

Til: Helse- og omsorgsdepartementet
Høring: NOU 2026:6 Den nye velferdskommunen (ref. 26/2266)

Oslo, 18. sept 2026

Høringsinnspill til NOU 2026:6 Den nye velferdskommunen Med vekt på forslaget om et nasjonalt skaleringsfond

Innhold

1. Innledning
2. Hovedbudskap
3. Et nasjonalt skaleringsfond er et riktig og godt begrunnet grep, men strukturen er avgjørende
4. Et nasjonalt skaleringsfond bør ikke bli en ny tilskuddsordning
5. Finansieringen må stå i forhold til ambisjonene
6. Staten bør bære risikoen, og besparelsene bør resirkuleres så flere får tilgang på kapital
7. Krev dokumenterte resultater og mål effekten av det som skaleres
8. Avslutning

1. Innledning

Ferd Sosiale Entreprenører takker for muligheten til å gi innspill til NOU 2026:6 Den nye velferdskommunen. Vi har valgt å konsentrere innspillet om utvalgets tredje hovedgrep, forslaget om å etablere et nasjonalt skaleringsfond for kommunale løsninger (jf. kapittel 7.2).

Som en del av investeringsmiljøet i Ferd investerer vi med et eget mandat og ambisjon om sosial verdiskaping. Vi har et langsiktig perspektiv som sosial investor, og investerer i selskaper, fond og effektkontrakter som løser sosiale utfordringer i Norge og Norden. Målet er å forebygge og redusere utenforskap. Vi har siden 2007 arbeidet med over 50 sosiale entreprenører, investert i flere fond og har siden 2019 vært involvert i utviklingen og gjennomføringen av effektkontrakter i Norge. Vi har med dette praktisk erfaring med flere av de finansieringsstrukturene utredningen berører.

Vi stiller oss bak den retningen utvalget staker ut. Behovet for å styrke kommunenes evne til å ta lovende løsninger fra utprøving til varig drift er reelt og godt dokumentert, og forslaget om et skaleringsfond svarer på en utfordring vi kjenner godt igjen fra vårt eget

arbeid. Samtidig mener vi at fondet kan styrkes ytterligere på enkelte punkter i innretningen. Disse perspektivene utdyper vi nedenfor.

2. Hovedbudskap

- **Vi støtter utvalgets operative innretning**, særlig porteføljetilnærmingen, den trinnvise kvalifiseringen framfor tradisjonelle søknadsrunder og funksjonene for juridisk losing (jf. kapittel 7.2.4).
- **Finansieringen må stå i forhold til ambisjonene**. Vi støtter utvalgets anbefaling om minimum én milliard kroner årlig i ti år, og vil advare mot en underfinansiert løsning.
- **Fondet bør arbeide med løsninger som har dokumenterte resultater, og bygge inn reell og uavhengig effektmåling** i det som skaleres, slik at beslutninger om videre skalering hviler på evidens.
- **Deler av eller hele de dokumenterte besparelsene tiltakene utløser, bør kunne resirkuleres tilbake til fondet** og investeres på nytt, slik at fondet over tid blir mer bærekraftig. Dette kan gjøres for eksempel gjennom effektkontrakter der fondet bærer risikoen, men får tilbakebetalt fra dokumenterte resultater for det offentlige.
- **Fondet bør struktureres slik at den kan også utløse privat kapital**, for eksempel gjennom effektkontrakter der en privat investor bærer deler av risikoen.
- **Det offentlig eide danske fondet Den Sociale Investeringsfond bør være til inspirasjon for et norsk skaleringsfond**. Modellen viser at en statlig struktur kan avlaste risiko og bygge metode, og at den over tid kan legge til rette for privat medfinansiering.

3. Et nasjonalt skaleringsfond er et riktig og godt begrunnet grep, men strukturen er avgjørende

Utvalget peker på at for mange piloter, prosjekter og forsøk ikke finner veien inn i varig drift, og at spredning av gode løsninger i dag i for stor grad hviler på enkeltpersoner, uformelle nettverk og tilfeldigheter (jf. kapittel 7.2). Dette samsvarer med våre erfaringer. Vi ser gjentatte ganger at løsninger med dokumenterte resultater forblir lokale, selv når behovet finnes i hele landet.

Vi har selv gjennomgått hvordan andre land har møtt denne utfordringen, som grunnlag for en konferanse om alternative finansieringsstrukturer for forebygging og sosial innovasjon som vi arrangerer 25. november 2026.

Hvordan bør et slikt skaleringsfond struktureres?

For beslutningstakere er det viktigste å forstå hvordan et slikt fond som foreslås skal struktureres og fungere i praksis. Vi ønsker å trekke frem to offentlige finansieringsstrukturer som viser ulike alternative innretninger:

- **Danmark. Den Sociale Investeringsfond** ble opprettet ved lov i 2018 som et offentlig eid, statlig fond med eget styre og sekretariat, og er etter vår vurdering det nærmeste forbildet for et norsk skaleringsfond. Fondet finansierer omstilling i kommunen eller regionen, som enten gjennomføres av den offentlige aktøren selv, av eksterne leverandører eller en kombinasjon. Resultatmålene i investeringsavtalen knyttes til endringer for utsatte målgrupper med særlige behov og til besparelser på kommunale eller statlige budsjetter.

Dersom alle avtalte mål nås, får fondet full tilbakebetaling med moderat avkastning. Dersom bare noen av målene nås, får fondet delvis tilbakebetaling, proporsjonalt med hvilke og hvor mange mål som er oppnådd. Fondet kan deretter gjøre nye investeringer med den tilbakebetalte kapitalen. Over tid trekker fondet også inn filantropiske medinvestorer, og de første tilbakebetalingene er mottatt og ventes ført tilbake til nye investeringer. Arbeidet som skjer i kommunen bygger på modellen i en effektkontrakt, der fondet tar rollen som investoren i kontrakten.

Fondet har et todelt mandat: å investere i innsatser som gir bedre resultater for innbyggerne og samtidig reduserer offentlige utgifter, og å utvikle og modne nye innsatser som kan danne grunnlag for flere offentlige og private investeringer i velferd. Det retter seg mot situasjoner der strukturelle og økonomiske barrierer hindrer lovende innsatser, for eksempel når kostnader og gevinster fordeler seg skjevt på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer, eller når gevinstene først viser seg etter flere år. Dette er nettopp de barrierene utvalget selv beskriver som begrunnelse for skaleringsfondet.

For norske rammesettere er særlig tre trekk ved den danske modellen verdt å merke seg.

1. **Fondet fungerer som offentlig risikoavlaster**, slik at kommuner og regioner kan prøve ut resultatbaserte modeller uten å bære hele risikoen alene.
 2. **Det bidrar også med kompetanse om sosiale impact-investeringer** og med støtte til å utvikle betalingsmodeller, målemetoder og evaluering, altså med mer enn kapital.
 3. **Det trekker i praksis inn kapital fra flere kilder**, ved at partnerne omfatter både kommuner, regioner og private og filantropiske investorer eller partnere. Etter fondets egne tall har det inngått rundt 30 investeringer, forvalter om lag 203 millioner danske kroner og hjelper i underkant av 11 200 mennesker, innenfor temaer som ligger tett på denne utredningen, som forebygging, psykisk helse, skolefravær og arbeidsinkludering.
- **Storbritannia. Better Futures Fund**, lansert av regjeringen i 2025 med en ramme på 500 millioner pund over ti år, er innrettet annerledes. Fondet betaler for konkrete, dokumenterte resultater (outcomes) for en tydelig definert målgruppe av barn, unge og

familier, og henter matching til disse resultatbetalingene fra lokale myndigheter og filantropiske aktører. Løftet om å betale for resultater driver samtidig frem et marked for privat, risikovillig kapital: en investor, enten direkte eller gjennom et fond som samler kapital fra flere, forhåndsfinansierer leveransen og bærer den økonomiske risikoen, og får tilbakebetalt sin kapital med avkastning bare dersom de avtalte resultatene oppnås.

En uavhengig evaluering (ATQ Consultants for Better Society Capital, 2024) anslår at britiske resultatpartnerskap har skapt nær ni pund i offentlig verdi per pund brukt, og 507 millioner pund i innsparter eller unngåtte offentlige kostnader. Modellen bygger på lang og bevisst utvikling, blant annet gjennom Life Chances Fund og kunnskapsmiljøet Government Outcomes Lab ved University of Oxford.

Felles for begge er at de er offentlig forankret, og at betalingen fra kommunen/regioner eller fondet er knyttet til dokumenterte resultater for målbare samfunnsbesparelser.

Poenget er ikke at den britiske eller danske modellen kan kopieres direkte til Norge, men den viser at en statlig struktur kan være mer enn en tilskuddsordning. Den kan samtidig avlaste risiko, bygge kompetanse og metode, og over tid utløse kapital fra flere kilder. Vi anbefaler at et norsk skaleringsfond utformes med denne bredden som ambisjon, samtidig som kapital fra private og filantropiske kilder realistisk sett kommer gradvis, og den statlige finansieringen må være grunnmuren fra start.

4. Et nasjonalt skaleringsfond bør ikke bli en ny tilskuddsordning

De to eksemplene ovenfor er en påminnelse om at et fond kan bygges på svært ulike måter. Utvalgets skaleringsfond, slik det er foreslått, skiller seg fra begge ved at det er en statlig struktur som gir kommunene midler og støtte til å skalere, men uten den resultatbaserte og risikoavlastende logikken som de danske og britiske eksemplene bygger på. Her ligger vårt viktigste budskap. Fondet må ikke bli en ny tilskuddsordning. Vi støtter forslaget, men mener **fondet bør innrettes tydelig resultatbasert og risikoavlastende, med en åpning for både å returnere kapital og på sikt utløse kapital fra flere kilder.**

Vi er klar over at et rent tilskuddsfond er enklere å etablere og forvalte. Men erfaringen fra dagens øremerkede ordninger er at midler som ikke er koblet til dokumenterte resultater og risikodeling, i for liten grad driver fram varig endring. Et resultatbasert eller hybrid fond er mer krevende å etablere og forvalte. Etter vår vurdering er det likevel denne merinnsatsen som skiller et fond som virkelig flytter praksis fra nok en ordning.

Gevinst for kommunene

For kommunene er den viktigste gevinsten ved slike resultatbaserte modeller muligheten for å gjøre investeringer i forebygging og sosial innovasjon som faktisk monner og skaper varige endringer. Finansieringen gir handlingsrom til å prøve ut og implementere nye og mer

effektive løsninger, og tid til å omdisponere budsjetter. Kommunen betaler bare når tiltaket virker og gir besparelser; slår det feil, bærer fondet tapet, og kommunen har ikke brukt egne midler på en uprøvd løsning.

5. Finansieringen må stå i forhold til ambisjonene

En gjennomgående erfaring fra vårt arbeid er at forebyggende og inkluderende innsats er ressurskrevende, og at underfinansierte ordninger sjelden leverer de resultatene de er ment å skape. Vi støtter derfor utvalgets vurdering av at fondet må sikres kraftfull finansiering som står i forhold til kompleksitet, risiko og behov, og at nivået på minimum én milliard kroner årlig i ti år er rimelig sett opp mot både de samfunnsøkonomiske kostnadene ved dagens praksis og nivået på offentlig finansiering av innovasjon i næringslivet (jf. kapittel 7.2).

Vi vil understreke betydningen av forutsigbarhet og langsiktighet. Et tiårig perspektiv med tydelige målepunkter underveis, slik utvalget skisserer, er en forutsetning for at kommuner, sivilsamfunn, ideelle aktører og næringsliv skal kunne investere i utvikling, partnerskap og skalering. Samtidig vil vi advare mot at midlene i praksis bindes så tett opp at handlingsrommet for reell utprøving blir lite. Erfaringen fra dagens øremerkede satsinger er at fleksibiliteten ofte blir for knapp, og at nettopp dette svekker evnen til å teste og skalere nye løsninger.

6. Staten bør bære risikoen, og besparelsene bør resirkuleres så flere får tilgang på kapital

En sentral strukturell utfordring ved forebygging er at kostnadene ofte påløper ett sted, mens gevinstene realiseres et annet. En kommune som investerer i tidlig innsats kan bidra til å redusere framtidige kostnader i andre deler av offentlig sektor, for eksempel i NAV, spesialisthelsetjenesten eller kriminalomsorgen, uten at gevinsten nødvendigvis tilbakeføres til kommunen. Jo tidligere innsatsen settes inn, desto større kan dette skillet bli.

Det er derfor viktig at et skaleringsfond finansieres statlig, ikke kommunalt. Utvalget foreslår at staten bør ta brorparten av investeringskostnadene, mens kommunene tar de organisatoriske kostnadene med implementeringsstøtte fra fondet (jf. kapittel 7.2.4). Dette er etter vår vurdering et riktig prinsipp, nettopp fordi staten i mange tilfeller realiserer en betydelig del av gevinsten, blant annet gjennom lavere trygde- og helseutgifter.

Vi anbefaler at prinsippet holdes fast ved i den videre utformingen, at staten bærer brorparten av risikoen, og at fondet innrettes slik at risiko og gevinst fordeles på en måte som gjør det trygt for den enkelte kommune å gå foran, uten å betale for mer enn den faktisk sparer.

Kommunale eller statlige besparelser?

Et sentralt spørsmål er hva tilbakebetalingen til fondet skal baseres på. Hovedregelen bør være at kommunen betaler tilbake på grunnlag av dokumenterte kommunale besparelser. Det vil være nødvendig å skape tett kobling mellom målene som settes for innsatsen, besparelser og finansiering. Kommunale besparelsene utløser betalingsevne og tilbakebetaling til fondet. Det vil noen ganger være nødvendig å se på besparelser på statlig nivå, ikke kun kommunal.

Da anbefaler vi at det bygges inn en outcomefond-mekanisme, der staten dekker en andel av tilbakebetalingen tilsvarende de besparelsene som ellers ville tilfalt statlige budsjetter, etter modell av outcomefond i Finland og England, og som Den Sociale Investeringsfond i Danmark selv anbefaler.

Sparte midler bør reinvesteres

Fondet bør innrettes slik at deler av eller hele de dokumenterte besparelsene tiltakene faktisk utløser, kan føres tilbake til fondet og investeres på nytt. Forebyggende innsats gir ofte avkastning på kommunale og statlige budsjetter først over tid, slik utvalget selv understreker. Dersom disse gevinstene resirkuleres, kan fondet gradvis bli mer bærekraftig, nå flere kommuner, og styrke selve investeringslogikken, ved at midler som er spart gjennom dokumentert effekt, settes i arbeid på nytt for å skape ny effekt.

Effektkontrakter, eller resultatbaserte kontrakter, er en mekanisme som ivaretar dette.

En slik resirkulering er ikke en teoretisk konstruksjon. Den Sociale Investeringsfond, som vi omtaler i del 3 i dette innspillet, er innrettet nettopp slik, og oppgir selv at 167 millioner danske kroner forventes tilbakebetalt og reinvestert. Et norsk skaleringsfond kan bygge inn den samme mekanismen fra start.

7. Krev dokumenterte resultater og mål effekten av det som skaleres

Skaleringsfondets verdi avhenger av at det bygger på solid dokumentasjon. Utvalget legger selv til grunn at fondet skal prioritere tiltak med dokumentert effekt og høy overføringsverdi, og gi operativ støtte slik at flere kommuner tar i bruk løsninger med dokumenterte resultater (jf. kapittel 7.2). Vi støtter dette, og vil løfte frem tre forhold.

For det første bør fondet prioritere å arbeide med løsninger og leverandører som allerede kan vise til dokumenterte resultater. Der fondet velger å videreutvikle lovende piloter som ennå ikke er fullt dokumentert, bør det stilles krav om at effekten måles systematisk underveis, slik at beslutninger om videre skalering hviler på evidens og ikke på antakelser. Dette er i tråd med at utvalget både vil skalere det som virker og gi rom for å prøve og feile.

For det andre bør effektmålingen være reell og hvis mulig, også uavhengig. Utvalget peker selv på at kommunene i begrenset grad arbeider systematisk med effektmåling, og at

vurderingene ofte bygger på virksomhetsledernes egne erfaringer framfor data fra tjenestemottakere og innbyggere (jf. kapittel 11). Skal fondet kunne dokumentere sin egen verdi og gi et trygt grunnlag for oppskalering, bør måling av effekt bygges inn fra start, med tydelige resultatmål, uavhengig evaluering og et perspektiv som fanger opp resultatene for dem tiltakene er ment å hjelpe. Dette er samtidig en forutsetning for å kunne bruke resultatbaserte kontrakter.

For det tredje må målingen tjene styring, ikke bare dokumentasjon. Fondet forvalter en portefølje av tiltak, i tråd med porteføljetilnærmingen utvalget skisserer (jf. kapittel 7.2.4), og trenger raskere styringsinformasjon enn langvarige forskningsprosjekter alene gir. Vi anbefaler derfor en styringsstruktur som løpende viser hvordan porteføljen utvikler seg, slik at fondet kan justere kurs, omprioritere og styrke porteføljen etter hvert som det lærer mer om implementering og skalering av ulike tiltak. Krav om dokumentert effekt og behovet for kortere tilbakemeldingssløyer er ikke motsetninger, men to sider av samme sak: målingen skal gi grunnlag for læring og kursjustering, ikke stå i veien for det. Der fondet bruker eksterne leverandører, bør skalering og videreutvikling dessuten bygge på et reelt samarbeid mellom fondet, kommunen og leverandøren som gir rom for å implementere læring og gjøre endringer i kontraktperioden.

8. Avslutning

Vi mener NOU 2026:6 peker ut en riktig retning, og at forslaget om et nasjonalt skaleringsfond er et av de mest lovende grepene i utredningen. Vårt viktigste råd er at fondet ikke må bli nok en tilskuddsordning, men innrettes tydelig resultatbasert og risikoavlastende, med en åpning for kapital fra flere kilder over tid. Med de perspektivene vi har løftet fram, ikke minst kravet om dokumenterte resultater og reell effektmåling, effektkontrakter som ett av flere resultatbaserte verktøy, og muligheten for å resirkulere besparelser, mener vi fondet kan bli et enda mer treffsikkert virkemiddel for å realisere, spre og videreutvikle løsninger som virker.

Vi bidrar gjerne videre med innsikt fra praksisfeltet, og stiller vårt kunnskapsgrunnlag om nye finansieringsstrukturer til disposisjon. Vi inviterer også departementet til vår konferanse om alternative finansieringsstrukturer for forebygging og sosial innovasjon 25. november 2026.

Med vennlig hilsen

Henriette Skretteberg

Direktør, Ferd Sosiale Entreprenører