Resultaatfinanciering – een route zonder kaart

Eindrapport

december 2025

Inhoud

Hoofdstuk	Titel	Pagina
1.	**Introductie: een route zonder kaart** - FNO vraagt Purpose om geleerde lessen uit Rotterdam en Leeuwarden te bundelen	6
2.	**Opstart: van probleem naar conceptoplossing** - Verkenning van resultaatfinanciering	10
3.	**Op stap: van idee naar pilot** - Verdieping en toetsing van resultaatfinanciering in pilotvorm	19
4.	**Op schaal: van pilot naar nieuwe normaal** - Verwezenlijking van resultaatfinanciering na de pilotfase	30

Voorwoord

Met het FNO-programma Samen Kansrijk en Gezond zoeken we naar manieren om anders te denken én te doen. Schulden en andere geldproblemen, je zorgen maken over je toekomst en die van je kinderen, een baan of uitkering waarin je niet gelukkig bent, eenzaamheid, een ongezonde leefomgeving. Deze dingen leiden tot een minder goede gezondheid. Nu of later.

Daar willen wij wat aan doen. Samen Kansrijk en Gezond zet zich ervoor in dat het voor je ervaren gezondheid niet uitmaakt uit welk gezin je komt. En om dit voor elkaar te krijgen is een nieuwe blik nodig op hoe we gezondheid, preventie en bestaanszekerheid financieren. In een wereld waarin problemen steeds complexer worden, willen we perspectief bieden: op gezondheid, op een betere samenwerking tussen partijen, op het maken van duurzame impact.

In Rotterdam en Leeuwarden is gestart met een experiment rond resultaatfinanciering. Twee plekken, elk met hun eigen dynamiek, betrokkenen en startpunt, maar met een gedeelde ambitie: ruimte maken voor een andere manier van financieren. Een manier die niet draait om afrekenen op activiteiten, maar om investeren in impact – hoe ingewikkeld dat soms ook is. De gezinnen moeten zelf aangeven dat er iets veranderd is in hun leven, in hun ervaren gezondheid.

In deze route zonder kaart besteden we veel aandacht aan de vraag waarom partijen in het belang van gezinnen aan de slag zijn gegaan met resultaatfinanciering, in welke vorm, wie het avontuur zijn gestart en wat dit heeft opgeleverd. Er zijn volgens de gezinnen zelf resultaten behaald en de weg daarnaartoe is zeer interessant. Hoe vang je de frustraties die komen kijken bij het samenwerken aan een heel nieuwe manier van denken en financieren? Hoe breng je de benodigde lef en volharding voor het voetlicht? Waar was moed nodig om door te zetten, ondanks weerstand of onzekerheid?

Hopelijk biedt dit rapport inspiratie voor anderen die op zoek zijn naar nieuwe vormen van samenwerken, organiseren en financieren – juist om gezondheidsachterstanden bij gezinnen in een kwetsbare situatie te voorkomen of te verminderen. We hopen dat dit niet alleen een terugblik is, maar vooral een uitnodiging tot meedoen. Een uitnodiging om samen na te denken over hoe we de inzichten uit deze pilots kunnen inzetten voor duurzame verandering in het sociaal domein. Niet als tijdelijk project of kortstondige interventie, maar als structurele en toekomstbestendige werkwijze. Dit rapport laat zien dat het anders kan, en we dagen iedereen uit om te verkennen hoe deze aanpak duurzaam geïmplementeerd kan worden – zodat impact niet tijdelijk is, maar blijvend.

Reshma Roopram

Programmaleider Samen Kansrijk en Gezond

"Het vaststellen van succes wordt grotendeels bepaald door de mensen zelf. Dat is waar het Gezinspanel 2 jaar geleden in geloofde."

- Lisette Groeneveld, voorzitter Gezinspanel FNO

Scan de QR codes om de ervaringen van deelnemers te zien en te horen

Leeuwarden | **Rotterdam**

Begrippenlijst: terugkerende begrippen en organisaties

Veelgebruikte termen

Resultaatfinanciering is een vorm van financiering die zich richt op het behaalde resultaat i.p.v. verrichte inspanningen of taken. Er zijn verschillende varianten van Resultaatfinanciering; in Nederland wordt bijvoorbeeld op verschillende plekken gewerkt met *Social Impact Bonds.* De vorm die in deze pilots gekozen is komt het dichts bij *payment-by-result*.[1] Leeuwarden Oost, de gemeente Rotterdam, FNO en andere vermogensfondsen zijn *outcome payers* die directe resultaatafspraken hebben gemaakt met de betrokken sociaal ondernemers. In dit rapport gebruiken we de term financiering voor zowel de manier waarop benodigde financiële middelen worden verkregen, als voor de manier van bekostigen (wie of wat de kosten draagt).

Sociaal ondernemers zijn zelfstandige organisaties die sociale impact boven een winstoogmerk plaatsen. Het gaat niet (per definitie) om *sociale ondernemingen* bedoeld in artikel 2.82 van de Aanbestedingswet 2012.[2] De term sociaal ondernemer bevat een breed spectrum aan sociale initiatieven met – ook in deze pilots – verschillende organisatievormen en werkwijzen. In dit rapport gebruiken we afwisselend de term sociaal ondernemer en sociaal initiatief.

Betrokken partijen

FNO Samen Kansrijk en Gezond is een 10-jarig programma van FNO dat zich ervoor inzet dat het voor je ervaren gezondheid niet uitmaakt uit welk gezin je komt. Ze doen dit praktisch en samen met de gezinnen om wie het gaat. In buurthuizen en gemeentehuizen. Lokaal en landelijk.

Stichting Impact Financiering bevordert, initieert, realiseert en voert impact-financiering uit, waaronder resultaatfinanciering. De stichting is opgericht door Social Impact Fonds Rotterdam om activiteiten rondom resultaatfinanciering te scheiden van de investeringsactiviteiten.

Leeuwarden Oost is een 20-jarig programma met een eigen programma-bureau dat door de lange looptijd en integrale benadering afwijkt van het huidige subsidiesysteem.[3] Met partners wordt ingezet op kwaliteit van leven en het versterken van perspectief op leren, werken, wonen en gezondheid.

Sociaal ondernemers: in Rotterdam zijn vier sociaal ondernemers betrokken bij het prestatiecontract op schuldhulp: Rotterdamse Douwers, Oppepper Lokaal, Current Werkt en Afrikaanderwijk Coöperatie. In Leeuwarden Oost zijn De Dreamfabryk en Wijkbedrijf Bilgaard betrokken bij de pilot Resultaatfinanciering.

Purpose is als onderzoekspartij betrokken bij de pilots om ervoor te zorgen dat er lokaal en landelijk geleerd kan worden van de inzichten uit de pilots.

1 Social Finance NL (2024), De Toekomst van Resultaatfinanciering
2 Sociale werkplaatsen waar minstens 30% van de werknemers een achterstand op de arbeidsmarkt hebben, zie ook AanbestedingsCafe (2018) en Sociaal ondernemerschap wat is het?
3 FNO_IDG_casus-Leeuwarden_online.pdf

Hfd. 1

Introductie: een route zonder kaart

FNO vraagt Purpose om geleerde lessen uit Rotterdam en Leeuwarden te bundelen

Vraag aan Purpose: FNO Samen Kansrijk en Gezond wil weten wat geleerde lessen zijn uit pilots in Rotterdam en Leeuwarden

Aanleiding

Met gemeenten, sociaal ondernemers en impactinvesteerders onderzoekt FNO Samen Kansrijk en Gezond hoe nieuwe financieringsinstrumenten kunnen helpen de samenleving inclusiever te maken. Het perspectief van de mensen om wie het gaat staat centraal: samen zoeken partijen naar andere manieren van financieren die bijdragen aan passende(r) hulp en meer toekomstperspectief voor inwoners die zich nu niet gehoord, vertrouwd en geholpen voelen.

Resultaatfinanciering is zo'n instrument: sociaal ondernemers worden achteraf betaald voor behaalde resultaten. De focus ligt daarmee niet op het proces (wat doet een ondernemer) maar op het resultaat (wat levert het de inwoner op).

FNO Samen Kansrijk en Gezond co-financierde twee pilots:

1. Pilot Resultaatfinanciering in Leeuwarden Oost (looptijd november 2022 - augustus 2025)
2. Prestatiecontract op Schuldhulp in Rotterdam (looptijd januari 2023 – augustus 2025)

Vraagstelling en aanpak

FNO Samen Kansrijk en Gezond wil dat er lokaal wordt geleerd van de pilots én dat opgedane lessen worden vastgelegd voor andere partijen. Purpose is gevraagd om de pilots in Leeuwarden Oost en in Rotterdam te monitoren om

1. **Landelijk te leren**: hoe zijn de pilots tot stand gekomen? Wat hebben we geleerd over randvoorwaarden en succesfactoren?
2. **Lokaal te leren**: wat is het effect van de pilots voor inwoners, sociaal ondernemers en publieke en private financiers? Wat zijn de werkzame elementen en wat is er nodig voor mogelijke opschaling?

De focus van deze Route zonder kaart ligt op onderdeel 1: landelijk leren van de pilots in Leeuwarden en Rotterdam. De Route zonder kaart is gebaseerd op de evaluaties die Purpose eerder heeft uitgevoerd voor deze pilots. In aanvulling hierop zijn er twee bijeenkomsten georganiseerd met FNO Samen Kansrijk en Gezond en stakeholders uit Rotterdam en Leeuwarden, in het kader van uitwisseling en verkenning.

Een route zonder kaart: van theorie naar praktijk

Route zonder kaart geeft inzicht in geleerde lessen, maar is geen blauwdruk voor resultaatfinanciering
Resultaatfinanciering is simpel op papier, maar vraagt een heel andere manier van denken, samenwerken en evalueren. In dit document werken we uit *waarom* resultaatfinanciering een oplossing kan bieden en *wat* je tegenkomt wanneer je ermee aan de slag gaat. We illustreren dit vanuit twee pilots met resultaatfinanciering in Rotterdam en Leeuwarden Oost. Elke pilot kent zijn eigen context en verhaal; er is geen blauwdruk. Zelfs een routekaart voor resultaatfinanciering is niet mogelijk: reisgenoten starten vanuit een gedeelde doelstelling maar kennen het eindpunt nog niet. Op basis van alle ervaringen kunnen we wel uitgangspunten, randvoorwaarden en geleerde lessen vastleggen. Vandaar: een route zonder kaart.

- De Route zonder kaart is bedoeld voor partijen die nu met resultaatfinanciering experimenteren én voor partijen die dat nog willen gaan doen. Het doel is 'voeding' meegeven voor vervolg en nieuwe partijen enthousiasmeren
- We redeneren zoveel mogelijk vanuit de waarom vraag. We staan daarom minder uitgebreid stil bij de technische uitwerking van het financieringsinstrument, maar zoomen wel in op de vraag wat er nodig is om het tot een duurzaam succes te brengen

Er liggen verschillende documenten over resultaatfinanciering aan de basis van deze Route zonder kaart:

1

Lokale rapportages Rotterdam (Stichting Impact Financiering) en Leeuwarden Oost (Purpose) geven inzicht in resultaten uit de pilots

2

Handreiking betalen voor impact (Van Doorne) toont o.a. mogelijkheden voor aanbestedingen

3

De Toekomst van Resultaatfinanciering (Social Finance NL) geeft meer informatie over de beweging rond resultaatfinanciering in Nederland

4

Casus Resultatenfonds Leeuwarden Oost (FNO) geeft extra context van de pilot in Leeuwarden Oost

Leeswijzer: opbouw van de route zonder kaart

Route zonder kaart bestaat uit drie stappen maar de route hoeft niet lineair te verlopen

We onderscheiden drie stappen in de route: 1) de opstart, 2) het al dan niet in pilotvorm op stap gaan en 3) het opschalen naar het nieuwe normaal. Ook hier geldt: de reis is onderdeel van de bestemming. De route die wordt afgelegd hoeft niet lineair te verlopen, maar kan ook worden gezien als een circulair proces. Na de opstartfase gaan betrokkenen op stap met resultaatfinanciering. Gaandeweg het proces wordt geleerd over diverse vraagstukken die naar voren komen tijdens deze 'ontdekkingstocht'. De geleerde lessen vormen de basis voor een nieuwe situatie waarin er op een andere manier (samen)gewerkt wordt. En ook voor deze nieuwe situatie geldt: wanneer het proces gaat lopen, wordt er op allerlei manieren geleerd en ontwikkeld. Per stap reflecteren we op vijf verschillende thema's uit de reis die wordt afgelegd in Rotterdam en Leeuwarden.

1. Vertrekpunt en bestemming

- Waarom kies je voor resultaatfinanciering?
- Wat is het onderliggende probleem en de gedeelde droom?

2. Vervoersmiddel

- Welke vorm van resultaatfinanciering kies je?

3. Reisgenoten

- Wie doen er mee aan deze 'reis'?
- Wat komen individuele reisgenoten tegen op deze reis?

4. Reisgezelschap

- Hoe ziet de samenwerking tussen de reisgenoten eruit?
- Waar schuurt het in de samenwerking en welke keuzes zijn gemaakt om daar uit te komen?

5. Verkeersregels

- Welke formele afspraken worden er gemaakt in het reisgezelschap?

Hfd. 2

Opstart: van probleem naar conceptoplossing

Verkenning van resultaatfinanciering

Vertrekpunt: de belemmeringen van bestaande financieringsinstrumenten

Sociaal ondernemers worstelen financieel

Sociaal ondernemers kunnen een cruciale rol spelen bij het bereiken en helpen van inwoners in kwetsbare posities die geen (passende) hulp ontvangen via de 'reguliere' wegen. Maar deze sociale initiatieven in de wijk ervaren weinig continuïteit. Het aanvragen en verantwoorden van financiering is vaak complex, ook omdat ze verschillende financieringsbronnen moeten combineren.

Er zijn inwoners die geen passende hulp ontvangen in het sociaal domein

Bijvoorbeeld omdat zij de weg naar ondersteuning niet weten te vinden, hulp of ondersteuning bewust mijden, of tussen wal en schip vallen.[1] Inwoners ervaren binnen de ondersteuning niet altijd grip of autonomie, wat kan leiden tot slechte gezondheid en maatschappelijk onbehagen.[2]

Kan het anders?

De initiatieven in Rotterdam en Leeuwarden zoeken samen met FNO Samen Kansrijk en Gezond naar structurele systeemverandering op de lange termijn: een nieuwe manier van financieren die ook een nieuwe manier van (samen)werken vraagt.

Gemeenten hebben slinkende budgetten

Gemeenten kampen met groeiende maatschappelijke uitdagingen en (verwachte) begrotingstekorten. De reguliere manier van financieren is betalen voor diensten van een partij, ongeacht de uitkomst. Een potentieel risico – en een motivatie om over resultaatfinanciering na te denken – is dat doelgroepen met de inzet van schaarse middelen niet optimaal geholpen worden.[3]

[1] Zie bijvoorbeeld: SCP (2022), Uitdagingen in het sociaal domein
[2] Zie bijvoorbeeld WRR (2023), Grip. Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle
[3] Zie ook: Social Finance NL (2024), De toekomst van Resultaatfinancierng

Bestemming in Rotterdam: resultaatfinanciering om meer inwoners met schulden te helpen

Aanleiding: prestatiecontract is ontworpen omdat veel inwoners met schulden nog niet bereikt worden

De Gemeente Rotterdam bereikt een groot deel van haar eigen inwoners met schulden niet met de huidige schuldhulpverlening.

56.000
Huishoudens in Rotterdam met problematische schulden[1]

2.500 – 3.000
Huishoudens worden jaarlijks door de gemeente geholpen[2]

Resultaatfinanciering is inmiddels al een beproefd concept in Rotterdam. Via het prestatiecontract Werk helpen sociaal ondernemers in Rotterdam mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan werk. Maar in de begeleiding door sociaal ondernemers vormen schulden van inwoners een blokkade om resultaat te behalen op andere leefgebieden zoals werk.

"Sociale ondernemers halen hun impactdoelstelling op werk niet, omdat 50-80% van de doelgroep schulden heeft."
- Medewerker Stichting Impact Financiering -

Voor de pilot zijn inhoudelijke doelen en ontwikkeldoelen opgesteld

Inhoudelijk doel prestatiecontractcontract:
meer inwoners met schulden beter te helpen

Doel inwoners	Doel sociaal ondernemers	Doel Gemeente Rotterdam
Schulden oplossen en nieuw perspectief krijgen	Inwoner nog beter en breder helpen en schuldhulp professionaliseren	Meer inwoners met schulden bereiken en schuldenvrij krijgen

Ontwikkeldoel van de pilot:
samen leren van het prestatiecontract op schuldhulp

- In de praktijk toetsen van het prestatiecontract
- Uitbreiden en doorontwikkelen van (informele) schuldhulp in Rotterdam
- Publiek-private samenwerking in de stad nog verder verbeteren

[1] Centraal Bureau voor de Statistiek (2024). Schuldenproblematiek in beeld. Huishoudens met geregistreerde problematische schulden, per gemeente
[2] Gemeente Rotterdam (2025). Begroting 2025 – Programma's – Armoede, schuldhulpverlening, inburgering en samenleving – Doel: Minder armoede en schulden – Hoe meten we dat?

PURPOSE

Bestemming Leeuwarden Oost: resultaatfinanciering om meer inwoners meer perspectief te bieden

Aanleiding: Leeuwarden Oost zoekt nieuwe manieren van financieren voor de lange termijn

Het programma Leeuwarden Oost wil door middel van een twintigjarige aanpak in vijf wijken armoede van generatie op generatie te doorbreken. Om te voorkomen dat nieuwe plannen alleen bestaansrecht hebben tijdens de pilotfase is er in het programma ook aandacht voor nieuwe manieren van financieren voor de lange termijn. Het doel van resultaatgerichte financiering is het perspectief van inwoners centraler stellen, sociaal ondernemers meer (financieel) perspectief bieden en zelf meer zicht krijgen op de effectiviteit van de investeringen.

Het gebied Leeuwarden Oost heeft 36.000 inwoners en bevat ca. 55% van de bijstandspopulatie van de stad Leeuwarden.[1] Om resultaatgerichte financiering te testen, wil Leeuwarden Oost een pilot uitvoeren die zich richt op de verbetering van het ervaren welbevinden en de begeleiding van bewoners naar opleiding of (vrijwilligers-)werk. De pilot richt zich primair op het toetsen van resultaatfinanciering als werkwijze. De maatschappelijke effecten zijn een secundaire bijvangst.

Aannames	**Input** in tijd, geld en middelen	**Activiteiten** per stakeholder	Directe **resultaten** van activiteiten	**Beoogde effecten** (outcome)	Overkoepelende **impactdoelstelling**
Inwoner Aansluiting bij behoefte inwoners noodzakelijk voor behalen resultaat	**Inwoner** Behoefte: hulpvraag en/of toekomstperspectief inwoner	**Inwoner** Deelname traject en start opleiding of (vrijwilligers)werk	Beter ervaren welbevinden Uitstroom werk Vrijwilligerswerk Opleiding	1. Bewoners hebben een hogere kwaliteit van leven met meer perspectief	Impact **De bewoner ervaart een goede kwaliteit van leven en heeft perspectief op leren, werk en gezondheid**
Sociaal ondernemer Projectencarrousel doorbreken vereist financieel perspectief	**Sociaal ondernemer** Ervaring, kennis en kunde; inzet in tijd	**Sociaal ondernemer** Coaching, maatwerk, dossier-opbouw en deelname sessies	Positieve businesscase Succesvol traject Tevreden inwoner Passende vergoeding	2. Sociaal ondernemers worden gefinancierd om impact te maken met uitzicht op continuïteit en groei	
Gemeente Integraal financieren verhoogt effectiviteit en efficiëntie overheid	**Gemeente** Budget & tijd	**Gemeente** Beheer fonds, projectleiding, toetsing en uitbetaling, sessies	Positieve businesscase Minder (maatsch.) kosten (Meer) inwoners uit de bijstand	3. Publiek geld effectief besteed: doelgroep bereikt en resultaten behaald tegen passende kosten	
Private financier Sociale missies kunnen bereikt worden mét sluitende businesscase	**Private financier** Budget & tijd	**Private financier** Beheer fonds, deelname sessies	Positieve businesscase Positieve baat	4. Private financiers behalen sociale missie en kunnen een (revolverende) bijdrage leveren	

Pilot geslaagd

Neveneffect

[1] Resultaatfinanciering vergroot impact gebiedsgerichte aanpak Leeuwarden Oost - Platform31 | Kennis en netwerk voor stad en regio

Vervoersmiddel: beide steden kiezen vorm waarin publiek-private financiers resultaten van ondernemers uitbetalen

Prestatiecontract Rotterdam richt zich op niet-willers en niet-kunners
Het Prestatiecontract op Schuldhulp richt zich op Rotterdammers die geen schuldhulp van de Gemeente Rotterdam willen of kunnen ontvangen:

- Niet-kunnen: mensen die niet in een minnelijk of wettelijk traject bij de gemeente kunnen omdat zij bijv. onvoldoende inkomen hebben, in detentie zitten of ondernemer zijn
- Niet-willen: mensen die geen hulp willen ontvangen van de gemeente als gevolg van bijv. wantrouwen, gebrek aan motivatie of het betwisten van schulden

Ondernemers ontvangen een betaling voor behaalde resultaten. Het bedrag is afhankelijk van het profiel van en het behaalde resultaat met de inwoner.

	Lichte schulden	Problematische schulden	Problem. schulden, complex profiel
T1	Deelnemer akkoord met trajectplan	Deelnemer akkoord met trajectplan	
T2	Schuldregeling geslaagd	Stabilisatie, dossier geaccepteerd door schuldhulpverlener	
T3	Voltooide afbetaling, 3 maanden schuldenvrij	Schuldregeling geslaagd, afbetaling loopt 6 maanden	
T4	-	Afbetaling 12 maanden, positieve score uitvraag zachte waardes	
Outcome	**Duurzaam uit de schulden**	**Schuldenvrij**	

In Leeuwarden heeft inwoner grote stem bij bepalen of resultaat behaald is
In Leeuwarden kunnen sociaal ondernemers maatschappelijke en individuele resultaten die ze met inwoners behalen declareren, aangevuld met 10% vergoeding voor proceskosten. De inwoner staat centraal bij het bepalen van het resultaat: 70% van het resultaat wordt uitgedrukt in termen van ervaren welbevinden die wordt uitgevraagd in het eindgesprek met de ondernemer.

Het maatschappelijk resultaat kan worden gedeclareerd op een van drie onderdelen: uitstroom naar werk, vrijwilligerswerk of deelname aan een opleiding. Het individueel resultaat is de toename in ervaren welbevinden o.b.v. een rapportcijfer en/of kwalitatieve onderbouwing uit het eindgesprek.

Type	Indicator	%
Proces	1. Aanmelding (T0)	5%
	2. Afronding (T1)	5%
Maatschappelijk resultaat	3. Uitstroom naar werk EN/OF	20%
	4. Deelname vrijwilligerswerk EN/OF	
	5. Deelname opleiding	
Individueel resultaat	6. Toename ervaren gezondheid en geluk[1]	
	7. Verhoging rapportcijfer ervaren welbevinden	35%
	8. Verhoging ervaren welbevinden o.b.v. diepte interview	35%

[1] Deze vragen zijn ten behoeve van data verzameling en tellen niet mee bij de resultaatbepaling

Reisgenoten: inwoners, ondernemers, publieke en private financiers

Reisgenoten in beide pilots komen sterk overeen

1. Inwoner

2. Sociale ondernemer

3. Gemeente

4. Private financier

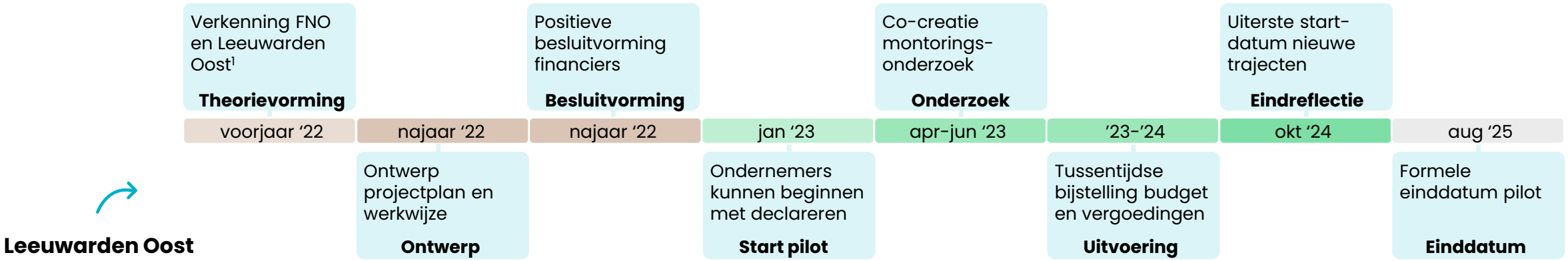
Reisgenoten in Rotterdam

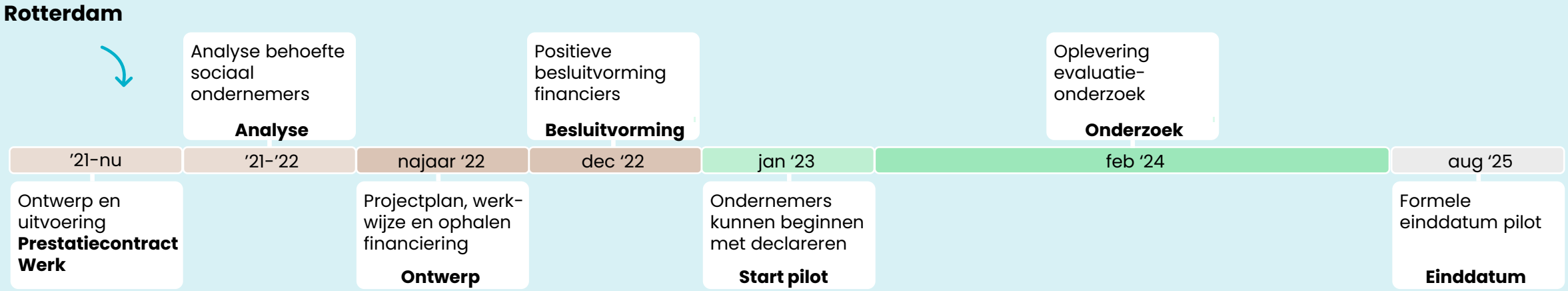
- Vier sociaal ondernemers voeren de begeleiding uit: Rotterdamse Douwers, Oppepper Lokaal, Current Werkt en Afrikaanderwijk Coöperatie
- Gemeente Rotterdam is één van de financiers van het Prestatiecontract
- Vijf vermogensfondsen financieren het Prestatiecontract: Sint Laurensfonds, FNO Zorg voor kansen, Oranjefonds, Stichting DOEN en de Rabobank Foundation
- Intermediaire partij**:** Stichting Impact Financiering voert de betalingen uit aan sociaal ondernemers

Reisgenoten in Leeuwarden Oost

- Twee sociaal ondernemers voeren de begeleiding uit: De Dreamfabryk en Wijkbedrijf Bilgaard
- Gemeente Leeuwarden financiert via het programmabureau Leeuwarden Oost de pilot
- Vermogensfonds**:** FNO Zorg voor kansen is als private financier betrokken bij de pilot

De weg plaveien terwijl je er op loopt: beide pilots kennen lange aanloopperiode en werken nu toe naar afronding





[1] Zie ook: 'Resultaatfinanciering geeft succesvolle organisaties de kans zich te bewijzen' - De Grote Beweging

Reisgezelschap: ontwerpen in co-creatie

De route van het vaststellen van de probleemstelling tot het uitwerken van conceptoplossingen besloeg in beide steden meerdere maanden. Deze periode is cruciaal voor het inhoudelijk uitwerken van het concept, het enthousiasmeren van stakeholders en het bouwen van relaties. Maar ook na de start van de pilots blijven de reisgezelschappen de weg plaveien terwijl ze erop lopen. Systeemverandering vraagt van een gemeente bijvoorbeeld dat je het systeem wil veranderen waar je zelf onderdeel van bent. Voor sociaal ondernemers geldt dat zij te maken krijgen met meerdere mensen binnen de gemeente die verschillende verwachtingen uit kunnen spreken. Het vraagt veel energie en doorzettingsvermogen om de relatie tussen sociaal ondernemers en publieke en private financiers goed te houden. Dat leidt tot gesprekken over onderliggende waarden: hoe gaan we met elkaar om en hoe realiseren we systeemverandering? Kunnen we ons inleven in elkaars perspectief?

Co-creatie met sociaal ondernemers

In beide steden werden sociaal ondernemers benaderd die al bekend waren bij de gemeente: van hen was bekend dat hun werkwijze effectief is.

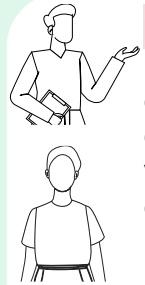
Het opstellen en indienen van formele projectplannen werd opgepakt door respectievelijk SIF Rotterdam en Leeuwarden Oost. In Rotterdam speelde SIF Rotterdam een belangrijke rol bij het samenbrengen van en het bouwen aan vertrouwen tussen ondernemers en de gemeente. Een belangrijke succesfactor voor SIF Rotterdam was een ‘single point of entry’ bij de gemeente: een ervaren contactpersoon die hielp binnen de gemeente lijntjes te leggen en dingen voor elkaar te krijgen.

Rol inwoners in ontwerpfase

Bij het ontwerpen van resultaat-financiering in Leeuwarden zijn ook inwoners betrokken. De samenwerking met inwoners was in deze fase geen onverdeeld succes. Toetsing bij ervaringsdeskundigen via het FNO Gezinspanel bleek wel goed mogelijk.

Betrokkenen hebben geleerd dat het bij het betrekken van inwoners goed is om te denken over:

- De setting: voelen inwoners zich op hun gemak?
- Het abstractieniveau: kunnen inwoners zich voldoende inleven?
- Het beoogde resultaat: wat wordt er van inwoners gevraagd?



Publieke en private financiers

In Rotterdam is de pilot gefinancierd door private en publieke financiers. Bij een succesvolle pilot zal de gemeente verkennen of zij het uiteindelijke concept volledig kan gaan financieren.

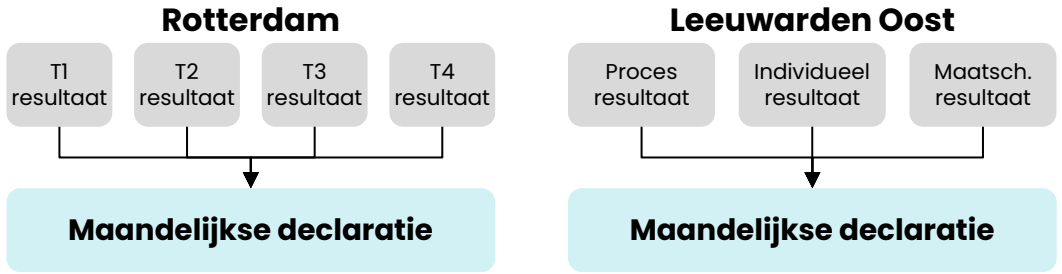
In Leeuwarden is de intentie om toe te werken naar een publiek-private financieringsconstructie. Voor private partijen was het nog te vroeg om mee te werken, dus is eerst ingezet op toetsing van het resultatenfonds via een pilot. De intentie is om het concept te borgen in beleid en om actief samenwerking op te zoeken met private financiers bij vervolg.

[1] Het Prestatiecontract Werk – SIF-R (sifr.nl)

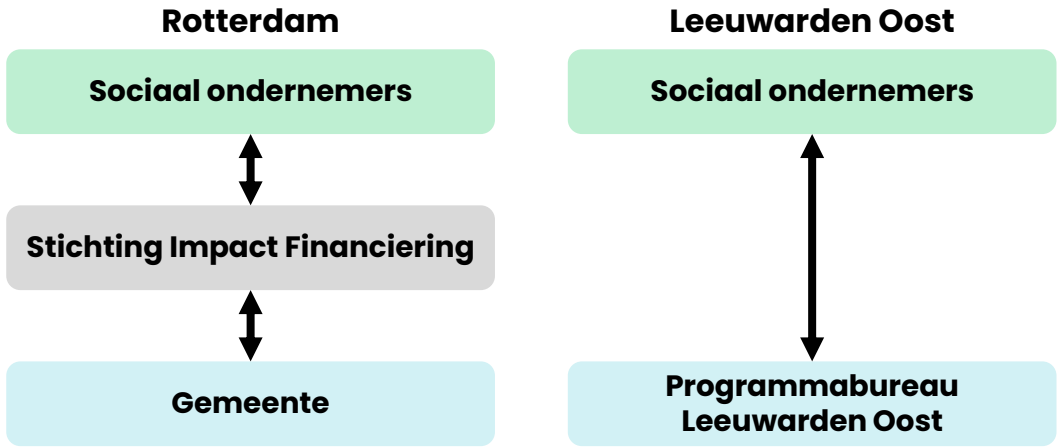
Verkeersregels: afspraken over de werkwijze en organisatie

Resultaatdefinities en inhoudelijke werkwijze voor declaraties
In Rotterdam wordt binnen de verschillende profielen gewerkt met een T0 t/m T3 of T4 om het (tussentijdse) resultaat te declareren. Iedere maand sturen ondernemers een factuur op basis van behaalde resultaten. Stichting Impact Financiering betaalt sociaal ondernemers o.b.v. ontvangen facturen.[1] Bij elke facturatie verantwoorden ondernemers of de inwoner geen formele schuldhulpverlening kan of wil ontvangen, in welk profiel de inwoner past en wat het behaalde resultaat is.

In Leeuwarden hebben de betrokken partijen samen de werkwijze en het resultaat gedefinieerd. Het resultaat wordt vastgesteld door sociaal ondernemers en inwoners samen d.m.v. van een vragenlijst bij intake (T-0) en bij het eindgesprek (T-1). Sociaal ondernemers kunnen maandelijks factureren o.b.v. gestarte en afgeronde trajecten en behaalde resultaten . Tijdens de pilot gebeurt de monitoring en uitbetaling op basis van vertrouwen: er is dossiervorming, maar deze dossiers worden niet allemaal 'gecontroleerd'.



Verschillende organisatiestructuren in Rotterdam en Leeuwarden Oost
In Rotterdam is Stichting Impact Financiering opgezet als organisatie die de brug vormt tussen de sociaal ondernemers en de gemeente. De financiering van de sociaal ondernemers in Rotterdam verloopt ook via deze stichting. Iedere maand organiseert Stichting Impact Financiering een directeurenoverleg waarin de sociaal ondernemers, de gemeente en de stichting elkaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen. In Leeuwarden staan de twee sociaal ondernemers in direct contact met Leeuwarden Oost. Leeuwarden Oost is verantwoordelijk voor de projectleiding en de uitbetaling van behaalde resultaten. In de pilotfase is er ieder kwartaal een overleg tussen de sociaal ondernemers, Leeuwarden Oost, FNO en Purpose.



[1] Stichting Impact Financiering stuurt eerst een factuur naar de gemeente voor de helft van de prestatievergoeding. De andere helft wordt betaald door private financiers.

Hfd. 3

Op stap: van idee naar pilot

Verdieping en toetsing van resultaatfinanciering in pilotvorm

Pilot levert resultaten op voor de verschillende reisgenoten

Vertrekpunt en bestemming (p21)

Voorafgaand aan de pilots hebben betrokkenen doelen opgesteld met betrekking tot

- **Bereik**: hoeveel en welke inwoners willen we bereiken?
- **Inhoud:** welke resultaten willen we bij inwoners bereiken?
- **Leren en ontwikkelen:** wat willen we van de pilot kunnen leren?

Route voor het reisgezelschap (p22-23)

- Om invulling te geven aan leren en ontwikkelen zijn er in beide pilots periodieke bijeenkomsten gepland met ondernemers, intermediairs, financiers en onderzoekers
- Het inwonerperspectief is tijdens deze overleggen ingebracht door middel van een gezinspanel (Rotterdam) en bespreking van casuïstiek (Leeuwarden Oost)

Resultaat voor inwoners (p24-26)

- Doelstellingen voor bereik inwoners in beide pilots ruimschoots behaald
- Inwoners in Rotterdam vinden een weg uit de schulden en nieuw perspectief
- Inwoners in Leeuwarden behalen individueel en maatschappelijk resultaat[1]
- Inwoners voelen zich gehoord en geholpen door sociaal ondernemers

Resultaat voor sociaal ondernemers (p27-28)

- Voornamelijk in Rotterdam meer financieel perspectief voor sociaal ondernemers
- Hoogte van het bedrag is dekkend maar in Leeuwarden niet onbetwist
- Pilots leveren bijdrage aan groei en innovatie bij sociaal ondernemers
- Workload declaraties wordt nog als hoog ervaren

Resultaat voor gemeente (p29)

- Meer inwoners worden beter geholpen
- Gemeenten hebben meer zicht en inzicht in vragen van inwoners en behaalde resultaten van begeleiding

[1] Voor de pilotevaluatie in Leeuwarden is dit een *indirect* effect; centraal voor de pilot staat het toetsen van het instrument resultaatfinanciering, niet de resultaten die sociaal ondernemers met inwoners behalen

Vertrekpunt en bestemming: voorafgaand aan de pilots hebben betrokkenen pilotdoelen opgesteld

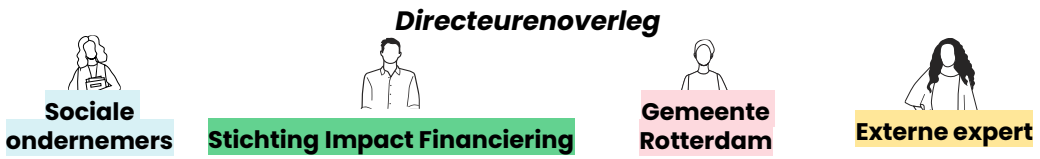
Type doelstelling	Pilotdoelstellingen Rotterdam	Pilotdoelstellingen Leeuwarden Oost
Bereik *Aantal inwoners bereikt in pilot*	Tijdens de pilot worden **150 inwoners** met schulden bereikt en geholpen die niet geholpen willen of kunnen worden door de gemeente.	Het oorspronkelijke doel was om 100 inwoners uit Leeuwarden Oost te bereiken en te helpen. Dit doel is later bijgesteld naar **125 inwoners**
Inhoud *Bereikte resultaat door inwoners*	• Bij **90 trajecten** (60%) is er een akkoord bereikt op het trajectplan • Bij **23 trajecten** (15%) is er een geslaagde schuld-regeling of is het dossier door een schuldhulpverlener geaccepteerd[1]	Inwoners behalen: • Maatschappelijk resultaat: uitstroom naar werk, vrijwilligerswerk of een opleiding EN/OF • Individueel resultaat: verbetering van ervaren gezondheid en ervaren welbevinden
Leren en ontwikkelen *Achterliggende ontwikkeldoelen*	• Prestatiecontract op schuldhulp is getoetst en verder ontwikkeld • Informele schuldhulp wordt uitgebreid en inhoudelijk verder ontwikkeld • Publiek-private samenwerking wordt versterkt	De pilot geeft inzicht op de vraag of resultaatfinanciering helpt om: • Inwoners centraal te stellen, • Ondernemers meer perspectief te bieden • Gemeenten hun middelen beter te laten besteden • Private financiers hun sociale missie te laten bereiken

[1] Het resultaat bij T1 verschilt voor de verschillende profielen, zie hier

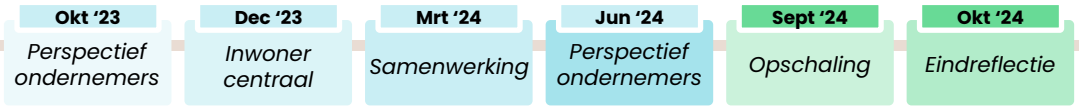
De route voor het reisgezelschap: samen leren en inwoner centraal stellen

Samen leren en ontwikkelen in de pilots

In Rotterdam wordt maandelijks een directeurenoverleg georganiseerd voor de sociaal ondernemers, Stichting Impact Financiering en de gemeente Rotterdam. Op deze manier wordt kennis en ervaring uitgewisseld tussen de verschillende partijen. Er zijn ook (externe) experts uitgenodigd om verdieping te geven op een thema. Daarnaast wordt ieder kwartaal een overleg georganiseerd met de betrokken fondsen, waarin zij op de hoogte worden gesteld van de voortgang in de pilot.



In Leeuwarden wordt ieder kwartaal een themasessie georganiseerd met de sociaal ondernemers, Leeuwarden Oost, FNO en Purpose. Tijdens iedere themasessie staat een vooraf bepaald thema centraal. Deze themasessies zorgen voor meer begrip en vertrouwen tussen de betrokkenen. Onder andere omdat de sociaal ondernemers casuïstiek presenteren, waar de groep vervolgens op reflecteert. Dit zorgt voor meer begrip en het biedt mogelijkheden om beter te bepalen wat resultaat is.



Inwonersperspectief bij projectvoering vooral via sociaal ondernemers

Tijdens de uitvoering van de pilots zijn inwoners niet of beperkt betrokken geweest bij overleg over de pilot. In Rotterdam is er wel een lokaal Gezinspanel in het leven geroepen, waar eenmalig een gesprek mee gevoerd is over hun ervaring met de sociaal ondernemers. In beide pilots konden sociaal ondernemers, door hun nauwe betrokkenheid bij de levens van inwoners, wel telkens het perspectief van inwoners inbrengen. Het meest concreet gebeurde dit in Leeuwarden Oost, waar sociaal ondernemers meerdere keren de tijd namen om betrokkenen (gemeente, FNO, Purpose) mee te nemen in een aantal casussen.

Inwoners in Leeuwarden sterk betrokken bij het vaststellen van resultaat

Bij het vaststellen van resultaat hebben inwoners in Leeuwarden een grote stem. Omdat er gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst die inwoners invullen bij het T0 en T1 gesprek, bepalen inwoners zelf 70% van het resultaat. Zij geven bij T0 gesprek cijfers op verschillende onderwerpen/leefgebieden en bij het T1 gesprek doen zij dit weer. Wanneer de score(s) bij T1 hoger zijn, betekent dit dat er resultaat is geboekt. Daarmee staat de stem van de inwoner centraal bij het bepalen van resultaat.

Reisgezelschap: ook tijdens pilot schuurt het soms

Leeuwarden

Tarieven dekken kosten niet. Al snel blijkt dat de resultaatbetaling niet voldoende is om de kosten te dekken die sociaal ondernemers maken. In goed overleg willen de partijen het bedrag herijken. Maar hoe stel je de hoogte van het bedrag vast wanneer de reguliere betalingen uitgaan van een p*q model waar partijen juist een alternatief voor zoeken?

Vooraf bijstellen, achteraf toetsen. In de, soms scherpe, discussies blijkt dat het vrijwel onmogelijk is om *vooraf* de waarde van resultaten vast te stellen. Het bedrag wordt tussentijds verhoogd o.b.v. een inschatting van kosten die ondernemers maken. Met de afspraak dat behaalde resultaten *achteraf* worden onderzocht door middel van een maatschappelijke kosten-baten analyse.

Rotterdam

Relatie informele-formele schuldhulp. Voor de gemeente Rotterdam is het belangrijk dat sociaal ondernemers niet het werk doen dat bij formele schuldhulporganisaties hoort. Sociaal ondernemers worden gevraagd om goed bij te houden of inwoners niet-willers of niet-kunners zijn (incl. reden). Voor hen is dit nieuw, dat schuurt soms.

Ontwerpen – toetsen – aanscherpen. In tussentijdse en eindevaluaties wordt steeds duidelijker dat sociaal ondernemers een belangrijke rol spelen bij het bereiken van mensen die niet vanzelf naar de gemeente gaan. Zij kunnen mensen motiveren, inspireren en begeleiden.

Leeuwarden & Rotterdam

Perspectief voor ondernemers. In beide steden is resultaatfinanciering ingezet als middel om via sociaal ondernemers impact te financieren. Maar als de pilot ten einde loopt is de vraag: wat is het perspectief van ondernemers na de pilot? En wie bepaalt eigenlijk welke nieuwe ondernemers aan kunnen sluiten bij een eventueel vervolg?

Wisselende aanpak. In Rotterdam wordt gewerkt aan een vervolgcontract (zie H4). Tot die tijd kunnen ondernemers nog lopende trajecten declareren. Ook in Leeuwarden is de einddatum voor declaraties binnen de huidige pilot verlengt tot medio 2025. Of en in welke vorm er vervolg komt is nog onduidelijk.

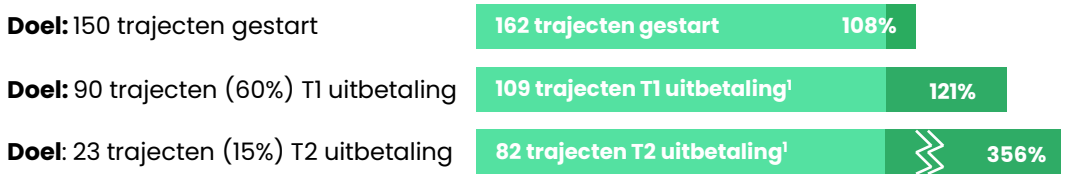
Resultaat voor inwoners: meer inwoners worden bereikt

Inwoner

Rotterdam – prestatiecontract op schuldhulp

Doelstellingen bereik en voortgang zijn behaald*

Per 28 februari 2024 zijn er 162 inwoners bereikt die geen schuldhulp van de gemeente wilden of konden krijgen.[1] Van deze inwoners is ca. 70% niet-kunner en ca. 30% niet-willer. De doelen op het gebied van bereik en vooruitgang zijn behaald:



Er zijn voornamelijk inwoners geholpen met problematische schulden

82% van de 162 inwoners die een traject zijn gestart, had problematische schulden.[2] In december '23 was ongeveer 18% uitgevallen, vaak inwoners in de T0 fase. Trajecten zijn vaak langdurig, waardoor veel trajecten nog lopen.

Lichte schulden	Problematische schulden	Problem. schulden, complex profiel
18% van de inwoners	43% van de inwoners	39% van de inwoners

Uitvalspercentage (alle doelgroepen)

18%

Leeuwarden Oost - resultaatfinanciering

Doelstelling bereik pilot is ruimschoots gehaald*

In de pilot zijn per oktober 2024 in totaal 144 trajecten gestart, waarvan er nog 54 afgerond moeten worden. Hiermee is het bijgestelde doel van 125 deelnemers ruimschoots gehaald. De doelstelling is tussentijds bijgesteld omdat het totale budget voor de pilot is verhoogd vanwege de aangepaste vergoeding per traject.

Precieze uitvalspercentage niet duidelijk vanwege lopende trajecten

Omdat er nog trajecten lopen, kunnen er nog geen definitieve uitspraken worden gedaan over het aantal inwoners dat geen resultaat heeft behaald ('gestopt'). Gebaseerd op de huidige situatie exclusief nog lopende trajecten zal de uitval naar verwachting rond de 30% liggen.

Gestopt t.o.v. afgerond

19%

Maximale uitstroom

49%

* Cijfers afkomstig uit: Purpose (2024), 'Anders financieren om meer Rotterdammers met schulden te helpen' en Purpose (2024), 'De inwoner centraal: impact maken met resultaatfinanciering'

[1] Impact & Finance Management BV (juni 2024), Financiële Analyse Prestatiecontract schuldhulp SIFR

[2] Waarvan 2 profielen onbekend

PURPOSE

Resultaat voor inwoners: inwoners boeken resultaat op verschillende leefgebieden

Casus

Rotterdam - Het verhaal van Serhat*

Serhat heeft als kind veel geweld meegemaakt en hij woonde in verschillende tehuizen. Hij heeft 7 jaar in de gevangenis gezeten nadat hij als 18-jarige een misdaad pleegde. Na vrijlating bleek hij hoge schulden te hebben, maar hij kon niet aan werk komen door zijn strafblad. Hij heeft moeite met het begrijpen van 'het systeem'. Als hij een afspraak wilde maken bij de gemeente hoorde hij vaak (te) lang niks.

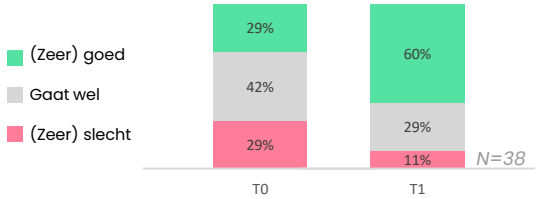
Sinds een half jaar is hij via een van de sociaal ondernemers weer aan het werk en is hij begonnen met het langzaam afbetalen van zijn schulden. Er blijven wel meldingen van nieuwe schulden binnenkomen. Binnenkort krijgt hij een contract en wil hij andere mensen met een detentieachtergrond helpen.

"Door de gemeente word je in een hokje geplaatst als ze zien dat je in de gevangenis hebt gezeten. Ze gaan anders met je om."

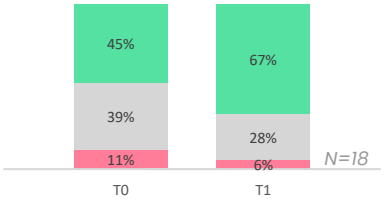
Inwoners behalen individuele en maatschappelijke resultaten

Uit de evaluatie van de pilot in Leeuwarden blijkt dat inwoners vooruitgang boeken op verschillende thema's. Ze voelen zich vaak gezonder, bereiken hun doelen en zetten ook stappen op het gebied van participatie.

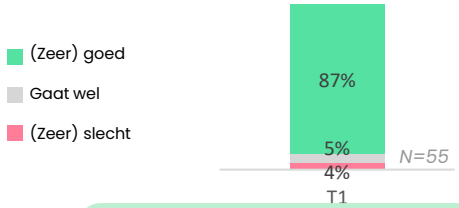
Dreamfabryk: toename (zeer) goede ervaren gezondheid van 29% naar 60%



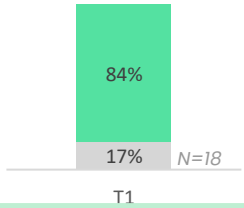
WijKbedrijf Bilgaard: toename (zeer) goede ervaren gezondheid van 45% naar 67%



87% heeft doelen (zeer) goed kunnen bereiken



84% heeft doelen (zeer) goed kunnen bereiken



25 deelnemers vinden een werkplek
13 deelnemers zijn gestart met vrijwilligerswerk
11 deelnemers zijn gestart met een opleiding

6 deelnemers vinden een werkplek
14 deelnemers zijn gestart met vrijwilligerswerk
Er zijn **geen** deelnemers gestart met een opleiding

** Meerdere antwoorden mogelijk*

* Fictieve naam

Inwoner

Resultaat voor inwoners: inwoners voelen zich gehoord en geholpen, werken aan vertrouwensband kost tijd

Inwoners voelen zich gehoord en vertrouwen sociaal ondernemers
De pilots in Rotterdam en Leeuwarden richten zich op verschillende leefgebieden, maar er zijn sterke overeenkomsten in de werkwijze van sociaal ondernemers. Zowel in Rotterdam als in Leeuwarden geven inwoners aan zich gehoord te voelen door de sociaal ondernemers, wat leidt tot vertrouwen.

In gesprekken geven inwoners aan dat…

… er echt **geluisterd** wordt en dat er ruimte is voor het eigen verhaal

… zij een positief gevoel krijgen van de **sociale interactie** met anderen

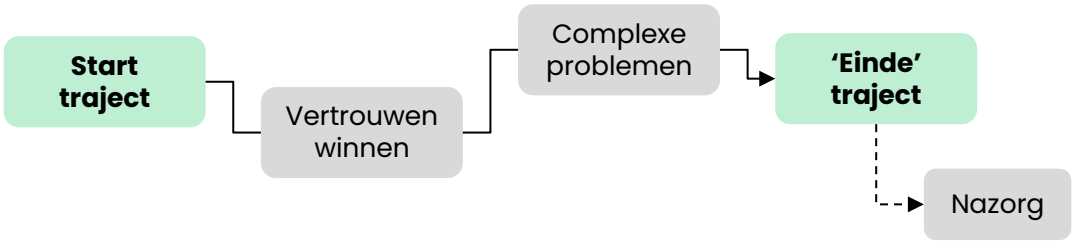
… zij een **positiever beeld** krijgen van zichzelf en meer zingeving ervaren

"Ik voelde geen druk en er is een menselijk gesprek. Dat ontbreekt vaak bij andere instanties."

– Inwoner

Doorlooptijden in beide pilots langer dan verwacht
In Leeuwarden duren trajecten lang omdat veel inwoners tot een doelgroep behoren die vaak wordt omschreven als **'**complex': er is sprake van meerdere problemen op diverse leefgebieden. Dit is vaak lastig (domeinoverstijgend) op te lossen, waardoor er meer tijd nodig is om een inwoner te helpen: vaak duurt dit 8 tot 12 maanden. In sommige gevallen wordt een inwoners zelfs nog geholpen als er al resultaat is gedeclareerd door de sociaal ondernemer.

In Rotterdam geldt dat de doorlooptijd van T1 naar T2 langer duurt dan verwacht, omdat de sociaal ondernemers in deze fase bezig zijn met het winnen van vertrouwen bij de inwoner. De relatie die in deze fase wordt opgebouwd is voor de lange termijn cruciaal. Ook wanneer de inwoner het formele schuldhulpverleningstraject start, blijven ondernemers soms nog betrokken door mee te gaan naar de afspraken, om te voorkomen dat een inwoner 'uitvalt' door gebrek aan vertrouwen in de gemeente.



Resultaat voor sociaal ondernemers: meer (financieel) perspectief

Sociale ondernemer

Voornamelijk in Rotterdam meer financieel perspectief

In Rotterdam hebben sociaal ondernemers dankzij de betalingen van het prestatiecontract bestaande dienstverlening uitgebreid en/of schuldhulp als nieuwe dienst ontwikkeld.[1] Ze plaatsen wel dat ze zonder financiële vergoeding voor deze werkzaamheden niet dezelfde kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening kunnen bieden. Dat is voor de ondernemer en de inwoner niet wenselijk, omdat inwoners vertrouwen verliezen als er hulp wegvalt.

In Leeuwarden is resultaatfinanciering voornamelijk een andere vorm en bron van financiering, maar dit leidt niet direct tot meer perspectief. Er worden bijv. activiteiten gefinancierd die anders lastig gedekt kunnen worden. Ook in Leeuwarden geldt dat de lange termijn impact van resultaatfinanciering op de ondernemingen nog niet vast te stellen is.

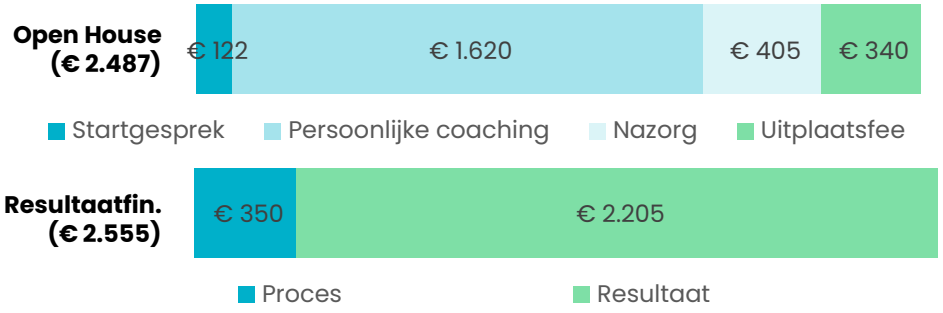
Eerste effecten
Ruimte voor innovatie en/of om meer mensen te helpen

Risico
Inwoner verliezen vertrouwen als hulp wegvalt

Lange termijn
Lange termijn impact resultaatfinanciering nog onduidelijk

Hoogte van het bedrag is dekkend maar niet onbetwist

Tijdens het onderzoek in Rotterdam werd niet duidelijk of sociaal ondernemers uit de kosten komen met de betalingen. In gesprek gaven zij dat dit wel het geval leek, maar daar lag nog geen berekening aan ten grondslag.[2] In Leeuwarden is de hoogte van de maximale betaling per traject tijdens de pilot verhoogd van €2000 naar €3500, omdat sociaal ondernemers aangaven dat zij oorspronkelijk niet uit de kosten kwamen. Binnen de gemeente Leeuwarden waren er zorgen dat het bijgestelde tarief (te) hoog was in vergelijking met tarieven voor aanbieders die inwoners begeleiden via de Open House constructie. Een vergelijking is lastig omdat we niet weten welke resultaten behaald worden bij laatstgenoemde aanbieders en omdat de doelgroep niet één op één overeen komt. Bij vergelijkbare uitval (30%) en resultaten (34% uitstroom naar betaald werk) zouden de kosten per traject ongeveer gelijk zijn:



[1] Voor 2 ondernemers is schuldhulpverlening de kern van hun hulpverlening, voor 3 ondernemers is schuldhulpverlening een nieuwe activiteit
[2] Social Finance NL maakte voorafgaand aan de pilot een berekening van het tarief. Of dat tarief kostendekkend is, is achteraf niet gevalideerd.

Sociale ondernemer

Resultaat voor sociaal ondernemers: ruimte voor groei en innovatie, niet minder administratieve werkzaamheden

Pilots dragen in wisselende mate bij aan groei en innovatie

Met name in Rotterdam geven sociaal ondernemers aan dat zij meer mensen kunnen helpen, deels omdat zij meer medewerkers in dienst kunnen nemen door de financiële impuls. Ook is er sprake van meer kennisdeling onder sociaal ondernemers en wordt hun netwerk vergroot. Ook in Leeuwarden biedt de pilot ondernemers de gelegenheid om meer inwoners te helpen. Voor het Wijkbedrijf geldt dat de pilot ook meer ruimte biedt om te investeren in de organisatie en om deelnemers een vrijwilligersvergoeding te bieden. Een belangrijke kanttekening is dat deze financiële ruimte niet per definitie het gevolg is van de keuze voor resultaatfinanciering. Een andere vorm van financiering had hen deze groeiruimte ook kunnen geven.

	Rotterdam	Leeuwarden Oost
Meer medewerkers	●	●
Ontwikkeling aanbod	●	●
Vergroten van netwerk	●	●

Resultaatdefinities niet altijd passend voor de situatie van een inwoner

- Het kan lastig en tijdsintensief kan om een volledig beeld te krijgen van een inwoner. Met name in Rotterdam: in welk profiel valt een inwoner?
- Vooral in Leeuwarden is het in de praktijk lastig in te schatten wanneer een traject als afgerond beschouwd kan worden

Workload declaraties wordt nog als hoog ervaren

In beide gemeenten moeten de sociaal ondernemers declaraties indienen t.b.v. de betaling. In Rotterdam is dit gestandaardiseerd, wat het voor de sociaal ondernemers relatief eenvoudig maakt om alle benodigde informatie in te vullen en aan te leveren. In Leeuwarden is er geen vergelijkbaar systeem opgezet, maar leveren de sociaal ondernemers op hun eigen manier de declaraties aan. Werken met een vaste(re) vorm van declareren kan het proces vereenvoudigen voor de gemeente en wellicht ook voor de sociaal ondernemers.

● Komt naar voren in pilot
● Komt beperkt naar voren in pilot
● Komt niet naar voren in pilot

PURPOSE

Gemeente

Resultaat voor gemeente: meer inwoners worden geholpen en er is meer zicht op vraag en resultaat

Meer inwoners worden beter geholpen

In Rotterdam zijn eind december '23 aantoonbaar inwoners bereikt en geholpen die de gemeente zelf niet weet te bereiken:

99 inwoners zijn *niet-kunners*, vanwege

- Onvoldoende inkomen (53)
- Ondernemerschap (8)
- Detentie (7)
- Overig (11)
- Onbekend (26)

43 inwoners zijn *niet-willers*

- Wil regie niet uit handen geven (23)
- Geen vertrouwen in overheid (12)
- Onvoldoende motivatie (4)
- Wil levensstijl niet veranderen (4)
- Wil niet voldoen aan voorwaarden (3)

In Leeuwarden zijn er *indicaties* dat resultaten efficiënter en effectiever behaald worden dan in de reguliere werkwijze. Verschillende inwoners geven aan dat ze bij deze ondernemers meer of sneller resultaat behaalden dan bij andere plekken. Zo vonden 15 inwoners die naar inschatting van de gemeente niet binnen een jaar naar betaald werk konden uitstromen wel betaald werk binnen die termijn.

> *"In 3 maanden [heb ik] meer bereikt dan in 1 jaar met andere hulpverlening."* - Inwoner

Meer zicht op vraag en resultaat

Zowel in Rotterdam als in Leeuwarden Oost krijgt de gemeente meer zicht in de vraagstukken waar inwoners mee te maken krijgen. In Rotterdam wordt geregistreerd waarom een inwoner niet terecht kan of wil bij de gemeente. In Leeuwarden is op verschillende momenten casuïstiek uitgewisseld om inzicht te geven in de situaties van inwoners. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat deze inzichten slechts bij een kleine groep ambtenaren landen en ligt de vraag nog op tafel hoe dit breder gedeeld kant worden.

In beide gemeenten biedt resultaatfinanciering (in potentie) meer inzicht in de resultaten die er feitelijk behaald worden met de schaarse middelen die de gemeente beschikbaar heeft. Voor het onderzoek in Leeuwarden is een MKBA gemaakt, waaruit blijkt dat de pilotkosten alleen o.b.v. uitstroom naar werk binnen 1 jaar zijn terugverdiend (over een periode van 3 jaar is de SROI 5,0).[1]

	Rotterdam	Leeuwarden Oost
Inzicht in vraag	Registratie reden niet-willen of niet-kunnen	Uitwisselen van casuïstiek
Zicht op resultaat	Bereikte mijlpalen in proces schuldhulp-verlening	Vergelijking T0 en T1 vragenlijst

[1] Purpose (2024), 'De inwoner centraal: impact maken met resultaatfinanciering'. De SROI drukt nu dus uit wat de maatschappelijke besparingen zijn van de pilot op zichzelf, niet als vergelijking t.o.v. de reguliere werkwijze. Die vergelijking vereist inzicht in de behaalde resultaten en de bijgaande overheadkosten binnen de reguliere werkwijze.

PURPOSE

Hfd. 4

Op schaal: van pilot naar nieuwe normaal

Verwezenlijking van resultaatfinanciering na de pilotfase

Vertrek en bestemming: hoe loopt de route verder voor pilotgemeenten?

Rotterdam: vervolg pilot schuldhulp en toewerken naar integraal concept
In Rotterdam heeft de gemeente besloten om, naast het bestaande prestatiecontract op werk, ook door te gaan met het prestatiecontract op schuldhulp. In 2025 start een contract met dezelfde ondernemers, met als doel een verdere inbedding in Rotterdam zodat er nog meer Rotterdammers met schulden geholpen worden. Om daar te komen wordt het concept verder verfijnd:

- De focus van het contract ligt nog meer op het bereiken en ondersteunen van inwoners met schulden op weg naar formele schuldhulpverlening.
- De gemeente betaalt 100% van het contract.

Prestatiecontract	Status begin 2025
Werk	Contract in gebruik
Schuldhulp	Nieuw contract ingegaan

Leeuwarden: vervolg nog in overweging
Op basis van de pilot evaluatie heeft Purpose de het programma Leeuwarden Oost en de Gemeente Leeuwarden een aantal aanbevelingen meegegeven

Gemeente Leeuwarden: implementeer en verdiep werkzame elementen

1. **Blijf werken aan doorbreken projectencarrousel.** Bied sociaal ondernemers waarvan bekend is dat ze impact maken uitzicht op de beschikbaarheid van structureel budget.
2. **Stuur op outcome**, ook bij andere financieringsvormen in het sociaal domein.
3. **Voer vergelijkend onderzoek uit** hoe de pilotresultaten voor inwoners en maatschappij zich verhouden tot resultaten in de reguliere dienstverlening.

Leeuwarden Oost: investeer in lokale borging van resultaatfinanciering

Stap 1: breid de pilot uit. Verken uitbreiding van de groep sociale initiatieven en de meerwaarde van een intermediaire partij. Optimaliseer resultaatdefinities, vragenlijsten en werkwijze.

Stap 2: borg resultaatfinanciering in gemeentelijk beleid. Verken de toepassing van resultaatfinanciering voor een breder palet aan leefgebieden. Werk toe naar een open-house-constructie voor resultaatgerichte financiering.

Vertrek en bestemming: ook voor FNO bieden pilots met resultaatfinanciering handvatten voor vervolg

FNO Samen Kansrijk en Gezond heeft begin 2025 focus aangebracht voor de komende jaren

Mens centraal
- De stem van gezinnen verankeren
- Professionals ruimte bieden om de mens centraal te stellen
- Werken aan bewustwording van mensbeelden

Gemeenschappen versterken
- Relaties opbouwen en versterken
- Aandacht schenken aan de sociale, fysieke en digitale omgeving

Dwarsdoeners financieren
Samenwerken met en financieren van 'dwarsdoeners' die werken aan daadwerkelijke systeemverandering.

Resultaatfinanciering sluit aan bij deze herijkte focus

Als middel om mensen centraal te stellen
Resultaatfinanciering kan als middel ingezet worden om het perspectief van gezinnen centraal te stellen en professionals ruimte te bieden. Zowel in vorm (geef inwoners stem bij vaststellen resultaat) als inhoud (definieer resultaten als resultaat voor de mensen om wie het gaat).

Als middel om (sleutelpersonen in) gemeenschappen te versterken
Resultaatfinanciering kan als instrument ingezet worden om sociaal ondernemers te faciliteren. Deze ondernemers hebben vaak stevige wortels in de lokale gemeenschap en bieden een laagdrempelig alternatief voor of opstap tot formele hulpverlening.

Als middel om dwarsdoeners te helpen om impact te maken
Resultaatfinanciering blijkt echt een andere manier van denken en samenwerken te vragen. Juist dwarsdoeners kunnen hierbij gebaat zijn – om hun andere manier van werken te realiseren tot nieuw normaal.

"Ik weet dat veel gemeenten net als wij zoeken naar (innovatieve) manieren om bewoners centraal te stellen. We trekken graag samen op!"

– Reshma Roopram, programmaleider FNO Samen Kansrijk en Gezond

Verkennen van **verkeersregels:** tijdens pilots is onderzocht welke aanbestedingsregels van toepassing zijn

Vooruitkijken: wat zijn de aanbestedingsregels?
Tijdens de pilotfase kwamen in beide steden vragen op met betrekking tot het al dan niet openstellen van resultaatfinanciering voor de brede markt. Wat zijn de (on)mogelijkheden met betrekking tot aanbestedingen en open house constructies? In opdracht van FNO heeft Van Doorne een handreiking opgesteld. Van Doorne komt tot de conclusie dat het aanbestedingsrecht geen belemmering vormt voor het implementeren van 'betalen voor impact', maar dat er wel procedurele eisen zijn afhankelijk van de manier waarop betalen voor impact wordt vormgegeven:

	Open systeem	Gesloten systeem
Privaatrechtelijk	**Open-house constructie**	**Overheidsopdracht**
Bestuursrechtelijk	**Subsidieregeling zonder plafond**	**Subsidieregeling met plafond**

Meer weten? Lees hier de volledige handreiking:

[1] Impactondernemingen zijn bedrijven met een maatschappelijke missie die kansen creëren voor mensen in een kwetsbare situatie.

Doorontwikkelen van **verkeersregels**: aanscherpen resultaatdefinities en beperken administratieve last

Resultaatdefinities goed uitgedacht maar zijn nooit volledig eenduidig
Vooraf moet goed uitgewerkt worden op welk leefgebied de resultaten betrekking hebben (schulden, participatie, ervaren gezondheid), wat het gewenste resultaat is én hoe vaak / wanneer ondernemers mogen declareren. In beide pilots is uitgebreid aandacht besteed aan het vooraf uitdenken van gewenste resultaten vanuit processtappen (voortgang schuldensituatie), maatschappelijke resultaten (oplossen van schulden, uitstroom bijstand) en/of de beleving van inwoners (zachte waarden, ervaren welbevinden). Desalniettemin blijkt dat resultaten toch niet altijd eenduidig vast te stellen zijn voor ondernemers, en/of dat resultaatdefinities niet alle behaalde resultaten bij inwoners 'dekken'. Deze uitdaging op een aantal manieren aangepakt worden:

Onderbouwen of ontwerpen
Neem sociaal ondernemers voor start van de eerste begeleidingstrajecten mee in de onderbouwing van de resultaatdefinities en/of ontwerp deze definities met hen

Ruimte bieden
geef sociaal ondernemers de ruimte om bij twijfel over te declareren resultaten te sparren met andere sociaal ondernemers en/of contactpersonen bij de financier(s)

Klankborden
Richt een proces in voor casuïstiek die sociaal ondernemers moeilijk te beoordelen vinden, bv. door het samenstellen van een onafhankelijke commissie die meekijkt

Administratieve lasten verder terug dringen
Om ondernemers (en gemeenten en financiers) te helpen de administratieve last verder terug te dringen kan het vastleggen van benodigde data (bv. vragenlijsten en voortgang) en de opmaak van facturen verder gestandaardiseerd worden. In Rotterdam lijkt dit al enigszins te werken. Onderliggend aan deze formats liggen discussies ten grondslag over wanneer sociaal ondernemers mogen declareren (bij welk resultaat, periodiek of telkens wanneer resultaat is behaald etc.), welke informatie daarvoor nodig is (achtergrondinformatie inwoner, situatie T0 t.o.v. T-eind etc.) en wat er met die informatie gedaan wordt (verantwoording, leren etc.).

Onderdelen registratie

Timing	Resultaat	Onderbouwing	Doel
Periodiek of wanneer resultaat is behaald?	Welk resultaat is er behaald?	Welke informatie meesturen als bewijsvoering?	Waar wordt de informatie voor gebruikt?

Uitbreiding van de **reisgenoten**: aansluiten nieuwe sociaal ondernemers en financieringsconstructies

Kwaliteit sociaal ondernemers bepaalt succes resultaatfinanciering
In zowel Rotterdam als Leeuwarden is gesproken over het aansluiten van nieuwe sociaal ondernemers wanneer de pilot wordt opgeschaald. Inwoners zijn zich er vaker niet dan wel van bewust dat ze begeleid worden door sociaal ondernemers die uitbetaald worden o.b.v. behaalde resultaten. Maar ze hebben wel baat bij sociaal ondernemers die benaderbaar zijn, het goede gesprek voeren én die verschil met en voor hen weten te maken. Zowel bij het opstarten als het opschalen van resultaatfinanciering is de selectie van sociaal ondernemers daarom van cruciaal belang.

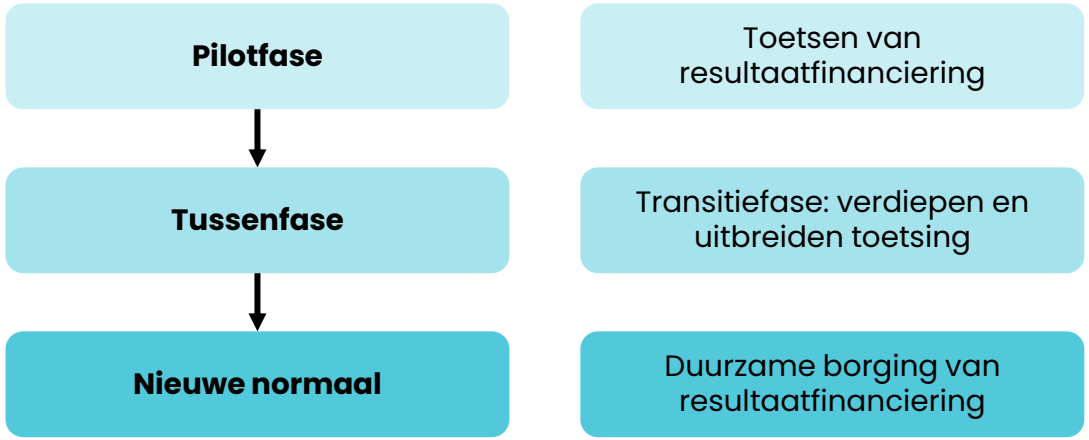
1. In welke vorm wordt de opdracht versterkt?

Onderliggende vraag is of gemeenten en/of private financiers wel willen selecteren: juridisch gezien is zowel een open (open house) als een gesloten systeem (overheidsopdracht) voor aanbestedingen mogelijk.[1]

2. Wie hebben er een stem in de selectie?

Om de kwaliteit van het concept te borgen geven ondernemers in Rotterdam aan dat zij graag een rol krijgen als er nieuwe sociaal ondernemers aansluiten. Ook in Leeuwarden is gesproken over een onboardingstraject voor nieuwe ondernemers, waar ondernemers elkaar kunnen trainen.

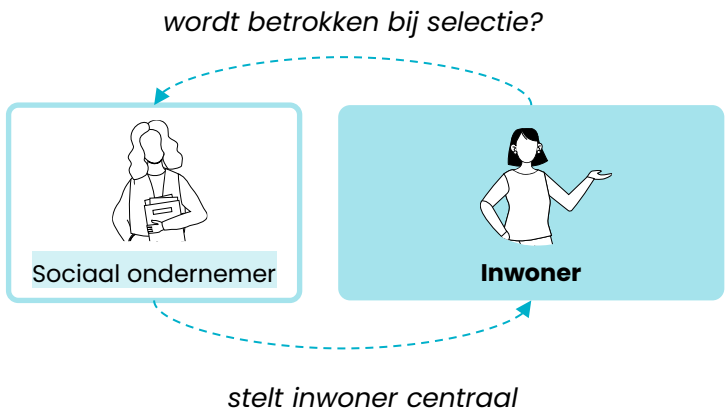
Financieren van vervolgstappen
In beide steden is gekozen voor een pilotfase voor het toetsen van resultaatfinanciering. Dat betekent ook dat in beide steden de eindfase van de pilot vragen oproept voor sociaal ondernemers over het vervolg en de bestendiging. In Rotterdam kiest de gemeente voor een nieuw contract. In Leeuwarden worden gesprekken gevoerd met verschillende private en publieke partijen om een co-financieringsconstructie op te tuigen. De uitkomsten daarvan zijn nog niet bekend.



[1] Van Doorne (2023), Handreiking 'betalen voor impact'

Reisgezelschap: gelijkwaardig samenwerken aan impact

Hoe stel je inwoners centraal?
Het centraal stellen van inwoners is niet een ‘one size fits all’ werkwijze, maar wel een heel belangrijk uitgangspunt van werken. Hoe dit uitgangspunt in de praktijk gebracht wordt, kan verschillen per onderwerp en per fase. Kernadvies van het Gezinspanel is om bij Resultaatfinanciering goed na te denken over de selectie van sociaal ondernemers die de inhoudelijke begeleiding / hulpverlening uitvoeren: kunnen ervaringsdeskundige inwoners betrokken worden bij die selectie?



Vertrouwen komt te voet en gaat te paard
Relaties bouwen kost tijd: binnen de hulpverlening tussen sociaal ondernemers en inwoners, maar ook binnen de financieringsconstructie tussen uitvoerders en opdrachtgevers. Aan de slag gaan met resultaatfinanciering kost tijd en vraagt een investering in onderlinge relaties. Een pilot kan helpen om binnen een afgebakende periode volledige transparantie te geven over elkaars dromen, zorgen en uitdagingen.

Meenemen gemeentelijke organisatie
Hoewel de respectievelijke gemeenten een belangrijke rol spelen bij resultaatfinanciering in Rotterdam en Leeuwarden, lijken er uitdagingen te liggen om breed draagvlak te realiseren binnen de organisatie(s). Resultaatfinanciering kan een middel zijn om de gemeentelijke organisatie te helpen transformeren (inwoner centraal, outcome-gericht). Dat vraagt wel om een werkwijze om verschillende stakeholders (uitvoering, beleid, college en raad) mee te nemen. Een potentieel middel voor organisatieverandering is de uitwisseling op casusniveau, zoals die in de pilot in Leeuwarden Oost is uitgeprobeerd; een gesprek dat start bij de inwoners om wie het gaat.

Colofon: een route zonder kaart met geleerde lessen over resultaatfinanciering

Eindrapport met geleerde lessen over resultaatfinanciering uit de pilot Resultaatfinanciering in Leeuwarden Oost en het Prestatiecontract op Schuldhulp in Rotterdam.

Dit rapport is uitgegeven door Purpose in opdracht van FNO Zorg voor kansen.

Publicatie: juli 2025

Contactpersoon FNO: Matthijs Zwier (matthijs.zwier@fnozorgvoorkansen.nl)

Contactpersoon Stichting Impact Financiering: Sandra Schep (sandra.schep@sifr.nl)

Contactpersoon Leeuwarden Oost: Iri Oosting (iri.oosting@leeuwarden.nl)

Onderzoeksteam Purpose: Jonathan Fink-Jensen (j.finkjensen@purpose.nl)
Fedor van Berkel

PURPOSE STICHTING IMPACT FINANCIERING LEEUWARDEN OOST samen kansrijk en gezond FNO

Meer weten? Neem dan contact op met:

Jonathan Fink-Jensen

j.finkjensen@purpose.nl

PURPOSE

Innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken