

# CASUS RESULTATENFONDS LEEWARDEN OOST

# NIEUWE FINANCIERINGSVORMEN

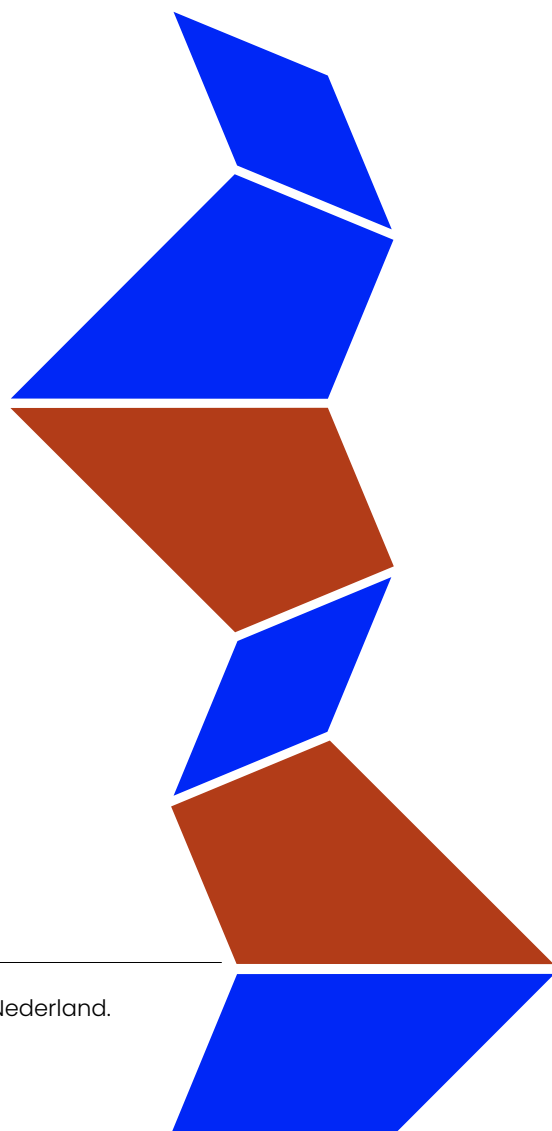
## INZICHTEN, LEERMOMENTEN EN KENNIS GEDEELD UIT LEEUWARDEN OOST

Leeuwarden Oost is een van de 20 stedelijke vernieuwingsgebieden. Het doel is om in vijf wijken armoede van generatie op generatie te doorbreken door de inzet van een twintigjarige aanpak. Het is een ambitieus programma dat door de langere looptijd en de integrale benadering sterk afwijkt van het huidige subsidiesysteem. Samen met partners, wijkvertegenwoordigers en bewoners wordt ingezet op een goede kwaliteit van leven en het versterken van perspectief op leren, werken, wonen en gezondheid. Om te voorkomen dat nieuwe plannen alleen bestaansrecht hebben tijdens de pilotfase, is er in het programma, in samenwerking met FNO, ook aandacht voor nieuwe manieren van financieren voor de lange termijn.

Het gebied Leeuwarden Oost, met ongeveer 36.000 inwoners, verdient extra aandacht van gemeente en maatschappelijke partners om de leefbaarheid en veiligheid voor bewoners te verbeteren en de kloof met andere wijken te kunnen dichten. In dit gebied woont ruim 55% van de mensen met een uitkering vanuit de participatiewet van de gemeente. De gemeente is in het eerste kwartaal van 2021 begonnen aan het bouwen van een coalitie van ruim 50 partijen (van politie tot zorgverzekeraar) die samen een ambitiedocument hebben opgesteld voor het gebied. In oktober 2021 is het ambitiedocument met intentieverklaring ondertekend. Het programmaplan is in december 2022 opgeleverd en vervolgens in maart 2023 overhandigd aan de minister. Het programmaplan bouwt voort op wat er al leeft en gebeurt in het gebied, maar pakt ook een groot aantal nieuwe ambities op. De

focus ligt hierbij op een meerjarige aanpak voor de nieuwe generatie.

In dit document wordt een aantal inzichten, succesfactoren, leermomenten en kennis gedeeld die zijn opgedaan (en nog worden) in Leeuwarden Oost. Hiervoor hebben gesprekken plaatsgevonden met Marloes Schreur Programmadirecteur Leeuwarden Oost en Iri Oosting, programmacontroller bij Leeuwarden Oost. Juist om ook andere gemeenten op weg te helpen voorafgaand of tijdens het proces van resultaatfinanciering.



## SUCCEFACTOREN EN RANDVOORWAARDEN

### Hoe kan je anders omgaan met geldstromen?

*“Als we alles optellen wat we investeren vanuit reguliere budgetten (WMO, WLZ, zorgverzekeringswet, jeugdwet en de participatiewet), dan gaat er jaarlijks ruim 200 miljoen naar het gebied Leeuwarden Oost”, vertelt Marloes Schreur. “We zien echter dat heel veel financiering aan de ‘achterkant’ zit en niet aan de ‘voorkant’. Het geld wordt pas besteed nadat er een indicatie is afgegeven. Omdat we een 20-jarige aanpak voor ogen hebben, willen we er graag naartoe werken dat veel van die financiering van de achterkant naar de voorkant gaat, om zo een preventieve werking mogelijk te maken. De besparing willen we terug laten vloeien in het gebied. Om dit te kunnen ontwikkelen, moeten we nieuwe dingen proberen. Het vermogensfonds FNO denkt met ons mee over de manieren waarop we een overkoepelende financieringsstrategie kunnen organiseren. Deze samenwerking zorgt dat we experimenteeruimte hebben om anders te financieren. Als overheid is het namelijk soms lastig om te experimenteren vanuit het bestaande pakket aan taken verantwoordelijkheden. Het uiteindelijke doel of hogere effect van deze aanvullende financieringsstructuren is een betere kwaliteit van leven voor de nieuwe generatie en meer toekomstperspectief op werk, leren, wonen en gezondheid. Dit betekent dat mensen hun school afmaken, werk vinden en houden, prettig wonen en zich gezond voelen zonder teveel schulden of andere stress.”, aldus Marloes Schreur*

### Wat zijn de voordelen van Resultaatfinanciering?

Resultaatfinanciering<sup>2</sup> heeft voor de gemeente een aantal voordelen. Ten eerste hoeft de

gemeente een initiatief pas te betalen nadat vooraf afgesproken resultaten zijn behaald. Daarmee loopt de gemeente minder risico en kan deze laten zien dat het geld goed is besteed. Het is een flexibele manier van financieren, omdat resultaten op allerlei manieren gedefinieerd kunnen worden. Zijn er bijvoorbeeld impactvolle activiteiten uitgevoerd, gaat het beter met de mensen of is er een maatschappelijke besparing gerealiseerd? Tegelijkertijd zijn veel overheidsdiensten gedecentraliseerd en moeten gemeenten steeds meer dingen durven overlaten aan private partijen. In een resultatenfonds kunnen allerlei private partijen, zoals filantropische fondsen en bedrijven, ook bijdragen aan de financiering van maatschappelijke initiatieven.

*‘Resultaatfinanciering beperkt daarnaast de administratieve rompslomp, omdat gemeenten zich in principe niet hoeven te bemoeien met het verloop van een interventie en doordat de maatschappelijke uitvoerders pas achteraf worden betaald, moeten ze voor zichzelf goede kosten- en batenanalyses maken en tonen dat hun aanpak effectief is’, voegt Iri toe.*

### Vaar op ervaring uit de praktijk

In 2022 zijn er twee pilots gestart met resultaatfinanciering die gedurende twee jaar lopen. De twee partijen die meedoen aan de pilots zijn Wijkbedrijf Bilgaard en De DreamFabryk. Zij ondersteunen mensen bij het creëren van nieuw perspectief voor zichzelf en het waarmaken van hun dromen. Wijkbedrijf Bilgaard is al lange tijd bezig mensen te ondersteunen bij het maken van een stap naar een stage of een opleiding, maar had daar tot dusver steeds tijdelijke financiering voor.

2. Het betalen voor resultaat wordt vaak resultaatfinanciering genoemd. Betalen voor impact wordt ook veel gebruikt, omdat het de lading beter dekt. In deze casus houden we het begrip resultaatfinanciering aan. Waar je betaalt voor het resultaat dat op korte en langere termijn manifesteert.

*“Omdat de uitstroom naar werk in het wijkbedrijf 60% is, weten wij dat ze vanuit hun praktijkervaring heel goed werk leveren, daarom willen wij ze op deze manier die gelegenheid geven”,* vertelt Oosting. *“We zeggen ze van tevoren niet hoe ze het moeten doen, maar varen op hun ervaring. En op het moment dat er resultaat wordt geboekt, betalen wij als gemeente een vergoeding. Eigenlijk geven we daarmee succesvolle organisaties de gelegenheid om door te groeien, om uiteindelijk de maatschappij in zijn totaal te helpen.”* Omdat het hier om een pilot gaat, zal er op bepaalde momenten wel overleg worden gepleegd om de voortgang te monitoren.

Wijkbedrijf Bilgaard en De Dreamfabryk bestaan al een tijd en hebben een behoorlijke trackrecord. De pilot wordt ingezet met partijen die zich qua werkwijze reeds bewezen hebben. Juist om te kijken of de nieuwe manier van denken en de andere manier van financieren gaat werken.

### **Ontwikkel een afwegingskader**

Omdat er in de toekomst naar verwachting heel wat partijen bij de gemeente zullen aankloppen met initiatieven voor de bewoners van Leeuwarden Oost, is een zogeheten afwegingskader ontwikkeld. Dat is een soort routekaart met vragen waarmee de gemeente en mensen de fondsmanager, kunnen bepalen voor welke vorm van financiering een interventie in aanmerking komt. Eén van de vragen is: Is er voor jouw initiatief ook reguliere financiering? Als het antwoord “ja” is, is het niet nodig de weg in te slaan naar het resultatenfonds. Oosting: *“Het is ook mogelijk dat reguliere financiering in de toekomst omgevormd wordt naar resultaatfinanciering.”*

De ondernemer die aan de slag gaat voor de gemeente moet wel goed een antwoord kunnen geven op de vraag of ze al voldoende weten of aan hun activiteit een serieuze resultaatfinanciering te koppelen is. Is al bekend dat de interventie effect heeft en resultaten oplevert? Als dat nog niet voldoende is, gaat Leeuwarden eerst experimenteren en leren via

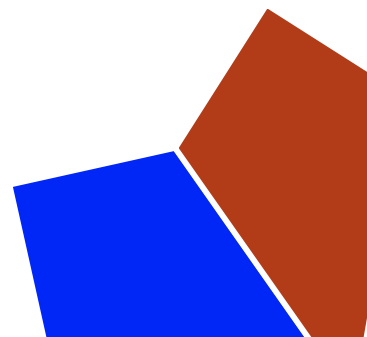
pilots. Als een organisatie wel weet hoe het werkt en al resultaten heeft geboekt, komt ze in aanmerking voor resultaatfinanciering. Het afwegingskader helpt dus om initiatieven de juiste vorm van financiering te verschaffen en ook om lange termijn samenwerkingen te kunnen opstarten die gaan bijdragen aan de beoogde impact in de wijk in het belang van de bewoners.

### **◆ Casusvraag: vertrouwen versus wantrouwen**

We willen graag naar een manier van werken waarbij het uitgangspunt vertrouwen versus wantrouwen is. Waarin we niet alles willen meten en weten op een controlerende manier. Maar hoe organiseer je dit met elkaar? En hoe ga jij controleren dat het resultaat behaald is op een manier die past bij deze manier van denken? Ga je een panel inrichten en hoe weet je dat die objectief zijn?

### **Systeem om aantoonbare resultaten te bepalen**

Naast het afwegingskader is er ook een systeem bedacht om te bepalen of een project succesvol is geweest, ofwel resultaat heeft opgeleverd. In Leeuwarden Oost wordt gewerkt met drie invalshoeken voor het meten van resultaten (lees: indicatoren) die qua zwaarte divers meetellen. Eén invalshoek is puur het proces, dus of er voldoende deelnemers zijn gevonden en een project goed is opgestart. Een andere invalshoek is de maatschappelijke effecten van een project. Heeft iemand bijvoorbeeld een baan gevonden? Is iemand uit de bijstand gegaan? En als laatste wordt er gekeken naar de individuele indicator. Dat gaat over het welbevinden van de deelnemers. Voelen zij zich door het project fysiek en mentaal beter? In de komende periode moet de praktijk nog wel uitwijzen of dat de juiste procentuele verhoudingen zijn.



Onderstaand een voorbeeld van een betaaltabel. Een overzicht van op welke resultaten wordt gemeten en hoeveel de weging daarvan is voor de betaling.

Betaaltabel pilot resultatenfonds								
Uitgangspunten		Maximale vergoeding per traject						
		Weging indicatoren		Proces		10%		
				Maatschappelijk		20%		
				Individueel		70%		
				Totaal		100%		
Meet momenten		Start traject				T0		
		Einde traject				T1		
Behaald resultaat		Negatief				0		
		Positief				1		
Type indicator	Outcome	Indicator	Weging	Meetmoment	Resultaat	Vergoeding	Onderbouwing resultaat (dossierforming)	Facturatie
Proces	Traject	1. Aanmelding	5%	T0	1		Vragenlijst (T0)	bijv. januari 2023
		2. Afronding	5%	T1	1		Vragenlijst (T1)	bijv. maart 2023
Maatschappelijk	Werk	3. Uitstroom naar werk	20%	T0 T1	1		bevestigingsmail of kopie	bijv. maart 2023
	Participatie	4. Deelname Vrijwilligerswerk	20%	T0 T1	0		bevestigingsmail of kopie	
	Opleiding	5. Deelname opleiding	20%	T0 T1	0		bevestigingsmail of kopie	
Individueel	Ervaren gezondheid (kwantitatief)	6. Toename ervaren gezondheid en geluk (middels smileys)	23%	T0 T1	1		Vragenlijst TO: vraag 1 en 2 Vragenlijst TI: vraag 1 en 2 Toename in waardering van minstens één vraag is voldoende voor positief resultaat	bijv. maart 2023
	Ervaren welbevinden (kwantitatief)	7. Verhoging van het rapportcijver op ervaren welbevinden	23%	T0 T1	1		Vragenlijst TO: vragen 3 t/m 8 Vragenlijst TI: vragen 3 t/m 8 Toename in waardering van minstens één vraag is voldoende voor positief resultaat	bijv. maart 2023
	Ervaren welbevinden (kwalitatief)	8. Verhoging van het ervaren welbevinden op basis van (diepte) interview	23%	T0 T1	1		Kwalitatief verslag (TO en TI) op basis van o.a.: * Verslag kennismakingsgesprek vragenlijst TO: vragen 9 t/m 11 * Diepte interview vragenlijst TI: vragen 9 t/m 24	bijv. maart 2023
<b>Totaal vergoeding per project</b>								€ -

Exclusief BTW

### Casusvraag: resultaat definiëring

Leeuwarden Oost is begonnen met het bepalen van de resultaten die ook leiden tot het betalen van de ondernemer. Gedurende het proces wordt nu steeds duidelijker dat een 'op het oog' heldere resultaatfinanciering dan toch mogelijk niet scherp genoeg met elkaar is afgestemd. Het resultaat 'deelname' opleiding' krijgt nu toch vragen als: Is het voldoende als iemand met de opleiding is gestart? Of moet er sprake zijn van afronding ervan? Mag iemand een periode van 4 jaar over de opleiding doen? Het is belangrijk om goed met elkaar te kijken naar de resultaat definiëring zonder wederom teveel te willen weten en controleren, Leeuwarden wil voorkomen allerlei nieuwe 'regels' te ontwikkelen.

Vraag: Wat zouden resultaten zijn binnen uw gemeente waarop betaling voor impact plaatsvindt?

### Schat expertise én drive op waarde

Het succes van resultaatfinanciering valt of staat met het team dat dit opzet. Probeer dus in iedere fase stil te staan bij wie je betreft. Welke waarde kan iemand toevoegen? Kijk naar de expertise die iemand meebrengt, maar besteed ook aandacht aan persoonlijkheid en drive. Welke mensen gaan je in deze fase verder helpen? Sommige mensen worden enthousiast van wat er mogelijk is, zien kansen en jagen de beweging aan. Anderen willen puur geïnformeerd worden. Wees je ook bewust van de criticasters en probeer van hen je kritische vriend te maken.

Op ieder punt in het proces denk je na: wie zet je aan tafel? Het kan heel waardevol zijn om mensen vanuit de uitvoering in een vroeg stadium te betrekken. En dan wel de mensen die verandering niet spannend vinden, maar er energie van krijgen. Dit kunnen ook medewerkers zijn met ervaring in de problematiek. Als er een klik is in de samenwerking, wissel personeel dan niet te snel.

### Casusvraag

Welke mensen binnen jouw organisatie heb je nodig om met resultaatfinanciering te kunnen experimenteren?

### Borg de stem van de doelgroep

In de verschillende fases is het belangrijk dat je de stem van je doelgroep borgt.

Ervaringsdeskundigen kunnen veel waarde toevoegen. Maar zorg wel dat je goed weet waar iemand ervaring in heeft. Creëer een veilige setting, met een duidelijke vraag en concrete rol voor de ervaringsdeskundige. Als je iemand gewoon laat aanschuiven, weet diegene niet wat er wordt verwacht en krijg je misschien niet de input waar je op hoopt.

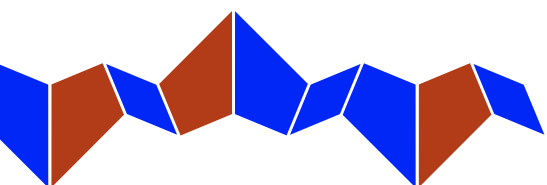
Maak ook een onderscheid in het type ervaring. Wil je input op algemeen niveau of bijvoorbeeld op een specifiek proces of met een specifieke uitvoerder? Specifieke ervaringen zijn vooral handig in de concretiseringsfase.

### Casusvraag

Op welke manier is de stem van de mensen om wie het gaat nu écht geborgd als het gaat om het toetsen en bepalen van de resultaten? En waar zijn er nog kansen voor (structurele) verbeteringen?

### Vind de balans in alle belangen

Denk groot, maar doe klein. Bij dit soort processen met veel partijen en belangen zoek je constant de balans tussen risico's nemen of afdekken. Het is heel nuttig om in het begin veel te bespreken en te discussiëren, maar je wilt niet te lang in theoretische gesprekken blijven hangen. Als je plannen te groot worden, loop je tegen steeds meer regels aan en wordt écht beginnen steeds moeilijker. Op een bepaald punt moet je het kleinschalig oppakken en gaan proberen. Begin met het ontwikkelen van een concept en verzamel daarbij de juiste 'mogelijkmakers' om je heen om tot realisatie te komen.



Daarnaast is het handig om ook de groep klein te houden, zeker in het begin. Zodra de plannen concreter worden, wordt deze vanzelf groter. Dan heb je namelijk mensen nodig die het gaan doen – de ‘mogelijkmakers’. En natuurlijk ook de mensen die de risico’s afdekken, bijvoorbeeld inkoopspecialisten of mensen vanuit de juridische afdeling. Hier zitten ook heel meedenkende ‘mogelijkmakers’ tussen.

Je moet dus constant werken vanuit het gezamenlijk belang (de mensen om wie het gaat en daar bijvoorbeeld de armoede willen doorbreken) en rekening houden met ieders eigen belang en de manier waarop zij kunnen bijdragen.

Dit vraagt praktische wijsheid en het juiste midden vinden om het goede te doen.

### **Betrek andere partners én doe het samen**

Natuurlijk wil je met een goed plan aankomen voordat je allerlei partners aanhaakt, maar gemeenten moeten niet alles bij zich willen houden. Het is juist belangrijk om andere partijen te betrekken en de juiste expertise erbij te halen op bijvoorbeeld financieringsstrategieën. Koppel ook de betrokken partners aan elkaar en laat hen eigenaar worden van de plannen. Partners weten vaak goed wat nodig is, dus geef ze de ruimte om iets zelf in te richten. Partners kunnen elkaar vaak meetrekken en nemen vaak het voortouw.



**Marloes Schreur**

Programmadirecteur van Leeuwarden Oost.



**Iri Oosting**

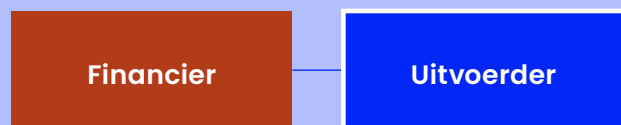
Programmacontroller bij Leeuwarden Oost.

# Vormen van resultaatfinanciering

Als een impact-ondernemer financiering nodig heeft, kan dat op verschillende manieren worden ingericht. Wanneer dan wordt gekozen voor resultaatfinanciering, wordt er een contract aangegaan met een financier en/of een investeerder. Er zijn in dat geval grofweg 3 contractvormen te onderscheiden.

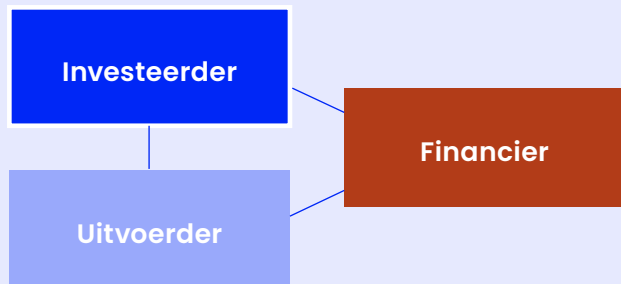
## 1. Resultaatcontract (RC)

- Een financier identificeert een uitvoerder;
- Partijen definiëren samen het resultaat;
- Partijen maken een resultaatcontract;
- De uitvoerder voert het project uit;
- Een onafhankelijke evaluator beoordeelt het resultaat;
- De financier betaalt de uitvoerder op basis van het resultaat.



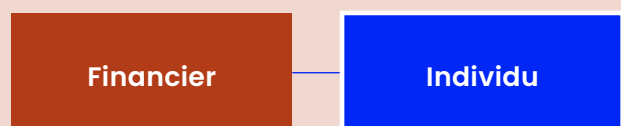
## 2. Social Impact Bond (SIB)

- Een financier, uitvoerder(s) en investeerder(s) vinden elkaar;
- Partijen definiëren samen het resultaat;
- Partijen maken contract(en) voor de samenwerking;
- De investeerder financiert vooraf het benodigde werkkapitaal;
- De uitvoerder voert het project uit;
- Een onafhankelijke evaluator beoordeelt het resultaat;
- De financier betaalt de investeerder terug;
- De investeerder ontvangt een rendement op basis van het resultaat.



## 3. Individuele resultaatbetaling (IRB)

- Partijen definiëren samen het resultaat (gericht op gedragsverandering);
- De financier en het individu maken een resultaatovereenkomst;
- Het individu voert de afgesproken activiteiten uit;
- De financier betaalt het individu op basis van het resultaat.

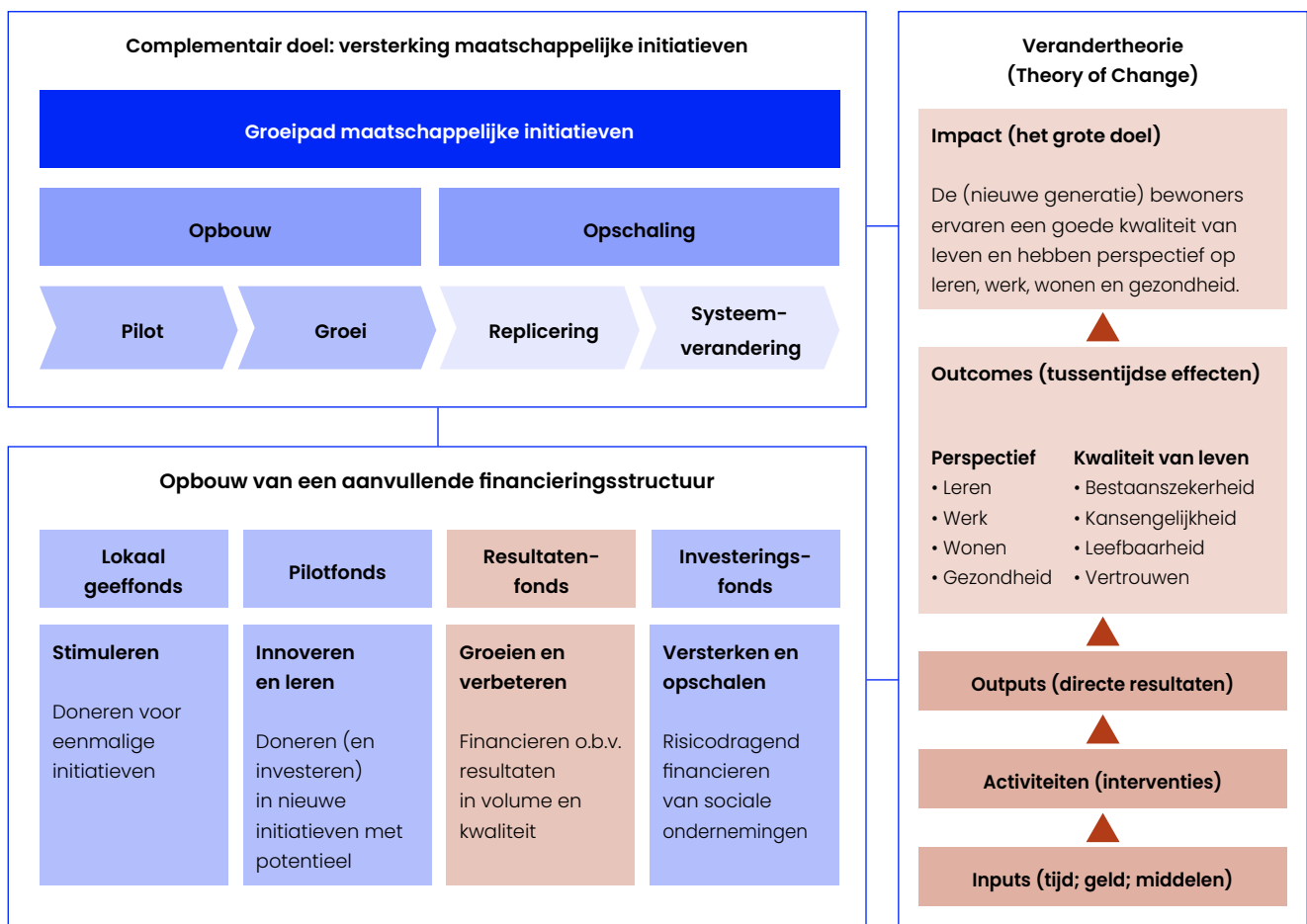




# Voorbeeld: Welke initiatieven passen bij een resultatenfonds?

Een gemeente startte met een resultatenfonds en bepaalde aan de hand van onderstaand schema welke initiatieven daarbij passen. Hierbij is gekeken naar

1. de verandertheorie: wat is de impact van het initiatief?
2. systeemverandering: in welke mate draagt het initiatief bij aan systeemverandering?
3. het type financiering: sluit een resultatenfonds aan bij de behoefte van het initiatief?



**Bronnen:**

Interview met Marloes Schreur. Programmadirecteur van Leeuwarden Oost.

<https://www.platform31.nl/nieuws/financiering-voor-resultaat-in-gebiedsgerichte-aanpak-leeuwarden-oost>

Interview met Marloes Schreur. Programmadirecteur van Leeuwarden Oost.

<https://degrotebeweging.nl/praktijkvoorbeelden/paradoxen-systeemverandering/>

Interview Iri Oosting, programmacontroller bij de gemeente Leeuwarden en Michiel de Wilde, adviseur verbonden aan het FNO-programma Jongeren INC en het programma Leeuwarden Oost.

<https://degrotebeweging.nl/praktijkvoorbeelden/resultaatfinanciering-geeft-%20succesvolle-organisaties-de-kans-te-groeien/>

