



Vlaanderen
is werk

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST

ESF

OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Prioriteit uit OP: 5 – Innovatie en
Transnationaliteit

Draaiboek voor de implementatie van een Social Impact Bond in Vlaanderen

ian.dewae@vdab.be

Draaiboek van de implementatie van een Social Impact Bond in Vlaanderen

Inhoudstafel

1.	<u>Inleiding: Resultaatsfinanciering binnen VDAB</u>	3
2.	<u>Social Impact Bond: Het mechanisme</u>	4
3.	<u>Social Impact Bond in Vlaanderen</u>	7
3.1.	Uitvoering van de wettelijke kiesprocedure	7
3.2.	Decreten, Evolutie, Intenties	9
4.	<u>SIB in het Belgische politieke landschap</u>	10
5.	<u>Betrokken partijen in een SIB</u>	10
5.1.	De overheid	10
5.2.	De dienstverlening	11
5.2.1.	Profiel van een SIB-dienstverlener	11
5.2.2.	Profiel van een SIB-investeerder	13
5.2.3.	Ondersteuning aan de dienstverlening	14
6.	<u>Aan de slag Het structureringsproces van een SIB in Vlaanderen</u>	14
6.1.	Definiëren van de strategische doeleinden van het SIB-project	15
6.2.	Benchmarken en kalibreren van de SIB	16
6.3.	Definiëren van het evaluatiemechanisme	17
6.4.	Definiëren van het terugbetalingsproces	18
6.5.	Definiëren van de governance van de SIB	19
6.6.	Definiëren van de juridische en budgettaire mechanismen	19
6.7.	Wettelijke kiesprocedures, gunning en ondersteuning	19
6.8.	Verfijnen van het SIB-mechanisme	19
6.9.	Redactie van de SIB-overeenkomsten	19
6.10.	Monitoren van de lancering van de SIB	20
7.	<u>Lessens learned - Opgedane ervaring – Aandacht voor</u>	20
7.1.	De contradictie van een overheidsopdracht in een SIB creëerde een nieuwe dynamiek	20
7.2.	SIB als brug tussen investeringsmarkt en de dienstverleningssector	20
7.3.	Een aanvulling op de huidige dienstverlening	21
7.4.	Eén plus één is drie	21
7.5.	Beheer de communicatie	22
7.6.	Complexe evaluatiemethodologie	22
7.7.	Samenweringsmogelijkheden en adviesfuncties	23
7.8.	Aandacht hebben voor	23
8.	<u>Opmerkingen over het draaiboek</u>	24
9.	<u>Literatuur</u>	24
10.	<u>Bijlage I – SIB-plan voor een dienstverlener</u>	25
11.	<u>Bijlage II – SIB-plan voor een investeerder</u>	35
12.	<u>Bijlage III – Sjabloon van een raamovereenkomst en een beheersovereenkomst</u>	37

1. Inleiding: Resultaatsfinanciering binnen VDAB

In het uitbestedingsbeleid van VDAB werd bij de introductie van de uitbestedingen volgens de wet op de overheidsopdrachten gekozen voor een gedeelde verantwoordelijkheid zowel op het inhoudelijke vlak als op het financiële vlak.

De partners kregen waar mogelijk meer ruimte om de uitvoering van de opdracht in de offerte in te vullen vanuit hun eigen inzichten en methodiek. VDAB kiest er steeds vaker voor om de opgelegde vormvoorwaarden tot het noodzakelijk minimum te herleiden maar de registraties en rapporteringen zo transparant en eenvormig mogelijk te maken zodat een opvolging en vergelijking mogelijk wordt.

Anderzijds komt deze vrijheid ook met verantwoordelijkheid. De betaalde vergoedingen worden slechts ten dele gekoppeld aan de geleverde inspanning, een belangrijk deel van de kosten moet worden gedekt met vergoedingen voor behaalde resultaten. Deze resultaten worden meestal uitgedrukt in uitstroom naar werk maar afhankelijk van het doel van de opdracht kunnen ook andere parameters gehanteerd worden.

Voor de grote centrale opdrachten zorgt dit voor een gezonde prijsconcurrentie die tot scherpere prijzen leidt. Door de controle op de prijssamenstelling op te voeren, bewaakt VDAB het devaluatierisico, dit wil zeggen dat de prijzen gezond blijven en in evenwicht met de verwachte inspanningen. Dumpingprijzen worden uitgesloten, de richtprijs die VDAB opgeeft houdt de prijzen op een goed gemiddelde.

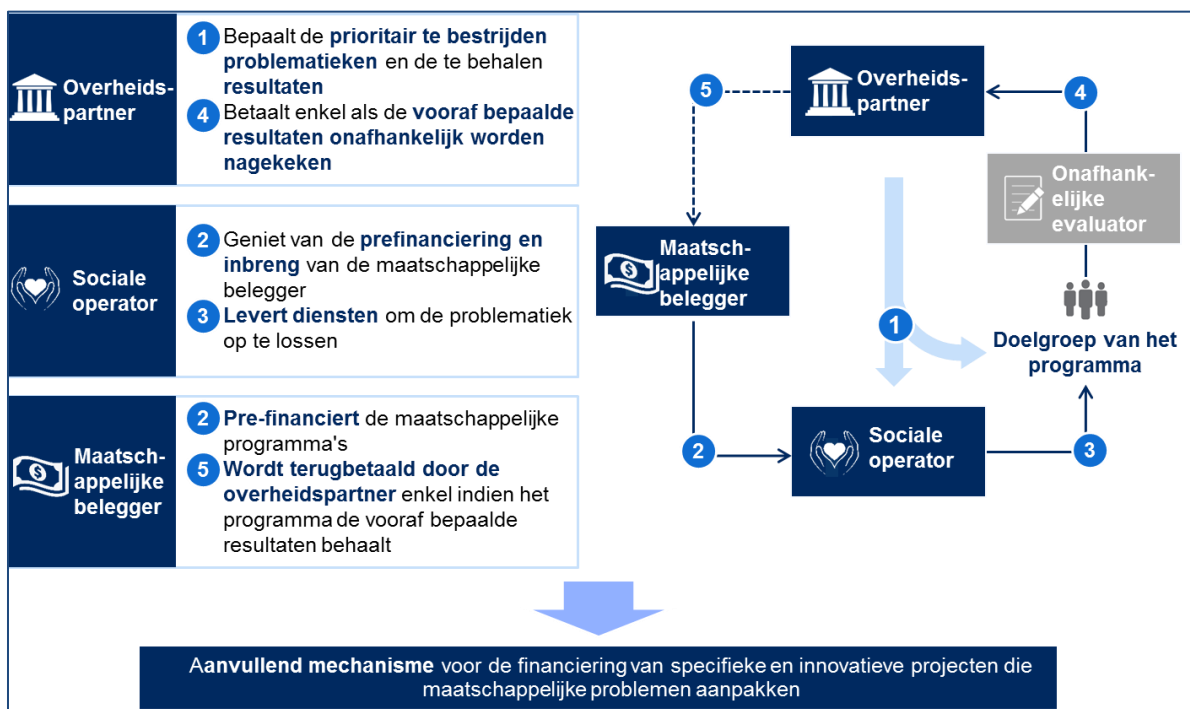
Voor provinciale opdrachten ligt deze oefening moeilijker omdat het potentieel van aanbidders vaak beperkt is tot vaak slechts één partner. In dat geval verhoogt het risico dat de prijs voor de inspanningsvergoeding op de reële kostprijs wordt gezet en de resultaatsvergoeding als pure winst wordt beschouwd. Het spreekt voor zich dat voor dergelijke opdrachten een meer kritisch onderzoek van de prijssamenstelling noodzakelijk is.

De Social Impact Bond is in een complete nieuwe vorm van financiering die enkel op resultaat is gebaseerd. De moeilijkheid daarbij is om een goede afbakening af te spreken van de doelgroep bij instroom en een vergoeding die vooral het surplus aan resultaat (t.o.v. andere vergelijkbare projecten en dienstverlening) beloont.

2. Social Impact Bond: Het mechanisme

In een basis SIB-model van een Social Impact Bond worden gewoonlijk drie hoofdactoren bij de transactie betrokken, naast de doelgroep. **Investeerders** of maatschappelijke beleggers leveren het nodige kapitaal zodat de **dienstverlener** of sociale operator de sociale interventie kan leveren. Die twee actoren mogen ook beschouwd worden als één dienstverlening entiteit. De **overheidspartner** betaalt de investeerders terug indien tevoren bepaalde uitkomsten worden bereikt.

Het mechanisme wordt in de figuur hieronder beschreven.



Zoals aangetoond, is een SIB een aanvullend mechanisme voor de financiering van innovatieve projecten met sociale doelstellingen. Het biedt dan ook drie voordelen aan voor de verschillende betrokken partijen. In de figuur hieronder is uitgelegd wat het maatschappelijke en economische voordeel voor de Staat is, hoe de SIB nieuwe financieringsbronnen voor dienstverleners aanbrengt en hoe de SIB met privékapitaal innovatie financiert.



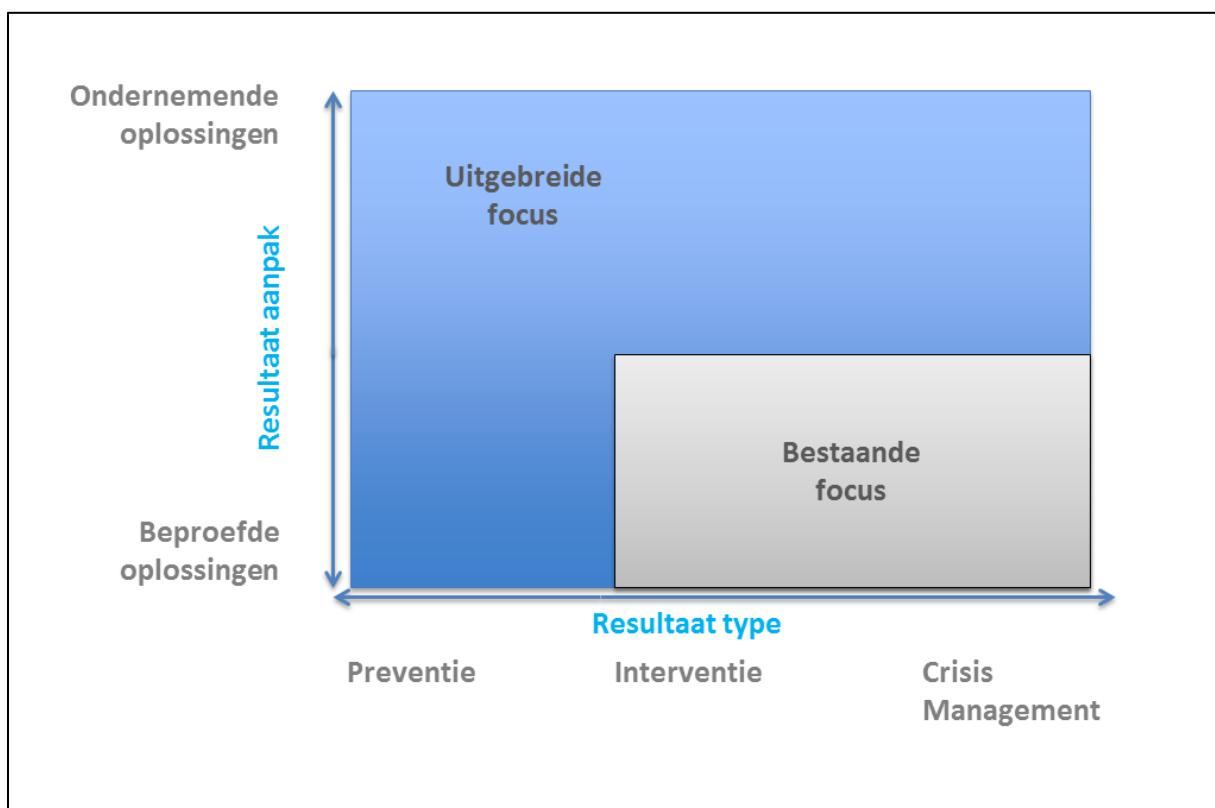
Een SIB kan nochtans niet overal geïmplementeerd worden, en de sociale problematiek waarvoor de SIB-gesteunde interventie een oplossing wilt brengen moet aan drie voorwaarden voldoen. Deze zijn opgelijst in de figuur hieronder.



SIB moet ook aantrekkelijk genoeg zijn voor de investeerders.

Risico	• Operationeel risico moet redelijk zijn
Rendement	• Risico-rendement ratio moet in lijn zijn met andere producten in innovatieve financiering
Schaal	• De schaal van de SIB moet groot genoeg zijn om de transactiekosten relatief laag te houden

Resultaatgericht werken creëert een uitgebreide focus.



3. Social Impact Bond in Vlaanderen

3.1. Uitvoeren van de wettelijke kiesprocedure

In een juridische analyse door Osborne Clarke m.b.t. SIB werd geconcludeerd dat in Vlaanderen drie verschillende wettelijke procedures bestaan om de dienstverlener door de overheidspartner te laten kiezen. Deze wettelijke procedures voldoen aan de Europese regulatie over publieke tenders.

Wettelijke procedure	Uitvoering van de procedure
Vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met bekendmaking (Sociale Opdracht)	• Art. 89 § 2: Indien deze procedure wordt toegepast, is de aanbestedende overheid ertoe gehouden om ten minste de bepalingen na te leven vervat in titel 1, hoofdstuk 1 en de artikelen 41, §§ 2 tot 7, 51, 52, 59, 66, §§ 1 en 3, 67 tot 71, 73, 74, 78, 80 tot 82, 85 tot 87 van titel 2, titel 4, alsook hoofdstuk 1 van titel 5. De overige bepalingen van de wet zijn niet van toepassing, behoudens andersluidende bepaling in de opdrachtdocumenten. • Na het plaatsen van de aankondiging, hebben geïnteresseerden 22 dagen voor het indienen van offertes. • Wanneer het in een urgente situatie die degelijk door de aanbestedende entiteit werd onderbouwd, onmogelijk is de minimumtermijn te eerbiedigen, kan zij een termijn vaststellen die niet lager ligt dan tien dagen vanaf de datum van verzending van de aankondiging van de opdracht. • Overheid kan onderhandelen over alle initiële offertes en latere offertes ingediend ter verbetering van hun inhoud, maar: a. is verboden te onderhandelen over de minimeisen, de gunningscriteria en de eraan verbonden wegingen en finale offertes b. Er is geen verplichtingen voor de overheid om te onderhandelen, maar de overheid kan onderhandelen in meerdere fases wanneer dit voorzien is in de opdrachtdocumenten • Overheid is verplicht om de overgebleven inschrijvers te informeren dat zij de onderhandelingen wil beëindigen; • Overheid is verplicht om een limietdatum vast te leggen voor de indiening van definitieve/aangepaste offertes • De aanbestedende overheid specificeert ofwel het relatieve gewicht dat zij voor de bepaling van de economisch meest voordelige offerte aan elk van de gekozen criteria toekent, ofwel de dalende volgorde van belangrijkheid ervan. Zo niet hebben de gunningscriteria dezelfde waarde; • Totale timing: tussen de 1 en 3 maanden (22 dagen vanaf bekendmaking voor indiening offertes + limietdatum voor indiening definitieve/aangepaste offertes + beraadslaging & toekenning opdracht)

Procedure <i>sui generis</i> (Sociale Opdracht) – geen beperking naar bedrag	• Openbare aanbesteding met een aan het project geadapteerde uitvoeringsprocedure met voorafgaande bekendmaking • Principes van transparantie, proportionaliteit en gelijkheid van behandeling moeten nageleefd worden; • Termijnen voor indienen offertes , onderhandelingen (kunnen uitgesloten worden) en beslissing kunnen aangepast worden aan de noden van de VDAB (i.e. verkort); • Voorafgaande consultatierondes kunnen in het traject worden opgenomen; • Art. 89 § 5. De aanbestedende overheid is ertoe gehouden om tenminste de bepalingen na te leven van titel 1, van hoofdstuk 1 van titel 2, hoofdstuk 1 van titel 5 alsook de artikels 67, 68 en 70. • De aanbestedende overheid kan beslissen de offertes te onderzoeken voorafgaand aan de controle op de afwezigheid van gronden tot uitsluiting. Wanneer zij van deze mogelijkheid gebruikmaakt, ziet zij erop toe dat de verificatie van het ontbreken van redenen voor uitsluiting op onpartijdige en transparante wijze plaatsvindt zodat er geen opdracht wordt gegund aan een inschrijver die had moeten worden uitgesloten. • Totale timing: zou kunnen beperkt worden tot 1 maand (NB: consultatierondes zullen deze termijn verlengen)
Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande oproep (Sociale Opdracht) (Enkel voor project van < 1.000.000 €*) * Onder voorbehoud van een toegestane en geldige aanvullende opdracht	• Indien de aanbestedende overheid, toepassing maakt van deze procedure is zij ertoe gehouden om ten minste de bepalingen na te leven vervat in titel 1, hoofdstuk 1 en de artikelen 42, § 2, 51, 52, 59, 66, §§ 1 en 3, 67, 68, 70, 73, 74, 78, 81, 82, 85 tot 87 van titel 2, titel 4 alsook hoofdstuk 1 van titel 5. • De aanbestedende overheid kan beslissen de offertes te onderzoeken voorafgaand aan de controle op de afwezigheid van gronden tot uitsluiting. Wanneer zij van deze mogelijkheid gebruikmaakt, ziet zij erop toe dat de verificatie van het ontbreken van redenen voor uitsluiting op onpartijdige en transparante wijze plaatsvindt zodat er geen opdracht wordt gegund aan een inschrijver die had moeten worden uitgesloten. • De overige bepalingen van de wet zijn niet van toepassing, behoudens andersluidende bepaling in de opdrachtdocumenten. • Timing kan zeer beperkt gehouden worden, gezien er geen voorafgaande aankondiging is: er wordt enkel onderhandeld tussen partijen en dan overgegaan tot toekenning van de opdracht. Kan in theorie op minder dan 1 maand rond zijn.

3.2. Decreten, evoluties, intenties

Het is opportuun om de evoluties binnen de politiek op te volgen om te kijken welke mogelijkheden op juridisch vlak in de toekomst aangereikt worden.

(ref. Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën en begroting (12/7/2016))

Op basis van de discussie die gevoerd werd tijdens deze hoorzitting, werd geconcludeerd dat volgende zaken nodig zijn om het SIB-mechanisme te kunnen inbedden op de Vlaamse arbeidsmarkt:

- Verruiming van de decretale basis en expertise (prognose finalisatie decreten, eind 2017);
- Een kenniscentrum SIB (Kenniscentrum PPS bood zich spontaan aan) ;
- Duidelijkheid inzake toepassing wet overheidsopdrachten mbt SIB ;
- Groeiend besef dat, indien goed uitgebouwd, er een win is voor maatschappij, overheid en sociale ondernemers ;
- Een wettelijk kader inzake de beneficiaire departementen bij succesvolle SIB (Oprichten van een Fonds ter terugbetaling ?) ;
- Uitklaring terugbetalingsmodaliteiten rendement (binair of trapsgewijs); excessen vermijden
- Creëren van vertrouwen bij de investeerders naar de overheid, stabiliteit van de overheid bij SIB projecten die legislatuur overschrijdend zijn ;
- Duurzame impactmetingen, gericht op gerealiseerde maatschappelijke besparingen. Betere afstemming gegevensbanken en cijfermateriaal, gegevensdeling ;
- Navraag wordt gedaan aan SERV om te kijken in hoeverre zij ook het mechanisme reeds aan het onderzoeken zijn, om parallelwerk te vermijden.

4. SIB in het Belgische politieke landschap

Publieke en private samenwerking waarbij private investeerders het risico op zich nemen om een maatschappelijk probleem op te lossen heeft ook een prijs. De investeerder verbindt zich ertoe om een innoverend sociaal programma te financieren dat de overheid toelaat om overheidsgeld te besparen. De overheid verbindt zich er dan weer toe om, enkel bij succes, het kapitaal van de investeerders terug te betalen plus een vooraf bepaald rendement, percentueel berekend op de uitgespaarde maatschappelijke kosten.

Het mechanisme van de SIB is dus een concept waarmee men niet-publieke middelen kan mobiliseren om nieuwe oplossingsstrategieën te ontwikkelen en uit te voeren ter bestrijding van maatschappelijke problemen. In een periode van schaarse overheidsbudgetten worden deze hierdoor efficiënter en effectiever ingezet.

Het financiële 'risico' is strikt genomen het slagen van het project. Dan is de overheidspartner genooddaakt het gefinancierde budget terug te betalen aan de private investeerder. Maar net dit scenario impliceert dat de overheidspartner in het realiseren van zijn opdracht is geslaagd, waardoor het concept 'risico' hier enkel een positieve invulling krijgt, aangezien het overheidsgeld dan voor een berekend risico is besteed.

De maatschappelijke besparing die wordt gerealiseerd bij het welslagen van het SIB project overstijgt in vele gevallen één bepaald beleidsdomein. Permanente maatschappelijke kosten, die repercussie hebben op een veelheid van beleidsdomeinen, vormen nu net de som van de maatschappelijke besparing, waarop de ROI dient berekend te worden. Deze beleidsdomeinen die Vlaanderen dikwijls overstijgen en federaal liggen, maakt de berekening zeer complex. Als een project dan ook nog eens legislatuur overschrijdend is, dan zijn we getuige van de complexe, unieke en typisch Belgische situatie. Hou je de SIB en de maatschappelijke impact binnen één beleidsniveau of -domein, dan speel je enigszins op safe. Heb je met meerdere beleidsniveaus of -domeinen te maken, dan wordt het een hele uitdaging.

5. Betrokken partijen in een SIB

5.1. De overheid

In een klimaat van besparingen maakt het mechanisme van de SIB het mogelijk om de doeltreffendheid van een innovatief inschakelingsprogramma te testen en om dit programma te laten prefinancieren door een maatschappelijk investeerder die een eventueel falen op zich neemt. Op die manier wordt het risico geoutsourcet en moedigt men een resultaatcultuur aan, zonder dat de externe dienstverleners de druk van het risico voelen. Het mechanisme is complementair aan de bestaande samenwerkingsvormen die de overheidsinstantie momenteel kan aangaan met partners en leveranciers. Het berust op de gezamenlijke wil van overheid en privésector om op zoek te gaan naar innovatieve en doeltreffende oplossingen voor huidige maatschappelijke kostelijke problemen. Die nieuwe financieringsvorm biedt de overheidsinstantie nieuwe innoverende samenwerkingsmogelijkheden om dankzij preventieprogramma's complexe en dure maatschappelijke problemen, meestal in een vroeg stadium, aan te pakken.

5.2. De dienstverlening

In eerste instantie dient onderzocht te worden welke juridische procedure het meest geschikt is. Dan dient de keuze gemaakt te worden of er een aparte procedure moet gevolgd worden voor het aantrekken van de dienstverlener of eerder (en bij voorkeur) voor het aantrekken van een dienstverlener en investeerder samen. Mogelijks kan dit uitgebreid worden met de aanstelling van een intermediair. Afhankelijk van de evaluatiemethodologie, zal de procedure voor de aanstelling van een onafhankelijke evaluator bepaald dienen te worden.

Naast de juridische en administratieve criteria waaraan een organisatie dient te voldoen om door een openbare aanbesteding gekozen te worden, moeten de dienstverleners die aan een SIB willen deelnemen ook aantonen dat ze een gepaste interventie kunnen realiseren en zich kunnen vinden in de structuur van de SIB-financiering. De investeerders dienen de juiste SIB-ingesteldheid en -ambitie te hebben en moeten voldoende middelen kunnen voorzien om het project te dragen.

Als men op zoek gaat naar respectievelijk dienstverlener en investeerder, dienen deze criteria onderzocht te worden door de overheid. Als men op zoek gaat naar een dienstverlening, verschuift de opdracht van het criteriaonderzoek dienstverlener van de overheid naar de investeerder, gezien deze het risico neemt en borg staat voor de financiering.

VDAB opteert voor een openbare aanbesteding om een dienstverlening aan te stellen, met nadruk op dienstverlening, waarbij een dienstverlener en investeerder zich samen kandidaat stellen om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Zo zal er een dynamiek ontstaan tussen de sociale dienstverleningssector en de investeringsmarkt, waarbij de sociale dienstverlener gestimuleerd wordt tot ondernemerschap en de investeerder een betrokken, geëngageerde partij wordt.

5.2.1 Profiel van een SIB-dienstverlener

Uiteraard heeft elke Openbare Aanbesteding zijn specifieke bepalingen, evaluatie- en gunningscriteria. Hieronder een voorbeeld ter modellering van de SIB-dienstverlener, aan de hand van een ingediend SIB-plan, dat twee luiken bevat.

Het eerste luik (aangegeven in de tabel hieronder), dient om kennis te maken met de organisatie, de interventie en wat het operationele plan zou zijn voor een SIB-gefinancierde interventie. Elk onderdeel wordt afgetoetst door middel van een vragenlijst voorgelegd aan de dienstverlener, zodat de presentatie van de interventie uniform wordt gemaakt voor alle dienstverleners (zie bijlage I).

Hoofdstuk	Onderdeel	Inhoud
Interventie	Problematiek en doelstelling	- Beschrijving van de doelgroep en van zijn sociale moeilijkheden - cijfers m.b.t. “natuurlijke” integratie van de doelgroep
	Interventie	- Beschrijving en timing van het interventieproces - Succesfactoren van de interventie
	Impact	- Impact beschrijving: Relevantie van de interventie ten opzichte van de problematiek van de doelgroep en meerwaarde van de dienstverlener tegenover andere dienstverleners - Theory of Change - Benchmark t.o.v. gelijkaardige interventies
Operationele plan	Schaal van de interventie	- Outreach methodologie - Gewenste schaal van de outreach per maand

		Gewenste schaal van de interventie en hypothesen die de gewenste schaal plausibel maken
	Uitvoering van de interventie	- Eventuele partnerschappen die gemaakt worden met andere publieke instellingen, bedrijven of sociale organisaties - Recruteringsnoden voor de dienstverlener - Logistiek en materialen noden voor de uitvoering van de interventie - Manier waarop de interventie intern geëvalueerd wordt (interne indicatoren) - Proces waardoor de interventie gemonitord wordt in functie van de resultaten van deze interne evaluatie
Menselijk kapitaal	Organigram	- Organigram van de organisatie en regels die de governance organiseren - Aantal VTE's in de organisatie
	Personeel	- Leden van het managementteam / opleidingsteam / administratieve- en ondersteunende team - Kwalificaties, ervaring en relevantie voor deze functies
Wettelijke structurering	Juridische structuur	Juridische structuur van de entiteit die de interventie uitvoert
	Statuten van de begunstigen	Juridische statuut van de begunstigen gedurende de interventie
Financiële plan	Hypothesen	Hypothesen waarop het financiële plan gebaseerd is
	Financiële plan	Gedetailleerd financieel plan voor de totaliteit van het project
Financiering	Bronnen	- Totaal bedrag per jaar dat gecoverd moet worden door externe financieringsbronnen en deel van de financiering gebracht door de SIB. - Redenering voor de verdeling van de financieringsnoden tussen SIB en niet-SIB financieringen (indien er niet-SIB financieringen zijn)
	Ontwikkelings-opportunities	- Voordelen van een lange- termijnfinanciering van het type SIB - Potentiële voordelen van de schaling waardoor het model efficiënter zou zijn
	Risico's	Mogelijke risico's van de uitvoering van de interventie alsook de manier waarop de dienstverlener deze risico's zal vermijden

Het tweede luik van het SIB-plan dient meer om de gepastheid van de interventie met het SIB-mechanisme te bestuderen. Naast de nodige basisinformatie over de organisatie en de interventie, moet de dienstverlener ook voldoende geschiktheid kunnen aantonen voor een SIB-implementatie en hoe deze een toegevoegde waarde zal betekenen voor de overheidspartner. De gebruikte criteria en hun beschrijving zijn hieronder beschreven.

<u>CRITERIUM</u>	<u>BESCHRIJVING</u>	<u>INDICATOREN</u> <i>Voorbeelden</i>
Organisatieel vermogen		
Motivatie van het management	<i>De deelneming aan een SIB vraagt een aanzienlijke motivatie van het management om het project te steunen</i>	• Alternatieve financiering als strategische doelstelling • Impact meting strategie
Ervaring van het team	<i>Het team dat de interventie uitvoert moet relevante ervaring hebben in het beheer van een interventie en aanpassingsvermogen in functie van de behaalde resultaten tonen</i>	• # jaren ervaring met het leiden van de interventie • # jaar ervaring met de meting van resultaten
Geschiktheid voor een SIB		
Mogelijkheid om de doelgroep te bereiken	<i>De interventie moet een strategie van contact en ondersteuning van potentiële begunstigen inhouden, om de bekwaamheid voor een ondersteuning van de moeilijkste doelgroepen te kunnen garanderen</i>	• # weken van integratie tot de interventie
Interventie efficiëntie: theoretische kosten van (nieuwe) tewerkstelling	<i>De interventie moet toestaan om (nieuwe) tewerkstellingen te genereren op een efficiëntere en minder kostbare manier dan wat gewoonlijk gebeurt</i>	• % integratie tot tewerkstelling • Kosten van de begeleiding van een begunstigde
Gemak van meetresultaten	<i>De resultaten moeten gemakkelijk kunnen gemeten worden ten einde een goed begrip van de evaluatie van de resultaten te verzekeren alsook de mogelijkheid om ze regelmatig te volgen om een interventie te kunnen leiden</i>	• # nodige evaluatie • # nodige uren voor onafhankelijke evaluator
Toegevoegde waarde van een SIB		
Schaalbaarheid potentieel: aantal mogelijke begunstigen	<i>De implementatie van een SIB heeft alleen zin als het potentieel heeft om uitgevoerd te worden op een relevante schaal voor de doelgroep</i>	• Grootte van cohorten vergeleken met de grootte van de totale doelgroep • % groei
Capaciteit om investeerders aan te trekken	<i>De interventie moet op een aantrekkelijke manier gepresenteerd kunnen worden om de belangstelling van investeerders in de SIB op te wekken</i>	• # financieringsbronnen • # samenwerkingen met externe actoren
Strategische toegevoegde waarde voor VDAB	<i>De SIB en de interventie die deze ondersteunt moet in lijn zijn met de strategische doelstellingen van VDAB</i>	• % van doelgroep in de strategie van VDAB • # projecten met dezelfde benadering in de samenwerkingen

5.2.2 Profiel van een SIB-investeerder

Bij het modelleren van de SIB- investeerder, zijn er minder elementen die geanalyseerd moeten worden dan voor de dienstverlener. Operationeel gezien hebben de investeerders een kleinere rol dan de dienstverleners. De Solvabiliteit, knowhow, motivatie en voldoende tijdsinvestering dienen aanwezig te zijn. Daarom wordt er gekeken naar 4 criteria die in de figuur hieronder gelijst zijn. Dit wordt afgetoetst door middel van een vragenlijst aan de investeerders (zie bijlage II).

<u>CRITERIUM</u>	<u>BESCHRIJVING</u>	<u>INDICATOREN</u> <i>Voorbeelden</i>
Investeerder type		
Financieel vermogen	<i>Aangezien SIBs innoverende en risicovolle investeringsmechanismen zijn, moet een kleine percentage van het kapitaal van de investeerder in het SIB geïnvesteerd worden.</i>	• % van totaal kapitaal die wordt geïnvesteerd in het SIB
Ervaring van het team	<i>Aangezien SIBs innoverende en risicovolle investeringsmechanismen zijn, moet de investeerder ervaring hebben in de financiering van gestructureerde investeringsproducten</i>	• # Jaren ervaring in de investering van gestructureerde producten • Typen en aantal verschillende financieringsinstrumenten geïnvesteerd door de investeerder
Geschiktheid voor een SIB		
Sociale motivatie	<i>De investeerder moet gemotiveerd zijn door het sociale doel van de SIB, om constructief in de governance van de SIB mee te doen</i>	• Uitgedrukte interesse in de sociale doelstelling
Co-creatie beschikbaarheid	<i>De investeerder moet klaar zijn om tijd te besteden aan de co-creatie oefening rond het structureren van een SIB</i>	• Uitgedrukte beschikbaarheid om mee te doen aan het structureren en governance van de SIB

5.2.3 Ondersteuning aan de dienstverlening

Nadat de dienstverlening gekozen wordt, na de fase van onderhandelingen in de openbare aanbesteding, dienen nog drie elementen in acht genomen te worden om het SIB-mechanisme te kunnen verfijnen (wat er in de volgende fase gebeurt):

- **Aanpassing van het operationele plan voor de SIB:** de operationele objectieven (bijvoorbeeld het aantal begunstigden per jaar) van de dienstverlening moeten gealigneerd zijn met de strategische doelstellingen van de SIB;
- **Verfijning van de hypothesen rond het budget van de interventie:** het budget van de interventie is cruciaal omdat het de eindelijke grootte van de SIB definieert;
- **Verificatie van de track-record van de dienstverlener:** de capaciteit van de dienstverlener om de resultaten te behalen is een sleutelement in het SIB-mechanisme.

Dit kan opgenomen worden onder de SIB-partners of toegewezen worden aan een intermediair. Gezien de snelle evolutie van SIB, dient zich steeds meer consultancy aan op deze markt.

Afhankelijk van de evaluatiemethodologie moet ook een onafhankelijke evaluator gekozen worden en dient onderhandeld te worden onder welke vorm diens aanstelling zich realiseert en hoe hij zal opereren.

6. Aan de slag

Het structureringsproces van een SIB in Vlaanderen

Gedurende de eerste fase van de SIB-structurering worden de grondslagen van de SIB bepaald.

Eerst worden de strategische doeleinden voor de overheidspartner bepaald en gedefinieerd. Een SIB moet aan strategische noden een oplossing bieden; en die dienen eerst uitgewerkt te worden. Een grondige beschrijving van het maatschappelijk probleem en een nulmeting zijn hierin fundamenteel.

Daarna begint het zoeken naar benchmarks om de interventie van de potentiële dienstverleningen te kunnen vergelijken op basis van verwachte succes en kosten. De volgende stap bestaat in het definiëren van het evaluatiemechanisme dat gebruikt zal worden om het succes van de geselecteerde interventie te meten. Dankzij dit evaluatiemechanisme kan het terugbetalingsproces gedefinieerd worden. Dit proces zal worden gebruikt om te beslissen of de investeerders hun geld kunnen terugkrijgen met een eventuele rente.

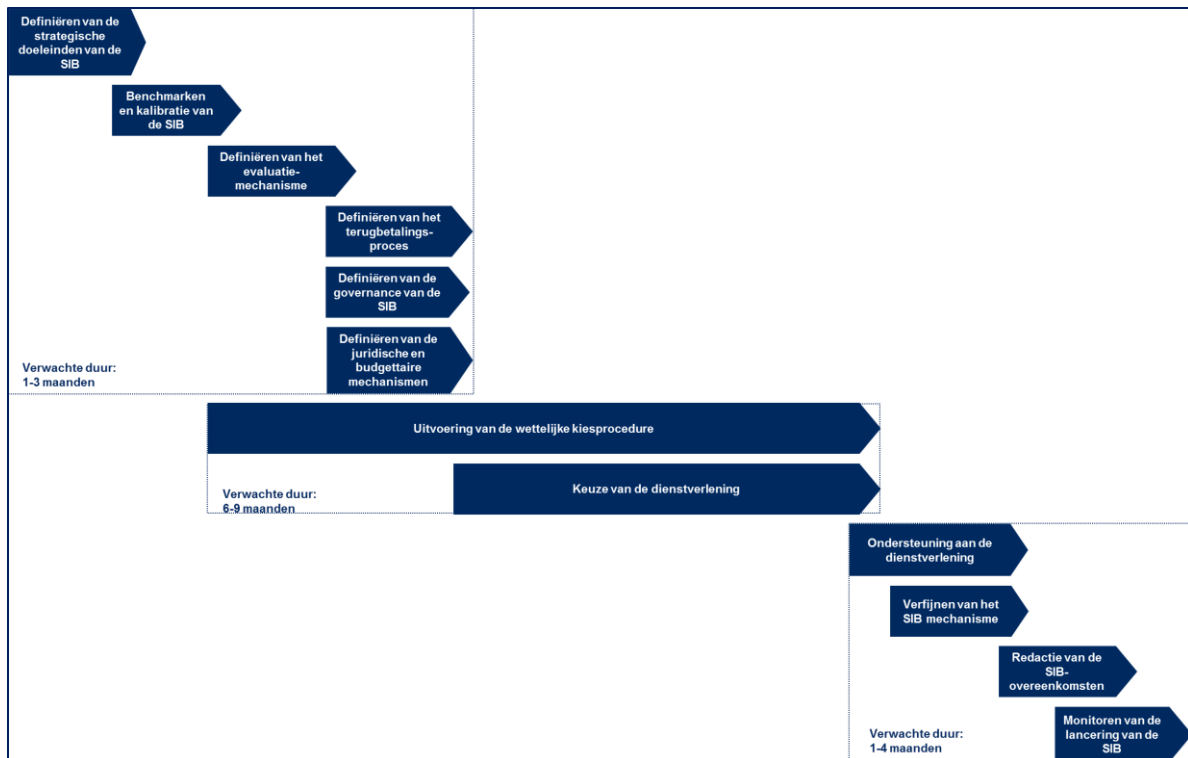
Parallel kan de governance van de SIB gedefinieerd worden. Die bepaalt de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen bij de SIB. Tegelijkertijd wordt over het juridische en budgettaire mechanisme beslist.

De expert uitbestedingsbeleid kan de wettelijke kiesprocedure, om de dienstverlening te kiezen, uitschrijven en publiceren.

De potentiële associaties van dienstverleners en investeerders worden op de hoogte gebracht van het SIB-project door deze openbare aanbesteding. Zowel de vorm van de kiesprocedure als de timing ervan kunnen variëren in functie van de overheidsinstantie en de keuzes die gemaakt worden.

Eens een dienstverlening (en optioneel ook de ondersteuning aan de dienstverlening) gekozen, moet de samenwerking gealigneerd en verfijnd worden om deze onder de vorm van de SIB-overeenkomsten contractueel sluitend te maken.

Dit geheel dient nauw gemonitord te worden zodat bijsturing snel en accuraat kan uitgevoerd worden.



6.1. Definiëren van de strategische doeleinden van het SIB-project

Vanuit de overheidspartner zijn er drie elementen die op voorhand moeten bepaald worden: het maatschappelijke probleem met de doelgroep, de objectieven van de SIB en de betrokkenheid van de verschillende departementen.

- (1) **De doelgroep:** wat zullen de sociale en statistische karakteristieken zijn van de individuen die zullen genieten van de interventie van de SIB? Een akkoord hierover maakt het mogelijk om een duidelijke richting te hebben voor de SIB en voor het kiezen van de dienstverlening;
- (2) **De objectieven van de SIB:** de overheidspartner moet ook een duidelijk zicht hebben op de strategische objectieven van de SIB, het maximale bedrag dat de overheidspartner wil budgetteren en de ambities op het vlak van het aantal begunstigden die de interventie zal moeten behandelen.
- (3) **De betrokkenheid van de verschillende departementen:** de overheidspartner moet ook zeker zijn dat alle betrokken departementen gealigneerd zijn op het vlak van de objectieven van de SIB, en georganiseerd zijn om volgens de vooropgestelde timing hun deliverables te leveren.

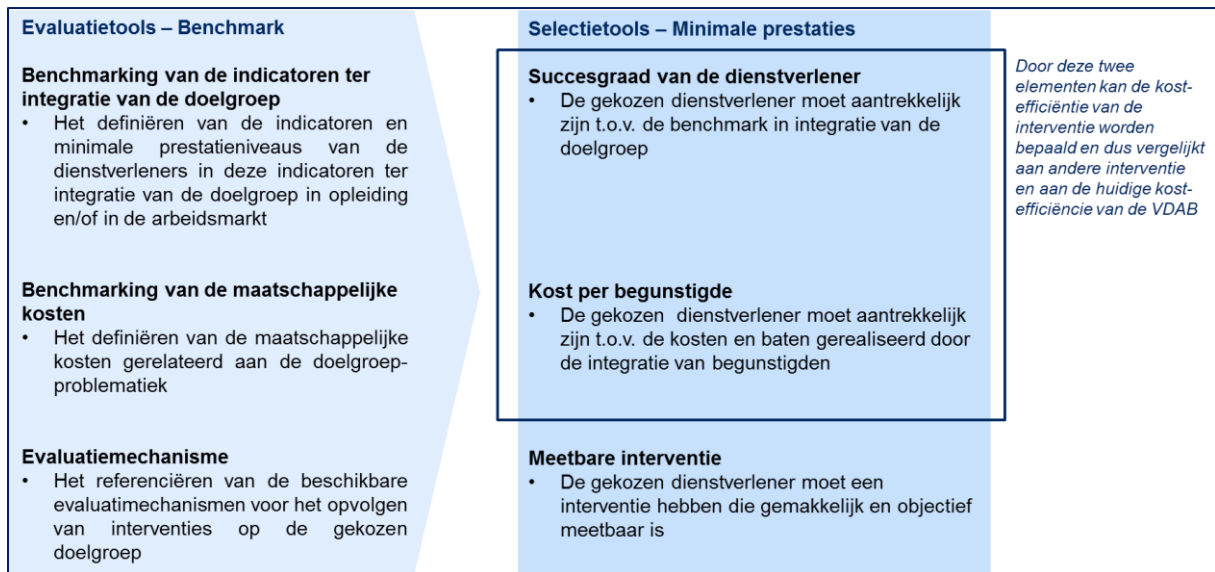
6.2. Benchmarken en kalibratie van de SIB

Na het definiëren van de strategische doeleinden, dient de overheidspartner benchmarks te registreren om het nulpunt van de dienstverlening te bepalen (kalibreren).

Er wordt inderdaad verwacht van de dienstverlener dat deze zijn interventie beter uitvoert dan het gemiddelde in de markt en beter dan de overheidspartner. Zo is er een stimulus voor de overheidspartner om deze dienstverlener door een SIB te ondersteunen. Deze prestatie wordt ingeschaald door te kijken naar de verhouding van de succesgraad en de kost van deze interventie. De kostenefficiëntie kan dan worden vergeleken met andere soortgelijke interventies.

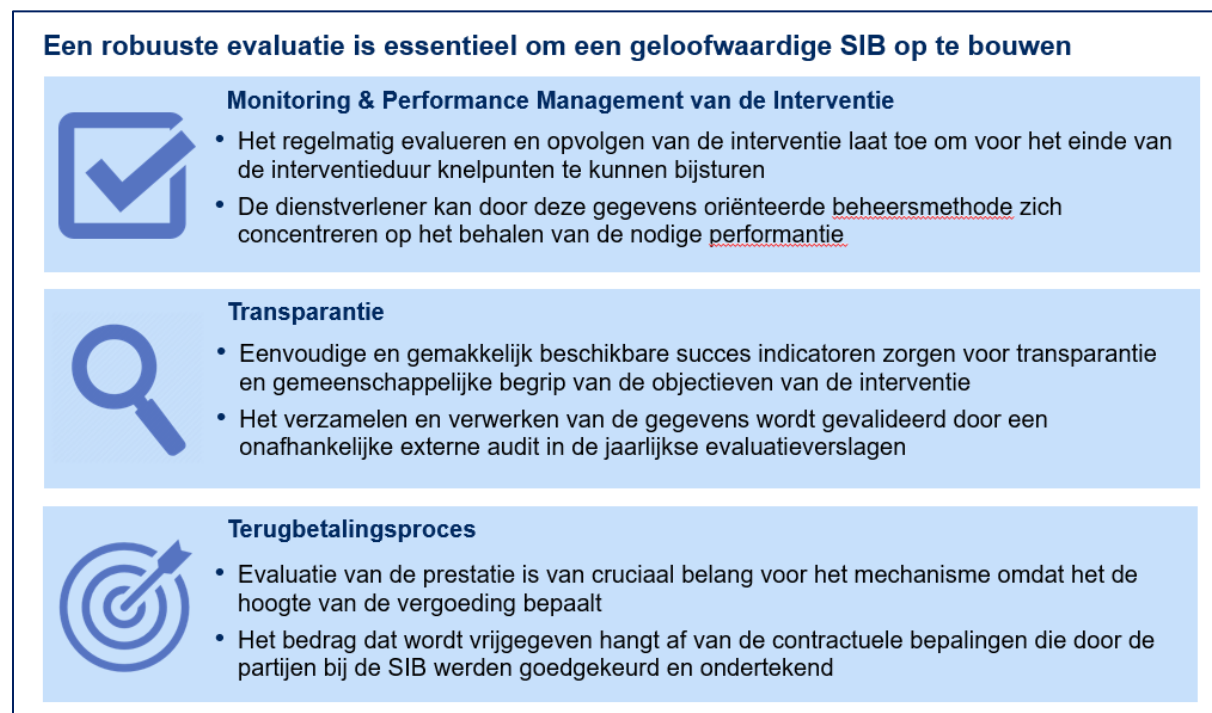
Naast het benchmarken van de prestatie, dient de overheidspartner de mogelijke evaluatiemechanismen die beschikbaar zijn voor de gekozen doelgroep op te lijsten. In de selectie van de dienstverlening zal dit element ook belangrijk zijn. De dienstverlening moet een interventie hebben die gemakkelijk en objectief meetbaar is.

Zoals in de figuur hieronder, zijn die benchmarking oefeningen uiterst belangrijk om verder in het proces de dienstverlening te kiezen.



6.3. Definiëren van het evaluatiemechanisme

De figuur hieronder illustreert waarom een robuuste evaluatie een sleutelrol speelt voor een geloofwaardige SIB. Het definiëren van het evaluatiemechanisme moet deze elementen in het oog houden en zeker zijn dat het monitoren van de interventie op een transparante manier verloop en gelinkt kan worden aan het terugbetalingsproces.



In de meeste gevallen wordt er een keuze gemaakt tussen één van de vier evaluatiemechanismen aangegeven in de tabel hieronder. Deze zijn de meest gebruikte evaluatiemechanismen in SIB-mechanismen.

Evaluatie-mechanisme	Beschrijving	Voordelen	Nadelen	Administratieve & statistische noden	Evaluatie- methode keuze-parameters
Rate Card	Het aantal outcome behaald wordt geëvalueerd, en bepaalt het succes van de interventie	Eenvoudig en gebaseerd alleen op een pre-determineerde lijst van outcomes te behalen	Geen vergelijking mogelijk tussen situatie met/zonder de interventie	• Lijst van potentiële outcomes • Prijs per outcome • Gepaste outcome evaluatie-mechanisme	• Moeilijke statistische opvolging van de begunstigden • Gemakkelijk meetbare outcomes
Historische vergelijking	Vergelijking van de periodische resultaten van de interventie met hetzelfde pre-interventie onderzoek	Eenvoudig en gebaseerd op historische (dus beschikbare) statistieken	Neemt niet in rekening de evolutie van de problematiek buiten de behandelings-groep	• Historische arbeidsmarktintegra tiegraden voor de doelgroep • Gepaste statistische opvolging van de	• Geen statistische opvolging van de begunstigden in continu maar wel historische studies • Toch mogelijkheid om de impact van

	(=historische onderzoek) om succes van de interventie te meten			begunstigden gedurende de interventie	de interventie te meten
Randomized control trial	• Willekeurig indeling tussen behandelingsgroep en controlegroep • Periodisch gelijktijdige onderzoeken op beide groepen om succes van interventie te meten	• Integratie van de invloed van externe factoren op de doelgroep • Sterkere robuustheid van de evaluatie door de willekeurige indeling	Vereist statistische opvolging van de begunstigden	• Regelmatige en nauwkeurige statistische opvolging van de doelgroep • Interventieproces die de willekeurige selectie mogelijk maakt	• Doelgroep groot genoeg om de willekeurige selectie en een controlegroep zinvol te maken • Gemakkelijk beschikbare statistische opvolging van de begunstigden
Quasi-experimenteel	• Indeling tussen behandelingsgroep en controlegroep volgens specifieke redenering of volgens natuurlijke omstandigheden • Periodisch gelijktijdige onderzoeken op beide groepen om succes van interventie te meten	Integratie van de invloed van externe factoren op de doelgroep	Vereist statistische opvolging van de begunstigden	Regelmatige en nauwkeurige statistische opvolging van de doelgroep	• Doelgroep groot genoeg om een controlegroep zinvol te maken • Gemakkelijk beschikbare statistische opvolging van de begunstigden

6.4. Definiëren van het terugbetalingsproces

Vanuit het evaluatiemechanisme kan het terugbetalingsproces worden beschreven. De bedoeling is dat de terugbetaling aan de investeerders wordt gekoppeld aan bepaalde prestaties in de gemeten resultaten. Voor deze etappe, moeten drie elementen gedefinieerd worden:

- (1) Maximaal bedrag terugbetaald aan de investeerders:** het bedrag dat terugbetaald wordt aan de investeerders stijgt geleidelijk met het stijgen van het behalen van resultaten door de dienstverlener. Het totaal terugbetaalde bedrag is nochtans niet oneindig gecorreleerd aan het gemeten resultaat om een budgettaire controle te houden over het SIB-mechanisme. Op een bepaald niveau van prestaties van de dienstverlener stagneert het terugbetaalde bedrag en wordt dus niet verder gecorreleerd aan de gemeten resultaten.
- (2) Maximaal rendement (interne rentevoet – of IR) betaald aan de investeerders:** politiek, budgettair en administratief gezien, moet de overheidspartner ook bepalen wat het maximaal rendement is dat ze wilt betalen aan investeerders. Hoge rendementen zouden politiek gevoelig kunnen zijn terwijl lage rendementen investeerders niet zouden kunnen aantrekken.
- (3) Risico van het project:** het risico van het project moet bepaald kunnen worden om de geleidelijkheid van de correlatie tussen de door de dienstverlening behaalde resultaten en de terugbetaalde bedragen te bepalen.

Verder dan deze drie elementen is het moeilijk om het terugbetalingsproces op voorhand te definiëren. Er zijn zoveel terugbetalingsprocessen als er SIBs zijn, en elke terugbetalingsproces is specifiek aan de parameters van elke SIB.

6.5. Definiëren van de governance van de SIB

De governance van de SIB verduidelijkt de rol en verantwoordelijkheden van alle SIB-deelnemers (investeerders, evaluator en publieke partners). Het objectief is om de interesse van elke betrokken partij te aligneren en het mechanisme te beveiligen van misbruiken.

Bijvoorbeeld, Volgende elementen kunnen inbegrepen worden in de governanceregels:

- Preventiemechanisme voor misbruik van positie indien een investeerder commercieel interesse heeft in de operaties van de dienstverlener;
- Preventiemechanisme tegen bemoeienis van investeerders in de interventiemethodiek om de resultaten te vervalsen;
- Mogelijkheid voor de overheidspartner om, onder strikte voorwaarden, uit het SIB te stappen indien er misbruiken geïdentificeerd werden;
- Mogelijkheid te laten aan investeerders om een externe consultant in dienst te nemen om de dienstverlener te ondersteunen indien het zijn resultaat niet behaalt.

6.6. Definiëren van de juridische en budgettaire mechanismen

Alle administratieve procedures van de SIB moeten vastgelegd worden om het SIB-project juridisch en budgettair te kunnen uitvoeren. Deze fase dient om te beschrijven hoe de overheidspartner het SIB mechanisme juridisch en budgettair zal vorm geven, zal participeren aan het projectbeheer en de investeerders zal kunnen terugbetalen.

In dit laatste aspect, is het van belang erop te wijzen dat in België de baten van het oplossen van een sociale problematiek zich op verschillende overheidsniveaus en -domeinen kunnen bevinden. De overheidspartner die aan het SIB-mechanisme deelneemt zal dan in staat zijn om te onderhandelen met de andere overheidsniveaus en -domeinen die mee profiteren van de impact van de SIB om zo ook bij te dragen aan de terugbetaling van de investeerders.

6.7. Wettelijke kiesprocedures, gunning en ondersteuning

De wettelijke kiesprocedures, de keuze van de dienstverlening en de ondersteuning van de dienstverlening worden besproken in respectievelijk punt 3 en 5.

6.8. Verfijnen van het SIB-mechanisme

Nu alle operationele, financiële en administratieve elementen van het SIB-mechanisme gedefinieerd zijn, moet het mechanisme nog verfijnd worden in functie van de feedback van alle SIB-deelnemers. Bijvoorbeeld, indien de potentiële investeerders graag een onafhankelijke expert bij het project willen betrekken of indien de dienstverlener graag een bijkomend ondersteunend mechanisme wil hebben.

6.9. Redactie van de SIB-overeenkomsten

Nu het SIB-mechanisme gefinaliseerd werd, is het mogelijk om deze in juridische overeenkomsten te vertalen. Daarvoor zijn er minstens twee overeenkomsten nodig. Ten eerste een Raamovereenkomst die de voorwaarden en de uitwerking van het SIB-mechanisme omschrijft. Ten tweede, een Beheersovereenkomst die de governance voor het opvolgen van het project organiseert tussen de

betrokken partijen. Naast deze twee overeenkomsten zou er nog aanvullende overeenkomsten nodig zijn in functie van de juridische structuur van de betrokken partijen en van de aard van de relatie tussen de investeerders en de dienstverlener.

Voorstel van een sjabloon van een Raamovereenkomst en van een Beheersovereenkomst zijn opgenomen in bijlage III.

6.10. Monitoren van de lancering van de SIB

Gedurende de lancering van de SIB moet extra aandacht worden geschonken aan het naleven van de overeenkomsten, het oprichten van de governance-regels en van communicatie tussen de betrokken partijen.

In functie van het proces van het SIB-project zou het ook kunnen dat fundraising bij privé-investeerders nodig is in deze etappe, indien alle financiering nog niet klaar zijn.

7. Lessons learned - Opgedane ervaring – Aandacht voor

7.1. De contradictie van een overheidsopdracht in een SIB creëerde een nieuwe dynamiek

Het SIB mechanisme is een samenwerking tussen drie partijen die gebaseerd is op een onderlinge vertrouwensband. De partijen gaan rond te tafel zitten met een creatief idee om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Eens dit vorm krijgt moet er in de huidige constellatie van wetgeving een aanbesteding uitgeschreven worden om een samenwerking tot stand te brengen. VDAB wil door het uitschrijven van een openbare aanbesteding voor een dienstverlening de vertrouwensband tussen investeerder en dienstverlener laten ontstaan, alvorens de overheidspartner, hier VDAB, mee aan tafel zit.

Doel is om een dynamiek te creëren tussen private investeerders en sociale dienstverleners. Als deze partijen elkaar vinden om maatschappelijke problemen aan te pakken ontstaat er een gehele nieuwe privaat-publieke samenwerking, waar het engagement en de betrokkenheid vanuit de private sector ongezien is. De overheid zal middelen enkel aanwenden bij succes, investeren in interventie en preventie en zal innovatie stimuleren, ook in een besparingsklimaat. Voor de dienstverlener wordt er ruimte gecreëerd om te innoveren en hij kan zijn dienstverlening laten groeien. De investeerder kan financiële return linken aan sociale outcome en zal ondernemende oplossingen katalyseren.

7.2. SIB als brug tussen investeringsmarkt en de dienstverleningssector

Het SIB mechanisme is een nieuwe vorm van financiering die maatschappelijke met financiële doelen verenigt i.f.v. een resultaat met een grote sociale impact.

Investeerders met financiële reserves en interesse om zich te profileren in de context van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' kunnen niet altijd even makkelijk de weg vinden naar potentiële projecten en dienstverleners.

Sociale dienstverleners zijn te weinig ondernemer en de drempel naar de investeringsmarkt is dikwijls nog te hoog.

Dit nieuwe mechanisme biedt de opportuniteit om een sociale dienstverlener en een investeerder gestructureerd te laten samenwerken, met een wederzijds engagement. Op die manier wordt de sociale sector gestimuleerd om ondernemend, zelfsturend te zijn en zelf de investeringsmarkt aan te spreken. Hij zal dan niet enkel met een creatieve oplossing voor een maatschappelijk probleem bij de overheidspartner komen aankloppen, maar tevens zelf reeds de nodige fondsen vergaard hebben. Bij succes kunnen deze als werkingskost terugbetaald worden.

De overheidspartner zal met oproepen tot oplossingsgerichte aanbestedingen katalysator/facilitator kan zijn om de sociale dienstverleningssector weerbaar te laten groeien en samenwerkingen, partnerschappen tussen sociale dienstverleners en investeerders aan te moedigen. Toekomstgericht kan de overheidspartner, bij implementatie van dit SIB mechanisme een cruciale rol gaan spelen als brug tussen deze beide werelden en als vertaler optreden tussen de ratio van de investeringsmarkt en de emo van de sociale dienstverlener sector.

7.3. Een aanvulling op de huidige dienstverlening

De huidige dienstverlening is ontoereikend. SIB integreren binnen de werking om naast de drie traditionele financieringsvormen bij samenwerkingen (uitbestedingen, subsidies en partnerschapsovereenkomsten) een vierde, complementaire financieringsvorm te creëren. Deze financieringsvorm kan worden gebruikt om innoverende samenwerkingsmogelijkheden te bekostigen, met het oog op preventieprogramma's die complexe en dure maatschappelijke problemen meestal in een vroeg stadium kunnen aanpakken. Dit resulteert in een betere service voor de gemeenschap, een effectief sociaal engagement en een optimalisering van de dienstverlening.

7.4. Eén plus één is drie

De huidige samenwerkingsvormen met de partners op de arbeidsmarkt is van die aard dat er welomschreven, opgelegde opdrachten dienen uitgevoerd te worden. De druk ligt bij de uitvoerder om binnen een resultaatsverbintenis te presteren.

Essentieel voor de werking binnen het SIB mechanisme is dat de diensten vooraf gefinancierd worden. Op die manier wordt het risico geoutsourcet naar de investeerder, aangezien deze de prefinanciering enkel terugbetaald krijgt van de overheidspartner bij succesvolle resultaten. Het mechanisme moedigt een resultaatcultuur aan zonder dat de dienstverleners zelf de druk van het risico voelen. Dit wordt immers op de schouders van de maatschappelijk investeerder gelegd. Doordat investeerders vooraf de financiële middelen ter beschikking stellen, heeft de uitvoerder middelen om aan methodiekontwikkeling te doen en de eigen competenties en knowhow te versterken. Door de intense samenwerking met een gemeenschappelijk doel ontstaat er een sterke vertrouwensband tussen de overheidsinstantie, de investeerder en de uitvoerder. Dit resulteert voor de uitvoerder niet louter in financiële steun, maar ook in inhoudelijke ondersteuning bijvoorbeeld op het vlak van netwerking (de investeerder kan bv. zijn netwerk ter beschikking stellen om het maatschappelijk doel te bereiken).

7.5. Beheer de communicatie

Bij aanvang van ons onderzoek was het vinden van informatie schaars. Sindsdien kennen we een exponentiële groei van SIB projecten wereldwijd en dit gaat gepaard met een veelheid aan literatuur en naslagwerken. Deze groei maakt de complexiteit en grootteorde van informatie er niet makkelijker op. Temeer omdat elke SIB zijn eigen verhaal en structuur kent.

Een gecentraliseerd platform in Vlaanderen kan hierin van groot belang zijn. Men moet echter goed nadenken over het juridisch instrumentarium en niet te lichtzinnig naar een theoretisch model gaan. Er is behoefte aan een gericht uitgewerkt juridisch instrumentarium, dat ook echt is bestemd om te worden gebruikt en is aangepast aan de noden in Vlaanderen.

Daarnaast dient ook elke initiatiefnemer over de communicatie van zijn project te waken. De stakeholders, die elk ook met een eigen agenda in een SIB project stappen profileren zich misschien niet allen op dezelfde lijn in de media. Een gecentraliseerd communicatiecentrum, met een gemeenschappelijke communicatiestrategie, beheerd door de overheidspartner lijkt opportuun. Wel in acht nemend dat elke partner voldoende vrijheid en ruimte heeft om zich te profileren. Een gemeenschappelijk communicatiesjabloon, waaraan elke partij zijn eigen kleur aan kan geven is een optie.

7.6. Complexe evaluatiemethodologie

Het is niet evident om de succesratio van een SIB project te definiëren, laat staan te meten. De meetbaarheid van een project is in vele gevallen zeer complex en zal dan ook relatief zijn. We onderscheiden de evaluatie in functie van de betalingen en de wetenschappelijke evaluatie. Doch dient er met veel aandacht werk gemaakt te worden van de definiëring van succes; en hoe dit gemeten kan worden. Hier hangt de terugbetaling van af en dus ook het welslagen van het totaalproject.

Kwantitatieve en kwalitatieve designs, criteria en operationalisering, rol van externe evaluator, mogelijkheid voor een gecontroleerd experiment, zijn niet alleen wetenschappelijk relevant maar ook maatschappelijk en beleidsrelevant. Een welomschreven evaluatiemethodologie vraagt tijd, veel tijd, maar bespaart op termijn geschillen.

7.7. Samenwerkingsmogelijkheden en adviesfuncties

Door de complexiteit en het innovatieve karakter van het mechanisme kan het inschakelen van een externe adviseur een meerwaarde betekenen. Dit kan gaan over juridisch advies, procesbegeleiding, intermediair,... Ook hier ligt een gevoeligheid. De consultancy is dan betrokken partij en kan niet meer ingezet worden door mogelijke indieners van de aanbesteding.

Ook deze consultancy dient via een aanbesteding aangesteld te worden en zal in de overhead kost meegenomen dienen te worden. Afhankelijk van de evaluatiemethodologie zal hetzelfde gelden voor de externe evaluator.

Sociale dienstverleners die zelf de weg niet vinden naar de investeerdersmarkt zouden kunnen beroep doen op externe consultancy om hen daarin bij te staan, een business plan op te stellen en een termsheet op te maken. De vraag is in hoeverre een sociale dienstverlener hiervoor budget kan vrijmaken. Anderzijds wordt het ondernemend karakter van VZW's soms onderschat en zal de toekomst uitwijzen hoe de samenwerkingen opgezet worden.

7.8. Aandacht hebben voor...

- de grootteorde. Een SIB project dient voldoende groot te zijn, zodat de overheadkosten in een gezonde verhouding staan met het geïnvesteerde bedrag en de maatschappelijke impact
- de tijdsinvestering van het juridische luik ipv van het visionaire mechanisme met einddoel
- de nuancering van 'uitvoerder gevrijwaard van druk'
- de kostprijs. Als het goed gaat kost het veel geld, maar dan is de maatschappelijke besparing ook groot
- de problematiek openbare aanbesteding
- de opname in begroting over meerdere jaren
- de tijdsinvestering van de investeerder. Die is even groot bij kleine of grote projecten
- het vertrouwen in elkaar, dit is niet juridisch vast te leggen
- het mechanisme. Bewaken dat het SIB project geen veredelde subsidiering wordt
- de continuïteit van de inspanning. Een SIB opzetten vraagt tijd, geduld en netwerking
- de uiteindelijke borgsteller van het project
- de complexiteit van het mechanisme en de betrokken partijen niet
- de complexiteit van de samenhang van het geheel
- de wet. We zijn vandaag genooddaakt tools uit het heden in te zetten voor een mechanisme in de toekomst.

8. Opmerkingen over het draaiboek

Er werd nog geen pilootproject gefinaliseerd in Vlaanderen. Dit draaiboek kan dienen, voor de gedeeltes die nog niet ondersteund door ervaring zijn, als een theoretisch kader voor organisaties die een SIB project in Vlaanderen willen uitwerken.

VDAB initieert een pilootproject gericht op de doelgroep van de NEET's in Antwerpen. Dit project zal starten na de gunning van de overheidsopdracht, prognose najaar 2017.

9. Literatuur

Er is momenteel een enorme informatiestroom rond SIB te vinden op het internet.

Hieronder een korte oplijsting van werken die ons geholpen hebben bij het opmaken van dit draaiboek.

Speciale dank gaat uit naar de onze consultancy, François de Borchgrave en Pierre-Louis Christiane, pioniers en experts SIB van Kois Invest.

- The Potential and Limitations of Impact Bonds:
Lessons from the first Five Years of Experience Worldwide
Global Economy and Development – BROOKINGS
- Choosing Social Impact Bonds, A Practitioner's Guide, Bridgesventures.com
- A technical Guide to Developing Social Impact Bonds, Social Finance

10. Bijlage I – SIB-plan voor een dienstverlener

SIB-plan voor een dienstverlener

Inhoudstafel

1.	Executive Summary	27
2.	Sectie I – Beschrijving van de interventie	28
2.1.	Interventie [obj. 3-5 pagina's]	28
	Problematiek en doelstelling	28
	Interventie	28
	Impact	28
2.2.	Operationele plan [obj. 5-8 pagina's]	29
0)	Schaal van de interventie	29
	Uitvoering van de interventie	29
3.	Sectie II – Beschrijving van de organisatie	30
3.1.	Menselijk kapitaal [obj. 2-3 pagina's]	30
1)	Organigram	30
	Personeel	30
3.2.	Wettelijke structurering [obj. 1 pagina]	31
0)	Juridische structuur	31
1)	Statuut van de begunstigden	31
4.	Sectie III – Budget	32
4.1.	Budget [obj. 1-2 pagina's]	32
0)	Hypothesen	32
1)	Financiële plan	32
4.2.	Financiering [obj. 3-5 pagina's]	32
0)	Bronnen	32
1)	Ontwikkelingsopportuniteiten door een lange termijn financiering	32
2)	Risico's	32
5.	Sectie IV – SIB criteria	33
5.1.	Organisationeel vermogen [obj. 0.5-1 pagina]	33

0)	Motivatie van het management	33
1)	Ervaring van het team	33
5.2.	Geschiktheid voor een SIB [obj. 0.5-1 pagina]	33
0)	Mogelijkheid om de doelgroep te bereiken	33
1)	Interventie efficiëntie	33
2)	Gemak van meetresultaten	34
5.3.	Toegevoegde waarde van een SIB [obj. 0.5-1 pagina]	34
0)	Schaalbaarheid potentieel	34
1)	Capaciteit om investeerders aan te trekken	34
2)	Strategisch toegevoegde waarde voor VDAB	34



Vlaanderen
is werk

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST

ESF

OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Prioriteit uit OP: 5 – Innovatie en
Transnationaliteit

1. Executive Summary

[synthese van de belangrijkste boodschappen in elk hoofdstuk]

2. Sectie I – Beschrijving van de interventie

2.1. Interventie [obj. 3-5 pagina's]

0) Problematiek en doelstelling

- Wat is de doelgroep (objectieve criteria)?
- Wat is de omvang en wat zijn de socio-economische karakteristieken van het project (indien mogelijk op basis van recente statistieken)?
- Wat zijn de moeilijkheden van de doelgroep (indien mogelijk op basis van ondersteunende statistieken)?
- Wat zijn de cijfers m.b.t. “natuurlijke” herintegratie van de doelgroep

1) Interventie

- Waarin bestaat de interventie van de organisatie? Wat zijn de verschillende stappen van het interventieproces?
- Wat is de duur van de opvolging? Wat is de timing en wat zijn de verschillende stappen van de interventie (met zoveel mogelijk details m.b.t. de manier van interveniëren)?
- Waar zal de interventie plaats vinden?
- Wat zijn de succesfactoren van de interventie?

2) Impact

– Impact beschrijving :

- In welke zin beantwoordt de interventie precies aan de problematiek van de doelgroep? (Aarzel niet om in detail te treden van het model en de voordelen ervan)
- Wat is de meerwaarde van de dienstverlener tegenover andere dienstverleners? Wat biedt de dienstverlener dat niet wordt aangeboden door andere dienstverleners?
- Hebt u 2-3 typische succesverhalen om de gewenste impact van de interventie te beschrijven door concrete voorbeelden?

– Theory of Change :

- Kunt u een template van Theory of Change invullen om de links tussen de output-outcome-impact te highlighten?

– **Benchmark :**

- Is uw interventie geïnspireerd op andere interventies? Indien ja, welke en in welke mate?
- Wat zijn de belangrijkste punten die we kunnen leren van deze andere interventies?

2.2. Operationele plan [obj. 5-8 pagina's]

0) Schaal van de interventie

– **Outreach van doelgroep**

- Wat is de outreach methodologie?
- Wat is de gewenste schaal van de outreach per maand?
- Wat zijn de hypothesen die de gewenste schaal van de outreach plausibel maken? Hoe werden deze hypothesen gedefinieerd?
- Wat zijn de verschillende outreachkanalen die de dienstverlener zal gebruiken om de doelgroep te rekruteren?
- In welke mate is de interventie van de dienstverlener aantrekkelijker dan andere interventies in deze outreach?

– **Interventie op doelgroep**

- Wat is de gewenste schaal van de interventie, per maand en per stap van de interventie? Hoeveel begunstigden zullen deze stappen doorlopen?
- Wat zijn de hypothesen die de gewenste schaal plausibel maken? Hoe werden deze hypothesen gedefinieerd?
- Hoe moet het aantal begunstigden verdeeld worden over de verschillende plaatsen die de dienstverlener biedt?
- Zullen de jongeren de interventie per cohort starten of op continue wijze? In beide gevallen, hoe zou het aantal jongeren in begeleiding veranderen?

1) Uitvoering van de interventie

– **Begeleiding en partnerschap**

- Wat zijn de verschillende typen begeleiding die de dienstverlener wilt leveren? Gelieve ook hun duur en intensiviteit te vermelden.
- Zullen er partnerschappen gemaakt worden met andere publieke instellingen, bedrijven of sociale organisaties?
- **Recruteringsnoden**
 - Wat zijn de profielen (kwalificatie en ervaring) nodig voor de uitvoering van de interventie?
 - Hoeveel mensen zijn nodig om de omkadering van de interventie te garanderen?
- **Logistiek en materialen**
 - Wat zijn de logistieke noden voor de uitvoering van de interventie?
 - Wat zijn de materialen nodig?
- **Evaluatie en impact management**
 - Hoe wordt de interventie intern geëvalueerd, wat zijn de interne indicatoren die gebruikt zullen worden?
 - Door welk proces wordt de interventie gemonitord in functie van de resultaten van deze interne evaluatie?

3. Sectie II – Beschrijving van de organisatie

3.1. Menselijk kapitaal [obj. 2-3 pagina's]

0) Organigram

- Wat is het organigram van de organisatie en de regels die de governance organiseren?
- Wat zijn de bestuursorganen (Raad van Beheer, Raad van Bestuur, Adviescomité,...)? Wat is hun rol / verantwoordelijkheid?
- Hoeveel VTE's bedraagt de organisatie? Hoe zijn deze verdeeld, wat zijn hun taken (korte voorstelling invoegen van het teamleden).

1) Personeel

– **Managementteam**

- Wie zijn de leden van het managementteam?
- Wat zijn hun kwalificaties en ervaring en waarom zijn ze de gepaste personen voor deze functies?
- **Opleidingsteam**
 - Wie zijn de leden van het opleidingsteam?
 - Wat zijn hun kwalificaties en ervaring en waarom zijn ze de gepaste personen voor deze functies?
- **Administratieve- en ondersteunend team**
 - Wie zijn de leden van het ondersteunend team?
 - Wat zijn hun kwalificaties en ervaring en waarom zijn ze de gepaste personen voor deze functies?

3.2. Wettelijke structurering [obj. 1 pagina]

0) Juridische structuur

- Wat is de juridische structuur van de entiteit die de interventie uitvoert?
- Wat is de redenering achter deze keuze?
- Wat zijn de verschillende governance-regels die garanderen dat de interventie in de beste omstandigheden zal verlopen?

1) Statuut van de begunstigden

- Wat zal het juridische statuut van de begunstigden gedurende de interventie zijn?

4. Sectie III – Budget

4.1. Budget [obj. 1-2 pagina's]

0) Hypothesen

- Wat zijn de hypothesen waarop het budget gebaseerd is? Gelieve deze te lijsten voor elke inkomst en kost, alsook de bron van de hypothese te vermelden.

1) Financiële plan

- Gelieve hieronder of in bijlage een gedetailleerd budget over 5 jaar te vermelden

4.2. Financiering [obj. 3-5 pagina's]

0) Bronnen

- Wat is het totale bedrag dat gecoverd moet worden door externe financieringsbronnen, per jaar? Waarvoor zal dit bedrag dienen?
- Wat of wie zullen de externe financieringsbronnen zijn? Welk deel van de financiering zou een SIB op zich nemen?
- Op welke basis zouden de financieringsnoden verdeeld worden tussen SIB en niet-SIB financieringen (indien er niet-SIB financieringen zijn)?

1) Ontwikkelingsopportuniteiten door een lange termijn financiering

- Wat zouden de voordelen zijn van een lange- termijnfinanciering van het type SIB?

2) Risico's

- Gelieve hieronder een gedetailleerde lijst weer te geven van de mogelijke risico's van de uitvoering van de interventie alsook de manier waarop de dienstverlener deze risico's zal vermijden.

5. Sectie IV – SIB criteria

5.1. Organisationeel vermogen [obj. 0.5-1 pagina]

0) Motivatie van het management

- Gezien de inspanning die nodig is om aan een SIB-project mee te doen, is het management gealigneerd en gemotiveerd om een SIB-project uit te voeren?
- Is alternatieve financiering in overeenstemming met de strategische doelstelling voor de dienstverlener? In welke mate?
- Is het managementteam bereid/gemotiveerd om een strategie van impact meting te ontwikkelen?

1) Ervaring van het team

- In welke mate is de ervaring van het team een troef voor het uitvoeren van het SIB-project?
- Hoeveel jaar ervaring heeft het team met het leiden van gelijksoortige interventies?
- Hoeveel jaar ervaring heeft het team met de meting van resultaten (en de aanpassing van interventies in functie van de behaalde resultaten)?

5.2. Geschiktheid voor een SIB [obj. 0.5-1 pagina]

0) Mogelijkheid om de doelgroep te bereiken

- Heeft de interventie een outreach-strategie voor de moeilijkste onderdelen van de doelgroep om te garanderen dat de gehele doelgroep kan bereikt worden?
- Hoeveel weken worden besteden aan de outreach?

1) Interventie efficiëntie

- In welke maat staat de interventie toe om tewerkstelling efficiënter te doen dan wat er gebeurt in andere interventies?
- Wat is de succesgraad van de interventie en hoe wordt deze bepaald?
- Wat is de kost van de interventie per begunstigde?

2) Gemak van meetresultaten

- Hoe gemakkelijk worden de resultaten gemeten? In welke maten zijn ze of kunnen ze gebruikt worden als monitoring tools?
- Hoeveel evaluaties zijn nodig om de interventie te kunnen meten?
- Wat is het aantal nodige uren om de onafhankelijke evaluator van de interventie te kunnen meten?

5.3. Toegevoegde waarde van een SIB [obj. 0.5-1 pagina]

0) Schaalbaarheid potentieel

- Heeft de interventie potentieel om uitgevoerd te worden op een relevante schaal voor de doelgroep?
- Wat is de grootte van de cohorten vergeleken met de grootte van de totale doelgroep?
- Wat is de potentiële groei van de interventie?

1) Capaciteit om investeerders aan te trekken

- Over hoeveel financieringsbronnen beschikt de dienstverlener?
- Hoeveel samenwerkingen heeft de dienstverlener met externe actoren ontwikkeld?

2) Strategisch toegevoegde waarde voor VDAB

- Is de interventie in lijn met de strategische doelstellingen van VDAB?
- Wat is het percentage van de interventiedoelgroep die in de SIB-doelgroep zit?
- Hoeveel projecten met dezelfde benadering in de samenwerkingen heeft de VDAB?

11. Bijlage II – SIB-plan voor een investeerder

SIB-plan voor een investeerder

Inhoudstafel

1.	Sectie I – Beschrijving van de organisatie	35
2.	Sectie IV – SIB criteria	35
2.1.	Organisationeel vermogen [obj. 0.5-1 pagina]	35
2)	Financieel vermogen	35
	Ervaring van de investeerder	36
2.2.	Geschiktheid voor een SIB [obj. 0.5-1 pagina]	36
0)	Sociale motivatie	36
1)	Co-creatie beschikbaarheid	36

1. Sectie I – Beschrijving van de organisatie

- Welke type investeerder bent u en hoe werd u betrokken bij dit SIB-project?
- Wie zijn de leden van het SIB-managementteam?
- Wat is de link tussen uw strategische doelstellingen en de SIB?

2. Sectie IV – SIB criteria

2.1. Organisationeel vermogen [obj. 0.5-1 pagina]

0) Financieel vermogen

- Is het investeren in de SIB een beduidende factor in het bepalen van het risico van uw gehele financieel vermogen? Wat % van uw kapitaal wordt in de SIB geplaatst (indien relevant)?
- Hoe zou u door het verlies van – een deel van – het kapitaal geplaatst in de SIB worden getroffen?
- Uit welke investeringsstrategie komen de SIB-geïnvesteerde fondsen vandaan?

1) Ervaring van de investeerder

- Hoeveel jaar ervaring heeft u in de financiering van gestructureerde investeringsproducten?
- Hoe gediversifieerd is uw portefeuille (typen en aantal verschillende financieringsinstrumenten)?

2.2. Geschiktheid voor een SIB [obj. 0.5-1 pagina]

0) Sociale motivatie

- Wat is u motivatie om betrokken te worden in de sociale problematiek van de SIB?
- Beantwoordt deze participatie in de SIB aan een strategie om maatschappelijke impact te ontwikkelen? In welke mate?

1) Co-creatie beschikbaarheid

- Aangezien de inspanningen nodig om een SIB te besturen, bent u klaar om tijd te besteden aan de structurering en besturing van de SIB? Wat zouden de hulpmiddelen die u ter beschikking van de SIB zou kunnen stellen?

12. Bijlage III – Sjabloon van een Raamovereenkomst en een Beheersovereenkomst

Hieronder zijn de structuren van de Raamovereenkomst en van de Beheersovereenkomst opgenomen.

1. RAAMOVEREENKOMST

a. Partijen

Overheidspartner, Exploitant, Maatschappelijke Investeerders, derde waarnemer

b. Voorwerp

- i. Onderhavige overeenkomst heeft als doel om de voorwaarden voor de uitwerking van het project "[...]" van de VZW "XXX" te preciseren;
- ii. Vanuit een "[...]" -perspectief bestaat de doelstelling van het project uit [XXXX];
- iii. De subsidie van de 'Overheidspartner' wordt toegekend op voorwaarde dat vooraf bepaalde resultaten worden behaald die door de 'overheidspartner' worden beoordeeld en door een externe keuringsorganisatie worden gevalideerd. De partijen moeten de bepalingen naleven die voorzien zijn in onderhavige overeenkomst evenals in alle bijlagen die er integraal deel van uitmaken.

c. Structuur

1. VOORWERP
2. DOELSTELLING
3. DUUR EN BELANGRIJKE DATA
4. DOELPUBLIEK
5. ACTIES TEN LASTE VAN DE EXPLOITANT EN DOELSTELLINGEN
6. REGELS MET BETREKKING TOT HET NETWERK VAN EXPLOITANT VOOR WERK
7. OPVOLGING DOOR TOEZICHTCOMITE
8. BEVORDERING VAN DE ACTIES
9. GRATIS KARAKTER
10. TUSSENKOMST VAN DERDEN IN DE VERWEZENLIJING VAN DE ACTIES
11. EVALUATIE VAN DE RESULTATEN VAN DE INVOERING VAN HET PROJECT
12. UITVOERING VAN DE EVALUATIE VAN DE RESULTATEN
13. SUBSIDIE
 - 13.1 Wijze van subsidiëring
 - 13.2 Storting van de subsidie en overdracht van schuldvoordering
14. UITWISSELING VAN DOCUMENTEN EN INFORMATIE
15. VERVROEGDE BEEINDIGING
16. GESCHILLEN
17. VERTROUWELIJKHEID

2. BEHEERSOVEREENKOMST

a. Partijen

Maatschappelijke Investeerders en Exploitant. In aanwezigheid van ‘overheidspartner’ en de moderator

b. Voorwerp

- i. De Maatschappelijke Investeerders hebben een financiering toegekend aan de Exploitant [een vereniging zonder winstoogmerk met het doel om [...]];
- ii. De Partijen en de ‘overheidspartner’ hebben een raamovereenkomst afgesloten uit hoofde van dewelke de ‘overheidspartner’ de Exploitant machtigt om [relaties van ...] te organiseren ter bevordering van de waarschijnlijkheid dat ze [tegemoetkoming aan maatschappelijk probleem ...]. De subsidie van de ‘overheidspartner’ wordt toegekend op voorwaarde dat vooraf bepaalde resultaten worden behaald die door [...] worden beoordeeld en door een externe keuringsorganisatie worden gevalideerd (hierna de “Raamovereenkomst” genoemd);
- iii. Als tegenprestatie voor deze financiering verstrekt de Exploitant aan de Maatschappelijke Investeerders een recht op informatie en verbindt deze zich tot het overmaken van een periodieke rapportering;
- iv. In dit verband creëert de Exploitant een Toezichtcomité dat de verschillende partijen toelaat om geïnformeerd te worden over de voortgang van het project, om advies over het project te verlenen en om een standpunt te formuleren betreffende de eventuele belangenconflicten (hierna het “Toezichtcomité” genoemd). De samenstelling, het voorwerp en de werking van dit comité worden beschreven in onderhavige Overeenkomst;
- v. De Maatschappelijke Investeerders zijn zich bewust van de eventuele belangenconflicten die kunnen ontstaan uit hun tussenkomsten die het niveau van adviesverlening en voorstellen overschrijden en zij verbinden zich ertoe om niet verder dan dit stadium tussen te komen in het beheer van de Exploitant en zij gaan derhalve de in onderhavige Overeenkomst beschreven verbintenissen aan;
- vi. Onderhavige Overeenkomst beschrijft derhalve de verschillende rechten en verplichtingen die de Partijen van plan zijn om zich toe te kennen;
- vii. In zijn hoedanigheid van partner van het project “Social Impact Bond”, en gelet op het innovatieve aspect van dit project, komen de Partijen overeen om aan de ‘overheidspartner’ een waarnemersrol toe te kennen die in onderhavige Overeenkomst zal worden gedetailleerd;
- viii. Opdat de dienst [...], in overeenstemming met de Raamovereenkomst, het opstellen van zijn beoordelingsverslag zou kunnen anticiperen, kennen de Partijen tevens aan de Waarnemer een waarnemersrol toe die in deze Overeenkomst zal worden gedetailleerd.

c. Structuur

1. DEFINITIES EN INTERPRETATIE
2. VERSLAGGEVING EN INFORMATIE
3. BETALINGSMODALITEITEN
4. TOEZICHTCOMITÉ
 - 4.1 Doelstelling
 - 4.2 Samenstelling
 - 4.3 Bijeenkomst
 - 4.4 Quorum
 - 4.5 Werking (behoudens uitdrukkelijk akkoord van alle partijen, kan het Toezichtcomité de volgende discussiepunten besprekent)
5. BEHEER VAN DE EXPLOITANT
 - 5.1 Onafhankelijkheid
 - 5.2 Deelneming met raadgevende stem aan de gewone algemene vergaderingen

- 5.3 Betrokkenheid van de beheerders in de uitvoering van het project
- 6. ETHIEK EN NON-DISCRIMINATIE
- 7. BELANGENCONFLICT
- 8. AANSPRAKELIJKHEIDSBEPERKING
- 9. DUUR
- 10. VERTROUWELIJKHEID
- 11. KENNISGEVING
 - 11.1 Principe
 - 11.2 Kennisgevingen
- 12. ALGEMENE BEPALINGEN
 - 12.1 Volledigheid van de overeenkomst
 - 12.2 Wijziging
 - 12.3 Overdracht
 - 12.4 Deelbaarheid / Gedeeltelijke ongeldigheid
 - 12.5 Toepasselijk recht en bevoegde rechtbank