

Social Impact Bond: WIN³

Klaar voor impact?

Leidraad voor een Social Impact Bond

Ian Dewae

Het huidige arsenaal aan financiële mechanismen biedt al illustraties van geslaagde innovatieve interventies. Toch is er nood aan instrumenten die langetermijnsamenwerking tot stand brengen en die de duurzaamheid van maatschappelijk verantwoorde partnerschappen garanderen. Elke organisatie of overheid die duurzaamheid waardig in het vaandel draagt, is gebaat met een strategisch ondernemingsplan waarin weloverwogen investeringen en vertrouwenswaardige partnerschappen met meetbare impact een rode draad vormen. De financieringsvorm Social Impact Bond (SIB) kan ertoe bijdragen om in co-creatie en in samenwerking met partners te streven naar het maximaliseren en verduurzamen van maatschappelijke impact.

Deze publicatie reikt overheidsinstanties een leidraad en handvaten aan om SIB's te implementeren. Maar evenzeer biedt dit werk aan investeerders en sociale ondernemers inzicht in de totstandkoming van SIB's. Zo is iedereen voorbereid om samen het verschil te maken voor diegenen in de samenleving die het nodig hebben.

Het SIB-mechanisme bruikbaar en eenvoudig uitvoerbaar maken om maatschappelijke problemen zo kosteneffectief mogelijk aan te pakken

- **Waarom SIBs**
- **Lessons learned uit de praktijk**
- **Stappenplan naar een SIB**
- **Aanbevelingen**



Ian Dewae is een SIB-ervaringsdeskundige die werkt in (en gevoed wordt door) een onderzoeksomgeving. Met zijn doorgedreven expertise ter zake was hij als projectcoördinator de architect van de eerste twee Vlaamse SIB's, en dit op een moment dat daar nog geen specifiek wettelijk kader rond bestond. Hij heeft zich vertrouwd gemaakt met de methodologie en de resultaten van schaarse toepassingen wereldwijd. Hij heeft dit totaal nieuwe concept 'from scratch' vormgegeven, tot en met een geslaagde uitrol in deze eerste twee Vlaamse projecten. Hij heeft gesleuteld aan het SIB basismodel, dat hij wil gebruiken als

katalysator om de dynamiek tussen de kapitaalmarkt en de sociale sector aan te wakkeren en zo maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Deze twee werelden zijn mekaar van nature vreemd maar als ze samenwerken, slaan ze een brug naar een betere toekomst.

Social Impact Bond: WIN³

**Klaar voor impact ?
Leidraad voor een Social Impact Bond**

Contents

	Inleiding: Nood aan een toekomstbestendig financieringsmechanisme	01
Hoofdstuk 1	Social Impact Bond: waarom er gebruik van maken?	05
	Omschrijving	06
	Baten van een SIB	08
	De contracterende SIB-stakeholders	12
Hoofdstuk 2	De eerste SIB in Vlaanderen: lessen en ervaringen	16
	De aanloop	17
	Mandaat	19
	Doelgroepbepaling	22
	Wetswijziging	23
	Vorbereidende acties	25
	Complexe opdracht	26
	De tijdslijn van het pilootproject	30
Hoofdstuk 3	Stappenplan	33
	Vormgeving van de SIB	34
	Budgettering van de SIB	36
	Het SIB-uitkomstfonds	37
	Opstarten van de publiek-private samenwerking	39
	Verantwoordelijkheid nemen als overheid	43
	Impactevaluatie	48
Hoofdstuk 4	Aanbevelingen	53
	Over de auteur	60
	Over het Research Centre for Sustainable Organizations	63
	Over HOGENT	67

The background is a solid teal color. There are two purple abstract shapes: a circle in the top-left corner and a large, tilted oval shape that runs diagonally from the middle-left towards the bottom-right.

**Nood
aan een
toekomst-
bestendig
financierings-
mechanisme**

Inleiding

Nood aan een toekomstbestendig financieringsmechanisme

Staatsbegrotingen hebben al geruime tijd te kampen met COVID-19-maatregelen, klimaat-, energie- en internationale conflictcrisissen. Hierdoor wordt het moeilijk om op lange termijn te investeren in complexe en onvoorspelbare sociale en maatschappelijke uitdagingen. Initiatieven van grote maatschappelijke waarde, die zich vaak wenden tot kansarme groepen, dreigen moeilijker financierbaar te worden of zelfs helemaal uit de boot te vallen.

In de context van risico-investeringsmechanismen, vormen van samenwerking en interventies, is het dus van steeds groter belang de maatschappelijke besparingen in kaart te brengen. Enkel zo kan worden aangetoond dat ze – mits een geslaagde landing – wel degelijk opwegen tegen de investering en een positieve cyclus voor de financiën genereren.

De vraag blijft echter: wie is bereid het risico te dragen?

De heersende sociale en economische behoeften vragen naar nieuwe kapitaalmarkten die maatschappelijk verantwoord willen investeren. Ze hebben ook nood aan nieuwe contractvormen zoals Social Outcome Contracting (SOC) en Social Impact Bonds (SIB's), met doorgedreven impactevaluaties. Om dergelijke publiek-private partnerschappen te rentabiliseren zijn er nieuwe configuraties nodig, een helder kader en een leefbaar investeringsklimaat.

Met deze publicatie spelen we daarop in. Doelstelling is om vanuit vereende krachten van academische instellingen, investeerders, sociale organisaties, beoogde doelgroepen en overheden, in binnen- en buitenland, een maatschappelijk verantwoord beleid mee vorm te geven, dat gedreven wordt door impactuitkomst.

Duurzame businessmodellen

De SIB financieringsvorm brengt zorgvuldig gekozen partners samen, die in co-creatie en samenwerking streven naar een maximale en duurzame maatschappelijke impact.

Hier ligt een historische kans om nieuwe, impactvolle en duurzame businessmodellen en partnerschappen te ontwikkelen. In die modellen zijn de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties en de Corporate Social Responsibility (CSR) geen nice-to-haves meer naast het businessplan, ze vormen er net de grondslag voor.

Het huidige arsenaal aan financiële mechanismen biedt al illustraties van geslaagde innovatieve interventies. Toch is er nood aan instrumenten die langetermijnsamenwerking tot stand brengen en die de duurzaamheid van maatschappelijk verantwoorde partnerschappen garanderen. Elke organisatie of overheid die duurzaamheid waardig in het vaandel draagt, is gebaat met een strategisch ondernemingsplan waar weloverwogen investeringen en vertrouwenswaardige partnerschappen met meetbare impact een rode draad vormen.

Nu het erop aankomt om samen meer te 'doen' (of bedoelen we eigenlijk meer te 'verwezenlijken') met minder middelen, moeten we op zoek gaan naar constructieve samenwerkingsrelaties waarin gelijkwaardigheid vooropstaat. De omgeving waarin deze samenwerkingen nu nog steeds worden aangegaan, wordt grotendeels bepaald door de prijs van de dienstverlening eerder dan van het resultaat of de impact ervan. De machtspositie tussen partners is ook nog al te vaak ongelijkwaardig. Zo'n strategische verbreding zal resulteren in een verruiming van de (institutionele) partnerschappen, waarin organisaties gezien moeten worden als complexe en adaptieve systemen.

Nieuwe samenwerkingen vragen ook nieuwe tools en mature netwerken.

Kantelpunt

We staan op een kantelpunt. Er is nog nooit een grotere behoefte geweest (of een beter moment) om nieuwe kapitaalmarkten aan te boren en innovatieve investeringsmechanismen te introduceren die maatschappelijke impact kunnen bewerkstelligen.

Over het potentieel van het financieringsmechanisme van de SIB's is tot nu toe weinig eenduidig cijfermateriaal beschikbaar. Er wordt veel over gesproken en het heeft te lijden onder stigma's en vooroordelen. Voor sommigen is het nog onbekend terrein, anderen kennen er misschien al bepaalde aspecten van of hebben zich er al in verdiept.

Correct toegepast, kan een SIB een brug slaan tussen de overheid, de sociale onderneming en privé-investeerders om samen, vanuit een tot nu ongeziene betrokkenheid en engagement, te werken aan duurzame oplossingen voor aanslepende maatschappelijke problemen. Een dergelijke publiek-private constructie is nieuw, maar complementair aan de gebruikelijke samenwerkingen. Zij kan worden opgezet in risicovolle en innovatieve projecten waar resultaat en methodiek onvoorspelbaar zijn. Maar de impact op het succes is substantieel, wat meteen aantoont dat ze noodzakelijk is.

SIB's kunnen de katalysator zijn voor capaciteitsopbouw en beleidsinnovatie. Zij zijn ook een aanvulling op de huidige verschuiving van pure ontwikkelingsuitgaven naar versterking van de beleidsdoelstellingen. Ze zijn bij uitstek een middel om een innovatieve cultuur te bevorderen.

Er moet nog veel gebeuren om dit financieringsmechanisme structureel ingebed te krijgen in Vlaanderen, België, Europa en de wereld. Toch zijn al heel wat volwassen sociale ondernemingen, creatieve overheden en maatschappelijk gerichte investeerders, dus alle elementen zijn aanwezig. De sleutel ligt in een faciliterende beleidsomgeving. Als die er niet is, dan zorgt dat onder meer voor zware transactiekosten bij het telkens opnieuw structureren van het samenwerkingskader.

Mind shift

Met deze publicatie willen we handvaten aanreiken om het SIB-mechanisme bruikbaar en makkelijk implementeerbaar te maken. Er werden visielijnen, adviezen en een hands-on stappenplan ontwikkeld om de implementatie van SOC en SIB structureel vorm te geven.

De lijnen zijn uitgetekend en klaar voor implementatie. Ze impliceren een mindshift op het vlak van aanbesteding: van inkoopbeleid naar partnerschapsbeleid, varianten van SIB-modellen, outcome- en garantiefondsen, nieuwe investeringsopportuniteiten en stakeholders. Streefdoel is een toekomstbestendig financieringsmechanisme structureel vorm geven, complementair aan de bestaande financieringsvormen. Dit model moet makkelijk toepasbaar zijn om de actuele uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Ian Dewae, augustus 2023.

Deze publicatie kwam tot stand dank zij ervaringen en concrete cases, in samenwerking met (inter)nationale, regionale en lokale overheden, ervaringsdeskundigen en academici.

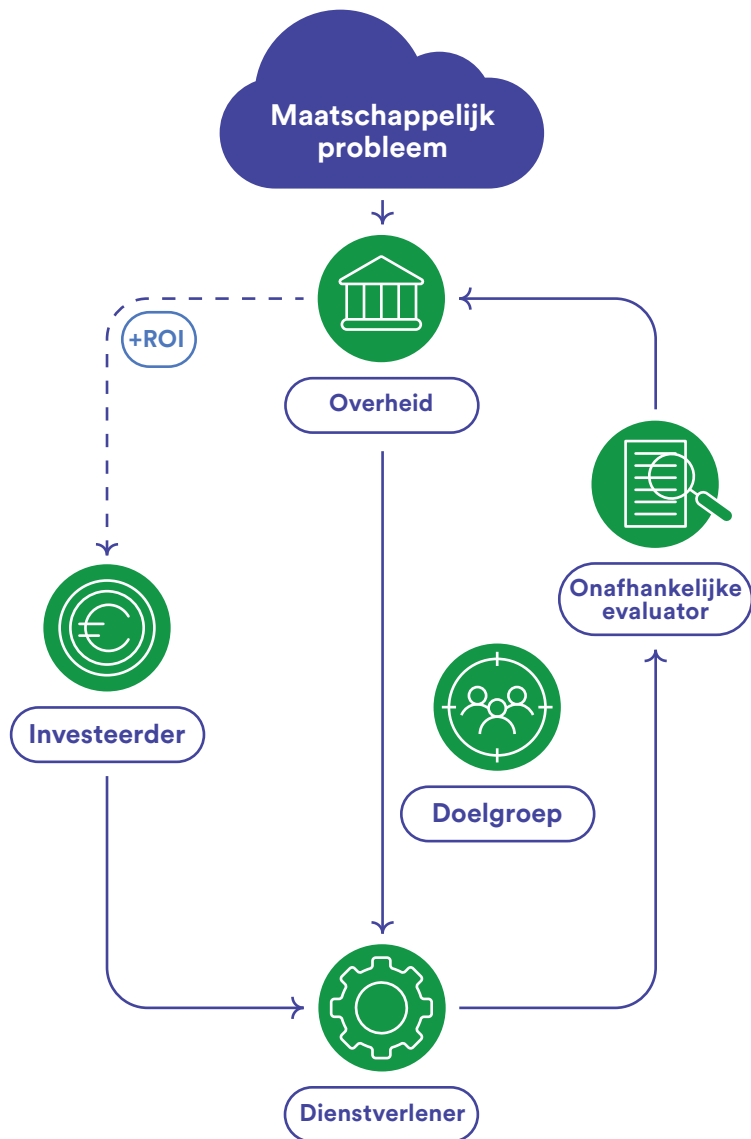
Speciale dank aan Pol Bracke voor de redactionele ondersteuning, Bénédict Wauters en François de Borchgrave voor de initiële visie-uitwisselingen en Patrick Maes voor het intense sparren door de jaren heen.

Social Impact Bond: waarom er gebruik van maken?

1.1. SIBs: omschrijving

Een SIB is een vrij nieuwe vorm van publiek-private samenwerking met maatschappelijke impact. Het is een contractuele overeenkomst tussen een initiatiefnemende **overheid**, een **investeerder** en een **sociale ondernemer** (uitvoerder). Deze vorm van investeren is complementair aan de al bestaande financiële overheidsmechanismen en kan worden ingezet voor alternatieve methodologieën en projecten waar het resultaat onvoorspelbaar is, maar de impact bij succes substantieel. De private investeerder neemt het financiële risico van falen op zich door het project te prefinancieren. Deze risicokapitaalinvestering zal alleen worden terugbetaald als de vooropgestelde impactresultaten gerealiseerd zijn. Bovenop de eventuele terugbetaling wordt een return on investment (ROI) uitgekeerd, gegenereerd uit de maatschappelijke besparing die de interventie teweegbrengt. De vooropgestelde succesratio's worden door een onafhankelijke evaluator geanalyseerd, want daar hangt de terugbetaling van af. In heel wat SIB's wordt een intermediair of structureerder betrokken, die één of meer contracterende partijen bij de totstandkoming of uitvoering van de SIB ondersteunt.

Deze financieringsvorm is het afgelopen decennium naar voren gekomen als een nieuw model voor investeringen, partnerschappen en het leveren van sociale interventies. De overkoepelende benaming is Social Outcome Contracting (SOC) en slaat op de innovatieve vorm van aanbesteding voor sociale diensten op basis van resultaten (outcome) in plaats van output. De term omvat een scala aan instrumenten zoals resultaatfinancieringen en SIB's.



Rentabiliseren van belastinggeld

Een eigentijdse invulling van de rol van de overheid, onder meer via 'nieuwe sterke partnerschappen' dringt zich op. Publieke dienstverlening wordt anders georganiseerd en dat vraagt ook om nieuwe tools om deze samenwerkingen tot stand te brengen. Een SIB kan fungeren als katalysator om de investeringsmarkt te betrekken bij sociaalmaatschappelijke uitdagingen. Nieuwe kapitaalinjecties vanuit deze hoek bieden ook opportuniteiten om de interne budgettering anders op te stellen, ondernemende oplossingen uit te testen en in te zetten op preventie.

Een SIB is veel meer dan een alternatieve manier om een project te financieren. Het is een nieuw investeringskanaal waar fondsen kunnen verworven worden om de rendabiliteit van de uitgaven op te krikken. Evolueren van een projectmatige werking die resultaten moet behalen, naar een systeem dat besparingen realiseert. Een SIB zorgt voor het rentabiliseren van belastinggeld van de burger.

Markttractie krijg je niet met de financiering van project per project. We hebben structureel een constructie nodig die deze kapitaalmarkt kan verduurzamen. Eens deze constructie vorm krijgt, kunnen andere overheidspartners en lokale besturen hierop terugvallen. SIB's ad hoc, project per project in de markt blijven zetten, zonder structureel kader, zal leiden tot onzekerheid bij de investeerders. Daardoor zijn ze eindig. Projectmatige aanpak zal dus geen vooruitgang teweegbrengen.

1.2. Baten van een SIB

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

De instanties die baat hebben bij een SIB-concept zijn de overheid, de investeerder(s), de dienstverleners, de doelgroep waar de SIB zich naar richt, en uiteindelijk ook de maatschappij als geheel.

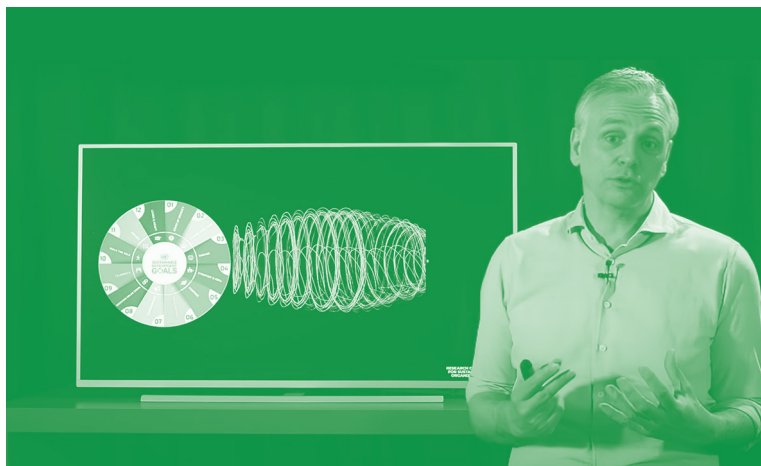
Baten voor de overheid

-
- Uitbreiding van de dienstverlening voor een doelgroep die zeer moeilijk bereikbaar is
-
- Uitbesteding van het financiële risico naar de investeerders, enkel aanwending van middelen bij succes
-
- Doelgroepbenadering zonder voor de start al een financiële inspanning te moeten leveren
-
- SIB is een aanwinst, die naast de drie traditionele financieringsvormen bij samenwerkingen (uitbestedingen, subsidies en partnerschapsovereenkomsten) kan worden ingezet als vierde, complementaire financieringsvorm om de dienstverlening te verbeteren
-
- Het halen van de doelstellingen behalen en het slagen in de opdracht impliceren kosten voor de overheid, maar de gerealiseerde impact genereert een maatschappelijke besparing
-
- Extra middelen om resultaatgericht te werken met ondernemende oplossingen
-
- Stimuleren van innovatie
-
- Mogelijkheid om te investeren in interventie en preventie
-
- Rentabiliseren van de overheidsuitgaven
-
- Nieuwe kapitaalinjecties zorgen voor een uitgebreide focus



Baten voor de investeerder(s)

- Rendement bij het behalen van een succesvol resultaat bij de finale doelgroep
- Financiële return wordt gelinkt aan sociale outcome
- Katalyseren van ondernemende oplossingen
- Investeren in impact en niet louter in organisaties
- Kapitaal dat terugbetaald wordt met een rendement en opnieuw kan geïnvesteerd worden
- Engagement en betrokkenheid vanuit de investeerders die hun netwerk ter beschikking kunnen stellen en dit netwerk ondersteunen tegenover de maatschappelijke uitdagingen.
- Past binnen de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, de Corporate Social Responsibility (CSR) en de Environmental, Social and Governance (ESG) criteria, die gebruikt worden om de duurzaamheid en de ethische weerslag van een investering te beoordelen



Fragment uit het webinar 'Kunnen Social Impact Bonds bijdragen om onze impactgedreven samenleving te rentabiliseren?'

Baten voor de dienstverlener

-
- Vanaf dag 1 van de uitvoering beschikt de uitvoerder over de financiële middelen om met de doelgroep aan de slag te gaan, los van een resultaatsverbintenis. Zo zijn er geen cashflow problemen
-
- Versterking van de eigen organisatiecompetenties, knowhow en methodieken, zonder financieel risico
-
- Er wordt ruimte gecreëerd om te innoveren
-
- De dienstverlening kan groeien
-
- Er ontstaan netwerksamenwerkingen
-
- Investeerders bieden ook niet-financiële ondersteuning
-
- First mover advantage: bij validering en verdere uitrol van de oplossing is er een kennisvoordeel

Baten voor de beoogde doelgroep

-
- Alternatieve, ondernemende methodiek om met de doelgroep aan de slag te gaan. De extra financiële impuls laat toe los te komen van beproefde methodes en hierdoor een grotere focus te creëren
-
- Potentieel om een interventie op te starten bij bepaalde doelgroepen die zonder de extra financiële inbreng vanuit de investeringsmarkt niet aan bod zouden komen
-
- Impact is niet alleen voelbaar voor het individu, maar ook voor de familiale en sociale omgeving van dit individu. De gerealiseerde impact reikt dus veel verder dan de focusgroep

Baten voor de maatschappij

-
- Impact op permanente maatschappelijke kosten die repercussie hebben op een veelheid aan beleidsdomeinen, waaronder armoede, gezondheidszorg, welzijn, werkgelegenheid, onderwijs, veiligheid, e.d.
-
- Via het mechanisme van de SIB kunnen niet-publieke middelen worden gemobiliseerd om maatschappelijke problemen te bestrijden. In een periode van schaarse overheidsbudgetten worden die middelen hierdoor efficiënter en effectiever ingezet.

1.3. De contracterende SIB-stakeholders

Hieronder belichten we de vier stakeholders die bij een SIB-contract betrokken zijn: de overheidsvertegenwoordiger, de dienstverlener, de investeerder en de structureerder of intermediair. We geven daarbij mee aan welke criteria die stakeholders het best voldoen om een degelijke SIB-partner te kunnen zijn. Een vijfde stakeholder is de onafhankelijke evaluator. Of die al dan niet een contracterende stakeholder is, hangt af van de gehanteerde constructie.

De overheidsvertegenwoordiger

Een SIB-overheidsvertegenwoordiger voert een open beleid. Dat is cruciaal bij het bedenken, stimuleren en financieren van innovatie. Een gedurfde visie op de rol van de overheid vereist ook een verandering in het cijfermateriaal dat gebruikt wordt om dit beleid te evalueren. De huidige, statische kosten-batenanalyse is ontoereikend. Er moet bereidheid zijn om een veel dynamischere analyse door te voeren. De evaluatie van het succes van een overheidsproject moet rekening houden met de **sector-overschrijdende impact** die gecreëerd wordt – silo-denken moet worden vermeden. De grootste uitdaging daarbij is dat de resultaten van de impact vaak maar ten dele bij de organiserende overheid terecht komen, en voor een belangrijk deel bij andere overheden en departementen. Om een duurzaam beleidsdraagvlak te creëren is het nodig om de directe en indirecte impact en de netto maatschappelijke opbrengst correct te berekenen en af te zetten tegen de directe opbrengst in de organiserende overheid.

Het is cruciaal om maatstaven te vinden die de voordelen van langlopende investeringen en innovatie zichtbaar maken. Het gaat om een andere manier van waardemeting, inclusief de spill-over-effecten van deze soort ambitieuze publieke financiering. De interacties tussen de publieke en de private sector moet gebaseerd zijn op co-creatie

en een open samenwerking met wederzijds respect, om elkaar te versterken in het gemeenschappelijk doel van waardecreatie.

De dienstverlener

Naast de vereiste basisinformatie over de organisatie van de interventie, moet de dienstverlener ook voldoende engagement kunnen aantonen om de SIB-samenwerking te realiseren. Hij moet zijn toegevoegde waarde als overheidspartner aantonen.

De dienstverlener moet **relevante ervaring** hebben in het uitvoeren van de interventie en over voldoende aanpassingsvermogen beschikken om de vooropgestelde resultaten te behalen. De voorgestelde methodiek moet bovendien toepasbaar zijn voor de ondersteuning van de moeilijkste profielen van de doelgroep.

De resultaten moeten makkelijk meetbaar zijn zodat geregelde evaluatiemomenten mogelijk zijn en de interventie eventueel kan worden bijgestuurd. De interventie moet (nieuwe) impact garanderen die niet duurder is dan vergelijkbare methoden.

De investeerder

De investeerder heeft een cruciale rol in de vorming van het partnerschap. Niemand is beter geplaatst dan de investeerder om het businessplan en de veerkracht van de dienstverlener te analyseren. Daarbij neemt hij ook het financiële risico van falen op zich. De solvabiliteit, knowhow en voldoende tijdsinvestering zijn uiteraard noodzakelijk en de investeerder moet ook ervaring hebben in de financiering van gestructureerde investeringsproducten.

Eveneens is het cruciaal dat de investeerder **gemotiveerd is door het sociale doel** van de SIB en constructief in het beleid van de SIB participeert. Hij stelt zich, bij voorkeur, beschikbaar om de dienstverlener te ondersteunen bij het behalen van de doelstellingen. Het is een evenwichtsoefening om de dienstverlener met raad en daad bij te staan, zonder druk uit te oefenen om de vooropgestelde succesratio's

te behalen. Mogelijk ligt hier een rol weggelegd voor de overheid om hierover te waken.

De structureerder of intermediair

De **complexiteit en het innovatieve karakter** van het mechanisme kan het inschakelen van een externe adviseur verantwoorden. Die kan een meerwaarde betekenen op het vlak van juridisch advies, procesbegeleiding, of andere aspecten. Ook hier ligt een gevoeligheid. De adviseur is dan immers betrokken partij en kan niet meer ingezet worden door mogelijke indieners van de aanbesteding.

Ook deze consultancy moet via een aanbesteding aangesteld worden en moet in de overheadkosten meegenomen worden. Afhankelijk van de evaluatiemethodologie geldt hetzelfde voor de onafhankelijke evaluator.

Sociale dienstverleners die zelf de weg niet vinden naar de investeerdersmarkt kunnen beroep doen op externe consultancy om hen daarin bij te staan, een businessplan en een termsheet uit te werken. De vraag is in hoeverre een sociale dienstverlener hiervoor budget kan vrijmaken. Aan de andere kant wordt het ondernemend karakter van sociale organisaties soms onderschat.

De **gewaarborgde neutraliteit** van deze externe adviseurs is essentieel om de focus op impact te behouden en niet te vervallen in discussies over intresten en kapitaaldekkingen en/of belangenbehartiging van betrokken partijen.

De onafhankelijke evaluator

Het is niet evident om de succesratio van een SIB te definiëren, laat staan te meten. De meetbaarheid van een project is in vele gevallen zeer complex.

Daarom moet veel aandacht gaan naar de **definiëring van succes en hoe dit gemeten kan worden**. Hier hangt de terugbetaling van af

en dus ook het welslagen van het totaalproject. Een welomschreven evaluatiemethodologie vraagt veel tijd, maar bespaart op termijn geschillen.

Hetzelfde geldt voor de doelgroep: ook bij de definiëring daarvan is accuraatheid noodzakelijk. Een niet scherp afgelijnde doelgroep kan immers vertekende resultaten geven.

Mogelijks bestaan er toereikende evaluatiemechanismen en is het niet noodzakelijk om een dure en doorgedreven, op maat gemaakte evaluatietool te ontwikkelen. Afhankelijk van de nood kan een academische instelling of gespecialiseerde evaluator ondersteuning bieden om impactvolle oplossingen te vinden, gewaarborgde methodologische antwoorden te geven en allerlei soorten data te beheren en te analyseren. De impactevaluator is een voorloper op het gebied van impact meten en kan waar mogelijk de evaluatiemethode vereenvoudigen en versnellen.

De eerste SIB in Vlaanderen: lessen en ervaringen

2

De eerste SIB in Vlaanderen: lessen en ervaringen

In een klimaat waar de overheidsuitgaven sterk worden gerationaliseerd en afgewogen, moeten er nieuwe mechanismen worden ingevoerd om de impact van die overheidsuitgaven te maximaliseren. Impactmeting en impactgebaseerde financiering zijn daarbij essentieel en vormen een brug tussen de overheid, de private investeringsmarkt en de sociale dienstensector om nieuwe kapitaalinjecties aan te wenden, maatschappelijke impact te creëren en het economisch herstel te ondersteunen.

De afgelopen jaren heb ik me bij de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) en nadien bij het HOGENT-Research Centre For Sustainable Organizations verdiept in alternatieve impactfinancieringsvormen. Concreet hield dat vooral in dat ik onderzoek verrichtte naar de toegevoegde waarde en de mogelijkheden van SIB's. Op basis van dat onderzoek realiseerde ik de eerste twee SIB's in Vlaanderen. Deze ervaringen hebben mijn vertrouwen in dit mechanisme versterkt.

In wat volgt, belicht ik de aanloop naar en totstandkoming van een pilootproject bij de VDAB, waarmee we wilden onderzoeken in hoeverre het concept van SIB's voor de Vlaamse arbeidsmarkt een meerwaarde kon betekenen. Een dergelijk concept hertekent de krijtlijnen, de randvoorwaarden en de werkkaders van publiek-private samenwerking. Het mobiliseert private fondsen en zet uitdagende, innovatieve samenwerkingsverbanden op om problemen op te lossen die binnen de huidige constructies van publiek-private samenwerking niet effectief kunnen worden aangepakt.

De aanloop

Eind 2014 werkte ik bij de VDAB waar ik de vraag kreeg of het SIB financieringsmechanisme een instrument kon zijn voor de Vlaamse

arbeidsmarkt. Binnen de VDAB-directie bestond al enige tijd interesse in het mechanisme. Ook in financiële en sociale ondernemerskringen circuleerde SIB voor het eerst als alternatief voor ‘klassieke’ overheidsfinanciering. De toen net gepubliceerde research paper vanuit Harvard Kennedy School of Government ‘Establishing Social Impact Bonds in Continental Europe’ van Thomas Dermine, nu staatssecretaris, was daar niet vreemd aan.

Kortom, er was een momentum van verhoogde interesse in SIB. Daardoor kon ik aan de slag met een eerste internationale documentenstudie naar private samenwerking tussen (sociaal) ondernemerschap, de kapitaalmarkt en de overheid. De belangrijkste conclusies werden op maandbasis afgetoetst met een werkgroep onder de vleugels van het strategische accountmanagement.

Aangezien er in deze periode nog weinig concrete praktijkervaring op het Europese continent aanwezig was, werden daarnaast uitvoerig gesprekken gevoerd met initiatiefnemers als KOIS invest, op dat moment een van de vooraanstaande pioniers in de structurering van SIB's. Ook ESF Vlaanderen en de Koning Boudewijnstichting waren sterke sparringpartners om visie en richting te geven.

Draagvlak creëren voor je effectief aan de slag gaat, is essentieel.

Informeel je grondig, verwerf inzicht in praktijkervaringen en deel die kennis breed en op regelmatige basis. Zo maak je potentiële stakeholders, binnen en buiten de eigen organisatie, warm voor je project.

Mandaat

Een eerste informatiedeling op de raad van bestuur in juni 2015 werd vooral op veel verwondering en scepticisme onthaald. Het idee werd in eerste instantie gekraakt. Zo kreeg ik onder meer het verwijt de overheid te willen privatiseren en de rijken rijker te maken op kap van noodbehoevenden.

Toch was de interesse gewekt en na het zomerreces, bij een tweede voorstelling met een ruim overzicht van effectief cijfermateriaal en voorbeelden, kreeg het idee bijval. Ik kreeg het mandaat om het mechanisme uit te diepen. Expliciet een mandaat krijgen, is nodig om efficiënt verder te kunnen werken. Het stelt je in staat om geruggensteund je project binnen en buiten de organisatie bekend te maken.

Toon voldoende veerkracht. SIB is een nieuw concept, een andere manier van denken. Het vergt tijd om daaraan te wennen. Weerstand is dus onvermijdelijk. Beschouw die als leermomenten die je in staat stellen om te anticiperen op eventuele tegenwerking.

Een theoretische benadering zou al heel wat inzichten verschaffen, maar de barrières, technische en juridische struikelblokken van dit nieuwe mechanisme zou de VDAB pas echt ervaren als het zou worden uitgewerkt. Veel praktische kennis was er op dat ogenblik immers nog niet: op wereldschaal werden nog geen 40 projecten op deze manier gefinancierd, en bovendien situeerde bijna het volledige aantal zich op Angelsaksische bodem.

Zorg dat je een duidelijk mandaat hebt of toewijst in alle stappen van het proces. Dat is nodig om efficiënt en met ruggensteun te kunnen werken.

Dit was dan ook aanleiding om een beroep te doen op het Europese Sociale Fonds (ESF). Het moest de vertaalslag mogelijk maken van een in het Verenigd Koninkrijk ontwikkeld financieringsmodel naar de Vlaamse markt, met een eigen juridisch, sociaal en economisch kader, maar vooral ook met haar unieke politieke structuur.

In december 2015 werd het SIB-project goedgekeurd, waarmee ESF de VDAB extra financiële draagkracht gaf om externe ondersteuning en inspiratie in te huren. Opzet was om een duidelijk beeld te krijgen van hoe de verschillende partijen – sociale dienstverlener, investeerder en onafhankelijke evaluator – in interactie moesten gaan om een SIB tot stand te brengen. Projectpartners waren sociale onderneming Point Urbain, het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA) voor ondersteuning bij de vormgeving van de evaluatiemethodologie en het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid (DWSE).

Het is belangrijk om al bij de aanvang van het project de evaluatiemethodologie mee uit te tekenen.

Hoewel in de VDAB-werkgroep die de SIB-constructie vorm zou geven medewerkers actief waren met uiteenlopende expertise, konden we niets anders dan vaststellen dat de vereiste specifieke expertise om een SIB in Vlaanderen tot stand te brengen, niet aanwezig was.

Er werd dan ook voor geopteerd om een beroep te doen op een externe specialist. Die biedt extra ondersteuning en inzichten die je niet leest in naslagwerken. Het is dus belangrijk om grondig en uitvoerig tewerk te gaan bij het kiezen van de juiste partner. Uiteindelijk beslisten wij via een aanbesteding om KOIS Invest bij het project te betrekken. Deze ervaringsdeskundige gaf ondersteuning op verschillende vlakken, onder meer bij het onderzoek naar de juridische en budgettaire haalbaarheid van een SIB-mechanisme binnen het kader van de VDAB-werking, het bepalen van de rol van elke betrokken partij en de verhoudingen tussen de partijen, het begeleiden van de VDAB tijdens het pilootproject, enz.

Een SIB is een complex juridisch en budgettair systeem dat zeer specifieke kennis en ervaring vergt. Twijfel niet om die extern te selecteren als die niet aanwezig zijn.

Van dat proces maakte ik het rapport 'Draaiboek voor de implementatie van een Social Impact Bond in Vlaanderen'. Deze studie was de aanzet om vorm te geven aan een pilootproject. Ik startte een uitgebreide ronde interviews en gesprekken met ervaringsdeskundigen, beleidsmakers, academici, kapitaalverstrekkers, sociale ondernemers, doelgroepdeskundigen en afgevaardigden van kansengroepen in binnen- en buitenland om de doelstelling en procesuitwerking van een eerste SIB-project vorm te geven.

Ook zette ik de eerste stappen om investeerders en bondgenoten te vinden. Zo werden SIB-infomomenten georganiseerd bij verschillende werkgeversorganisaties, die op hun beurt hun leden als potentiële investeerders bevroegen.

Doelgroep bepaling

We wilden verder inzicht verwerven over de praktijkervaringen, de barrières die er zijn bij de implementatie van dit financieringsmechanisme binnen de huidige juridische kader. VDAB onderzocht hoe dit instrument kan worden ingezet om zijn doelstellingen te bereiken en maatschappelijke impact te generen, bijvoorbeeld voor projecten die focussen op de aansluiting tussen de lokale diensteneconomie en de reguliere economie of projecten die zich concentreren op moeilijk bemiddelbare doelgroepen.

Zorg ervoor dat de leidinggevenden in de organisatie van meet af aan betrokken worden, bijvoorbeeld door ‘challenges’ te organiseren waar ze mee de doelgroep, prijszetting e.d. kunnen bepalen. Dat voorkomt weerstand achteraf.

Voor het bepalen van de doelgroep werd een ‘challenge’ georganiseerd, waarbij onder meer alle regionale VDAB-directeurs betrokken waren. Het was meteen een goede gelegenheid om hen te informeren en hen vragen te laten stellen, hun visie te geven en mee te beslissen. De prijszetting werd in consensus beslist en afgeklopt, wat discussies en weerstand achteraf fnuikte.

De doelgroepvoorkeur ging naar de NEET's (Not in Employment, Education or Training) in de regio Antwerpen, omdat zowel VDAB als OCMW geen of zeer weinig aanknopingspunten naar hen hadden. Ze bleven onder de radar en waren daardoor moeilijk of niet aanspreekbaar voor arbeidsmarkt- of trajectbemiddeling. Bovendien bleef deze doelgroep groeien, ondanks de inspanningen van zowel VDAB

Antwerpen als de stad Antwerpen. De markt inschakelen om dit groeiend maatschappelijk probleem op te lossen met een alternatief, innovatief concept leek een opportuniteit. Deze kwetsbare werkzoekenden vinden, activeren en motiveren om actief naar werk te zoeken schreeuwde immers om een alternatieve, creatieve aanpak.

Het SIB-mechanisme zou hierin tegemoet kunnen komen, zonder financieel op het VDAB-budget te wegen. Thematiek, doelgroep en regio, opzet, succesratio's, budget en kostprijs per deelnemer werden goedgekeurd.

Wetswijziging

Half 2016 waren we klaar om de SIB op te starten, maar net dan werd een wijziging in de wet inzake Overheidsopdrachten gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad (14 juli 2016).

Deze nieuwe wet beperkte de ruimte om innovatieve experimenten, zoals de SIB, uit te voeren vanuit een initiatief van de dienstverlener (naar voorbeelden uit Nederland). Door de wettelijke verplichting om via een openbare aanbesteding de dienstverlener te benoemen was het ook niet mogelijk om het pilootproject voor NEET's in Antwerpen met de ESF-partners op te starten.

Deze nieuwe componenten resulteerden in een nieuwe wending tijdens het proces van de openbare aanbesteding. Een uitdagende en unieke SIB-structuur kreeg vorm, nl. de aanbesteding voor een dienstverlening in plaats van een dienstverlener, met als opzet dat investeerder en dienstverlener samen een project indienden. De onderhandelingsprocedure met bekendmaking zou opgemaakt worden in 2 fasen. Fase 1, de selectiefase, marktonderzoek naar stakeholders met interesse, deskundigheid en daadkracht om de opdracht te kunnen realiseren. Op die manier konden we peilen in hoeverre Vlaanderen klaar was voor dit SIB-mechanisme. In fase 2, de gunningsfase, zou via een onderhandelingsprocedure het beste voorstel gegend worden.

Deze juridische procedure liet ons toe te onderzoeken of een apart traject gevolgd moet worden voor het aantrekken van de uitvoerder of veeleer (en bij voorkeur) voor het aantrekken voor de uitvoerder en investeerder samen. Dit nieuwe gegeven creëerde de opportuniteit om van een sociale dienstverlener ook een ondernemer te maken die zelf de investeringsmarkt kon aanspreken. Hij zou dan niet meer enkel met een creatieve oplossing voor een maatschappelijk probleem bij VDAB komen aankloppen, maar daarnaast zelf al de vereiste fondsen vergaard hebben. Bij succes zouden deze als werkingskost terugbetaald worden.

Onderliggend idee is de sociale sector te stimuleren om ondernemend en zelfsturend te zijn, waarbij de VDAB met oproepen tot aanbestedingen katalysator en facilitator kan zijn om de sociale dienstverleningssector weerbaar te laten groeien en partnerschappen tussen sociale dienstverleners en investeerders aan te moedigen.

Hou bij de ontwikkeling van de SIB rekening met het al bestaande ecosystemen voor het maatschappelijke probleem. Waak erover dat de SIB-interventie het bestaande ecosysteem niet uit evenwicht brengt.

De planning die hiervoor werd voorgesteld was de publicatie van het bestek in juni 2017 en de gunning tegen september 2017. Een aanslepende, soms moeilijke maar leerrijke onderhandelingsperiode heeft geleid tot een aanzienlijke vertraging in de projectuitvoering.

Met dit pilootproject wilden we onderzoeken in hoeverre het concept van de SIB voor de Vlaamse arbeidsmarkt een meerwaarde kon betekenen. Een dergelijk concept hertekent de krijtlijnen en daarmee ook de randvoorwaarden en werkkaders van publiek-private samenwerking. Private fondsen konden worden gemobiliseerd en uitdagende, innovatieve samenwerkingsverbanden opgezet om oplossingen te vinden voor problemen die binnen de huidige constellaties van publiek-private samenwerking niet effectief of efficiënt waren aangepakt.

Voorbereidende acties

Voor de effectieve uitvoering van dit pilootproject werden er enkele voorbereidende acties ondernomen. We kregen de mogelijkheid om het project en het SIB-mechanisme voor te stellen aan de partners van het Verbond van Belgische Ondernemers (VBO)-initiatief Alliance for Youth. Uiteraard was het daarbij ook de bedoeling om hun interesse te wekken als potentiële investeerders.

Schakel je netwerk in om stakeholders te rekruteren. Zeker in het beginstadium van de SIB-toepassingen moet je daar proactief mee omgaan: voor velen is een SIB onbekend terrein. Doorgedreven informatie en communicatie vooraf is dus noodzakelijk om positieve respons te krijgen op een eventuele aanbesteding.

Natuurlijk moeten ook sociale organisaties geïnformeerd worden. Die staan immers sceptisch en zelfs weigerachtig tegenover SIB. De sociale sector heeft vaak een afkeer van de kapitaalmarkt. Het zijn verschillende werelden, met een andere denkwijze, andere visie en andere woordenschat.

We moedigden sociale organisaties aan om diepgaander expertise te ontwikkelen over hun business- en operationeel plan ter voorbereiding om in te tekenen voor een SIB-oproep.

Besteed voldoende tijd aan het informeren en sensibiliseren van de sociale sector. De sociale sector staat weigerachtig tegenover SIB en heeft vaak een afkeer van de kapitaalmarkt. Het zijn verschillende werelden, met een andere denkwijze, andere visie en andere woordenschat. Onderschat dit niet.

Complexe opdracht

Dit project resulteerde in een complexe opdracht. Ik kreeg vragen, bedenkingen, visies vanuit quasi alle betrokken interne diensten over het SIB-mechanisme, vanuit hun perspectief en eigen doelstelling, maar het mechanisme is complex en vormt één geheel. Elk luik kon enkel in samenhang met andere aspecten worden aangepakt. Daarom was het opportuun om een werkgroep op te richten waarbinnen alle betrokken diensten hun kritische bedenkingen, vragen, visies konden uiten en het bredere plaatje bleven zien.

Het vorm geven van een open aanbesteding die ruimte liet voor interpretaties heeft behoorlijk veel tijd geleverd. Doorgaans zijn aanbesteders getraind in het opmaken van aanbestedingen die sluitend zijn, niet voor interpretatie vatbaar en geen achterpoortjes hebben, maar het ging hier over een nieuw innovatief mechanisme. Om het leermoment te maximaliseren wou ik een zeer open, voor interpretatie vatbaar bestek, waar indieners ook richting konden geven aan de uitwerking. Daardoor vergde de vormgeving behoorlijk wat tijd, maar resulteerde wel in een precedent dat heel wat in beweging heeft gezet op vele fronten.

Uiteindelijk was in mei 2017 de openbare aanbesteding een feit: een marktverkenning, de eerste selectiefase en marktonderzoek naar stakeholders met de interesse, deskundigheid en daadkracht om de opdracht te kunnen realiseren.

De SIB-onderhandelingen liepen niet altijd even vlot, mede doordat de standpunten van partijen over het SIB-mechanisme verschilden. Toch opteerde de VDAB ervoor om voor dit pilootproject bij voorkeur twee gegunde projecten toe te laten, om het leermoment maximaal te benutten.

Om het experiment financieel haalbaar te houden en de risico's voor alle partijen tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen, stelden we voor om de duur van de opdracht te beperken. In plaats van een initieel project van 5 jaar met mogelijkheid tot stopzetting na 2 jaar ingeval van falen, opteerden we voor een project van aanvankelijk minimum 2 jaar, met mogelijkheid tot verlenging tot maximaal 5 jaar ingeval van succes.



Constructieve leermomenten voor alle partijen tijdens de onderhandelingsfase

Eind juni 2018 dienden, na een slepende onderhandelingsfase, twee duo's hun 'best and final offer' (bafo) in. Er slopen wat eigenzinnige voorwaarden in deze bafo's, zoals bv. het voorwaardelijke engagement van de investeerder ("we gaan door als we voldoende sub-financierders gevonden hebben") die de gelijke behandeling in de mededinging in het gedrang bracht en een sluiting onmogelijk maakten, evenals intresten op uitstaande kapitaal en kapitaalgaranties die moesten opgenomen worden,...

Dergelijke eenzijdige voorwaarden opnemen in het partnerschap deed het SIB- en vooral de visie van dit mechanisme oneer aan. Hierop zat de VDAB niet te wachten. We waren op zoek naar partnerschappen, duurzame samenwerkingen, die niet louter financieel wogen op de VDAB. De VDAB wou er blijven over waken dat de filosofie van een SIB gerespecteerd werd en de doelstellingen prioritair bleven. Het SIB-mechanisme is bedoeld om te worden toegepast waar methodiek en outcome onbekend zijn, om zo geen belastinggeld in risico te brengen.

Waak erover dat de filosofie van een SIB gerespecteerd wordt en dat de doelstellingen prioritair blijven. Het SIB-mechanisme moet worden toegepast waar methodiek en outcome onbekend zijn.

De werkwijze, unieke structuur en zuiverheid van de VDAB-SIB genoot interesse van zowel ervaringsdeskundigen als academici. We kregen uitnodigingen om ervaringen te delen in binnen- en buitenland. Dat had onder meer te maken met het feit de basisstructuur werd aangepast van een zoektocht naar een dienstverlener naar een zoektocht naar een dienstverlening, waar dienstverlener en investeerder samen moesten intekenen voor de aanbesteding.

Zo werd SIB gebruikt als brug om investeringsmarkt en sociale sector dichter bij elkaar te brengen met als doel een positieve dynamiek tussen deze twee verschillende werelden te stimuleren. Als deze beide werelden samen maatschappelijke problemen aanpakken, dan openen zich heel veel mogelijkheden.

SIB visie en werking gedeeld, toegelicht en becommentarieerd

-
- 2018-19: Lid van Advisory hub van Europese Investeringsbank iov Europese commissie, integreren EU-funds in Social Outcome Contracting en Social Impact Bonds
-
- 2018-19: lid van SIB workgroup 4wings foundation, inbedding SIB in België
-
- 2019: Participant adviesgroep en gastspreker voor de Europese Commissie voor de ESIF regulation voor de komende 7 jaar ter versoepeling implementatie SIB en integratie van EU fondsen in SIB
-
- 2019: VDAB SIB werking en visie toegelicht op de 5 grootste internationale SIB events
-
- 2020: Lid van de werkgroep Emerging Responses and Government Outcomes peer learning group COVID-19 - Oxford University
-
- 2020-21: Lid van de Policy Advisory Group, Global systematic Review on outcomes-based contracting, Oxford University & Ecorys
-

Uiteraard is het niet de rol van VDAB om SIB structureel verder vorm te geven. Ik wou hier wel nog verder aan timmeren en ben op zoek gegaan naar een omgeving waar ik holistisch kan voortwerken aan de structurele vormgeving van dit mechanisme, linken kan leggen tussen organisatiestructuren, complexe levende systemen en Social Outcome Contracting, Impact Investing en Social Impact Bonds.

Vanuit het HOGENT-Research Centre for Sustainable Organizations wil ik onder meer een bijdrage leveren tot het verder doorgronden van de implementatie van aanbestedingsbeleid, van strategieën, kostenberekeningen, structureringen, transformaties en procurementprocessen, van het rentabiliseren van de overheidsuitgaven met het belastinggeld van de burger, van het creëren van impact e.d. , met als uiteindelijke doelstelling om de uitrol van SIB's te vereenvoudigen.

De tijdslijn van het pilootproject

Uit bovenstaande getuigenis blijkt dat het opzetten van een SIB-project niet over een nacht ijs kan gaan. Hieronder vind je de doorlopen tijdslijn nog eens schematisch weergegeven.

-
- december 2014 start vooronderzoek mechanisme SIB
-
- juni 2015, eerste presentatie SIB op technische werkgroep (Raad Van Bestuur) van VDAB, voorstelling mechanisme
-
- augustus 2015, indienen ESF-dossier, oproep 'Innovatie door adaptatie'
-
- september 2015, tweede presentatie SIB op Technische Werkgroep, concrete cijfers en voorbeelden
-
- december 2015, goedkeuring ESF-dossier. Projectpartners:
 - HIVA, voor de ondersteuning marktonderzoek en evaluatiemethodologie
 - Point Urbain, voor ondersteuning vanuit sociale dienstverlenerssector
 - DWSE, voor ondersteuning vanuit departement Werk en Sociale Economie

-
- doelstelling binnen ESF-project, de grenzen aftasten van het SIB-mechanisme binnen de Vlaamse arbeidsmarkt. Dit aan de hand van een algemeen onderzoek en een pilootproject
-
- juli 2016, VDAB stelt intentie pilootproject voor aan stad Antwerpen waar het positief werd onthaald.
-
- februari 2016, Vlaams Parlement, conceptnota voor nieuwe regelgeving Sociale Impact Obligaties (Parys, Diependaele, Hofkens, Lantmeeters, Coudyser, Persyn)
-
- juni 2016, aanpassing Europese wetgeving overheidsopdrachten, waardoor het niet meer mogelijk is dat een dienstverlener initiatiefnemer is en een voorstel doet naar een overheidsinstantie om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Nieuwe scope, aanstelling dienstverlening via openbare aanbesteding
-
- juli 2016, SIB op agenda commissie voor Algemeen Beleid, Financiën en Begroting
-
- juli 2016 Openbare aanbesteding VDAB, inhuren expert SIB, laureaat KOIS Invest.
-
- oktober 2016 KOIS gaat van start. Uit de eerste juridische analyse die Osborne Clarke (Advocatenkantoor en onderaannemer van KOIS) heeft uitgevoerd, bleek dat we verplicht zijn om binnen de SIB-constructie een openbare aanbesteding uit te schrijven voor het aanduiden van de uitvoerder(s)
-
- najaar 2016, SIB-mechanisme voorstelling bij de werkgeversorganisaties
-
- voorjaar 2017, opmaak openbare aanbesteding ter aanstelling dienstverlening piloot. Opstart van de werkgroep SIB
-
- mei 2017, openbare aanbesteding, fase 1, marktverkenning, de selectiefase, marktonderzoek naar stakeholders met interesse, deskundigheid en daadkracht om de opdracht te kunnen realiseren

-
- juni 2017, openbare aanbesteding fase 2, de gunningsfase, met onderhandelingsprocedure, waar het beste voorstel gegund wordt. Validering ESF-project
-
- juni 2018 nodigde VDAB de twee duo's uit om hun Best and Final Offer op te maken en door te sturen, waarna VDAB en PIO (Programma Innovatieve Overheidsopdrachten, mede terugbetaler bij succes) zijn overgegaan tot gunning van de opdracht
-
- oktober 2018 gunning door VDAB en PIO aan Impact Capital en BeCode voor de eerste Vlaamse Social Impact Bond



De lancering van de eerste Vlaamse SIB, Aanpak N.E.E.T. jeugdwerkloosheid in Antwerpen

Stappenplan

3

3.1. Vormgeving van de SIB

Een SIB vorm geven is geen doel op zich. Het is een middel om impact te realiseren voor moeilijke maatschappelijke problematieken. De vraag die gesteld moet worden is: waarom heeft een project een SIB structuur nodig?

Het maatschappelijke probleem als startpunt van de interventie identificeren

De eerste stap is een duidelijke afstemming over het begrip SIB en hoe en wanneer dit aan te wenden. Definieer volgende elementen van het project voor aanvang, ondubbelzinnig en in consensus:

-
- Doelstelling van het voortraject
-
- Identificeren van de interventie: definiëring doelgroep en grootteorde
-
- Marktverkenning (welke potentiële dienstverleners, (deel) oplossingen, investeerders,...(ecosysteem)
-
- Budgettering
-
- Maatschappelijke kost en potentieel maatschappelijk rendement (besparing)
-
- Mogelijke Publiek Private Samenwerkingsvormen
-
- SIB-vorm
-

Sluitende definiëring van de doelgroep en de grootteorde

Stel parameters en indicatoren op om een sluitende, niet-interpreteerbare omschrijving van een doelgroep te bepalen en de grootteorde waarop de interventie impact zal hebben.

Wat zijn de sociale en statistische karakteristieken van de individuen die genieten van de interventie van de SIB? Een akkoord hierover maakt het mogelijk om een duidelijke richting te kiezen voor de SIB en de dienstverlening

Nagaan of deze interventie een prioritaire behoefte is

Welke maatschappelijke problemen wil je oplossen en speel je met je actie in op een beleidskeuze van de overheid? Maak een procesanalyse van de prioritaire behoeftes binnen het beleid als toetssteen van een mogelijke interventie.

Het bestaande ecosysteem van diensten voor dit probleem in kaart brengen.

Ga na of er voor je doelgroep al acties zijn ondernomen en wat de resultaten zijn. Onderzoek ook waaraan de blijvende aanwezigheid en/of groei van het probleem te wijten kan zijn. Check daarbij ook of er al een tegemoetkoming is vanuit de overheid voor deze interventies en of een SIB niet tot een vorm van overfinanciering leidt.

Is er een uitvoeringsmandaat en van wie gaat dit uit?

Analyseer of (en waarom) een uitvoeringsmandaat noodzakelijk is, en of er ministeriële of regeringsbesluiten of goedkeuringen noodzakelijk zijn.

3.2. Budgettering van de SIB

Inschatting van een marktconforme kostenberekening voor de interventie

Werk een procesanalyse en strategisch stappenplan of challenge uit om een marktconforme prijsberekening te kunnen maken van de interventie.

De overheidspartner moet een duidelijk zicht hebben op de strategische objectieven van de SIB, het maximale budget en de ambities op het vlak van het aantal begunstigden die de interventie moet behandelen.

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

Er wordt verwacht van de dienstverlener dat hij zijn interventie beter uitvoert dan het gemiddelde in de markt en beter dan de overheidspartner. Dat biedt de overheidspartner een extra stimulans om deze dienstverlener door een SIB te ondersteunen. Deze prestatie wordt ingeschat door na te gaan hoe de succesgraad en de kosten van deze interventie zich tot elkaar verhouden. De kostenefficiëntie kan dan worden vergeleken met andere soortgelijke interventies of, wanneer die er niet zijn, met de potentiële besparing van de interventie tov een niet-interventie en andere mogelijke maatregelen.

Budgetteren van deze werkingskosten in de begroting

Begroot de werkingskosten die afhankelijk van het resultaat al dan niet uitgegeven worden. Er is een technische denkoefening nodig om te bepalen hoe de provisies van terugbetalingen in de begroting kunnen worden weggeschreven (wegens de uitgestelde betaling).

Budgetteren van de transactiekosten

Maak ook een eerlijke inschatting van de transactiekosten en eventuele reputatieschade voor alle partijen. Een SIB organiseren kost op zich al een stevige duit alvorens er maar één prestatie geleverd is. Zorg dat er draagvlak, middelen en mandaat zijn om het traject tot aan het eind te bestaffen en te begeleiden, je draagt het merendeel van die kosten immers ongeacht de start, uitvoering of impact van het project

3.3. Het SIB-uitkomstfonds

Hoeveel kost dit maatschappelijk probleem de samenleving?

Bereken de huidige maatschappelijke kosten van het maatschappelijk probleem dat je wil aanpakken.

Publiek-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 vermeerderd met een vooraf bepaald rendement, dat wordt berekend op basis van de uitgespaarde maatschappelijke kosten.

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

Het financiële 'risico' voor de overheid is strikt genomen het slagen van het project. Dan moet de overheidspartner het gefinancierde budget terugbetalen aan de private investeerder. Maar net dit scenario impliceert dat de overheidspartner in zijn opdracht is geslaagd.

Inschattingen van de sociale besparingen van de interventie (om de ROI te bepalen)

Bereken de kosten en baten. Welke grootteorde van maatschappelijke besparing realiseert de interventie?

De maatschappelijke besparing die wordt gerealiseerd bij het welslagen van een 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 moet berekend worden. Dit is een zeer complexe berekening. Door je SIB en de maatschappelijke impact binnen één beleidsniveau of -domein te houden, kan je een deel van de complexiteit vermijden, zeker in een land als België waar sommige beleidsdomeinen zich regionaal en andere zich federaal situeren.

Detecteren/identificeren van de partijen die voordeel hebben bij deze besparingen

Detecteer op welke budgetten de interventie impact heeft op gemeentelijk, gewestelijk en federaal niveau, en op welke departementen. De procentuele maatschappelijke besparing per beleidsdomein en zo ook de bevoorrechte partijen detecteren is zeer werkintensief en niet te standaardiseren. Elk project is anders en heeft repercussies op andere domeinen. De impact van een SIB-interventie is meestal departementoverschrijdend en dus zijn de maatschappelijke besparingen ook voelbaar buiten het initiatiefnemende departement.

Betrekken van deze bevoorrechte partijen als mogelijke uitkomstfinanciers

Procesanalyse van het strategisch stappenplan om deze bevoorrechte partijen te betrekken in de terugbetaling van de ROI, die gerecupereerd wordt uit de maatschappelijke besparing die door de interventie wordt gegenereerd.

3.4. Opstarten van de publieke-private samenwerking (PPS)

Hoe ervaart men de samenwerking en het vertrouwen tussen investeerder en dienstverlener?

Peil naar de drijfveren van een SIB-partnerschap, waarbij engagement en betrokkenheid van de partijen een meerwaarde biedt om maatschappelijke impact te realiseren.

Samenwerking op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid vormt de onmisbare basis voor een SIB. Deze vertrouwensrelatie wordt op de proef gesteld tijdens de periode voor de toekenning van de overheidsopdracht. Het is als het ware een ontdekkingstocht waarbij dialoog aangewezen is tussen de partijen, om dat onderlinge vertrouwen en de mogelijke samenwerking te verkennen. Voor de gunning gelden de Europese aanbestedingsregels. Deze voorbereidende fase vraagt veel werk en tijd, terwijl de partijen nog niet zeker zijn van hun positie.

Rol van Intermediären

Traditioneel voorziet de SIB in een tussenkomst van intermediären die dienstverleners en financiers bij elkaar brengen en ondersteunen in de contractvorming. Vaak zijn intermediären gelinkt aan financiers waardoor hun neutraliteit in vraag kan gesteld worden. Mogelijk zorgt dit voor afkalving van de impactdoelstellingen. Een oplossing kan zijn dat een aantal intermediären geselecteerd worden als zij zich kunnen verbinden aan beide partijen. Met andere woorden: de initiatiefnemende overheid selecteert intermediären en de dienstverlener kiest samen met de investeerder wie hen kan ondersteunen en dus in aanmerking komt voor subsidie.

Juridische en structurele vormgeving van toewijzings- en inkoopprocedures

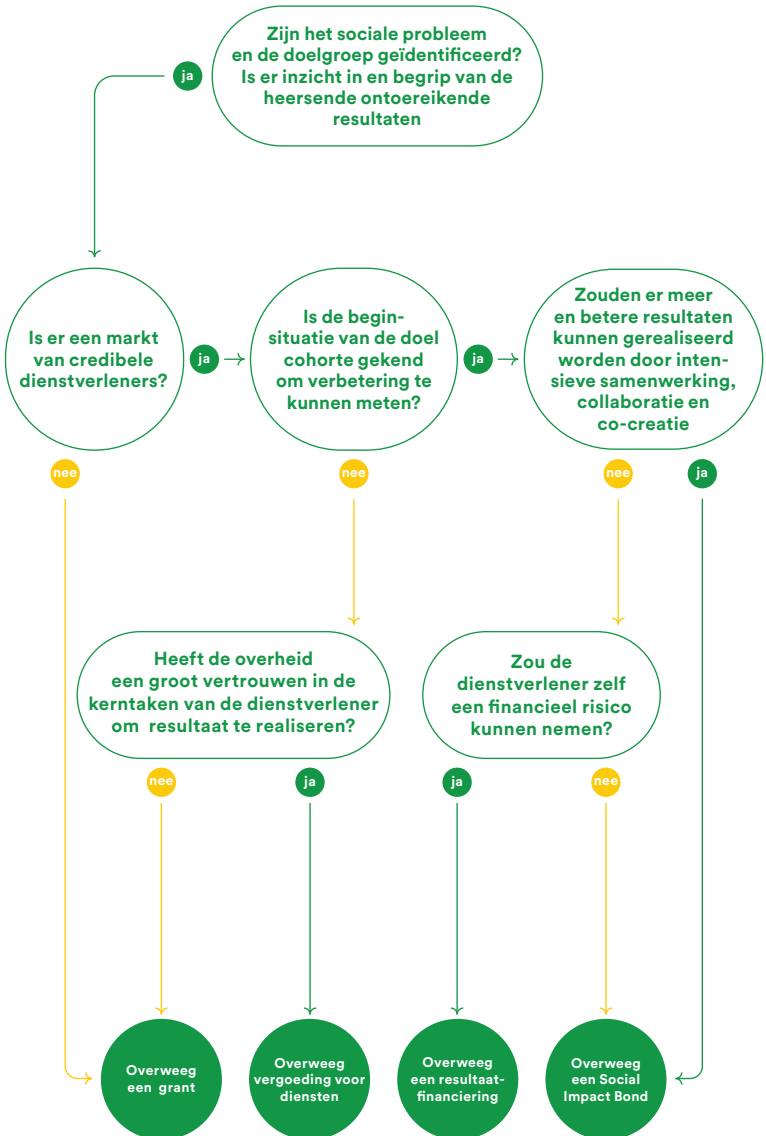
Breng in samenspraak met aankoopexperten de mogelijkheden tot een PPS in kaart en bepaal welke aanstellingsvorm het best aangevend wordt voor een bepaalde maatschappelijke problematiek en de erbij te betrekken mogelijke stakeholders.

De meeste SIB's ontwikkelden zich in zeer diverse contractvormen. Soms werd er gewerkt met subsidies, soms met een overheidsopdracht, maar het is niet altijd duidelijk op welke juridische basis de procedure is uitgewerkt. Uitgangspunt hierbij is de aanbestedingswetgeving en de regelgeving op staatssteun.

Complementair, aanvullend op andere vormen van financiering

Hou in gedachten dat het SIB-financieringsmechanisme complementair is aan de al bestaande financieringsvormen, en er niet voor in de plaats komt

Inzetten van een SIB als ideaal mechanisme om maatschappelijke problemen aan te pakken is een delicaat gegeven. Er zijn heel wat zogenoemde SIB's die eigenlijk geen SIB's zijn en de analyses van deze projecten zijn niet veelbelovend. Kritische succesfactoren moeten met voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Het is een zeer degelijk mechanisme als het in de juiste vorm en op de juiste manier wordt ingezet. Het is complementair aan andere financieringsmechanismen en afhankelijk van de nood moet overwogen worden welke financiering de meest rendabele is.



Bepaal om SIB te gebruiken wanneer uitkomst en methodologie onbekend zijn

Weeg goed af welke financieringsvorm het best en rendabelst kan worden ingezet om een welbepaald maatschappelijk probleem aan te pakken.

Als je de filosofie aanhoudt dat een SIB alleen moet ingezet worden als er geen oplossingen gevonden worden binnen de reguliere werking voor een bepaalde kansengroep, dan is de maatschappij en zeker de kansengroep gebaat bij een SIB. Dus zeker niet lukraak inzetten, maar selectief, waar de nood hoog is en de oplossingen ongekend.

Het aantal belanghebbenden beperken

De constructie van een SIB is complex en het werken met te veel consortia, onderaanneming en andere extra partijen is niet bevorderlijk voor de effectiviteit van de interventie. Als je het aantal participerende partijen beperkt, dan beperk je ook de complexiteit en de uitgaven.

Voor langere tijd contracteren

SIB's worden toegepast om innovatie en alternatieve benaderingen uit te testen. Een terugkerende problematiek bij tenders is de te korte duurtijd van de engagementen. Om innovatie en alternatieve aanpak te stimuleren kan je ervoor kiezen om partnerschappen op langere termijn aan te gaan.

Uit gesprekken met dienstverleners kwam de gemeenschappelijke bevinding dat een verlengde duurtijd van samenwerken innovatief zou zijn. Dat brengt wel met zich mee dat die samenwerking dan legislatuuroverschrijdend kan zijn en daarom moeilijk in de praktijk vorm te geven is.

3.5. Verantwoordelijkheid nemen als overheid

De kwaliteit van de service garanderen

Zorg er als overheidsinstantie voor dat je de kwaliteit van de dienstverlening kan waarborgen, zonder tussen te komen in de aangewende methodiek.

Waak over het welzijn van de betrokken kansengroep. Het financiële risico van een verkeerde investering ligt dan wel bij de investeerder, ook de burgers die beroep doen op een dienstverlening lopen een risico bij een verkeerde investering – met name dat ze tijd en energie verliezen of andere kansen mislopen. Dat kan ook het geval zijn bij burgers die gebruik maken van een ‘regulier’ gefinancierde dienstverlening die niet aan de verwachtingen voldoet, maar het ‘eigenbelang’ van de investeerder om te streven naar ‘makkelijk behaalbare resultaten’, is wel een extra aandachtspunt.

Creëer een vangnet voor de burger in begeleiding als het project zou worden stopgezet. Dat aspect moet deel zijn van de onderhandelingen. Bouw ook flexibiliteit in om het project ten voordele van de kansengroep te kunnen bijsturen.

Verantwoordelijkheid opnemen voor het kanaliseren van de druk op de dienstverlener

Garandeer dat de druk op de dienstverlener om de succesratio's te behalen niet verlammend werkt en dat uitkomstcijfers niet gemanipuleerd worden.

De contractuele verbondenheid van investeerder, uitvoerder en overheid maakt dat de betrokken partijen samen streven naar een gemeenschappelijk doel. Dit zijn de bouwstenen om te komen tot

duurzame stakeholderpartnerschappen met een gezamenlijk engagement om zowel de eigen doelen te bereiken als de maatschappelijke problematiek op te lossen. Zo ontstaat een verbeterde publieke-private samenwerkingsvorm waarbij alle betrokken partijen in een win-winsituatie meedenken, mee investeren en meewerken. Een definiëring van de governance van de SIB verduidelijkt de rol en verantwoordelijkheden van alle SIB-deelnemers. Breng daarbij zeker volgende elementen in rekening:

-
- Een preventiemechanisme tegen misbruik van positie als een investeerder commercieel belang heeft bij de bedrijfsvoering van de dienstverlener
-
- Preventiemechanisme tegen bemoeienis van investeerders in de interventiemethodiek om de resultaten op te smukken
-
- Type investeerders: sociale investeerders die op zoek zijn naar financieel rendement, maar die ook sociale motieven hebben
-

Open staan voor nieuwe vormen van netwerksamenwerkingen

Om nieuwe publiek-private partnerschappen zoals SIB's te rentabiliseren is er nood aan nieuwe configuraties. Teken een strategisch stappenplan uit om voor deze nieuwe vormen van netwerksamenwerkingen draagvlak en geloofwaardigheid te creëren, zodat ze verweven worden in de reguliere werking.

Het gaat om een evolutie naar een samenwerking met evenwaardige partijen in zijn en handelen, terwijl de huidige samenwerkingen vooral gebaseerd zijn op prijsmechanisme. Een strategische verbreding vanuit een inclusieve, circulaire en interdisciplinaire benadering resulteert in ruimere partnerschappen, waarbij organisaties fungeren als complexe en adaptieve systemen. Een dergelijke nieuwe samenwerkingsdynamiek vraagt wel nieuwe tools en mature samenwerkingsnetwerken.

Het mechanisme integreren, rekening houdend met het structurele kader

Maak een plan op om het mechanisme te integreren, complementair aan de bestaande financieringsvormen. Test het mechanisme in de praktijk en institutionaliseer het, bij significante impact, voor regelmatig gebruik.

SIB is internationaal nog volop in ontwikkeling. Het hoeft dan ook niet te verbazen dat de eerste vertaling naar de Vlaamse context verder moet worden verfijnd en verbeterd.

SIB's zijn overigens ook voor de kapitaalmarkt braakliggend terrein. Er is nood aan een transparant structureel kader om het vertrouwen van de investeringsmarkt in de overheid te winnen om in te tekenen voor een SIB. Sensibilisering met klemtoon op de financiële return van het mechanisme is nodig om de investeerdersgroep uit te breiden en niet telkens bij dezelfde investeerders terecht te komen.

Onderzoeken waar het financiële risico ligt

Verzeker je ervan dat de investeerder zijn vooropgestelde rol van drager van het financiële risico bij falen op zich neemt en houdt. Om op een duurzame manier met SIB's te werken is het belangrijk om:

-
- de probleemstelling zuiver en projectneutraal te krijgen
 - duidelijk te maken waar je na de SIB naartoe wil met de oplossingen (zodat de investeerder kan inschatten of er marktpotentieel is)
-

Als je een opdracht in de markt zet zijn er grosso modo twee mogelijke redenen waarom je geen overeenkomst kan sluiten (gebaseerd op de spend-analyse matrix van Kraljic, bewerkt door Maes):

1. Het financieel en operationeel risico is te groot:

er zijn onvoldoende betrouwbare parameters om het resultaat in te schatten

de prijs is niet in verhouding tot het risico

de opdracht en het verwachte resultaat zijn niet duidelijk

de opdracht is te complex

er zijn geen geschikte aanbieders of oplossingen

2. Het beheers- en volumerisico is te groot:

het gaat om grote volumes en dus grote impact bij mislukking

de draagkracht van de ondernemers is te klein voor de volumes

de oplossingen en parameters zijn niet betrouwbaar of getest op grotere schaal

het beheer van de opdracht overstijgt het eigen organisatievermogen

Intellectuele eigendom van de methodologie

Analyseer de interventie van de uitvoerder op het vlak van de aangewende methodiek, en in hoeverre die naderhand kan gebruikt, gedeeld, als een dienst aangekocht of ingehuurd worden.

Als een SIB succesvol is, moet het vervolg bepaald worden. In hoeverre kan de overheid de toegepaste methodiek overnemen, kopiëren, opschalen? Of moet de overheid deze inkopen of er een bedrag voor betalen bij gebruik? De afspraken hierover moeten contractueel vastgelegd worden voor aanvang van het SIB-project. Je wil als overheid niet investeren in een oplossing die je achteraf niet kan gebruiken zonder je blauw te betalen. Dat neemt niet weg dat er een faire balans moet zijn ten opzichte van de ontwikkelaars en investeerders. Als een ondernemer weet dat hij zijn oplossing volledig moet overdragen, is het wel zo fair om de volle ontwikkelkosten

te dekken. Wanneer hergebruik voor alle partijen mogelijk is, kan die kost deels gerecupereerd worden in het vervolgtraject van de SIB.

Vervolgstappen zijn relevant als de SIB-interventie succesvol is

Integreer automatismen in het denkproces bij de ontwikkeling van een SIB om van bij aanvang reeds het post-SIB-scenario mee op te nemen in de structurering.

Hoe dan ook is een plan van aanpak noodzakelijk bij succes van de SIB. SIB's zijn interessante proeftuinen voor vernieuwend beleid. De evaluatie en afhandeling (resultaatsmeting en betalingen) nemen echter veel tijd in beslag, waardoor de tijdspanne tussen uitvoering en afrekening groot is. Dat veroorzaakt bestaansonzekerheid waardoor de verlenging van succesvolle instrumenten te laat dreigt te komen en de opgebouwde knowhow dreigt te verdwijnen omdat deskundige medewerkers intussen andere oorden hebben opgezocht.

Een mogelijke oplossing is om in de oproep een verlenging mogelijk te maken tot de evaluatie uitsluitsel geeft over eventuele opschaling of mededingingsprocedure. Dat betekent dan wel dat niet alleen voor de eerste opdracht maar ook voor de noodzakelijke verlenging middelen moeten worden gereserveerd. Voor een eventuele opschaling (al dan niet binnen hetzelfde contract) kan gewacht worden op de resultaten van de evaluatie.

Hou er daarbij rekening mee dat hoe verder het project vordert, hoe meer data je verzamelt om impact en resultaten te voorspellen. Je kan daardoor belangrijke vereenvoudigingen doorvoeren tijdens een overbrugging.

Conclusie: er moet vooraf duidelijk worden vastgelegd wat er gebeurt als de SIB een succesvolle afloop heeft.

Hoe zit het met kapitaalgaranties en rente op uitstaand kapitaal?

Kapitaalgaranties en rente op uitstaand kapitaal zijn hanteerbaar binnen een SIB, maar je moet deze met voorzichtigheid inbouwen. SIB is en blijft een risicokapitaalsinvestering en te veel zekerheden inbouwen doet het mechanisme geen eer aan. Op die manier wordt de SIB-filosofie, die het financiële risico uitbesteedt naar de kapitaalmarkt, herleid tot een veredelde lening.

3.6. Impactevaluatie

Impact efficiënt en correct evalueren: de terugbetaling hangt ervan af

Werk een efficiënte en correcte evaluatiemethodologie uit en doe daarbij eventueel een beroep op gespecialiseerde evaluatoren.

De figuur hieronder illustreert waarom een robuuste evaluatie een sleutelrol speelt voor een geloofwaardige SIB. Bij het definiëren van het evaluatiemechanisme moet je deze elementen in het oog houden en moet je er zeker van zijn dat het monitoren van de interventie transparant verloopt en gelinkt kan worden aan het terugbetalingsproces.

Een robuuste evaluatie is essentieel om een geloofwaardige SIB vorm te geven

Monitoring & Performance Management van de interventie



- Door de interventie regelmatig te evalueren en te monitoren kunnen knelpunten voor het einde van de interventietijd worden bijgestuurd
- Door deze datagerichte manier van managen kan de dienstverlener zich concentreren op het behalen van de gewenste resultaten

Transparantie



- Eenvoudige en gemakkelijk beschikbare succes indicatoren zorgen voor transparantie en gemeenschappelijk begrip van de doelstellingen van de interventie
- Het verzamelen en verwerken van gegevens wordt gevalideerd door een onafhankelijke en externe audit in de jaarlijkse evaluatieverslagen

Terugbetalingsproces



- Evaluatie van de prestatie is van cruciaal belang voor het mechanisme aangezien het de grootteorde van de renumneratie bepaalt
- Het bedrag dat wordt vrijgegeven hangt af van de contractuele bepalingen die door de partijen van de SIB werden goedgekeurd en ondertekend.

Ga zeker na in hoeverre een op maat gemaakte evaluatie opportuun is. Misschien bespaar je kosten door gebruik te maken van een reeds bestaande en gehanteerde evaluatiemethodologie.

Terugvallen op de sluitende definitie van de doelgroep

Integreer een sluitende definitie van de doelgroep of het maatschappelijke probleem in de evaluatiefase.

SIB-projecten beogen een specifieke doelgroep die geconfronteerd wordt met problemen die maatschappelijke kosten met zich meebrengen en waarvan verwacht wordt dat een innovatieve aanpak kan leiden tot meetbare successen. Eén van de eerste belangrijke stappen in het uitwerken van een SIB-project is dan ook het

afbakenen en definiëren van de doelgroep met wie de dienstverlener aan de slag gaat. Die afbakening moet zeer scherp zijn en dat is minder evident dan het lijkt. In de praktijk blijkt niet zelden dat de effectieve doelgroep divers is en dat karakteristiekeken interpreterbaar zijn, met als gevolg dat de afbakening te vaag blijft.

Eerst en vooral moet je de ruime definitie van de doelgroep afstemmen op het maatschappelijk probleem dat je met de SIB wil aanpakken.

Vervolgens moet de definitie vertaald worden in operationele termen die toelaten om tijdens de uitvoering en de evaluatie case per case te bepalen of iemand al dan niet tot de beoogde doelgroep hoort.

Onderbouwen van de evaluatiemethodiek en die koppelen aan een performante database

Maak een analyse van de beschikbare databanken en hun toegankelijkheid bij de evaluatie, rekening houdend met de GDPR wetgeving.

Innoveren kan je pas echt als je het rendement van sociaal investeren kan evalueren. Om dit gegrond te doen zijn er data nodig. Al dan niet beschikbare en raadpleegbare databronnen bepalen mee het opzet van de succesratio's en de impactevaluatie. Als de dienstverlener belast wordt met de aanmaak van een gedetailleerde database of de verwerking van data in een bestaande database, kan dat de kosten danig de hoogte in jagen.

Streef naar een zo eenvoudig mogelijke evaluatie, liefst aan de hand van beschikbare data. Soms zijn data om privacyredenen niet bruikbaar, maar dan kan de betrokken overheidspartner hoogstwaarschijnlijk tussenkomen om bewerkte of afgeschermd data aan te leveren, conform GDPR wetgeving.

Durf ook een verschil maken tussen evaluatie-meting en betaling. Sommige impactmetingen betreffen indirecte resultaten van de interventie die maatschappelijk relevant zijn en maatschappelijke besparingen opleveren, maar niet noodzakelijk één op één verbonden

zijn aan je doelstellingen. Daarnaast mag je niet blind zijn voor resultaten die niet in je doelstelling en betaling opgenomen zijn maar toch een oplossing aanreiken of besparingen opleveren. Een goed gebalanceerde oefening vooraf en openheid tijdens de onderhandelingen is nodig.

Terugbetalingsmodaliteiten: jaar na jaar of aan het einde van het project

Denk grondig na over de terugbetalingsmodaliteiten, afhankelijk van de soort interventie, de repercuties op interesten op uitstaande kapitalen en de meerkosten hiervan.

Je kan het geprefinancierde kapitaal tijdens de duurtijd van het project in totaliteit 'on hold' zetten, wat impliceert dat het aan te wenden kapitaal de volledige kostprijs van het project zal bedragen en dat de interesten van dit uitstaande kapitaal hoog zullen oplopen.

Een alternatief is om frequent (bv. jaarlijks) een impactevaluatie uit te voeren en bij succes in een terugbetaling te voorzien. Dit kapitaal kan dan opnieuw belegd worden voor de schijf van het volgende jaar. Zo is het openstaande kapitaal beperkter (lagere rente) en moet de investeerder maar een fractie van het totaalbudget prefinancieren in opeenvolgende schijven.

Cherrypicking uit het verhaal houden

Bouw mechanismes in om cherrypicking tegen te gaan en te waarborgen dat de interventie de vooropgestelde impact realiseert, zonder af te romen en succesratio's te manipuleren.

Een te ruime definiëring van de doelgroep kan 'cherrypicking' van makkelijkere cases in de hand werken en een traject met moeilijkere cases ontmoedigen. Binnen de doelgroep die nood heeft aan de innovatieve dienstverlening omdat de reguliere dienstverlening niet toereikend is, kan je een onderscheid maken tussen een grote of een kleinere afstand tot het behalen van het beoogde resultaat. Hoewel

het SIB-project meerwaarde creëert voor iedereen die beantwoordt aan de definitie van de doelgroep, stijgt de meerwaarde naarmate het gaat om een grotere populatie met een grotere afstand van het beoogde resultaat.

Een realistisch dienstverleningsmodel is er één waarbij er een goede balans is tussen cases met een kleinere en grotere afstand tot succes omdat met de eersten sneller successen worden geboekt, wat stimulerend en leerzaam is voor zowel de dienstverlener als de doelgroep.

Een slim evaluatiedesign kan cherrypicking tegengaan door de succesratio's gradueel te differentiëren volgens de moeilijkheidsgraad van de interventiegroep (met incentives voor de moeilijkere cases).

Aan- bevelingen

4

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we, op basis van onderzoek en ervaring, enkele aanbevelingen mee die kunnen helpen om het SIB-mechanisme te verfijnen, te vereenvoudigen en meer gangbaar te maken.

Wat draagt een beleidskader voor SIB's bij?

Als je SIB enkel hanteert als betaalmechanisme voor een project, riskeer je in zeer lange en moeilijke onderhandelingen terecht te komen die je doen afdrijven van je doelstellingen. Leren uit projecten en werken richting een beleidskader helpt om daarin voorwaartse stappen te nemen. Leg in het mechanisme op projectbasis de hindernissen bloot die de realisatie bemoeilijkt hebben. Bouw een structuur uit die deze struikelblokken in het financieringsmechanisme wegwerkt.

Hoewel de SIB een optimale benutting van de financiën belooft, draagt het voor de opdrachtgever nog een behoorlijk beheersrisico, zowel politiek als naar inzet van mensen en middelen. Een goede SIB opzetten vraagt immers tijd die enkel rendeert wanneer het project een voldoende maatschappelijk relevant verschil maakt.

SIB als mechanisme heeft geen kans op slagen als er geen beleidskader wordt uitgetekend dat aangeeft wanneer en voor welke doelstellingen een SIB een relevante keuze is en dat voor omkadering zorgt om de hoge transactiekosten te minimaliseren.

Hoe kan het SIB-marktmechanisme werken als een reguliere markt voor (sociale) durfkapitaalinvesteringen?

Het doel van SIB's zou kunnen zijn om een marktmechanisme te bereiken dat niet anders werkt dan de reguliere risico-investerings-

markten. Dit betekent dat de ondernemers risicokapitaal zoeken om aan de slag te gaan en dat de overheid bij succes de borgstelling levert. Als de dienstverlener de belegger kan overtuigen, zal die zijn huiswerk doen voor hij met geld over de brug komt. Zo worden SIB's wel risicokapitaalinvesteringen, maar met een berekend risico vanuit investeringsoogpunt.

De onderhandeling over doelstellingen en succesvolle methodieken loopt dan ook het best tussen investeerder en dienstverlener onderling. Alleen de ambitie (impact target) en de consistentie van de voorstellen zijn onderwerp van onderhandeling met de overheid. Over het hoe en wanneer moet worden onderhandeld tussen belegger en aanbieder.

Uiteraard zal het verhogen van de ROI bij succes een drempelverlagend effect hebben voor investeerders. Deze kosten zijn perfect te verantwoorden als ze in rekening gebracht worden naast de gerealiseerde maatschappelijke besparing van de interventie.

Wat kan een investeringsfonds bijdragen aan het SIB-marktmechanisme?

Tot op heden was het vinden van investeerders geen onoverkomelijk probleem, toch is een 100 procent kapitaalsrisico niet realistisch of marktconform, zeker niet aan de huidige intrestvoorwaarden. Als SIB een duurzaam model wil worden, is er bijgevolg nood aan een financieel instrument dat waarborgen inbouwt voor investeerders. De Europese regelgeving rond intresten en kapitaalsgaranties is momenteel in beweging en streeft naar een vereenvoudiging. Er is vanuit diverse (Europese) instanties interesse om met financiële instrumenten aan de slag te gaan in sociale dienstverlening en initiatieven zowel technisch als financieel te ondersteunen.

Het nieuwe InvestEU-fonds zou de mogelijkheid kunnen creëren om investeerders een garantie te bieden als het project de beoogde resultaten niet behaalt - bv. ze zouden een bepaald procent van hun investering terug kunnen krijgen. Dat maakt een meer risicovolle investering mogelijk. Een investerings- en garantiefonds waarin zowel

een onafhankelijke overheid als investeerders een rol spelen, zou van een enorme toegevoegde waarde kunnen zijn voor de verdere ontwikkeling van SIB's.

Een dergelijk fonds kan participeren in SIB's en zorgen voor een deel van de kapitaalsdekking van investeerders zonder dat voor elk project afzonderlijk daarover moet onderhandeld worden. Bovendien biedt het de kans om de investeringsrisico's te spreiden over verschillende projecten wat de creatie van een sociale investerings- en innovatiemarkt kan stimuleren. Er is immers geen reden waarom een investeringsmarkt voor sociale innovatie anders zou moeten functioneren dan een innovatiemarkt in andere sectoren.

Het fonds hoeft daarbij niet de volledige dekking van de financiering te voorzien, er wordt bij voorkeur ook ruimte gelaten voor de samenwerking en dynamiek tussen een dienstverlener en een 'hoofdinvesteerder'.

Het fonds biedt de overheid ook de input van een deskundige derde die de voorgestelde projecten op hun waarde en haalbaarheid screent. Bovendien behoedt die 'second opinion' van een investerings- en garantiefonds de uitkomstbetaler van overenthousiaste reacties op een voorstel en de mogelijke drang om te sturen op een voorspelbaar succes.

De ontwikkeling van zo'n fonds kunnen we niet los zien van een investeringsbeleid voor sociale risico-ondernemingen en een bewuste beleidskeuze om voor SIB en andere sociale risico-ondernemingen in een ondersteunend kader te voorzien (zoals bv. een kenniscentrum, de inzet van onafhankelijke structureerders om zo de SIB-mechanismen weg te houden van veredelde leningen).

Hoe de dynamiek tussen investeringsmarkt en sociale sector versterken?

SIB is niet louter een alternatief financieringsmechanisme, het bouwt bruggen tussen de investeringswereld en de sociale sector om samen maatschappelijke problemen aan te pakken.

De maatschappij heeft momenteel nood aan snelle, makkelijk wendbare organisaties die zich snel aanpassen aan de heersende noden. De overheid en haar grote partners zijn dikwijls logge, betrouwbare, robuuste cruiseschepen of tankers, die gestaag koers varen, maar moeilijk wendbaar zijn. Het komt erop aan om deze werelden snel complementair te maken en ze op elkaar af te stemmen, zodat er nieuwe vormen van samenwerkingen en partnerschappen ontstaan.

Politieke moed en leiderschap zijn noodzakelijk om SIB structureel vorm te geven. Politici moeten bereid zijn om op de voorgrond te treden om het gebruik van SIB's te institutionaliseren. Dat zal de overheidsmedewerkers motiveren om tot actie over te gaan en creatieve publiek-private samenwerkingen op te zetten.

Om dit te verwezenlijken in een 'politiek veilig' klimaat, moeten ook de investeringsmarkt en de sociale sector gesensibiliseerd worden om te participeren en om een verruimd netwerk van SIB-stakeholders te creëren. Dat betekent dat er uitvoeringsorganisaties nodig zijn die de moed gehad hebben om met deze nieuwe werkwijze aan de slag te gaan, alsook investeerders die kapitaalfondsen ter beschikking stellen.

Om dit mogelijk te maken, is een transparant structureel kader nodig dat de investeringsmarkt vertrouwen geeft in de overheid en in het SIB-mechanisme. Een procesvereenvoudiging van het mechanisme met klemtoon op de financiële return is vereist om de investeerdersgroep uit te breiden en niet telkens bij dezelfde investeerders terecht te komen.

Wat kan een kenniscentrum Publiek Private Samenwerking bijdragen aan de potentiële SIB-markt?

Een kenniscentrum rond publiek-private samenwerking kan bijzonder zinvol zijn om permanent kennis en ervaring te vergaren en te bundelen, en om in de praktijk ondersteuning te bieden bij het effectief creëren van impact, in cocreatie met de stakeholders. Bovendien kunnen zo potentiële PPS-partners (lokale besturen, investeerders, dienstverleners, ...) samengebracht worden om aan risicospreiding te

doen en ondersteunende diensten te centraliseren. Dit is rendabeler dan in budgetten te voorzien per initiatiefnemer. Dezelfde denkoefening kan eveneens gemaakt worden voor de evaluatie van SIB's.

Naar vorm, werking en inbedding is een aansturing vanuit een onderzoeksinstelling en de financiering vanuit de overheid aangewezen. Zo'n samenwerking tussen een onderzoeksinstelling, overheid en gerelateerde organisaties kan een krachtige motor zijn om beleid om te zetten in degelijke en duurzame praktijk.

Een overzicht van de taken van een kenniscentrum:

-
- Organisaties die verantwoordelijk zijn voor het financieren van sociale programma's ondersteunen en hen, op feiten gebaseerd, helpen inschatten welk financieringsmodel het meest geschikt en meest rendabel is.
-
- Ondersteuning bieden bij de aansturing zodat het initiatief de inzichten, output én maximale impact opleveren die vooropgesteld waren.
-
- Ondersteuning van beleidsmakers om gefundeerde beslissingen te nemen met betrekking tot contracting en financieringsbenaderingen.
-
- Linken met de academische wereld via onderzoek naar praktijkinnovatie.
-
- Brug tussen investeringswereld en dienstverleningssector om maatschappelijke impact te rentabiliseren en als vertegenwoordiger voor de publieke sector op te treden rond een gedeelde strategie voor impactinvestering.
-
- Linken met de sociale sector, om ondersteuning te bieden bij innovatie, alternatieve initiatieven en opschaling. Kennis van de sector delen en noden vanuit de markt signaleren naar beleid.
-
- Advies en individuele projectondersteuning, onder meer door exploratie, haalbaarheidsstudies, co-creatieprocessen, deskundig advies.

-
- Ambassadeurschap van de op resultaat gebaseerde contracteringsmechanismen, kennisdeling over proces- en projectontwikkeling.
-
- De overheid ondersteunen bij het vereenvoudigen van deze financieringsmechanismen.
-
- Het kenniscentrum werkt nauw samen met de vragende overheidsinstantie en hun diensten om advies op maat aan te bieden en in co-creatie projecten uit te werken (lokale besturen, departementen, agentschappen, regionale en lokale entiteiten, steden en gemeenten, ...).
-
- Ondersteunen van de haalbaarheidsstudies en bijdragen aan de capaciteitsopbouw van overheidsdiensten, ad hoc opleidingen en workshops op maat uitwerken.
-
- De tijds- en personeelsinvestering, transactiekosten, ... van het voorbereidende werk en het projectproces reduceren.

Over de auteur



Over de auteur

Ian Dewae is een ervaringsdeskundige die werkt in en gevoed wordt door een onderzoeksomgeving. Hij heeft een brede focus op duurzame bedrijfsmodellen die organisaties in staat stellen om de transitie naar een optimale impact op ecologisch, economisch en sociaal vlak te realiseren, met oog voor duurzame rendabilisering over de hele lijn. Hij hanteert een ‘research to practice’-principe vanuit het geloof dat een krachtige samenwerking tussen de academische wereld, de overheid en gerelateerde stakeholders bijdraagt om beleid in praktijk te optimaliseren.

Met zijn doorgedreven SIB-expertise was hij als projectcoördinator de architect van de eerste twee Vlaamse SIB's, en dit op een moment dat daar nog geen specifiek wettelijk kader rond bestond. Hij heeft zich vertrouwd gemaakt met de methodologie en de resultaten van schaarse toepassingen wereldwijd. Hij heeft dit totaal nieuwe concept ‘from scratch’ vormgegeven, tot en met een geslaagde uitrol in deze eerste twee Vlaamse projecten.

Door zich vertrouwensvol op te stellen, creëerde hij draagvlak bij sociale partners, investeerders en beleidsmakers. Hij zocht, informeerde en betrok stakeholders op verschillende interne en externe beleidsfora. Hij werd bedreven in het omgaan met totaal onbekende

situaties, onvoorziene omstandigheden en risico's.

Ian ging een stap verder bij de vormgeving van dit innovatieve mechanisme door niet traditioneel op zoek te gaan naar een dienstverlener, maar naar een dienstverlening. Een aanpassing van de basisstructuur waarbij dienstverlener en investeerder de handen in elkaar moeten slaan om gezamenlijk een maatschappelijke uitdaging aan te pakken. Zo ontstonden er nieuwe dynamieken tussen de sociale dienstverlener en de investeerder. De sociale dienstverlener werd gestimuleerd als ondernemer, de investeerder als een betrokken, geëngageerde partij.

Ian wil zo eigenlijk het SIB-mechanisme gebruiken als brug tussen de sociale dienstverleningssector en de investeringsmarkt. Als deze twee partijen samenwerken om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, ontstaan er mooie en uitdagende partnerschappen en is the sky the limit om problemen het hoofd te bieden.

Met deze praktijkervaring voert Ian in opdracht van het Research Centre for Sustainable Organizations van HOGENT een internationaal onderzoek naar de evoluties in SIB's en de vereenvoudiging van de toepassingen van het mechanisme. Deze unieke expertise van Ian wordt geschaagd door de multidisciplinaire expertise die aanwezig is in het Research Centre for Sustainable Organizations, met onder meer diepgaande kennis over impactevaluatie en juridische vraagstukken rond duurzame organisaties. Ian is daarnaast ook betrokken bij werkgroepen en denktanks op Europees beleidsniveau en biedt ondersteuning aan overheidsinstanties die een SIB willen inzetten om maatschappelijke problemen aan te pakken.

Ian is gediplomeerd organisatiecoach en persoonlijke coach, wat goed van pas kwam tijdens het traject op weg naar de eerste SIB's in Vlaanderen.

Focusblokje:

De sociale dienstverlener wordt gestimuleerd om meer ondernemer te zijn, de investeerder wordt gestimuleerd om zich te positioneren als een betrokken, geëngageerde partij.

Over het Research Centre for Sustainable Organizations

Over het Research Centre for Sustainable Organizations

Het Research Centre for Sustainable Organizations focust op het maximaliseren van duurzame waardecreatie door organisaties. Via interdisciplinair, praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en dienstverlening ondersteunen we kleine en middelgrote organisaties om meer duurzame impact te genereren op sociaal, ecologisch en economisch vlak. Onze expertise en ontwikkelde tools stellen deze organisaties in staat om de touwtjes in handen te nemen en hun eigen werking op een onafhankelijke manier verder te versterken.

Visie

Duurzame waardecreatie en impact

Inzetten op duurzame ontwikkeling is een noodzaak in tijden van mondialisering. Het wordt steeds duidelijker dat de huidige structuren en processen tegen diverse grenzen aan botsen of deze zelfs overschrijden (klimaatproblematiek, vervuiling, grondstofschaarste, coronacrisis, kredietcrises, ...). Inzetten op duurzame ontwikkeling voor organisaties is bijgevolg inzetten op drie dimensies: het simultaan creëren van meerwaarde op ecologisch, economisch en sociaal vlak. Deze drie dimensies zijn sterk met elkaar verbonden. Acties die meerwaarde creëren binnen één dimensie, kunnen nefaste gevolgen hebben voor de andere dimensie(s). Daarom kan er maar sprake zijn van effectieve, duurzame waardecreatie als er een positieve impact is binnen alle drie de dimensies.

Interdisciplinair

Om die duurzame impact mogelijk te maken is het nodig een lange termijn aanpak te hanteren en interdisciplinair te werk te gaan. De

verwevenheid van economische, sociale en ecologische aspecten, gekoppeld aan de inherent complexe natuur van organisaties, maakt een integrale benadering noodzakelijk. Een benadering waarbij gefocust wordt op één deeldomein van een organisatie is ontoereikend om de effectieve impact in kaart te kunnen brengen. We onderzoeken de eigenschappen en de criteria van het organisatiesysteem vanuit een interdisciplinaire optiek. Het Research Centre for Sustainable Organizations richt zich hiertoe op het modelleren en implementeren van duurzaam beleid, alsook het meten en rapporteren van impact. Vanuit zes onderzoekslijnen dragen we bij aan de realisatie van onze missie:

- Businessmodellen
- Arbeid, Tewerkstelling en HRM
- Impactmarketing
- Partnerschappen en financiering
- Geïntegreerde verslaggeving
- Impactmeting

Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en dienstverlening om organisaties te sterken.

We willen organisaties versterken, zodat ze zelf –onafhankelijk en met kennis van zaken – strategische beslissingen kunnen nemen teneinde duurzame waardecreatie te bewerkstelligen en te maximaliseren. Meer specifiek stellen we organisaties in staat om onze expertise en tools aan te wenden zodat ze verworven kennis en inzichten kunnen vertalen naar hun eigen interne werking. Deze kennisoverdracht biedt hen dan ook de mogelijkheid om gelijkaardige vraagstukken proactief, professioneel en op een onderbouwde manier, aan te pakken.

De focus van ons onderzoek ligt dan ook op het ontwikkelen van waardevolle, praktisch inzetbare output voor kleine en middelgrote organisaties, wat hen ondersteunt om duurzame strategieën te implementeren. We ontwikkelen tools en dienstverlening die organisaties sterker maken door er zelfstandig mee aan de slag te kunnen, eventueel mits ondersteuning vanuit ons onderzoekscentrum.

Kleine en middelgrote organisaties

We focussen hierbij op kleine en middelgrote organisaties uit verschillende sectoren. Kleine en middelgrote organisaties vormen de ruggengraat van de Belgische economie. Ons onderzoek en onze dienstverlening worden toegespitst op hun noden aangezien deze kleinere organisaties niet altijd voldoende interne middelen en/of doorgedreven expertise hebben over zeer diverse functionele domeinen die essentieel zijn voor hun werking. Op die manier streven we ernaar om ook de duurzame impact van ons eigen onderzoekscentrum te maximaliseren.

Over HOGENT

The page features a solid teal background. Three large, rounded, orange shapes are positioned on the page: a vertical one on the left, a vertical one on the right, and a smaller, tilted one in the center. The text 'Over HOGENT' is written in white, with 'Over' in a smaller font and 'HOGENT' in a larger, bold font, both in a sans-serif typeface.

Over HOGENT

HOGENT kwam in 1995 tot stand door een fusie van dertien hogescholen van het Gemeenschapsonderwijs en de Stad Gent. HOGENT heeft ruim 17.000 studenten en 2.150 medewerkers, onder wie 275 onderzoekers die actief zijn in meer dan honderd nationale en internationale onderzoeksprojecten. Sinds het academiejaar 2020-2021 is het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek van HOGENT gebundeld in elf interdisciplinaire onderzoekscentra en een Centre for Applied Data Science.

De elf onderzoekscentra zijn: 360° Zorg en Welzijn, AgroFoodNature, Duurzaam Ruimtegebruik en Mobiliteit, eCO-CITY, EQUALITY ResearchCollective, FTILab+, Futures Through Design, Health and Water Technology, Research Centre for Living in Diversity, Research Centre for Sustainable Organizations en Substance Use and Psychosocial Risk Behaviours.

Het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek van HOGENT anticipeert op ruime maatschappelijke uitdagingen en biedt antwoorden op de onmiddellijke noden van de beroepspraktijk. HOGENT zet in op co-creatie met het werkveld, beleidsmakers en burgers. De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties fungeren als strategische onderzoeksagenda van HOGENT. Door onderzoekers interdisciplinair te laten samenwerken wil HOGENT inspelen op de complexiteit van de huidige en toekomstige maatschappelijke uitdagingen, en tegelijk het kritisch denken stimuleren over de grenzen van de eigen discipline.

Door onderzoek en expertise op diverse manieren te valoriseren, door het aanbieden van dienstverlening en door een aantrekkelijk aanbod van levenslang leren is HOGENT een onmisbare partner bij leren en innoveren.

Copyright © 2023 Ian Dewae

Auteur: Ian Dewae

Omslagontwerp: Manpaard

Vormgeving binnenwerk: Manpaard

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.