

En vägledning från Utfallsfonden, Cirio och EY Sverige

Handboken för utfallskontrakt i Sverige



2025



U+FO
UTFALLSFONDEN

CIRIO

EY

Författare och kontaktpersoner

Jenny Carencó

Partner, Utfallsfonden

jenny.carencó@utfallsfonden.se

070-637 76 36

David Frydinger

Partner, Cirio Advokatbyrå

david.frydinger@cirio.se

076-617 09 85

Mikael Sjölander

Partner, EY Sverige

mikael.sjolander@se.ey.com

070-318 94 67

Sociala utfallskontrakt är ett kraftfullt verktyg för att på ett effektivt sätt, i samverkan mellan flera viktiga aktörer, adressera de sociala och hälsomässiga utmaningar vårt samhälle brottas med. En åldrande befolkning, en alltjämt ökande förekomst av livs- stilsrelaterade sjukdomar, en hög andel barn som lämnar grundskolan utan fullständiga betyg, en stegrande arbetslöshet i vissa grupper, allt fler barn som placeras i samhällets vård och den galopperande kriminaliteten bland unga är bara några av de utmaningar som vi som samhälle har svårt att hitta effektfulla lösningar på.

Utfallskontrakt handlar inte om att i grunden förändra synen på den generella välfärden. Det handlar om att knyta flera parter till samma mål, om att effektivt genomföra samordnade insatser, om att styra mot mätbara mål, om ekonomiska incitament som pekar i samma riktning och om att styra resurser efter resultat.

Trots att utfallskontrakt numera är en beprövad samarbets- och finansieringsform internationellt, är det fortfarande en relativt ny företeelse i Sverige. På senare tid har dock hänt mycket på området. Regeringen har gett Folkhälsomyndigheten och Vinnova uppdraget att ta fram ett stöd för kommuner och regioner som vill använda sig av utfallsbaserade arbetssätt och finansieringsmetoder. På RISE finns Social Health & Impact Center (SHIC) som arbetar aktivt för att utfallskontrakt ska användas av fler som ett verktyg för innovation, omställning och förändring.

En ny socialtjänstlag ställer krav på mer förebyggande insatser. Här kan utfallskontrakt vara ett hjälpsamt verktyg för att finansiera sådana insatser innan effekterna av dessa blir märkbara i bättre utfall för människor och lägre kostnader för offentlig sektor. Även omställningen till God och Nära Vård medför initiala kostnader och osäkra utfall för den enskilde kommunen eller regionen. Utfallskontrakt kan bidra med klok finansiering och återbetalning enbart om önskade utfall uppnås.

För att utfallskontrakt ska användas av fler, finns en rad frågor som offentlig sektor, finansörer och eventuella leverantörer behöver svar på

Utfallsfonden har därför tillsammans med EY och Cirio Advokatbyrå tagit fram denna handbok som besvarar alla viktiga frågor – från idé till signerat utfallskontrakt. Vi behandlar hur en förstudie inför ett utfallskontrakt bäst genomförs, hur man bygger en modell för såväl utfall som för ekonomiska effekter, hur man väljer finansieringsmodell, hur man kontrakterar och skriver avtal, hur man upphandlar leverantörer som får betalt för utfall och inte för tjänster, samt hur man hanterar finansiering, återbetalning och utfallsupphandling rent bokföringstekniskt.



Innehåll

1	Vad är ett socialt utfallskontrakt?	6
1.1	Generellt	6
1.2	För finansiella utfallskontrakt	8
1.3	För operationella utfallskontrakt	9
2	Varför är utfallskontrakt lämpade för att lösa sociala utmaningar	12
3	Vilka utmaningar kan lösas genom sociala utfallskontrakt?	14
4	Kritiska framgångsfaktorer för att lyckas med sociala utfallskontrakt	16
4.1	Korrekt definition av utmaning och insats	16
4.2	Involvering av alla relevanta intressenter	16
4.3	Val av utfallsmål och beräkning av effekter	18
4.4	Val av ersättningsmodell	18
4.5	Genomförande och styrning	18
5	Processen från idé till modell för ett socialt utfallskontrakt	19
5.1	Förstudie för sociala utfallskontrakt	19
5.2	Budgetering, kostnader och finansieringsbehov	31
5.3	Val av finansiellt eller operationellt utfallskontrakt	32
5.4	Val av ersättningsmodell	34
6	Juridik och avtalsmodell	36
6.1	Allmänt om avtalsform	36
6.2	Fokus på relationen och de gemensamma målen	37
6.3	Partnerskap genom vägledande principer	38
6.4	Affärsmässiga element	39
6.5	Flexibilitet genom struktur och process	40
7	Sociala utfallskontrakt och offentlig upphandling	42
7.1	Generellt	42
7.2	Upphandling av leverantör i operationella utfallskontrakt	43
8	Bokföringstekniska aspekter	45
8.1	Generellt	45
8.2	Tillämpliga regelverk för kommunala utfallsbeställare	45
8.3	Redovisning för kommunala utfallsbeställare	46
8.4	Effekter på kommunens resultaträkning över projektperioden	50

1

Vad är ett socialt utfallskontrakt?

1.1 Generellt

Ett socialt utfallskontrakt är ett avtal mellan två eller flera parter, som syftar till att avhjälpa eller minska ett väsentligt samhällsproblem och låta den s.k. utfallsbeställaren enbart betala för uppmätta utfall.

När en utfallsbeställare själv finansierar en insats, ska insatsen betalas för, oavsett vilka resultat eller utfall den ger. Om insatsen då inte lyckas nå sina mål, kommer utfallsbeställaren ha lagt resurser på något som visat sig vara verkningslöst. I ett utfallskontrakt är denna risk väldigt låg, då någon annan finansierar insatsen, och utfallsbeställaren betalar ett på förhand bestämt pris, om och i takt med att utfall uppstår.

En utfallsbeställare är ofta den offentliga förvaltning som ansvarar för den utmaning som adresseras. Gäller det t.ex. att förbättra elevers skolresultat, är det ofta en kommun som är utfallsbeställare. Gäller det att förebygga sjukdom, är utfallsbeställaren i stället ofta en region. Det kan också förekomma att utfallsbeställaren är en annan typ av organisation, såväl privat som idéburen. Ett fastighetsbolag skulle kunna vara utfallsbeställare i ett utfallskontrakt som syftar till att öka tryggheten i ett bostadsområde. En stiftelse skulle kunna vara utfallsbeställare i ett utfallskontrakt vars syfte är att öka andelen utrikesfödda som kommer i arbete, om stiftelsens syfte är att främja sådan utveckling.

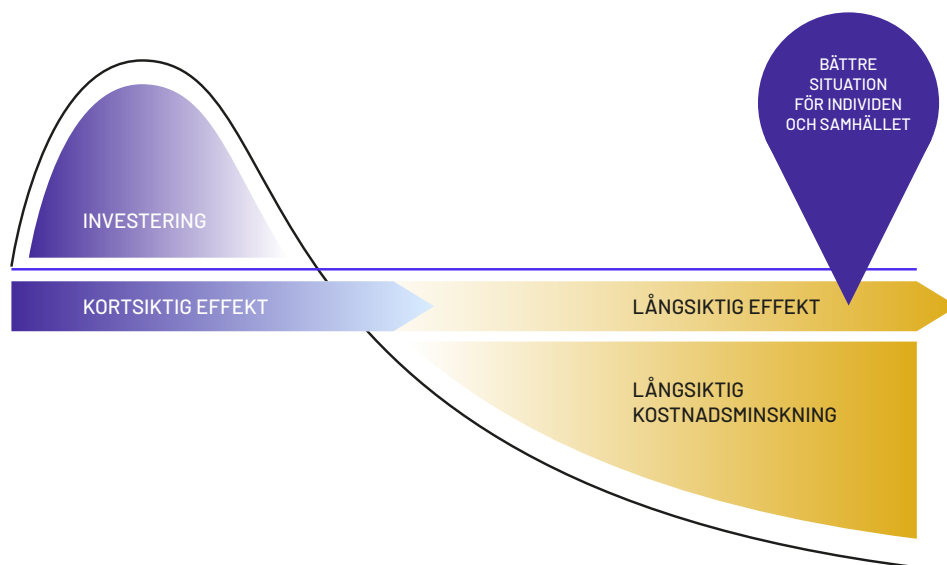
Exempel:

En region vill ställa om till att arbeta mer förebyggande för att förhindra att allt fler personer i riskzonen utvecklar diabetes typ 2 och behöver vård. Initialt behöver regionen fortsätta finansiera vård för de som redan har diabetes typ 2. Samtidigt behöver de nu också finansiera de preventiva insatserna. Det behövs alltså initialt mer pengar till diabetesrelaterade insatser. Utmaningen beskrivs schematiskt nedan. Om satsningen görs genom ett socialt utfallskontrakt betalar regionen endast om inflödet av nya diabetespatienter minskar och kostnaderna för diabetesvården går ner.

Bild 1

Schematisk bild över den finansierings- och riskproblematik som omställning till nya arbetsätt innebär och som sociala utfallskontrakt är en lösning på.

Källa: SKR, Uppdrag Psykisk Hälsa



För att det ska vara möjligt att låta en utfallsbeställare enbart betala för uppmätta utfall, måste alltså en finansiär eller utförare initialt finansiera de insatser som ska genomföras. Denna part måste också acceptera risken att enbart få tillbaka sina pengar om och i takt med att insatsen når önskade utfall.

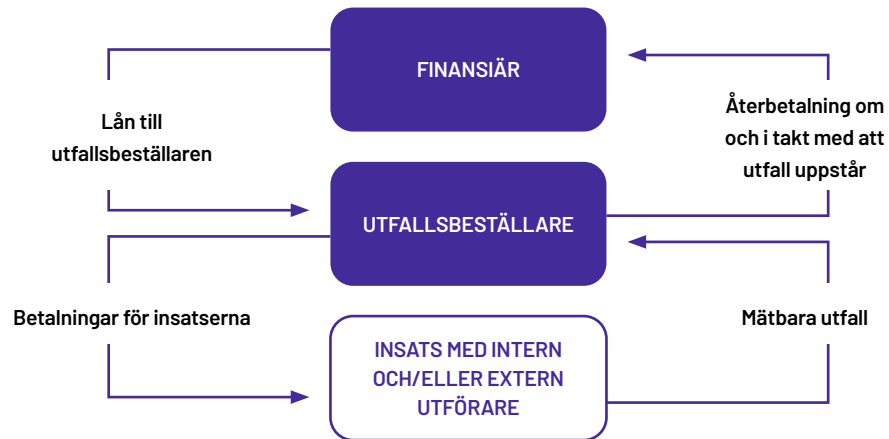
Det vanligaste sättet att strukturera ett socialt utfallskontrakt är att en finansiär lånar ut pengar till utfallsbeställaren. Pengarna får endast användas för att finansiera de merkostnader som uppstår till följd av de tilltänkta insatserna. Lånet – plus eventuell riskpremie – betalas tillbaka om och i takt med att utfallen uppstår. En sådan struktur kallas för ett **finansiellt utfallskontrakt**, och behandlas närmare i avsnitt 1.2.

Ett annat sätt att strukturera ett utfallskontrakt är att en utfallsbeställare upphandlar önskade utfall av en leverantör. En sådan struktur kallas för ett **operationellt utfallskontrakt**, och behandlas närmare i avsnitt 1.3. I ett operationellt utfallskontrakt kan leverantören välja att själv bära hela risken och finansiera insatserna till dess att utfall uppstått och betalning från utfallsbeställaren kan ske. Det vanligaste är dock att en finansiär lånar ut pengar till leverantören under ett finansiellt utfallskontrakt som speglar det operationella utfallskontraktet. Beroende på leverantörens finansiella ställning kan risken fördelas på olika sätt mellan leverantören och finansiären. Leverantören kan få fullt betalt för sina tjänster och inte ta någon finansiell risk alls. Då tillfaller alla utfallsbetalningar från utfallsbeställaren enbart finansiären då denne tar all risk. Ett vanligare alternativ är att leverantören får viss kostnadstäckning för sina tjänster under insatsens gång, men att full kostnadstäckning och eventuell vinst enbart kan uppnås i takt med att tillräckliga utfallsbetalningar kommer in.

1.2 Finansiella utfallskontrakt

I ett finansiellt utfallskontrakt lånar en finansör ut de pengar som behövs för att genomföra en tilltänkt insats, till en utfallsbeställare. I en gemensamt genomförd förstudie (se avsnitt 5.1) beskrivs den utmaning som adresseras, den tilltänkta insatsen och de sannolika utfallsmålen. I förstudien tar parterna fram en budget för insatsen och en modell för hur återbetalning ska ske.

Bild 2
Struktur för ett finansiellt utfallskontrakt.



Finansiären åtar sig sedan att finansiera insatsen i enlighet med den överenskomna budgeten. Vanligtvis betalas inte hela finansieringsbeloppet ut med en gång. I stället avropar utfallsbeställaren medel i takt med att kostnaderna för insatsen uppstår. Parterna kommer överens om hur ofta utfallsbeställaren får avropa medel och vilken tidsperiod kostnaderna, som avropet avser, ska hänföras till. Ett vanligt upplägg är att avrop får ske halvårsvis och avse budgeterade kostnader för ett halvår framåt i tiden. Varje gång ett avrop sker så bokförs beloppet som en finansiell skuld på utfallsbeställarens balansräkning.

Utfallsbeställaren använder de avropade pengarna för att betala insatsernas olika kostnader. Kostnaderna belastar utfallsbeställarens resultaträkning det innevarande året.

I avtalet har parterna kommit överens om de mätetal och mätmetoder som ska användas för att fastställa utfall. De har också avtalat hur ofta dessa mätningar ska ske. Vid varje överenskommet mättillfälle beräknas utfallen och om en förbättring har skett, ska en del av det utbetalda finansieringsbeloppet återbetalas i enlighet med en i kontraktet fastställd återbetalningsmodell.

Därefter sker mätningar regelbundet och efter varje mättillfälle sker en återbetalning om resultaten är positiva. All återbetalning upp till ett värde motsvarande det utbetalda finansieringsbeloppet bokförs som en amortering och minskar skulden på balansräkningen.

Skulle insatsen ge riktigt bra resultat kan utfallsbeställaren komma att betala tillbaka mer än det utbetalda finansieringsbeloppet, men enbart upp till ett visst tak. Denna överskjutande del är finansiärens premie för risken att förlora sina pengar om insatsen skulle misslyckas. Om en sådan premie betalas av utfallsbeställaren, ska denna bokföras som en räntekostnad och belasta utfallsbeställarens resultaträkningen. Mer om hur finansiella utfallskontrakt ska hanteras bokföringsmässigt finner du i avsnitt 8.

Exempel på ett finansiellt utfallskontrakt

Kommunen Mellanstad ser en stor utmaning med att en åldrande befolkning – med ett ökande behov av äldreomsorgsinsatser – kommer att sätta stor press på förvaltningen och på kommunens budget. Detta kan leda till både en sämre ålderdom för individen och höga kostnader för kommunen. Samtidigt vet kommunen att det går att förebygga ohälsa och vårdbehov i den äldre befolkningen och ge bättre förutsättningar för en värdig och självständig ålderdom. Utmaningen är att det i dagsläget inte finns resurser för att genomföra dessa förebyggande insatser, samtidigt som det nuvarande omsorgsbehovet är oförändrat eller till och med ökande. Kommunen ingår ett finansiellt utfallskontrakt med en finansiär. Parterna uppskattar finansieringsbehovet till 50 miljoner kronor över fem år. Om de förebyggande insatserna lyckas minska behovet av äldreomsorgsinsatser med 12 % så skulle kommunen under femårsperioden fria upp resurser för motsvarande ca 150 miljoner kronor. Pengarna avropas succesivt från finansiären och är öronmärkta till att finansiera kostnader för ett nytt rehabiliteringsteam, utbildning av existerande personal, utbyggnad av hälsofrämjande insatser och projektledning. Varje år utvärderas utfallen och jämförs med utgångsvärdet. Om en förbättring skett, återbetalas en del av det utbetalda finansieringsbeloppet enligt en i kontraktet fastställd återbetalningsmodell.

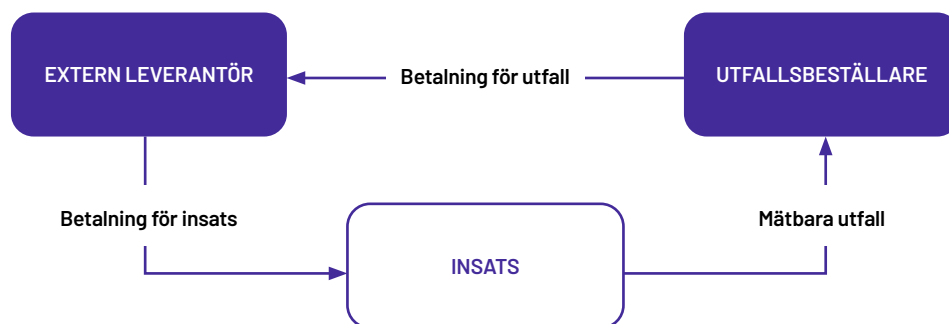
1.3 Operationella utfallskontrakt

I ett operationellt utfallskontrakt upphandlas de önskade utfallen av en leverantör. Precis som för ett finansiellt utfallskontrakt krävs att utfallsbeställaren först gör en förstudie. Mer om hur en förstudie går till kan du läsa i avsnittet 5.1. Som en följd av förstudien kan utfallsbeställaren definiera den utmaning som ska adresseras och de mål som ska nås och hur utfallsbeställaren önskar att dessa mål ska kunna mätas. Det är sedan upp till leverantören att föreslå insatser, belägga hur dessa kan nå de önskade utfallsmålen, samt hur leverantören vill få betalt för dessa utfall. Utfallsbeställaren tar sedan ställning till om de sannolika kostnaderna för utfallen är rimliga givet de värden som utfallen skulle ge upphov till.

Operationella utfallskontrakt utan finansiering

Om leverantören är en större organisation med god kassa kan de ha möjlighet att själva stå för insatsens alla kostnader fram till dess att utfallen går att mäta och att betalning från utfallsbeställaren kan ske. De sannolika framtida betalningarna tas i sådana fall upp som en intäkt i leverantörens resultaträkning och som en kundfordring i dennes balansräkning. Kostnaderna för insatserna belastar leverantörens resultaträkning. Skulle det visa sig att utfallen i insatsen inte blir så bra som man tidigare trott, ska kundfordran skrivas ned och de minskade intäkterna belastar leverantörens resultaträkning. För utfallsbeställaren bokförs de sannolika framtida utfallsbetalningarna i enlighet med vägledningen i kapitel 8.

Bild 3
Struktur för ett operationellt utfallskontrakt utan finansiering.



Exempel på ett operationellt utfallskontrakt utan finansiering

Kommunen Sveaborg ser en ökning av antalet barn som placeras i familjehem eller på HVB-hem. Orsakerna till ökningen är komplexa och kommunen anser att den egna organisationen inte har tillräckliga verktyg för att sätta in tidiga insatser och förebygga att barn behöver placeras. Kommunen tar fram ett upphandlingsunderlag som beskriver utmaningen, hur många familjer och barn utmaningen berör och vilka resultat kommunen önskar uppnå; en minskning med 20 % av placeringarna bland barn och unga mellan 13 och 19 år.

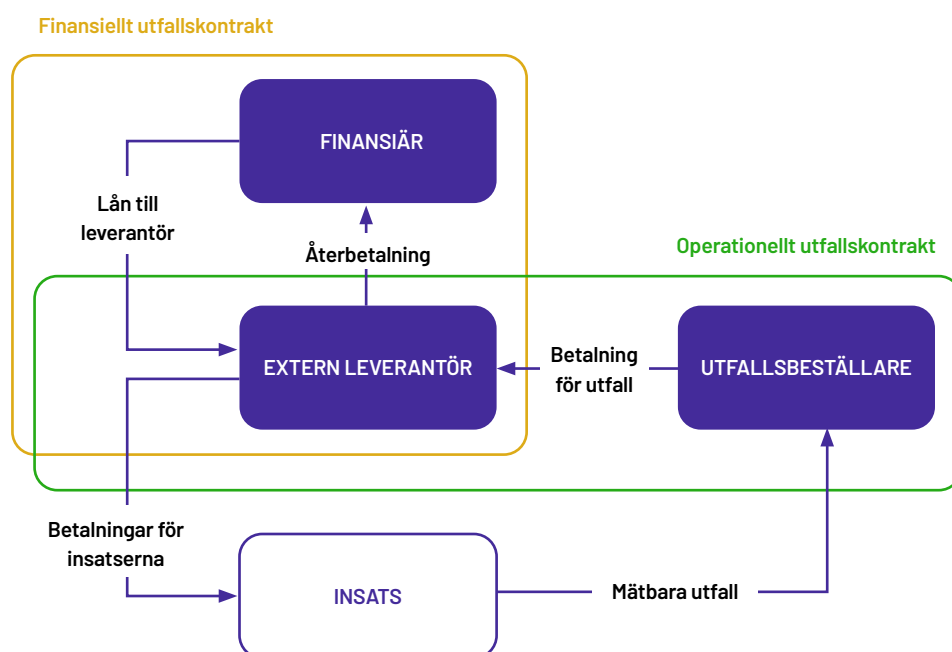
Leverantören Hemma Bäst har ett team med högspecialiserade terapeuter och socionomer som med hjälp av en evidensbaserad insats uppnått mycket fina resultat när det gäller att hjälpa familjer att lösa sina utmaningar och därigenom undvika att barnen behöver placeras. Dessutom hjälper insatsen barnen att klara av skolan bättre. Hemma Bäst svarar på upphandlingen och föreslår att kommunen betalar ett visst belopp för varje familj som deltar i insatsen och där barnen efter två år fortfarande inte behövs placeras. De föreslår även att en ytterligare betalning ska ske för varje högstadiesbarn som hjälps till godkända betyg i alla ämnen.

Kommunen bedömer att om Hemma Bäst når de önskade utfallen så skulle kostnaderna för placeringar minska med 75 miljoner kronor under perioden för insatsen, samtidigt som betalningen till Hemma Bäst som mest kan uppgå till 30 miljoner kronor. Hemma Bästs insats kostar under perioden för insatsen cirka 20 miljoner kronor att genomföra. Skulle målen nås så är det alltså positivt för såväl familjerna, som kommunen och leverantören. Hemma Bäst vinner upphandlingen och Sveaborgs socialförvaltning remitterar sedan de familjer som är i behov av stöd till Hemma Bäst.

Operationellt utfallskontrakt med finansiering

De flesta leverantörer varken kan eller vill finansiera sina insatser utan att kunna få betalt under insatsens gång. De är dessutom generellt sett ovilliga att bära hela den ekonomiska risken för att insatserna inte ger önskade resultat, vilket blir fallet om de enbart får fullt betalt om insatsen lyckas. I sådana fall kan leverantören ta hjälp av en finansiär som lånar ut pengar till leverantören för att löpande finansiera kostnaderna för insatsen. Dessa lån kan tas upp som en skuld i leverantörens balansräkning, men motsvaras av en kundfordring avseende sannolika framtida betalningar från utfallsbeställaren. Ett annat alternativ, är att den del av finansieringen som leverantören får behålla oavsett hur insatsen går, tas upp som en förutbetald kundintäkt som tillsammans med insatsens kostnader återfinns i resultaträkningen. För utfallsbeställaren bokförs de sannolika framtida utfallsbetalningarna i enlighet med vägledningen i kapitel 8

Bild 4
Struktur för ett operationellt utfallskontrakt med finansiering genom ett finansiellt utfallskontrakt



Exempel

Hemma Bäst blir upphandlade för insatsen som beskrivs i det föregående exemplet. Eftersom Hemma Bäst är en idéburen organisation klarar den inte av att finansiera sin verksamhet själv under insatsens gång och vill inte heller bära all risk själv. Hemma Bäst vänder sig därför till en finansiär och ingår ett finansiellt utfallskontrakt med denne som speglar villkoren, målen, utfallen och ersättningsprinciperna i det operationella utfallskontraktet som Hemma Bäst har ingått (eller ska ingå) med kommunen. Finansiären lånar sedan löpande ut pengar till Hemma Bäst för att finansiera organisationens kostnader för insatsen. När utfallsmål kan uppmätas och betalningar börjar strömma in från kommunen betalar Hemma Bäst tillbaka på lånen från finansiären enligt ersättningsmodellen i det finansiella utfallskontraktet. Om utfallsmålen nås får Hemma Bäst mer betalt av kommunen än vad insatsen har kostat. Denna överskjutande del delar Hemma Bäst och finansiären på. Även med detta upplägg har alla parter incitament att insatsen ska gå bra och nå målen, då detta gynnar såväl familjerna, kommunen, leverantören och finansiären.

2

Varför är utfalls- kontrakt lämpade för att lösa sociala utmaningar

Många av våra stora sociala och hälsomässiga samhällsutmaningar är komplexa och svåra att lösa. Att de har uppstått beror på en rad faktorer, såväl hos individen själv som hos samhället i stort. Många av de bakomliggande orsakerna är det ingen som ensam har rådighet över.

De flesta stora samhällsutmaningar går att förebygga, i alla fall i någon grad. Genom tidiga insatser kan vi undvika att barn inte klarar skolan, att vissa målgrupper förblir långsiktigt arbetslösa eller att människor insjuknar i livsstilsrelaterade sjukdomar. För att lyckas åtgärda eller förebygga dessa utmaningar krävs oftast att flera aktörer samverkar. Detta kan göra lösningen särskilt svår, då dessa aktörer alla har egna budgetar, egna incitament och egen styrning.

Att införa nya arbetssätt, testa nya lösningar och ställa om till mer förebyggande insatser innebär alltid en kortsiktig kostnadsökning och en risk att resultaten, utfallen, inte blir som parterna hoppats.

I ett socialt utfallskontrakt överbryggas många av dessa svårigheter och risker:

- A** Den gedigna förstudien bidrar till att utmaningen som ska adresseras är rätt definierad och kvantifierad samt att insatsen har godtagbar evidens som gör det möjligt att uppskatta och beräkna såväl sociala som hälsomässiga och ekonomiska effekter.
- B** En finansiär kan garantera att alla som behöver arbeta för att lösa eller minska utmaningen får tillräckliga medel under tillräckligt lång tid för att resultaten, utfallen, ska kunna nås.
- C** En leverantör eller en finansiär kan bära risken att insatserna inte når de önskade utfallen. Då betalar heller inte utfallsbeställaren hela kostnaden för insatsen och skattemedel läggs inte på ineffektiva insatser.
- D** Ett utfallskontrakt bygger på noggrann styrning mot önskade utfall och insatsen har ofta en egen projektledning som säkerställer att alla parter samverkar som de ska och gör det som krävs för att nå målen.
- E** Betalningar under ett utfallskontrakt genomförs på basis av att mätbara, positiva utfall har uppstått. Därför är mätbarhet en mycket viktig pusselbit och något som inte sällan saknas i insatser som styrs på genomförda aktiviteter snarare än på utfall.

3

Vilka utmaningar kan lösas genom sociala utfallskontrakt?

Utfallskontrakt är inte ett nytt svenskt fenomen. Det är ett verktyg för att lösa stora sociala och hälsomässiga samhällsutmaningar som använts internationellt sedan 2012. Erfarenheter och oberoende utvärderingar har visat att följande samhällsutmaningar är särskilt lämpade för sociala utfallskontrakt:



Utbildning

- A** Barn som inte når kunskapsmålen i grundskolan
- B** Barn som lämnar högstadiet utan gymnasiebehörighet
- C** Barn och unga som inte fullgör en gymnasieexamen
- D** Barn med problematisk skolfrånvaro
- E** Unga som vare sig arbetar eller studerar



Socialtjänst och arbetsmarknad

- A** Långtidsarbetslöshet bland utrikesfödda
- B** Arbetslöshet bland individer med funktionsnedsättning
- C** Självförsörjning och etablering av individer med missbruksproblematik
- D** Individer i behov av ekonomiskt bistånd
- E** Familjer i strukturell hemlöshet
- F** Familjer med barn i behov av placering på familje- eller HVB-hem



Kriminalitet och trygghet

- A** Ungdomskriminalitet
- B** Återfallskriminalitet
- C** Otrygghet och skadegörelse i bostadsområden



Äldreomsorg

- A** Åldrande befolkning med ett ökande behov av kommunala äldreomsorgsinsatser
- B** Stora behov av äldreomsorgsinsatser per brukare
- C** Äldre över 65 år med en eller flera allvarliga riskfaktorer för framtida sjukdom och förlorad självständighet
- D** Äldre i ofrivillig ensamhet och isolering



Hälso- och sjukvård

- A** Livsstilsrelaterad eller annan förebyggbar sjukdom, s.k. primärprevention
- B** Förebyggbara följsjukdomar, s.k. sekundärprevention
- C** Multisjuka äldre med förebyggbart vårdbehov
- D** Ökat inflöde av enklare vårdärenden i primärvården
- E** Låg vaccinationsgrad i vissa målgrupper

Mer om de utmaningar samhället står inför, finns bland annat att läsa i SKRs Ekonomirapport för 2024 och 2025, som går att ladda ner från SKRs hemsida.

Oberoende utvärderingar har vidare visat att utfallkontrakt är verkningsfulla för att lösa eller minska dessa utmaningar på ett ekonomiskt försvarbart sätt. En rapport som har granskat 90 sociala utfallskontrakt i Storbritannien visar att det utfallsbeställarna i studien har betalat för utfallen, enbart motsvarar ungefär en tredjedel av de besparingar och den minskade resursförbrukningen som under kontraktstiden uppstått i den egna budgeten. Samtidigt har finansierarna fått en avkastning på mellan 4 % och 8 % årligen och kunnat påvisa på mätbara sociala utfall som ett resultat av sin finansieringsverksamhet.

4

Kritiska framgångsfaktorer för att lyckas med sociala utfallskontrakt

4.1 Korrekt definition av utmaning och insats

Förstudien är mycket viktig för att ett utfallskontrakt ska ha förutsättningar att bli framgångsrikt. I traditionella verksamhetsstrukturer är det inte ovanligt att utmaningen man vill adressera är felaktigt definierad. En insats som omfattar aktiviteter för att öka den fysiska aktivitetsnivån hos en målgrupp, kan inte anses adressera utmaningen "ökande incidens av hjärt- och kärlsjukdomar", då fysisk aktivitetsnivå endast är en av flera rotorsaker till hjärt- och kärlsjukdomar. Sätts utfallsmålen till "minskat insjuknande i hjärt- och kärlsjukdom", så är det osannolikt att insatsen får någon påverkan på detta utfallsmål. Det blir också omöjligt att säga om eventuella utfall beror på insatsen eller på att målgruppen också t.ex. börjat äta mer hälsosamt. I exemplet ska utmaningen i stället definieras som "låg fysisk aktivitetsnivå i målgruppen". På denna utmaning har insatsen direkt råddighet.

Genom att korrekt definiera utmaningen och de utfallsmål insatsen strävar efter att nå, kan också en verkningsfull insats definieras. Hur insatsen ska se ut baseras på en noggrann rotorsaksanalys, så att insatsen har potential att adressera de flesta av utmaningens rotorsaker och därigenom med sannolikhet nå positiva utfall. Genom att analysera vetenskaplig evidens eller empiri för insatsens olika komponenter, kan realistiska utfallsmål sättas. I avsnitt 5 finns mer att läsa om hur en förstudie genomförs steg för steg.

4.2 Involvering av alla relevanta intressenter

Att som utfallsbeställare ingå ett utfallskontrakt, är ett beslut som ska fattas på flera nivåer i en politisk organisation. Beroende på kontraktets omfattning kan beslut behöva tas av tjänsteperson, av nämnd, av kommun- eller regionstyrelse eller i fullmäktige.

Innan det formella beslutet kan tas, ska frågan emellertid beredas och berörda funktioner uttala sig. Därför är det viktigt att arbeta med förankring, förklaring och delbeslut parallellt med förstudien. Väntar man till dess att förstudien är helt färdig, kan sedan beslutsprocessen ta väldigt lång tid och skjuta på ett planerat införande.

Verksamheterna

Det är viktigt att berörda verksamheter är med och påverkar formulering av utmaning och utformning av insatser, utfallsmål och genomförandeplan. Den stora risken i utfallskontrakt ligger inte sällan i implementeringen. Att berörda verksamheter är positiva till utfallskontraktet, den insats som ska genomföras och hur den ska styras är avgörande.

Förvaltningsledning

Ofta är förvaltningsledningen initiativtagare till ett utfallskontrakt. Utmaningen som ska adresseras har kanske länge väntat på en effektiv lösning och pressen att lyckas kan vara hård från politiskt håll. Hela förvaltningsledningen måste förstå hur utfallskontrakt fungerar, hur det kan fungera i just deras förvaltning och hur de påverkar deras verksamheter. Att förvaltningsledning är ombord är en förutsättning för att frågan ska kunna tas vidare till kommun- eller regionledning, eller till ekonomichefen.

Nämnd

Det första beslutet brukar tas i berörd nämnd. Där fattas beslut om att inleda förstudie, med som avsikt att landa i ett utfallskontrakt. Ofta är det förvaltningschefen som driver och presenterar frågan för nämnden.

Ekonomichef och controllers

Ekonomichefens uppgift är att hålla budgeten i balans. Därför är det av stor vikt att ekonomichef och controllers tidigt får förståelse för hur ett utfallskontrakt påverkar likviditet, balans- och resultaträkning.

Jurister

Utfallsbeställarens jurister bör också tidigt involveras. Trots att inte förstudien är färdig kommer de huvudsakliga avtalsvillkoren kunna stämmas av, såsom möjligheten till förtida avslut eller hur beslut fattas i avgörande frågor.

Kommun- eller regionledning

För utfallskontrakt av större värde kan beslut behöva tas i kommun- eller regionstyrelse och ibland av gå hela vägen till fullmäktige. Skulle så vara fallet behöver kommun- eller regiondirektör tidigt vara ombord, då det är denne som i huvudsak kommer driva frågan i dessa instanser.

4.3 Val av utfallsmål och beräkning av effekter

Det som bedöms när beslut ska fattas om att ingå ett utfallskontrakt är oftast hur realistiska utfallsmålen är samt vilka positiva effekter, såväl sociala som ekonomiska, som insatsen kan komma att ge. För även om utfallsbeställaren inte betalar om insatsen misslyckas, så är det ändå en satsning som sannolikt trängt undan en alternativ insats eller ett existerande arbetssätt.

När finansiären ska bedöma huruvida de ska finansiera ett utfallskontrakt eller inte, gör även de en noggrann bedömning av sannolikheten att nå utfallsmålen. Är osäkerheten för stor, kan en finansiär anse att det är för riskabelt.

Av dessa anledningar är det av yttersta vikt att utfallsmål och effektberäkningar görs, i så stor utsträckning som det är möjligt, baserat på gällande evidens, oberoende rapporter eller andra tillförlitliga data. Mer om hur evidens och data bör användas finns att läsa i avsnitt 5.1.5.

4.4 Val av ersättningsmodell

I ett utfallskontrakt är det de utfallsmål som ska nås som avgör vilken ersättningsmodell som är bäst lämpad. För utfallsmål som skapar kvalitetsförbättringar är det till exempel inte alltid lämpligt att knyta priset som ska betalas till en leverantör, eller återbetalningen till en finansiär, till kostnadsbesparingar eller andra ekonomiska effekter. Om utfallskontraktet ska höja andelen elever som klarar en gymnasieexamen, en kvalitetsförbättring, bör ersättningen ske enligt en prislista per utfallsenhet. Om utfallskontraktet i stället ska minska antalet barn som placeras i familjehem, uppstår inte enbart en kvalitetsförbättring utan också en ekonomisk effekt för kommunen. Då kan det i stället vara lämpligt att använda en modell där det ekonomiska utfallet fördelas mellan utfallsbeställaren och leverantören eller finansiären. Mer om ersättningsmodeller finns att läsa i avsnitt 5.4.

Om ett utfallskontrakt ska anses vara framgångsrikt, ska alla parter vinna på positiva utfall. Att välja fel ersättningsmodell skulle därför kunna leda till att en part blir ekonomiskt lidande trots goda utfall.

4.5 Genomförande och styrning

Den största risken i utfallskontrakt ligger i genomförandet. Oförutsedda händelser kan leda till att utfall låter vänta på sig eller uteblir. Därför är samarbetsmodellen, styrningen och beslutsfattandet av stor vikt i ett utfallskontrakt. Att regelbundet följa upp genomförandet ger möjlighet att tidigt identifiera risker och avvikelser. Därför är det viktigt att projektledningen har regelbundet rapporterar insatsens utveckling till en styrgrupp bestående av alla parter i utfallskontraktet.

Under den första tiden kan det vara viktigt att parterna träffas ofta, för att dra nyttiga lärdomar och fatta beslut om det skulle visa sig att delar av insatsen bör justeras. Mer att läsa om hur detta regleras i det juridiska kontraktet finns att läsa i avsnitt 6.

5

Processen från idé till modell för ett socialt utfallskontrakt

Att ingå ett socialt utfallskontrakt förutsätter god förståelse för den utmaning som ska adresseras. Därför måste parterna genomföra en gedigen förstudie som syftar till att korrekt definiera utmaningen, dess rotorsaker, målgruppen, tänkbara insatser och förväntade utfall och utfallsmål.

När utfallsmålen och deras sannolika storlek har definierats, kan de användas för att beräkna såväl kvalitetshöjningar som ett ekonomiskt utfall för en utfallsbeställare. Det ekonomiska utfallet är de besparingar eller det frigörande av resurser som utfallsbeställaren realiserar som en följd av att den adresserade utmaningen minskar. Ett sådant utfall kan sedan ställas mot den sannolika kostnaden för utfallen, det vill säga det som utfallsbeställaren kan komma att betala till en leverantör eller återbetala till en finansiär.

När dessa analyser har gjorts kan den ekonomiska modellen i utfallskontraktet tas fram och fungera antingen som upphandlingsunderlag (för ett operationellt utfallskontrakt) eller som kontraktsunderlag (för både finansiella och operationella utfallskontrakt).

5.1 Förstudie inför sociala utfallskontrakt

Steg 1: Definiera utmaningen som adresseras – kärnproblemet

Kärnproblemet är den utmaning som verksamheten eller insatsen har intentionen att lösa eller minska. Vad som verkligen är kärnproblemet för insatsen avgörs antingen genom att fastställa att insatsen löser eller adresserar de flesta av rotorsakerna (de bakomliggande orsakerna) till kärnproblemet eller genom att fastställa att insatsen har en betydande påverkan på att kärnproblemet minskar för målgruppen. Ett vanligt misstag är att definiera kärnproblemet som de stora, överordnade utmaningarna (nedan kallat konsekvenserna) som orsakas av kärnproblemet i senare led. Ett annat vanligt misstag är att definiera kärnproblemet som avsaknaden av den insats och de aktiviteter som utfallsbeställaren vill se genomförda.

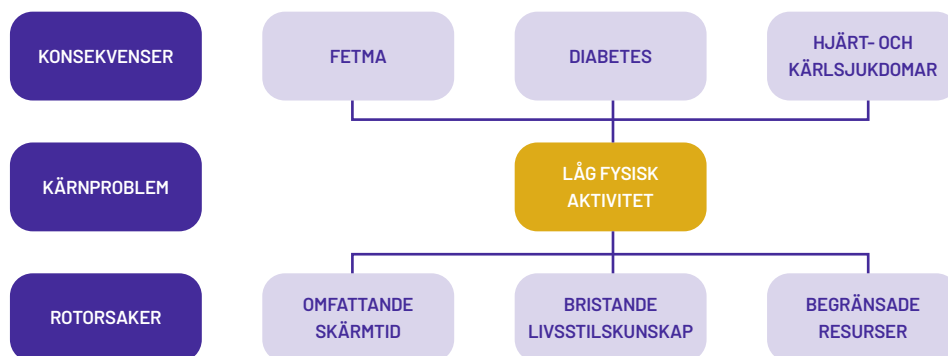
Exempel

Nedanstående bild visar rotorsaker, kärnproblem och konsekvenser relaterade till en insats som uppmuntrar unga människor att vara mer fysiskt aktiva. Kärnproblemet här är "låg fysisk aktivitetsnivå". De större utmaningarna, eller konsekvenserna, som en högre fysisk aktivitetsnivå hoppas minska är diabetes, fetma och hjärt- och kärlsjukdomar, eftersom det är just dessa konsekvenser som orsakar mänskligt lidande och höga samhällskostnader.

Dock kan vi inte definiera dessa konsekvenser som den här insatsens kärnproblem. Vi kan inte mäta insatsens effekt genom att mäta t.ex. indikatorer på diabetes eller antal personer med fetma. För det första påverkas dessa sjukdomar också av andra orsaker som kost och genetik, och insatsen i exemplet har direkt inverkan endast på fysisk aktivitet. För det andra kommer den potentiella konsekvensen i form av nämnda sjukdomar att inträffa i en avlägsen framtid efter insatsens avslutande, vilket gör det omöjligt att mäta utfallen inom en rimlig tidsram.

Bild 5

Struktur för definition av den utmaning som adresseras – kärnproblemet



Steg 2: Välj bra indikatorer

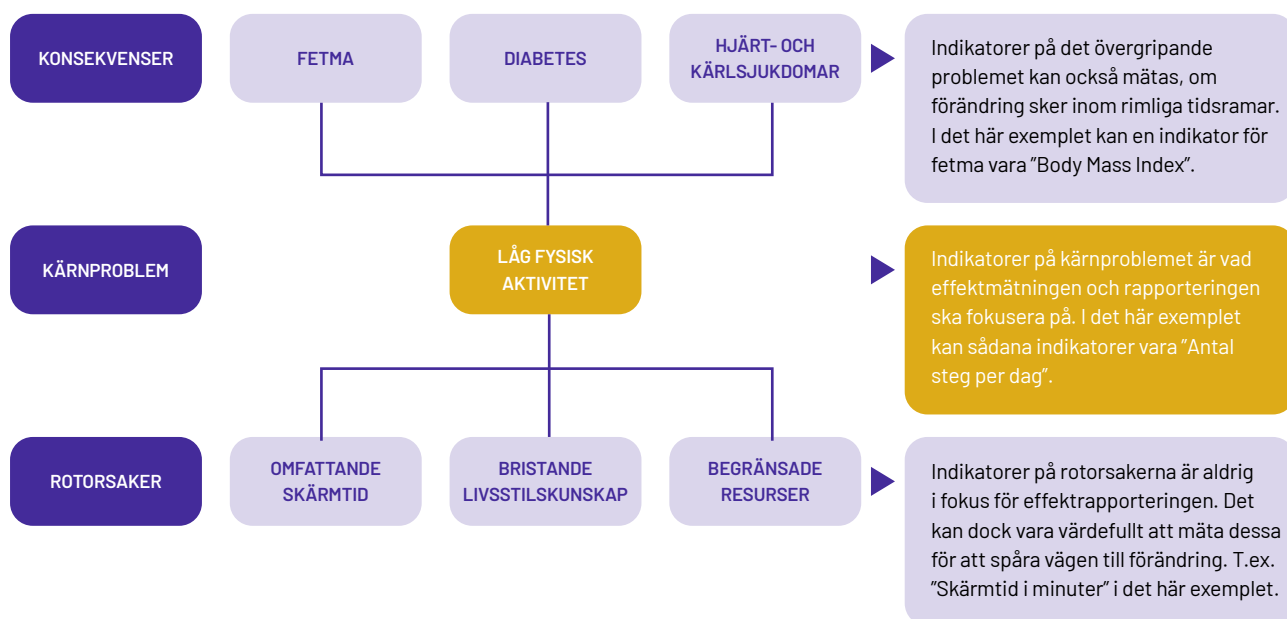
Undersök hur utmaningen bäst kan beskrivas på ett mätbart sätt. Arbetslöshet kan mätas som "Andel av målgruppen i deltids- eller heltidsanställningar under perioden". Hur väl elever lyckas i skolan kan mätas som "Andel elever med minst E i alla ämnen" eller "Andel elever med gymnasiebehörighet". Låg självständighet hos äldre kan mätas som "Snittantalet beviljade hemtjänsttimmar per brukare och månad", och incidensen av diabetes kan mätas som "Nivå av långtidsblodssocker: HbA1C hos målgruppen".

Indikatorerna bör:

- A** Vara mätbara på kort eller medellång sikt (om inte så är fallet är kärnproblemet förmodligen inte väl definierat).
- B** Spegla utvecklingen av kärnproblemet på ett objektiva och acceptabelt sätt (t.ex. kärnproblem: "Låg nivå av fysisk aktivitet" – indikator: "Antal steg per dag")
- C** Inte vara binär ("det finns..." / "det finns inte..."), eftersom binära indikatorer gör det omöjligt att mäta utvecklingen över tid, och inte fångar gradvisa förbättringar mot ett uppsatt mål.
- D** Inte förväxlas med ett avsett utfall ("ökad...", "minskad..."). "Minskat vårdbehov" ett avsett utfall, "Antal nya patienter med..." är en indikator.
- E** Bedömas och mätas på ett så objektiva sätt som möjligt, t.ex. statistik, tillgängliga data eller enkäter.

Bild 6

Struktur för val av indikatorer



Steg 3: Definiera rätt målgrupp

När målgruppen ska definieras är det viktigt att tänka på:

- A** Kan individer i målgruppen någorlunda lätt identifieras? Kan de identifieras med hjälp av existerande och tillgängliga data? Finns de i ett visst område, på en viss skola?
- B** Kan målgruppens storlek kvantifieras? Finns data som möjliggör insikt i hur stor målgruppen är eller hur stor den riskerar att bli?
- C** Kan den tilltänkta målgruppen påverkas avseende utmaningen som adresseras? Ex: Om syftet är att minska ungdomsbrottslighet, finns större möjlighet att förhindra att unga personer blir kriminella eller att få redan kriminella ungdomar att hoppa av?
- D** Kan målgruppens utveckling avseende de tilltänkta utfallen följas upp på ett genomförbart och acceptabelt sätt? Accepterar målgruppen att t.ex. lämna blodprov, svara på enkäter eller på annat sätt att lämna ifrån sig information?

Om svaren på någon av ovanstående frågor är nej, kan det bli svårt att adressera utmaningen på ett tillfredsställande sätt. Då kan kärnproblemet behöva omformuleras.

Exempel

Kärnproblemet "hög ungdomskriminalitet i området" bör eventuellt omformuleras till "omfattande rekrytering av mycket unga till kriminell verksamhet". Omformuleringen bör ske eftersom analysen ovan visat att insatsen kommer ha begränsad påverkan på redan kriminella ungdomar. Som en följd av en sådan omformulering bör också insatsens utfall och dess målvärden justeras för att sättas i förhållande till det nya kärnproblemet.

När målgruppen analyseras är det viktigt att utreda huruvida *hela* målgruppen har liknande behov för att den adresserade utmaningen ska kunna lösas eller minskas. Det görs bäst genom att ta reda på om alla i målgruppen har samma bakomliggande rotorsaker. Som exempel kan arbetslöshet bero på en rad olika rotorsaker, sjukdom likaså. Om det finns tydliga grupper med olika rotorsaker till utmaningen och därigenom olika behov, är viktigt att definiera och kvantifiera *undergrupper*.

Med information om eventuella undergrupper och deras varierande behov är det lättare att utvärdera vilka insatser eller tjänster som har bäst förutsättningar att lyckas. Vidare kan förväntade utfallsnivåer i olika grupper bättre uppskattas då vissa grupper kanske är lättare att hjälpa och påverka än andra.

Att definiera och validera en målgrupp utan att involvera denna, och verksamheterna som har för vana att arbeta med målgruppen, är riskabelt. Ofta missas då värdefull information som är viktig för att avgöra vilka behov och förutsättningar som finns, och för att bedöma vilka leverantörer och lösningar som har bäst möjligheter att uppnå de eftersökta utfallen.

Ibland upptäcks då att målgruppen inte själv uppfattar att den har den formulerade utmaningen eller att utmaningens omfattning har under- eller överskattats.

Steg 4: Fastställ ett utgångsvärde och ett referensscenario

Att fastställa ett utgångsvärde

Med hjälp av statistik, tillgänglig data, undersökningar eller andra mätningar kan vi fastställa indikatorns utgångsvärde.

Exempel

Forskningsrapporter kan visa att ungdomar mellan 11 och 13 år i en viss målgrupp tar cirka 3000 steg per dag, att den disponibla inkomsten i målgruppen är i genomsnitt 11 000 kronor per månad eller att andelen elever utan godkända betyg från grundskolan i en viss kommun är 24 %. Vi kan även göra egna mätningar och t.ex. konstatera att 80 % av invånarna i en stadsdel känner sig otrygga utomhus efter mörkrets inbrott.

Att fastställa ett referensscenario

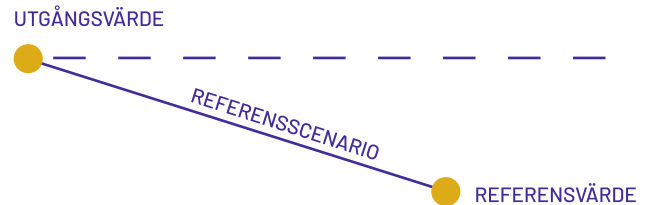
Ett referensscenario är den sannolika utvecklingen av en indikator utan den tilltänkta insatsen. Indikatorns referensvärde vid en viss tidpunkt längre fram, kan vara sämre än utgångsvärdet, om till exempel människor blir sjukare med tiden, eller arbetslösa i större utsträckning. Indikatorns framtida referensvärden kan också vara de samma som utgångsvärdet, t.ex. om det årliga insjuknandet i en viss sjukdom är och har varit stabilt över flera år. Slutligen kan indikatorns framtida referensvärden faktiskt också vara bättre än utgångsvärdet. Så är fallet när en förbättring sannolikt ändå skulle ha skett, även utan den tilltänkta insatsen. T.ex. är det sannolikt så att målgruppens språkkunskaper förbättras över tid även utan den tilltänkta insatsen, bara genom att de bor i landet.

Använd objektiv och evidensbaserad information, intervju experter, intressenter eller målgruppen, för att upprätta ett referensscenario och göra rimliga, verifierbara hypoteser. Ett referensscenario bör vara en realistisk illustration av en sannolik, alternativ utveckling som följer av insatsen, inte fastställandet av en absolut sanning.

Exempel på referensscenarier

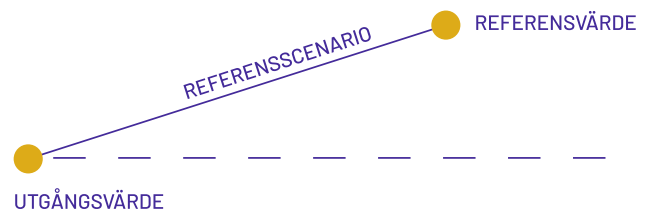
Utfallet skulle sannolikt ha förvärrats med tiden.

Detta skulle vara fallet vid många förebyggande insatser där vi vill förhindra att något händer eller förvärras, t.ex. förebygga sjukdom, olycksfall, arbetslöshet eller skolmisslyckanden. I dessa fall skulle indikatorerna sannolikt ha utvecklats på ett negativt sätt utan vår insats.



Utfallet skulle sannolikt blivit bättre över tiden

I dessa fall skulle en förbättring sannolikt ha skett även utan vår insats. Detta kan vara fallet för vissa sjukdomar, språkkunskaper eller skolresultat, där andra insatser sannolikt skapar en viss förbättring. Syftet med vår verksamhet i dessa fall är att skapa ännu bättre resultat än referensscenariot.



Utfallet skulle sannolikt varit stabilt över tiden

Detta är fallet för vissa typer av sjukdomar eller arbetslöshet i vissa grupper, där läget varit det samma över lång tid och sannolikt kommer att förbli oförändrat om inget annat görs. Här blir då utgångsvärdet och referensvärdet sannolikt att vara detsamma.



Bild 7

Exempel på referensscenarier

Steg 5: Rotorsaksanalys, insatsdefinition och förändringsteori

Med utgångspunkt i definitionen av den utmaning som adresseras, definitionen av målgruppen, kvantifiering av utgångsvärde och modellering av referensscenarier, ska möjliga insatser som skulle kunna ge önskade utfall undersökas. Detta kräver ofta en ordentlig rotorsaksanalys för att förstå vilka anledningar och orsaker som ligger bakom utmaningen.

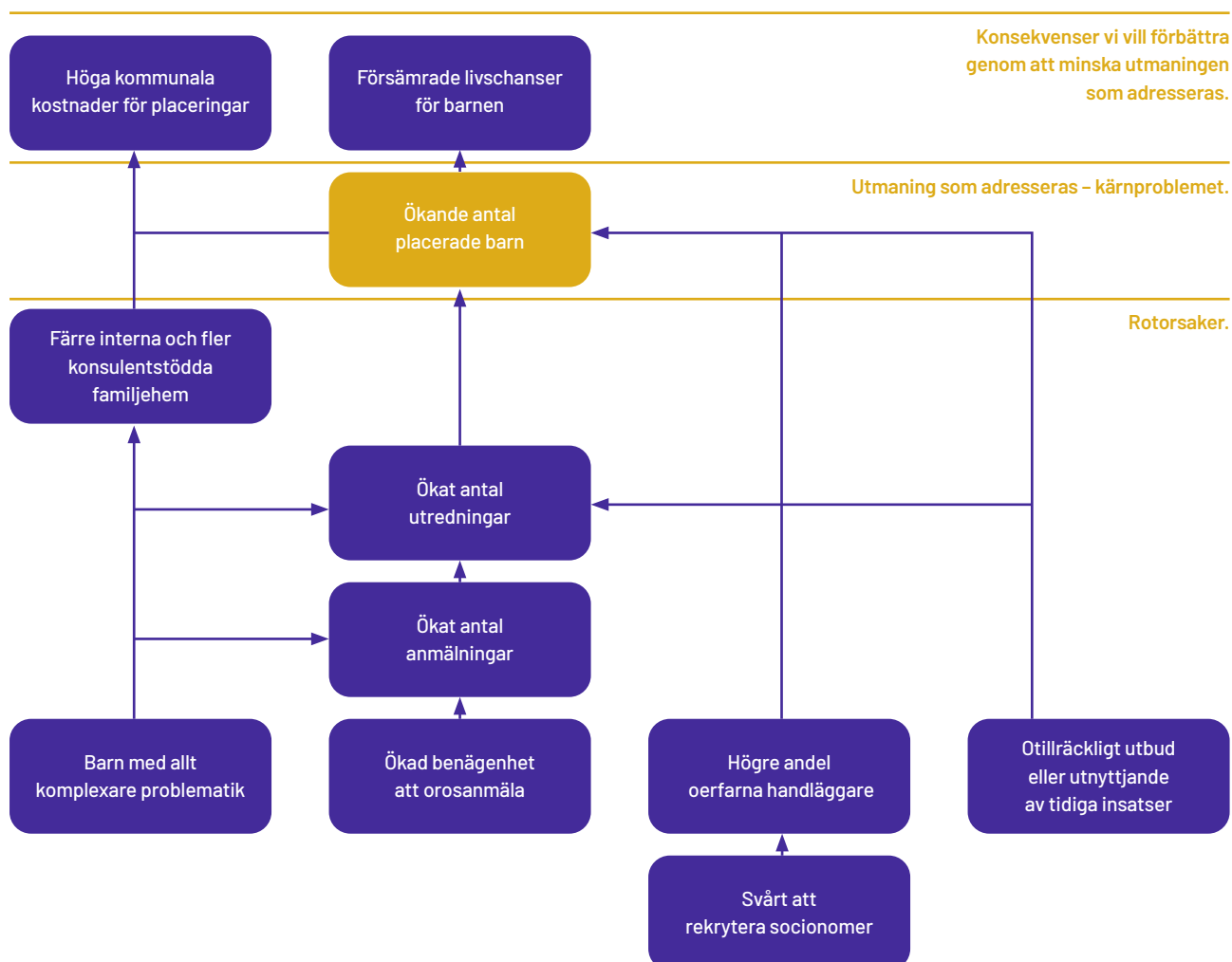
Även om avsikten är att upphandla en leverantör under ett operationellt utfallskontrakt är det viktigt att ha någorlunda god kunskap om vilka typer av insatser som gett bäst resultat historiskt på den utmaning som adresseras.

Rotorsakerna behöver vi förstå för att säkra att vi kan påverka dem i positiv riktning på något sätt, för att på så sätt minska utmaningen som adresseras. I exemplet nedan kommer sannolikt inte antalet placerade barn att minska om inte fler erfarna handläggare och utredare tillsätts, som bättre kan identifiera tidiga och förebyggande insatser, och att sådana insatser naturligtvis finns att tillgå.

Bild 8
Exempel på
rotorsaksanalys

Exempel på rotorsaksanalys

Utmaning som adresseras – kärnproblemet: Ökande antal placerade barn



Utmaningen som adresseras måste som sagt vara rätt definierad, för det är baserat på den som utfallen av insatserna ska mätas. I exemplet ovan är målet att antalet placerade barn minskar, och med detta att kostnaderna för placeringar minskar. Konsekvenserna som ska påverkas i exemplet är såväl kvalitativa som ekonomiska. Förhoppningen är att de minskade placeringarna och fler förebyggande insatser ska leda till att barnens livsvillkor förbättras.

I detta steg kan det vara viktigt att söka i databaser som t.ex. PubMed eller Google Scholar för att se vilka typer av insatser som har vetenskaplig evidens inom området. Numer kan även olika AI-verktyg vara av stor hjälp när det gäller att snabbt och med liten ansträngning skaffa sig en översikt över framgångsrika och evidensbaserade insatser och lösningar.

Ett annat sätt att skapa sig en bild av vilka insatser som kan komma i fråga och hur väl dessa har fungerat, är att intervjua experter på området. Sådana kan vara forskare såväl som praktiker, representanter från offentlig sektor eller civilsamhället. Det är också viktigt att avgöra vad som bäst görs i den egna organisationen och vad som eventuellt behöver upphandlas. Viktigt är då att beakta vilken kunskap och kapacitet som finns hos den eller de organisationer som ska genomföra insatserna.

Förändringsteori

Med en bild av möjliga insatser kan vi bygga en förändringsteori. En förändringsteori beskriver i flera steg hur insatsen eller insatserna, leder till en minskning av den adresserade utmaningen. I varje steg ska en uppskattning göras av hur stor påverkan förändringen får på följande steg.

I exemplet nedan ska föräldrar med barn som har svårare social problematik tidigt erbjudas föräldrastöd och familjeterapi samt följas upp och stöttas över tid. Målsättningen är att minska risken att barnet måste placeras i framtiden, inte klarar skolan och eventuellt dras in i kriminalitet eller missbruk. Familjerna ska fångas upp i skolan, där barn med social problematik oftast identifieras tidigt, men familjerna ska också kunna ansöka direkt hos socialtjänsten för att få hjälp och stöd.

Förändringsteori: Preventiv insats för att tidigt stödja familjer med utåtagerande barn och därigenom minska risken för framtida placeringsbehov.

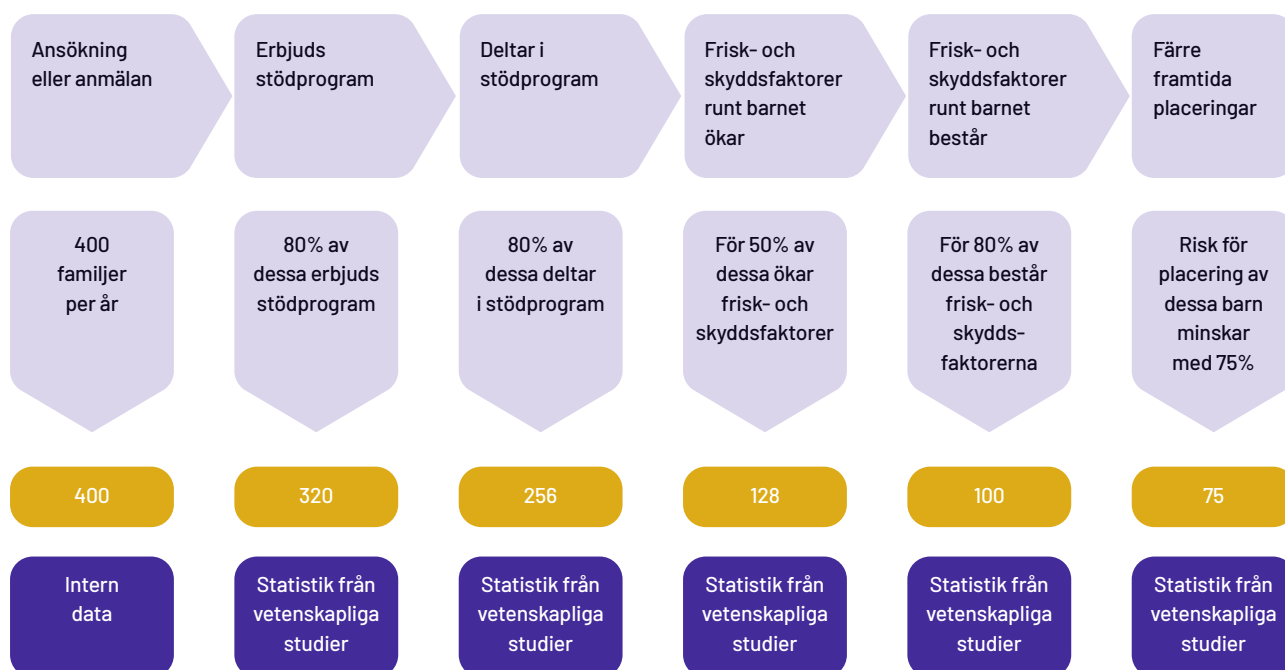


Bild 9
Exempel på förändringsteori

Genom att göra en förändringsteori, och styrka antaganden i varje steg med godtagbar evidens, kan realistiska utfallsmål sättas och användas för att bygga den ekonomiska modellen (se avsnitten 5.2 och 5.3 nedan).

Steg 6: Fastställ utfallsscenario och utfallsmål

Utfallsscenariot är den sannolika utvecklingen av indikatorerna som ett resultat av den tilltänkta insatsen.

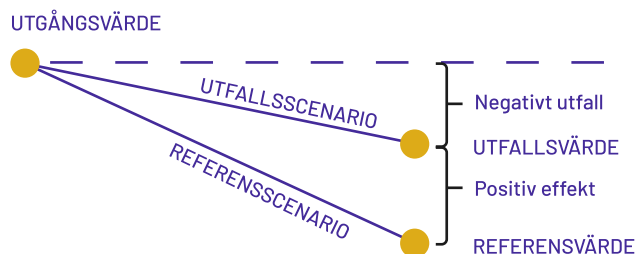
Att göra en sådan modell är viktigt för att säkra att insatsen med god sannolikhet kommer att kunna åstadkomma en förändring som har tillräcklig skala, djup och varaktighet. Det är också viktigt att kunna verifiera huruvida kostnaderna för att åstadkomma dessa utfall inte överstiger det värde som sannolikt skapas för samhället (antingen i form av besparingar eller i form av minskad resursförbrukning) eller de icke-ekonomiska värden såsom minskat lidande för människan och förbättrad kvalitet.

Ett utfallsscenario måste baseras på välgrundade hypoteser om den sannolika förändringen och resultaten av insatsen. Ett utfallsscenario bygger på den analys man gjort i förändringsteorin. Alla hypoteser bör baseras på objektiva data såsom historiska och dokumenterade erfarenheter, vetenskapliga rapporter, intervjuer med experter eller med målgruppen. Ett utfallsscenario bör vara en illustration av en trolig utveckling, inte fastställandet av en absolut sanning.

Exempel på utfallsscenarioer

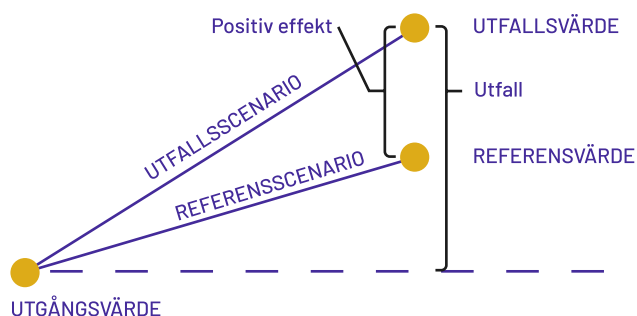
Negativt utfall, positiv effekt

I det här exemplet arbetar vi för att förebygga sjukdomar. Startvärdet är 0, ingen i målgruppen har sjukdomen ännu. Referensscenariot är negativt, t.ex. att 30 % av målgruppen sannolikt skulle ha drabbats av en sjukdom om 3 år. Om med vår intervention endast 10 % kommer att få sjukdomen (vårt utfallsscenario), så är vår effekt att vi sannolikt kommer att förebygga sjukdom för 20 % av målgruppen.



Effekten är mindre än utfallet

I detta exempel skulle indikatorerna ha förbättrats även utan vår aktivitet, t.ex. genom andra insatser. Våra utfall är betydande, men vår effekt är bara skillnaden mellan våra utfall och vad som troligen skulle ha inträffat annars. Exempelvis förväntas andelen elever på SFI som klarar målen inom förväntad tid förbättras med 10 % årligen. Med vår aktivitet förbättras de med 30 % årligen. Vår effekt är 20 % fler elever som når målen.



Effekten är större än utfallet

I detta exempel är den disponibla inkomsten i målgruppen initialt låg och skulle fortsätta att försämrans över tiden. Om den disponibla inkomsten med vår aktivitet ökar över utgångsvärdet, är vår effekt större än våra utfall.

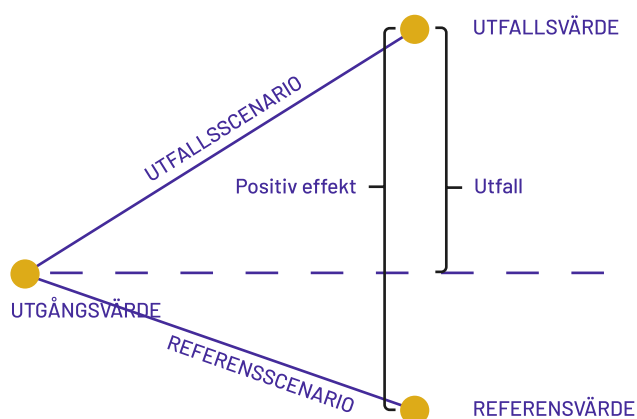


Bild 10
Exempel på utfallsscenarioer

Upprätta mål med tillräcklig skala, djup och varaktighet

All positiv förändring är bra. Men för att en förändring ska anses ha skapat en verklig effekt för samhälle och individ, måste den vara av en viss betydelse. Dessa nivåer är inte standardtal eller absoluta tal, utan bestäms av vilka nivåer som behövs för att uppnå det avsedda övergripande målet. Utfallsmålen analyseras i tre dimensioner: skala, djup och varaktighet,

Skala

Skala är andelen av målgruppen som upplever förändringen. Om en insats för att förebygga sjukdom erbjuds tusen personer, och endast två av dessa upplever någon förändring, är omfattningen sannolikt otillräcklig för att det ska bli en påverkan på folkhälsan på grupp nivå.

Djup

Djupet avser hur mycket förändring som skapas. Om vårt mål är att öka den disponibla inkomsten, så gör vi det med syftet att människors livschanser ska förbättras. En ökning med 100 kr i månaden är sannolikt inte tillräckligt för att det ska bli en förbättring av livskvalitet eller livschanser.

Varaktighet

Varaktighet är hur länge förändringen måste pågå för att det ska bli någon verklig effekt. En ökning av den disponibla inkomsten som varar en månad räcker inte för att målgruppen ska uppleva förbättrade livschanser.

Exempel

Om vi vill minska risken för diabetes, genom att öka den fysiska aktivitetsnivån, räcker det troligen inte att öka antalet steg som målgruppen tar från 3000 om dagen till 3100 om dagen (otillräckligt djup) för att skapa skillnad på hälsan. För att få effekt på sjukvårdskostnaderna för denna grupp räcker det sannolikt inte heller att enbart 5 % av de som får insatsen, förbättrar sitt dagliga antal steg (otillräcklig skala). Om de som gör en positiv förflyttning enbart håller i sin nya, högre aktivitetsnivå i en månad får detta ingen långvarig effekt på hälsan och får ingen påverkan på våra övergripande mål (otillräcklig varaktighet).

Att sätta upp utfallsmål på skala, djup och varaktighet är avgörande för att utvärdera effekten och de värden som skapas. Vad som är tillräcklig skala, djup och varaktighet kommer i många fall att vara subjektivt. Vi föreslår att användarna av denna vägledning är transparenta i sina antaganden och hypoteser och att de förändringsnivåer som anses vara "tillräckliga" är baserade på allmän eller vetenskaplig kunskap.

Exempel på nivåer för utfall i förhållande till skala, djup och varaktighet

Utmaning som adresseras	Utgångsvärde	Målsättning för djup	Målsättning för skala	Målsättning för varaktighet
Låg fysisk aktivitetsnivå	3 000 steg per dag	10'000 steg per dag	> 50% av användare	> 2 år
Låg sysselsättningsnivå bland ungdomar	Genomsnittlig yrkesaktivitet = 20 % (1 dag i veckan)	Genomsnittlig aktivitetsgrad > 80 % (4 dagar i veckan)	> 50 % av målgruppen	> 2 år
Stort antal barn med långa och verkningslösa placeringar	Snittantalet placeringsdygn för barn med placering längre än 1 månad = 450	Snittantalet placeringsdygn för barn med placering längre än 1 månad = 200	> 50 % målgruppen	> 5 år
Högt omsorgsbehov hos äldre personer över 65 år	Snittantal beviljade hemtjänsttimmar per brukare och månad = 42	Snittantal beviljade hemtjänsttimmar per brukare och månad = 35	Beräknat på hela målgruppen	> 2 år
Hög förekomst av typ 2-diabetes	Utgångsvärde: HbA1c = 42-48 (prediabetes) Referensvärde HbA1c = >48 (diabetes 2)	Målsättning för utfall: HbA1c =<40 (icke-diabetes)	> 60% av målgruppen	> 2 år

Bild 11

Exempel på nivåer för utfall i förhållande till skala, djup och varaktighet

Steg 7: Fastställ insatsens sannolika sociala och ekonomiska effekter

Genom att jämföra referensscenariot och utfallsscenariot synliggörs de sannolika effekterna av insatsen. Ett referensscenario och ett utfallsscenario kan också göras för utmaningens kostnader.

Kostnadernas referensscenario

Den sannolika utvecklingen av utmaningens kostnader som de kommer att se ut utan den tilltänkta insatsen.

Kostnadernas utfallsscenario

Den sannolika utvecklingen av utmaningens kostnader som de kommer att se ut som en följd av de sannolika utfallen.

Den ekonomiska effekten

Skillnaden mellan dessa två scenarier är den ekonomiska effekten av insatsen. Den ekonomiska effekten kan sedan ställas mot insatsens kostnader (se 5.2).

5.2 Budgetering, kostnader och finansieringsbehov

I ett finansiellt utfallskontrakt ska utfallsbeställaren göra en budget för samtliga merkostnader som uppstår som ett resultat av insatsen. Sådana merkostnader kan utgöras av ny personal som ska anställas, produkter, tjänster eller system som ska upphandlas, mätningar, provtagning, lokaler etc.

Insatsens budget avgör vilken finansiering som behövs från finansiären. Utfallsbeställaren kan välja att finansiera hela eller delar av insatsens budget i ett finansiellt utfallskontrakt. Om utfallsbeställaren själv ska finansiera en del av kostnaderna kommer finansiären att kräva att utfallsbeställaren kontraktuellt förbinder sig att stå för denna finansiering under hela kontraktperioden.

I ett operationellt utfallskontrakt är det leverantören som erbjuder ett pris för de önskade utfallen. I sin budget ska utfallsbeställaren ta höjd för de sannolika kostnader som kan uppstå de år då betalning för utfall sannolikt ska ske.

5.3 Val av finansiellt eller operationellt utfallskontrakt

Vid detta skede i processen behöver utfallsbeställaren bestämma om insatsen ska genomföras med egna resurser eller om en eller flera leverantörer ska upphandlas. Det är alltså en fråga om huruvida ett operationellt eller ett finansiellt utfallskontrakt ska ingås.

Det finns här flera överväganden att göra. Som en grundläggande premis gäller att utfallsbeställaren inte kan lägga ut aktiviteter som innefattar myndighetsutövning på en extern part; den delen av aktiviteterna måste alltid behållas i offentlig regi. Utöver det finns ett antal frågor som utfallsbeställaren måste ställa sig, exempelvis:

- Har vi tillräckligt med resurser med rätt kompetens inom vår organisation för att genomföra insatsen?
- Finns det leverantörer på marknaden som bättre skulle kunna genomföra insatsen och nå bättre utfall?
- Hur tror vi att insatsen genomförs effektivast: av en leverantör eller genom att vi använder befintlig personal eller anställer ny sådan?
- Hur beroende kommer vi bli av en vald leverantör för att inte bara uppnå de önskade utfallen utan också senare upprätthålla uppnådda resultat?
- Är det lämpligt, med hänsyn till insatsens art, att anlita en leverantör för att genomföra insatsen?

Att besvara dessa och liknande frågor kräver faktainsamling och analys. I slutändan handlar det om att välja den lösning som utfallsbeställaren tror skapar bäst förutsättningar för att uppnå utfallen och sedan bibehålla dessa.

Om det mest lämpliga är att utfallsbeställaren själv är huvudsaklig utförare av insatsen, är ett finansiellt utfallskontrakt bäst lämpat. Om däremot en leverantör kan nå bättre resultat, är ett operationellt utfallskontrakt ett bättre alternativ. Den ekonomiska effekten av båda dessa typer av utfallskontrakt är i stort sett den samma: utfallsbeställaren betalar enbart för uppnådda utfall.

Finansiellt utfallskontrakt i form av lån eller obligation

Fokus i den här handboken ligger på finansiella utfallskontrakt i form av lån med villkorad återbetalning beroende på utfall. Alternativet till detta är att använda sig av en obligation som finansiellt instrument. Det är bra att känna till några av de överväganden som behöver göras vid val mellan lån och obligation.

Ett lån innebär att utfallsbeställaren lånar medel direkt från en långivare, ofta en finansiär specialiserad på utfallskontrakt. Obligationer däremot, är skuldebrev som ges ut av utfallsbeställaren med hjälp av ett emissionsinstitut (ofta en bank) och säljs till investerare, såsom pensionsfonder eller andra institutionella aktörer. Obligationer används ofta för att samla in större belopp och kan sprida risken mellan flera investerare.

Lån är ofta snabbare att få på plats och har lägre initiala kostnader. Dessutom kan lånevillkor skräddarsys efter specifika behov, såsom anpassade återbetalningsplaner. Begränsningen med lån ligger i kapitalbasen, då långivaren ofta har ett tak för

hur mycket som kan lånas ut, vilket kan vara en utmaning för större projekt. Fördelen är att lånefinansiering innebär mindre krav på offentlig rapportering och insyn jämfört med andra alternativ.

Obligationer innebär högre initiala kostnader och längre tidsåtgång på grund av kraven på due diligence och ibland kreditvärdering. Obligationer är attraktiva för investerare eftersom de ofta kan handlas på sekundärmarknaden, vilket skapar en högre grad av likviditet. De flesta institutionella investerare kan inte i dagsläget ingå utfallskontrakt direkt med en utfallsbeställare. Utfallskontraktet är en relativt okänd investeringsform som de har svårt att hantera i sina interna strukturer. Då samma mekanismer kan uppnås i en obligation kan det därför för större utfallskontrakt finnas ett värde i att använda obligationen som instrument, då man därigenom kan samla större och mer kapitalstarka finansiärer. Det är dock viktigt att komma ihåg att obligationsfinansiering ställer högre krav på transparens och rapportering, vilket kan innebära ökad administrativ börda för utfallsbeställaren.

Valet mellan lån och obligation bör baseras på projektets storlek, tidsramar och finansiella krav. Utfallsbeställaren bör noggrant utvärdera sina förutsättningar och marknadens investerarintresse innan beslut fattas.

Operationellt utfallskontrakt

I de fall hela insatsen och ansvaret för utfallen kan läggas på en leverantör, är ett operationellt utfallskontrakt bäst lämpat. Som utfallsbeställare upphandlar man då leverantören enligt gällande upphandlingslagstiftning. Det som skiljer en upphandling av ett operationellt utfallskontrakt mot en traditionell upphandling är att det inte är en specifik produkt eller tjänst som upphandlas, utan de önskade utfallen.

För att kunna upphandla en leverantör i ett operationellt utfallskontrakt bör utfallsbeställaren initialt ha genomfört en förstudie enligt ovan. Man bör ha en klar bild av utmaningen som ska adresseras, målgruppen, referensscenarier och önskade utfall, hur dessa ska mätas och vilken skala, djup och varaktighet dessa ska ha. De delar i förstudien som man som utfallsbeställare inte behöver – eller ens kan – göra, är val av insats, utfallsscenario, förändringsteori samt beräkningen av priset per utfallsenhet. Denna del ska åläggas leverantörerna som svarar på upphandlingen.

Utvärderingen av leverantörerna bör sedan ske på flera kvalitetsparametrar samt såklart på priset de önskar för att nå de önskade utfallen och ofta gör leverantören detta tillsammans med finansiären. Det är viktigt att en leverantör kan visa på kapacitet att leverera insatsen, historisk framgångsfaktor samt evidens för de tilltänkta insatserna. De bör också kunna beskriva förändringsteori, alltså hur de med sina insatser ämnar nå de önskade målen, steg för steg.

I ett finansiellt utfallskontrakt är det utfallsbeställaren, ofta en kommun eller en region, som tillsammans med en finansiär genomför hela förstudien innan kontraktet kan skrivas. I ett operationellt utfallskontrakt är det utfallsbeställaren som definierar utmaningen, referensscenarier, beräknar var utmaningen kostar samt sätter utfalls-mål. Det är leverantören, ibland tillsammans med en finansiär, som etablerar utfallsscenario, förändringsteori samt beräknar priset och betalningsvillkor (se avsnitt 5.4 Ersättningsmodell).

5.4 Val av ersättningsmodell

Det finns två huvudsakliga ersättningsmodeller i ett utfallskontrakt. I det första fallet skapar insatserna ekonomiska effekter för utfallsbeställaren. Sådana utfall kan vara minskade kostnader för placeringsdygn i familjehem. Principen är då att dessa ekonomiska effekter beräknas och sedan fördelas mellan finansiären eller leverantören och utfallsbeställaren enligt en fördelningsnyckel. Nedan finns ett exempel på en sådan ersättningsmodell:

Utfall	Utfallsmått/ utfallsenhet	Nettoutfall/ nettoutfalls- enhet (C)	Värde per nettoutfalls- enhet (D)	Ekonomiskt utfall per utfallsenhet (E)	Totalt ekonomiskt utfall (F)	Fördelning av ekonomiskt utfall (exempel)	
						UB*	UFO
Önskat utfall 1	Skillnad mellan vald indikator det aktuella året och värdet av samma indikator vid kontraktets start.	Utfallsmåttet justerat för utveckling i referensgrupp eller i resten av riket.	X kr	C x D	Summan av ekonomiska utfall per utfallsmål	20%	80%
Önskat utfall 2			Y kr	C x D		35%	65%
Önskat utfall 3			Z kr	C x D		50%	50%
Önskat utfall 4			W kr	C x D		65%	35%
						100%	0%

*Utfallsbeställaren

Bild 12

Exempel på återbetalningsmodell där utfallen skapar ett ekonomiskt värde för utfallsbeställaren

Det finns också fall där de önskade utfallen *inte* skapar några omedelbara ekonomiska effekter för utfallsbeställaren. Sådana utfall kan vara ökad andel elever som lämnar grundskolan med gymnasiebehörighet. Principen blir då i stället att parterna kommer överens om ett pris per utfallsenhet. Ersättningsmodellen kan då i stället ut så här:

Utfall	Utfallsmått/ utfallsenhet	Nettoutfall/ nettoutfallsenhet	Återbetalning per nettoutfallsenhet	Total återbetalning
Önskat utfall 1	Skillnad mellan vald indikator det aktuella året och värdet av samma indikator vid kontraktets start.	Utfallsmåttet justerat för utveckling i referensgrupp eller i resten av riket.	X kr	Summan av ekonomiska utfall per utfallsmål
Önskat utfall 2			Y kr	
Önskat utfall 3			Z kr	
Önskat utfall 4			W kr	

Bild 13

Exempel på återbetalningsmodell där utfallen inte skapar ett ekonomiskt värde för utfallsbeställaren



6

Juridik och avtalsmodell

6.1 Allmänt om avtalsform

Sociala utfallskontraktet – både operationella och finansiella – ska förstås dokumenteras i ett skriftligt avtal. I både operationella och finansiella utfallskontrakt är det viktigt att tänka igenom hur det skriftliga avtalet ska se ut. I båda kontraktsformerna är det avgörande för framgång att parterna kan samverka effektivt och ha flexibilitet i att uppnå de önskade utfallen till vinning för alla.

Avtalet ska tydliggöra parternas överenskommelse så att det är tydligt vad som åligger den ena eller andra parten att göra vid varje given tidpunkt. Samtidigt ligger det i det sociala utfallskontraktets natur att specificera mål och utfall snarare än aktiviteter och hur varje steg på vägen mot målen ska genomföras.

Det skrivna avtalet bör, utöver utfallsmål, mätmetoder, betalningsmodell och andra konkreta överenskommelser som parterna har enats om under processen beskriven i avsnitt 5 (Processen från idé till sociala utfall) utformas på ett sätt som balanserar utfallsbeställarens behov av flexibilitet och finansiärens eller leverantörens kreditrisk.

Denna balansakt är svår, om inte omöjlig, att gå med ett traditionellt, detaljreglerande avtal eftersom utförande och konkreta åtgärder inte är eller kan vara bestämda i detalj vid utfallskontraktets ingående. Det är målen och utfallen som är avgörande och vägen dit är oftast inte spikrak. För att båda parter ska känna sig trygga på den ofta slingrande vägen mot målen behöver det finnas ömsesidig respekt och tillit och framför allt ett forum för god och konstruktiv kommunikation när metoder och åtgärder behöver justeras längs vägen. Traditionella avtal är ofta utformade för två parter som bevakar sina respektive intressen. I sociala utfallskontrakt bör avtalet i stället utformas för att skapa och stödja ett partnerskap där parterna jobbar tillsammans mot samma mål och vinner och förlorar tillsammans.

En lämplig avtalsmodell är därför det så kallade relationsbaserade kontraktet, som syftar till att skapa förutsättningar just för sådana partnerskap. Vi kommer i det här avsnittet att beskriva huvuddragen för relationsbaserade sociala utfallskontrakt. Denna avtalsmodell finns beskriven på flera olika ställen, och skiljer sig på viktiga sätt från den traditionella, så kallade transaktionella avtalsformen¹.

¹ Se t.ex. Frydlinger et al., Contracting in the New Economy: Using Relational Contracts to Boost Trust and Collaboration in Strategic Business Relationships, Palgrave Macmillan, 2021 och Frydlinger, Hart and Vitasek, A New Approach to Contracts, Harvard Business Review, September 2019.

6.2 Fokus på relationen och de gemensamma målen

Att sociala utfallskontrakt bör vara relationsbaserade innebär att parternas relation bör ligga i starkt fokus; vilka mål parterna har med sin relation, dvs. de sociala utfallen, hur parterna ska kommunicera med varandra och samverka, vilka principer för uppträdande som gäller och så vidare. I ett transaktionsbaserat kontrakt ligger fokus på den eller de kommersiella transaktioner som sker mellan parterna; typiskt sett utbyte av varor eller tjänster mot ersättning.

Att relationen ligger i fokus betyder förstås inte att de kommersiella delarna är oviktiga. Men de behöver hanteras inom ramen för en stark relation baserad på tillit och ömsesidighet mellan parterna.

För att sammanfatta är det viktigt att inkludera bland annat följande element i sociala utfallskontrakt:

- A Beskrivning av utmaningen:** Beskrivning av den utmaning som parterna avser att adressera med avtalet. Läs mer om detta i avsnitt 5.1.1 ovan.
- B Utfall och mätbarhet:** Beskrivning av de avsedda utfallen, inklusive hur utfallsuppfyllelse ska mätas. Läs mer om detta i avsnitt 5.1.2 ovan.
- C Vägledande principer:** Principer om reciprocitet, skälighet, ärlighet m.m. som styr hur kontraktet ska tolkas och hur parterna ska agera. Läs mer om detta i avsnitt 6.3 nedan.
- D Affärsmässiga element:** Ersättningsmodellen m.m.. Läs mer om detta i avsnitt 5.3 ovan och avsnitt 6.3 nedan.
- E Struktur och styrning av relationen:** Projektledning, styrgrupp och beslutsfattande. Läs mer om detta i avsnitt 6.4 nedan.

Avtalet måste dessutom klargöra vem som har ansvar för olika moment eller processer och om en part behöver tillgång till något från den andra parten för att kunna genomföra de delar den har ansvar för. Det kan t.ex. handla om att den offentliga aktören ska vara den som remitterar deltagare till en insats eller ska hålla en anläggning tillgänglig för leverantören för att leverantören ska kunna genomföra arbetet som ska leda till utfallen.

Exempel

Ett blodprov behöver tas för att avgöra om en person ska inkluderas i en insats. Det är då viktigt att det framgår vilken part som har ansvar för att blodprovet tas och hur resultaten ska rapporteras och hanteras. Om en insats ska ske i skolan kan det behöva tydliggöras hur elever om ska erbjudas plats i insatsen, ska väljas ut, vem som är ansvarig för urvalet och vilken data ska som den parten ska ha tillgång till. Om utfallen ska skapas genom en installation eller ett IT-system kan avtalet behöva klargöra vem som ska ansvara för underhåll.

Det är ofta inte nödvändigt att gå in på detaljnivå i sociala utfallskontrakt eftersom kontraktet framför allt ska fokusera på målet och inte i samma utsträckning på vägen dit. I operationella utfallskontrakt kan en mer detaljerad ansvarsuppdelning dock behöva inkluderas, jämfört med finansiella utfallskontrakt. I det finansiella utfallskontrakt är det ju den part som tar emot finansieringen som också ansvarar för att nå målen. Eftersom utfallen i hög grad är avhängiga av att alla delar i processen fungerar, är det viktigt att noga tänka igenom vem som gör vad, innan avtalet skrivs på.

6.3 Partnerskap genom vägledande principer

Sociala utfallskontrakt bör lägga grunden för ett partnerskap baserat på tillit och transparens. Detta är avgörande för att parterna ska kunna hantera de ibland svåra avvägningarna mellan å ena sidan behovet av förutsebar riskhantering och å andra sidan behovet av flexibilitet i utförandet för att nå utfallen. Grunden för partnerskapet är alltid de önskade utfallen. Detta behöver dock kompletteras genom en överenskommelse om ett antal så kallade vägledande principer som parterna åtar sig att följa i förhållande till varandra under relationens fortvaro. Vanligast är att dessa sex vägledande principer används:

- A Reciprocitet:** ett ömsesidigt givande och tagande.
- B Autonomi:** att inte använda makt utan ge varandra möjlighet att fatta självständiga beslut.
- C Ärlighet:** att öppet dela information och att tala sanning om fakta och sina intentioner.
- D Lojalitet:** att inte bara se till sina egna intressen utan att betrakta varandras och de människor som insatsen riktar sig till som lika viktiga.
- E Skälighet:** att ersättning, fördelning av risker, möjliga vinster och liknande står i proportion till respektive parts risktagande, insatser och verklighet.
- F Integritet:** att agera konsekvent och agera såsom parterna har kommit överens om att agera.

De vägledande principerna fyller, tillsammans med utfallsmålen, flera funktioner i kontraktet. En av dessa är att de utgör grunden för hur man också ska tolka kontraktet. Utfallskontraktet bör därför innehålla en skrivning motsvarande följande:

”Tolkning av Avtalet ska ske genom tillämpning av de Vägledande Principerna där den tolkning som bäst uppfyller den Gemensamma Visionen och Utfallsmålen ska ges företräde.”

6.4 Affärsmässiga element

När det kommer till de mer affärsmässiga elementen i avtalet finns det förstås ett antal viktiga saker som behöver regleras. Här följer några av de viktiga.

Ersättningsmodell

Skapandet av samstämmiga intressen och förväntningar är delvis redan hanterat genom att sätta upp mätbara utfall, tydliggöra ansvarsfördelning och anamma vägledande principer. Detta kompletteras sedan med den viktiga ersättningsmodellen, som reglerar hur finansiären eller leverantören får ersättning baserat på uppnåendet av de överenskomna utfallen. Eftersom ersättningsmodellen innebär att finansiären eller leverantören tar betydande ekonomiska risker i de fall utfallsmålen inte uppnås, är det avgörande att parterna underordnar och gör ersättningsmodellen till en del i den starka relation som etableras och upprätthålls genom kontraktet.

Processmått

För att säkra att insatsen går som planerat och att sannolikheten att önskade utfall nås är god, bör ett antal processmått följas upp. Det kan vara mått som antal deltagare, antal användare, antal anläggningar eller vissa delresultat som bör ha uppnåtts vid en viss tid som mäts vid överenskomna tidpunkter. Processmått är av särskild vikt för att kunna justera insatsen i tid. De är också avgörande för att kunna utnyttja stopp-loss klausulen (se nedan).

Stopp-loss klausul

Det är klokt att i avtalet inkludera en så kallad stop-loss klausul. En sådan klausul gör det möjligt att avbryta insatsen i förtid om vissa händelser inträffar eller om vissa delmål inte nås. Detta är en säkerhet för såväl finansiären eller leverantören som för utfallsbeställaren. Om en leverantör skulle vara bunden att leverera en tjänst, trots alldeles för få deltagare, skulle en sådan skyldighet kunna bli mycket kostsam för leverantören eller till och med sätta leverantörens existens på spel. Händelser i omvärlden eller interna förändringar hos utfallsbeställaren skulle kunna göra att insatsen inte kommer kunna leverera tillräckliga utfall. I ett sådant fall kan det vara bra för båda parter att avsluta insatsen och i stället kan finna bättre alternativ för att lösa eller minska utmaningen. Att ha en stop-loss klausul i kontraktet minskar risken att pengar spenderas på insatser som redan i ett tidigt skede kan misstänkas inte komma att ge resultat.

En sådan här reglering kan kräva flera klausuler för att få till en välbalanserad risk-avvägning. En del av en sådan reglering kan se ut så här:

”Om Stygruppen bedömer att Utfallsmålen inte uppnås eller inte kommer att uppnås i sådan grad att det är ekonomiskt försvarbart att fortsätta finansiera Projektet, har Part rätt att säga upp Avtalet genom skriftligt meddelande till Stygruppen. Part ska då lämna underlag som visar varför det är osannolikt att Utfallsmålen kommer att nås inom Avtalstiden på ett ekonomiskt försvarbart sätt. Parterna ska därefter, enligt de Vägledande Principerna, undersöka möjligheterna att fortsätta samarbetet genom att ändra Avtalet eller vidta andra åtgärder för att hantera effekterna av eventuellt avtalsbrott.”

En sådan här typ av skrivning behöver naturligtvis kompletteras med bestämmelser om eventuell rätt till återbetalning baserat på hittills uppnådda utfall m.m.

6.5 Flexibilitet genom struktur och process

För att uppnå den nödvändiga balansen mellan flexibilitet och riskhantering är det avgörande att parterna inrättar en robust struktur och process för att styra och följa upp sin relation. Alla kontrakt är inkompleta, inte minst sociala utfallskontrakt, där det är omöjligt att i detalj specificera hur de sociala utfallen ska uppnås vid kontraktets ingående. Den relationsbaserade kontraktsformen eftersträvar att vara ett mer flexibelt ramverk än omfattande och detaljstyrande klausuler. För att detta ska fungera är styrningen av relationen avgörande.

Struktur för relationsstyrning

Parterna kommer överens om en struktur för möten mellan representanter för parterna, som behöver träffas med viss frekvens för att följa upp insatsen och de överenskomna process- och utfallsmålen. Det är ofta en fördel att sätta upp ett s.k. insatsråd eller styrgrupp där representanter från finansiären och/eller leverantören, samt beslutsfattare hos utfallsbeställaren och dennes berörda verksamheter medverkar. Insatsrådet möts vid förutbestämda tidpunkter och kan sammankallas av endera part. Där redovisas resultat och utveckling, där diskuteras utmaningar och lösningar och där fattas beslut enligt en på förhand bestämd process.

En viktig del i relationsstyrningen handlar om förändringar av kontraktet, som alltid behöver ske i enlighet med de vägledande principerna. Ett exempel på en skrivning att inkludera om vad som händer om begäran om ändring av framställts kan vara följande:

”Parterna ska diskutera framställd begäran om förändring av Avtalet i enlighet med de Vägledande Principerna i syfte att hitta en lösning som bäst uppnår Utfallsmålen på ett sätt som är förenligt med de Vägledande Principerna.

Beslutsrätter

Parterna behöver komma överens om beslutsrätter, det vill säga om vissa beslut måste fattas gemensamt eller om någon av parterna ska ha ensam beslutanderätt. Vem avgör om en insats ska avslutas i förtid? Vem beslutar om det behövs utökad budget för insatsen? Vem beslutar om inkludering av deltagare? Vem har rätt att använda resultaten? Vem får lov att kommunicera kring avtalet och på vilket sätt? Vem fattar beslut om nyckelpersoner behöver bytas ut eller om insatsen på annat sätt behöver ändras.

Följande är ett exempel på en skrivning som kan inkluderas om parterna har en styrgrupp som består av representanter från flera olika aktörer, men där man behöver förtydliga vilka som också får rösta i styrgruppen.

”Endast Utfallsfinansiärens och Utfallsbeställarens representanter ska ha rösträtt i Styrgruppen. Det noteras att Styrgruppen inte har möjlighet att genom majoritetsbeslut frånta Part rättigheter eller skyldigheter som framgår av Avtalet, exempelvis avseende beslut om godkännande av Beslutsunderlag och liknande frågor”.

Etiska avvägningar

I vissa fall kan etiska avvägningar bli viktiga. Det kan handla om känslig information som behöver delas med leverantören eller utförande av vissa medicinska undersökningar. Viktigt är då att parterna tillsammans med verksamheterna utreder hur dessa situationer ska hanteras och vilka etiska förhållningsregler som ska finnas.

Det är också viktigt att sätta processer för vad som händer om det t.ex. upptäcks ett medicinskt tillstånd som kräver vård, om det upptäcks att ett barn far illa i hemmet eller att en anläggning inte är konform.

Mätning och uppföljning

Som nämnts ovan bör kontraktet fördela ansvaret för datainsamling, analys, verifiering och rapportering. Det finns olika alternativ för detta. Data som redan samlas in, t.ex. av utfallsbeställaren eller av andra offentliga myndigheter, kan med fördel användas när denna data väl representerar de indikatorer som ska följas upp. Egna mätningar så som enkäter eller medicinska mätningar är också bra mätmetoder. Det är att föredra om dessa görs av en oberoende part för att undvika intressekonflikter.

Den slutgiltiga verifieringen av de utfall som ska ligga till grund för ersättning till leverantör eller finansiär, bör i möjligaste mån göras av en oberoende part. Vem detta ska vara eller vilken typ av organisation som ska kunna göra detta bör specificeras i kontraktet. Avslutningsvis, bör kontraktet specificera vem som äger data, hur den ska lagras, vem som ska ha tillgång till den och vad den får användas till.

7

Sociala utfalls- kontrakt och offentlig upphandling

7.1 Generellt

Sociala utfallskontrakt – oavsett om den finansiella eller operationella modellen används – är fullt förenliga med lagstiftningen om offentlig upphandling (LoU).

Finansiering är undantaget LoU. Således står det en utfallsbeställare helt fritt att ingå ett finansiellt utfallskontrakt med valfri finansiär.

Upphandling av en leverantör som ska leverera utfall i ett operationellt utfallskontrakt är däremot underställt LoU. Det är viktigt att komma ihåg att några av grundsyftena med lagstiftningen om offentlig upphandling är att stat och kommun inte snedvrider konkurrensen på leverantörsmarknaden och att undvika olika former av korruption i relationen mellan det offentliga och privata. Täta och informella relationer mellan offentliga och privata eller idéburna aktörer kan därför utgöra en risk att dessa syften motverkas. En av de stora fördelarna med relationsbaserade kontrakt är dess tydlighet när det gäller hur parterna ska kommunicera och samverka med varandra. Kontraktet fastställer bland annat i vilka forum parterna ska arbeta och följa upp relationen, med vilken frekvens parterna ska mötas och övergripande agenda på möten. Resultat från möten bör dokumenteras i protokoll. Detta möjliggör inte bara en värdeskapande kommunikation mellan parterna utan även transparens och insyn i hur offentliga medel används, vilket gör att flera av de risker som förknippas med informella relationer minskar avsevärt.

7.2 Upphandling av leverantör i operationella utfallskontrakt

Operationella utfallskontrakt kommer typiskt sett att behöva ingås efter genomförande av en offentlig upphandling.

Val av upphandlingsform

Oavsett om det operationella utfallskontraktet ska skrivas som ett mer traditionellt kontrakt eller ett relationsbaserat sådant, är det oftast lämpligast att använda förhandlat förfarande eller i vissa fall till och med en konkurrenspräglad dialog. Eftersom det aldrig finns endast ett sätt att uppnå de önskade utfallen så kommer det typiskt sett att finnas behov av att träffas och förtydliga inlämnade anbud. I den relationsbaserade avtalsmodellen ligger mycket fokus på parternas relation, och det är sällan lämpligt att, om t.ex. ett öppet förfarande används, börja bygga den relationen efter att kontraktet har skrivits. I stället är det viktigt att använda de tillfällen till dialog och diskussion som både det förhandlade förfarandet och den konkurrenspräglade dialogen ger.

Förfrågningsunderlag

Förfrågningsunderlaget måste tydligt specificera den utmaning som ska adresseras genom det sociala utfallskontraktet. Den upphandlande organisationen måste dessutom tydligt ange att avsikten är att ingå, inte bara ett socialt utfallskontrakt, utan dessutom ett partnerskap. Den upphandlande organisationen behöver kommunicera sin önskan om att bygga en relation baserad på tillit och transparens till förmån för de människor för vilka insatser ska göras. Även om det är en kommersiell relation som ska inrättas måste alla involverade vara införstådda med att det är en kommersiell relation som är till för att gynna människor, inte sällan i utsatta situationer.

Utvärderingskriterier

Det är typiskt sett lämpligast att använda en utvärderingsmodell som fokuserar på det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet, gärna med kriterier kopplat till leverantörens förmåga att i sin leverans arbeta i ett partnerskap och nå de önskade utfallen. Det är däremot sällan lämpligt att använda lägsta pris som utvärderingskriterium. Enligt lagstiftningen om offentlig upphandling är det inte tillåtet att utvärdera anbudsgivaren; det är anbudet som ska utvärderas. Samtidigt är det viktigt att försöka hitta den partner som bäst kan samverka med den upphandlande organisationen för att uppnå de önskade utfallen. Därför är det lämpligt att låta anbudsgivarna ange i sina anbud hur de kommer att organisera sig och arbeta för att verka effektivt inom partnerskapet. Detta blir då en del av lösningen som anbudsgivarna erbjuder, vilket går att utvärdera.



8

Bokföringstekniska aspekter

8.1 Generellt

Sociala utfallskontrakt innebär finansiellt att utfallsbeställaren blir betalningspliktig gentemot finansiären eller leverantören löpande under insatsen beroende på hur väl insatsen går.

Eftersom sociala utfallskontrakt kan utformas och se ut på en mängd olika sätt måste varje avtal redovisningsmässigt tolkas separat utifrån innebörden i det specifika avtalet. Det går därför inte att ge en heltäckande beskrivning av hur bokföringen ska ske i varje enskilt fall.

I finansiella utfallskontrakt används finansieringsbeloppet till att betala för projektkostnader som uppkommer, t.ex. anställning av personal eller köp av tjänster. I operationella utfallskontrakt betalar utfallsbeställaren en leverantör för de uppnådda utfallen. I båda dessa fall belastar kostnaderna resultaträkningen. Skulle däremot inte tillräckliga utfall uppnås, ska utfallsbeställaren i ett finansiellt utfallskontrakt inte betala tillbaka hela summan till finansiären. Den del som inte betalas tillbaka, skrivs då ner på skuldsidan i balansräkningen och bokförs som en finansiell intäkt i resultaträkningen. Om tillräckliga utfall inte uppnås i ett operationellt utfallskontrakt, är det endast de utfall som uppstått som man betalar för och som belastar resultaträkningen som en kostnad. Skulle utfallen bli så pass bra att utfallsbeställaren i ett finansiellt utfallskontrakt ska betala tillbaka mer än finansieringsbeloppet, ska den överskjutande delen betraktas som en finansiell kostnad. Nedan regleras bokföringen av skuld, kostnader och eventuella intäkter för offentliga utfallsbeställare.

8.2 Tillämpliga regelverk för kommunala utfallsbeställare

Då utfallsbeställaren är en kommun eller en region är lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och Rådet för kommunal redovisnings (RKR) rekommendationer tillämpliga. De rekommendationer från RKR som framförallt bedöms vara tillämpliga är:

- RKR R2 Intäkter.
- RKR R7 Finansiella tillgångar och skulder.
- RKR R9 Avsättningar och ansvarsförbindelse.

RKR ger också ut idéskrifter, information och yttranden i specifika frågor. För närvarande har RKR inte gett ut någon mer specifik information eller regelverk som närmare reglerar hur sociala utfallskontrakt ska redovisas.

8.3 Redovisning för kommunala utfallsbeställare

När det kommer till redovisning av transaktioner under sociala utfallskontrakt behöver en kommunal utfallsbeställare förhålla sig till de tillämpliga regelverken. Se nedan sammanfattning av gällande principer för intäkter, tillgångar och skulder samt avsättningar och ansvarsförbindelser.

Intäkter (RKR R2)

En inkomst ska redovisas som intäkt först när samtliga av följande förutsättningar är uppfyllda:

- A** inkomsten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt,
- B** det är sannolikt att de ekonomiska fördelar som är förenliga med transaktionen kommer att tillfalla kommunen, och
- C** de eventuella utgifter som uppkommit eller som förväntas uppkomma till följd av transaktionen kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, och villkoren för den ekonomiska uppgörelsen ska i allt väsentligt ha fullgjorts.

Av RKR R2 framgår även att den del av en inkomst som inte uppfyller kriterierna för intäkt ska periodiseras och redovisas som skuld i balansräkningen. Finansiering som tas emot från en finansiär under ett finansiellt utfallskontrakt kan sålunda inte intäktsföras förrän det med mycket hög grad av säkerhet är så att kommunen får behålla de pengarna, alltså att utfallen är otillräckliga och att finansieringen inte ska betalas tillbaka.. Eftersom kommunen bara får behålla pengarna om insatsen inte lyckas kommer ingen del att kunna intäktsföras när pengarna tas emot.

Avsättningar/ansvarsförbindelse (RKR R9)

När en kommun ingår ett socialt utfallskontrakt uppstår en möjlig framtida förpliktelse att utbetala pengar. Kommunen måste då redovisa en ansvarsförbindelse och/eller en avsättning avseende beloppet för den möjliga förpliktelsen. Huruvida det är en ansvarsförbindelse eller en avsättning beror på hur stor sannolikhet kommunen bedömer att det är att beloppet ska återbetalas. Är det mer sannolikt att belopp ska återbetalas än att det inte ska återbetalas ska avsättning redovisas i balansräkningen.

Finansiella skulder (RKR R7)

När en kommun tar emot finansiering som med säkerhet ska återbetalas, t.ex. en del av ett lån under ett finansiellt utfallskontrakt, ska det beloppet redovisas som långfristig skuld till den del återbetalning sker mer än ett år efter balansdagen och som kortfristig skuld till den del återbetalning sker inom ett år efter balansdagen.

För att åskådliggöra redovisningen har vi beskrivit två förenklade exempel på avtalsförhållanden. Exempelen är inte heltäckande och varje avtal måste bedömas var för sig i enlighet med avtalets innebörd.

Exempel 1

Kommunen ingår ett finansiellt utfallskontrakt med en finansiär och tar emot tio miljoner kronor i form av ett lån som löper utan ränta. Pengarna används till en insats som bedrivs över tre år och pengarna från finansiären betalas ut med 3,3 mkr per år. Om insatserna inte lyckas kan, som beskrivits tidigare, kommunen inte behöva betala tillbaka någonting alls till finansiären. Detta bedömer dock kommunen inte vara sannolikt. I stället bedömer man det som sannolikt att man ska betala tillbaka mellan 8 och 14 miljoner kronor till finansiären beroende på hur bra resultatutfallet blir. Blir utfallet lyckat ska maximalt 14 miljoner kronor återbetalas och blir utfallet mindre lyckat ska 8 miljoner kronor återbetalas. Återbetalning kan också ske med andra belopp upp till som mest 14 miljoner kronor beroende på utfallet.

Redovisning exempel 1

När avtalet tecknas har kommunen en möjlig förpliktelse att betala ut maximalt 14 miljoner kronor. Detta belopp ska initialt redovisas som skuld samt ansvarsförbindelse och/eller avsättning i enlighet med kraven i RKR R2, RKR R7 och RKR R9. Nedan beskrivs i kronologisk ordning hur redovisningen ska ske.

- När avtalet tecknas bokför kommunen en fordran på finansiären om 10 mkr och en långfristig skuld om 8 mkr, då kommunen med säkerhet vet att det beloppet kommer att erhållas och med hög sannolikhet ska återbetalas. Skillnaden mellan 8 mkr och 10 mkr bokförs som avsättning då det bedöms vara relativt sannolikt men inte säkert att beloppet kommer att återbetalas.
- När kommunen erhåller utbetalning av de första 3,3 mkr så minskar fordran mot finansiären med samma belopp.
- Kommunen måste också initialt göra en bedömning av sannolikheten för att man ska behöva betala ut mer än den erhållna finansieringen om 10 mkr till finansiären. Om kommunen initialt bedömer att det är sannolikt att man kommer behöva betala tillbaka det maximala beloppet, så ska totalt ytterligare 4 mkr (skillnaden mellan 14 mkr och 10 mkr) redovisas som avsättning, dvs skillnaden mellan maximala beloppet och lånebeloppet. Motposten i balansräkningen blir en förutbetald kostnad som, successivt kostnadsförs över projektets löptid. Det vill säga om kommunen får 10 mkr men behöver betala tillbaka 14 mkr så ska 4 mkr kostnadsföras över projektets löptid. Enligt god redovisningssed ska kostnaden bokföras i enlighet med effektivräntemetoden. Men är projektet inte längre än 3 år i kombination med den osäkerhet som föreligger kring projektets utfall, så är bedömningen att kommunen i normalfallet kan redovisa kostnaden linjärt över perioden.
- När kommunen i början av år 2 erhåller ytterligare 3,3 mkr så bokförs detta belopp som minskad fordran på finansiären. I bokslutet år 2 behöver kommunen göra en förnyad bedömning av vilket belopp man kommer att återbetala till finansiären. Vid en eventuellt ändrad bedömning jämfört med tidigare behöver avsättningsbeloppet justeras. Vid bokslutet behöver också bedömas om återbetalningar ska ske inom 12 månader efter räkenskapsårets slut. Om så är fallet ska en omföring från långfristig skuld ske till kortfristig skuld.
- I början av år 3 erhåller kommunen de slutliga 3,3 mkr. Dessa bokförs som reducerad fordran på finansiären.

Beroende på om projektet blir lyckat eller inte kommer redovisningen att påverkas. Nedan har två alternativ redovisats. I alternativ 1 bedömer kommunen över hela perioden att projektet kommer att lyckas och utfallet blir också lyckat. I alternativ 2 bedömer kommunen de två första åren att projektet kommer att bli lyckat. År 3 inser man att så inte är fallet, utan projekt misslyckas.

Alternativ 1

Kommunen bedömer från start att projektet blir lyckat och det blir det också. Kommunens kostnad blir fördelad med en tredjedel av det belopp som ska betalas till finansören utöver erhållet belopp från finansören. När projektet regleras med finansören en bit in på år 4 uppkommer ingen kostnad utan de 14 mkr som betalas bokförs mot skuld respektive avsättning. Totalt blir kostnaden för finansieringen sålunda 4 mkr över treårsperioden.

Balansräkning	ÅR 1		ÅR 2		ÅR 3		X3-12-31 SALDO		ÅR 4 AVSLUT	
	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit
Bankkonto	3 333		3 333		3 333		10 000			14 000
Långfristig skuld		8 000			8 000					
Kortfristig skuld						8 000		8 000	8 000	
Fordran	6 667			3 333		3 333				
Avsättning		6 000						6 000	6 000	
Förubetalad kostnad fördelas på tre år	4 000	1 333		1 333		1 333				
Eget kapital	1 333		1 333		1 333		4 000			
Summa Debet och Kredit	15 333	15 333	4 667	4 667	12 667	12 667	14 000	14 000	14 000	14 000

Resultaträkning	ÅR 1		ÅR 2		ÅR 3		TOTAL KOSTNAD ÖVER 3 ÅR		ÅR 4 AVSLUT	
	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit			Debet	Kredit
Kostnad	1 333		1 333		1 333		4 000			

Alternativ 2

I slutet av år 3 konstateras att projektet inte lyckats så bra som man hoppats. Kommunen ska betala tillbaka 8 mkr av erhållna 10 mkr. Första två åren bedömer kommunen att önskvärda effekter kommer att uppnås och redovisningen återspeglar det. År 3 när det konstateras att effekterna inte uppnås uppstår en positiv resultateffekt om 4 667 tkr. Detta beror dels på att kommunen får behålla 2 mkr av erhållen finansiering, dels att kommunen kostnadsfört 1 333 tkr per år i två år och dessa kostnader behöver vändas. Totalt blir resultateffekten av finansieringen sålunda en intäkt med 2 mkr.

Balansräkning	ÅR 1		ÅR 2		ÅR 3		X3-12-31 SALDO		ÅR 4 AVSLUT	
	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit
Bankkonto	3 333		3 333		3 333		10 000			8 000
Långfristig skuld		8 000			8 000					
Kortfristig skuld						8 000		8 000	8 000	
Fordran	6 667			3 333		3 333				
Avsättning		6 000				6 000				
Förubetalad kostnad fördelas på tre år	4 000	1 333		1 333		1 333	0			
Eget kapital	1 333		1 333			4 667		2 000		
Summa Debet och Kredit	15 333	15 333	4 667	4 667	17 333	17 333	10 000	10 000	8 000	8 000

Resultaträkning	ÅR 1		ÅR 2		ÅR 3		TOTAL INTÄKT		ÅR 4 AVSLUT	
	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit			Debet	Kredit
Kostnad	1 333		1 333			4 667	-2 000			

I exemplet ovan inkluderas inte några kostnader kopplat till driften av själva projektet, utan enbart transaktioner i förhållande till finansören. Kommunens egna kostnader i form av egen personal och eventuella köp av tjänster för att utföra verksamheten i projektet ska redovisas i takt med att tjänsterna utförs eller levereras.

Exempel 2

Kommunen ingår ett operationellt utfallskontrakt med en stiftelse som ska genomföra en insats i kommunens verksamheter. Avtalet med stiftelsen innebär att kommunen ska betala en utfallsbaserad ersättning om 0–14 miljoner kronor beroende på hur bra utfallet blir. Resultatet utvärderas efter tre år och kommunen ska då betala stiftelsen baserat på utfallet. Kommunen bedriver ingen egen verksamhet i insatsen utan detta bedrivs av stiftelsen.

Stiftelsen å sin sida ingår ett finansiellt socialt utfallskontrakt med finansör och tar emot ett lån om 10 miljoner kronor som löper utan ränta över tre år. De 10 miljonerna kronor används för att finansiera stiftelsens verksamhet som genomförs inom ramen för insatsen i kommunen. När insatsen är klar ska stiftelsen betala tillbaka mellan noll och 14 miljoner kronor till finansören beroende på hur bra utfallet har blivit. Till den del stiftelsen erhåller betalning från kommunen för lyckat utfall så ska hela detta belopp betalas vidare till finansören i form av återbetalning av lån. Det finns ingen skyldighet för stiftelsen att betala tillbaka lånet till den del kommunen inte betalar in medel till stiftelsen.

Redovisning exempel 2

Kommunen ska initialt, när avtalet ingås, redovisa en ansvarsförbindelse om 14 miljoner kronor och beskriva denna i sin redovisning. Detta eftersom kommunen har ingått ett avtal med en förpliktelse som innebär att den kan behöva betala ut upp till 14 miljoner kronor.

De 14 miljoner kronorna ska redovisas successivt över insatsens löptid som verksamhetskostnad (köp av utfallsbaserade tjänster) med en motpost som avsättning i avvaktan på slutlig reglering.

Precis som i exempel 1 behöver kommunen vid varje redovisningstillfälle bedöma sannolikheten för vilket belopp som slutligen kommer att utbetalas efter insatsens genomförande. Försiktighetsprincipen ska härvid tillämpas.

För information om hur leverantören ska redovisa finansieringen som erhålls av finansören, samt de intäkter som kan komma att skapas från kommunen, uppmantrar vi leverantörerna att rådgöra med sin egen revisor. Detta för att reglerna kan skilja sig avsevärt beroende på leverantörens organisationsform. Grundprincipen ska dock vara att i den mån det är säkert att leverantören får behålla finansieringsbeloppet, oavsett huruvida man senare får betalt av kommunen eller inte, så kan finansieringen tas upp som en intäkt och anses vara en förutbetalad kundintäkt.

8.4 Effekter på kommunens resultaträkning över projektperioden

Kommunen kommer initialt att öka sina nettokostnader kopplat till den insats som drivs eftersom den finansiering som mottages inte kan intäktsföras utan bokförs som skuld. Den del som bedöms ska återbetalas till finansiären utöver pengar som erhålls från finansiären ska kostnadsföras över projektets löptid. Kostnader för egen personal och leverantörer som jobbar i utfallsprojektet samt bedömda finansiella kostnader träffar sålunda resultaträkningen medan utfallsfinansieringen inte kan intäktsföras initialt.

Om insatsen leder till de utfall som förväntas ska den erhållna finansieringen återbetalas och kommer därmed aldrig att bli en intäkt i kommunens resultaträkning. Det blir istället en amortering av skulden som endast redovisas över balansräkningen. De positiva effekterna för kommunen eller regionen kommer istället i form av besparingar och/eller kvalitetsförbättringar.

Belopp som ska betalas till finansiären som överstiger erhållen finansiering (om utfallet blir lyckat) blir en kostnad i takt med att kommunen gör en bedömning av att resultaten av insatsen kommer leda till en utbetalning. Som framgår ovan bör avsättning och kostnad bokföras över den period som insatsen pågår. I samband med varje bokslut under projektets gång görs en bedömning av om redovisningen är rättvisande utifrån en prognostisering av utfallet.

Om det redovisningsmässigt hade varit möjligt för kommunen att intäktsföra den initiala finansieringen direkt skulle kommunen istället behöva redovisa högre kostnader över insatsens löptid, då även den mottagna finansieringen skulle behöva kostnadsföras löpande i de fall den ska återbetalas. Detta är dock som framgår tidigare inte möjligt.

Om insatsen inte lyckas och kommunen får behålla hela eller delar av erhållen finansiering så ska kommunen intäktsföra den erhållna finansieringen när det är så gott som säkert att kommunen får behålla pengarna. Detta ska redovisas som finansiell post i resultaträkningen.

RKR är den organisation som tolkar god redovisningssed i kommuner och regioner. På www.rkr.se finns kontaktuppgifter till RKR om frågor kring redovisning uppkommer i specifika fall.

Handboken för utfallskontrakt i Sverige

Utfallsfonden, Cirio Advokabyrå och EY har gemensamt tagit fram denna handbok med syfte att vägleda offentliga, finansiella, idéburna och privata aktörer som vill ingå sociala utfallskontrakt.

Ett socialt utfallskontrakt är ett partnerskap som ingås av flera parter för att lösa en komplex social samhällsutmaning, och där utfallsbeställaren – ofta en offentlig förvaltning – enbart betalar om insatserna ger önskade resultat.

Vår förhoppning är att denna handbok ska göra det enklare att gå från idé till signerat utfallskontrakt och att utfallskontraktens spridning ska leda till bättre lösningar på samhällets stora utmaningar.



Utfallsfonden är Sveriges första professionellt förvaltade fond som finansierar sociala utfallskontrakt. Utfallsfonden finns för att stötta kommuner, regioner, idéburen och privat sektor i utvecklingen mot en smartare välfärd och ett bättre samhälle för alla. Fonden bidrar med långsiktig finansiering, analyser och kunskap för att möjliggöra införandet av preventiva och innovativa insatser, ny teknik och smartare arbetssätt och gör detta för att fler ska ha en trygg barndom, klara skolan, kunna försörja sig själva, leva ett friskt liv och få en värdig ålderdom.



Cirio Advokabyrå är en fullservicebyrå som erbjuder sina klienter ett brett spektrum av affärsjuridiska tjänster. Cirio har unik kompetens inom relationsbaserade avtal och kontraktsformer som bygger hållbara och långvariga relationer med fokus på gemensamma mål. Det är denna särskilda kompetens och erfarenhet som gör att Cirio anlitas för att ta fram alla de utfallskontrakt som Utfallsfonden ingår.



EY är en av världens ledande revisions- och rådgivningsfirmor. EY's syfte är "Building a better working world" och deras tjänster hjälper till att skapa förtroende och hållbar tillväxt på finansmarknader och i ekonomier världen över. Med särskild kompetens inom kommunal redovisning, kan EY bidra med värdefull vägledning kring hur utfallskontrakt ska hanteras i offentliga förvaltningars redovisning.