

RESULTAATGERICHTE FINANCIERING

In de context van FNO Ruimte voor Geestkracht

1. Inleiding

De mentale gezondheid van jongvolwassenen staat onder druk. Het programma Ruimte voor Geestkracht van FNO zet daarom in op een duurzame verbetering van de mentale gezondheid van jongvolwassenen in Nederland. Dit vraagt om andere vormen van samenwerking én financiering. Niet het uitvoeren van activiteiten, maar het behalen van aantoonbare maatschappelijke resultaten moet centraal staan.

Resultaatgerichte financiering biedt hiervoor een oplossing. Het principe is eenvoudig: niet de inspanning van een uitvoerder staat centraal, maar het resultaat dat daadwerkelijk wordt behaald. Betalingen zijn dus gekoppeld aan de impact die wordt gerealiseerd. Deze manier van financieren sluit goed aan bij de ambitie van het programma Ruimte voor Geestkracht: het systeem vernieuwen zodat zorg, onderwijs, welzijn en werk beter op elkaar aansluiten. Resultaatgericht financieren helpt daarbij, omdat het financiële prikkels richt op gezamenlijke maatschappelijke doelen in plaats van op losse projecten of afzonderlijke organisaties. Resultaatgerichte financiering is geen nieuw idee – er wordt al volop mee geëxperimenteerd, in binnen- én buitenland (zie paragraaf 3 voor enkele voorbeelden).

In deze notitie worden de kenmerken en toepassingsmogelijkheden van resultaatgerichte financiering binnen de context van Ruimte voor Geestkracht beschreven. Zie voor de juridische mogelijkheden van resultaatgerichte financiering de [Handreiking 'betalen voor impact'](#) en de [Q&A](#) op de website van FNO.

1. Verschillende niveaus van financieren

Resultaatgerichte financiering is financiering die afhankelijk is van de behaalde resultaten van een dienst. The Government Outcomes Lab definieert resultaatgerichte financiering als volgt:

“Resultaatgerichte financiering is een manier om te focussen op de algehele verbetering in het leven van gebruikers van diensten, in plaats van alleen op hun deelname aan individuele diensten, door betalingen direct te koppelen aan het behalen van resultaten voor de gebruikers van de dienst (Government Outcomes Lab, 2024)”¹

Door resultaatgerichte financiering staat de verandering bij de doelgroep centraal, in plaats van de uitvoering van programma's. Dit stimuleert efficiëntie, maar vooral effectiviteit.

De resultaatgerichtheid van financiering kan in verschillende mate bestaan. Dit beschrijven we in figuur 1. Neem arbeidstoeleiding van jongeren in de bijstand. Geheel links staat een lump sum donatie of subsidie, waar geen afspraken worden gemaakt over de te bereiken doelgroep. Bij p x q afspraken wordt bepaald hoeveel jongeren een programma moeten doorlopen en wat de kosten per traject zijn. Een stap verder is het toevoegen van kwaliteitsindicatoren. Hierbij wordt het traject beoordeeld op een aantal kwaliteitsindicatoren, maar dit hoeft niet te leiden tot een bepaald resultaat. In stap 4 worden er outputafspraken gemaakt. Dit zijn directe uitkomsten, bijvoorbeeld het aantal jongeren die een traject succesvol hebben afgerond. Dit zijn alle afspraken die uitvoerders met een overheid kunnen maken zonder grote risico's te lopen. In stap 5 wordt het spannender. Hier krijgt de uitvoerder pas betaald als de jongeren duurzaam uit de uitkering zijn uitgestroomd naar een baan. Hierbij gaat het niet om de output, maar de outcome. In stap 6 gaat het nog verder, dan wordt er pas afgerekend als de jongeren aantoonbaar duurzaam uit de uitkering zijn, vergeleken met een controlegroep. Dit noemen we impactafspraken.

Bij de eerste twee categorieën is er een inspanningsverplichting. Als de opdrachtnemer tijdig betaald krijgt en er geen grote voorinvesteringen hoeven worden gedaan is externe voorfinanciering niet nodig. De derde en vierde categorie zijn taakgericht: de opdrachtnemer moet een bepaalde taak naar behoren afronden. Hier is het logisch dat de opdrachtgever pas betaalt als kan worden vastgesteld dat de kwaliteitsindicatoren of outputafspraken zijn behaald. Dan kan externe financiering nodig zijn. Omdat de risico's relatief laag zijn en de opdrachtnemer deze grotendeels zelf in de hand heeft, volstaat een reguliere financiering zoals een (bancaire) lening. Bij categorie vijf en zes is er een resultaatverplichting. Hier is het risico voor de uitvoerder relatief groot. Daarnaast gaat er veel tijd overheen tussen de kosten van de uitvoerder (bijvoorbeeld personeel voor de trajecten) en het moment dat is vastgesteld waarop bepaald kan worden dat er succes is geboekt. Door het grote risico is een bancaire lening hier vaak niet op z'n plek. Voor deze categorieën biedt een speciale resultaatgerichte financiering, zoals een Social Impact Bond (SIB), uitkomst. Bij resultaatgerichte financiering hebben we het over de vijfde en zesde kolom.

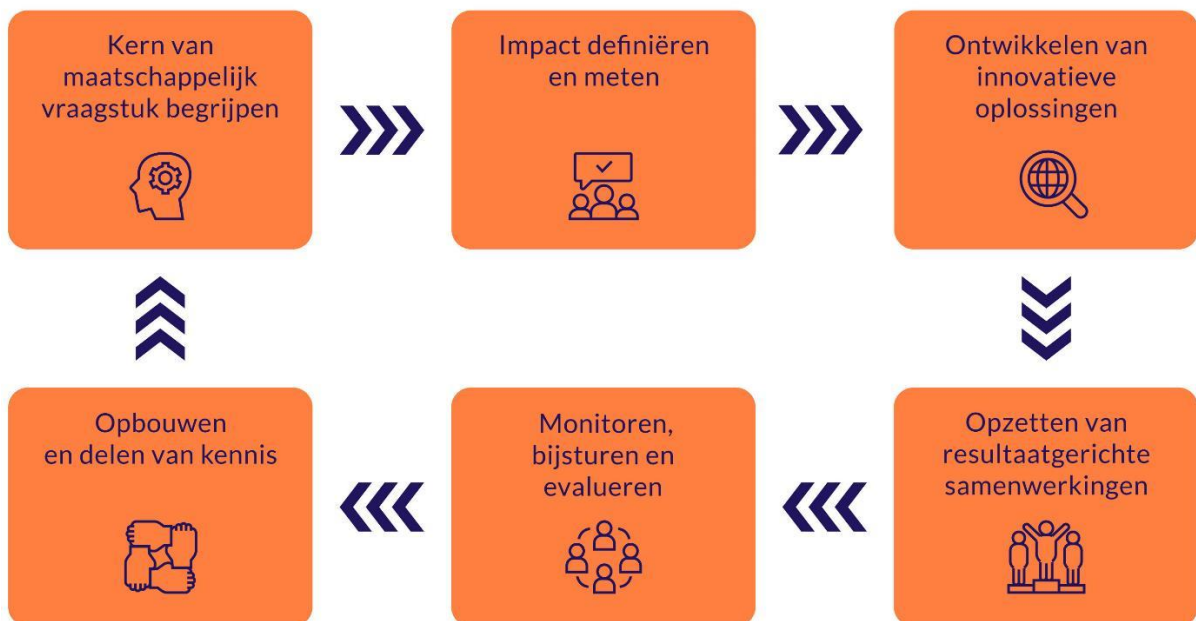
¹ Eigen vertaling. Originele tekst: “Outcomes-based contracting is one way of focusing on the overall improvements in the life of service users, rather than participation in individual services, by linking payments directly to the achievement of outcomes with service users.”

INSPANNINGSGERICHT		TAAKGERICHT		RESULTAATGERICHT	
LUMP SUM DONATIE/SUBSIDIE	P X Q AFSPRAKEN	KWALITEITS-AFSPRAKEN	OUTPUT AFSPRAKEN	OUTCOME AFSPRAKEN	IMPACT AFSPRAKEN
GEEN EXTERNE FINANCIERING		REGULIERE FINANCIERING		RISICOKAPITAAL	
Geld ontvangen voor een cursus waar het aantal deelnemers en de prijs per deelnemer niet voor is omschreven	Een vast bedrag betaald krijgen per deelnemer voor aanvang van de cursus	Bedrag is voorwaardelijk voor kwaliteits-indicatoren zoals klanttevredenheid en goed uitgevoerde materialen	Aantal cursisten die het project succesvol hebben voltooid	Aantal cursisten die duurzaam aan een baan zijn gekomen	Aantal cursisten die duurzaam aan een baan zijn gekomen in vergelijking met een controlegroep

Figuur 1 - Resultaatgerichtheid van financiering

2. Werkwijze resultaatgerichte financiering

Het opzetten van resultaatgerichte samenwerkingen is een iteratief proces, waarbij steeds wordt ingespeeld op de specifieke situatie binnen een samenwerking en wordt bijgestuurd op basis van data. Op basis van de afgesproken impactdoelstellingen worden daarbij indicatoren vastgesteld om de voortgang en de resultaten te meten. Naarmate er nieuwe inzichten en metingen beschikbaar komen, kunnen deze indicatoren steeds worden aangescherpt of aangepast, zodat ze blijven aansluiten bij de werkelijkheid en de gezamenlijke doelen.



Figuur 2 - Werkwijze resultaatgerichte financiering

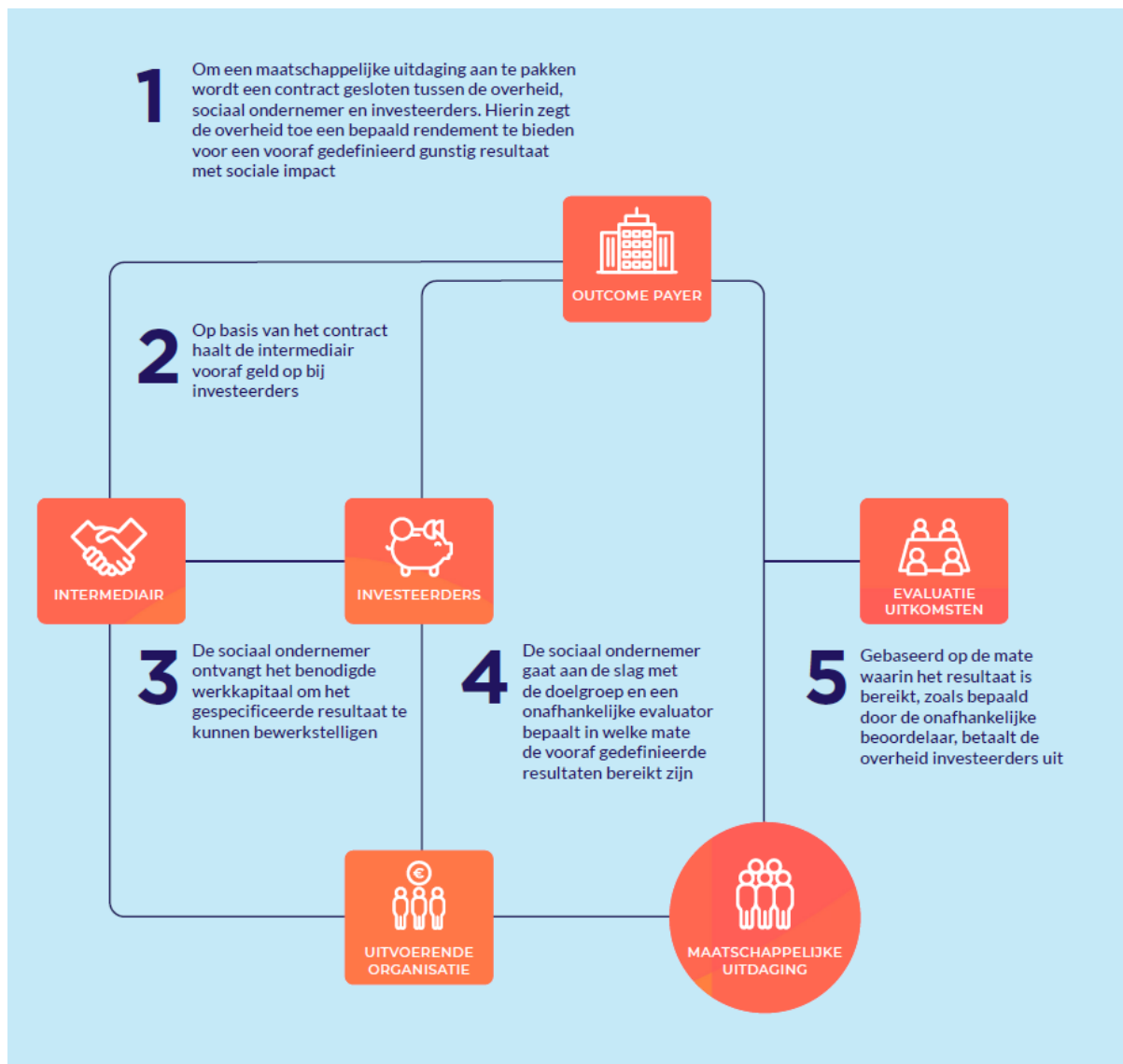
3. Soorten en voorbeelden van resultaatgerichte financiering

Er bestaan verschillende vormen van resultaatgerichte financiering, elk met hun eigen kenmerken. Welke vorm het meest geschikt is, hangt sterk af van de regionale context waarin een vraagstuk speelt. Factoren die hierbij een rol spelen zijn onder andere de aard van het probleem dat wordt opgelost, de betrokken partijen en de beschikbare data. Daarom is het belangrijk om niet uit te gaan van één standaardmodel, maar om een vorm van resultaatgerichte financiering te ontwikkelen die past bij de specifieke context. Binnen Ruimte voor Geestkracht is het daarnaast essentieel dat er een vorm wordt gekozen die leidt tot een duurzame transitie en een systematische verandering, maar ook dat zowel regionale zorgpartijen, als zorgverzekeraars en lokale overheden betrokken zijn bij de inrichting van de financiering.

Hieronder beschrijven we enkele vaker voorkomende voorbeelden van resultaatgerichte financiering. Dit is geen uitputtende lijst. Daarbij beginnen we met de twee meest gebruikte voorbeelden, de Social Impact Bond en een resultatenfonds. Binnen Ruimte voor Geestkracht is het waarschijnlijk dat er gestuurd zal worden op een resultatenfonds of vergelijkbare structuur, omdat de wens is om regiobreed financiering te mobiliseren, met daarin zeer waarschijnlijk meerdere en mogelijk zeer verschillende activiteiten. In een resultatenfonds kan het echter zo zijn dat er meerdere onderliggende afspraken vallen die vergelijkbare kenmerken hebben als een Social Impact Bond, ook zijn er meer bestaande voorbeelden van concrete Social Impact Bonds aan de hand waarvan de werking goed kan worden toegelicht. Om die reden beginnen we met de Social Impact Bond.

3.1 De Social Impact Bond

Bij een Social Impact Bond (SIB) wordt privaat geld ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Op projectbasis wordt een hechte samenwerking aangegaan met outcome payers, uitvoerders, investeerders en soms een intermediair. Vooraf worden duidelijke afspraken gemaakt over doelstellingen en resultaten die behaald moeten worden voor de doelgroep die centraal staat. Private investeerders investeren vervolgens in het programma. Zij dragen daarmee dus het financiële risico, maar kunnen daar ook voor beloond worden. Een onafhankelijke partij meet of de gestelde doelen zijn behaald. Als dat is gelukt, betaalt de outcome payer, vaak de probleemeigenaar zoals een (lokale) overheid of zorgverzekeraar, investeerders terug met rendement. Zijn de resultaten niet toereikend, dan zijn de investeerders hun geld kwijt. De structuur en rollen van individuele partijen wordt schematisch toegelicht in figuur 3.



Figuur 3 - Schematische weergave Social Impact Bond

Een SIB kan meerdere vormen hebben, bijvoorbeeld een Health Impact Bond (HIB) of Development Impact Bond (DIB). Een Health Impact Bond is een SIB die zich alleen richt op het zorgdomein. Voorbeelden van outcomes van HIB's zijn bijvoorbeeld het verhogen van vaccinatiegraden (Sulser & Madir, 2022) of het verminderen van valincidenten, zoals bij de HIB [Stevig Staan](#), een HIB op het thema valpreventie (Social Finance NL, 2023).

Een SIB kan een katalysator voor systeemverandering zijn doordat het traditionele financieringsmechanismen doorbreekt en samenwerking tussen verschillende domeinen stimuleert via een ketenaanpak. Waar overheidsfinanciering vaak is gericht op activiteiten en output, richt een SIB zich op concrete maatschappelijke resultaten. Hierdoor verschuift de aandacht van het uitvoeren van beleid naar het realiseren van meetbare impact. Deze resultaatsturing nodigt publieke, private en maatschappelijke partijen uit om samen te werken rond één gezamenlijk doel, waarbij ieder zijn unieke bijdrage levert: de overheid als opdrachtgever en outcome payer, investeerders als risicodragers en uitvoeringsorganisaties als innovatieve partners die ruimte krijgen om te experimenteren en te leren.

Binnen een SIB staat leren centraal. Door de focus op monitoring en evaluatie ontstaat inzicht in wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden. Deze kennis vormt de basis voor

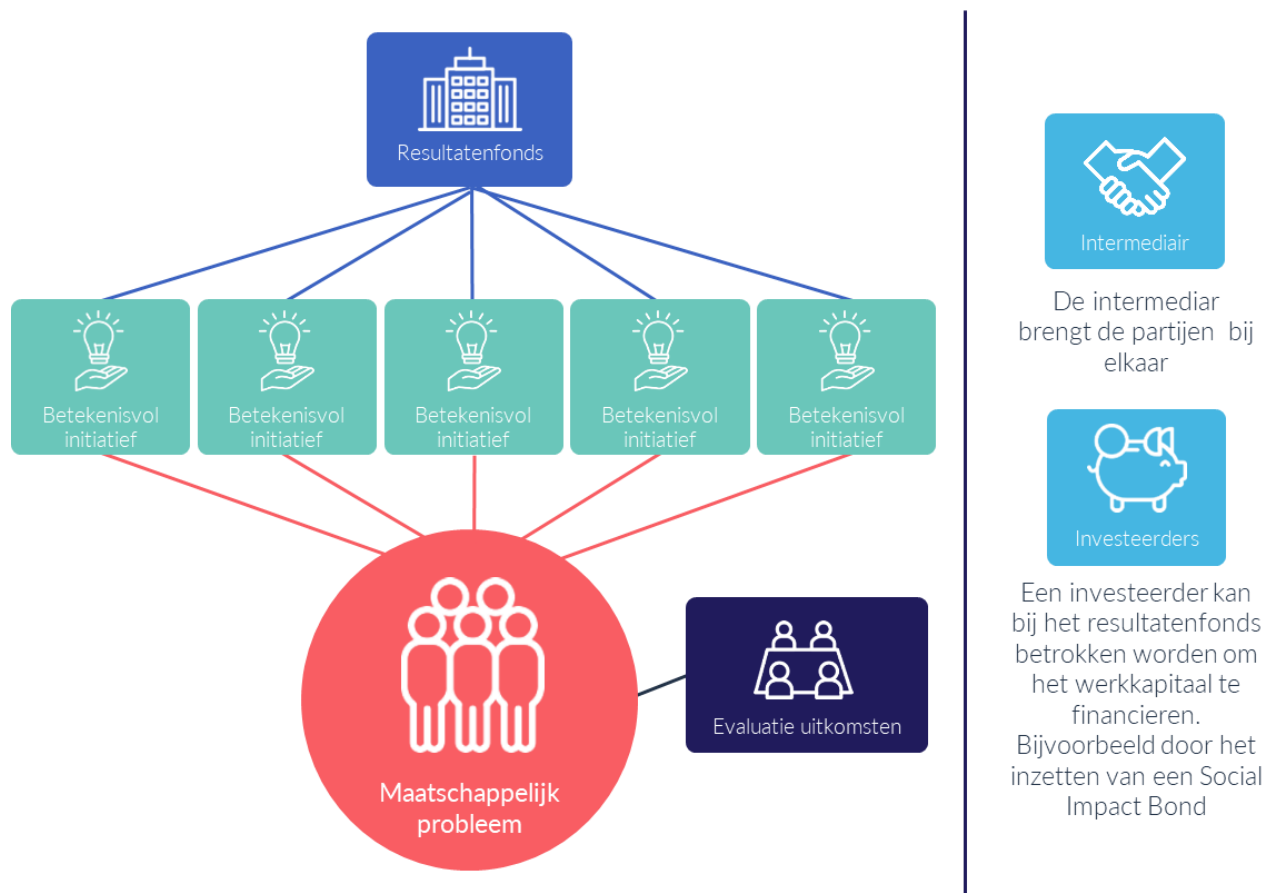
beleidsverbetering en maakt het mogelijk succesvolle interventies structureel te verankeren in de reguliere financiering. Het delen van risico's maakt bovendien investeringen in preventieve aanpakken mogelijk, waardoor maatschappelijke middelen uiteindelijk effectiever en duurzamer worden ingezet.

De aanpak van een SIB in één regio kan zich goed vertalen naar andere regio's, mits er oog is voor de lokale context. De onderliggende principes – resultaatgericht werken, samenwerking en leren op basis van data – zijn universeel toepasbaar, maar vragen om maatwerk in uitvoering. Door kennis en methodieken te delen, kunnen regio's sneller eigen SIB-constructies opzetten en voortbouwen op bestaande ervaringen. Wanneer meerdere regio's vergelijkbare modellen ontwikkelen, ontstaat een lerend netwerk waarin beleidsmakers, financiers en uitvoerders gezamenlijk werken aan structurele systeemverandering.

3.2 Resultatenfonds

Een resultatenfonds brengt investeringen samen, met als doel om meerdere resultaatcontracten te sluiten (Centre for Social Impact, 2023). Door het bundelen van investeringen en resultaatcontracten die hetzelfde doel nastreven, neemt de regeldruk per resultaatcontract af en wordt tijd en moeite bespaard.

Met een resultatenfonds worden vaak middelen door een of meerdere outcome payers gebundeld om zo meerdere initiatieven tegelijk of over tijd te kunnen financieren. Zo ontstaat er één pot die langdurig beschikbaar blijft en ruimte biedt voor de brede zorgvragen of initiatieven die er in een regio beschikbaar zijn. In figuur 4 staat schematisch uitgebeeld hoe een resultatenfonds er vervolgens uit zou kunnen zien.



Figuur 4 - Schematische weergave resultatenfonds

Het voordeel van een resultatenfonds ten opzichte van een SIB of los resultaatcontract is dat je vaak meer schaal kunt realiseren en de transactiekosten voor het opzetten en uitvoeren van de resultaatfinanciering verhoudingsgewijs lager liggen. Tegelijkertijd is er ook een toenemende mate van complexiteit, doordat er meer partijen betrokken (kunnen) zijn en vaak langduriger afspraken worden gemaakt, maar ook doordat kaders en betalingen soms pas later gedefinieerd kunnen worden waardoor er rondom de contractering minder zekerheid is of en hoe middelen besteed zullen gaan worden.

Praktisch gezien denken we aan drie hoofdroutes om een resultatenfonds in te richten. Ook dit is niet uitputtend, maar ter illustratie voor het mogelijke ontwikkelproces:

- **Vaste partners gedurende looptijd van het fonds**

Er wordt een vaste groep aan (kern)partners gevormd met een duidelijk vormgegeven resultatenfonds. Binnen de partners kan het zijn dat initiatieven zich doorontwikkelen of projecten schuiven, maar de totale beschikbare middelen of afspraken daaromheen blijven gelijk gedurende de looptijd.

In deze route is het duidelijk met wie er afspraken zijn en in welke vorm middelen beschikbaar zijn. Het vraagt wel om financiële afspraken op hoofdlijnen die standhouden ook bij veranderende omstandigheden.

Een belangrijk voordeel is dat zowel financiers als outcome payers aan de voorkant gecontracteerd kunnen worden en het proces om te komen tot samenwerkingsafspraken slechts eenmalig doorlopen hoeft te worden. De grootste kwetsbaarheid is dat het minder flexibiliteit bevat mocht de context significant veranderen. Maar deze route zou logisch zijn in het geval van bijvoorbeeld populatiebeposting met vaste hoofdaannemers of partners.

- **Vaste kaders met doorlopende instroom**

Er worden vaste kaders van het resultatenfonds opgesteld, bijvoorbeeld welke indicatoren en uitbetaalafspraken er zijn, maar meer ruimte geboden aan toekomstige instromende partijen. In deze inrichting kunnen er doorlopend nieuwe partijen zich melden om binnen de kaders van het resultatenfonds nieuwe resultaatafspraken te maken, waardoor er steeds nieuwe resultaatcontracten worden toegevoegd.

In deze route is het resultatenfonds vooraf gedefinieerd, maar is nog niet duidelijk of en wanneer de volledige financiële ruimte benut zal worden. De beoogde resultaten kunnen concreet worden gemaakt, maar wel op een abstractieniveau dat ze ook standhouden over de looptijd van het fonds.

Het voordeel hiervan is dat het ruimte biedt aan nieuwe innovatieve interventies die tijdens het bestaan van het fonds ontstaan of kunnen opschalen, ook biedt het meer flexibiliteit in verschillende samenwerkingsvormen en -partners. Tegelijkertijd zal ieder initiatief dat toegevoegd worden opnieuw moeten worden beoordeeld en zullen ook investeerders moeten worden gevonden die de losse initiatieven steeds willen financieren, wat voor kwetsbaarheid zorgt bij de uitbreiding van de samenwerkingspartners.

- **Vast fonds met tussentijdse uitvraagfondes**

Er wordt een fonds opgericht dat op gezette momenten, die ook tijdens het fonds kunnen worden bijgesteld, gerichte uitvragen doet aan samenwerkingspartners om te komen met voorstellen voor resultaatgerichte initiatieven. Voor elke uitvraag wordt een deel van het budget van het fonds gereserveerd en zo wordt het geld in tranches uitgegeven.

In deze route is het globale doel van het resultatenfonds gedefinieerd, maar kunnen per uitvraag concrete doelen en samenwerkingspartners worden gezocht. De beoogde resultaten kunnen per uitvraag concreet worden gemaakt passend bij de prioriteit van die ronde.

Het voordeel hiervan is dat het fonds kan meebewegen met ontwikkelingen in de regio of elders, door prioriteiten bij te stellen of zelfs (sub)focus te verschuiven bij een nieuwe uitvraag. Voor de outcome payers is ook het budget eenvoudiger te definiëren, doordat die per uitvraag worden gereserveerd. Ook zou het kunnen dat er op een later moment nieuwe middelen aan het fonds worden toegevoegd per nieuwe uitvraag. Wel zal iedere fase een nieuwe, weliswaar verkorte, ontwerpfase vragen, net als het vinden van samenwerkingspartners. Ook is het van belang om in de gaten te houden dat met tussenrondes niet de beoogde integraliteit in een regio verloren gaat. Een voorbeeld, met weliswaar voorlopig 1 uitvraagronde, van een resultatenfonds volgens deze route is het [Brabant Outcomes Fund](#) dat zich op gezondheid, passend werk en gelijke kansen richt.

3.3 Andere vormen resultaatgerichte financiering

Er zijn vele andere vormen om resultaatgerichte financiering vorm te geven. Hierbij enkele andere voorbeelden:

- **Payment-by-results of pay-for-success**

Deze termen worden vaak gebruikt voor resultaatcontracten waar geen investeerders bij betrokken zijn. Hierbij is sprake van directe resultaatafspraken tussen outcome payer en uitvoerder.

- **Sustainability linked loans of impact linked loans**

Deze termen worden vaak gebruikt voor een lening die gebruikt wordt voor een duurzaam of sociaal doel. Bij het behalen van sociale of duurzame indicatoren kan er een rentekorting worden gegeven of kan een deel van het geleende bedrag worden kwijtgescholden. Een bekend voorbeeld is rentekorting op een hypotheek bij het succesvol verduurzamen van een woning.

- **Top up funding**

Top up funding (vaak wordt de bredere term Results-Based-Finance gebruikt) wordt ingezet als er al een werkende markt is, maar een donor de markt extra wil stimuleren. Zo krijgen fabrikanten van bijvoorbeeld klamboes een extra bedrag per verkocht net om de verkoop van goedkope klamboes te stimuleren en zo malaria te verminderen.

De informatie in dit document is zorgvuldig opgesteld door Social Finance NL B.V. In opdracht van FNO en wordt uitsluitend verstrekt voor informatieve doeleinden. Versie: november 2025.