



GEZONDHEID

**Zorgzame gemeenschappen:
zes succesfactoren voor
duurzame samenwerking in de
ouderenzorg**

Inhoudsopgave

1. Management summary	3
2. De groeiende druk op de ouderenzorg	4
3. De uitdaging: van idee naar werkende praktijk	4
4. Onderzoek en aanpak	4
5. Zes succesfactoren	5
5.1 Positioneer kartrekkers en geef hen mandaat voor initiatieven	5
5.2 Communiceer heldere én meetbare doelen	5
5.3 Wederkerigheid: aansluiten op talenten en wederzijdse waarde creatie	6
5.4 Stimuleer eigenaarschap en autonomie van bewoners	7
5.5 Stimuleer ontmoeting en gemeenschapsgevoel	7
5.6 Maak gebruik van de lokale context en identiteit	8
6. Reflectie: van project naar beweging	9
7. Conclusie	10

1. Management summary

De druk op de ouderenzorg neemt snel toe door vergrijzing, personeelstekorten en stijgende kosten. Zorgzame gemeenschappen worden steeds vaker gezien als onderdeel van de oplossing: samenwerkingen waarin zorgorganisaties, het sociaal domein, bewoners en buurtbewoners gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen.

In de praktijk blijkt het echter lastig om deze initiatieven duurzaam van de grond te krijgen. Veel projecten blijven hangen in goede intenties, overlegstructuren en losse initiatieven.

Op basis van onderzoek naar twee zorgzame gemeenschappen waar het wél werkt, komen zes succesfactoren naar voren:

1. Duidelijke kartrekkers
2. Heldere en gedeelde doelen
3. Wederkerigheid in deelname
4. Eigenaarschap van bewoners
5. Actieve stimulering en facilitering van ontmoeting
6. Een sterke lokale identiteit

De kernconclusie

Zorgzame gemeenschappen ontstaan niet alleen door ze te organiseren, maar juist door de juiste condities te creëren waarin samenwerking echt tot leven komt.

2. De groeiende druk op de ouderenzorg

De ouderenzorg staat onder toenemende druk. Door dubbele vergrijzing groeit de zorgvraag snel, terwijl personeel schaars blijft en de kosten oplopen. Tegelijkertijd verschuift de verantwoordelijkheid steeds meer richting de samenleving: van informele netwerken, bewoners en het sociaal domein wordt een grotere rol verwacht.

In dit speelveld worden zorgzame gemeenschappen gezien als een kansrijke richting, waarin formele en informele zorg samenkomen en de druk op de zorg kan worden verlicht.

3. De uitdaging: van idee naar werkende praktijk

Hoewel zorgzame gemeenschappen veel potentie hebben, blijkt het in de praktijk lastig om deze succesvol van de grond te krijgen. Veel initiatieven lopen tegen vergelijkbare knelpunten aan, zoals:

- Versnippering van initiatieven
- Onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden
- Trage besluitvorming
- Beperkte en niet-duurzame betrokkenheid

Dit ontstaat niet door een gebrek aan motivatie, maar doordat richting, samenhang en eigenaarschap ontbreken.

4. Onderzoek en aanpak

Om beter te begrijpen wat wél werkt, zijn tijdens een afstudeeronderzoek twee zorgzame gemeenschappen van dichtbij onderzocht. De centrale vraag daarbij was:

Wat maakt dat het hier wél werkt?

Op basis van observaties, diepte-interviews met betrokkenen en analyse van de resultaten zijn terugkerende patronen zichtbaar geworden. Deze patronen geven inzicht in wat nodig is om te komen tot duurzame samenwerking en betrokkenheid in de praktijk.

5. Zes succesfactoren

5.1 Positioneer kartrekkers en geef hen mandaat voor initiatieven

In veel organisaties wordt het opzetten van een zorgzame gemeenschap ingestoken als een gezamenlijk project met gedeelde verantwoordelijkheid. In de praktijk leidt dit vaak tot versnippering en beperkte voortgang. Niet omdat mensen hun werk niet goed doen, maar omdat eigenaarschap en een duidelijke visie ontbreken.

Uit het onderzoek blijkt dat de aanwezigheid van één of meerdere kartrekkers cruciaal is voor het op gang brengen én vasthouden van beweging. Deze kartrekkers brengen partijen bij elkaar, houden het gezamenlijke verhaal levend en mobiliseren energie wanneer processen stroperig worden. Zij verbinden zorg, welzijn, wonen en buurtinitiatieven, en zorgen dat de ambitie concreet en zichtbaar blijft.

In de praktijk komt samenwerking pas echt op gang wanneer deze rol expliciet is belegd. Zonder kartrekkers blijft samenwerking vaak hangen in overlegstructuren en goede bedoelingen.

Praktische handvatten

- Investeer in het herkennen en ondersteunen van kartrekkers binnen regio of project.
- Positioneer deze rol expliciet binnen de samenwerking.
- Geef kartrekkers mandaat en ruimte om initiatieven te trekken.

5.2 Communiceer heldere én meetbare doelen

In de praktijk blijkt dat het formuleren van een scherp en gedeeld doel niet vanzelfsprekend is. Wanneer dit ontbreekt, ontstaat het risico dat initiatieven naast elkaar bestaan en samenhang beperkt blijft. Niet omdat partijen niet willen samenwerken, maar omdat een gezamenlijk kompas onvoldoende expliciet is gemaakt.

Uit het onderzoek blijkt dat succesvolle zorgzame gemeenschappen starten met een helder en gedeeld doel. In de onderzochte locaties staat het versterken van welzijn, betrokkenheid en gemeenschapsgevoel centraal, met een duidelijke focus op preventie en vitaliteit. Dat gebeurt samen met zorgorganisaties, lokale partners zoals sociale ondernemingen en horeca, én met bewoners en vrijwilligers.

Wat deze initiatieven onderscheidt, is dat het doel concreet en herkenbaar is voor alle betrokkenen. Het gaat niet alleen om het betaalbaar houden van zorg, maar om het gezamenlijk bouwen aan een leefbare gemeenschap waarin betekenisvol ouder worden mogelijk is.

In de praktijk ontstaat samenwerking pas echt wanneer partijen hun ambitie expliciet maken en formuleren in termen van 'wij'. Openheid over belangen en verwachtingen helpt om individuele doelen en collectieve ambities op elkaar aan te laten sluiten.

Praktische handvatten

- Formuleer duidelijke en gezamenlijke doelen die richting geven.
- Communiceer helder waar de gemeenschap voor staat en waarom dat ertoe doet.
- Organiseer periodieke bijeenkomsten om ambities én zorgen te bespreken.
- Faciliteer gesprekken over hoe ieders inzet bijdraagt aan het grotere geheel.
- Maak impact zichtbaar om betrokkenheid te versterken.

5.3 Wederkerigheid: aansluiten op talenten en wederzijdse waarde creatie

In veel initiatieven wordt participatie vooral benaderd vanuit wat mensen kunnen bijdragen. In de praktijk leidt dit tot afnemende betrokkenheid. Niet omdat mensen niet willen helpen, maar omdat het hen te weinig oplevert.

Uit het onderzoek blijkt dat wederkerigheid een cruciale factor is voor duurzame betrokkenheid. In de onderzochte gemeenschappen ervaren mensen niet alleen dat zij iets bijdragen, maar ook dat hun inzet ertoe doet én dat zij er zelf iets voor terugkrijgen.

Zingeving speelt hierin een centrale rol: het gevoel dat je van waarde bent voor anderen. Daarnaast ontvangen mensen sociale contacten, waardering en een gevoel van erbij horen.

In de praktijk maken zorgzame gemeenschappen dit principe vaak expliciet. Er wordt besproken wat iemand wil bijdragen én wat iemand verwacht terug te krijgen. Zo wordt geborgd dat deelname past bij de kernwaarden van de gemeenschap en dat er een balans ontstaat die aansluit bij de behoeften van deelnemers.

Praktische handvatten

- Voer bij nieuwe betrokkenen een kennismakings- of intakegesprek waarin wederzijdse verwachtingen expliciet worden besproken.
- Maak verschillende vormen van opbrengst zichtbaar (zoals zingeving, ontwikkeling, netwerk en waardering).
- Erken en benoem bijdragen actief, bijvoorbeeld via bijeenkomsten, nieuwsbrieven of persoonlijke terugkoppeling.
- Bespreek periodiek met betrokkenen of de balans tussen geven en ontvangen nog klopt.

- Zorg dat taken en rollen aansluiten bij talenten en interesses, zodat inzet energie geeft in plaats van kost.

5.4 Stimuleer eigenaarschap en autonomie van bewoners

Een zorgzame gemeenschap werkt alleen wanneer bewoners geen “doelgroep” zijn, maar mede-eigenaar.

In de onderzochte gemeenschappen blijkt dat eigenaarschap en autonomie van bewoners cruciaal zijn voor een goed functionerende gemeenschap. Bewoners worden gestimuleerd om zo zelfstandig mogelijk te wonen en ontvangen ondersteuning wanneer dat nodig is. Daarbij hebben zij ruimte om zelf te bepalen hoe en wanneer zij hulp krijgen en of zij deelnemen aan activiteiten.

Deze ruimte gaat echter verder dan keuzevrijheid alleen. Eigenaarschap betekent ook verantwoordelijkheid voor de leefomgeving. Wanneer bewoners daadwerkelijk invloed ervaren, voelen zij zich mede verantwoordelijk. Dit vertaalt zich in de praktijk naar een groeiend aantal activiteiten dat door bewoners en vrijwilligers zelf wordt georganiseerd.

Dit vraagt ook iets van professionals. Hun rol verschuift van organiseren naar faciliteren: luisteren naar behoeften, ondersteunen waar nodig en ruimte creëren voor initiatief. Eigenaarschap ontstaat daarmee niet door het te benoemen, maar door het daadwerkelijk mogelijk te maken. Wanneer mensen invloed ervaren op hun woon- en leefomgeving, groeit betrokkenheid. Wanneer alles vooraf is dichtgeregeld, blijft participatie beperkt.

Praktische handvatten

- Geef bewoners expliciet ruimte om initiatieven te starten en ideeën aan te dragen.
- Faciliteer structurele momenten (bijvoorbeeld maandelijkse sessies) waarin nieuwe initiatieven door bewoners, medewerkers en vrijwilligers besproken kunnen worden.
- Maak duidelijk waar bewoners zelf beslissingsruimte hebben en respecteer die ruimte ook.
- Stimuleer professionals om een faciliterende houding aan te nemen in plaats van een sturende rol.
- Luister actief naar behoeften en pas ondersteuning daarop aan.

5.5 Stimuleer ontmoeting en gemeenschapsgevoel

In veel initiatieven ligt de nadruk op structuur en organisatie, terwijl ontmoeting minder expliciet wordt gefaciliteerd. Dit leidt ertoe dat mensen wel naast elkaar wonen, maar elkaar beperkt ontmoeten.

In de onderzochte gemeenschappen wordt bewust geïnvesteerd in inclusiviteit en verbinding. Een belangrijk uitgangspunt is dat iedereen meedoet, ongeacht zorgvraag of kwetsbaarheid. Dit versterkt gelijkwaardigheid en voorkomt dat groepen langs elkaar heen leven.

Om dit te realiseren spelen (buurt)verbinders een cruciale rol. Zij leggen actief relaties tussen bewoners, vrijwilligers en partners, signaleren behoeften en stimuleren ontmoeting. Ook vrijwilligers dragen bij door anderen te inspireren en het goede voorbeeld te geven.

Daarnaast blijkt ook de fysieke inrichting van invloed. Door te kiezen voor centrale ontmoetingsplekken, zoals een gemeenschappelijke ruimte als hart van de gemeenschap, en door informele contactmomenten te faciliteren (bijvoorbeeld bankjes op looproutes), wordt ontmoeting vanzelfsprekender.

Wanneer ontmoeting structureel wordt gefaciliteerd, ontstaat verbinding. Zonder die aandacht blijft het bij individuen naast elkaar, in plaats van met elkaar.

Praktische handvatten

- Organiseer activiteiten die toegankelijk zijn voor iedereen, zonder aparte “groepen” te creëren.
- Investeer in een buurtverbinder of community-coördinator die relaties actief onderhoudt.
- Richt de fysieke omgeving zo in dat ontmoeting vanzelfsprekend wordt.
- Investeer in een centrale gemeenschappelijke ruimte als hart van de community.
- Stimuleer vrijwilligers om zichtbaar en actief bij te dragen aan gemeenschapsvorming.

5.6 Maak gebruik van de lokale context en identiteit

Naast dagelijkse ontmoeting is er nog iets fundamenteeler nodig: het gevoel van “dit is ónze plek.”

Uit het onderzoek blijkt dat een sterke lokale identiteit bijdraagt aan duurzame betrokkenheid. In de onderzochte gemeenschappen speelde de geschiedenis en reputatie van de omgeving een belangrijke rol. Waar mensen zich herkennen in hun omgeving, ontstaat trots en verbondenheid.

Deze identiteit wordt op verschillende manieren versterkt. Zo blijkt taal een krachtige factor: een gedeelde manier van spreken helpt om verschillen te overbruggen en relaties te versterken. Ook zichtbare elementen zoals een naam, logo of slogan maken de gemeenschap herkenbaar en tastbaar.

Daarnaast draagt herkenbaarheid in mensen en activiteiten bij aan een sterk gemeenschapsgevoel. Bekende gezichten, terugkerende bijeenkomsten en vaste rituelen creëren een “ons-kent-ons”-gevoel en zorgen voor vertrouwdheid.

Wanneer identiteit stevig verankerd is, groeit de bereidheid om bij te dragen. De gemeenschap wordt dan meer dan een plek: het wordt iets waar mensen zich echt mee verbonden voelen.

Praktische handvatten

- Bouw voort op de geschiedenis en reputatie van de buurt of het dorp.
- Ontwikkel een duidelijke, herkenbare identiteit (bijvoorbeeld via naam, slogan of visuele uitstraling).
- Gebruik gezamenlijke taal die aansluit bij de lokale context.
- Vier lokale cultuur en geschiedenis in activiteiten en bijeenkomsten.
- Stimuleer herkenbaarheid via vaste ontmoetingsmomenten en terugkerende rituelen.

6. Reflectie: van project naar beweging

De belangrijkste les uit het onderzoek is dat zorgzame gemeenschappen niet ontstaan door ze te ontwerpen als project.

Ze ontstaan wanneer:

- Eigenaarschap duidelijk is
- Doelen gedeeld worden
- Mensen ruimte krijgen
- En de lokale context leidend is

Het gaat dus niet om méér organiseren, maar om anders organiseren.

7. Conclusie

De beweging naar zorgzame gemeenschappen vraagt om meer dan goede intenties. Het vraagt om keuzes in hoe we samenwerken, verantwoordelijkheid verdelen en ruimte geven aan bewoners en initiatief.

De succesfactoren laten zien dat het niet één interventie is die het verschil maakt, maar juist de samenhang tussen deze elementen. Misschien is de belangrijkste vraag dan ook niet hoe we een zorgzame gemeenschap bouwen, maar hoe we condities creëren waarin die vanzelf kan ontstaan.

Over Arlande

Arlande begeleidt organisaties in de zorg bij complexe veranderopgaven. Wij ondersteunen bij vraagstukken rondom samenwerking, organisatie-inrichting en besluitvorming, met oog voor zowel structuur als gedrag.

Over de auteur

Martijn Kuiper is consultant bij Arlande. Hij begeleidt organisaties bij vraagstukken in de zorg, met een focus op samenwerking tussen zorg, welzijn en het sociaal domein. Hij werkt op het snijvlak van strategie, uitvoering en verandering.

///
ARLANDE.

WAAR START JOUW

ambitie