

Effektkontrakter som finansieringsmodell

Kunnskapsgrunnlag

Dette notatet gir et samlet kunnskapsgrunnlag om effektkontrakter som én mulig finansierings- og samarbeidsmodell for forebygging og sosial innovasjon i offentlig sektor.

Notatet oppsummerer erfaringer fra Norge, Danmark og Storbritannia, og ser på hvilke forutsetninger som må være på plass dersom modellen skal tas i bruk mer systematisk. Formålet er ikke å vurdere effektkontrakter som eneste løsning, men å belyse hva modellen kan bidra med, hvilke begrensninger den har, og hvilken rolle offentlige aktører må spille for at den skal fungere etter hensikten.

Notatet er ment å kunne leses selvstendig, men inngår i et bredere arbeid om hvordan dagens offentlige finansiering kan suppleres med modeller som gir større rom for langsiktighet, risikodeling og dokumenterbare resultater.

Innhold:

1. Hva er en effektkontrakt?
2. Hvorfor er modellen relevant for offentlig sektor?
3. Erfaringer fra Norge
4. Et norsk eksempel: SOS Barnebyer
5. Nordiske erfaringer: Danmark
6. Erfaringer fra Storbritannia
7. Hva skal til for at effektkontrakter fungerer?
8. Hva kreves av det offentlige?
9. Hva skal til for at Norge tar neste steg?

Sammendrag

Effektkontrakter er en finansierings- og samarbeidsmodell der offentlig sektor betaler for oppnådde resultater, ikke for aktiviteter. En investor forhåndsfinansierer innsatsen og bærer den økonomiske risikoen. Uteblir de avtalte resultatene, taper investoren hele eller deler av beløpet. Modellen er særlig aktuell i forebyggende og tverrsektorielle innsatser, der gevinsten kommer over tid og ofte tilfaller en annen del av offentlig sektor enn den som bærer kostnaden.

Dette notatet oppsummerer erfaringer fra Norge, Danmark og Storbritannia, og hvilke forutsetninger som må være på plass dersom modellen skal tas i bruk mer systematisk. Formålet er ikke å vurdere effektkontrakter som eneste løsning, men å belyse hva modellen kan bidra med, hvilke begrensninger den har, og hvilken rolle offentlige aktører må spille.

Erfaringene så langt. Åtte effektkontrakter er inngått i Norge siden 2019. De norske erfaringene tyder på at modellen bidrar med mer enn kapital: den avklarer roller, mål og ansvar, og gir en forpliktende struktur som er verdifull i prosjekter der mye er usikkert ved oppstart. **I Danmark** viser Den Sociale Investeringsfond hvordan offentlig kapital kan gjenbrukes når kommuner betaler tilbake ved oppnådde resultater. **I Storbritannia**, der modellen er mest utbredt, beregner en analyse av 86 kontrakter en samlet verdi på 1,86 milliarder pund.

Hva som skal til. Modellen egner seg best når det finnes en dokumentert eller lovende innsats for en avgrenset målgruppe, og en kommune som ønsker å prøve den ut, men som vanskelig kan prioritere finansieringen innenfor ordinære rammer. Sentrale forutsetninger er et reelt businesscase, resultater som kan måles og verifiseres, tillit mellom partene, tilstrekkelig bestillerkapasitet i kommunen og kompetanse på metoden hos alle involverte.

Hva som kreves av det offentlige. Kommunen må eie problemet og være en aktiv partner, ikke bare en formell oppdragsgiver. Staten kan senke terskelen gjennom utviklingstilskudd, et offentlig investeringsfond etter dansk modell, eller et statlig fond for resultatbetaling, slik det britiske Life Chances Fund illustrerer. **Tre barrierer må håndteres samtidig:** kommunenes begrensede handlingsrom og høye transaksjonskostnader ved små kontrakter, et lite investormarked og et umodent leverandørmarked.

Veien videre. I NOU 2026:6 Den nye velferdskommunen mener Innovasjons- og samskapingsutvalget at det bør vurderes om og hvordan effektkontrakter kan videreutvikles og tas i bruk i større omfang, tilpasset norske rammer. Spørsmålet er ikke bare om Norge bør ta i bruk flere effektkontrakter, men hvilke rammer som må være på plass for at kommunene skal kunne investere i forebygging uten å bære all risiko alene.

1. Hva er en effektkontrakt?

Effektkontrakter er en finansierings- og samarbeidsmodell der offentlig sektor betaler for

oppnådde resultater, ikke for aktiviteter eller innsats. Modellen er særlig relevant i forebyggende og tverrsektorielle innsatser, der tradisjonell offentlig finansiering ofte kommer til kort.

Slik fungerer det i praksis: en eller flere aktører finansierer en ny innsats over en avtalt periode og bærer den økonomiske risikoen underveis. Offentlig sektor betaler bare for resultater som er avtalt på forhånd og som kan dokumenteres. Da får den finansierende aktøren tilbake investeringen sin, og eventuelt en avtalt avkastning. Uteblir resultatene, taper aktøren hele eller deler av investeringen. Innsatsen kan leveres av private aktører, frivillige og ideelle organisasjoner, sosiale entreprenører eller offentlig sektor selv.

Modellen gir tre ting som sjelden kommer sammen i offentlig finansiering: rom for utprøving, langsiktighet og reell risikofordeling mellom partene.

2. Hvorfor er modellen relevant for offentlig sektor?

En viktig styrke ved effektkontrakter er at de skaper tydelighet og forpliktelse fra start. Det offentlige betaler bare dersom avtalte resultater faktisk oppnås, mens investoren bærer hele eller deler av risikoen dersom tiltaket ikke virker som forventet.

Effektkontrakter flytter oppmerksomheten fra aktiviteter og volum til de resultatene partene faktisk ønsker å oppnå. Fordi betalingen knyttes til avtalte effekter, og ikke til en detaljert beskrivelse av selve tiltaket, får leverandøren rom til å tilpasse leveransen underveis ut fra hva som viser seg å virke. Innretningen kan også endre relasjonen mellom partene. I stedet for en tradisjonell relasjon mellom bestiller og leverandør arbeider partene mot et felles mål, noe som legger til rette for reelt samarbeid om å nå resultatene.

Effektkontrakter flytter oppmerksomheten fra aktiviteter og volum til de resultatene partene faktisk ønsker å oppnå. Fordi betalingen knyttes til avtalte effekter, og ikke til en detaljert beskrivelse av selve tiltaket, får leverandøren rom til å tilpasse leveransen underveis ut fra hva som viser seg å virke. Innretningen kan også endre relasjonen mellom partene. I stedet for en tradisjonell relasjon mellom bestiller og leverandør arbeider partene mot et felles mål, noe som legger til rette for reelt samarbeid om å nå resultatene.

Fordi effektene ofte realiseres over tid, kan modellen også brukes til å finansiere forebygging og omstilling. Dette er innsatser som gir gevinst på lengre sikt, men som er krevende å prioritere innenfor ettårige budsjetter. Ettersom betalingen først gjennomføres når resultatene er realisert, er effektkontrakter samtidig en mulig tilnærming til det som omtales som «[wrong pockets](#)»-problemet, det vil si at den som bærer kostnaden ved et tiltak, ikke nødvendigvis er den samme som høster den økonomiske gevinsten. Modellen løser ikke fordelingsspørsmålet i seg selv, men gjør det mulig å organisere finansieringen slik at tiltak lar seg realisere også når kostnad og gevinst faller på ulike deler av offentlig sektor.

3. Erfaringer fra Norge

Norges første effektkontrakt kom i 2019 og ble inngått mellom Lier kommune, Ferd Sosiale Entreprenører og Trygg av Natur. Siden 2019 har ytterligere syv ulike effektkontrakter blitt inngått. (Kilde: Ferd Sosiale Entreprenører)

Kontrakt	Lier	Larvik (m.fl i Vestfold)	Lillehammer / Øvre Eiker	Fremtind
Målgruppe	Ungdomsskole-elever i risiko i Lier	18–30 år gjengangsinnsette i Vestfold	Familier med sammensatte problemer i kontakt med barnevern	Uføre
Primært resultatmål	Livsmestring + gjennomføring i VGS	Redusert tilbakefall til fengsel	Anbefaling om full-skala RCT fra forskere eller ikke	Reaktivering (ikke lenger minst 50% ufør)
Leverandør	Trygg av Natur	Back in the ring	Nye stillinger i kommunene, med faglig støtte fra SOS Barnebyer	Lyk-z & Døtre
Investor	Ferd	Ferd / leverandør	Ferd + Heimstaden	Ferd
Type effektkontrakt	Effektkontrakt med tilbakebetaling	Effektkontrakt med tilbakebetaling	Effektkontrakt med tilbakebetaling (Øvre Eiker) og brofinansiering (Lillehammer)	Effektkontrakt med tilbakebetaling og potensiell avkastning.

Kontrakt	Trondheim	Asker	Flere kommuner	Oslo, Bydel Frogner
Målgruppe	Straffedømte	15-21 år i utenforskap eller høy risiko	Eldreomsorg / unge i jobb	Unge i utenforskap
Primært resultatmål	Flere aktivitet og sysselsettingsmål	Tilbake i skole jobb / redusert risiko	Økt livskvalitet blant eldre og utvikling hos unge	
Leverandør	Hogst	Arba	Generasjon M	PitStop
Investor	Trønder Energi	Leverandør selv (Arba)	Sparebankstiftelsen Østfold Akershus Sparebankstiftelsen DNB	Sparebankstiftelsen DNB

Type effektkontrakt	Effektkontrakt med tilbakebetaling	Brofinansiering	Brofinansiering	Brofinansiering
---------------------	------------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------

Brofinansiering gir midlertidig kapital i påvente av senere finansiering, uten uten forpliktelse til eller plan om tilbakebetaling.

Det er etterhvert flere kommuner som ønsker å teste ut denne modellen, og KS har laget et [veiledningsmaterie](#)ll for hvordan norske kommuner kan gjøre dette i praksis.

3.1 Viktigste erfaringer og læringer

De norske erfaringene viser samlet at effektkontrakter kan være nyttige virkemidler for sosial innovasjon. Ikke bare som finansieringskilder, men som strukturerende mekanismer i komplekse utviklingsprosjekter.

Modellene gjør det mulig å innføre tiltak som offentlig sektor ser behov for, men som er vanskelige å prioritere innenfor ordinære budsjetter. Hindringene er gjerne manglende finansiering, usikkerhet om effekter, risiko ved omstilling av eksisterende tjenester eller behov for kompetanse utenfra.

Effektkontrakter bidrar med mer enn kapital. Når roller, ansvar, mål og beslutningspunkter avklares i en kontrakt, blir prosjektet tydeligere forankret hos alle parter. Det skaper en forpliktende struktur som gjør innsatsen mer robust når den møter forsinkelser, endrede forutsetninger eller praktiske utfordringer underveis, noe som er særlig verdifullt i innovasjonsprosjekter der mye er usikkert ved oppstart.

Norske erfaringer viser behov for strukturert støtte

En nasjonal [kartlegging av norske erfaringer](#) med effektkontrakter, gjennomført av Oxford Research på oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet (2024), gir nyttig innsikt i hva som skal til for at modellen virker. Kartleggingen peker på følgende:

- Effektkontrakter stiller høye krav til kommunal kompetanse, særlig knyttet til målgruppekunnskap og utforming av målekriterier.
- Rekruttering av deltakere er en gjennomgående utfordring som må adresseres eksplisitt i oppstarten.
- Solid dokumentasjon av effekt er avgjørende for å begrunne og videreutvikle modellen.
- Tilstrekkelig volum er en forutsetning for bedre evaluering og læring.

Kartleggingen gir ikke grunnlag for å konkludere om effekten av modellen samlet sett, men identifiserer viktige forutsetninger for at den skal kunne fungere etter hensikten, og hvilken strukturell støtte kommunene kan ha behov for.

4. SOS Barnebyer – et norsk eksempel

I Lillehammer og Øvre Eiker kommune ble barnevernstiltaket [Familiepartner](#) prøvd ut gjennom effektkontrakt. Tiltaket nådde de forhåndsavtalte resultatene, ble videreført i begge kommunene og har siden blitt prøvd ut i flere kommuner.

Bakgrunn og problem

SOS-barnebyer i Finland utviklet barnevernstiltaket Familiepartner, som hadde vist gode resultater. Disse erfaringene inspirerte SOS-barnebyer Norge til å prøve det ut i norsk kontekst. Tiltaket ble sett som et mulig svar på et veldokumentert problem i norsk barnevern: mangelen på strukturerte tiltak for familier med sammensatte utfordringer.

Løsning

Familiepartner er rettet mot familier med sammensatte problemer. En familiepartner støtter familien i hverdagen, bygger tillit over tid og bidrar til at foreldrene blir bedre i stand til å ivareta barna sine. En sentral del av rollen er å løfte et helhetlig bilde av familiens situasjon inn i møter med øvrige hjelpetiltak og instanser.

I prosjektet ble familiepartnerrollen besatt av offentlige stillinger, mens SOS-barnebyer inngikk som utviklings- og kompetansepartner.

Behovet for en effektkontrakt

Etter henvendelser fra SOS Barnebyer hadde flere barneverntjenester bestemt seg for at de ønsket å prøve Familiepartner-metodikken. Samtidig opplevde de interesserte kommunene at det var flere grunner til at det ville bli vanskelig å få prøvd ut tiltaket.

Kommunene uttrykte blant annet at de:

1. Manglet finansiering etter flere nylige runder med budsjettkutt i barnevernet
2. Så det som en for stor risiko å omstille to eksisterende stillinger internt, når de ikke visste hvor godt familiepartner ville fungere
3. Opplevde at organisasjonstradisjon kunne gjøre det vanskelig å gjøre denne typen omstillinger internt. Kommunene så det derfor som en trygghet og en mulighet at prosjektet ikke ble utviklet internt, men samskapt med andre parter med komplementerende kompetanse.

Partene

Prosjektet samlet seks partnere med tydelig avgrensede roller. Lillehammer kommune og Øvre Eiker kommune ansatte familiepartnere og prosjektkoordinatorer. SOS-barnebyer var utviklings- og kompetansepartner. Ferd Sosiale Entreprenører forskuddsfinansierte tiltaket,

mens Heimstaden AS bidro med finansiering til SOS-barnebyers rolle. OsloMet hadde ansvar for forskning og evaluering, og Ephori Impact fungerte som tilrettelegger og prosjektleder.

Det ble inngått to ulike avtaler: en brofinansieringsavtale med Lillehammer kommune og en effektkontrakt med Øvre Eiker kommune.

Måling av resultater

Resultatmålene i kontraktene var knyttet til ett overordnet spørsmål: ga Familiepartner lovende nok resultater til at OsloMet ville anbefale en fullskala randomisert kontrollert studie. Forskningsprosjektet skulle undersøke resultater for barn, foreldre og tjenester, samt kvaliteten på implementeringen. OsloMets [anbefaling om videre forskning](#) var dermed selve suksessindikatoren i kontraktene. For Lillehammer ble det i tillegg fulgt med på om tiltaket kunne redusere bruken av barnevernstjenester og gi kostnadsbesparelser.

OsloMet anbefalte å gå videre med en fullskala RCT, og målet i både effektkontrakten og brofinansieringsavtalen var dermed oppnådd. Lillehammer videreførte tiltaket i to år etter kontraktperioden, og Øvre Eiker tilbakebetalte investeringsbeløpet til Ferd og Lillehammer som avtalt.

Evalueringen viste bred aksept for Familiepartner, både blant barnevernet og familiene selv. Tiltaket ble særlig verdsatt for å være fleksibelt, tillitsbyggende og bedre tilpasset familiens faktiske behov enn eksisterende tilbud. Samtidig møtte prosjektet utfordringer på forskningssiden: bare 45 deltakere ble rekruttert mot forventede 90.

5. Nordiske erfaringer: Danmark

Danmark har de siste årene utviklet modeller for å finansiere forebyggende og helhetlige innsats gjennom et offentlig investeringsfond, Den Sociale Investeringsfond (DSI). Erfaringene viser hvordan investeringer i forebygging kan gi både bedre resultater for målgrupper og reduserte offentlige kostnader over tid.

Erfaringer fra DSIs investeringer

DSI har blant annet investert i forebygging og bekjempelse av hjemløshet og i arbeidsinkludering av personer med psykiske helseutfordringer. DSIs beregninger viser forventet mereffekt av investeringene over en tiårsperiode, det vil si gevinster utover det som forventes å ha oppstått uten innsatsene.

Forebygging og bekjempelse av hjemløshet (fire investeringer)

- Samlet investeringssum: 30,1 millioner danske kroner
- Forventede samlede offentlige besparelser: 57,9 millioner kroner over ti år (1,93 kroner per investerte krone)

- Kommunenes andel av gevinstene: 26,2 millioner kroner (ca. 45 prosent av totalen)
- 94 personer forventes å komme i egen bolig eller få hjelp til å opprettholde en bærekraftig bosituasjon

En betydelig del av gevinstene tilfaller staten og helsesektoren gjennom reduserte helseutgifter og lavere bruk av sosiale ytelser. Dette illustrerer hvorfor det kan være krevende å skalere slike innsatser dersom kommunene alene skal finansiere dem, og hvorfor supplerende statlig medfinansiering kan være relevant.

Arbeidsinkludering av personer med psykiske helseutfordringer (to investeringer)

- Samlet investeringssum: 11,1 millioner danske kroner
- Forventede samlede offentlige besparelser: 24,8 millioner kroner over ti år (2,24 kroner per investerte krone)
- Kommunenes andel av gevinstene: 14,9 millioner kroner (ca. 60 prosent av totalen)
- 129 personer med psykiske helseutfordringer forventes å oppnå bedre tilknytning til arbeidsmarkedet

De største gevinstene er knyttet til reduserte utgifter til ytelser og økte skatteinntekter som følge av økt arbeidsdeltakelse. De forventede kommunale gevinstene er høyere enn investeringskostnaden. Dette gir bedre forutsetninger for at resultatbaserte modeller på området kan finansieres uten statlig medfinansiering.

En sentral del av modellen er at kapitalen kan gjenbrukes. Når en innsats når de avtalte resultatene, betaler den offentlige betaleren, altså kommunen eller regionen, tilbake, og fondets kapital frigjøres til nye investeringer. Slik kan den samme kapitalen settes i arbeid gjentatte ganger, slik at én bevilgning kan bidra til omstilling i flere kommuner over tid.

Eksempel: Holbæk kommune

[Holbæk kommune og DSI](#) samarbeider om en helhetlig og arbeidsrettet innsats for 180 personer med psykiske helseutfordringer på sykedagpenger eller i jobbavklaringsforløp.

Slik fungerer modellen:

- DSI finansierer innsatsen på 6,9 millioner danske kroner
- Kommunen tilbakebetaler gradvis dersom avtalte resultater oppnås
- Betalingene er knyttet til tre konkrete mål: økt trivsel (målt med WHO-5-skalaen), friskmelding etter sykefravær og overgang til arbeid eller utdanning

Foreløpige resultater fra januar 2024 til februar 2026:

- 61 prosent oppnådde målet om arbeid eller utdanning (forventet: 40 prosent)
- 75 prosent oppnådde signifikant bedre trivsel (forventet: 50 prosent)
- 54 prosent ble friskmeldt (forventet: 60 prosent)

Resultatene er foreløpige, da investeringen ennå ikke er avsluttet. Den kommunale businesscasen beregner en netto besparelse på 2,9 millioner kroner for Holbæk kommune over ti år, etter at investeringskostnader og betalinger knyttet til dokumenterte resultater er trukket fra.

6. Erfaringer fra Storbritannia

Storbritannia er internasjonalt ledende i bruk av effektkontrakter. En oppdatert [analyse](#) utført av ATQ Consultants på oppdrag fra Better Society Capital omfatter 86 kontrakter og bygger på dokumenterte resultater fra mer enn ti års erfaring.

Etter justering for resultater som også kunne ha oppstått uten tiltakene, beregner analysen at kontraktene har skapt **en samlet samfunnsmessig og offentlig verdi på 1,86 milliarder pund**. Det tilsvarer 8,59 pund i verdi for hvert pund brukt av offentlige oppdragsgivere. Av dette utgjør den direkte budsjettmessige verdien for offentlig sektor 507 millioner pund, tilsvarende 2,34 pund per pund brukt.

Better Society Capital oppgir at mer enn [55 000 mennesker](#) samlet har mottatt støtte gjennom britiske effektkontrakter. Kontraktene dekker områder som barn og familier, utdanning, arbeid og kvalifisering, helse, hjemløshet og kriminalomsorg.

Et konkret eksempel er West London Zone, [nå AllChild](#), som arbeider med barn og unge med høy risiko for å falle utenfor. Det første prosjektet støttet 732 barn. Better Society Capital viser til estimerte besparelser for det offentlige på 43 000 pund per barn som mottar støtte.

Tallene må tolkes med varsomhet. Analysen beregner verdien knyttet til oppnådde resultater, men dokumenterer ikke hvor mye større effekten er enn ved alternative finansierings- eller kontraktsmodeller. Erfaringene tyder likevel på at effektkontrakter kan være særlig relevante ved sammensatte utfordringer, der risikodeling og ekstern finansiering kan gi rom for utprøving og læring.

7. Hva skal til for at effektkontrakter skal fungere?

Effektkontrakter passer ikke i enhver sammenheng, og de kan være ressurskrevende å etablere. Modellen egner seg best når det finnes en dokumentert eller lovende innsats for en tydelig avgrenset målgruppe, og en kommune som ønsker å prøve den ut, men der det er krevende å prioritere finansieringen innenfor ordinære rammer. Når modellen først tas i bruk, peker erfaringer fra Norge, Norden og Storbritannia på noen sentrale forutsetninger:

- **Det må finnes et reelt businesscase.** Gevinstene for det offentlige, økonomiske eller samfunnsmessige, må være store nok til å forsvare investeringen.
- **Resultatene må kunne måles og verifiseres.** Det forutsetter tydelig definerte resultatmål og en avtalt metode for å dokumentere om målene er nådd. Flere av de nordiske investeringene følges av uavhengige forskningsmiljøer, i noen tilfeller med sammenligning mot kontrollkommuner, noe som styrker grunnlaget for å vurdere faktisk effekt.
- **Det må være tillit mellom partene.** En uavhengig tilrettelegger som kobler aktørene sammen og holder prosessen på sporet, øker sjansen for å lykkes betydelig.
- **Kommunen må ha kapasitet til å være en god bestiller** og samarbeidspartner. Erfaringen er at kommunene ofte trenger mer drahjelp enn de får i dag, ikke bare kapital, men også støtte til å definere behov, utvikle resultatmål, finne egnede leverandører og bygge intern kapasitet.
- **Det bør være en rimelig sammenheng mellom risiko og avkastning.** Risikoen investoren tar, må stå i forhold til den avkastningen som er mulig å oppnå.
- **Oppdraget bør gå til den beste leverandøren.** Det bør være leverandøren som kan dokumentere best forventet effekt som vinner, ikke den som har best tilgang på finansiering eller høyest risikovilje.
- **Alle parter må ha kompetanse på metoden.** Effektkontrakter som arbeidsform krever tilstrekkelig kunnskap hos alle involverte.

8. Hva kreves av det offentlige?

Effektkontrakter er ikke en modell offentlig sektor kan overlate til investorer og leverandører alene. Kommunene må ha eierskap til utfordringen, og staten må vurdere hvordan terskelen for å utvikle og ta i bruk modellen kan senkes. Skal effektkontrakter brukes mer systematisk i Norge, krever det både lokal kapasitet og mer gjennomtenkte nasjonale rammer.

8.1 Kommunen må eie problemet

Utgangspunktet for en effektkontrakt bør være et tydelig definert problem som kommunen ønsker å løse, men ikke har dekkende tilbud eller tilstrekkelig dokumenterte løsninger på. Det må være politisk og administrativ vilje til å prioritere målgruppen og prøve ut en ny tilnærming.

Kommunen må blant annet:

- bidra med kunnskap om målgruppen, eksisterende tjenester, kostnader og mulige gevinster
- vurdere hvordan det nye tiltaket skal spille sammen med øvrige tjenester
- sikre at berørte tjenester samarbeider godt om gjennomføringen
- forankre prosjektet politisk og administrativt
- planlegge tidlig for eventuell videreføring dersom tiltaket gir gode resultater

Effektkontrakter egner seg derfor best når kommunen ikke bare er en formell oppdragsgiver, men en aktiv partner i utviklingen av tiltaket.

8.2 Ordinære regler gjelder fortsatt

Effektkontrakter krever ikke nødvendigvis et eget juridisk eller budsjettmessig rammeverk. Kommunen må likevel håndtere modellen innenfor ordinære regler for politiske vedtak, budsjettering, anskaffelser og kontraktsinngåelse.

Prosesen kan være mer krevende enn ved kjøp av en standardisert tjeneste. Kommunen skal ikke bare kjøpe en aktivitet, men definere et behov, avklare relevante resultatmål og etablere en kontrakt som fordeler ansvar og risiko mellom flere parter. Det vil ofte være behov for dialog med mulige leverandører og investorer før anskaffelsen gjennomføres.

Det er derfor viktig å avklare:

- **hvilket problem** kommunen ønsker å løse
- **hvilke resultater** som skal utløse betaling
- hvordan resultatene skal dokumenteres
- hvem som bærer risiko ved manglende måloppnåelse
- hvordan personvern, datatilgang og ansvarsforhold skal håndteres
- **hvilke krav som** skal stilles til leverandør og investor

8.3 Staten kan senke terskelen

Kommunenes begrensede økonomiske handlingsrom gjør det krevende å sette av midler til nye tiltak, også når kommunen bare skal betale dersom avtalte resultater oppnås. Staten kan derfor spille en viktig rolle som risikoavlaster og markedsutvikler.

Flere virkemidler kan vurderes:

- **Tilskudd til prosjektutvikling og utprøving.** Kommuner kan få støtte til å identifisere egnede målgrupper, utvikle resultatmål og etablere samarbeid med leverandører og investorer. Tidligere norske tilskuddsordninger har gitt begrensede resultater, men

erfaringene kan brukes til å utvikle en mer målrettet innretning.

- **Et offentlig investeringsfond:** Et offentlig investeringsfond inspirert av Den Sociale Investeringsfond i Danmark. Et slikt fond kan tilføre risikovillig kapital til forebyggende tiltak og effektkontrakter, og bære hele eller deler av risikoen dersom tiltakene ikke gir avtalte resultater. Fondet kan også bidra med metodekompetanse, støtte til utvikling av konkrete prosjekter og markedsmodning.
- **Et statlig fond for betaling av resultater:** Et statlig fond som bidrar til betaling for dokumenterte resultater i lokalt utviklede effektkontrakter. En slik ordning kan gjøre det lettere å etablere prosjekter der kommunene alene har begrensede økonomiske insentiver til å investere, for eksempel fordi en vesentlig del av gevinstene tilfaller staten eller andre deler av offentlig sektor.

Det britiske Life Chances Fund illustrerer denne tilnærmingen. Fondet var på [80 millioner pund](#) og ble finansiert av Department for Culture, Media and Sport. Det bidro til resultatbetalinger i om lag 30 lokalt utviklede effektkontrakter i England. Prosjektene var rettet mot komplekse sosiale utfordringer innen blant annet barn og familier, helse, bolig og bostedsløshet, arbeid og kvalifisering samt tidlig innsats. Over 50 000 mennesker mottok støtte gjennom prosjektene, og minst 90 prosent oppnådde ett eller flere avtalte resultater. Lokale offentlige oppdragsgivere sto fortsatt for hoveddelen av resultatbetalingene.

- **Tiltak som mobiliserer flere investorer og leverandører.** Staten kan også vurdere hvordan privat, ideell og filantropisk kapital kan mobiliseres, og hvordan flere leverandører kan settes i stand til å utvikle og levere dokumenterbare tiltak.

8.4 Tre barrierer må håndteres

Skal effektkontrakter brukes mer systematisk i Norge, må tre barrierer adresseres samtidig.

1. **Kommunene har begrenset økonomisk handlingsrom.** Selv om betaling knyttes til dokumenterte resultater, må kommunene kunne sette av midler til framtidige utbetalinger og bruke kapasitet på prosjektutvikling og oppfølging. Dette bidrar ofte til at prosjektene blir små. Samtidig er det betydelige transaksjonskostnader knyttet til å utvikle og sette opp en enkelt kontrakt, med resultatmål, betalingsmodell, avtaleverk og evalueringsdesign. Når disse kostnadene fordeles på et lite prosjekt, blir de forholdsmessig høye, og det kan bli vanskeligere å dokumentere effekt og forsvare kostnadene ved å etablere modellen.

2. **Investormarkedet er lite.** Det finnes få norske aktører som har erfaring med å stille risikokapital til disposisjon for effektkontrakter. I mer etablerte markeder, som det britiske og enkelte andre europeiske, kommer kapitalen fra et [bredt sett av aktører](#): stiftelser, spesialiserte impact-fond, offentlige og halvoffentlige finansinstitusjoner, banker og formuende privatpersoner og familiekontor. Et tilsvarende mangfold av investorer er foreløpig lite utviklet i Norge, og dersom antallet prosjekter øker, vil tilgangen på kapital raskt kunne bli en flaskehals.
3. **Leverandørmarkedet er umodent.** På mange områder finnes det få leverandører som kan tilby dokumenterte tiltak og samtidig har kapasitet til å gjennomføre dem i flere kommuner. Det bør derfor ikke legges til grunn at effektkontrakter alltid skal innebære en ekstern leverandør. Kommunen kan selv levere tiltaket, eventuelt i samarbeid med ideelle eller private aktører med relevant kompetanse.

9. Hva skal til for at Norge tar neste steg?

Norske erfaringer tyder på at effektkontrakter kan gi rom for utprøving, risikodeling og systematisk læring. Modellen vil likevel neppe få større utbredelse dersom hvert prosjekt må utvikles fra grunnen av, uten tilgang til kapital, metodestøtte eller medfinansiering.

I NOU 2026: 6 Den nye velferdskommunen mener Innovasjons- og samskapingsutvalget at det bør vurderes om og hvordan effektkontrakter kan videreutvikles og tas i bruk i større omfang i Norge, tilpasset norske rettslige og forvaltningsmessige rammer. Utvalget peker samtidig på behovet for risikoavlastning, større fleksibilitet og mer langsiktige ordninger som gir kommunene handlingsrom til å prøve ut nye løsninger.

Spørsmålet er derfor ikke bare om Norge bør ta i bruk flere effektkontrakter, men:

Hvilke rammer som må være på plass for at kommunene skal kunne investere i forebygging uten å bære all risiko alene.

Erfaringene fra Danmark viser at kapital ikke er nok. Det trengs også kompetanse, metodestøtte og tydelige institusjonelle rammer.