. SKL, RISE och Upphandlingsmyndigheten är exempel på existerande kompetenscentrum som ännu samverkar i för låg omfattning, men som har god potential att centralisera samordning kring detta.

UTVECKLA PRAxis FÖR UPPHANDLING och socialisera riktlinjer för upphandling av resultat. Offentliga beställare måste ha tydligare vägledning och stöd i upphandling av resultat och innovation. Detta skulle stödja såväl upphandling med betalning för resultat, som utfallbaserade investeringar och möjliggöra för privat och idéburen sektor att konkurrera med kvalitet istället för pris.

STATLIGA FINANSIELLA GARANTIER till offentliga beställare och finansörer av utfallsbaserade modeller. Detta sänker risken och trösklarna för parterna som kontrakterar. Det kan också vara ett verktyg för att signalera politiska prioriteringar, att knyta garantier till mer indirekta långsiktiga samhällsvinster som parterna sällan kontrakterar om. Garantier är mycket kostnadseffektiva eftersom resurserna endas används om garantin av nöd påkallas.

VÅGA SÄTTA PRIS PÅ UTFALL Att offentligt legitimera vilka samhällskostnader sociala samhällsproblem innebär på individnivå på kort och längre sikt. Detta vore den gyllene graal som skulle signalera till alla inblandade aktörer vilka värden som står på spel i olika sociala utmaningar och därmed underlätta prioritering av arbete med utfallsbaserade modeller.



Värdet av utfall



Statligt kompetenscentrum



Standarder



Praxis för upphandling



Ett verktyg bland andra



Finansiella garantier



Fler experiment



Prissätta utfall



Politiskt ledarskap

CONTACT US



GT30, GREVE TUREGATAN 30
114 38 STOCKHOLM



hugo@leksellsocialventures.com



+ 46 767 90 01 18

www.leksellsocialventures.com



“När LSV blickar framåt gör vi det med vetskapen att utfallskontraktet med Norrköpings kommun visar att det är fullt möjligt att riskfinansiera hållbar innovation för en bättre välfärd.” - Hugo Mörse