

Krachtige netwerken informele zorg en ondersteuning

Lessen uit de Community of Practice door
Willem-Jan de Gast en Julia Muller

Hoe versterk je de onderlinge samenwerking tussen vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven die zich met zorg, ondersteuning en hulp bezighouden én de samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen? Hoe maak je de diversiteit van het aanbod aan informele zorg zichtbaar? Hoe kunnen informele partijen meer gehoord en gezien worden door besluitnemers? Als antwoord op deze vragen worden op steeds meer plekken in het land netwerken informele zorg opgericht. Om met elkaar te leren hoe deze netwerken effectief kunnen functioneren, is het programma Samen Ouder Worden een zogenaamde Community of Practice (CoP) gestart. In dit artikel delen we de belangrijkste inzichten en lessen.

Samen Ouder Worden

Samen Ouder Worden is een landelijk leer- en ontwikkelprogramma, dat wordt uitgevoerd door 11 landelijke vrijwilligersorganisaties in de periode 2019 - 2026. Doel van het programma is om een bijdrage te leveren aan goed en vitaal ouder worden. Ouderen beschouwen we als de bron van ideeën, talenten en acties. Vrijwilligerswerk biedt hen unieke kansen om betekenisvol en zinvol bezig te zijn.

De filosofie van het programma is dat we gezamenlijk met allerhande lokale en landelijke spelers leren door te experimenteren en werkzame interventies ontwikkelen. We delen vervolgens de kennis, werkwijzen en wat werkt. Daarvoor maken we gebruik van inzichten uit design thinking, organisatieleeren en waarderend onderzoeken.

Netwerken Informele Zorg en Ondersteuning

Vanaf de start is de samenwerking tussen informele partijen (*vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven*) en formele partijen (*zorg- en welzijnsinstellingen*) een belangrijk thema. Om tot werkbare arrangementen te komen, in een snel verouderende samenleving, is effectieve samenwerking een noodzakelijke randvoorwaarde.

Rondom dit thema zijn in de loop van de jaren allerlei lokale en landelijke trajecten uitgevoerd. De opbrengsten zijn vastgelegd in onder andere drie [webinars](#), [artikelen](#) en de [publicatie](#) over lokaal samenwerken.

Een andere vorm die we sinds 2024 inzetten om te leren met en van de praktijk, is een **Community of Practice (CoP)**. Deze CoP hebben we speciaal ingericht voor zogenaamde netwerken informele zorg en ondersteuning, die op steeds meer plekken ontstaan.

Community of Practice

De kern van een CoP is dat deelnemers, met vergelijkbare opgaven vanuit de eigen werkpraktijk, vraagstukken, cases en voorbeelden inbrengen. Het is een praktijkgerichte gemeenschap waarin deelnemers collectief leren door doelbewust kennis en ervaringen uit te wisselen, met behulp van aanwezige inhoudelijke en procesmatige experts. Zo worden nieuwe inzichten, oplossingen en/of werkwijzen ontwikkeld.

In de lente van 2025 startte een Community of Practice met een groep vertegenwoordigers van negen netwerken, allemaal vanuit een eigen lokale insteek en in verschillende ontwikkelstadia, maar met vergelijkbare vragen en ervaringen. De deelnemers zijn een mix van organisaties betrokken bij Samen Ouder Worden en netwerken zonder relatie met het programma.

Deelnemers CoP

Coalitie Veerkrachtig & Sociaal Huizen / Edes Netwerk Vrijwillige Ondersteuning /
Informeel Netwerk Gouda / Netwerk Informele Ondersteuning Groningen /
Netwerk Informele Ondersteuning Zeist / Netwerk Informele Zorg en
Ondersteuning Deventer / Netwerk Informele Zorg Apeldoorn / Netwerk Informele
Zorg Utrecht / Vrijwilligerspunt West-Friesland

Uitgangspunt van deze netwerken is dat ze vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven op het terrein van ondersteuning, (onderlinge) hulp en zorg verenigen in één platform. Doel van de netwerken is om de onderlinge samenwerking te bevorderen en krachten te bundelen. De potentie van vrijwillige inzet te vergroten en een effectieve toegang tot (samenwerking met) informele zorg te bieden voor zorg- en welzijnsinstellingen en gemeenten. Daarnaast vormen zij een krachtige gezamenlijke stem richting gemeente, zorginstellingen en zorgverzekeraars.

Vijf inhoudelijke thema's

Bij de start van de CoP werd aan deelnemers gevraagd wat belangrijke vraagstukken zijn in de opbouw en werkwijze van netwerken informele zorg. Deze zijn gegroepeerd in vijf thema's:

1. Redenen van bestaan: wat is het **doel van het netwerk** en hoe verschuift dat?
2. De **interne organisatie**: wie vervult welke rol in het netwerk?
3. De cruciale **rol van ambassadeurs informele zorg**: waar zit hun kracht en waar lopen ze tegenaan?
4. **Positionering en lobby**: wat is de positie in het lokale speelveld en wiens belangen worden behartigd?
5. **Impact laten zien**: hoe wordt zichtbaar wat het netwerk bereikt?

Toelichting per thema

1. Doel van netwerk informele zorg en ondersteuning

De vraag over de missie en doelen van een netwerk informele zorg kan niet beantwoord worden zonder eerst toe te lichten op welke manier deze netwerken tot stand komen. Er lijken twee duidelijk routes te zijn:

Route 1. Er zijn netwerken die ontstaan van onderop. Informele partijen zoeken elkaar op en ervaren de meerwaarde van een, in eerste instantie vaak praktisch, samenwerkingsverband. Gouda is daar een goed voorbeeld van waar zo'n 90 initiatieven en organisaties zijn aangesloten. Ook het netwerk in Utrecht, Ede en Apeldoorn is op vergelijkbare wijze tot stand gekomen.

Route 2. Er zijn netwerken die tot stand komen omdat een klein aantal, vaak wat grotere partijen, samen een plan ontwikkelen en/of een subsidie ontvangen vanuit de gemeente om de informele zorg en ondersteuning vooruit te helpen. Deventer is daar een goed voorbeeld van waar vier organisaties een netwerk startten. Ook Groningen volgde deze route.

Beide routes hebben voor- en nadelen. De route 'van onderop' heeft als voordeel dat er vanaf het begin gedeeld eigenaarschap kan ontstaan en dat een grote diversiteit aan organisaties en initiatieven aansluiten. Daardoor kan men in de haarvaten van de samenleving opereren. Nadelen kunnen zijn dat het netwerk vooral intern gericht blijft, alleen met uitvoerende zaken bezig is en/of weinig slagkracht ontwikkelt. De route 'van bovenaf' heeft als voordeel dat er vooraf middelen en een opdrachtverlening van de gemeente beschikbaar is. Dan kan direct actie worden ondernomen en is er eventueel ruimte voor een betaalde coördinator/projectleider. Er is gelijk duidelijk wie de trekkers zijn. Nadeel is dat het feitelijke netwerk nog niet bestaat. Daardoor kan er onduidelijkheid ontstaan over het draagvlak en het gedeelde eigenaarschap in de lokale samenleving.

Drie complementaire doelen

De manier waarop het netwerk tot stand is gekomen, bepaalt mede de initiële missie. Voor netwerken die van onderop zijn ontstaan (route 1), zijn de onderlinge uitwisseling, gezamenlijke kennisontwikkeling en doorverwijzing essentieel. Centraal staat elkaar leren kennen en bouwen aan vertrouwen. Voor steeds meer informele partijen wordt het netwerk langzaam maar zeker een aantrekkelijke en logische plek om bij aan te sluiten.

Daarvanuit kan het netwerk zich positioneren als een interessante partner voor formele organisaties, en een samenwerking starten. Het netwerk kan als dienstverlenende partner voor zorg- en welzijnsinstellingen worden gezien. Zij maakt eerder en beter gebruik van de ondersteuning die informele partijen bieden aan bewoners. Naarmate het netwerk sterker en bekender wordt, wordt de gezamenlijke belangenbehartiging en beïnvloeding van beleidsagenda's gestart.

Netwerken die van bovenaf zijn ontstaan (route 2), ontwikkelen vaak dezelfde drie doelen in een andere volgorde. Centraal staat in eerste instantie de dienstverlenende functie. Vervolgens wordt ingezet op het vergroten van het netwerk door onderlinge kennismaking en uitwisseling, omdat het netwerk alleen goed kan functioneren met voldoende massa. Daarna kunnen ook

deze netwerken zich steeds meer positioneren als onmisbare gesprekspartners voor financiers en besluitnemers.

Er zijn drie complementaire doelen van belang bij de ontwikkeling van netwerken informele zorg:

- Versterken van onderlinge samenwerking en samenhang;
- Samenwerken met, en diensten verlenen aan, de formele zorg op basis van gebundeld aanbod en eenduidige werkwijze;
- Behartigen van belangen van de informele sector richting politiek, beleid en financiering.

2. Interne organisatie van het netwerk

Een tweede thema handelt over de interne organisatie van een netwerk informele zorg. Beide routes (zie thema 1) laten zien dat er een aantal trekkers nodig zijn die zorgen dat de samenwerking van de grond komt. Vaak zijn dat partijen die de menskracht en mogelijkheden hebben om energie te steken in het netwerk; zij vormen de kerngroep.

Kerngroep en coördinator

Wie er in de kerngroep zitten, kan per netwerk verschillen. Vanuit de praktijk zien we meestal een aantal grotere lokale spelers het voortouw nemen, zoals Humanitas, Handjehelpen, Present, welzijnsorganisaties, zorginstellingen of vrijwilligerscentrales. In de ‘van onderop’ route wordt actie ondernomen om kleinere spelers een plek te geven in de kerngroep. In de ‘van bovenaf’ route is dat een langduriger proces.

In alle gevallen zien we dat er al snel een projectleider/coördinator wordt aangesteld. Dit is een betaalde functie, met als doel de kerngroep te begeleiden en ondersteunen, uitvoering te geven aan (gemeentelijke) opdrachten, ambassadeurs aan te sturen (als deze er zijn) en het netwerk te versterken. De projectleider/coördinator wordt vaak betrokken vanuit één van de kernpartners. Hij of zij heeft een onafhankelijke rol, is formeel geen lid van de kerngroep maar bepaalt wel mee wat er in het netwerk gebeurt.

Of de gemeente ook lid van de kerngroep is, staat open. Er zijn drie varianten mogelijk: de gemeente zit als formeel lid aan tafel, de gemeente neemt als toehoorder deel aan bijeenkomsten van de kerngroep of de gemeente wordt achteraf bijgepraat. Voordeel van de gemeente direct aan tafel is dat de betrokken ambtenaar als strategisch ambassadeur kan

optreden en een rol speelt in de communicatie over en profilering van het netwerk. Nadeel kan zijn dat het netwerk de onafhankelijke rol en positie onvoldoende kan waarmaken.

Complexere organisatie

Als een netwerk zich ontwikkelt, ontstaat een meer complexe organisatie met een kerngroep, een projectleider/coördinator, ambassadeurs, oudere en nieuwere leden en wellicht de gemeente in een van de varianten. De kerngroep moet scherpe keuzes maken ten aanzien van de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- Stuurt de kerngroep formeel de coördinator/projectleider aan, ook als deze afkomstig is uit één van de organisaties uit de kerngroep? Welke vormen van mandaat horen daarbij?
- Wie is verantwoordelijk voor de opdrachtverlening aan, aansturing en begeleiding van ambassadeurs? Hoe werkt de kerngroep samen met de projectleider/coördinator en voorkomt dat hij of zij de volledige aansturing overneemt?
- Wie onderhoudt (formele) contacten met de gemeente en met mogelijke andere opdrachtgevers en financiers? Wie gaat gesprekken aan met (potentiële) strategische partners?
- Hoe zorgt de kerngroep dat alle leden van het netwerk zich voldoende gehoord en gezien voelen, en dat recht wordt gedaan aan zowel de praktische afstemming als de strategische samenwerking?

Strategisch versus praktisch

Deze laatste vragen gaan over het verschil tussen strategische en praktische vraagstukken. Vanwege de vaak gemengde samenstelling van een kerngroep lopen deze twee niveaus tijdens de overleggen én in de praktijk vaak door elkaar; dat werkt niet efficiënt. Wanneer een netwerk succesvoller is en zich verder ontwikkelt, wordt een duidelijk onderscheid tussen de strategische en de praktische invalshoeken essentieel. Het lijkt logisch dat de kerngroep zich steeds meer op het overkoepelende, strategische niveau richt. De praktische samenwerking vindt dan plaats via werkgroepen of themagroepen, en in algemene bijeenkomsten waarin uitwisseling centraal staat. De projectleider/coördinator is de verbinder en vertaler naar beide niveaus, en fungeert als *liaison* voor de ambassadeurs.

Om de strategische rol van de kerngroep waar te maken, is het belangrijk dat alle leden van het netwerk de kerngroep vertrouwen en mandaat geven om namens het netwerk gesprekken te voeren en afspraken te maken. De eerste stap in de doorontwikkeling is om intern aangepaste

afspraken en werkwijzen op te stellen die gaan over de samenstelling van de kerngroep (inclusief rouleringssysteem), betrekken van de leden, manieren om tot besluitvorming te komen en terugkoppeling van gemaakte afspraken. Alleen dan kan de kerngroep proactief als woordvoerder optreden. Bij een meer strategische rol van de kerngroep hoort ook het mogelijk maken van andere, lichtere samenwerkingsvormen, zoals werkgroepen, themagroepen, projectgroepen en netwerkbijeenkomsten.

3. Cruciale rol van ambassadeurs informele zorg

De netwerken in de CoP hebben het gemeenschappelijke kenmerk dat ze werken met zogenaamde ambassadeurs informele zorg of een vergelijkbare functie. De inzet van ambassadeurs is erop gericht om de informele en de formele zorg beter met elkaar te verbinden. De ambassadeurs laten de formele zorg kennis maken met de blik van de informele zorg. Ook helpen ze de formele zorg om passende vrijwilligers te vinden. Ze zijn het aanspreekpunt in de wijk voor vragen over informele zorg en vrijwillige inzet en helpen de weg te vinden in het aanbod van organisaties en initiatieven in het informele netwerk. Zij zijn goed bekend met de wijk en op de hoogte van organisaties die vrijwilligers inzetten, van activiteiten in de wijk en bewonersinitiatieven.

Een ambassadeur werkt bijvoorbeeld samen met buurtteams, welzijnsorganisaties, burennetwerken, bewoners, huisartsen en de wijkverpleging. Ambassadeurs informele zorg zijn veelal afkomstig uit een van de organisaties in het netwerk, maar ze hebben een overkoepelende rol ([Methodiekb beschrijving](#) Ambassadeurs Informele zorg).

Binnen de CoP delen de ambassadeurs hun ervaringen. Dit leverde een aantal tips op:

- Zorg dat het netwerk een duidelijke visie heeft op de rol en meerwaarde van het netwerk en van de ambassadeurs. Een 'visie-tekaartje' met daarop de kern kort beschreven, kan helpen.
- Zorg dat iedereen die betrokken is bij een netwerk de (meer)waarde erkent van vrijwilligerswerk en vrijwilligersorganisaties/bewonersinitiatieven en deze goed kan overbrengen.
- Zorg dat vanaf de start de coördinatie van het netwerk wordt uitgevoerd door beroepskrachten die worden vrijgesteld en de klappen van de zweep kennen. Zij zijn aanspreekpunt voor de ambassadeurs en bevorderen onderlinge uitwisseling en kennisontwikkeling.

- Leer het hele informele veld kennen om effectief te kunnen opereren. Dat kost tijd én doorlooptijd maar het levert een levende, dynamische sociale kaart op in de vorm van ambassadeurs. Deze kaart kan gedeeld worden, mits er inspanningen worden gedaan om deze actueel te houden.
- Zorg dat de ambassadeur vanaf het begin betrokken is bij casuïstiek-besprekingen met formele partijen. Het vergt wat voorbereiding want je wordt niet zomaar aan tafel gevraagd.
- Blijf benadrukken tegen formele partijen dat je aanvullend en ondersteunend bent en niet concurrerend. Na het boeken van kleine successen wordt het makkelijker om de meerwaarde aan te tonen.
- Laat als netwerk en als ambassadeur jezelf zien, zodat bewoners, informele partijen én formele partijen weten dat je er bent en zij kunnen ontdekken wat je te bieden hebt. Organiseer besprekingen of lunches of sluit aan bij een formele bijeenkomst.
- Spreek de gemeente aan op hun rol ten aanzien van het formele veld. De gemeente kan optreden als stimulator en facilitator van samenwerkingen.

4. Positionering en lobby

Eén van de rollen van het netwerk kan zijn om namens informele partijen op te treden in overleggen met beleidsmakers en financiers. Een belangrijke vraag is of het netwerk überhaupt een dergelijke rol wil innemen. Maar daarnaast is het goed om te weten of externe partijen het netwerk een dergelijke positie gunnen of er zelfs op aansturen.

In de praktijk blijkt dat naarmate een netwerk informele zorg krachtiger wordt en een groter aantal partijen vertegenwoordigt, de vraag zowel van binnenuit als van buitenaf komt voor belangenbehartiging van het netwerk namens de deelnemende partijen.

Deelnemers van de CoP hadden een aantal vragen over deze beweging:

- Hoe zorg je ervoor dat je een diverse achterban op een inclusieve manier vertegenwoordigt en spreekt namens de leden van het netwerk of behartigt je het belang van de informele hulp en ondersteuning in het algemeen?
- Hoe organiseer je voldoende mandaat en wie mag namens het netwerk in gesprek?
- Gaat lobby en belangenbehartiging alleen over inhoudelijke en beleidsmatige zaken of kan het netwerk ook financiële afspraken maken en de politieke beïnvloeden?

De netwerken die al langer in deze rol werken, onderstrepen het belang van duidelijke afspraken binnen het netwerk. De grenzen van de lobby en het mandaat moeten vastgelegd worden. Maar er wordt tegelijkertijd gewerkt op basis van onderling vertrouwen vanuit de overtuiging dat iedereen voor hetzelfde doel gaat. Het kan ertoe leiden, zoals in Utrecht, Apeldoorn en Gouda gebeurde, dat de netwerken informele zorg door de gemeenten gevraagd zijn om een voorstel te doen over het omgaan met bezuinigingen in het kader van het ravijnjaar. Daarmee hebben deze netwerken zich een zichtbare en waardevolle positie verworven in het gehele speelveld.

5. Impact laten zien

Een laatste thema dat aan de orde komt, is hoe de impact van een netwerk informele zorg zichtbaar wordt. Wat wordt met impact bedoeld? Zo bedoelt men vaak concrete resultaten of beoogde effecten, maar spreekt over impact. Impact is een duurzame verandering die zich voordoet op de langere termijn. Ieder netwerk levert een bijdrage, maar er zijn altijd andere spelers en invloeden medebepalend voor wat er bereikt kan worden. Bij het benoemen van de impact, past dus bescheidenheid. Impact kan omschreven worden als een maatschappelijke ambitie.

Een effect zien we als het lukt om doelen, die je als netwerk hebt gesteld, te halen. Vaak gaat het dan om een beweging of verandering op de middellange termijn waar je als netwerk daadwerkelijk (bepalende) invloed op hebt. Bijvoorbeeld zorgen dat je binnen twee jaar het aantal geslaagde doorverwijzingen van bewoners met een hulpvraag hebt verdubbeld omdat je minstens 90 procent van alle informele organisaties en initiatieven in het werkgebied in beeld hebt en weet te bereiken. Output of resultaten zijn het gevolg van concrete activiteiten die je als netwerk onderneemt. In het voorbeeld hierboven betekent dit bijvoorbeeld dat er een actie wordt opgezet om in twee wijken binnen een half jaar alle vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven in kaart te brengen. Het resultaat is dan een actueel overzicht en, nog veel belangrijker, direct contact met al deze partijen.

Een tweede vraag is welke impact of effect laten we zien? Gaat het om het effect dat vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven hebben op bewoners omdat zij eerder of beter zijn geholpen? Of gaat het om het effect dat een netwerk heeft op beroepskrachten uit formele organisaties, omdat zij beter en sneller kunnen verwijzen? Daarbij speelt dat de gemeente bepaalde kwantitatieve doelen stelt of verwachtingen heeft. Terwijl de samenwerking binnen en dienstverlening door een netwerk informele zorg zich richt op kwalitatieve verbetering en het versterken van een gezamenlijke beweging.

Wat helpt bij het vaststellen van resultaten, effecten en impact, is om te werken aan de hand van de zogenaamde *Theory of Change*. Daarin worden concrete activiteiten van het netwerk verbonden met het bereiken van directe effecten, en bijdragen aan een verandering op de langere termijn. Op dat hoogste niveau gaat het bijvoorbeeld om passende en tijdige ondersteuning voor alle inwoners van een gemeente. Een netwerk informele zorg kan daaraan bijdragen door het bevorderen van onderlinge samenwerking, samenwerken met en diensten verlenen aan de formele zorg. Dit op basis van een gebundeld aanbod, eenduidige werkwijze en het behartigen van de belangen van de informele sector richting politiek, beleid en financiering.

Geleerde lessen

- De CoP heeft na twee jaar de volgende belangrijke inzichten en lessen opgeleverd:
- Netwerken die eerst investeren in het opbouwen van onderlinge contacten en uitwisseling tussen informele organisaties lijken een stevigere basis te hebben dan netwerken die direct met dienstverlening starten.
- Het kan meerdere jaren duren voordat een netwerk informele zorg en ondersteuning wordt gezien en behandeld als gelijkwaardige partner van gemeenten en zorgpartijen. Naast onbekendheid speelt ook mogelijke concurrentie een rol. Netwerken kunnen hierop inspelen door te laten zien wat hun meerwaarde is naast formele zorg of vrijwilligerscentrales.
- Ambassadeurs hebben een belangrijke brugfunctie tussen informele en formele zorg. De meerwaarde is direct duidelijk op plaatsen waar het hen lukt om enerzijds als ‘levende sociale kaart’ van bewonersinitiatieven en vrijwilligersorganisaties te opereren en anderzijds aan tafel te komen bij casusbesprekingen van buurt- en zorgteams.
- Gemeenten hebben de sleutel in handen om netwerken informele zorg en ondersteuning ook in de toekomst een effectieve positie en rol te geven. Een gemeente kan langlopende financiering ter beschikking stellen, het netwerk als gesprekspartner inzetten voor vraagstukken op het terrein van zorg en welzijn en vormen van concurrentie tegengaan via het aanbestedingsbeleid.
- Netwerken zijn gebaat met een verdergaande professionele ontwikkeling, die zich bijvoorbeeld kan uiten in een strategisch opererend bestuur, thematische werkgroepen en heldere onderlinge afspraken over te leveren bijdragen.

