

RCOAK Maatwerk- programma: **afgestemd concept, bewezen effectief**

Sinds 2022 realiseert het RCOAK een driejarig programma voor bijzondere sociale initiatieven. Eerst in de vorm van een pilot, sinds de zomer van 2025 in een tweede editie. We ontwierpen het op basis van de principes van Funding Plus. En we ontwikkelden het vooral stap voor stap, samen met de deelnemers. Dit uitgaande van wat zij nodig hadden op weg naar een toekomstbestendige organisatie.

Deze flyer biedt andere fondsen en financiers van maatschappelijke impact een inkijkje in het RCOAK Maatwerkprogramma en deelt de belangrijkste resultaten uit het impactonderzoek zoals gerealiseerd door Impact House (Grant Thornton). **Wil je zelf ook meer gaan werken volgens de principes van Funding Plus of heb je andere vragen? Neem dan contact met ons op!**

▼ *December 2025: de nieuwe
Maatwerkgroep in een sessie
over Financiering*





SANDRA BOS

directeur Burennetwerk
Amsterdam

“Burennetwerk is nu een toonaangevende partij ...”

“Als beginnend directeur van Burennetwerk kwam het Maatwerkprogramma voor mij precies op tijd. Ik kon me laven aan de ervaringen en expertise van de andere directeuren in het programma en samen werden we elk jaar (daad)krachtiger.”

“Het Maatwerkprogramma liet me mijn blinde vlekken zien in mijn sturing en strategie. Door hieraan te werken, is Burennetwerk sterker, zichtbaarder, professioneler geworden. De organisatie is nu volwassen en lijdt niet langer aan het Calimero-complex: Burennetwerk is een toonaangevende partij in Amsterdam, belangrijk voor de Amsterdammers én de stad. En dat mag best wat kosten!”

Wat is het RCOAK Maatwerkprogramma?

Het RCOAK Maatwerkprogramma biedt deelnemende organisaties de kans om belangrijke stappen te zetten in de ontwikkeling van hun organisatie en daarmee hun impact te vergroten. Het gaat om organisaties met krachtige, effectieve concepten.

Deelname aan het Maatwerkprogramma duurt in principe drie jaar, op basis van jaarlijkse aanvragen. Toegang tot het selectieproces gaat op uitnodiging van het RCOAK. Het programma biedt de organisatie financiële ondersteuning (maximaal € 60.000 per organisatie per jaar). En de deelnemende initiatiefnemer of directeur een inspirerend netwerk, persoonlijke ontwikkeling én advies. Het gaat om drie pijlers die elkaar versterken:

Financiële steun, gericht op specifieke doelen per organisatie

Deze financiële steun is vooral organisatiesteun, dus een budget voor de gerichte ontwikkeling van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de inhuur van (tijdelijke) marketingondersteuning, de ontwikkeling van een nieuwe website of het trainen van medewerkers zodat zij meegroeien met de organisatie. De deelnemer kiest hier zelf in, geholpen door een 360-graden feedbackonderzoek.

Samen ontwikkelen in de Maatwerkgroep

Deelnemende organisaties in het programma vormen een Maatwerkgroep die samen leert en ontwikkelt. Stichting RCOAK faciliteert en begeleidt dit maar legt niet op welke invulling de bijeenkomsten krijgen. Dat bepalen de deelnemers met elkaar. De praktijk leert dat het varieert van sessies met externe experts tot onderlinge uitwisseling en intervisie.

Essentieel is dat het een veilige en plezierige groep is, waarin iedereen zichzelf kan zijn. De Maatwerkgroep komt ongeveer eens per maand bij elkaar.

Tussentijds ondersteunt een app het onderlinge contact tussen de deelnemers, zodat zij laagdrempelig met elkaar mee kunnen denken, over vragen als:

Met welk CRM-systeem werken jullie en hoe tevreden ben je daarover?

Of: is de nieuwe regelgeving voor ZZP'ers voor jullie reden om alleen nog maar met mensen in dienst te werken?

Begeleiding in dit proces

Gedurende dit traject van drie jaar houdt het begeleidend team nauw contact met alle deelnemers, ook buiten de sessies om. Dit kan op initiatief van het RCOAK, bijv. in de vorm van een tussentijds bijpraatmoment met iedereen afzonderlijk: hoe gaat het met jou, met de organisatie, met de gestelde doelen? Het kan ook op initiatief van de deelnemer, om een mooi resultaat of een tegenslag te delen. Of om even te sparren over een bepaald vraagstuk. De lijnen zijn kort!

Een paar voorbeelden van bijeenkomsten:

- ▶ Sessie met Jarige Job-oprichter **Huib Lloyd** over zijn out-of-the-box verdienmodel, de focus in zijn werk en welk type medewerkers daarbij past.
- ▶ Sessie over sturen van je organisatie op basis van data met Bas Hacking en deelnemer **Enny van Arkel**.
- ▶ Sessie over coalitievorming/strategische samenwerking met **Dewi Segaar** van De Rookvrije Generatie.
- ▶ Intervisiebijeenkomst over 'het zwakste punt in je Jaarplan 2025', volgens de zogenaamde 'roddelmethode'.



▲ De oude Maatwerkgroep



▲ De nieuwe Maatwerkgroep (bijna compleet)

- ▶ Feestelijke afsluiting van de pilot: deelnemster **Enny van Arkel** ontvangt een certificaat van **Suzanne Kooij**



Waarom dit programma?



▲ *Brainstorm tijdens een sessie van de oude Maatwerkgroep bij Stichting RCOAK*

MAATWERK 2025-2028 (2e editie)

naam	organisatie
Patty Rudge	Bloei & Groei
Fransien Wolters	Spaarkracht
Karin Arendsen	BOOST Amsterdam
Linda van de Kamp	Luistergroepen
Akke Visser	De Culturele Apotheek
Ellen de Boer	Het Danspaleis
Magdy Khalil	Gouden Mannen
Willemijn Krol	Voorzorgcirkels

MAATWERK 2022-2025 (pilot)

naam	organisatie
Sandra Bos	Burennetwerk Amsterdam
Hans Wijnands	De Regenboog Groep
Jurre van de Kamp	Samen is niet Alleen
Polle Janssens	Resto VanHarte
Tim Trooster / Evelien Tijmsma	De Tijdmachine
Enny van Arkel	Oud Geleerd Jong Gedaan
Alet Klarenbeek	UP!

Om serieuze stappen naar meer impact te zetten, is verdere ontwikkeling van de organisatie nodig. En dat is vaak lastig.

Meestal krijgen maatschappelijke initiatieven van vermogensfondsen, gemeentes en andere financiers alleen een financiële bijdrage op projectbasis, gericht op de concrete activiteiten voor de doelgroep. In de praktijk blijkt dat dit organisaties uitholt en initiatiefnemers uitput. Daarom ontwikkelden wij het RCOAK Maatwerkprogramma! Dat deden we volgens de principes van Funding Plus: 'van controle naar vertrouwen' en 'van afstandelijk naar betrokken'.

Belangrijke elementen bij Funding Plus zijn:

- ▶ Langer durende financiering, voor de organisatie en de ontwikkeling daarvan.
- ▶ Onderling leren van en met andere organisaties.
- ▶ Als fonds ook het eigen netwerk inzetten voor de aanvragers.

De theorie van Funding Plus laat zien verder zien dat er vaak sprake is van fricties als een organisatie doorgroeit naar een nieuwe ontwikkelingsfase. Dat is geen teken van mislukking, maar groeipijn, die hoort bij de overgang naar een nieuwe fase. Mogelijke fricties:

- ▶ Gebrek aan inzicht in actuele financiën.
- ▶ Geen tijd voor de (middel)lange termijnzaken vanwege urgentie in het nu.
- ▶ Oude (ongeschreven) regels en afspraken passen niet meer bij de groei van de organisatie.
- ▶ De pionier/oprichter is uitgeblust en vermoeid.
- ▶ Geen duidelijke afspraken over toezicht en bemoeienis bestuur.
- ▶ Te weinig geld voor grote ambities.

De periodes met fricties leiden vaak tot onzekerheid maar bieden organisaties tegelijkertijd de kans om een sprong te maken in de ontwikkeling, mits daar ruimte voor is in de vorm van tijd, geld en ondersteuning. Het RCOAK biedt de deelnemende organisaties juist dát, plus een peernetwerk met gelijkgestemden voor de deelnemende directeuren/initiatiefnemers.

Alle deelnemers vanuit de pilot, de huidige groep en toekomstige groepen vormen samen het Alumninetwerk van het RCOAK Maatwerkprogramma. Zij ontmoeten elkaar bij bijeenkomsten. Regelmatig leveren oud-deelnemers een bijdrage aan bijeenkomsten van de nieuwe groep.



POLLE JANSSENS

directeur-bestuurder
Resto VanHarte

“Het Maatwerk- programma bracht het juiste strate- gische inzicht ...”

“Door de deelname aan het Maatwerkprogramma heb ik van dichtbij kunnen zien en horen hoe ook andere maatschappelijke initiatieven worstelen met dezelfde uitdagingen als wij. Het relateert als je ziet dat sommige issues echt gerelateerd zijn aan de levensfase waar je je als organisatie in bevindt.”

“Jarenlange lokale, geoormerkte en ‘korte-termijn-projectfinanciering’ hadden ervoor gezorgd dat investeringen in de organisatie en mensen het sluitstuk van de begroting en realisatie werden. Gevolg: Resto VanHarte was als een uitgewoond huis met een mooie gevel. Afgelopen jaren hebben we veel kunnen repareren en toekomstbestendig maken. Het Maatwerkprogramma bracht daarbij het juiste strategische inzicht en een financiële impuls om veranderingen ook echt door te kunnen voeren.”

Resultaten

Ontwikkeling op 7 organisatieaspecten

De organisaties van alle deelnemers hebben op verschillende organisatieaspecten een ontwikkeling doorgemaakt.

Deze aspecten zijn uitgevraagd:

- 1 ► Financiering
- 2 ► Personeel, organisatie en cultuur
- 3 ► Marketing, zichtbaarheid en communicatie
- 4 ► Strategie en beleid
- 5 ► Netwerken en stakeholders
- 6 ► Systemen en processen
- 7 ► Organisatiestructuur

Het RCOAK Maatwerkprogramma ging gedurende de looptijd diep in op de zeven organisatieonderdelen. In de maandelijkse maatwerkbijeenkomsten kwam elk organisatieaspect tenminste éénmaal langs. Het programma was echter geen ‘wasstraat’, de deelnemers bepaalden met elkaar de invulling. Daarnaast was er sprake van maatwerk voor elke deelnemer afzonderlijk: via hun jaarlijkse aanvraag bij het RCOAK konden zij zelf kiezen aan welke aspecten ze gingen werken. Dit afhankelijk van de situatie van hun organisatie en hun ambities. Dat maakte het programma divers, iedereen ontwikkelde zich, maar op een andere manier:

“We zetten nu in op een paar grote fondsen en we hebben er voor gekozen om nalatenschappen te laten liggen, om niet ook alle kleine bedragen mee te pakken. Ook pakken we het commerciëler aan: we bieden geen losse activiteiten meer aan, maar bieden alleen nog grote pakketten.”

“We hebben veel gedaan op marketing en communicatie en de positionering van onze producten. Denk aan de verhalen van onze projecten, de website, huisstijl, uitingen en onepagers. Ook in malings lieten we zien wie we zijn. Ik weet dat dit uiteindelijk ook heeft geleid tot nieuwe gesprekken met nieuwe samenwerkingspartners, met wie we nu samenwerken.”

“We investeren nu veel in onze medewerkers. Je wilt je wel blijven onderscheiden als werkgever en meegaan in de behoeftes van de werknemer. Dus we bouwen nu pensioen op, werken met een CAO en het minimale aantal vakantiedagen. Ook hebben we een ontwikkelingsbudget, wat veel meer inzicht geeft in en wat daarbinnen mogelijk is.”



“Je kunt vanuit rust en vertrouwen veel beter de doelgroep bereiken. Wij kunnen nadenken over onze strategie en activiteiten: wat worden de stippen op de horizon? Je kan je als directeur veel meer richten op vergroten van impact, waardoor je veel effectiever meer mensen bereikt. Eerst was het veel meer overleven.”

DE OPZET VAN HET IMPACTONDERZOEK

Impact House (by Grant Thornton) voerde gedurende de looptijd van het programma (juli 2022 tot juli 2025) een impactonderzoek uit. Bij de eindmeting is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, waarbij verdiepende, semigestructureerde interviews zijn gehouden met alle deelnemers en het kernteam binnen Stichting RCOAK. Rond deze onderwerpen: (1) of en hoe de organisaties zijn versterkt en hoe het programma hieraan heeft bijgedragen (2) schetsmatig: wat hiervan de impact is op de uiteindelijke doelgroepen van deze organisaties (3) wat werkzame elementen en verbeterpunten van het programma zijn (4) in welke maatschappelijke context en welk ecosysteem de deelnemers hun werk moeten doen. De resultaten uit de interviews zijn geduid en verrijkt in een Sensemakingssessie met enkele deelnemers en het kernteam. Dit alles heeft geleid tot het rapport ‘Effecten en resultaten van het RCOAK Maatwerkprogramma: Rapportage eindmeting’ van Impact House (augustus 2025).

DE CONTEXT WAARIN DE INITIATIEVEN OPEREREN

In de contacten met de deelnemers ging het vaak over de maatschappelijke context waarin de initiatieven opereren. In de interviews noemden de deelnemers dat hun maatschappelijke speelveld in de afgelopen jaren sterk is veranderd. Politieke ontwikkelingen en maatschappelijke urgenties zorgden voor een andere invulling van sociaal beleid. Tegelijkertijd staan sociale initiatieven voortdurend onder druk door bezuinigingen in de zorg en bij gemeenten en door stijgende loonkosten vanuit de cao's. Daardoor wordt het steeds lastiger om financieel rond te komen. Daarnaast ervaren de deelnemers dat ‘de systeemwereld regeert’. Overheden en grote instellingen richten zich vooral op controle en het vermijden van risico's. Dat botst met de flexibele en relatiegerichte aanpak van maatschappelijke organisaties, die daardoor steeds minder ruimte krijgen. Het onderzoek laat zien dat het RCOAK Maatwerkprogramma de deelnemers hielp om slimmer in te spelen op dergelijke uitdagingen.

Tijdens de interviews werd verder duidelijk dat veel deelnemers aanlopen tegen structurele knelpunten in de relatie met financiers: (1) verantwoording boven vertrouwen, (2) projectfinanciering boven organisatieontwikkeling, (3) weinig contact maar wel bemoeienis, (4) wispelturig beleid en onduidelijke selectieprocessen. De deelnemers spreken dan ook de hoop uit dat meer fondsen gaan werken zoals het RCOAK met het Maatwerkprogramma.

DE IMPACT OP EINDDOELGROEPEN

Hoewel dit maar beperkt is meegenomen in het onderzoek, zijn er zeker ook (indirecte) positieve effecten voor de uiteindelijke doelgroepen: ouderen in Nederland en Amsterdammers in bestaansonzekerheid. Bijvoorbeeld doordat er meer middelen beschikbaar waren en er kwaliteitsslagen binnen de organisatie zijn gemaakt. Zo kon één van de deelnemende organisaties zich veel meer en beter richten op migrantenouderen. Dit door extra capaciteit van een operationeel manager, gefinancierd via het RCOAK Maatwerkprogramma. Zonder die ondersteuning was er simpelweg geen tijd geweest om een strategie en dus aanpak te ontwikkelen om deze doelgroep structureel te bereiken.

Resultaten

Toekomstbestendige organisaties

In haar Theory of Change laat Stichting RCOAK zien hoe de activiteiten van het fonds bijdragen aan een groter maatschappelijk doel. Dat doet het fonds vooral door organisaties te ondersteunen die zich inzetten voor de doelgroepen van het fonds, zowel financieel als inhoudelijk.

Het RCOAK wil die organisaties toekomstbestendiger maken en dat doet het fonds door meer te bieden dan alleen een financiële bijdrage voor hun initiatieven:

- Toepasbare kennis en een relevant netwerk.
- Inzicht in ontwikkelpunten, zowel van initiatieven als van de organisatie.
- Tijd, capaciteit en/of geld om de organisatie te ontwikkelen.
- Peer learning, ruimte voor uitwisseling met vergelijkbare organisaties.

Uit het impactonderzoek blijkt dat het RCOAK Maatwerkprogramma hier daadwerkelijk in voorziet. Organisaties hebben meer kennis, een groter netwerk en een versterkte financiële positie na deelname. Ook heeft het programma de deelnemende organisaties meer inzicht gegeven in hun ontwikkelpunten. Vooral de gezamenlijke sessies en de gesprekken met het team van het RCOAK droegen daar aan bij. Het programma bood de structuur, rust en (financiële) ruimte om daadwerkelijk met de ontwikkelpunten aan de slag te gaan. Kortom: het RCOAK Maatwerkprogramma heeft ervoor gezorgd dat organisaties versterkt zijn, waarmee zij, ondanks de complexe context waarin zij opereren, wendbaarder en toekomstbestendig zijn geworden.

“Je denkt meer na over je organisatie, waarom doe je de dingen zoals je doet? Bijvoorbeeld, hoe werk je samen met bedrijven? Met welke bedrijven wil je samenwerken? Hoe ga je om met subsidiegevers? Wat is de rol van maatschappelijke organisaties eigenlijk?”

“Geld maakt geld bij ons in de sector. Niet-geoordeeld geld werkt echt heel fijn. Dat je zonder overleg kan zeggen: ik voel dat dit het beste is voor de organisatie en dat het dingen kan veranderen. Als je het maar kunt uitleggen.”

“De Uitkijkgesprekken (NB. met het team vanuit RCOAK) werkten goed in het krijgen van nieuwe inzichten. Je maakt plannen, waarover je met elkaar in gesprek gaat. Dat zijn soms scherpe gesprekken, maar ze waren er ook helder en duidelijk in. Dat perspectief vanuit buiten hielp erg. Er is dan veel veiligheid en vertrouwen in gesprekken met mensen die er ook veel verstand van hebben en rugdekking geven.”

“De overgang van een behoudende, zoekende organisatie naar een organisatie met een duidelijke koers en meer impact, én de ontwikkeling die daarvoor nodig was: van iedereen willen meenemen naar durven kiezen en loslaten.”



TIP

SUZANNE KOOIJ

directeur van het RCOAK

“Alle medewerkers en het bestuur zijn betrokken bij de ontwikkeling ...”

“Door alle medewerkers en het bestuur van ons fonds steeds te betrekken bij de ontwikkeling van het Maatwerkprogramma, werd deze manier van werken iets waar onze hele organisatie, inclusief bestuur, goed inzicht in had. Iets waar iedereen achter stond. We organiseerden gelegenheden waarbij de deelnemers onze bestuursleden konden ontmoeten en in hun bijzijn konden vertellen over wat zij doormaakten. Zo kreeg het bestuur een goed beeld van de effectiviteit van het programma.”



TIP

DENY DE JONG

programmabegeleider

“We creëren een sfeer van openheid en vertrouwen ...”

“De gesprekken en sessies leveren ook bij het fonds een zuiver en eerlijk beeld op van de uitdagingen waar de deelnemers voor staan met hun organisatie. We creëren daarbij een sfeer van openheid en vertrouwen. Dat biedt echte rust en ruimte voor het verder bouwen aan de organisatie, om meer impact te kunnen maken. Ook als het om stappende stappen in de ontwikkeling gaat!”

Resultaten

Persoonlijk leiderschap

Het RCOAK Maatwerkprogramma gaat óók sterk over leiderschapsontwikkeling.

Deelnemers worden als persoon gevraagd voor het programma, meestal in de rol van directeur of initiatiefnemer. Het gaat om krachtige personen, die bereid zijn om te delen wat hen trots maakt én waar zij mee worstelen. Die met de andere deelnemers en het team van het RCOAK op pad willen gaan. Het programma helpt hen vervolgens om hun persoonlijk leiderschap te versterken. Heel belangrijk daarvoor zijn ook de jaarlijkse leiderschapsdagen ‘op de hei’ met [Marco Buschman](#). De begeleiders vanuit het RCOAK zijn hier bewust niet bij aanwezig.

Uit het impactonderzoek blijkt dat alle deelnemers ervaren dat zij een stap hebben gemaakt als het gaat om hun zelfbewustzijn: dat zij zich meer zelf-verzekerd voelen in hun rol als directeur-bestuurder. Wat uiteindelijk ook de organisaties ten goede komt, bijv. omdat zij het overzicht hebben om de juiste keuzes te maken voor hun organisatie. In een enkel geval hielp het de directeur-bestuurder om tot de conclusie te komen: de organisatie is nu gebaat bij ander leiderschap dan het mijne, en om zelfbewust richting te geven aan dat proces van overdracht.

▼ Deny de Jong in gesprek met de oude Maatwerkgroep



Resultaten

Succesfactoren

De onderzoekers van Impact House benoemen deze zes succesfactoren van het RCOAK Maatwerkprogramma:

1 ► Stimuleren van persoonlijk leiderschap bij deelnemers als belangrijk element om te komen tot organisatie-versterking.

Deelnemers groeiden zichtbaar in hun rol, kregen meer zelfvertrouwen en konden daardoor sterker richting geven aan hun organisatie.

2 ► Handelen vanuit vertrouwen en als fonds naast de deelnemer staan.

Deelnemers ervoeren het RCOAK als een betrokken partner, wat hen hielp om open te zijn over hun uitdagingen en om keuzes te durven maken.

3 ► Als fonds inzicht verwerven in de vraagstukken waar organisaties tegen aanlopen in de praktijk.

Door ruimte voor experiment en reflectie kreeg het RCOAK zicht op de concrete uitdagingen waarmee organisaties in hun ontwikkeling te maken hebben.

4 ► Fonds en deelnemers leven met elkaar mee en leren met en van elkaar.

Deelnemers vonden steun en inspiratie in elkaars ervaringen, wat zorgde voor een open leerklimaat en gezamenlijke motivatie om uitdagingen aan te pakken.

5 ► Maatwerk is ook echt maatwerk – het programma wordt gevormd door de deelnemers.

De inhoud van het programma werd afgestemd op de behoeften van deelnemers, die zelf thema's en experts aandroegen om aan te sluiten bij hun praktijk.

6 ► Structuur van het programma biedt expliciete tijd voor terug- en vooruitblikken.

De maandelijkse sessies met de andere deelnemers en het RCOAK-team boden structuur en ritme. Ze hielpen om consequent te reflecteren en vooruit te kijken.



TIP
RIEKE SCHOUTEN
programmabegeleider

“Je moet het echt willen en jezelf eraan verbinden ...”

“Als je als fonds ook aan de slag wilt met zo'n programma, moet je het écht willen. Ook als persoon. Het kost veel tijd, en wat belangrijker is: je moet jezelf eraan verbinden. Er zijn als professional en als persoon. Dan ontstaat het wezenlijke contact dat nodig is om ruimte te bieden aan wat er bij de organisaties speelt. Een belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling.”

Contactinformatie

Vanuit het RCOAK is dit team nauw betrokken bij het RCOAK Maatwerkprogramma:

Rieke Schouten – projectleider innovatieve programma's bij het RCOAK

E rieke.schouten@rcoak.nl

T +31 (0)6 196 653 25

Deny de Jong – organisatieadviseur vanuit Offspring, zijn eigen bureau

E deny@offspring.nu

T +31 (0)6 523 648 42

Suzanne Kooij – directeur van het RCOAK

E suzanne.kooij@rcoak.nl

T +31 (0)6 224 959 28



RCOAK

Fonds voor een
menswaardig bestaan

WWW.RCOAK.NL