



Att upphandla utfall – en vägledning

## Fyra goda skäl att använda utfallsbaserad upphandling

- I stället för att betala för en viss tjänst, betalar man för de önskade resultaten
- Skattemedel går då till att betala för insatser som redan visat sig fungera
- Därför blir risken blir lägre när man provar nya lösningar eller arbetar preventivt. Om det inte fungerar så betalar man inte hela kostnaden
- Offentlig sektor, civilsamhälle och näringsliv får gemensamma incitament och möjligheter till bättre samverkan.

## Innehållsförteckning

1.	<i>Vad menas med att upphandla utfall?</i>	4
2.	<i>Varför är det intressant för en offentlig förvaltning att upphandla utfall?</i>	5
3.	<i>Vad krävs för att kunna genomföra en utfallsupphandling?</i>	6
3.1.	Analys och förstudie	6
3.1.	Intern förankring	7
3.2.	Val av insats	8
3.3.	Val av leverantör	8
4.	<i>Att göra en förstudie inför en utfallsupphandling</i>	9
4.1.	Steg 1: Definiera problemet och formulera eftersökta utfall	9
4.2.	Steg 2: Definiera målgruppen som ska uppleva de eftersökta utfallen	11
4.3.	Steg 3: Välja lämpliga indikatorer och definiera utfallsenhet	12
4.4.	Steg 4: Beräkna kostnaderna för problemet och länka dem till en utfallsenhet	13
4.5.	Steg 5: Fastställa referensscenario och utfallscenario	14
4.6.	Steg 6: Fastställa målvärde för utfall	15
4.7.	Steg 7: Besluta om mätmetod	16
5.	<i>Upphandlingsförfarande för utfallsupphandling enligt LOU</i>	17
6.	<i>Beaktanden vid val av leverantör</i>	20
7.	<i>Finansieringslösningar för utfallsleverantörer</i>	21
8.	<i>Juridisk och avtalsteknisk vägledning</i>	22
9.	<i>Budget- och bokföringsteknisk vägledning</i>	24
10.	<i>Organisation och styrning</i>	28
11.	<i>Utfallsbetalningar</i>	29
12.	<i>Efter kontraktets slut</i>	29

## 1. Vad menas med att upphandla utfall?

### **I stället för att upphandla en tjänst eller en produkt...**

Den vanligaste formen av offentlig upphandling enligt Lagen om Offentlig Upphandling går ut på att man definierar vilken typ av produkt eller tjänst som behövs och sedan upphandlar, och sluter avtal med den leverantör som har lämnat det, enligt den upphandlande organisationens bedömning, ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet.

### **...upphandlas resultatet som tjänsten eller produkten önskas åstadkomma**

Att däremot upphandla utfall (kallas även att upphandla funktioner, resultat eller effekter) innebär att man i stället för att upphandla en tjänst eller prestation, upphandlar det resultat – utfall - som tjänsten önskas åstadkomma. Till exempel: i stället för att upphandla ett visst antal timmar av en arbetsmarknadsinsats (en prestation), så upphandlas att ett visst antal personer får anställning och ett bestående arbete (ett utfall). För egentligen är ju tjänsten inte det mest intressanta, det är resultatet och den positiva effekten för medborgaren som eftersöks.

### **Offentlig sektor upphandlar redan resultat eller utfall, t.ex. inom fastighetsförvaltning**

Modellen att upphandla utfall inom det offentliga är redan spridd inom bland annat fastighetsförvaltning där en myndighet t.ex. kan upphandla utfallen 'minskad energiförbrukning' eller 'minskad skadegörelse' i ett visst fastighetsbestånd. Hur man dessa utfall eller resultat uppnås, är i stort sett upp till leverantören.

### **Att upphandla utfall kräver inget speciellt upphandlingsförfarande**

Att upphandla utfall inom ramen för LOU kräver inget speciellt upphandlingsförfarande. Man kan t.ex. utgå ifrån stödet för att använda funktionskrav i upphandling som Upphandlingsmyndigheten tagit fram. Mer om hur utfall kan upphandlas finner du i avsnitt 5.

## 2. Varför är det intressant för en offentlig förvaltning att upphandla utfall?

### **Mer effektivt nyttjande av skattemedel**

Vissa problem är extra komplexa och svåra att lösa. Inte sällan allokeras budget till olika projekt och insatser som i efterhand visar sig haft otillfredsställande resultat. Genom att upphandla utfall i stället för prestationer så används skattepengarna där de gör bevislig nytta.

### **Lägre risk vid utvärdering av nya lösningar och preventivt arbete**

För att minska utanförskap, biståndsberoende, skolmisslyckanden eller ohälsa krävs inte sällan preventiva och innovativa insatser. Samhället behöver göra mer, tänka nytt och sätta in insatser tidigare.

Men innovation och prevention är riskabelt. Dessa insatser kostar pengar nu, men vilka resultat insatserna kommer att ge är osäkert, liksom *när* i tiden resultaten uppstår och när dessa resultat sannolikt skapar besparingar i den offentliga budgeten.

Genom att upphandla utfall så minskar risken att skattemedel går till prestationer som inte ger de önskade resultaten. På så sätt minskar risken att våga testa nytt, mer innovativt och mer preventivt, då betalning endast ska ske om insatserna fungerar.

### **Förbättrad samverkan mellan offentlig sektor, civilsamhälle och näringsliv**

Om en leverantör, eller en grupp leverantörer, får betalt utifrån de utfall (resultat) som levererats – inte enbart för de prestationer de genomfört – så stärks samverkan mellan flera inblandade aktörer som gemensamt arbetar för att lösa eller minska ett samhällsproblem. När alla har samma incitament, så nöjer man sig inte med att utföra en viss tjänst. Man bryr sig i högre grad om att alla gemensamt ska uppnå de önskade utfallen.

### **Förbättrad kvalitet i tjänsteleveranser**

På samma sätt som beskrivs ovan, så bidrar utfallsupphandlingen till att skifta fokus från att leverera en tjänst till en så låg kostnad som möjligt till att leverera de utfall eller resultat som önskas. Detta vinner både målgruppen – medborgarna, brukarna, patienterna - och den upphandlande organisationen på.

### ***Kan utfallsupphandlingar ge negativa konsekvenser?***

*Det finns några risker med utfallsupphandlingar som kan vara bra att känna till.*

*Om en leverantör i sitt anbud räknat med att det skulle krävas begränsade resurser för att nå vissa utfall, så finns en risk att leverantören önskar bryta kontraktet om det visar sig att det tar längre tid eller kräver mer att nå de önskade målen. Därför är det viktigt att man i kontraktet definierar vid vilka situationer kontraktet får sägas upp samt om det ska utgå någon form av vite om inte avtalet fullföljs.*

*Om en leverantör får betalt för utfall, föreligger det vidare en viss risk att resurser koncentreras till de delar av målgruppen där de avseddas utfallen anses enklast att uppnå. Även här kan det vara klokt att i kontraktet reglera hur selektering av målgruppen ska ske och på vilka villkor en behörig individ får nekas inkludering i en insats.*

### 3. Vad krävs för att kunna genomföra en utfallsupphandling?

#### 3.1. Analys och förstudie

Vilka analyser krävs?	Frågor att besvara	Vikten av sådan analys
Vilket är problemet som ska adresseras?	Hur kan problemet som ska adresseras definieras? Är problemet t.ex. 'arbetslöshet' eller 'skolmisslyckanden'? Om det är arbetslöshet är det kanske innovativa lösningar för att få människor som nu är arbetslösa snabbare i arbete som eftersöks? Är det skolmisslyckanden som önskas avväjas, är det sannolikt för att hindra att unga blir arbetslösa i framtiden genom att säkra att de klarar skolan.	En ordentlig problemanalys är en förutsättning för att förstå vem målgruppen är, hur problemet kan kvantifieras (hur stor är målgruppen, vad kostar problemet på kort och medellång sikt) samt vilka lösningar som bedöms ha potential att lösa eller minska problemet.
Vilken är problemets och målgruppens storlek?	Hur många har problemet i kommunen / regionen?	Kvantifiering av problem och målgrupp avgör hur många som ska kunna ingå i en insats.
Hur ser målgruppen ut?	Vem har problemet? Elever i vissa årskurser? Hemlösa familjer? Arbetslösa? Personer med viss sjukdomsdiagnos eller viss sjukdomsrisk? Hur många är de? Ser problemet likadant ut för dem alla eller finns det undergrupper med olika behov?	Denna analys görs för att kunna bedöma vilka insatser eller tjänster som kan behövas för att lösa eller minska problemet, om de ska vara samma för alla eller anpassade och i vems budget betalningarna för utfallen hamnar.
Vad kostar problemet?	Vad kostar problemet den egna organisationen på kort och medellång sikt? Vad driver kostnaderna? I vilken budget återfinns kostnaderna?	Analysen är viktig för att uppskatta de potentiella besparingarna som följer av att problemet minskar och för bedömning av vad ett visst utfall får kosta.
Vilka orsaker ligger bakom problemet?	Vilka s.k rotorsaker ligger bakom problemet? Kan man påverka dessa eller inte? Är dessa orsaker samma för alla som har problemet eller olika?	Analysen görs för att kunna bedöma olika tjänsters eller insatsers potential att lösa eller minska problemet tillräckligt mycket.
Vilka indikatorer representerar problemet?	Vilka indikatorer ska mätas för att följa problemets utveckling och tjänstens resultat? Hur hade dessa indikatorer sannolikt utvecklats även utan insatsen?	För att kunna hitta utfallsenheter som vi kan koppla betalningarna till samt andra utfallsindikatorer som ska följas.

#### Hjälp att göra en förstudie finns att få!

I kapitel 4 går vi igenom vad man ska tänka på och hur man kan genomföra en sådan här analys. Om man önskar få hjälp med att göra analysen, så finns numera hjälp att få. Bland annat från SKR och från RISE, men även från en del konsultorganisationer som har denna typ av kompetens. Både RISE och SKR har utvecklat sin kompetens och kapacitet inom området under de senaste åren och inom RISE finns en särskild enhet för detta: RISE Social & Health Impact Center.

### 3.1. Intern förankring

#### Upphandlingskompetens

Det är viktigt att tidigt i processen involvera de personer som besitter upphandlingskompetens. Dessa personer kan komma med viktiga inspel i upphandlingens utformning och kan bidra med viktiga avväganden gällande t.ex. hur snäv en upphandling får utformas eller vilka krav som rimligen kan ställas på en leverantör.

#### Juridik

Den interna juridikfunktionen kan bistå med råd och inspel kring hur avtalet med leverantören av utfallen ska utformas. Det finns särskilda frågor som bör täckas av ett sådant avtal som kanske inte återfinns i vanliga avtal. Man kan behöva avtala vem som ansvarar för att remittera deltagare till en insats, hur ansvar ska fördelas mellan leverantören och den egna förvaltningen samt vid vilka situationer som leverantören eller förvaltningen ska ha rätt att avsluta avtalet. Vägledning för särskilda juridiska frågor vid kontraktering efter upphandling av utfall återfinns i kapitel 8.

#### Ekonomi

Ekonomiavdelningen ska tidigt vara med i arbetet med utfallsupphandlingen och därefter följande avtal i den mån att de måste veta hur de rent bokföringstekniskt och budgetmässigt ska hantera att en potentiell skuld till en leverantör kommer att uppstå, men att den exakta storleken på denna skuld ganska länge kommer att vara okänd. Budget- och bokföringsteknisk vägledning återfinns i kapitel 9.

#### Verksamhet

Alla berörda verksamheter måste vara delaktiga och väl införstådda med upplägget i utfallsupphandlingen och därefter följande avtal. Kanske ska vissa avdelningar inom den upphandlande organisationen vara ansvariga för att välja ut och remittera deltagare till en viss insats, kanske ska egen personal samarbeta med personal från leverantören. Det kan också vara viktigt att man tillsammans med verksamheterna redan innan avtalet träder i kraft, diskuterar hur insatsen eller tjänsten ska leva vidare om utfallen är tillfredsställande. Ska arbets sättet internaliseras? Ska en ny upphandling ske? Det är viktigt att inte utfallsupphandlingen och därefter följande avtal blir ännu ett av flera projekt som, trots eventuella framgångar, inte får möjlighet att leva vidare. Vägledning kring hur verksamheten kan beröras återfinns i kapitel 10.

#### Statistik och analys

Interna statistiker och analytiker har en viktig roll att spela i arbetet med utfallsupphandlingar och därefter följande avtal. Dels bidrar de med viktiga data och analys under förstudiearbetet. Dels är det kanske de som kommer att ansvara för uppföljning under kontraktets gång. Det är viktigt att tillräckliga resurser finns för att just analysera problemets omfattning, målgruppernas karaktäristik, kostnader och lämpliga indikatorer. Man måste också säkra att de har kapacitet att regelbundet leverera statistik och analyser under avtalets gång så att berörda personer kan fatta beslut som driver utfallen i önskad riktning. Avslutningsvis är det lämpligt att de slutgiltiga utfallen, de som ska ge upphov till betalningar, verifieras av en extern och oberoende part. Denna externa utvärderare kommer förvaltningens egna analytiker och statistiker behöva samarbeta med när utvärderingsperioden närmar sig.

#### ***Vad kan vara svårt med förankring internt?***

*Om en berörd avdelning uppfattar att beslutet att inleda en utfallsupphandling eller inte avgörs av just deras ställningstagande, kan det upplevas som riskabelt att ställa sig positiv. Därför är det viktigt att beslutet fattas av ledning eller politiken och att berörda avdelningar sedan får i uppdrag att finna de bästa lösningarna inom just sitt område.*

### 3.2. Val av insats

För att kunna göra en utfallsupphandling och avtal med en leverantör bör det finnas evidensbaserade lösningar på det problem som ska adresseras. Det måste inte nödvändigtvis vara vetenskaplig evidens. Vetenskapen ställer mycket höga krav på bland annat statistikunderlag, och det ligger i innovationens natur att lösningar inte alltid redan prövats vetenskapligt.

Däremot bör det finnas data från jämförbara piloter eller projekt som ger en indikation på att insatserna eller tjänsterna har god potential att ge önskade resultat. De ska också kunna ge en uppfattning om förväntad storlek på utfallen.

### 3.3. Val av leverantör

För att kunna genomföra en utfallsupphandling, och kunna uppskatta storleken på förväntat utfall, är det att föredra om leverantören har god erfarenhet av att leverera lösningen, arbeta med målgruppen och har god problemkännedom. Vid arbete med nya lösningar, innovation och prevention föreligger alltid en viss osäkerhet kring vilka utfall som kan komma att infinna sig. Detta beror på en rad faktorer, som problemets komplexitet, externa faktorer såsom konjunktur, regelverk och lagstiftning och individernas förutsättningar och egenskaper. Denna osäkerhet är en av anledningarna till att det är fördelaktigt att arbeta med utfallsupphandlingar. Däremot bör en allt för stor osäkerhet kopplad till leverantörens kapacitet att leverera de tänkta utfallen undvikas.

#### ***Vad kan vara svårt med att hitta lämpliga leverantörer?***

*I en upphandling är det alltid önskvärt med så många potentiella leverantörer som möjligt, samt att dessa leverantörer har erfarenheter som gör det möjligt att bedöma deras kapacitet att infria sina löften och leverera med efterfrågad kvalitet. I upphandling av innovationer eller innovativa tjänster, ligger det i sakens natur att det kanske bara finns en eller ett fåtal möjliga leverantörer. Vidare måste leverantören ha den finansiella möjligheten att leverera en tjänst och vänta tills utfallen infunnit sig innan någon betalning kan ske. Detta faktum kan ytterligare avgränsa antalet leverantörer som kan lämna anbud.*

*I Lagen om Offentlig Upphandling finns inga krav på att ett upphandlingsunderlag ska skrivas så att så många som möjligt ska kunna svara på det. Samtidigt får det inte skrivas så snävt att det kan anses riktad till en särskild leverantör. Att det finns endast en eller två anbudsgivare är dock mindre ovanligt än vad den gängse uppfattningen är. Enligt Konkurrensverkets statistik hade 51% av alla upphandlingar år 2020 mellan 1-3 anbudsgivare. 14% av alla upphandlingar hade enbart en anbudsgivare.*

*Fokus i underlag för utfallsupphandlingar bör därför fokusera på att finna den leverantör som med störst sannolikhet, till bästa pris och med högst kvalitet kan leverera de utfall som efterfrågas, snarare än att avstå från utfallsupphandling med bakgrund av potentiellt lågt antal anbudsgivare.*



## 4. Att göra en förstudie inför en utfallsupphandling

En förstudie inför en utfallsupphandling, kan med fördel följa sju steg:

- Steg 1: Definiera problemet som ska adresseras och formulera eftersökta utfall
- Steg 2: Definiera målgruppen som ska uppleva de eftersökta utfallen
- Steg 3: Välja lämpliga indikatorer som representerar de eftersökta utfallen och definiera s.k. utfallsenhet
- Steg 4: Beräkna kostnaderna för problemet och länka dem till en utfallsenhet
- Steg 5: Fastställa referensscenario och utfallsscenario
- Steg 6: Fastställa utfallens målvärde
- Steg 7: Besluta om mätmetod

Ovan nämnda steg är en vägledning och man kan självklart genomföra en förstudie på andra sätt. I följande avsnitt går vi igenom hur man praktiskt kan genomföra de olika stegen.

### 4.1. Steg 1: Definiera problemet och formulera eftersökta utfall

Att definiera problemet korrekt och ändamålsenligt är mycket viktigt. Det avgör nämligen hur eftersökta utfall sedan definieras, hur målgruppen definieras och avgränsas och hur de indikatorer som ska representera utfallen och fungera som utfallsenheter väljs ut.

Det finns några grundregler att beakta vid definition av problemet som ska adresseras:

Problemet ska formuleras så att man förstår om det är:

- ett existerande, statiskt problem ("hög arbetslöshet")
- ett existerande problem som utvecklas ("ökande arbetslöshet")
- ett potentiellt framtida problem ("risk att målgruppen blir sjuk")

Om problemet är existerande krävs åtgärdande arbete och att målgruppen kan definieras som de som redan har problemet. Att problemet minskar är här att anse som en framgång.

Om det i stället är ett existerande problem som utvecklas, t.ex. ett ökande problem, då kan även en mindre ökning än vad som tidigare förutspåtts vara en framgång. Detta är viktigt att förstå när man definierar målvärden (Steg 6).

Om problemet ännu inte uppstått, men att risk att det uppstår i framtiden föreligger, krävs preventivt arbete. Att helt förhindra att problemet uppstår, eller att se till att det uppstår i mindre omfattning än vad som kunnat förutspås, är då att anses som en framgång.

I problemdefinitionen är det ofta viktigt att målgruppen anges, t.ex.:

- Hög arbetslöshet bland utomeuropeiskt födda
- Ökande antal ungdomar som inte klarar grundskolan
- Risk att stillasittande personer över 50 utvecklar diabetes

Anledningen till problemdefinitionen bör avgränsas till en viss målgrupp kan t.ex. vara att andra målgrupper inte har samma problem, att utfallen för andra målgrupper skulle infinna sig för långt fram i tiden eller att problemet inte kan avhjälpas för vissa andra målgrupper.

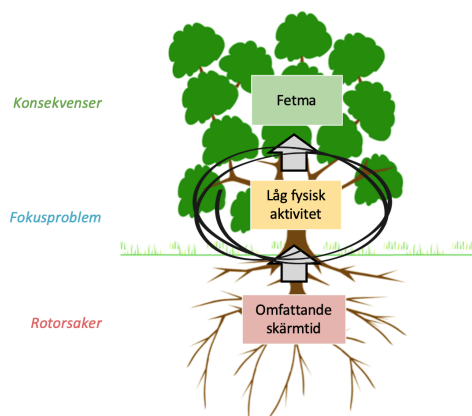
Problemet, eller problemen, bör alltså definieras som det / de problem som kan påverkas och där förändring sker inom insatsens tidsram. Detta kallas för fokusproblem:

- Ex: Problemet som ska adresseras är arbetslöshet bland nyanlända, men det insatsen ska påverka är språkfärdigheten, en av rotorsakerna till arbetslösheten i målgruppen . Fokusproblemet är då Bristande språkfärdighet och det är utveckling på detta område

som ska mätas och knytas till utfallsbetalningar, då själva arbetslösheten också har andra rotorsaker – som inte påverkas av insatsen - än bristande språkfärdigheter.

- Ex: Problemet som ska adresseras är det höga antalet ungdomar som inte klarar grundskolan med fullständiga betyg. Om insatsen påverkar hela problemet – och t.ex. inte endast problematisk skolfrånvaro – är det skolbetygen som är fokusproblemet.
- Ex: Problemet som ska adresseras är den höga incidensen av diabetes typ 2 i målgruppen. Insatsen påverkar *en* av rotorsakerna till diabetesincidensen - den låga fysiska aktivitetsnivån. Fokusproblemet är då den Låga fysiska aktivitetsnivån i målgruppen, inte diabetesincidensen.

Man kan ta hjälp av ett så kallat problemträd för att definiera fokusproblemet:



Fokusproblemet ska definieras som det problem som insatsen har direkt påverkan på och där en mätbar utveckling kan ske under insatsens eller mätperiodens gång.

Inte sällan finns konsekvenser av fokusproblemet som representerar det stora problem som *egentligen* är slutmålet. Dessa konsekvenser kanske inte går att

mäta på och följa upp under insatsens tidsram, därför är de inte ett fokusproblem. Det kan också vara så att dessa större problem också påverkas av andra rotorsaker, som inte påverkas av insatsen, vilket gör att de inte lämpar sig som fokusproblem i problemdefinitionen.

För att kunna hävda att fokusproblemet har en betydande påverkan på det större problemet (konsekvensen) måste ett starkt kausalt samband finnas mellan detta problem och fokusproblemet.

Fokusproblemet kan ha en rad rotorsaker. Att lösa dessa är dock inte målet i sig utan enbart en förutsättning för att komma åt fokusproblemet. Det kan vara viktigt att följa upp dessa för att säkra att man är på rätt väg att lösa fokusproblemet. Således kan indikatorer på rotorsaker vara bra processmått.

### Formulera eftersökta utfall

Att formulera de eftersökta utfallen korrekt och ändamålsenligt är viktigt eftersom de ska spegla problemet och också gå att mäta med rätt valda indikatorer.

Om fokusproblemet är "hög arbetslöshet bland ungdomar utan gymnasieexamen" så är det eftersökta utfallet "minskad arbetslöshet bland ungdomar utan gymnasieexamen". Rotorsakerna till fokusproblemet kan vara flera, likaså de överordnade konsekvenser som kan följa av problemet (i detta fall t.ex. utanförskap, försämrade livschanser och låg disponibel inkomst). Nedan följer en vägledning kring hur man använder det formulerade eftersökta utfallet för att välja lämpliga indikatorer.

## 4.2. Steg 2: Definiera målgruppen som ska uppleva de eftersökta utfallen

### Att definiera rätt målgrupp

När målgruppen ska definieras är det viktigt att tänka på:

- 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?
- Kan målgruppens storlek kvantifieras?  
Finns data som möjliggör insikt i hur stor målgruppen är eller hur stor den riskerar att bli?
- Kan den tilltänkta målgruppen påverkas avseende problemet som adresseras?  
Ex: Om syftet är att minska ungdomsbrottslighet, finns större möjlighet att förhindra att riktigt unga personer blir kriminella eller att få redan kriminella till att hoppa av?
- Kan målgruppens utveckling avseende de tilltänka utfallen följas upp på ett genomförbart och acceptabelt sätt?  
Accepterar målgruppen att t.ex. lämna blodprov, att svara på enkäter, eller att på annat sätt att lämna ifrån sig information?

Om svaren på ovanstående frågor är nej, kan det bli svårt att genomföra en utfallsupphandlad insats på ett tillfredsställande sätt. Då krävs eventuellt att fokusproblemet omformuleras. Som exempel, fokusproblemet "hög ungdomskriminalitet i området" bör eventuellt omformuleras till "omfattande rekrytering av mycket unga till kriminell verksamhet". Som en följd av en sådan omformulering bör också insatsens utfall och dess målvärden sättas på ett annat sätt.

### En homogen eller heterogen målgrupp?

När målgruppen analyseras är det viktigt att man utreder huruvida *hela* målgruppen har liknande behov för att det adresserade problemet ska kunna lösas eller minskas.

Det gör man 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 problemet 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.

### Involvera målgruppen och ta hjälp av verksamheterna

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 själva uppfattar att de har problemet eller att problemets omfattning har under- eller överskattats.

Allt detta är mycket värdefull information vid definition av fokusproblemet, vid beräkning av den besparingspotential uppstår om problemet minskar, samt vid utvärdering av möjliga leverantörer.

### 4.3. Steg 3: Välja lämpliga indikatorer och definiera utfallsenhet

#### Att välja indikatorer

Börja med att undersöka hur problemet bäst kan beskrivas på ett mätbart sätt.

Arbetslöshet kan beskrivas och mätas som "Andel av målgruppen i minst 50%-ig anställning under perioden". Koldioxidutsläpp kan mätas som "Antal ton koldioxid som släpps ut per tidsenhet". Försurning av vatten kan mätas som "PH-värde i målvattenflödet" och incidensen av diabetes kan mätas som "Nivå av långtidsblodssocker: HbA1C".

Indikatorerna bör:

- fånga hela fokusproblemet: t.ex. "Andel personer i målgruppen med mer än 50% sysselsättningsgrad" är ett bättre mått än "Andel öppet arbetslösa" då man kan anses vara sysselsatt i viss statistik redan vid ett par arbetade timmar i veckan.
- vara mätbara på kort eller medellång sikt (om de inte är det, är kärnproblemet och det eftersökta utfallet sannolikt inte väl definierat).
- återspegla utvecklingen av fokusproblemet på ett objektiva acceptabelt sätt (fokusproblem "Låg nivå av fysisk aktivitet" - indikator "Antal steg per dag")
- inte vara binära ("det finns..." / "det finns inte..."), eftersom binära indikatorer gör det omöjligt att mäta utvecklingen över tid, och inte fångar stegvisa förbättringar mot ett uppsatt mål.
- inte förväxlas med ett önskat utfall ("ökat..." / "minskat..."). "Minskade CO2-utsläpp" är ett avsett resultat, "Ton koldioxid som släpps ut per tidsenhet" är en indikator.
- kunna värderas och mätas med hjälp av statistik och tillgängliga data, medicinska eller kemiska mätningar, frågeformulär m.m. Tänk på att finna en acceptabel och oberoende mätmetod. T.ex. kan det vara svårare för en leverantör att acceptera att leverera utfall där indikatorerna enbart utgörs av enkätsvar hos er egen personal.

#### Att välja utfallsenhet

I avtal med leverantörer av utfall är en utfallsenhet ofta en person vars situation har förändrats i tillräcklig grad för att problemet ska anses vara tillräckligt avhjälp eller minskat.

Som exempel kan en utfallsenhet vara varje individ som går från arbetslöshet till arbete enligt en på förhand bestämd definition avseende sysselsättningsgrad och varaktighet. Det kan också vara varje person som blir botad från en sjukdom eller varje elev som går från ofullständiga till fullständiga betyg. I dessa fall motsvarar oftast indikatorn också utfallsenheten. I det första exemplet mäter man sannolikt "antal personer med tillräcklig sysselsättningsgrad efter x månader", i det andra "antal personer som blivit av med sin sjukdomsdiagnos" och i det sista exemplet "antal elever med ofullständiga betyg i åk 7 som uppnått fullständiga betyg i åk 9".

En utfallsenhet kan också vara ett visst steg för ett mätvärde på en skala. Om upphandlingen t.ex. avser koldioxidutsläpp, kan varje ton minskade utsläpp vara en utfallsenhet. Om upphandlingen avser återvinning av visst avfall, så kan varje ton återvunnet avfall utöver baslinjen utgöra en utfallsenhet. I dessa fall är indikatorn som följs upp i avtalet "antal ton koldioxid som släpps ut" eller "antal ton återvunnet avfall".

En utfallsenhet kan också vara ett steg eller ett intervall på en medelvärdeskala eller en procentuell förbättring. T.ex. kan utfall mätas på gruppnivå. Således skulle en utfallsenhet kunna vara 5 meritpoängs förbättring i snitt för en viss grupp elever, eller en 10%-ig intervallsförbättring av ett visst mätvärde. En utfallsenhet skulle i det sistnämnda exemplet kunna vara en minskning av andelen patienter som insjuknar.

Det kan vara viktigt att utfallsenheten går att knyta till en kostnadsdrivare i den offentliga budgeten. Om lönsamheten i att upphandla utfall ska kunna beräknas, är det hjälpsamt att kunna knyta kostnader och besparingar till den utfallsenhet som används. T.ex. drivs ju kostnaderna för ekonomiskt bistånd sannolikt av antalet personer utan självförsörjning och kostnaden för platser på gymnasiets IM-program sannolikt av antalet elever som lämnar åk 9 utan gymnasiebehörighet.

#### 4.4. Steg 4: Beräkna kostnaderna för problemet och länka dem till en utfallsenhet

##### **Är kostnadsbesparing alltid central?**

För vissa problem som lämpar sig för utfallsupphandling, är den kortsiktiga kostnadsbesparingen underordnad. För frågor som rör klimat, miljö, hälsa, livschanser, rättvisa och jämlikhet kan det vara så att det huvudsakliga målet inte i första hand är spara pengar i den offentliga budgeten. Det kan i sådana fall vara lämpligt att inte bestämma kostnader och besparingspotential utan enbart fastställa en acceptabel kostnad för det eftersökta utfallet.

##### **Att tänka på vid beräkning av kostnaderna för ett problem**

För andra problem är kostnadsbesparingen central. Det kan gälla kostnader för vård, för utanförskap eller för miljöförstöring. När fokusproblemet som ska adresseras är definierat, målgruppen identifierad och eftersökta utfallsenheter fastställt, är det ofta möjligt att beräkna vad problemet kostar den berörda myndigheten.

Viktiga frågor att ställa är:

- Vilka rättigheter till ersättningar och bidrag har individerna i målgruppen?
- Hur stora ersättningar betalas ut per individ idag?
- Vilka skatteintäkter hade uppstått om individen i stället arbetat?
- Vad kostar det att vårda en individ med ett visst sjukdomstillstånd?
- Vad kostar samhällets övriga insatser för målgruppen idag?
- Vilka kostnader kommer samhället sannolikt att ha för målgruppen i framtiden om problemet består eller förvärras?
- Vad kostar det att åtgärda problemet idag och i framtiden (t.ex. avseende problem inom miljöområdet)?

##### **Att knyta kostnaderna till utfallsenheten**

Det är klokt att fastställa lämplig utfallsenhet och beräkna kostnaderna på ett sådant sätt att kostnaderna går att knyta till utfallsenheten.

Ofta drivs kostnaderna av ett antal individer eller av ett antal viktenheter av avfall, koldioxid eller liknande.

Om utfallen ska fastställas på gruppnivå, med hjälp av medelvärden eller procentuell förbättring, kan det vara så att kostnaderna också går att fastställa för en grupp eller ett område. Om kostnaderna för att rena förorenat vatten är X kr / kubikmeter, så är sannolikt kostnaderna också procentuellt mindre för varje minskad andel av vattnet som blir förorenat.

Ibland är inte alla kostnader rörliga. I dessa fall är det viktigt att fastställa de nivåer av förändring vid vilka kostnaderna minskar. Kostnader för elever på IM-programmet är ju i mycket liten del rörliga. De utgörs till stor del av lokaler, lärarlöner och material. Anta att kostnaderna inte börjar märkbart minska förrän efter en minskning med 30% av antalet elever som behöver IM-programmet. Utfallsbetalningarna kan då avtalas börja falla ut först när 30% minskning av antalet elever med behov av IM-program är uppnått. Detta spelar t.ex. in vid fastställande av målvärden (se steg 6).

## 4.5. Steg 5: Fastställa referensscenario och utfallscenario

### Referensscenario

Ett referensscenario är vår uppskattning av hur de valda indikatorerna sannolikt skulle utvecklats utan den tilltänkta insatsen. Om insatsen avser språkfärdigheten hos nyanlända, så hade sannolikt språkfärdigheten utvecklats positivt i viss utsträckning även utan insatsen, eftersom man bara genom att bo i ett land ofta blir bättre på språket till någon grad. Det kan också vara så att det samtidigt pågår andra insatser för att nå samma utfallsmål, och man behöver då ta höjd för att en del av utfallet möjligtvis ska tillskrivas dessa.

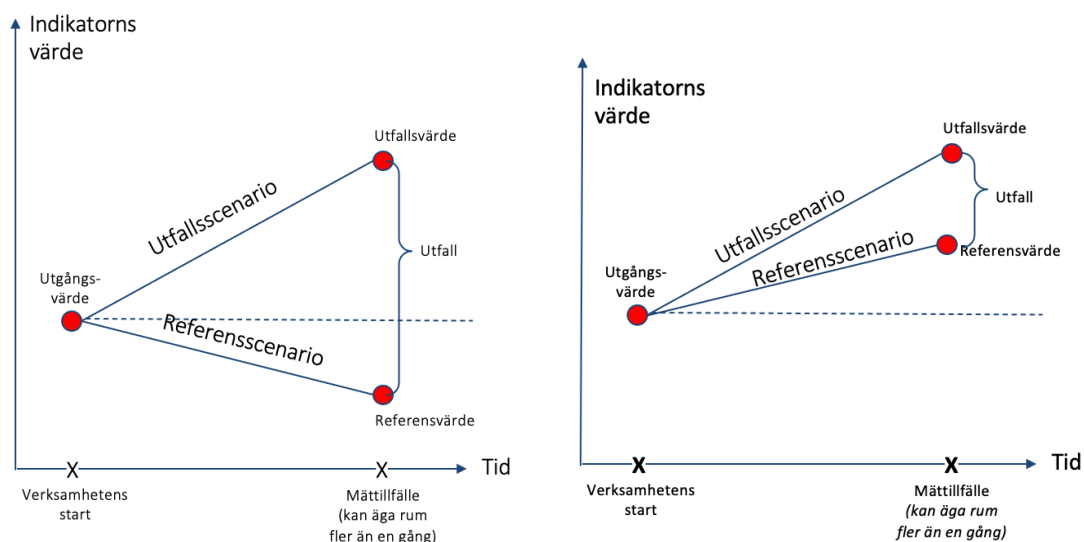
Att fastställa ett referensscenario behöver inte vara svårt eller komplicerat. Inte heller behöver man eftersträva en absolut sanning i referensscenariot. Målsättningen bör vara att skapa förståelse för en sannolik alternativ utveckling med vilken utfallen i den aktuella insatsen ska jämföras.

För att fastställa ett referensscenario kan såväl historiska data som empirisk erfarenhet användas. Frågor att ställa kan vara:

- Hur brukar sjukdomsförloppet se ut med nuvarande system och insatser?
- Hur har problemet utvecklats i målgruppen historiskt?
- Brukar problemet minska med tiden, öka med tiden eller förbli stabilt?
  - Problem som minskar med tiden kan t.ex. vara språksvårigheter
  - Problem som ökar med tiden kan t.ex. vara ohälsa eller arbetslöshet
  - Problem som är stabila över tid kan t.ex. vara utsläpp från en viss aktivitet

### Utfallscenario

Utfallsscenario är en uppskattning av hur indikatorerna sannolikt kommer utvecklas tack vare den tilltänkta insatsen. Vikten av att de insatser som upphandlas har någon form av evidens blir här tydlig. Genom att titta på historiska data kring utfall av liknande insatser så kan ett sannolikt utfallscenario tas fram.



Genom att fastställa sannolika referensscenarios och utfallscenarios, kan avtalet utformas så att betalning sker för skillnaden mellan det insatsen åstadkommit (utfallsscenario) och det som sannolikt hade skett utan insatsen (referensscenario). I den vänstra bilden ovan hade problemet sannolikt förvärrats över tid och kanske blivit dyrare. Detta kan vara fallet gällande t.ex. personer i riskgrupp för en viss sjukdom eller som löper risk att hamna i utanförskap. Om insatsen då lyckas

vända utvecklingen så att den istället blir positiv och genererar intäkter i den offentliga budgeten, blir utfallet de facto större än om utfallsvärdet jämförts med utgångsvärdet.

Om, som i den högra bilden ovan, problemet sannolikt hade blivit bättre över tid, även utan insatsen, kan avtalet i stället utformas så att betalning endast sker för utfall över en viss nivå. Detta skulle kunna vara fallet gällande språkfärdigheter som sannolikt blivit något bättre över tid även utan en specifik insats.

Det är värt att upprepa att vare sig utfallsscenario eller referensscenario måste fastställas med exakthet som målbild. Det bör anses tillräckligt att använda vetenskaplig, empirisk eller allmän kunskap för att fastställa sannolika utfall och värden på indikatorerna över tid.

#### 4.6. Steg 6: Fastställa målvärde för utfall

Genom att analysera fokusproblemet och hur detta korrelerar med viktiga större problem, genom att analysera målgruppen samt etablera referensscenario och utfallsscenario, kan också lämpliga målvärden fastställas.

Målvärden är den lägsta acceptabla nivå för utfallen för att det ska kunna anses att en bestående positiv förändring på målgruppens livschanser har skett.

Målvärden kan sättas på värdet för själva indikatorn, eller sättas i förhållande till utfallens skala, djup och varaktighet.

Som exempel kan tas en insats som syftar till att öka ungdomars fysiska aktivitetsnivå. Fokusproblemet som adresseras är ungdomarnas stillasittande. Konsekvensen av detta fokusproblem är förhöjd risk för fetma, diabetes och andra livsstilsrelaterade sjukdomar. Indikatorn som används är antalet steg som ungdomen tar per dag.

Målvärdet för själva indikatorn skulle kunna sättas till 10'000 steg per dag. Det är den aktivitetsnivå som forskning visat ger verkliga och långvariga effekter på hälsan. Målvärdet för förändringens djup skulle således kunna vara 10'000 steg per dag.

Även förändringens varaktighet är viktig. Om individerna i målgruppen enbart går 10'000 steg per dag under en vecka så ger denna tillfälligt ökade aktivitetsnivå ingen effekt på hälsan. Kanske måste den nya livsstilen, i linje med vad forskningen visat, vara i minst 18 månader för att det ska vara sannolikt att man fortsätter. Målvärdet för förändringens varaktighet skulle således kunna sättas till 18 månader.

Avslutningsvis är det viktigt att beakta att förändringen sker i tillräckligt stor skala. Är det bara en av hundra ungdomar som når ovanstående mål, kan insatsen inte anses framgångsrik på gruppnivå. Kanske bör denna insats skapa förändring hos minst 30% av ungdomarna, och detta skulle kunna sättas som målvärdet för skala.

Genom att sätta dessa målvärden – att minst 30% av ungdomarna (skala) ska nå 10'000 steg per dag (djup) och fortsätta med det i minst 18 månader (varaktighet) så kan utfallsbetalningarna knytas till detta.

Att analysera vilka målvärden som ska uppnås är viktigt. Det kan gälla när hälsoeffekter börjar infinna sig, när kostnadsbesparingar börjar uppstå eller när utfallen överstiger det uppskattade referensscenario.

Målvärdena är en god vägledning till betalning för utfallsenheter ska struktureras (se 4.3: Steg 3).

#### 4.7. Steg 7: Besluta om mätmetod

I det sista steget av förstudien fastställs hur indikatorerna ska mätas. Här kan etiska överväganden, integritetsbegränsningar och möjlighet att få ut data behöva övervägas. Hänsyn ska tas till opartiskhet, trovärdighet och kostnader.

Medicinska, kemiska eller andra tekniska mätningar är ofta obestridbara och kan utföras av betrodd extern part.

Känsliga data som samlas in av myndigheter, så som arbetslöshet eller sysselsättningsnivå, kan kräva att man enbart får tillgång till avidentifierade data och således enbart kan mäta på gruppnivå. Det kan på grund av sådana begränsningar bli nödvändigt att gå tillbaka och ändra den valda indikatorn och utfallsenheten.

Enkäter ska vara utformade så att de på ett trovärdigt sätt återspeglar problemet och att resultaten kan omvandlas till indikatorer och utfallsenheter.

Avslutningsvis är det viktigt att mätmetoden som väljs är resurseffektiv och genomförbar och att denna inte belastar lönsamheten av utfallsupphandlingen i onödig grad.



## 5. Upphandlingsförfarande för utfallsupphandling enligt LOU

Att genomföra en utfallsupphandling skiljer sig inte nämnvärt från andra upphandlingar. På samma sätt som när en tjänst upphandlas på traditionellt sätt, ska bakgrunden, problemet som ska adresseras, målgruppen och tidsramen beskrivas i upphandlingsunderlaget för en utfallsupphandling.

Skillnaden vid utfallsupphandling ligger i att i stället för att beskriva vilken tjänst som önskas upphandlas, är de önskade utfallen som beskrivs samt hur dessa är tänkta att mätas och verifieras. Detta liknar metodiken som används vid funktionskrav i upphandling.

### **Att ställa funktionskrav i en upphandling**

Att uttrycka verksamhetens behov, i form av önskade funktioner eller utfall och låser inte leveransen eller utförandet till en särskild teknik, arbetsmetod eller produkt. I stället möjliggör det för leverantörerna att lämna förslag på hur lösningen ska se ut. Den som upphandlar öppnar upp för alternativa lösningar och kan på så sätt få in anbud med nya eller innovativa lösningar. Upphandlingar med funktionskrav, eller utfallsupphandlingar, kan därför vara ett sätt att upphandla på som leder till innovation, så kallad innovationsupphandling.

Med funktionskrav eller utfallskrav beskrivs vad som ska uppnås i stället för, som vid detaljkrav, *hur* något ska uppnås. Kraven kopplas ofta till mål och mäts som önskade effekter och resultat.

Det går att använda funktionskrav i de flesta upphandlingar. Men det betyder inte att alla krav i en upphandling behöver vara funktionskrav. De kan vara en blandning av funktionskrav och detaljkrav.

Funktionskrav kan möjliggöra ett större förhandlingsutrymme för parterna när förhandling är tillåtet. Avtalet kan även bli mer flexibelt för ändringar vid till exempel teknisk utveckling eller förändringar i utförandet.

Funktionskrav kan gynna kreativa företag som kan vara med och lämna förslag på olika typer av lösningar. Därmed utnyttjas företagets kompetens på ett bättre sätt.

Mer om funktionskrav vid upphandling finns att läsa på Upphandlingsmyndighetens webbplats: <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/funktionskrav-i-upphandling/>

### **Säkra att upphandlingslagstiftningen följs**

Det är viktigt att upphandlingskompetens är involverad tidigt i projektet och att de verktyg som upphandlingslagstiftningen erbjuder används. Sedan den 1 februari 2022 är reglerna för upphandling under tröskelvärdet mindre detaljerade. Det är exempelvis möjligt att utforma upphandlingsförfarandet som den upphandlande organisationen själv önskar och de sociala tjänster och andra särskilda tjänster som återfinns i bilaga 2 till LOU har en höjd direktupphandlingsgräns på närmare 8 miljoner kronor.

Mer om de nya reglerna finns att läsa på Upphandlingsmyndighetens webbplats:

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/nya-upphandlingsregler/>

### **Förkommersiell upphandling**

Eftersom utfallsupphandling är särskilt bra lämpat för innovation och prevention, kan det vara en fördel att först genomföra en pilot. I en sådan pilot kan en så kallad förkommersiell upphandling göras.

Förkommersiell upphandling är en metod som används för att anskaffa forsknings- och utvecklingstjänster. Förkommersiell upphandling är inte en del av upphandlingslagstiftningen. Det handlar om att flera leverantörer ansöker om att delta i ett forsknings- och utvecklingsarbete, där utveckling av koncept och idéer sker i flera olika faser.

Förkommersiell upphandling kan användas om behov och utmaning som identifierats är av en sådan karaktär att det påverkar den upphandlande organisationens verksamhet över lång tid, och det behövs en pådrivande kraft för att förändra detta. Metoden innebär att den upphandlande myndigheten eller enheten investerar i att skapa en marknad inom ett specifikt område som kan tillgodose behoven på längre sikt. Utgångspunkten är att det som ska utvecklas inte redan finns på marknaden.

Metoden är värdefull om de varor eller tjänster som utvecklas kan gynna även andra organisationer eller samhället i stort efter att den förkommersiella upphandlingen genomförts. Det eftersom den upphandlande organisationen hjälpt till att skapa en marknad.

Trots att förkommersiell upphandling inte är en del av upphandlingslagstiftningen är det viktigt att följa de grundläggande EU-principerna. Det är de principer som finns i upphandlingslagstiftningen: likabehandling, öppenhet, ömsesidigt erkännande, proportionalitet och icke-diskriminering.

Mer om förkommersiell upphandling finns att läsa på Upphandlingsmyndighetens webbplats: <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/innovation-i-upphandling/forkommersiell-upphandling/>

### **Reserverad upphandling av sociala tjänster och andra särskilda tjänster**

Upphandlande organisationer får i de flesta fall inte särbehandla en aktör på grund av exempelvis associationsform, värdegrund, intressen eller eventuell vinstbegränsning. Dock med undantag för möjligheten att reservera upphandling av sociala tjänster och andra särskilda tjänster. Den upphandlande organisationen kan då besluta att endast aktörer som uppfyller särskilda krav får delta i upphandlingen. Dessa krav anges i lagen om offentlig upphandling (LOU) och i lagen om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF).

Syftet med reserverad upphandling av vissa sociala tjänster och andra särskilda tjänster är att underlätta för upphandlande organisationer att ta vara på de särskilda mervärden som aktörer inom den idéburna sektorn och civilsamhället kan erbjuda.

Vid reserverade upphandlingar är det viktigt att kontrollera att aktören uppfyller kriterierna i den bestämmelse som tillämpas. Mer om samverkan med idéburna aktörer, civilsamhället och sociala företag finns att läsa på Upphandlingsmyndighetens webbplats:

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kunskapsbank-for-offentliga-affarer/samverkan-med-ideburna-aktorer-civilsamhallet-och-sociala-foretag/>

### **Valfrihetssystem, ett alternativ till upphandling**

För vissa tjänster kan kommuner, regioner och Arbetsförmedlingen inrätta valfrihetssystem enligt lagen om valfrihetssystem (LOV) som alternativ till att annonsera en offentlig upphandling enligt lagen om offentlig upphandling (LOU). Dessa tjänster är exempelvis jobbsökningstjänster, hälso- och sjukvård, socialtjänst och hemtjänst.

Vissa aktörer kan uppleva det som enklare och mindre tidskrävande att ansöka om att delta i ett valfrihetssystem jämfört med att lämna anbud i en offentlig upphandling. Detta eftersom kraven ofta är färre och det finns möjlighet att ansöka vid flera tillfällen.

Mer om valfrihetssystem finns att läsa på Upphandlingsmyndighetens webbplats:  
<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/lagen-om-valfrietssystem-lov/>

### **Idéburet Offentligt Partnerskap, ett alternativ till upphandling**

Idéburet offentligt partnerskap (IOP) är en överenskommelse om samverkan mellan offentlig och idéburen verksamhet. Partnerskapet syftar ofta till att tillsammans lösa en samhällsutmaning och uppnå ett visst allmännyttigt mål, där den idéburna organisationen och den offentliga verksamheten båda bidrar med erfarenhet och kunskap.

För att kunna ingå ett IOP måste det vara förenligt med både upphandlingslagstiftningen och statsstödsreglerna. Mer om Idéburet Offentligt Partnerskap finns att läsa på Upphandlingsmyndighetens webbplats:

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/statsstod/riktade-vagledning/hur-kan-kommuner-finansiera-eller-anskaffa-skyddat-boende/ideburet-offentligt-partnerskap-iop/>

Sammanfattningsvis kan konstateras att inga hinder för utfallsupphandlingar föreligger i upphandlingslagstiftningen. Utfallskrav kan ställas på samma sätt som funktionskrav och det finns en rad olika möjligheter att både utvärdera, samutveckla och ge prioritet åt organisationer med särskilt goda förutsättningar att leverera det eftersökta utfallen.

## 6. Beaktanden vid val av leverantör

### Leverantörens erfarenhet

Utfallsupphandlingar lämpar sig som tidigare nämnts särskilt väl när det är önskvärt med nya lösningar, innovation och prevention. Trots att innovation är synonymt med "ny lösning" är det viktigt att man ställer vissa krav på leverantörernas erfarenhet inom området. Helst ska leverantören ha god och dokumenterad erfarenhet av att leverera den tilltänkta lösningen, även om det "nya" är att den inte tidigare använts eller tillgängliggjorts i det offentliga systemet. Om inte sådan erfarenhet finns, bör det ändå säkerställas att leverantören har erfarenhet av att leverera liknande insatser eller tjänster, av att arbeta med liknande målgrupper eller av att lösa liknande problem.

Det är också viktigt att inte leverantörens erfarenhet kan knytas till enbart en eller ett fåtal personer. Individer kan aldrig "läsas in" i en organisation och leveransen blir därför väldigt sårbar om erfarenheten är knuten till individer snarare än till leverantörens organisation.

### Evidens

I det bästa scenariot har leverantören redan genomfört mätningar eller studier som ger evidens på att den tilltänkta lösningen fungerar och i vilken grad. Det måste inte nödvändigtvis vara vetenskaplig evidens, men att det finns historiska data som möjliggör att rimliga utfallsmål kan sättas är en stor fördel.

### Kapacitet och varaktighet

Leverantören måste ha, eller snabbt kunna säkra, kapacitet för att leverera lösningen i den skala som krävs. På kort sikt påverkar detta hur väl insatsen kan levereras under kontraktets gång. På längre sikt är kapacitet hos leverantören, eller hos dess konkurrenter, viktig för att lösningen ska kunna skalas upp om den är framgångsrik. Återigen, om lösningen bygger på en enskild individs särskilda kompetens, finns det en betydande risk att utfallen inte infinner sig om denna person på något sätt försvinner, och en betydande risk att lösningen inte kan skalas upp.

### Finansiering

För att en leverantör ska kunna leverera en insats, produkt eller tjänst – och vänta med att få betalt till dess att önskade utfall kunnat fastställas – krävs det att leverantören har säkrad finansiering för sitt rörelsekapital. Leverantören kommer behöva stå för alla sina kostnader fram till dess att betalning för konstaterade utfall kan ske. Därför bör krav ställas om att leverantörerna kan uppvisa tillräcklig finansiering av sin verksamhet under kontraktets gång. Om inte finansiering är säkrad, finns en betydande risk att leverantören, trots god vilja och goda avsikter, måst avsluta uppdraget i förtid därför att pengarna helt enkelt tagit slut.

## 7. Finansieringslösningar för utfallsleverantörer

Som exempel kan tas en leverantör där en insats ska levereras under tre år innan utfall ska uppmätas och utvärderas varpå utfallsbetalning kan ske. Leverantören kommer under tre åren behöva stå för lönekostnader, material, system och alla andra tänkbara kostnader utan att få betalt. När väsentlig fördröjning finns mellan tiden då kostnader och intäkter uppstår, skapas ett behov av rörelsekapital.

### Leverantören får finansiering

Vissa leverantörer har så pass god kassa att de klarar att finansiera sådant rörelsekapital med egna medel. Andra kan behöva extern finansiering, t.ex. att låna pengar från någon som kanske också är beredd att dela lite av risken som leverantören tar om utfallen inte infinner sig på eftersökta nivåer. Det finns numera särskilda investeringsfonder, vars verksamhet är att finansiera leverantörer som kan leverera och ta betalt för utfall. Sådant finansiering kan utformas så att den största risken ligger hos finansören, som – om inte utfallen infinner sig på önskade nivåer – inte heller får tillbaka sina pengar till fullo.

Om man som upphandlande organisation är osäker på om en tilltänkt leverantör har säker finansiering under kontraktets gång, kan man hänvisa leverantören till möjliga finansörer. (Här lägger vi en länk till en lista med möjliga finansörer).

### Den upphandlande organisationen får finansiering

Ett annat alternativ, och det alternativ Region Stockholm valde i den Hälsoobligation som gavs ut 2020, är att den upphandlande organisationen lånar pengar som ska finansiera det rörelsekapital som krävs i insatsen. I dessa fall används de lånade pengarna till att helt eller delvis betala för leverantörens prestationer. För att effekten för den upphandlande organisationen ska bli den eftersökta – att man betalar för utfall – tar långgivaren en del av risken att de eftersökta utfallen inte infinner sig genom att acceptera att en del av återbetalningen uteblir vid för låga utfallsnivåer.

#### Region Stockholms Hälsoobligation

Region Stockholm gav 2020 ut en obligation på den ordinarie obligationsmarknaden för att finansiera en preventiv insats med syfte att minska prevalensen av Diabetes typ 2 i regionen. Leverantören av insatsen är en liten, innovativ organisation – Health Integrator – vars egna kapital inte tillåter en flerårig diskrepans mellan kostnader och intäkter. I stället investerade Skandia i obligationen och lånade ut det kapital som behövdes till Regionen. Pengarna går till att löpande betala för leverantörens prestationer. När insatsen utvärderas och utfallen fastställs, fastställs också hur stor del av skulden som ska betalas tillbaka till Skandia. Således blir effekten för Regionen den samma som om man hade betalt för utfallen direkt till leverantören. Skillnaden är att finansören här är med och delar på risken. Går inte insatsen bra, så får de inte tillbaka alla sina pengar. Går insatsen däremot bra, så får finansören lite högre ränta än vad man hade fått i en vanlig obligation. Att kunna få lite högre ränta vid framgång gör att det blir befogat för finansören att ta risken att inte få tillbaka alla sina pengar om insatsen eller tjänsten inte når sina mål.

Läs mer om Region Stockholms hälsoobligation här: <https://www.regionstockholm.se/nyheter-stockholms-lans-landsting/2020/06/region-stockholm-ar-forst-med-en-halsoobligation-med-avkastning-efter-resultat/>

När den upphandlande organisationen – likt Region Stockholm - överväger att låna pengar för att betala för en tjänst eller en insats, och betala tillbaka lånet utifrån hur stora utfall som infinner sig, krävs att den upphandlande organisationens ekonomiavdelning och bank tidigt kopplas in. Banken hjälper till att strukturera de låneinstrument som är lämpliga och också att sätta rimliga räntenivåer för långgivaren.

## 8. Juridisk och avtalsteknisk vägledning

Oberoende av hur leverantören eller insatsen finansieras, finns några viktiga punkter att inkludera ett avtal med en utfallsleverantör. Vissa av dessa punkter återfinns sannolikt i standardavtal med leverantörer, men då avtal som följer av utfallsupphandling ofta avser tjänster riktade till sårbara målgrupper, eller berör den upphandlande organisationens kärnverksamhet, blir dessa delar särskilt viktiga i avtal som följer av en utfallsupphandling.

### **Ansvarsfördelning**

Det är av yttersta vikt att det tidigt klargörs vem som gör vad under kontraktets löptid. Det kan t.ex. handla om att den upphandlande myndigheten ska vara den som refererar deltagare till en viss insats, eller att en viss anläggning ska tillgängliggöras för leverantören.

Om det krävs ett blodprov för att kunna inkluderas i en insats, vem ska ta blodprovet och hur ska resultaten administreras? Om insatsen ska ske i skolan, hur ska elever väljas ut, av vem och vilken data ska leverantören ha tillgång till? Om utfallen ska skapas genom en installation eller ett IT-system, vem ska ansvara för underhåll? Vem ska ansvara för att mäta och verifiera utfallen?

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 kontraktet skrivs på.

Det är också viktigt att fundera kring vad som ska hända om någon inte uppfyller sin del av ansvaret. Om en leverantör ska ansvara för att leverera ett utfall avseende en målgrupp som refereras till insatsen av en kommun, vad händer då om kommunen inte refererar tillräckligt med deltagare? Om det är en region som ska ansvara för en viss patientgrupps blodprov, men dessa inte tas i tid, vad ska hända om resultatet blir att leverantörens tid att uppnå utfallen då krymper?

### **Etiska avvägningar**

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

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

### **Integritet och sekretess**

Om leverantören behöver tillgång till vissa data, om känsliga eller personliga data behöver samlas in för att kunna mäta och fastställa utfall eller för att kunna styra och följa upp insatsen, kan det krävas hjälp av någon som är tekniskt eller juridiskt kunnig på området för att fastställa hur detta ska gå till.

I vissa fall kan deltagarna bes om medgivande till att viss information samlas in. I andra fall kan data samlas in oidentifierat och analyseras på gruppnivå.

Det är viktigt att det i avtalet regleras hur insamlade data ska hanteras, vem som ska äga den och resultaten samt hur den ska hanteras under och efter kontraktets löptid.

### **Uppföljning, mätning och utvärdering**

I kontraktet bör ansvaret för datainsamling, analys, verifiering och rapportering fördelas. Det finns olika alternativ för detta. Data som redan samlas in, t.ex. i den upphandlande organisationen 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, kemiska eller medicinska mätningar är också bra mätmetoder. Det är här att föredra om dessa görs av en oberoende part.

Den slutgiltiga utvärderingen av utfallen, de som ska ge upphov till utfallsbetalningar, 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 ska användas till.

### **Beslutsfattande och rättigheter**

Många oförutsedda saker kan hända med en leverantör under ett kontrakts löptid, oavsett om leverantören är upphandlad på utfall eller inte. Det kan därför vara klokt att redan i kontraktet komma överens om vilka beslut som ska fattas av leverantören respektive den upphandlande organisationen. 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? Vem fattar beslut om nyckelpersoner behöver bytas ut eller om insatsen på annat sätt behöver ändras.

### **Insatsråd**

Det är en fördel att under utfallets löptid tillsätta ett s.k. insatsråd som samlar leverantör, beslutsfattare i den upphandlande organisationen och berörda verksamheter. Eventuellt kan en berörd finansiär också vilja ha plats i ett insatsråd. I insatsrådet redovisas resultat och utveckling, här diskuteras utmaningar och lösningar, och här fattas beslut enligt en på förhand bestämd process.

### **Stop-loss klausul**

För att säkra att insatsen eller leveransen av tjänsten går som planerat och att sannolikheten att man når önskade utfall 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.

Det kan vara klokt att i avtalet inkludera en så kallad stop-loss klausul. En sådan klausul stipulerar att insatsen, vid vissa händelser eller om vissa delmål inte nås, kan avbrytas i förtid. Detta är en säkerhet för såväl leverantören som för den upphandlande organisationen. Om en leverantör skulle vara bunden att leverera en tjänst, trots t.ex. alldeles för få deltagare, skulle en sådan skyldighet kunna bli mycket kostsam för leverantören eller till och med sätta leverantörens existens på spel. Den upphandlande organisationen kan eventuellt ha pausat andra insatser till målgruppen, och om det blir tydligt att den upphandlade insatsen inte kommer kunna leverera tillräckliga utfall, kan det vara en fördel att avsluta den så att man i stället kan finna bättre alternativ för att lösa eller minska problemet.

Att ha en stop-loss klausul i kontraktet minskar risken att pengar spenderas på saker man redan tidigt kan misstänka inte kommer att ge resultat.

## 9. Budget- och bokföringsteknisk vägledning

Utmaningen med bokföringsmässig hantering av tjänster och insatser som upphandlas med betalning för utfall är att det inte på förhand är känt exakt hur stora utfallsbetalningarna blir. Det beror som sagt på hur insatsen går och vilka utfall som uppstår.

Det finns två fall att ta hänsyn till ur den upphandlande organisationens perspektiv; med eller utan extern finansiering. I ett avtal utan extern finansiering är det upp till leverantören att säkerställa att man har tillräckligt rörelsekapital för att kunna vänta med att få betalt tills utfallen infunnit sig. I ett avtal *med* extern finansiering har den upphandlande organisationen lånat pengar för att betala för insatsen, genom t.ex. att ge ut en obligation, och det är räntan och återbetalningarnas storlek som är knutna till utfallen och utgör utfallsbetalningarna.

### Utfallsupphandling *utan* extern finansiering

I ett avtal utan extern finansiering upphandlar alltså den upphandlande organisationen en insats men betalar i huvudsak för uppkomna utfall. Hur utfallsleverantören hanterar och finansierar sitt behov av rörelsekapital är i detta fall inte något den upphandlande myndigheten är inblandad i.

#### *Balansräkning*

Utfallsbetalningarnas storlek är okänd tills dess utfallen uppstått och kunnat verifieras och kan därför förfalla till betalning först flera år efter det att kontraktet skrivits på. Utfallsbetalningar kan därför hanteras som en skuld med okänt belopp och tas upp i kommunens eller regionens balansräkning som en avsättning. Den potentiella skulden är i detta fall inte resultatpåverkande förrän det är då fakturan för utfallsbetalningar skickas till den upphandlande organisationen.

I Lag (1997:614) om Kommunal redovisning står:

#### *Avsättningar*

*6 kap 11 § Avsättning skall göras för samtliga förpliktelser som är hänförliga till räkenskapsåret eller tidigare räkenskapsår och som på balansdagen är säkra eller sannolika till sin förekomst men ovissa till belopp eller till den tidpunkt då de skall infrias.*

Rådet för Kommunal Redovisning har 2018 gett ut en Rekommendation kring Avsättningar och ansvarsförbindelser ([https://www.rkr.se/wp-content/uploads/2020/11/RKR-R9-Avsattningar-och-ansvarsförbindelser.pdf](https://www.rkr.se/wp-content/uploads/2020/11/RKR-R9-Avsattningar-och-ansvarsforbindelser.pdf)). Där kan man bland annat läsa:

”En avsättning, dvs. en skuld som är oviss vad gäller förfallotidpunkt eller belopp, ska redovisas i balansräkningen när:

- a) en kommun eller ett landsting har en befintlig förpliktelse som en följd av en eller flera inträffade händelser,
- b) det är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt
- c) en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Om dessa villkor inte är uppfyllda, ska ingen avsättning redovisas i balansräkningen.”

Avsättningen ska i balansräkningen värderas för att motsvara skuldens sannolika storlek.

Rådet för Kommunal Redovisning skriver:

*En avsättning ska göras med det belopp som är den bästa uppskattningen av det som krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen på balansdagen.*

*Den bästa uppskattningen av vad som krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen är det belopp som en kommun eller ett landsting rationellt sett skulle betala för att reglera förpliktelsen på balansdagen eller för att då överföra den till en tredje part.*



Osäkerheter rörande värderingen av avsättningar hanteras på olika sätt, beroende på rådande omständigheter. Där avsättningen avser en stor mängd transaktioner uppskattas förpliktelsen genom att alla tänkbara utfall vägs samman med deras sannolikheter.

#### *Avvägningar för nyttjande av möjligheten till Avsättningar*

Enligt Ekonomistyrningsverket ska avsättningar användas för förpliktelser där det uppstår ett framtida nettoutflöde av resurser utan att det finns någon motprestation vid tillfället för utbetalningen.

Ekonomistyrningsverket skriver:

Det måste vara sannolikt att det krävs ett utflöde av resurser för att reglera förpliktelsen för att det ska vara fråga om en Avsättning. Med sannolikt menas att något bedöms vara mer troligt än att det inte är det. Utflöde av resurser betyder i det här sammanhanget att ni kommer behöva lämna ifrån er pengar eller andra tillgångar utan att få motsvarande nytta i form av en motprestation. Utflöde av resurser är alltså ett nettoutflöde.

Frågan här kommer att vara om de uppstådda utfallen, som leder till utfallsbetalning, är att anses som en motprestation. Vår tolkning är att så inte är fallet, eftersom betalningen avser uppmätta utfall som redan uppstått vid tiden för betalningen.

Rådet för kommunal redovisning ger i skriften "Redovisning av affärsverksamhet – mot bakgrund av självkostnadsprincipen" ett exempel som vi anser applicerbart även på avtal om upphandling av utfall. I exemplet ingår den upphandlande organisationen i december år 1 ett avtal som innebär att en utbetalning på motsvarande 5 000 000 kr skall göras efter år 20. Avtalet ingår som en viktig del i en investering som organisationen gör strax innan årsskiftet och förpliktelsen gäller nedmontering och återställande efter tillgångens nyttjandeperiod. Organisationens räknar med en diskonteringsränta på 5 %. Vid bokslutet år 1 görs en avsättning med 1 900 000kr ( $5\,000\,000 \times 0,38$  (nuvärdet av 5 000 000)). I detta exempel vet man alltså att det kommer att uppstå en kostnad år 20 för nedmontering av en inventarie och detta redovisas som en avsättning eftersom vi får anta att den exakta kostanden för nedmonteringen om 20 år är osäker.

Vi råder dock alla som använder sig av denna vägledning att göra dessa avvägningar i nära samråd med ansvarig revisor.

#### *Resultaträkning*

Avtal om upphandling av utfall kan innehålla både betalningar för utfall och betalningar för aktiviteter. Betalningar för aktiviteter hanteras som ett vanligt inköp av tjänst. De faktureras vid avtalad tid, tas upp som kostnad i resultaträkningen och belastar endast balansräkningen som en skuld om kostanden uppstått under räkenskapsåret men förfaller till betalning först under nästkommande år.

När utfallsbetalningarna genomförs tas avsättningen bort i balansräkningen och kostnaden förs till resultaträkningen.

Om man omvärderar avsättningens storlek utifrån det sannolika utfallet av insatsen och hur det förväntas påverka den slutliga betalningen. Förändringen i beloppet avseende avsättningen redovisas då som en post i resultaträkningen.

#### **Utfallsupphandling med extern finansiering**

I de fall den upphandlande organisationen lånat pengar för att finansiera insatsen och där återbetalning och ränta är avhängiga de utfall som skapats, uppstår andra bokföringstekniska utmaningar.

Hur ska en skuld med okänd storlek och ränta redovisas? Den nya lagen om kommunal bokföring och redovisning, som trädde i kraft 1 januari 2019, saknar vägledning avseende redovisning av

utfallsbaserad finansiering. Däremot har Rådet för Kommunal Redovisning har gett ut kompletterande vägledning för redovisning i kommuner och landsting. I denna kompletterande vägledning finns inte någon specifik vägledning avseende redovisningen av utfallsbaserad finansiering. I RKR 7 "Finansiella tillgångar och finansiella skulder" (<https://www.rkr.se/wp-content/uploads/2020/11/RKR-R7-Finansiella-tillgangar-och-skulder.pdf>) behandlas redovisning av skulder, och i RKR 9 "Avsättningar och ansvarsförbindelser" (<https://www.rkr.se/wp-content/uploads/2020/11/RKR-R9-Avsattningar-och-ansvarsforbindelser.pdf>) behandlas bland annat redovisningen av avsättningar. Skrivningen i dessa två rekommendationer bör vara tillämplig på utfallsbaserad finansiering. I samtliga ovannämnda kompletterande vägledningar saknas också specifik vägledning för redovisning av utfallsbaserad finansiering. Vi får därför använda lagtexten och vägledningarna för att tolka hur man i enlighet med god redovisningssed, ska redovisa utfallsbaserad finansiering.

Det finns i huvudsak två olika metoder som kan tillämpas avseende redovisningen av utfallsbaserad finansiering. Det ena metoden innebär att hela obligationen hanteras som en skuld, och redovisas till upplupet anskaffningsvärde med hjälp av effektivräntemetoden. Den andra metoden innebär att dela upp åtagandet avseende återbetalningsskyldigheten i två delar. Del ett avser den skuld som man vet kommer att återbetalas med säkerhet (garanterad återbetalning), överskjutande del (utfallsbaserad återbetalning) redovisas som avsättning. Enligt den andra metoden kommer skulden vara redovisad till samma belopp under hela kontraktperioden, medan beloppet för avsättningen kommer variera beroende på de löpande uppskattningar som den upphandlande organisationen gör vid varje bokslutstillfälle med avseende på hur mycket som ska återbetalas.

Nedan beskrivs de båda metoderna i mer detalj.

#### *Redovisning enligt upplupet anskaffningsvärde*

Enligt RKR 7 gäller bland annat att "En finansiell tillgång eller finansiell skuld ska redovisas i balansräkningen när kommunen blir part i det finansiella instrumentets avtalsmässiga villkor." Vidare anges även att "Långfristiga finansiella skulder ska värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden."

Denna metod bör vara lämplig i de fall då det finns kontrakterade kassaflöden som är fastställda till belopp och tidpunkt. I en utfallsupphandling föreligger dock viss osäkerhet kring exakt hur stort kassaflödet kommer att vara, men om den upphandlande myndigheten anser att det finns ett troligt utfall som med rimlig grad av säkerhet kan fastställas, bör dock denna metod kunna tillämpas.

Om man under avtalets gång kommer fram till att resultaten av insatsen, och därigenom det som ska betalas tillbaka till finansören, kommer bli större än förväntat, ska skulden justeras uppåt. Detta görs då bäst genom att storleken på räntan justeras upp så att det totala beloppet som ska betalas tillbaka motsvarar principalbeloppet plus ny, uppskattad ränta. Denna differens redovisas som en omvärdering av skulden och placeras inom finansnettot i resultaträkningen.

Skulle utfallet däremot verka bli sämre än förväntat, blir även skulden mindre. Då kan både den effektiva räntan och principalbeloppet justeras ner till den nya, förväntade nivån. Då kommer i stället omvärderingseffekten bli en positiv post i finansnettot i resultaträkningen. Detta torde inte vara kontroversiellt, då det framgår av RKR R7 att "En kort- eller långfristig skuld får redovisas till ett värde som understiger upplupet anskaffningsvärde endast då kommunen har en avtalsenlig rättighet att betala ett lägre belopp."

Om det i stället är så att, vid ingången av avtalet, inget utfall är mer troligt än något annat, eller att ett förväntat utflöde inte kan fastställas, torde i stället en redovisning som beskrivs nedan (del av åtagandet redovisas som en avsättning) vara mer tillämplig.

### *Redovisning uppdelad i skuld och avsättning*

Om den upphandlande organisationen gör bedömningen att det inte är möjligt att med rimlig grad av säkerhet fastställa beloppet som ska utbetalas vid avtalets utgång, kan det argumenteras för att den mest lämpliga metoden att redovisa, utgörs av att dela upp åtagandet i två delar. Det belopp som med säkerhet måste återbetalas, uppfyller definitionen av skuld och redovisas enligt detta i balansräkningen.

Som redovisats i avsnittet om avtal *utan* extern finansiering framgår enligt RKR R9 "Avsättningar och ansvarsförbindelser" att en avsättning är en legal förpliktelse som på balansdagen är säker eller sannolik till sin förekomst, men oviss till belopp eller till den tidpunkt då den ska infrias.

Vidare framgår även att

"En avsättning ska redovisas i balansräkningen, om:

- a) en kommun har en befintlig legal förpliktelse till följd av en eller flera inträffade händelser;
- b) det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen; och
- c) en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras."

Enligt denna definition är det vår bedömning att det belopp varmed återbetalningen kan variera, utgör en avsättning. Med denna metod, behöver den upphandlande myndigheten omvärdera avsättningens storlek utifrån utfallet av insatsen och hur det förväntas påverka den slutliga betalningen. Förändringen i beloppet avseende avsättningen redovisas då som en post i resultaträkningen.

## 10. Organisation och styrning

### Insatsråd

Flera av de tidiga utfallsupphandlingarna visade på vikten av att samla representanter från berörda verksamheter i den upphandlande organisationen, leverantören och eventuell finansiär i en organisation som följer upp, utvärderar och fattar vissa beslut om den upphandlade insatsen. En sådan beslutsfattande och styrande organisation har kallats *insatsråd*.

Insatsrådet bör sammanträda med jämna mellanrum och då få en redovisning av hur insatsen framskrider, eventuella utmaningar och resultat. Baserat på dessa ska insatsrådet ha beslutsrätt i vissa på förhand avtalade frågor. Detta kan vara olika från fall till fall, men gemensamt ska vara att insatsrådet ska kunna fatta beslut där såväl den upphandlande organisationens, som leverantörens och en eventuell finansiärs intressen bör beaktas.

Ett exempel: Den upphandlande organisationen ansvarar för att ge tillträde till vissa anläggningar. Så kan inte längre ske, vilket medför förseningar eller ökade kostnader för insatsen. Vem ska stå för dessa? Ska dessa betalas separat eller inkluderas i insatsens kostnader och sedan täckas av utfallsbetalningar?

Ett annat exempel: Förutsättningarna för insatsen har förändrats, antalet potentiella deltagare är lägre än förväntat och fasta kostnader för insatsen är dominerande. Ska insatsen ändå fortgå? Behöver utfallsbetalningarnas storlek justeras?

Som diskuterats ovan i avsnittet om avtal, så ska ansvarsfördelningen vara klar och tydlig redan i avtalet med leverantören och så även ett eventuellt insatsråds befogenheter.

### Mätning och rapportering

Oavsett om det finns ett insatsråd eller inte så är det viktigt att leverantören regelbundet rapporterar till den upphandlande organisationen hur insatsen fortgår. Detta är inte minst viktigt för att det sannolika värdet på de utfallsbetalningar som ska göras ska kunna uppskattas.

Sådan rapportering är av yttersta vikt för att stop-loss klausulen eventuellt ska kunna åberopas, i de fall något inträffar som gör det omöjligt eller osannolikt att tillräckliga utfallsnivåer nås.

Mätning ska ske med objektiva metoder som överenskommits redan vid kontrakteringen av leverantören, och rapporteras vid på förhand avtalade tidpunkter.

### Extern utvärdering

När det är dags att mäta och utvärdera utfallen är det viktigt att en extern utvärderare får möjlighet att fastställa utfallen. Vem detta ska vara kan vara bra att föra in i avtalet. Revisorer brukar kunna åta sig denna typ av uppdrag. Ibland finns även betrodda organisationer för certifiering och utvärdering som kan användas inom olika områden inom t.ex. sjukvård, miljö eller socialt arbete. Den externa utvärderaren ska fastställa att utfallen mätts på rätt sätt och att vi kan fastställa rätt antal utfallsenheter. Utfallsenheterna motsvarar sedan på förhand avtalade betalningar.

## 11. Utfallsbetalningar

När utfallen mäts upp och rätt antal utfallsenheter fastställs ska detta rapporteras till alla berörda parter av den externa utvärderaren. I de fall leverantören är den som ska ta emot utfallsbetalningarna så ställs helt enkelt en faktura ut till den upphandlande organisationen som motsvarar antal utfallsenheter x priset per utfallsenhet plus moms.

I de fall där leverantören fått betalt löpande men dör den upphandlande organisationen använt sig av utfallsbaserad finansiering för att få tillstånd mekanismen om att betala för utfall, så ska rätt återbetalningsbelopp och ränta fastställas enligt det finansiella instrumentets avtal och betalas ut till finansiären.

## 12. Efter kontraktets slut

### **Framgångsrika lösningar bör permanentas**

Om en insats eller lösning upphandlats med hjälp av utfallsupphandling, med eller utan extern finansiering, så bör det från början finnas en plan för hur en framgångsrik lösning kan permanentas och/eller skalas upp. Kan det nu anses att osäkerheten kring utfallen är så låg att insatsen ska upphandlas på vanligt sätt och betalningar ska ske för prestationer? Eller kommer utfallen förbli osäkra och ska i så fall en ny utfallsupphandling göras? Ska insatsen eller lösningen i stället internaliseras? Ska insatsen skalas upp och i så fall hur?

Allt för ofta ses exempel på hur framgångsrika insatser förblir på projektstadiet, och att de avvecklas vid projekttidens slut just för att det inte finns en plan för hur de ska permanentas eller skalas upp. Syftet med utfallsupphandlingar är primärt att få till stånd riskdelning för den upphandlande myndigheten gällande de något osäkra utfallen. Om den risken minskar väsentligt är det viktigt att ha en plan för hur insatsen, om den är framgångsrik, kan fortleva.

### **Kvalitativ utvärdering bör göras såväl i den egna organisationen som bland eventuella deltagare**

Även om det är så att det i huvudsak är de positiva och viktiga utfallen som eftersöks, är det också viktigt att lösningen eller insatsen inte haft några betydande negativa konsekvenser, alternativt att ytterligare positiva effekter också beaktas.

Därför rekommenderas att regelbundna kvalitativa utvärderingar görs så att förbättringar av lösningen eller insatsen kontinuerligt kan göras, särskilt om en lösning ska permanentas, kommuniceras eller skalas upp. Hur har verksamheterna upplevt insatsen / lösningen? Hur har målgruppen och deltagarna upplevt den? Finns det konsekvenser i olika delar av organisationen eller samhället som vi bör fånga upp?

Alla dessa inspel och lärdomar är viktiga för att kontinuerligt förbättra och utveckla insatser som ger lyckosamma utfall.

### **Kunskap bör delas och spridas**

Ingen tjänar på att kunskap kring den specifika insatsen eller det specifika avtalets utformning inte delas med andra myndigheter, kommuner eller regioner. När avtalstiden närmar sig sitt slut bör en plan läggas för hur kunskap och resultat kan spridas och delas, så att andra kan implementera samma framgångsrika lösningar. I möjligaste mån bör dokumentation, data och resultat delas. På så sätt bidrar utfallsupphandlingen till att mer medel riktas till lösningar som ger dokumenterade och verifierade resultat och utfall.