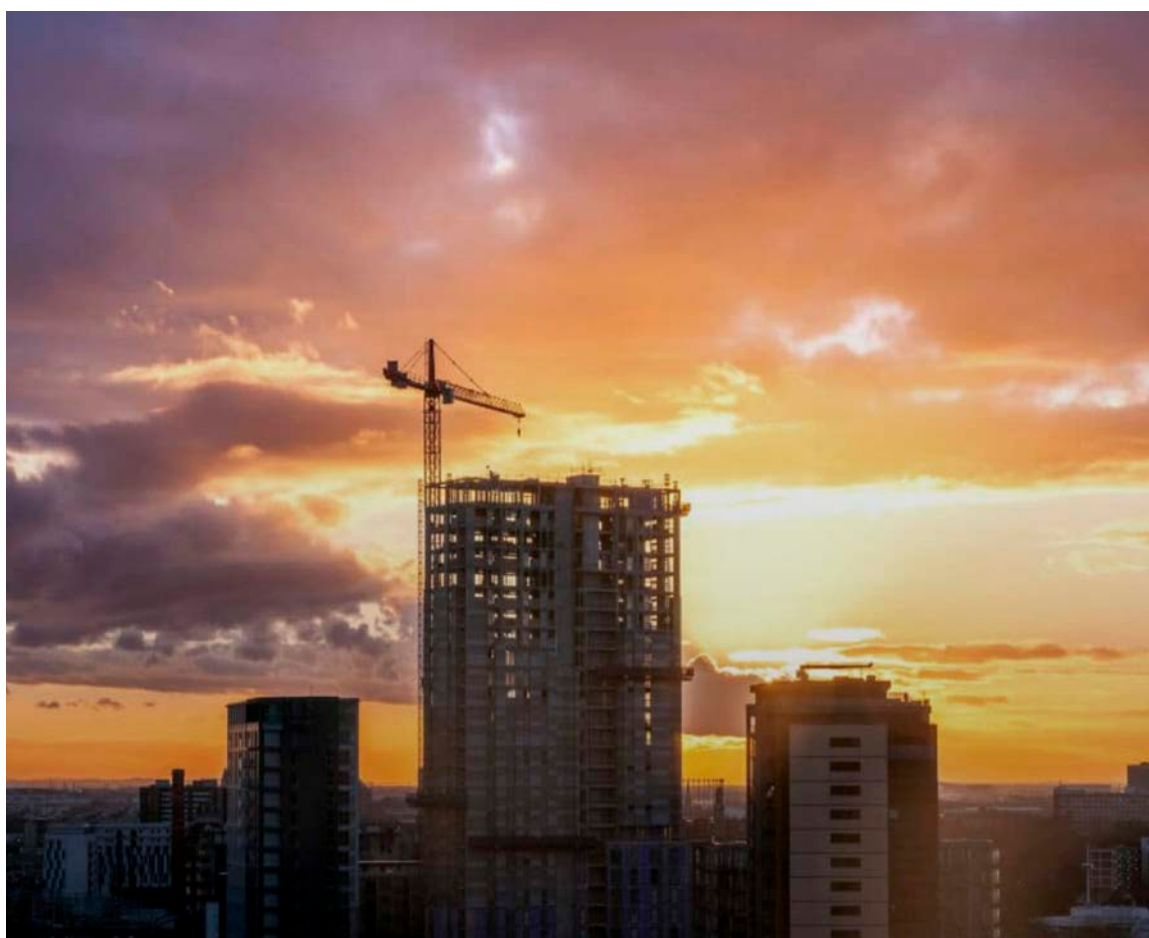




Draagvlak is het eerste fundament van elk woonzorggebouw

Tekst & beeld Robert Kromhof

Gepubliceerd in magazine 'Bouwen aan de Zorg' nr. 03 2026



Het realiseren van woonzorggebouwen wordt steeds complexer. Als oorzaken worden meestal strengere regelgeving, hogere kwaliteitseisen en stijgende bouwkosten genoemd. Minder aandacht is er voor een factor die minstens zo bepalend is voor het slagen van een project: draagvlak.

In de projectbeheersing wordt doorgaans gestuurd op organisatie, geld, tijd, informatie en kwaliteit. Bij zorgbouw hoort daar een zesde beheer-aspect bij: draagvlak. Niet als communicatief sluitstuk en evenmin als vanzelfsprekend gevolg van een goed ontwerp, maar als een opgave die vanaf de eerste verkenning aandacht vraagt.

Draagvlak is niet volledig maakbaar. Ook na een zorgvuldig proces kunnen belangen botsen en kan weerstand blijven bestaan. Wel kunnen de voorwaarden voor vertrouwen, betrokkenheid en een aanvaardbaar besluitvormingsproces bewust georganiseerd worden.

Moet er wel nieuwbouw komen?

Elk woonzorgproject zou moeten beginnen met de vraag of nieuwbouw werkelijk de beste oplossing is. Nieuwbouw is immers de meest ingrijpende manier om een huisvestingsprobleem op te lossen.

In de jaren zestig en zeventig werden veel ouderen ondergebracht in grootschalige woonvoorzieningen aan de randen van steden en dorpen. Winkels, voorzieningen en sociale contacten lagen daardoor niet altijd meer op loopafstand. Die geschiedenis laat zien dat een nieuw gebouw niet automatisch tot een betere leefomgeving leidt.

Renovatie, uitbreiding, vervangende nieuwbouw op dezelfde locatie of herbestemming van een bestaand gebouw in de wijk kunnen geschiktere alternatieven zijn. De keuze moet daarom niet alleen gebaseerd worden op beschikbare grond, bouwvolume en investeringskosten. Ook het dagelijkse leven van de toekomstige bewoners moet worden meegewogen. Zijn winkels, openbaar vervoer en maatschappelijke voorzieningen dichtbij? Is er ruimte voor groen, ontmoeting en beweging? Wat betekent het project voor verkeer, parkeren, geluid, privacy en omgeving? Zijn er risico's rond flora en fauna, bodemkwaliteit of externe veiligheid?

Wanneer de kans op problemen reëel is, loont het om bepaalde onderzoeken al in de initiatieffase uit te voeren. Een quickscan naar flora en fauna of een eerste verkeerskundige analyse kosten relatief weinig in vergelijking met een project dat later vastloopt.

Aan het begin van het proces kan een plan nog worden aangepast of beëindigd. Naarmate meer tijd, geld en reputatie zijn geïnvesteerd, wordt dat steeds moeilijker.



Bewoners van de wijk zijn het niet eens met de gemeente.

De schijn van zekerheid

In de verkennende fase proberen opdrachtgevers begrijpelijkerwijs zoveel mogelijk zekerheid te verkrijgen. Er worden haalbaarheidsstudies opgesteld, risicoanalyses gemaakt en financiële scenario's doorgerekend. Die instrumenten zijn noodzakelijk, maar hun voorspellende waarde kent grenzen. Niemand weet precies hoe de zorgvraag, regelgeving, domotica, financiering en personeelsbeschikbaarheid zich over twintig jaar zullen ontwikkelen. Uitgebreide rapporten en spreadsheets kunnen daardoor een grotere mate van zekerheid suggereren dan werkelijk bestaat.

Een stevig projectfundament ontstaat niet alleen door meer onderzoek te laten uitvoeren. Minstens zo belangrijk is dat de initiatiefnemer leert kijken vanuit de perspectieven van alle betrokken partijen: bewoners, naasten, medewerkers, cliëntenraden, gemeente, omwonenden, financiers en andere belanghebbenden. Een vast stappenplan dat automatisch tot draagvlak leidt, bestaat niet. Ieder project kent een eigen omgeving, geschiedenis en krachtenveld. De kwaliteit van het proces wordt daarom bepaald door het vermogen om belangen vroeg te herkennen en voortdurend opnieuw af te wegen.

Begin bij het dagelijks leven van bewoners

Een woonzorggebouw moet niet beginnen met een standaard Programma van Eisen. Het vertrekpunt is het leven dat toekomstige bewoners er moeten kunnen leiden. Dat vraagt om meer dan een lijst met oppervlakten, functies en technische eisen. Ook beleving, herkenbaarheid, veiligheid, zelfstandigheid, privacy en mogelijkheden tot ontmoeting moeten in beeld worden gebracht.

Een bewonerspanel kan daarbij waardevolle informatie opleveren. Zo'n panel kan bijvoorbeeld bestaan uit bewoners met ervaring in recente nieuwbouw en renovatie, aangevuld met bewoners van de bestaande locatie. Ook naasten, leden van cliëntenraden en zorgprofessionals kunnen worden betrokken.

Het panel is geen representatieve afspiegeling van alle toekomstige bewoners en mag niet als legitimatie van reeds genomen besluiten worden gebruikt. Het is een manier om ervaringen, behoeften en zorgen vroegtijdig zichtbaar te maken. Bij bewoners met dementie, ernstige verstandelijke beperkingen of communicatieproblemen zijn aanvullende methoden nodig. Observaties, gesprekken met naasten, proefopstellingen en het volgen van dagelijkse routines leveren dan vaak meer bruikbare inzichten op dan een reguliere vergadering. De centrale vraag is niet alleen welke ruimten nodig zijn, maar vooral wat bewoners daar dagelijks moeten kunnen doen en ervaren.



Informatie met QR-code op het bouwhekwerk

Presenteer niet meteen een eindbeeld

Initiatiefnemers denken vaak dat draagvlak ontstaat door een uitgewerkt ontwerp met overtuigende artist impressions te presenteren. Voor bestuurders of financiers kan zo'n presentatie aantrekkelijk zijn. Voor omwonenden, toekomstige bewoners en gemeentelijke adviseurs kan zij juist het tegenovergestelde effect hebben. Een definitief ogend plan wekt namelijk de indruk dat de belangrijkste beslissingen al zijn genomen. Formeel wordt om een reactie gevraagd, maar inhoudelijk lijkt er nauwelijks nog ruimte voor invloed. Dat vergroot het wantrouwen.

Draagvlak krijgt meer kans wanneer een plan zich zichtbaar en stapsgewijs ontwikkelt. In het begin kan worden gesproken over uitgangspunten, varianten en randvoorwaarden. Pas daarna volgen stedenbouwkundige keuzes, bouwmassa's en een uitgewerkt ontwerp. In deze fase moet ook duidelijk zijn wat wel en niet bespreekbaar is. Participatie zonder afgebakende speelruimte leidt tot teleurstelling. Wanneer bijvoorbeeld het aantal zorgplaatsen, de locatie of een deel van het bouwvolume vaststaat, moet dat openlijk worden gezegd. Tegelijkertijd moet zichtbaar zijn op welke onderdelen belanghebbenden daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen.

Verschillende partijen, verschillende posities

Bij zorgbouw zijn veel partijen betrokken, maar zij hebben niet allemaal dezelfde rol. Toekomstige bewoners en medewerkers zijn de gebruikers van het gebouw. Omwonenden zijn belanghebbenden die gevolgen kunnen ondervinden voor hun woon- en leefomgeving. Ambtenaren adviseren en toetsen binnen wettelijke en beleidsmatige kaders. Het gemeentebestuur neemt formele besluiten. Financiers en toezichthouders beoordelen de haalbaarheid en continuïteit. Het is daarom onnauwkeurig om al deze groepen simpelweg als medebeslissers te behandelen. Hun belangen, verantwoordelijkheden en formele bevoegdheden verschillen. Een goede krachtenveldanalyse maakt zichtbaar wie invloed heeft, wie gevolgen ondervindt en wie kennis bezit die voor het project noodzakelijk is. Op basis daarvan kan bepaald worden wie wanneer en op welke wijze betrokken moet worden.

Opvallend is dat toekomstige bewoners in besluitvormingstrajecten gemakkelijk naar de achtergrond verdwijnen. Technische, financiële en ruimtelijke belangen zijn doorgaans goed georganiseerd. De belangen van kwetsbare ouderen of mensen met een verstandelijke beperking zijn dat veel minder. Juist daarom moet niet het gebouw, maar hun dagelijkse leven het uitgangspunt blijven.



Bewoner Lenie vertelt over haar eerste ervaringen in de nieuwbouw bij de opening.

Weerstand is niet per definitie onredelijk

Nieuwbouw veroorzaakt vrijwel altijd onzekerheid. Omwonenden kunnen zich zorgen maken over verlies van uitzicht, aantasting van privacy, waardevermindering, verkeersdruk, parkeerproblemen of het verdwijnen van groen. Die bezwaren mogen niet automatisch worden afgedaan als behoudzucht. Omwonenden beoordelen een plan vanuit een ander risicoperspectief dan de initiatiefnemer. Waar de initiatiefnemer kansen ziet, zien zij mogelijk vooral verlies of overlast. Sommige zorgen zijn emotioneel, andere zijn feitelijk en goed onderbouwd.

Weerstand betekent daarom niet direct dat een plan slecht is. Zij kan ook laten zien dat mensen zich sterk verbonden voelen met hun omgeving. De juiste reactie is niet om bezwaren zo snel mogelijk te weerleggen, maar om te onderzoeken wat erachter ligt. Is de verkeersdrukte werkelijk het grootste probleem of bestaat er vooral wantrouwen omdat eerdere toezeggingen niet zijn nagekomen? Gaat het bezwaar over bouwhoogte of over de angst om privacy te verliezen? Pas wanneer achterliggende belangen duidelijk zijn, kan worden beoordeeld welke aanpassing, uitleg of afspraak zinvol is.

Geen schijnparticipatie

Tijdens informatieavonden wordt soms een win-winsituatie gepresenteerd terwijl het plan feitelijk al grotendeels vaststaat. De bijeenkomst is dan vooral bedoeld om het project zonder grote wijzigingen door de



Lenie kookt voor haar medebewoners in de ontmoetingsruimte. Beeld: L Weststrate.

besluitvorming te loodsen. Die aanpak is doorzichtig. Zodra kritiek ontstaat, schieten initiatiefnemers in de verdediging, omdat aanpassingen geld en tijd kosten. Omwonenden verhardens vervolgens eveneens hun standpunt. Een plan zonder serieuze dialoog doordrukken vergroot doorgaans de weerstand. Dat betekent niet dat ieder bezwaar moet worden overgenomen of dat volledige consensus haalbaar is. Wel moet zichtbaar zijn dat argumenten serieus worden onderzocht en dat participatie soms daadwerkelijk tot aanpassingen leidt.

Bij gebieds- en zorgontwikkeling zijn meestal concessies nodig. Die hoeven niet symmetrisch te zijn, maar het proces moet wel navolgbaar en geloofwaardig zijn. Wanneer een voorstel niet kan worden overgenomen, moet helder worden uitgelegd waarom niet.

Luisteren voordat er wordt gezonden

Grootschalige informatieavonden zijn niet altijd de beste manier om informatie op te halen. Inloopbijeenkomsten en persoonlijke gesprekken bieden vaak meer ruimte voor nuance. Zeker met direct aangrenzende burens is vroeg persoonlijk contact meestal waardevoller dan een algemene brief of presentatie.

Draagvlak bevorderen begint met luisteren. Niet onmiddellijk reageren of verdedigen, maar eerst begrijpen hoe anderen naar het plan kijken. Digitale middelen kunnen daarbij helpen. Een interactieve website of digitaal platform kan bewoners de mogelijkheid geven om vragen te stellen, aandachtspunten te melden en voorstellen te doen. Zo'n platform moet niet vooral worden gebruikt om grote hoeveelheden informatie te zenden. De meerwaarde ligt juist in het verzamelen, ordenen en beantwoorden van signalen uit de omgeving.

Uiteindelijk helpt het om gemeenschappelijke belangen zichtbaar te maken. De meeste betrokkenen willen een prettige buurt, goede zorg, een veilige leefomgeving en een zorgvuldig gebruik van schaarse ruimte. Daarmee verdwijnen belangenconflicten niet, maar ontstaat wel een constructiever vertrekpunt voor het gesprek.

De test begint na de oplevering

Een project is niet geslaagd omdat het gebouw technisch is opgeleverd, binnen budget is gebleven en aan het Programma van Eisen voldoet. De werkelijke test begint wanneer bewoners er wonen, medewerkers er werken en naasten er op bezoek komen.

Kunnen bewoners zich oriënteren? Voelen zij zich thuis? Ontstaan er spontane ontmoetingen? Werken looproutes en gezamenlijke ruimten zoals bedoeld? Is de personele inzet haalbaar? Hoe functioneert het gebouw in relatie tot de buurt?

Een evaluatie na ingebruikname zou daarom standaard onderdeel van het project moeten zijn. Niet alleen om gebreken te herstellen, maar ook om lessen vast te leggen voor volgende ontwikkelingen.

Een woonzorggebouw kan op tijd, binnen budget en volgens alle technische eisen worden gerealiseerd en maatschappelijk toch tekortschieten. Daarom hoort draagvlak niet thuis in een communicatieplan aan het einde van het proces.

Het is het zesde beheersaspect van zorgbouw en vraagt vanaf de eerste haalbaarheidsverkenning om structurele aandacht.

