

DE TOEKOMST VAN RESULTAATFINANCIERING

HOE RESULTAATFINANCIERING KAN WORDEN VERANKERD IN BELEID

OPGESTELD DOOR:
Social Finance NL
Ruben Koekoek en Dorine klein Gunnewiek

SEPTEMBER 2024



FOTO OP DE VOORKANT DOOR:

EVELIEN HOGERS

AUTEURS:

SOCIAL FINANCE NL

RUBEN KOEKOEK

&

DORINE KLEIN GUNNEWIEK

CONTACTGEGEVENS:

SOCIAL FINANCE NL

MAURITSKADE 64

1092 AD AMSTERDAM

INFO@SOCFIN.NL

VORMGEVING DOOR:

FRANSJE SOPHIE REINBERGEN

INHOUDSOPGAVE

4 MANAGEMENTSAMENVATTING

8 INLEIDING
RESULTAATFINANCIERING

16 RESULTAATFINANCIERING IN
NEDERLAND TOT NU TOE

20 WERELDWIJDE CASUSSEN

20 COLOMBIA

22 FRANKRIJK

24 GHANA

26 JAPAN

28 VERENIGD KONINKRIJK

30 VERENIGDE STATEN

32 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

36 OVER DE AUTEURS

37 BIBLIOGRAFIE

VOORWOORD

De introductie van de Social Impact Bond, tien jaar geleden, deed een hoop stof opwaaien. Sommigen zagen het als ei van Columbus dat een overheid pas hoefde te betalen als maatschappelijke resultaten waren gerealiseerd. Anderen zagen het als onnodig complex. De afgelopen jaren is er in Nederland volop geëxperimenteerd met het concept van resultaatfinanciering. Parallel zien we dat er ook in het buitenland op verschillende manieren is geëxperimenteerd en voortgang is geboekt.

Social Finance NL is opgericht door de architecten van de eerste Social Impact Bonds in Nederland. Dat wil niet zeggen dat dit middel daarom voor ons heilig is. Maar het heeft ons wel geleerd hoe we resultaatgerichte samenwerkingsvormen mogelijk kunnen maken. En het dwingt ons duidelijke keuzes te maken: Welke doelen willen we bereiken? Voor welke doelgroep? Hoe meten we of deze doelen worden bereikt en hoe kunnen we bijsturen zodat we (nog) betere resultaten kunnen boeken?

Resultaatgericht werken ligt mij nauw aan het hart. In mijn ambtelijke loopbaan heb ik altijd gestuurd op het 'evidence-based' benaderen van maatschappelijke vraagstukken. In andere woorden: niet de oplossing zoeken die op korte termijn de meeste politieke of publicitaire winst oplevert, maar door-dacht bekijken welke oplossing werkt voor de doelgroep, en hoe kosten en baten van beleidsmaatregelen dichterbij elkaar gebracht kunnen worden. In de actualiteit van vandaag is dat een hoognodige ambitie. Het nieuwe kabinet staat voor enorme maatschappelijke opgaven. Deze moeten worden opgelost met minder begrotingsruimte, een krimpend ambtelijk apparaat en een gepolariseerd politiek landschap. Des te belangrijker om de noden van de doelgroep centraal te zetten en resultaatgericht en 'evidence-based' te denken, te werken en te financieren.

Zoals gezegd is er de afgelopen tien jaar volop geëxperimenteerd met resultaatfinanciering. Dit is niet gebeurd in een vacuüm; in tal van landen zijn er allerlei resultaatgerichte samenwerkingsvormen opgezet. In dit rapport komen voorbeelden uit Colombia, Frankrijk, Ghana, Japan, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten aan bod. Gecombineerd met ervaringen uit Nederland vormt dit rapport een krachtig pleidooi om resultaatfinanciering steviger te verankeren in beleid.

Of je nu ambtenaar, politicus, sociaal ondernemer, maatschappelijk investeerder of filantroop bent; we hebben allemaal een gezamenlijke verantwoordelijkheid om resultaten voor de doelgroep centraal te zetten in ons werk. Intelligente financieringsvormen helpen daarbij. Met dit rapport kunnen we goede stappen zetten om onze maatschappelijke doelen te bewerkstelligen.

Ik wens je veel leesplezier,

Bernard ter Haar

Bernard ter Haar is meer dan 30 jaar topambtenaar bij de Rijksoverheid geweest. Hij is voorzitter van het bestuur van Social Finance NL.



MANAGEMENTSAMENVATTING

AANLEIDING

Onze maatschappij staat voor grote uitdagingen. Voor het oplossen hiervan zijn slechts beperkte (financiële) middelen beschikbaar. Daarom is het essentieel dat beleid gericht op het oplossen hiervan stuur op effectieve en efficiënte oplossingen die directe impact maken. Resultaatfinanciering is een manier waarop dit kan worden gedaan. Met resultaatfinanciering wordt financiering verbonden aan behaalde resultaten in plaats van inspanningen van de uitvoerende partij.

Hoewel dit instrument veel kansen biedt om effectiever samen te werken en te financieren, is resultaatfinanciering tien jaar na haar introductie in Nederland nog altijd een niche instrument. In dit rapport kijken we terug op tien jaar resultaatfinanciering in Nederland, met een focus op Social Impact Bonds (SIB's) en onderzoeken we de *best practices* in andere landen. Zo onderzoeken we hoe resultaatfinanciering in Nederland verankerd kan worden in beleid.

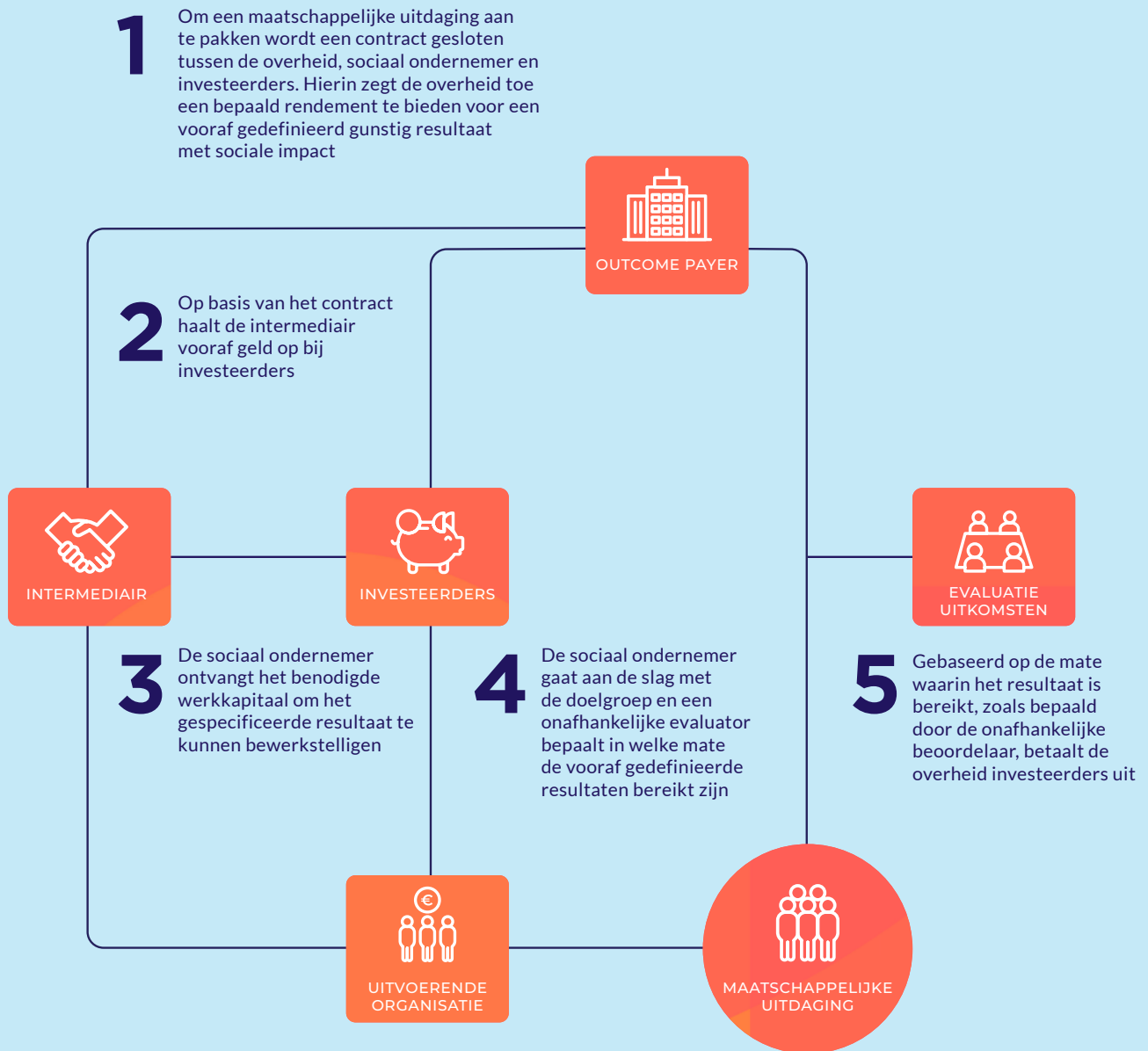
RESULTAATFINANCIERING

Resultaatfinanciering is financiering die afhankelijk is van de behaalde resultaten van een dienst. Hierbij staat de verandering bij de doelgroep centraal, in plaats van de uitvoering van programma's. Dit stimuleert efficiëntie, maar vooral effectiviteit. Hierdoor kunnen overheden actief sturen op uitkomsten voor verschillende doelgroepen. Resultaatgerichtheid van financiering kan in verschillende mate bestaan:

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

Een van de bekendste vormen van resultaatfinanciering is de Social Impact Bond (SIB). Bij een SIB wordt privaat geld ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Op projectbasis wordt een hechte samenwerking aangegaan met *outcome payers* (partijen die betalen voor de resultaten als ze zijn behaald), 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, investeerders terug met rendement. Zijn de resultaten niet toereikend, dan zijn de investeerders hun geld kwijt. ➤



POTENTIËLE VOOR- EN NADELEN VAN RESULTAATFINANCIERING

- Meer en beter inzicht in effectiviteit
- Meer en efficiëntere samenwerking
- Grotere focus op preventie
- Meer ruimte voor innovatie
- Vergroot legitimiteit overheden

- Complexiteit
- Werkt niet voor alle sociale problemen
- Outcomes kunnen moeilijk te definiëren zijn
- Schijn van innovatie

GELEERDE LESSEN 10 JAAR SIB'S IN NEDERLAND

De eerste SIB in Nederland vond in 2013 plaats in Rotterdam. Sindsdien zijn er nog 17 andere SIB's afgesloten in Nederland. Dit maakt ons land qua aantallen SIB's een grote speler. De focus ligt in Nederland vooral op het bevorderen van arbeidsparticipatie.

We zien dat zowel resultaatfinanciering, als resultaatgericht werken nog een niche instrument zijn binnen de overheid. Resultaatgericht werken, een focus op *outcomes*, wordt nog vaak verward met taakgericht werken, een focus op *outputs*. Bovendien zien we dat de ontwikkeling van de SIB traag verloopt. Mogelijke redenen hiervoor zijn:

CONTROLEDRANG OVERHEID

Overheden voelen zich verantwoordelijk voor de bestaande sociale problematiek, en dus ook voor het oplossen hiervan. Zij vinden het heel moeilijk om de controle los te laten en juist dat is noodzakelijk als je resultaatgerichtheid zo optimaal mogelijk wil inrichten. Te vaak willen overheden nog zeggenschap over het instrument dat gebruikt wordt, maar daarbij wordt voorbijgegaan aan de vele inzichten en ervaringen van de uitvoerders zelf.

WEINIG BUDGETTAIRE FLEXIBILITEIT

Budgettair gezien is er vaak weinig flexibiliteit om resultaatfinanciering mogelijk te maken, onder andere doordat resultaatfinanciering vaak betrekking heeft op meerdere potjes tegelijk, maar ook doordat resultaatfinanciering vaak over meerdere regeertermijnen heen spant.



CASUSSEN

In het rapport lichten we zes wereldwijde casussen uit die laten zien op welke manier resultaatfinanciering in deze landen verankerd is in beleid en wat we daarvan in Nederland kunnen leren om bovenstaande uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.



María Paulina Gomez van SIBs.CO vertelt ons over het ontstaan van resultaatfinanciering in COLOMBIA. Doordat resultaatfinanciering er niet verankerd is in beleid, is de implementatie ervan erg politiek afhankelijk en daarmee onzeker. Daarom wordt er nu vaak gebruik gemaakt van *pay-for-succes* contracten, omdat die minder complex zijn om op te zetten.



We spreken met Gaëlle Humbert, werkzaam bij de afdeling van het Franse ministerie van Financiën dat verantwoordelijk is voor resultaatfinanciering. Door de coördinerende positie van dit ministerie, is het gemakkelijker om resultaatfinanciering in FRANKRIJK te stimuleren. De Franse situatie laat zien dat een centraal orgaan niet alle verantwoordelijkheid voor resultaatfinanciering hoeft te dragen, maar dat zij vooral belangrijk zijn voor het promoten en uniformiseren ervan.



De VERENIGDE STATEN was het tweede land ter wereld waar resultaatfinanciering werd geïntroduceerd. In 2018 werd specifieke wetgeving doorgevoerd die het gebruik van resultaatfinancieringscontracten wettelijk vastlegde. Ryan Martin was hier als ambtelijk medewerker van het Huis van Afgevaardigden nauw bij betrokken. Hij vertelt ons dat de totstandkoming veel tijd en geduld vergde, maar projecten nu makkelijker van de grond komen doordat er een centraal coördinerend orgaan is.



Het VERENIGD KONINKRIJK is de bakermat van resultaatfinanciering. Er zijn al vele tientallen SIB's en andere resultaatfinancieringsconstructies gelanceerd. James Magowan van het ministerie van Cultuur, Media en Sport (DCMS) vertelt ons over de rol van dit ministerie, specifiek in relatie tot het Life Chances Fund en laat ons zien dat zo'n *Outcomes Fund* van grote waarde kan zijn bij het stimuleren van resultaatfinanciering.



In JAPAN is de *Cabinet Office* verantwoordelijk voor het promoten en coördineren van resultaatfinanciering. We spreken Kanu Maeda, een medewerker van de *Cabinet Office* die vanaf het begin betrokken was bij het opzetten van resultaatfinanciering. Maeda vertelt ons dat vooral *pay-for-succes* contracten zeer succesvol zijn in Japan, doordat dit soort contracten minder complex is.



In GHANA loopt een *Outcomes Fund* met een grootte van \$30 miljoen, dat als doel heeft om 70.000 niet-schoolgaande kinderen de schoolbanken in te krijgen en de schoolresultaten van 980.000 kinderen te verbeteren: het Ghana Education Outcomes Project. We vroegen Hajia Nana Fatima High, de nationale coördinator van dit programma binnen het Ghanese ministerie van Onderwijs, naar haar ervaringen met resultaatfinanciering binnen de overheid. Dit fonds laat zien dat het delen van de verantwoordelijkheid voor de *outcome payments* tussen verschillende partijen het voor *outcome payers* gemakkelijker kan maken om in te stappen.

GELEERDE LESSEN VOOR NEDERLAND



De verschillende casussen leren ons dat resultaatfinanciering het best tot zijn recht komt in landen waar de verantwoordelijkheid ervoor belegd is bij een centraal orgaan. Zo kan resultaatfinanciering worden gestimuleerd en gecoördineerd en is er een centraal aanspreekpunt voor (regionale) overheden die resultaatfinanciering zelf ook graag toe willen passen. Om dit te kunnen bereiken, is het belangrijk dat resultaatfinanciering in beleid verankerd wordt. Hiervoor is zowel politieke als ambtelijke steun nodig.

CONCLUSIES

Om resultaatfinanciering in Nederland te stimuleren, pleiten we ervoor om het te verankeren in beleid. We doen daarom de volgende drie aanbevelingen:

1

INVESTEER IN KENNIS EN EXPERTISE

- Zorg ervoor dat er een centraal punt komt waar expertise wordt gebundeld en resultaatfinancieringscontracten worden gecoördineerd. Dit zou bijvoorbeeld een ministerie kunnen zijn.
- Gemeenten dienen de krachten te bundelen en de opgedane kennis op het gebied van resultaatfinanciering en resultaatgericht werken te combineren.
- Ga een duurzaam samenwerkingsverband aan met een universiteit om onderzoek te stimuleren en kennis op te bouwen op het gebied van resultaatfinanciering.

2

CREËER EEN RESULTATENFONDS

Een resultatenfonds zorgt voor een structuur waarin resultaatcontracten eenvoudiger kunnen worden vormgegeven. Door het bundelen van resultaatcontracten die hetzelfde doel nastreven, neemt de regeldruk per resultaatcontract af en wordt tijd en moeite bespaard. Resultatenfondsen kunnen rond verschillende thema's worden opgezet, waaronder arbeidsparticipatie, zorg en criminaliteit.

3

BEGIN EEN RESULTATENREVOLUTIE!

Er moet een pionierende coalitie ontstaan van politici, ambtenaren, sociaal ondernemers, impact investeerders, academici en burgers die gezamenlijk eisen dat publiek en filantropisch geld effectiever wordt ingezet middels resultaatgerichte partnerschappen. Het is tijd voor: de resultatenrevolutie! ●■

INLEIDING

RESULTAATFINANCIERING

Overheden worden geconfronteerd met een groot aantal maatschappelijke uitdagingen, zoals wonen, zorg, onderwijs, veiligheid en klimaat. Voor deze en vele andere onderwerpen wordt beleid ontwikkeld en een budget samengesteld waarin wordt besloten hoe middelen worden ingezet. De meest voorkomende manier van financieren bij de overheid is het betalen voor de diensten van een partij, ongeacht het behaalde resultaat. Maar als partijen worden betaald voor hun diensten in plaats

van hun behaalde resultaten, bestaat de kans dat de doelgroep niet optimaal wordt geholpen. En dat is zonde, want de middelen zijn schaars en kunnen maar één keer worden uitgegeven. Resultaatfinanciering biedt een oplossing voor deze uitdaging, door financiering te verbinden aan behaalde resultaten in plaats van inspanningen van de uitvoerende partij. Hoewel dit instrument veel kansen biedt om effectiever samen te werken en te financieren, is resultaatfinanciering tien jaar na

haar introductie in Nederland nog altijd een niche instrument binnen de overheid. Hoe komt dit? Hoe zit dit in andere landen? En waar liggen kansen om dit instrument impactvol in te zetten? In dit rapport kijken we terug op tien jaar resultaatfinanciering in Nederland, met een focus op Social Impact Bonds (SIB's), en onderzoeken we de *best practices* in andere landen. Hieruit trekken we conclusies of en op welke manier resultaatfinanciering verankerd moet worden in beleid.

RESULTAATFINANCIERING

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

“Resultaatfinanciering 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 resultaatfinanciering staat dus de verandering bij de doelgroep centraal, in plaats van de uitvoering van programma's. Dit stimuleert efficiëntie, maar vooral effectiviteit. Hierdoor kunnen overheden² actief sturen op uitkomsten voor verschillende doelgroepen.

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.”

2. Ook verzekeraars, goede doelen en internationale ontwikkelingsorganisaties kunnen resultaatfinanciering gebruiken en betalen voor behaalde resultaten. Overal waar we overheden aanhalen als outcome payer, geldt dus hetzelfde voor deze organisaties.

Resultaatgerichtheid van financiering kan in verschillende mate bestaan. Dit beschrijven we in onderstaande tabel. 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 doelen. 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 vier worden er *output*afspraken gemaakt. Dit zijn directe uitkomsten, bijvoorbeeld het aantal jongeren dat een traject succesvol heeft afgerond. Dit zijn alle afspraken die uitvoerders met een overheid kunnen maken zonder grote risico's te lopen. In stap vijf 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 zes 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 gedaan hoeven te worden, 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 vaak 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 (personeel voor de trajecten) en het moment dat is vastgesteld waarop bepaald kan worden dat er succes is geboekt (bijvoorbeeld cursisten zijn duurzaam aan de slag). Door het grote risico is een bancaire lening hier vaak niet op zijn plek. Voor deze categorieën biedt een speciale resultaatfinanciering, zoals een Social Impact Bond (SIB), uitkomst.

Bij resultaatfinanciering hebben we het over de vijfde en zesde kolom. Hierbij hoeft niet altijd een SIB te worden gebruikt. Wel is dit instrument, waarmee de afgelopen tien jaar is geëxperimenteerd, een middel waarmee heel duidelijk wordt welke complicaties en effecten resultaatfinanciering met zich meebrengt. Vandaar dat we dit middel centraal zetten bij het beantwoorden van de vraag hoe resultaatfinanciering effectief kan worden ingezet. ➤

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 voor aanvang van de cursus	Bedrag is voorwaardelijk voor kwaliteitsindicatoren 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

SOCIAL IMPACT BOND

Bij een SIB wordt privaat geld ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Op projectbasis wordt een hechte samenwerking aangegaan met *outcome payers* (partijen die betalen voor de resultaten als ze zijn behaald), 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, investeerders terug met rendement. Zijn de resultaten niet toereikend, dan zijn de investeerders hun geld (deels) kwijt.

1

Om een maatschappelijke uitdaging aan te pakken wordt een contract gesloten tussen de overheid, sociaal ondernemer en investeerders. Hierin zegt de overheid toe een bepaald rendement te bieden voor een vooraf gedefinieerd gunstig resultaat met sociale impact

2

Op basis van het contract haalt de intermediair vooraf geld op bij investeerders



3

De sociaal ondernemer ontvangt het benodigde werkkapitaal om het gespecificeerde resultaat te kunnen bewerkstelligen

4

De sociaal ondernemer gaat aan de slag met de doelgroep en een onafhankelijke evaluator bepaalt in welke mate de vooraf gedefinieerde resultaten bereikt zijn

5

Gebaseerd op de mate waarin het resultaat is bereikt, zoals bepaald door de onafhankelijke beoordelaar, betaalt de overheid investeerders uit



Een SIB kan meerdere vormen hebben, bijvoorbeeld een Health Impact Bond (HIB) of Development Impact Bond (DIB). Een DIB werkt hetzelfde als een SIB. Waar bij een traditionele SIB de outcome payer vaak de probleemeigenaar is, is de outcome payer bij een DIB vaak een externe ontwikkelingsorganisatie, zoals bijvoorbeeld USAID of een filantrop (Development Impact Bond Working Group, 2013). 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 (Social Finance NL, 2023).

Het opzetten van een SIB is complex, mede door de vele afspraken die er worden gemaakt met uitvoerders, *outcome payers* en investeerders. Een *Outcomes Fund* kan dit gemakkelijker maken. Vanuit een fonds kunnen meerdere *outcome payments* worden betaald voor verschillende resultaatcontracten. (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. Voorbeelden van grote *Outcomes Funds* zijn bijvoorbeeld het *Life Chances Fund* in het Verenigd Koninkrijk (zie pagina 29), of het *Education Outcomes Fund* in Ghana (zie pagina 24). ➤

ANDERE VORMEN RESULTAATFINANCIERING

Een SIB is bij lange na niet de enige vorm van resultaatfinanciering. Ook andere soorten resultaatfinanciering worden vaak genoemd in de literatuur en, soms in mindere mate, uitgevoerd in de praktijk. Deze vormen zullen een minder prominente rol krijgen in dit rapport. Een aantal willen we echter wel graag benoemen:

- **RESULTATENFONDS of OUTCOMES FUND**

In een Outcomes Fund worden meerdere resultaatcontracten bijeengebracht, zie kader Social Impact Bonds

- **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.

VOORDELEN RESULTAATFINANCIERING

Resultaatfinanciering is een alternatieve financieringsmogelijkheid voor sociale interventies, waarbij de focus wordt verschoven van activiteiten naar resultaten. Daarom moet goed worden afgewogen of dit instrument waarde toevoegt, en welke waarde dit is. Op basis van praktijkervaring en literatuur zien we vijf belangrijke voordelen van resultaatfinanciering:

1 INZICHT IN EFFECTIVITEIT

Resultaatfinanciering vereist dat er resultaatgericht gewerkt wordt. Er moet een duidelijke definitie van het resultaat worden geformuleerd en er worden afspraken gemaakt hoe dit resultaat wordt gemeten en hoe er wordt bijgestuurd. Door resultaatgericht te werken, verschuift de focus van *outputs* naar *outcomes*. De overheid is er namelijk om “een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving” (Rijksoverheid, 2024) te bewerkstelligen. Om dat te kunnen, is het van groot belang dat we ook meten of beleid effectief bijdraagt aan dit doel. Daarnaast dwingt resultaatfinanciering alle betrokken partijen om heldere afspraken te maken over doel, doelgroep en meetmethodiek. Goed uitgevoerd kan dit disciplinerend werken en zorgen voor meer inzicht in de effectiviteit van interventies. Resultaatfinanciering draagt daarmee op termijn bij aan meer *evidence-based* werken en financieren in het algemeen.

2 SAMENWERKING

Sociale dienstverlening is vaak gefragmenteerd, zowel door de aanwezigheid van veel uitvoerende organisaties als door beleidsfragmentatie en fragmentatie van betrokken verantwoordelijke instanties (Carter, et al., 2018). Bij resultaatfinanciering worden deze partijen bijeengebracht, zoals bij de eerste SIB in Nederland, zie pagina 16. Zo ontstaat er onderlinge samenwerking en een gezamenlijk doel: het behalen van de afgesproken doelstellingen.

3 PREVENTIE

Preventiebeleid is vaak een ondergeschoven kindje bij overheden, omdat het nu geld kost en pas op de (middel)lange termijn geld oplevert. Dat is zonde, omdat preventie problemen kan voorkomen en zo uiteindelijk op de lange termijn meer kan opleveren dan het kost. Resultaatfinanciering is een manier om preventie te stimuleren (Government Outcomes Lab, European Investment Bank, 2021). Omdat pas wordt uitbetaald bij het behalen van bepaalde resultaten, wordt het risico van de *outcome payer* verkleind. Ook kan het de ‘*wrong pocket*’ problematiek oplossen: vaak vallen de baten van een preventieve

aanpak niet bij de partij die de preventieve aanpak betaalt. Dit is een andere reden dat er te weinig geld naar preventie gaat. Met een SIB kunnen diegenen die financieel profiteren van een preventieve maatregel als *outcome payer* optreden.

4 INNOVATIE

Bij resultaatfinanciering, en bij SIB's in het bijzonder, wordt het risico van interventies verplaatst naar de investeerder. Hiermee wordt het voor overheden makkelijker om te experimenteren met nieuwe vormen van interventies en *performance management*, het inzichtelijk maken en beheren van prestaties (Carter, et al., 2018). SIB's maken hiermee interventies mogelijk die anders misschien het licht niet hadden gezien. Omdat overheden op dit moment vaak betalen voor taken en *outputs*, is er daarnaast weinig ruimte en flexibiliteit voor uitvoerders om naar eigen inzicht te handelen. Vaak wil een (lokale) overheid zelf ook zeggenschap over welke taak wordt uitgevoerd, omdat zij voor die taak betalen. Door resultaatfinanciering ontstaat er meer ruimte voor de uitvoerder om zelf met al haar expertise te bepalen hoe zij denkt het best tot de afgesproken resultaten te komen. Dit zorgt er tevens voor dat uitvoerders flexibeler zijn om hun interventies aan te passen als de gemonitorde data hierom vraagt.

5 LEGITIMITEIT

Tot slot verschaft de focus op resultaatfinanciering overheden ook legitimiteit. Overheden worden democratisch gekozen en overheidsuitgaven worden gedaan met belastinggeld. Het is daarom niet meer dan terecht dat overheden kunnen aantonen dat het beleid dat zij uitvoeren ook daadwerkelijk bijdraagt aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. Recent onderzoek naar de effecten van 86 resultaatfinancieringscontracten in het Verenigd Koninkrijk toont aan dat resultaatfinanciering bovendien grote nettowinst oplevert: in het rapport wordt berekend dat iedere £1 die het kost, meer dan £8,59 oplevert (Stanworth & Hickman, 2024).

NADELEN RESULTAATFINANCIERING

Ondanks de genoemde voordelen, zijn betrokken partijen soms terughoudend bij het implementeren van resultaatfinanciering (Government Outcomes Lab, European Investment Bank, 2021). Deze aarzeling wordt veroorzaakt door de volgende elementen:

1 COMPLEXITEIT

Door de vele partijen die betrokken zijn bij resultaatfinanciering, kan het complex zijn om de contracten op te zetten en te implementeren. Deze complexiteit maakt het uitvoeren van resultaatfinancieringsconstructies, in het bijzonder SIB's, ook duur. Het vereist veel coördinatie tussen verschillende stakeholders en vereist een hoog niveau van commitment en expertise. Dat vergt een flinke voorinvestering. Doordat SIB's bovendien vaak gestoeld zijn op de lokale context van een project, is het lastig om ze op te schalen of te repliceren. Hierbij moet wel onderscheid worden gemaakt tussen extra kosten en kosten die sowieso bij goed contractmanagement moeten worden gemaakt, zoals een meetmethodiek ontwerpen en toepassen.

2 WERKT NIET VOOR ALLE SOCIALE PROBLEMEN

Resultaatfinanciering is geen wondermiddel en zal niet voor alle sociale problemen een oplossing zijn. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat resultaten nauwelijks tot niet te meten zijn, lastig toe te schrijven zijn aan de interventie, of dat resultaten zich pas voordoen na zo'n lange tijd dat uitbetaling op dat moment niet meer realistisch is. Daarnaast kunnen sociale problemen zo dringend zijn dat er geen tijd is voor de complexiteit van resultaatfinancieringscontracten.

3 OUTCOMES KUNNEN MOEILIJK TE DEFINIËREN ZIJN

In de praktijk is het vaak zo dat *outcomes* lastig te definiëren zijn. Soms is er geen betrouwbare data of ligt het zwaartepunt van de dataverzameling vooral bij *outputs* in plaats van *outcomes*. Voornamelijk bij complexe sociale problemen kan het lastig zijn om gepaste *outcomes* te identificeren en vooral om deze te meten.

4 INNOVATIEPARADOX

Investeerders investeren in interventies met als doel om de vooraf bepaalde doelstellingen te behalen, zodat ze hun investering, inclusief rendement, terugkrijgen. Voor investeerders is het daarom fijn om een *trackrecord* te kunnen zien van resultaten die in het verleden al zijn behaald. Het kan daarom zo zijn dat ze liever inzetten op bewezen interventies en zij een innovatieve interventie niet zullen steunen, omdat ze het financiële risico bij innovatie te groot achten. Hier zit een paradox: resultaatfinanciering kan juist waarde toevoegen wanneer een innovatieve interventie in de praktijk wordt getoetst. Voor goed onderbouwde interventies is de rationale voor resultaatfinanciering een stuk lager en kan men bijvoorbeeld beter voor een subsidie of aanbesteding kiezen.

CONCLUSIE

Resultaatfinanciering is geen wondermiddel waarmee al onze maatschappelijke en sociale problemen effectief en efficiënt opgelost kunnen worden. Maar het is wel een middel dat hieraan bij kan dragen. We kunnen de grote uitdagingen waar we in Nederland voor staan alleen te lijf gaan als we de doelgroep centraal zetten, en ons focussen op de daadwerkelijke verandering die we bij hen teweegbrengen. De focus op resultaatgericht werken die resultaatfinanciering met zich meebrengt, kan hieraan bijdragen. Bij SIB's worden resultaatafspraken op scherp gezet door een overeenkomst tussen *outcome payers*, investeerders en uitvoerders. In het volgende hoofdstuk beschrijven we de geleerde lessen van tien jaar SIB's in Nederland. ■■

ONTWIKKELING RESULTAATFINANCIERING

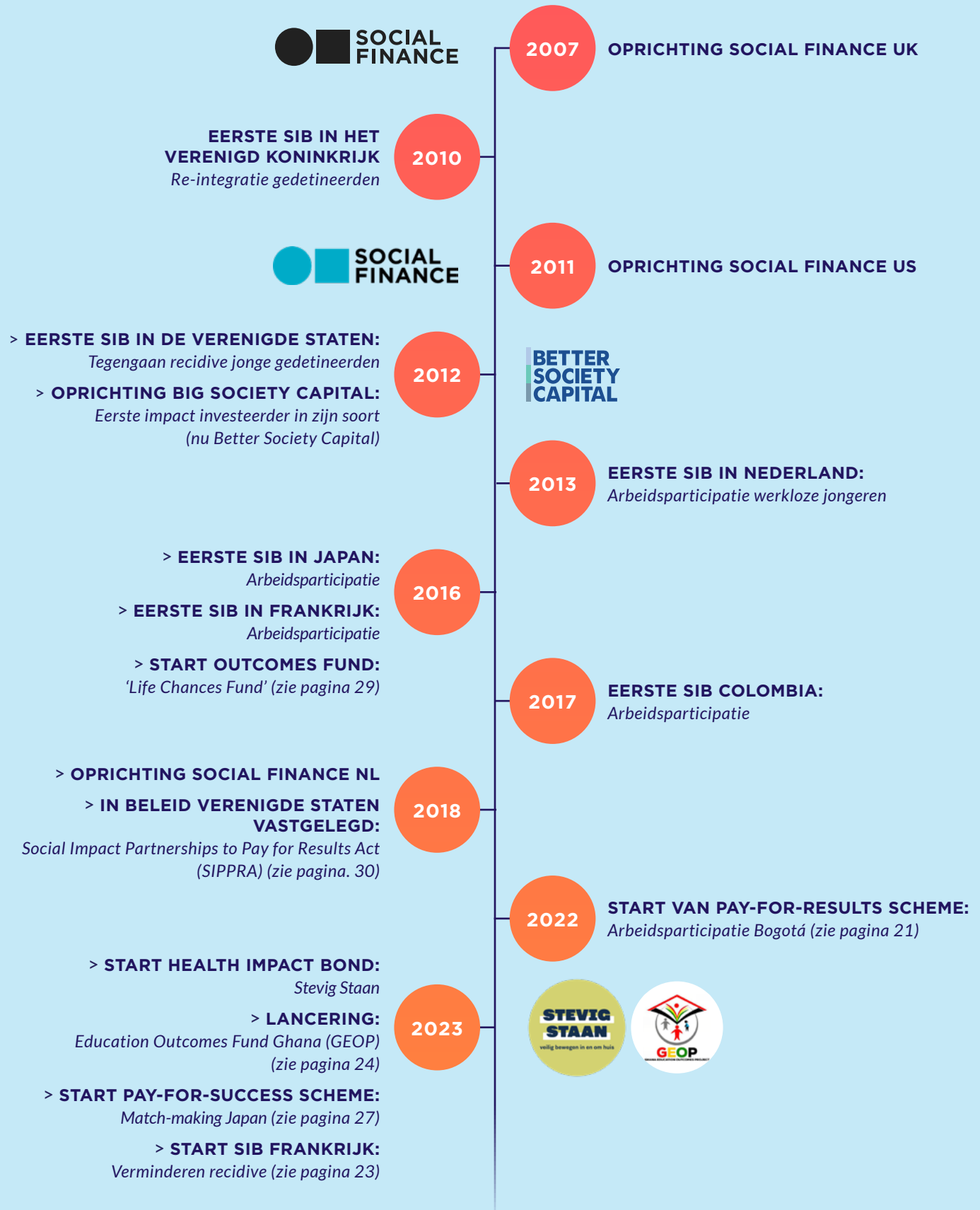




Foto door Evelien Hogers

RESULTAATFINANCIERING IN NEDERLAND TOT NU TOE



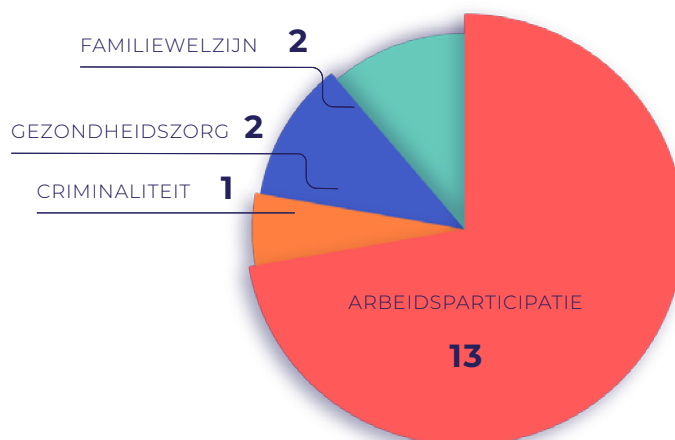
De betrokkenen bij de eerste SIB in Nederland: Buzinezzclub Rotterdam.

SOCIAL IMPACT BONDS IN NEDERLAND

De eerste Social Impact Bond (SIB) in Nederland vond plaats in Rotterdam. In 2013 kampte Rotterdam met één van de hoogste percentages werkloosheid in Nederland: 13,7% (CBS, 2013). Onder jongeren lag dit percentage zelfs nog hoger. De gemeente had gehoord over de SIB als instrument om maatschappelijke opgaven aan te pakken en durfde de uitdaging aan te gaan om de eerste gemeente in Nederland te worden die een SIB implementeerde. Met de gemeente als *outcome payer* en ABN AMRO Social Impact Fund en Start Foundation als investeerders, kon de sociale onderneming de Buzinezzclub van start met een professioneel lesprogramma dat 17 tot 24-jarigen klaarstoomde voor de ondernemers- of arbeidsmarkt. En met succes: het aantal uitkeringsdagen van deelnemers nam significant af en investeerders ontvingen een jaarlijks rendement van 12%.

Sindsdien zijn er nog 17 andere SIB's afgesloten in Nederland. Dit maakt ons land qua aantallen SIB's een grote speler: alleen in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Portugal zijn er meer SIB's afgesloten. De focus ligt in Nederland vooral op het bevorderen van arbeidsparticipatie. Van alle 18 SIB's zijn er hierop 13 SIB's gericht:

THEMA'S NEDERLANDSE SIB'S



GELEERDE LESSEN SIB ROTTERDAM

Het is nu tien jaar na de start van de eerste SIB in Rotterdam. Hoe kijken de deelnemende partijen erop terug? Wat hebben ze ervan geleerd en hoe kijken ze naar de staat van resultaatfinanciering tot nu toe? Om deze vragen te beantwoorden organiseerden we een mini reünie met de initiatiefnemers van toen. Daarnaast hebben we met een breed palet aan ervaringsdeskundigen en experts gesproken over hoe ze terugkijken op 10 jaar SIB's.

FOCUS OP RESULTATEN

De betrokkenen kijken met veel enthousiasme terug op de eerste SIB. De resultaten waren zeer goed: in Rotterdam is meer dan 80% van alle deelnemende jongeren naar een baan begeleid en investeerders kregen hun investering met een jaarlijks rendement van 12% uitbetaald.

Voor de betrokkenen is het belangrijkste voordeel van een SIB de focus op resultaten. We staan voor grote maatschappelijke opgaven, met daarbij ook nog grotere kortingen op de gemeentelijke begrotingen de komende jaren. Dat maakt het extra belangrijk dat (lokale) overheden sturen op resultaten, zodat het beschikbare geld effectief wordt besteed.

COMPLEXITEIT

De betrokkenen geven ook aan dat SIB's echt een andere manier van denken vereisen over effectiviteit van beleid. Dit vergt veel inspanning en tijd van betrokken partijen. In Rotterdam waren vele gesprekken nodig om alle neuzen de juiste kant op te krijgen; iedere partij moest water bij de wijn doen om uiteindelijk tot een breed gedragen resultaatconstructie te komen. Dit illustreert de complexiteit van resultaatfinanciering en van SIB's in het bijzonder. Er zijn zoveel verschillende partijen betrokken, met allemaal net andere belangen, dat het gladstrijken van de plooiën veel tijd in beslag kan nemen.

Het betrekken van zoveel verschillende partijen kent ook een groot voordeel. Door partijen zoals investeerders te betrekken, wordt er met een andere bril naar sociale en maatschappelijke problematiek gekeken. In gemeenten is soms een bepaalde manier van werken ingesleten, waar niet makkelijk vanaf wordt geweken. Door de samenwerking met private partijen op te zoeken, wordt het gemakkelijker om van de gebaande paden af te wijken.

LANGETERMIJNVERANDERING NA AFRONDING SIB ROTTERDAM

Bovendien: als de hordes zoals hierboven beschreven eenmaal zijn genomen, kan een SIB zoals in Rotterdam goede resultaten opleveren. En misschien nog wel belangrijker: in Rotterdam heeft de SIB ook voor langetermijnverandering gezorgd. De Buzinezzclub sluit nu driejarige resultaatcontracten af met de gemeente, waar diezelfde contracten vóór de SIB een maximale termijn van één jaar hadden. Zo'n langetermijncontract geeft de Buzinezzclub veel extra zekerheid. Ze kunnen hun deelnemers hierdoor met zekerheid volledige trajecten bieden, die hen de meeste kans op een baan geven. Hierdoor neemt de effectiviteit van de programma's van de Buzinezzclub toe. De Buzinezzclub monitort daarnaast haar programma's intensief en koppelt de resultaten ook terug aan de gemeente. Zo is er een goed overzicht van de effectiviteit van programma's en kan er snel worden bijgestuurd als dat nodig is. De samenwerking tussen de Buzinezzclub en de gemeente Rotterdam vindt dus weliswaar niet meer plaats in de vorm van een SIB, maar de focus op resultaatgerichtheid is gebleven.

(SCHIJN)INNOVATIE

In het vorige hoofdstuk is te lezen dat resultaatfinanciering, en SIB's in het bijzonder, leiden tot innovatie. Doordat het financiële risico bij investeerders ligt, is er voor gemeenten en uitvoerders meer ruimte om programma's naar eigen inzicht in te vullen. De betrokkenen bij de Rotterdamse SIB verschillen van mening over of dit in de praktijk ook zo uitwerkte. Aan de ene kant geven ze aan dat er bij traditionele financiering weinig ruimte is voor innovatie, omdat investeren in bijvoorbeeld een nieuwe aanpak risicovol kan zijn. Gemeenten betalen dan liever voor bijvoorbeeld enkele erkende en bewezen interventies, dan dat ze het risico nemen een veelbelovende aanpak te steunen. Het is de vraag of resultaatfinanciering hier uiteindelijk verandering in brengt. Ook investeerders willen graag een bepaalde mate van zekerheid over de effectiviteit van interventies; dat heeft namelijk grote invloed op de rendementsverwachting en het risicoprofiel. Met commerciële investeerders zal de mate van sociale innovatie dus waarschijnlijk uiteindelijk niet veel verschillen van de status quo. Als de investering wordt gedaan door een partij die een minder groot belang heeft bij een goede rendements- en risicoverhouding, zoals een filantropische instelling, is de kans groter op een innovatieve aanpak. Dit soort partijen is vaak bereid een groter risico te nemen, waardoor innovatieve initiatieven een grotere kans maken. ➤

GELEERDE LESSEN 10 JAAR SIB'S IN NEDERLAND

We zien dat zowel resultaatfinanciering, als resultaatgericht werken nog een niche instrument zijn binnen de overheid. Uit gesprekken met de SIB-pioniers uit Rotterdam, maar ook met andere ervaringsdeskundigen op het gebied van resultaatfinanciering, blijkt dat resultaatgericht werken, een focus op *outcomes*, vaak wordt verward met taakgericht werken, een focus op *outputs*. Toen de eerste SIB in Rotterdam startte, was er veel hoop dat het instrument breed omarmd zou worden en de SIB's in rap tempo zouden toenemen. Dit is niet gebeurd. Hoewel er uiteindelijk 18 SIB's zijn geweest in Nederland, zien we dat de ontwikkeling van dit instrument traag verloopt. SIBs worden breed gezien als interessant instrument om resultaatgericht te werken, maar worden nog niet breed toegepast. Dit heeft een aantal oorzaken:

CONTROLEDRANG OVERHEID

Overheden voelen zich verantwoordelijk voor de bestaande sociale problematiek, en dus ook voor het oplossen hiervan. Zij vinden het heel moeilijk om de controle los te laten en juist dat is noodzakelijk als je resultaatgerichtheid zo optimaal mogelijk wil inrichten. Dan moet je durven zeggen: "Wij willen X bereiken, hoe je dat doet is aan

jou, maar als het lukt, dan betalen we je uit." Te vaak willen overheden nog zeggenschap over het instrument dat gebruikt wordt, maar daarbij wordt voorbijgegaan aan de vele inzichten en ervaringen van de uitvoerders zelf. Dat is erg zonde, maar blijkt een zeer hardnekkige tendens binnen de overheid. Daar komt bij dat in het huidige politieke landschap korte termijnresultaten erg belangrijk zijn en er een zekere mate van afrekencultuur heerst, waardoor resultaatfinanciering vaak als te risicovol wordt gezien, omdat de verantwoordelijkheid bij het misgaan vooral bij de verantwoordelijke politicus zal worden gelegd.

WEINIG BUDGETTAIRE FLEXIBILITEIT

Een andere mogelijke verklaring voor de traagheid waarmee resultaatfinanciering zich heeft ontwikkeld, is het feit dat er budgettair gezien weinig flexibiliteit is om resultaatfinanciering mogelijk te maken. Resultaatfinanciering heeft vaak betrekking op meerdere potjes tegelijk, dus het is vaak lastig te bepalen welk potje aangesproken moet worden. Daarnaast is het zo dat resultaatfinanciering vaak over meerdere regeertermijnen heen spant. Het is dus belangrijk dat er brede steun is, omdat het contract ook bij nieuw politiek leiderschap gehonoreerd moet worden.

CONCLUSIE

De transitie richting resultaatfinanciering en resultaatgericht werken verloopt dus traag, onder andere door bovenstaande 'praktische' belemmeringen. Een centraal punt waar kennis over resultaatfinanciering wordt verzameld, zou kunnen helpen om ambtenaren te ondersteunen in de transitie. Zo hoeven ze niet zelf het wiel opnieuw uit te vinden en voelen ze zich bovendien gesteund door de landelijke overheid. Richtlijnen op het gebied van budgettaire regels voor resultaatfinanciering zouden hierbij kunnen helpen. In de volgende hoofdstukken lees je hoe er in het buitenland met deze uitdagingen is omgegaan.

Het grote voordeel van de Social Impact Bond is dat het resultaatgericht werken stimuleert. De focus op resultaatgerichtheid zien wij nog steeds als zeer veelbelovend, zeker in een tijd waarin er grote schaarste is aan (gemeentelijke) financiële middelen, maar er tegelijkertijd grote maatschappelijke opgaven op te lossen zijn. De waarde hiervan dient niet onderschat te worden. Wel moet het instrument op het juiste moment en op de juiste manier worden toegepast. ■■

SIB'S IN NEDERLAND

*In de blokjes wordt het totaal geïnvesteerde bedrag weergegeven.



RESULTAATFINANCIERING IN COLOMBIA



🦾 EERSTE SIB: 2017

🦾 BELANGRIJKSTE AANJAGER: **FUNDACIÓN CORONA**
MET HET PROGRAMMA **SIBS.CO**

🦾 **VIJF** SIB'S, **ÉÉN** OUTCOMES FUND (LOGRA FUND)

🦾 ALLEN GERICHT OP **ARBEIDSPARTICIPATIE**



María Paulina Gómez

*Hoofd programmamanager resultaatfinanciering
bij Fundación Corona*

De introductie van resultaatfinanciering in Colombia is nog maar een recente ontwikkeling. De eerste Social Impact Bond (SIB) werd in 2017 opgezet en had als doel om arbeidstoeleiding en arbeidsretentie in verschillende steden in Colombia te stimuleren. De resultaten van deze eerste SIB waren boven verwachting: het aantal begunstigden was uiteindelijk 17 procentpunt hoger dan verwacht, en het aantal deelnemers dat hun baan behield was 19 procentpunt hoger dan verwacht.

Deze eerste SIB smaakte naar meer. Daarom zijn er sindsdien nog drie andere SIB's opgezet in Colombia. Daarnaast zijn er op verschillende plekken ook andere vormen van resultaatfinanciering geïmplementeerd, zoals resultaatafspraken tussen (lokale) overheden en uitvoerders. Eén van de voortrekkers van resultaatfinanciering is María Paulina Gómez, hoofd programmamanager resultaatfinanciering bij Fundación Corona, een stichting die sociale mobiliteit en vooruitgang in Colombia stimuleert. Fundación Corona voert het programma SIBS.CO uit. Dit programma is geheel gericht op het promoten van resultaatfinanciering in Colombia en heeft als doel om publiek-private samenwerkingen te stimuleren en financiële innovatie te vergroten. We spreken María Paulina om haar te vragen naar haar ervaring met het opzetten van resultaatfinanciering in Colombia.

Hoe is resultaatfinanciering in Colombia tot stand gekomen?

“We hebben bij de start van dit programma veel steun gehad van internationale partijen, zoals de Inter-Amerikaanse Ontwikkelingsbank en SECO, de Zwitserse overheidsorganisatie voor economische ontwikkeling. Zij ondersteunden het programma financieel, maar hun belangrijkste aandeel was het faciliteren van de dialoog met de publieke sector. Op deze manier kwamen we in contact met het ministerie van Sociale Zaken, met wie we de eerste SIB's hebben uitgevoerd. Colombia was hiermee het eerste ontwikkelingsland waar SIB's werden geïmplementeerd waarbij een *outcome payer* een publieke instantie uit het land zelf was.”

Met welke uitdagingen worden jullie geconfronteerd?

“Het is voor ons een uitdaging als er politieke veranderingen zijn, zoals een nieuwe regering. Resultaatfinanciering, en sociale innovatie in brede zin, was bij de vorige regering opgenomen in het nationale ontwikkelingsplan, waardoor het voor ons gemakkelijker was om (lokale) overheden bij SIB's te betrekken. Met iedere leiderschapsverandering kunnen we eigenlijk weer opnieuw beginnen om een basis te leggen en dat vergt veel tijd. Het zou ons erg helpen als die basis zou bestaan, ongeacht beleidsplannen, bijvoorbeeld door het te verankeren in wetgeving, waarbij bijvoorbeeld een ministerie een duidelijke handleiding verzorgt voor ambtenaren. Zo wordt expertise centraal gebundeld en wordt het voor ons veel makkelijker om publieke partijen bij SIB's te betrekken.”

Hoe zie je de toekomst van resultaatfinanciering?

“We zien bij *outcome payers* een tendens richting *pay-for-succes* contracten, directe resultaatcontracten tussen de overheid en uitvoerders, in plaats van SIB's met betrokken investeerders. Dit ligt niet aan de investeerders: we hebben in Colombia geen enkel probleem met het vinden van investeerders. We hebben een groeiend ecosysteem met impact investeerders bij wie de bereidheid om te investeren echt groot is. We zien echter dat *outcome payers* liever directe *pay-for-succes* contracten aangaan. Daarbij zit de uitdaging bij de uitvoerders. Zij zijn bij *pay-for-succes* contracten moeilijk te vinden. Zij lopen bij dit soort contracten namelijk de grootste risico's, en zijn daarom huiverig om erin te stappen. We zien daarom op dit moment een afname van resultaatfinancieringscontracten in Colombia: voor *pay-for-succes* contracten zijn uitvoerders lastig te vinden, terwijl voor SIB's *outcome payers* vaak dwarsliggen. Het enthousiasme van deze partijen zal dus moeten groeien om resultaatfinanciering in Colombia te bestendigen.”

CASE STUDY: ARBEIDSTOELEIDING BOGOTÁ

In Colombia werd de arbeidsmarkt hard getroffen door de pandemie. Hoewel het werkloosheidspercentage in Bogotá aan het herstellen is, blijft het boven de dubbele cijfers (11,2%). Daarnaast zijn er verschillende kwetsbare bevolkingsgroepen voor wie het nog moeilijker is om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt, zoals vrouwen. Daarom is er in Bogotá een resultaatfinancieringsconstructie opgetuigd, waarmee 22.000 mensen richting werk zullen worden begeleid, waarvan 12.000 vrouwen (Secretaría de Desarrollo Económico, 2022).

Het gaat hierbij om een *pay-for-succes* constructie, waarbij organisaties die zich richten op het verstevigen van de arbeidsmarkt een extra financiële stimulans krijgen voor iedere persoon die zij naar een baan begeleiden. Dit is dus een rechtstreeks contract tussen overheid en uitvoerder, waarbij geen investeerders betrokken zijn.

FACTSHEET

ONDERWERP: Arbeidsparticipatie.

OUTCOME PAYER: Districtssecretariaat voor Economische Ontwikkeling in Bogotá.

DOELGROEP: Werklozen

UITBETALING: \$30.000.000.000 pesos (€6,75 miljoen) verdeeld over vier organisaties

DUUR: 2021 – 2024

UITVOERDER:

- » El Minuto de Dios Organization Corporation;
- » Unión Temporal Empleo 4.0;
- » Unión Temporal Gestión de Empleo (CGC);
- » Unión Temporal GT, Sinú y Cesar

GELEERDE LESSEN



- Als resultaatfinanciering niet verankerd is in beleid, is de implementatie ervan erg politiek afhankelijk en daarmee onzeker.
- De bottleneck bij SIB's zijn vaak *outcome payers*, terwijl de bottleneck bij directe *pay-for-succes* contracten vaak uitvoerders zijn.

RESULTAATFINANCIERING IN FRANKRIJK

🚲 EERSTE SIB: 2016

👤 BELANGRIJKSTE AANJAGER:
MINISTERIE VAN FINANCIËN

📊 TOT NU TOE **TIEN** SIB'S GELANCEERD

🔄 GROOTSTE DEEL IN **ARBEIDSPARTICIPATIE**

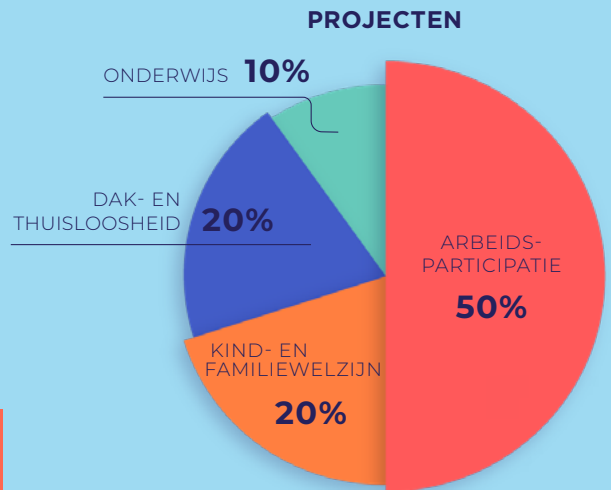
De eerste golf van resultaatfinanciering in Frankrijk ontstond in 2016. In Frankrijk ligt de focus op Social Impact Bonds (SIB's); *Pay-for-succes* programma's zijn in Frankrijk nog niet ontwikkeld. Sinds 2016 zijn er tien SIB's gelanceerd.

In Frankrijk gaat het opzetten van SIB's in golven: ministeries committeren zich aan een bepaald bedrag voor een bepaald doel, bijvoorbeeld een tiental miljoen euro voor het tegengaan van werkloosheid, en zetten vervolgens een aanbesteding uit. Ngo's of sociale ondernemingen kunnen hierop inschrijven, waarna er bij de verschillende projecten investeerders worden gezocht. Dit betekent dat SIB's in Frankrijk niet ontstaan vanuit de interventie, zoals vaak in Nederland gebeurt, maar vanuit de constatering van een maatschappelijk probleem door de overheid.

In Frankrijk is het ministerie van Financiën verantwoordelijk voor de promotie en het uitvoeren van SIB's. Dit valt onder de afdeling PESSII (le pôle de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Investissement à Impact), de dienst Sociale en Solidariteitseconomie en Impactinvestingsfinanciering. Gaëlle Humbert (PESSII) legt ons uit wat het voordeel is van een centrale organisatie die verantwoordelijk is voor resultaatfinanciering en welke factoren in Frankrijk hebben bijgedragen aan het ontstaan ervan.



Gaëlle Humbert
Medewerker bij PESSII (le pôle de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Investissement à Impact)



Kun je ons iets meer vertellen over de rol van PESSII bij het opzetten van SIB's?

"PESSII is onderdeel van het ministerie van Financiën en verantwoordelijk voor de promotie en het uitvoeren van SIB's. We zijn geen *outcome payer*: de *outcome payers* zijn vaak andere overheidsinstellingen, zoals andere ministeries. PESSII helpt hen bij het opzetten van de SIB's, voornamelijk met technische kennis, onder andere door het opzetten van interne standaarden waar SIB's aan moeten voldoen. De *outcome payers* blijven zelf verantwoordelijk voor het geld en de belangrijke beslissingen, maar wij helpen hen bij het harmoniseren van het gehele proces."

Het is vrij uniek dat een ministerie zo betrokken is bij de promotie en ondersteuning van SIB's. Welke factoren hebben hier in Frankrijk aan bijgedragen?

"Het is belangrijk dat er zowel op ambtelijk als op politiek niveau steun voor is. Sterker nog: bij het ministerie van Financiën was het heel belangrijk dat er binnen het ambtelijk apparaat iemand was die zich jarenlang heeft ingezet voor het opzetten van Social Impact Bonds. Daar was veel geduld en doorzettingsvermogen voor nodig. Uiteindelijk moest het ook op politiek niveau omarmd worden, voordat we echt van start konden."

Hoe wordt er binnen departementen nu aangekeken tegen resultaatfinanciering?

“Het grote voordeel van resultaatfinanciering is de focus op impactmanagement en impactmetingen. Resultaatfinanciering laat de politiek de gevolgen zien van specifiek beleid. We horen van alle politieke niveaus terug dat ze dit heel waardevol vinden. Vooral de extra stap van het ophalen van data naar het kunnen linken van deze data aan specifiek beleid is op politiek en ambtelijk niveau vaak een reden om resultaatfinanciering te starten.”

Hoe zie je de toekomst van resultaatfinanciering in Frankrijk?

“Toen we begonnen met het introduceren van SIB's was er veel scepsis in Frankrijk. Het op deze manier financieren van sociale interventies werd als onwenselijk gezien door dienstverleners in het sociaal domein. Deze kritiek is grotendeels verstomd: mensen zien nu de waarde van resultaatfinanciering. Ik denk niet dat resultaatfinanciering snel wijdverbreid zal worden in overheidsfinanciering. Daarvoor is het instrument te complex.”

“Idealiter zou je namelijk willen dat er een interdepartementaal fonds wordt opgezet, waarin alle ministeries geld investeren, maar waarbij maar één ministerie verantwoordelijk is voor de uitvoering. Met zo'n fonds kun je ook de grote maatschappelijke problemen aanpakken die betrekking hebben op meerdere domeinen. Helaas is dit op dit moment nog niet mogelijk, onder andere vanwege juridische beperkingen en budgettaire regels. Als we SIB's een stap verder willen brengen, dan zullen dit soort beperkingen weggenomen moeten worden.”

CASE STUDY: WAKE UP CAFÉ

In Frankrijk zijn zes op de tien veroordeelden vier jaar na het einde van hun gevangenisstraf opnieuw de fout ingegaan (Ministère de la Justice, 2023). Het Wake up Café is een non-profitorganisatie die gemotiveerde gedetineerden en ex-gedetineerden ondersteunt bij hun re-integratie in de maatschappij, om zo recidive te voorkomen. Dit doen zij onder andere door hen zowel tijdens hun gevangenschap als daarna te ondersteunen in hun persoonlijke én professionele ontwikkeling. Ook worden de baankansen van deelnemers vergroot doordat zij worden geïntroduceerd bij bedrijven die partner zijn van het programma. Deze constructie wordt gefinancierd middels een SIB, waarbij de Franse overheid investeerders uitbetaalt als recidive inderdaad afneemt en het aantal deelnemers met een arbeidscontract toeneemt.

FACTSHEET

ONDERWERP: Verminderen van recidive van (ex)-gedetineerden.

OUTCOME PAYER: Ministerie van Financiën.

DOELGROEP: (ex)-gedetineerden.

PERFORMANCE INDICATOREN:

- » Aantal deelnemers aan het programma
- » % deelnemers dat het programma effectief heeft gevolgd
- » Aantal stabiele arbeidscontracten 6 maanden na vrijlating
- » % vermindering recidive in vergelijking met controlegroep

» **UITBETALING:** Tussen €2 en €4 miljoen

STATUS: gestart in 2023, loopt nog

UITVOERDER: Wake-up café

GELEERDE LESSEN



- Om resultaatfinanciering bij een centraal orgaan te beleggen, is het van groot belang dat hier zowel op politiek als op ambtelijk niveau steun voor is.
- Een centraal orgaan hoeft niet de gehele verantwoordelijkheid voor resultaatfinanciering op zich te nemen, maar kan vooral helpen bij de coördinatie en het uniformiseren ervan.

RESULTAATFINANCIERING IN GHANA



🏆 LANCIERING GHANA EDUCATION OUTCOMES PROJECT: 2023

👤 BELANGRIJKSTE AANJAGER: MINISTERIE VAN ONDERWIJS

💰 GROOTTE: \$30 MILJOEN

🎯 GERICHT OP: VERHOGEN PERCENTAGE
SCHOOLGAANDE KINDEREN



Hajia Nana Fatima High
Nationale coördinator van het GEOP

Resultaatfinanciering staat in Ghana nog in de kinderschoenen: er bestaat nu één resultaatfinancieringsconstructie. Ghana heeft het meteen groots aangepakt: binnen het *Ghana Education Outcomes Project (GEOP)* is \$30 miljoen beschikbaar om 70.000 niet-schoolgaande kinderen de schoolbanken in te krijgen en de schoolresultaten van 98.000 kinderen verspreid over 600 basisscholen te verbeteren. Ter vergelijking: het totale geïnvesteerde bedrag van alle 18 SIB's in Nederland komt net boven de €35 miljoen.

Het *Ghana Education Outcomes Project* is onderdeel van het *Education Outcomes Fund (EOF)*. Dit wereldwijde *Outcomes Fund* brengt overheden, donoren, uitvoerders en investeerders samen, met als doel om concrete doelen te behalen op het gebied van leren, ontwikkeling van vaardigheden en werkgelegenheid. Het platform is bedoeld om resultaatfinanciering in het onderwijs op te schalen, om zo de effectiviteit van de uitgaven te verbeteren. Het EOF hoopt zo de levens van 10 miljoen kinderen en jongeren te verbeteren. Op dit moment lopen er vanuit het EOF projecten in Ghana, Rwanda, Sierra Leone, Tunesië en Zuid-Afrika in wisselende fasen van uitvoering om soortgelijke fondsen als in Ghana te starten.

Het *Ghana Education Outcomes Project* verschilt van de andere projecten die onder het EOF vallen, omdat het gehele fonds wordt beheerd door de Ghanese overheid. We spreken Hajia Nana Fatima High, de nationale coördinator van het GEOP binnen het Ghanese ministerie van Onderwijs.

Waarom wilde de Ghanese overheid graag nauw betrokken zijn bij het opzetten van een *Education Outcomes Fund*?

“We hebben in Ghana veel ngo's die veel beloftes doen over ambities en doelstellingen. Helaas zien we die ambities en doelstellingen vervolgens te weinig terug nadat interventies zijn uitgevoerd, terwijl er veel geld mee gemoeid is. Door het GEOP zorgen we ervoor dat we alleen betalen voor resultaat, waardoor de effectiviteit van het geld dat we te besteden hebben wordt vergroot. Onze directe betrokkenheid zorgt ervoor dat we goed op de hoogte zijn en blijven van de status van de projecten, en kunnen bijsturen waar nodig.”

Het GEOP is nog niet zo lang van start, maar kun je ons toch al wat vertellen over de eerste resultaten?

“De eerste resultaten zijn zeer succesvol! We bevinden ons nog in de beginfase, dus we kunnen nog niet veel zeggen over uiteindelijke *outcomes*, maar in het eerste jaar hebben we 17.340 kinderen terug de schoolbanken in gekregen. We hebben er zelfs al de GovTech prijs voor gewonnen, een prijs voor overheden die creatieve en innovatieve oplossingen bedenken voor maatschappelijke opgaven (GovTech Prize, 2024).”

Hoe zie je de toekomst van resultaatfinanciering in Ghana?

“Als het GEOP succesvol is, waar het nu wel op lijkt, dan zal de Ghanese overheid zeker mogelijkheden overwegen om resultaatfinanciering ook in andere onderdelen van de overheid te gebruiken. Bovendien leren we ook heel veel van het GEOP: we weten nu welke uitdagingen er ontstaan bij dit soort projecten, maar ook hoe we die mitigeren en overwinnen. Uiteindelijk is resultaatfinanciering

voor de overheid een win-winsituatie: het gaat maatschappelijke uitdagingen waar we tegenaan lopen tegen en is tegelijkertijd een innovatieve oplossing die het financiële risico voor ons verkleint.”

Wat zijn andere push-factoren die hebben bijgedragen aan het succesvol opzetten van het GEOP?

“Het helpt dat de *outcome payers* van het GEOP deels filantropische organisaties zijn. Deze organisaties zijn van nature al erg gericht op het bereiken van resultaat en hebben hier ook al veel ervaring mee. Omdat zij een deel van de *outcome payments* op zich nemen, vraagt het GEOP budgettaire gezien minder van de Ghanese overheid, en verkleint dit bovendien het risico wat zij loopt. Daarnaast is politieke steun ook erg belangrijk. In Ghana is de minister van Onderwijs echt een pleitbezorger van het GEOP. Een voorbeeld: toen we startten met de projecten, bleek dat schooluniformen een grote factor zijn bij het behoud van kinderen in scholen: als kinderen geen schooluniform dragen, voelen zij zich minder onderdeel van de school en vallen ze eerder uit. Toen de minister dit hoorde, besloot hij ieder deelnemend kind twee uniformen te geven. Dit laat de politieke *commitment* zien voor het GEOP: ook politiek gezien wordt dit project breed gedragen.”

We spreken ook met Stephen Chandler, manager bij EOF. Hij vertelt ons dat de Ghanese betrokkenheid bij het EOF, specifiek het feit dat de overheid het GEOP beheert, andere overheden inspireert:

“Onze samenwerking met Ghana werkt vaak als katalysator voor andere overheden. Zij zien dat het elders lukt en daar zelfs zeer succesvol is. Dat inspireert hen om zelf ook dit soort innovatieve oplossingen te willen toepassen. Daarnaast zien we dat kennis binnen de overheid over resultaatfinanciering van levensbelang is om dit soort projecten van de grond te krijgen. Vaak hebben overheden in het mondiale Zuiden veel kennis van resultaatfinanciering, omdat ze zelf vaak middels resultaatfinancieringsconstructies worden gefinancierd,

bijvoorbeeld door de Wereldbank. Deze resultaatfinancieringsconstructies zijn bijna altijd gebaseerd op *outputs*. Dat is een wezenlijk verschil met hoe we opereren binnen het EOF, waar we echt op *outcomes* sturen. Wanneer we in gesprek gaan met overheden en hun laten zien dat *outcomes* voor ons essentieel zijn, dan merken we dat er echt enthousiasme begint te ontstaan.”

HOE ZIE DE STRUCTUUR VAN HET GEOP ERUIT?

Het Ghanese ministerie van Onderwijs beheert het GEOP. In tegenstelling tot andere EOF-projecten zijn de EOF-medewerkers bij Ghana alleen betrokken in de rol van technische adviseur. Het fonds heeft een grootte van \$30 miljoen in *outcome payments*. De Wereldbank beheert alle betalingen, maar, en hier wordt het complex: het geld hiervoor is voor \$25,5 miljoen afkomstig van de Britse *Foreign, Commonwealth & Development Office (FDCO)* en voor \$4,5 miljoen van de Ghanese overheid zelf.

Het fonds vindt plaats in zes kavels die vijf regio's en 27 districten bestrijken en liggen allemaal in Noord-Ghana, omdat het percentage niet-schoolgaande kinderen daar het hoogst is. Bij de openstelling van het fonds kregen uitvoerders de mogelijkheid om zich in te schrijven op de kavels. Iedere uitvoerder bracht zelf al impact investeerders mee: die hoefden dus niet meer gevonden te worden. In totaal zijn er drie uitvoerders; iedere uitvoerder is verantwoordelijk voor twee kavels.

GELEERDE LESSEN



- Succesvolle initiatieven in andere landen kunnen worden gebruikt om enthousiasme voor resultaatfinanciering aan te wakkeren.
- Het delen van de verantwoordelijkheid voor de *outcome payments* tussen verschillende partijen kan het voor *outcome payers* gemakkelijker maken om in te stappen.

RESULTAATFINANCIERING IN JAPAN



🦿 EERSTE SIB: 2018

👤 BELANGRIJKSTE AANJAGER: **CABINET OFFICE**

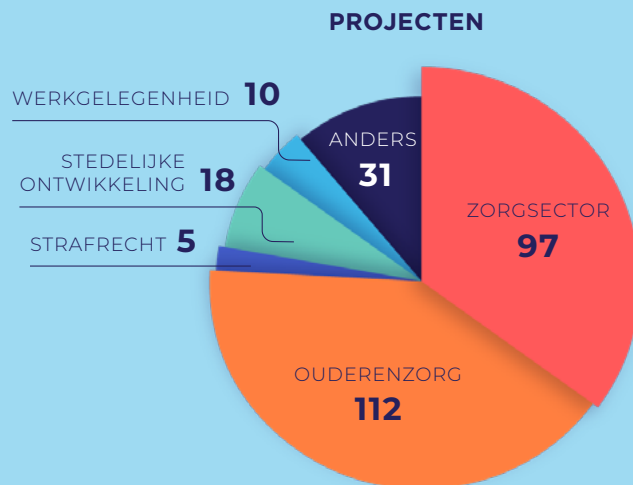
📊 **273** PAY-FOR-SUCCESS CONTRACTEN, WAARVAN **27** SIB'S

🚶 GROOTSTE DEEL IN **OUDERENZORG** (41%) EN **ZORGSECTOR** (36%)

Resultaatfinanciering bestaat nog niet zo lang in Japan. De allereerste Japanse resultaatfinancieringsconstructie was een HIB in 2018, met als doel om longkanker eerder op te sporen door vroegtijdige screening, en zo gezondheidsgevolgen te beperken. Sindsdien zijn er 27 SIB's en HIB's opgezet. Het zwaartepunt van resultaatfinanciering in Japan ligt echter bij *pay-for-succes* contracten. Bij deze contracten is geen externe investering nodig: het is een direct contract tussen de overheid en de service provider, waarbij de overheid de service provider uitbetaalt als vooraf bepaalde resultaten zijn behaald.

Japan heeft relatief veel resultaatfinancieringscontracten, zeker in vergelijking met andere landen. De grootste factor hierin is het feit dat *pay-for-succes* contracten simpeler zijn. Hierdoor hoeft er geen externe financiering te worden aangetrokken, en hoeven er minder complexe afspraken te worden gemaakt. Zeker voor lokale en regionale overheden die minder mankracht hebben voor het in goede banen leiden van de complexiteit van SIB's is dit type resultaatfinanciering dus aantrekkelijk.

In Japan is de *Cabinet Office* verantwoordelijk voor resultaatfinanciering. Dit bureau is verantwoordelijk voor het afhandelen van de dagelijkse zaken van het Japanse kabinet. We spreken Kanu Maeda, medewerker bij de *Cabinet Office*, verantwoordelijk voor het promoten van resultaatfinanciering richting de nationale én lokale overheden.



前田 関羽 — Kanu Maeda
Medewerker bij Cabinet Office Japan

De verantwoordelijkheid voor resultaatfinanciering ligt bij de *Cabinet Office*. Wat zijn jullie voornaamste taken?

“Ons hoofddoel is het promoten van resultaatfinanciering, zowel op nationaal niveau bij verschillende ministeries, als op regionaal en lokaal niveau. Dit doen we bijvoorbeeld door het opstellen van gemeenschappelijke richtlijnen voor het standaardiseren van *pay-for-succes* contracten en voor het evalueren van *outcomes*. Daarnaast verstrekken we ook technische kennis aan de (lokale) overheden. Zo voorkomen we dat het wiel telkens opnieuw uitgevonden dient te worden.”

Is resultaatfinanciering dan ook verankerd in specifiek beleid of specifieke wetten?

“Nee, in Japan hebben we geen specifieke wetten die het gebruik van *pay-for-succes* contracten of SIB's kaderen. We hebben wel meerdere wetten die betrekking hebben op publiek-private samenwerking, maar geen specifieke wetten waarin resultaatfinanciering is opgenomen. We hebben dit ook niet

nodig: resultaatfinanciering past binnen de bestaande wetgeving. De verantwoordelijkheid voor resultaatfinanciering zoals die nu is belegd bij de *Cabinet Office* is daarom ook niet wettelijk vastgelegd.”

Betekent dit dan ook dat deze rol eventueel kan verdwijnen als het huidige kabinet verandert?

“De kans is groot dat resultaatfinanciering altijd een onderdeel van de *Cabinet Office* blijft, ook als de politieke samenstelling van het kabinet verandert. Dit komt omdat er onderling tussen ministeries ook afspraken zijn gemaakt over het beleggen van deze taak bij de *Cabinet Office*. Deze afspraken reiken over regeerperiodes heen.”

Wat is een factor die jullie werk bemoeilijkt?

“Veel van de Japanse contracten zijn relatief klein in grootte, denk aan max. \$1 miljoen. Deze contracten zijn relatief makkelijk te sluiten. Als de contracten groter worden, merken we ook dat de omstandigheden moeilijker worden. Vaak komt dit omdat bij grotere contracten politieke toestemming en *commitment* noodzakelijk is. We merken dat nog niet alle politici resultaatfinanciering omarmen. Daar zit nog ruimte voor groei.”

Hoe zie je de toekomst van resultaatfinanciering in Japan?

“Ik denk dat de aantallen zullen toenemen, zeker de kleinschalige projecten. Bovendien zien we ook dat steeds meer ministeries, zoals het ministerie van Volksgezondheid, actief inzetten op resultaatfinanciering, en hier ook geld voor vrijmaken. Dit zal de cijfers zeker positief beïnvloeden. Toch denk ik ook dat er nog een wereld te winnen valt, zeker op het gebied van publiek-private samenwerking.”

CASE STUDY: MATCH-MAKING

Japan is één van de snelst vergrijzende landen ter wereld. Het geboortecijfer ligt er op 1,3 (Worldbank, 2021) en het sterftcijfer ligt bijna op het dubbele van het aantal kinderen dat er geboren wordt. Door de vergrijzing neemt de druk op de zorg en het pensioenstelsel toe (van der Veere, 2023). De Japanse overheid neemt daarom verschillende maatregelen om het geboortecijfer te verhogen. Eén van deze maatregelen is het promoten van huwelijken. In Sagae is een *pay-for-success* contract opgezet met een match-making service. Deze service koppelt alleenstaande mannen en vrouwen onder de 40 aan elkaar. De service wordt onder andere uitbetaald op gesloten huwelijken die het resultaat zijn van de match-making service.

FACTSHEET

ONDERWERP: Vergroten van het aantal getrouwde koppels om bevolkingsafname te verminderen.

DOELGROEP: Alleenstaande mannen en vrouwen onder de 40.

PERFORMANCE INDICATOREN:

- » Aantal deelnemers aan promotie evenementen
- » Aantal registraties bij matchmaking service
- Aantal huwelijken

- **UITBETALING:** 7.500.000 – 21.000.000 yen (€46.000 - €128.900)

DUUR: 2023 – 2025 (3 jaar)

SERVICE PROVIDER: Pure na brides

SOCIAL OUTCOMES:

- » Impact op belastinginkomsten vanwege toename gehuwde koppels in de stad
- » Impact op geboortecijfer
- » Monetaire waarde van toename aantal geboortes

GELEERDE LESSEN



- *Pay-for-success* schemes zijn minder complex dan SIB's, en daardoor toegankelijker voor overheden. Vooral voor gemeenten kan dit zeer waardevol zijn.
- Als de verantwoordelijkheid voor resultaatfinanciering bij een centraal orgaan ligt, dan helpt dit bij de promotie en het uniformiseren ervan.

RESULTAATFINANCIERING IN

VERENIGD KONINKRIJK

 EERSTE SIB: 2010

 BELANGRIJKSTE AANJAGER: **CABINET OFFICE EN MINISTERIE VAN CULTUUR, MEDIA EN SPORT**

 TOT NU TOE **99** SIB'S GELANCEERD

 GROOTSTE DEEL IN **ARBEIDSPARTICIPATIE**

Het Verenigd Koninkrijk is de bakermat van resultaatfinanciering. De eerste Social Impact Bond (SIB) werd opgezet door Social Finance UK in 2010 en was gericht op het terugdringen van recidive onder gedetineerden veroordeeld tot een korte gevangenisstraf (Social Finance UK, 2024). Sindsdien is het aantal Britse SIB's in rap tempo toegenomen: de teller staat nu op 99 (Government Outcomes Lab, 2024).

Het Verenigd Koninkrijk (VK) herbergt hét kennisinstituut op het gebied van resultaatfinanciering: het Government Outcomes Lab (GO Lab). GO Lab is een onderzoeks- en beleidsinstituut gevestigd in de Blavatnik School of Government, University of Oxford. GO Lab is een publiek-private samenwerking tussen de Universiteit en de Britse overheid en onderzoekt hoe overheden (beter) kunnen samenwerken met de private sector en het sociaal domein, om maatschappelijke resultaten te verbeteren. Dankzij dit kennisinstituut en de jarenlange ervaring met resultaatfinanciering die is opgedaan, is de kennis onder ambtenaren en in de politiek gegroeid, waardoor het gemakkelijker is om overheden te stimuleren om resultaatfinanciering te implementeren.

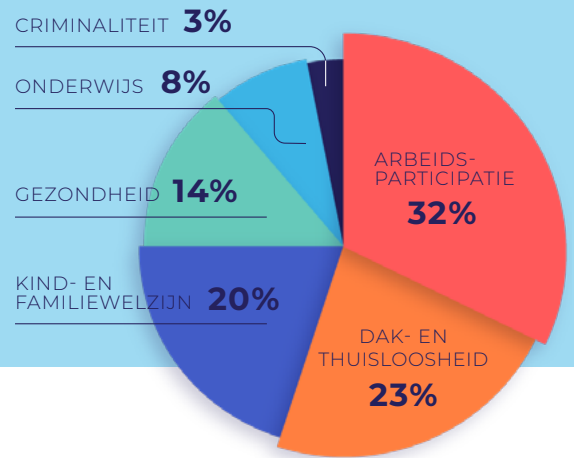
Het is daarom niet meer dan logisch dat het VK ook het grootste *Outcomes Fund* ter wereld herbergt: het *Life Chances Fund* (LCF). We spreken

James Magowan, werkzaam bij het Britse ministerie van Cultuur, Media en Sport (DCMS). Dit ministerie is verantwoordelijk voor het beheer van het fonds.



James Magowan
Medewerker bij het Britse ministerie van Cultuur,
Media en Sport (DCMS)

PROJECTEN



Wat is de rol van DCMS bij het promoten van resultaatfinanciering?

“DCMS is gekozen als uitvoerend ministerie omdat dit ministerie een goede staat van dienst heeft in het samenwerken met het bredere maatschappelijk middenveld en filantropen. DCMS is verantwoordelijk voor het beheer van het fonds, maar vooral ook voor het monitoren van de impact ervan. We vinden het heel belangrijk dat we leren wat werkt en vooral ook wat niet werkt op het gebied van SIB's, zodat we in de toekomst nog effectiever en efficiënter te werk kunnen gaan.”

Hoe kijk je naar het huidige landschap van resultaatfinanciering in het Verenigd Koninkrijk?

“Ik denk dat de bredere benadering van een focus op resultaat nu beter begrepen wordt dan zo'n 10, 15 jaar geleden. Dit betreft niet altijd resultaatfinanciering zelf, maar de focus op *outcomes* is de laatste jaren echt toegenomen. Er is meer aandacht voor preventie en het effectief alloceren van middelen. We gebruiken het Life Chances Fund ook echt als leermethode: door de vele SIB's zijn we in staat om methoden en technieken te evalueren en te verbeteren.”

FACTSHEET LCF

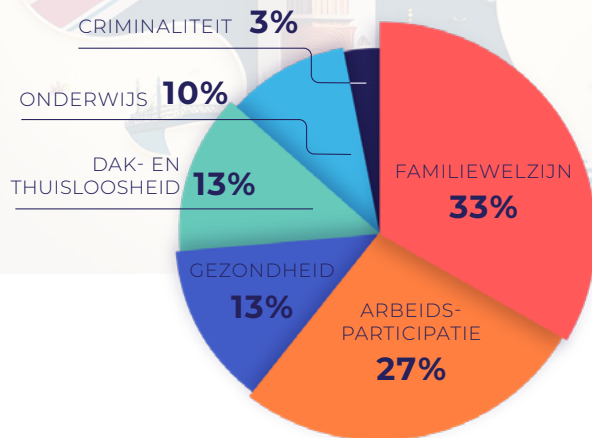
ONDERWERP EN DOELGROEP: Verbeteren van levens van mensen die de grootste barrières in het leven ervaren, bijvoorbeeld op het gebied van mentale gezondheid of dak- en thuisloosheid

AANTAL SIB'S: 29 SIB's door heel het Verenigd Koninkrijk.

DUUR: 2016 – 2025

STATUS: Het LCF loopt nog, maar de eerste resultaten zijn veelbelovend: zowel maatschappelijke resultaten als kennis over en bewijs van interventies zijn verbeterd.

BELEIDSGBIEDEN LCF:



CASE STUDY: THE LIFE CHANCES FUND

Het Life Chances Fund is een *outcomes fund* met een grootte van £70 miljoen, beschikbaar gesteld door de landelijke overheid, met als doel om mensen in de maatschappij die de grootste barrières ervaren, richting een gelukkig en productief leven te leiden. Het doel is om de levens van meer dan 60.000 mensen te verbeteren, door de implementatie van SIB's te stimuleren. In deze constructie worden SIB's lokaal uitgevoerd, met een lokale impact investeerder, uitvoerder en outcome payer. Als een interventie succesvol is, vult het LCF de outcome payment vanuit de lokale overheden aan. Hiermee streeft het LCF ernaar het aantal SIB's te vermeerderen en op te schalen en tevens bewijs op te bouwen van werkzame methoden. De SIB's kunnen qua inhoudelijke invulling verschillen: sommigen zijn gericht op het terugdringen van recidive, anderen op het verbeteren van mentale gezondheid of het terugdringen van dak- en thuisloosheid. Het LCF en de bijbehorende gesloten SIB's zitten in de afrondende fase.

Welke rol speelt het Government Outcomes Lab hierin?

"Het Government Outcomes Lab evalueert alle Social Impact Bonds binnen het Life Chances Fund. Toen we begonnen met het Life Chances Fund was er veel energie rondom SIB's, maar stond de bewijsvoering nog in de beginfase. Onze samenwerking met het GO Lab heeft ons in staat gesteld om bewijs op te bouwen dat SIB's inderdaad bij kunnen dragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven."

GELEERDE LESSEN



- Een centraal Outcomes Fund kan enorm helpen bij het stimuleren van lokale resultaatfinanciering, zeker als dit centrale fonds lokale *outcome payments* kan aanvullen.
- Resultaatfinanciering en SIB's helpen overheden bij het evalueren en verbeteren van methoden en technieken.

 EERSTE SIB: 2012

 BELANGRIJKSTE AANJAGER:
DEPARTMENT OF THE TREASURY

 TOT NU TOE 28 SIB'S GELANCEERD

 GROOTSTE DEEL IN STRAFRECHT EN KIND- EN FAMILIEWELZIJN

Na de succesvolle introductie van resultaatfinanciering in het Verenigd Koninkrijk, volgden de Verenigde Staten als tweede land. De eerste Social Impact Bond (SIB) vond plaats in 2012 en had als doel om recidive onder jonge gedetineerden tegen te gaan. Sinds deze eerste SIB volgden 27 nieuwe SIB's. Resultaatfinanciering is daarmee een steeds bekender instrument geworden, zowel op ambtelijk als politiek niveau.

Eén van de voorbeelden hiervan is de 'Social Impact Partnerships to Pay for Results Act' (SIPPRA). Deze wetgeving werd in 2018 van kracht en is bedoeld om de effectiviteit van bepaalde sociale diensten te verbeteren. Het federale Congres heeft \$100 miljoen toegewezen aan het SIPPRA-programma om resultaatfinancieringsprojecten uit te voeren. Staten kunnen bij dit federale programma een aanvraag indienen. Een aantal programma's kan vervolgens aanspraak maken op een vergoeding vanuit het federaal beschikbare geld, mits vooraf bepaalde projectresultaten zijn behaald en deze gevalideerd zijn door een onafhankelijke evaluator.

Om het proces van de totstandkoming van SIPPRA verder uit te diepen, spreken we met Ryan Martin, nu werkzaam bij 'the National Governors Association', maar al vanaf 2012 betrokken bij de eerste plannen voor SIPPRA, onder andere als medewerker voor het Huis van Afgevaardigden. Hij vertelt ons hoe SIPPRA zich heeft ontwikkeld.



Ryan Martin
Medewerker bij 'the National Governors Association'

Wat spreekt jou het meeste aan in resultaatfinanciering?

"Het mooie aan resultaatfinanciering is dat de resultaten centraal staan. Dat betekent dat we programma's die goede resultaten laten zien, kunnen blijven ondersteunen. Het betekent ook, en dat is misschien nog wel belangrijker, dat we eerder weten wanneer programma's of interventies *niet* werken. Zo kunnen we geld veel effectiever besteden en de doelgroepen dus beter helpen."

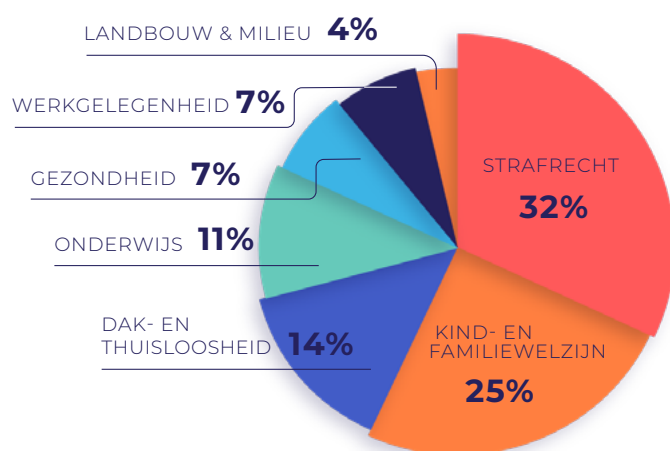
Kun je ons iets meer vertellen over de totstandkoming van SIPPRA?

"Het gehele proces van het opzetten van SIPPRA tot het moment waarop SIPPRA officieel van kracht werd heeft jaren gekost. Het kostte behoorlijk wat tijd om voldoende onderzoek te doen naar hoe resultaatfinanciering het best zou passen in de Amerikaanse context. En dat was pas het begin. Vooral het vormgeven van de wetgeving kost tijd. Er moeten over verschillende lagen besluiten worden genomen over betrokkenheid van verschillende partijen, evaluatie, parameters van resultaten, etc. Dit kostte wat tijd, maar in 2018 hadden onze inspanningen resultaat en lukte het ons om SIPPRA zowel door het Huis van Afgevaardigden als de Senaat te loodsen."

Welke factoren lagen hieraan ten grondslag?

"Bij zo'n langdurig proces is het belangrijk dat er een aantal voortrekkers zijn die niet opgeven. Soms is het noodzakelijk om het proces weer op gang te brengen als de voortgang stopt en dat kan alleen als er een aantal personen zijn die de waarde van resultaatfinanciering inzien en bereid zijn om zich hiervoor te blijven inzetten."

PROJECTEN



Wat is de grootste waarde van het verankeren van resultaatfinanciering in beleid?

“Het belangrijkste voordeel is dat resultaatfinanciering op deze manier veel bekender is geworden, zowel bij politici als bij ambtenaren. Daarnaast is SIPPPRA voor een groot deel belegd bij de financiële uitvoerende instantie van de federale overheid: ‘the Treasury.’ Dat betekent dat kennis nu op één centrale plek is belegd. Zo hebben we bijvoorbeeld gestandaardiseerde parameters opgezet die (lokale) overheden kunnen gebruiken bij het opzetten van resultaatfinancieringscontracten. SIPPPRA helpt dus niet alleen bij het ontsluiten van overheidsgelden voor resultaatcontracten, maar ook bij het stimuleren ervan binnen de overheid.”

Hoe zie je de toekomst van resultaatfinanciering in de Verenigde Staten?

“Resultaatfinanciering als instrument is zeer veelbelovend en we zien nu echt een omslag in de benadering van ambtenaren en politici als het over beleidseffectiviteit gaat. Wel denk ik dat de meeste potentie vooral zit in *pay-for-succes* projecten. Resultaatfinancieringsconstructies met private investeerders, zoals SIB’s, zie ik in de toekomst steeds zeldzamer worden, onder meer vanwege de complexiteit en de risico’s. Ik verwacht echter dat *pay-for-succes* contracten echt een vlucht zullen nemen de komende jaren. Dat zien we nu al met andere wetgeving, zoals bijvoorbeeld ARPA-H. (zie kader).”

ARPA-H

Onlangs is er naast SIPPPRA ook andere resultaatfinancieringswetgeving aangenomen in de Verenigde Staten: ‘the Advanced Research Projects Agency for Health’ (ARPA-H). ARPA-H is een federaal onderzoeksbureau dat biomedische en gezondheidsinitiatieven stimuleert. Deze initiatieven kunnen variëren van moleculair tot maatschappelijk niveau. Het uiteindelijke doel van ARPA-H is om gezondheidsoplossingen voor iedereen te bieden. Binnen ARPA-H is \$100 miljoen beschikbaar om additionele *outcome payments* te bieden aan regionale projecten. Dit betekent dat regionale projecten zoals SIB’s zich bij ARPA-H kunnen aanmelden. Als resultaten vervolgens worden behaald, betaalt ARPA-H een deel van de *outcome payments*.

FACTSHEET ARPA-H

ONDERWERP: Het bieden van gezondheidsoplossingen voor iedereen

DOELGROEP: Verschillende (gezondheids) groepen in de Verenigde Staten

PERFORMANCE INDICATOREN:

- » Vermindering van ernstige zwangerschaps- en geboortecomplicaties
- » Vermindering van cardiovasculaire ziekten
- » Vermindering van opioïdenoverdoses
- » Vermindering van alcoholgerelateerde opnames
- » **UITBETALING:** tot \$15 miljoen per regio

GELEERDE LESSEN



- Er is tijd en geduld voor nodig om resultaatfinanciering in beleid te verankeren.
- Als dit eenmaal is gelukt, komen projecten makkelijker van de grond, onder andere doordat er een centraal coördinerend orgaan is.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

De afgelopen tien jaar is er volop geëxperimenteerd met resultaatfinanciering en Social Impact Bonds (SIB's) in het bijzonder. Naast dat via SIB's veel mensen geholpen zijn naar werk, recidive is bestreden en valincidenten zijn afgenomen, is er ook enorm veel geleerd tijdens de verschillende trajecten.

CONCLUSIES 10 JAAR RESULTAATFINANCIERING IN NEDERLAND

INZICHT IN EFFECTIVITEIT

Na gesprekken met ervaringsdeskundigen en wetenschappers concluderen we dat SIB's vooral hebben geholpen als een dwingend format om een aantal basisvragen beantwoord te krijgen alvorens een programma te starten:

VOORAF wordt duidelijk welke interventie voor welke doelgroep wordt ontworpen en welke beoogde resultaten worden gerealiseerd.

TIJDENS de interventie wordt bij goed ontworpen resultaatcontracten duidelijk welke resultaten worden gerealiseerd. De instroom, doorstroom en uitstroom van de kandidaten is helder in beeld gebracht en er kan worden bijgestuurd om de interventie zo effectief mogelijk te maken.

ACHTERAF wordt er geëvalueerd. De evaluatie en metingen hebben meer zwaarte dan bij andere trajecten, omdat deze rapporten leiden tot geldstromen en dus niet zomaar in een bureaula kunnen worden gestopt.

COMPLEX

Twee belangrijke kanttekeningen moeten worden gesteld bij dit verbeterde inzicht in effectiviteit. Allereerst de kosten. Zowel het voortraject waarin partijen van verschillend pluimage elkaar moeten vinden, als de metingen en het *performance management* tijdens de interventie kosten tijd en geld.

Dit leidt tot de tweede kanttekening: door de aanzienlijke kosten- en tijdsinvestering zien we dat bij een groot aantal SIB's beknipt is op het ontwerp, waardoor de metingen en het *performance management* niet goed uit de verf zijn gekomen.

Deze twee kanttekeningen worden vaak genoemd als belangrijkste argumenten tegen resultaatfinanciering en in het bijzonder de SIB. Het is van belang om hierin onderscheid te maken tussen de kosten die direct gelieerd zijn aan een SIB, zoals het betrekken en overtuigen van investeerders of de gedetailleerde contracten over resultaten en kosten die sowieso onderdeel zouden moeten zijn van goed contractmanagement. Denk aan het opzetten en uitvoeren van een meetmethodiek of capaciteit om de interventie tijdens de looptijd van het contract te verbeteren.

HOE VERDER MET RESULTAATFINANCIERING IN NEDERLAND?

Dit in ogenschouw nemend kunnen Social Impact Bonds als volgt worden doorontwikkeld:



1 GEBRUIK PILOTS OM TE LEREN
HET INSTRUMENT EFFECTIEVER
IN TE ZETTEN.



2 ZET GROTERE CONTRACTEN OP VOOR EEN
GROTERE DOELGROEP ZODAT DE KOSTEN
MINDER GROOT ZIJN TEN OPZICHTE
VAN HET AANTAL MENSEN DAT MET DE
CONSTRUCTIE IS GEHOLPEN.



3 VERANKER RESULTAATFINANCIERING
IN BELEID. INVESTEER IN PROCESSEN EN
EXPERTISE ZODAT RESULTAATFINANCIERING
EEN STANDAARD INKOOPINSTRUMENT WORDT.
DIT REDUCEERT DE TRANSACTIEKOSTEN
EN ZORGT ERVOOR DAT HET INSTRUMENT
GROOTSCHALIGER KAN WORDEN INGEZET.

Het eerste argument heeft na tien jaar aan kracht ingeboet. Er is voldoende ervaring met het toepassen van resultaatfinanciering, zowel nationaal als internationaal. Het gevaar voor het tweede argument is dat er naar schaalgrootte wordt gezocht zonder dat de randvoorwaarden voor een goed ontworpen resultaatcontract aanwezig zijn. Daarom pleit dit rapport dat resultaatfinanciering verankerd moet

worden in beleid om van meerwaarde te zijn voor de manier waarop in Nederland partnerschappen worden gesmeed om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Op basis van de ervaring in Nederland en de internationale voorbeelden van resultaatcontracten en hoe deze worden verankerd in beleid, doen we de volgende drie aanbevelingen. ➤

1.

AANBEVELING 1:

INVESTEER IN KENNIS EN EXPERTISE

Het gefragmenteerde landschap van resultaatfinanciering zorgt ervoor dat er bij overheidspartijen geen expertise is opgebouwd. Hierdoor moet het wiel vaak opnieuw worden uitgevonden of is men te afhankelijk van marktpartijen. We adviseren om expertise op te bouwen op drie verschillende niveaus:

1. Een ministerie moet het voortouw nemen en de expertise bundelen. Internationaal zien we dat hier aparte afdelingen voor zijn opgetuigd, maar dit kan ook goed bij één afdeling worden belegd. De kennis is nu versnipperd aanwezig bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Wij adviseren om kennis op één ministerie te concentreren. We zien een aantal logische departementen:

a. Het Ministerie van Financiën. Dit ministerie waakt over de Rijksbegroting en heeft al de functie om doelmatigheid bij andere departementen te toetsen, dus resultaatfinanciering zou er daarom goed bij passen.

b. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK). Binnen BZK wordt op dit moment uitwerking gegeven aan het rapport 'elke regio telt,' waarbij er specifiek aandacht is voor het herzien van investerings- en beleidslogica. Resultaatfinanciering zou hiervoor als methode kunnen dienen. Daarnaast is de directe lijn van BZK naar gemeenten van belang: gemeenten zijn vaak op lokaal niveau betrokken bij resultaatfinanciering en BZK zou zo als coördinerend orgaan op kunnen treden.

c. Ook het Ministerie van Economische Zaken zou eventueel de coördinerende rol op zich kunnen nemen, onder andere omdat de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) onder hen valt en die voor veel overheidsinstanties het subsidiebeheer verzorgt.

2. Gemeenten moeten de krachten bundelen en de opgedane kennis op het gebied van resultaatfinanciering en resultaatgericht werken combineren. Denk aan organisaties als Divosa, de VNG of het samenwerkingsverband G40 die dit kunnen faciliteren.

3. Ga een duurzaam samenwerkingsverband aan met een universiteit om onderzoek te stimuleren en kennis op te bouwen op het gebied van resultaatfinanciering. Zorg hierbij voor interactie tussen wetenschap en de praktijk. Het Government Outcomes Lab, van Blatvatnik School of Government, Oxford University is hiervoor een succesvol voorbeeld, zie pagina 26.

2.

AANBEVELING 2:

CREËER EEN RESULTATENFONDS

Een resultatenfonds zorgt voor een structuur waarin resultaatcontracten eenvoudiger kunnen worden vormgegeven. Het is van belang dat het resultatenfonds aansluit op reguliere subsidie- en inkooptrajecten. Denk bijvoorbeeld aan het Britse Life Chances Fund (zie pagina 29) dat samenwerkt met gemeenten en een deel van de resultaatuitbetaling voor haar rekening neemt, of ARPA-H (zie pagina 31), een federaal programma dat *outcome payments* van regionale projecten aanvult. Binnen het resultatenfonds kunnen zowel Social Impact Bonds als resultaatcontracten zonder investeerders worden vormgegeven.

3.

AANBEVELING 3:

BEGIN EEN RESULTATENREVOLUTIE!

De afgelopen tien jaar was er veel reuring rond Social Impact Bonds, met voor- en tegenstanders van het instrument. Wij pleiten ervoor dat de vraag hoe een SIB in te zetten wordt ingeruild voor de vraag hoe we een zo resultaatgericht mogelijk partnerschap in kunnen richten. In het spectrum van lumpsumafspraken tot en met betalen voor impact zou continu de vraag centraal moeten staan hoe er zo effectief mogelijk resultaten voor de doelgroep kunnen worden gerealiseerd. Om dit te realiseren is het van belang dat de samenwerking *evidence-based* is, er een meetinstrument ontworpen is en wordt uitgevoerd en dat er zowel ex post en ex ante wordt onderzocht welke verandering wordt beoogd, respectievelijk wordt gerealiseerd.

Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Politiek succes wordt doorgaans behaald met *sound-bites*, framing en kortetermijnoplossingen, en veel minder met een *evidence-based* aanpak die pas op de middellange termijn zichtbare resultaten laat zien. Daarom moet er een

pionierende coalitie opstaan van politici, ambtenaren, sociaal ondernemers, impact investeerders, academici en burgers die gezamenlijk eisen dat publiek en filantropisch geld effectiever wordt ingezet middels resultaatgerichte partnerschappen. ●■

HET IS TIJD VOOR:

DE RESULTATENREVOLUTIE!

OVER DE AUTEURS

DORINE KLEIN GUNNEWIEK



Dorine klein Gunnewiek is sinds april 2023 werkzaam bij Social Finance NL als analyst. Ze is betrokken bij verschillende projecten, waaronder de haalbaarheidsstudie naar een Sociaal Impact Investeringsfonds voor de gemeente Amsterdam, de impactanalyse van de sociale onderneming SWOM, en projecten om duurzame financieringsstrategieën in kaart te brengen voor verschillende initiatieven. Dorine heeft een Bachelor Internationale Betrekkingen en Organisaties en een Master Political Science behaald aan de Universiteit Leiden. Ook heeft ze hier de Research Master African Studies afgerond, waarvoor ze zes maanden onderzoek deed naar lokaal vrouwelijk politiek leiderschap in Dar es Salaam, Tanzania.

E-mail: dorine.klein.gunnewiek@socfin.nl

RUBEN KOEKOEK

Ruben Koekoek is medeoprichter van Social Finance NL. Daarvoor werkte hij 9 jaar voor ABN AMRO Bank. In 2013 haalde hij samen met de gemeente Rotterdam de Social Impact Bond naar Nederland. Eerder publiceerde Ruben over Social Impact Bonds, resultaatgericht werken en maatschappelijk investeren voor vermogensfondsen. Ook stelde hij samen met Bernard ter Haar de essaybundel 'De Nieuwe Polder' samen. Naast zijn werk voor Social Finance NL was Ruben Visiting Fellow of Practice aan Blavatnik School of Government, Oxford University en bekleedt hij verschillende bestuursfuncties. Hij heeft gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij een bachelor en master (cum laude) economie behaalde.

E-mail: ruben.koekoek@socfin.nl



MET DANK AAN

Hiske van den Broek | Stephen Chandler | Linda Dominguez Alvarez
 Loes Engelen – Van Asselt | Christian van Esch | María Paulina Gómez | Bernard ter Haar
 Michalli Harmsen | Hajia Nana Fatima High | Gaëlle Humbert | Jan Jaap Janse
 Lisa Jansen | Rosanne Koning | Leo van Loon | Kanu Maeda | James Magowan
 Ryan Martin | Herman Mulder | Cécile Peeters | Farida Polsbroek | Jake Segal
 Daphne Sprecher | Edwin Teljeur | Matthijs Tiemens | Björn Vennema
 Jos Verhoeven | Willemien Vreugdenhil

BIBLIOGRAFIE

Carter, E., FitzGerald, C., Dixon, R., Economy, C., Hameed, T., & Airoidi, M. (2018). **Building the tools for public services to secure better outcomes: Collaboration, Prevention, Innovation.** *Government Outcomes Lab, University of Oxford.*

CBS. (2013). **Arbeidsdeelname.** Opgeroepen op juni 18, 2024, van CBS Statline: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85268NED/table?dl=A4BDA>

Centre for Social Impact. (2023, augustus 10). **Tools & Guides - Outcomes Funds: Explained.** Opgeroepen op juni 11, 2024, van Centre for Social Impact: <https://www.csi.edu.au/tools-and-guides/outcomes-funds/>

Development Impact Bond Working Group. (2013). **Investing in Social Outcomes: Development Impact Bonds.** *Center for Global Development & Social Finance UK.*

Government Outcomes Lab. (2024). **Impact Bond Dataset - UK.** Opgeroepen op juni 27, 2024, van Impact Bond Dataset: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&countries=United%20Kingdom>

Government Outcomes Lab. (2024). **Outcomes-based contracting.** Opgeroepen op juni 27, 2024, van Government Outcomes Lab: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/about/outcomes-based-contracting/>

Government Outcomes Lab, European Investment Bank. (2021). **Social outcomes contracting in Europe: An introductory guide to social outcomes contracting in European Union Member States.** *Social Outcomes Contracting Platform.*

GovTech Prize. (2024). **Winners GovTech Prize.** Opgeroepen op juni 18, 2024, van GovTech Prize: <https://govtechprize.worldgovernmentsummit.org/en/#speakers>

Ministère de la Justice. (2023). **Infos rapides justice. Sous-direction de la statistique et des études (SDSE): Service statistique ministériel de la justice.** Opgeroepen op juni 18, 2024, van https://www.justice.gouv.fr/sites/default/files/2023-12/Infos_Rapides_Justice_n10_Recidive_sortants_de_prison.pdf

Oudt, S., Slag, M., & Koekoek, R. (2020). **Resultaat telt: Introductie van de Social Finance NL Resultatenradar.** Opgehaald van https://socfin.nl/wp-content/uploads/2020/06/Resultaat-Telt_SFNL2020.pdf

Rijksoverheid. (2024). **Taken van de Rijksoverheid.** Opgeroepen op mei 30, 2024, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/taken-van-de-rijksoverheid>

Social Finance NL. (2023). **Health Impact Bond 'Stevig Staand'.** Opgeroepen op juni 11, 2024, van Social Finance NL: <https://socfin.nl/cases/health-impact-bond-stevig-staan/#:~:text=Een%20Health%20Impact%20Bond%20is,voor%20ouderen%20gericht%20op%20valpreventie>

Social Finance UK. (2024). **Reducing reoffending in Peterborough.** Retrieved juni 27, 2024, from Social Finance UK: <https://www.socialfinance.org.uk/work/reducing-reoffending-in-peterborough#>

Stanworth, N., & Hickman, E. (2024). **The value created by social outcomes contracts in the UK - updated analysis and report.** ATQ Consultants. Opgeroepen op juni 25, 2024, van <https://www.atqconsultants.co.uk/wp-content/uploads/2024/06/VF-SOC-Social-value-report-update.pdf>

Sulser, P. O., & Madir, J. (2022). **Innovative Finance in Health Care: Scaling Up Use of Impact Bonds in Public Health Care in Developing Countries.** Opgeroepen op augustus 19, 2024, van <https://www.convergence.finance/resource/innovative-finance-in-health-care-scaling-up-use-of-impact-bonds-in-public-health-care-in-developing-countries/view>

