

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	11
Deel I. Ontdekken, begrijpen en willen	17
1. Hoe maak je een goede start met de ontwikkeling van een plek die klopt?	18
2. Hoe dicht je het gat tussen de dynamiek van zorg en vastgoed?	28
3. Hoe krijg je grip op het ontwikkelproces?	38
4. Hoe geef je als opdrachtgever richting zonder alles te regisseren?	49
Deel II. Denken, kiezen en koers bepalen	59
5. Z – Hoe maak je van je visie een stevig vertrekpunt?	60
6. O – Hoe weet je of je genoeg weet om te besluiten?	69
7. R – Hoe wordt richting het verschil tussen starten en slagen?	79
8. G – Hoe creëer je gedeeld eigenaarschap?	87

Deel III. Doen, toepassen en uitwerken	97
9. V – Hoe maak je keuzes die je kunt bouwen, beleven en bewaken?.....	98
10. U – Hoe geef je richting aan je concept?.....	109
11. L – Hoe landt de visie in het Programma van Eisen?.....	119
Deel IV. Doorleven, delen en levend houden	129
12. D – Hoe maak je strategie tastbaar in gedrag en keuzes?.....	130
13. I – Hoe zet je je nieuwe verhaal in beweging?.....	139
14. G – Hoe houd je je gedachtegoed levend?.....	147
De volgende stap	155
Over de auteur	157
Nawoord	161
Inspiratie- & bronnenlijst	165

Hoe maak je een goede start met de ontwikkeling van een plek die klopt?

Een huisvestingsopgave is zelden alleen een bouwopgave. Zeker in de zorg, waar een (ver)nieuw(de) plek diep ingrijpt in hoe mensen wonen, werken en zorgen. Het is een veranderproces waarin visie, gedrag en ruimte vanaf het begin met elkaar verbonden moeten zijn. Zodat het gebouw straks klopt. Niet alleen in beton, maar ook in betekenis. Een sterke start voorkomt dat je straks investeert in stenen die niet werken voor de mensen en processen waarvoor ze bedoeld zijn. Het bespaart faalkosten, verhoogt gebruikswaarde en geeft koersvastheid.

Visie, gedrag en ruimte

Een nieuwe plek ontwikkelen vraagt talloze keuzes: doelgroepen, samenwerking, bouwkundige eisen, duurzaamheid. Veel organisaties starten te snel in functies en vierkante meters, terwijl de kernvraag is: Wie willen we zijn, hoe werken we samen en wat voor plek past daarbij?

Zonder een zorgvuldige aanpak loop je het risico dat huisvesting los komt te staan van de bedoeling. Dan klopt het gebouw op papier, maar niet in gebruik en dat kost meer dan alleen geld. Juist daarom is een aanpak nodig die helpt om visie, gedrag en ruimte vanaf de start van je ontwikkeling te verbinden. Een aanpak die zorgt voor samenhang, eigenaarschap en keuzes die kloppen van visie naar stenen. Deze aanpak heet: **ZORGVULDIG**.

Zorgvuldigheid geen luxe, maar noodzaak

'In 2016 werd ik projectleider van de herontwikkeling van een verzorgingshuis. De ambitie: op een deel van de verdiepingen kleinschalig groepswonen realiseren voor ouderen met een intensieve ondersteuningsvraag. De begane grond zou een open buurtvoorziening worden, met ruimte voor ontmoeting, dagbesteding en welzijnsactiviteiten.

De samenwerkingsovereenkomst met de Woningcorporatie en de Gemeente lag er al, de aannemer was gekozen. Mijn opdracht: zorgen dat het ontwerp aansloot bij de doelgroep en de principes van het kleinschalig wonen. Technisch en functioneel klopte het ontwerp. Althans, dat dachten we. Tot vlak voor de ingebruikname in 2018. Toen het zorgteam de locatie voor het eerst zag, was hun reactie: 'Maar... zo werken wij helemaal niet.' De nieuwe woonvorm vroeg om een compleet andere werkwijze. Een waarin zij niet begeleid waren.

Een jaar later, inmiddels als strategisch ontwikkelaar, kruiste het dossier opnieuw mijn bureau. Niet alleen hier, maar ook op andere locaties werd het concept van kleinschalig wonen heroverwogen. De conclusie: het sloot niet langer aan bij de koers van de organisatie. De locatie kreeg uiteindelijk (en gelukkig) een andere bestemming.'

Deze ervaring is niet op zichzelf staand. In meerdere projecten zie je hetzelfde patroon terug: keuzes die te laat gemaakt worden, teams die zich onvoldoende gehoord voelen of een ontwerp dat toch niet zo goed blijkt te passen bij de bedoeling van de organisatie.

De ZORGVULDIG-aanpak

Hoe zorg je dat visie, gedrag en ruimte vanaf dag één in samenhang worden ontwikkeld? Die vraag ligt aan de basis van de ZORGVULDIG-aanpak. Geen blauwdruk, maar een procesaanpak die koers bepaalt, eigenaarschap creëert en bouwt aan een plek die klopt in beleid, gedrag en gebouw.

Deze aanpak begint niet bij vierkante meters, maar bij de bedoeling. Je maakt scherpe keuzes over wie je wilt zijn, hoe je samenwerkt en wat je wilt betekenen. Vanaf de start neem je regie, houd je tempo zonder stappen over te slaan en zorg je voor afstemming tussen strategie, ontwerp en uitvoering.

Zo voorkom je herstelwerk en verlies van draagvlak. Je legt de basis voor plekken die verbinden, uitnodigen en toekomstgericht gebouwd zijn. Een zorgvuldige aanpak levert niet alleen inhoudelijke winst op, maar ook financieel rendement, energie en vertrouwen. Want een zorgvuldige aanpak levert ook structurele meerwaarde in euro's, energie en vertrouwen.

De bedoeling

Ga altijd uit van de bedoeling. Stel jezelf en je team steeds de vraag: *Waarom doen we dit eigenlijk?* Formuleer het antwoord vanuit de visie en waarden die onder je zorgconcept liggen. Vertaal dat vervolgens naar concreet gedrag, samenwerking en fysieke ruimte. Zo houd je keuzes, processen en ontwerpbeslissingen verbonden met wat er echt toe doet. En bouw je aan een plek die klopt.

Tien zorgvuldig gekozen pijlers

De ZORGVULDIG-aanpak bestaat uit tien pijlers die samen een iteratief proces vormen. Ze begeleiden je stap voor stap van

visie naar gedragen keuzes in ontwerp en realisatie. Het is geen strak lineair pad, maar een proces dat houvast en richting geeft, tegelijk beweging en eigenaarschap stimuleert, ruimte biedt voor daadkracht en leren door te doen, en waarin samenwerking en verbinding centraal staan. Zo hou je koers in elke fase van je project, zonder de bedoeling uit het oog te verliezen.

Samen vormen deze pijlers het acroniem **ZORGVULDIG**. Elke pijler helpt je om visie, gedrag en fysieke omgeving met elkaar te verbinden, van abstracte ideeën naar betekenisvolle stenen.



Maak kennis met de pijlers

Een aanpak is pas waardevol als je ermee kunt werken. Op de volgende pagina's lees je per pijler wat deze inhoudt, waarom hij belangrijk is en wat je kunt verwachten in het bijbehorende hoofdstuk.

Elke pijler bevat reflectievragen, voorbeelden en handvatten om vanuit beleid, gedrag en ruimte tot integrale besluiten te komen. Zo ontstaat een consistent proces waarin inhoudelijke en praktische keuzes samenkomen voor een plek die klopt.

‘Het begint bij de koers die stevig staat. Een helder toekomstbeeld dat richting geeft aan alle keuzes. Wat willen we betekenen in het leven van mensen, nu en straks? Waar staan we voor en wat willen we absoluut niet verliezen?’

Susan Veenhoff

Deze pijlers geven richting, creëren samenhang en zorgen dat visie, gedrag en keuzes met elkaar verbonden blijven.

Zorg voor visie

Veel organisaties hebben een visie, maar gebruiken deze onvoldoende als fundament voor hun huisvestingskeuzes. Hoofdstuk 5 laat zien hoe je jouw bestaande visie vertaalt naar concrete kaders voor ontwerp, gedrag en gebruik, zodat elke investering bijdraagt aan duurzame waarde in kwaliteit en euro's. Op strategisch niveau geef je koers en maak je financieel onderbouwde keuzes; tactisch vertaal je deze naar plannen en prioriteiten; operationeel breng je

de visie tot leven in de dagelijkse praktijk. Met zeven ingrediënten, van scherp formuleren tot levend houden, wordt je visie het kompas dat richting, energie en resultaat geeft, en voorkomt het dat je bouwt zonder betekenis.

Ordenen en structureren

Door eerst te ordenen en structureren, leg je een stevig fundament voor scherpe, gedragen keuzes die inhoudelijk en financieel kloppen. In hoofdstuk 6 lees je hoe je voorkomt dat vastgoedbeslissingen gebaseerd worden op aannames of haast. Je kijkt met zes 'brillen' naar je opgave: doelgroep, fysieke omgeving, strategie, netwerk & organisatie, exploitatie, en samenwerking & communicatie. Elk perspectief onthult risico's en kansen, zodat je geen symptoombestrijding doet, maar de kern raakt. Dit betekent: investeren met vertrouwen, draagvlak en toekomstbestendigheid, zodat elke euro en elke meter bijdraagt aan duurzame waarde voor mensen, organisatie en samenleving.

Richting bepalen

Zonder gedeeld kompas vervliegt energie in losse initiatieven; met duidelijke richting verbind je ambitie aan uitvoering en dit versnelt besluitvorming. Het ZORGVULDIG-canvas helpt je om visie, gedrag, ruimte en organisatie in één strategisch raamwerk te brengen. Zo maak je doelen concreet, risico's zichtbaar en eigenaarschap sterker. In hoofdstuk 7 ontdek je hoe richting het verschil maakt tussen starten en echt slagen. Met minder bestuurlijke ruis, meer resultaat en investeringen die bijdragen aan betekenisvolle zorg. Richting geven is niet alleen leiderschap, maar zorgen dat elke keuze doelgericht, gedragen en toekomstbestendig is.

Gedeeld eigenaarschap

Gedeeld eigenaarschap is méér dan betrokkenheid: het is het gevoel dat een project ook van jou is. Zonder dat gevoel verdwijnt energie, vertragen besluiten en verwatert de samenwerking. Met duidelijke rollen, mandaten, ritme en symboliek groeit eigenaarschap mee met het project en blijft het ook na oplevering levend. Hoofdstuk 8 laat zien wat dit betekent. Door vanaf de start verantwoordelijkheid te delen, taal en ruimte betekenisvol in te zetten en vaste rituelen te creëren, bouw je aan blijvende verbondenheid en gedragen resultaten.

Vertalen naar concept

Elk huisvestingsproject vraagt om een uniek, krachtig concept als ruggengraat. Een concept dat gestoeld is op vier bouwstenen: visie, kernwaarden, richtinggevende principes en KPI's. Zo voorkom je valse helderheid en zorg je dat elke beslissing past bij de bedoeling waarmee en de mensen voor wie je bouwt. Door visie tastbaar te maken in gedrag, ontwerp en meetbare resultaten, wordt het concept een dagelijks kompas dat kwaliteit, beleving en financiële duurzaamheid verbindt. Hoofdstuk 9 laat zien hoe je van visie naar keuzes komt die je kunt bouwen, beleven en bewaken.

Uitwerken conceptdragers

Via zes conceptdragers geef je richting aan je zorgconcept, zodat het niet alleen klopt op papier, maar ook leeft in de praktijk. Hoofdstuk 10 laat zien hoe. De dragers doelgroep, fysieke omgeving, strategie, netwerk & organisatie, exploitatie, en samenwerking & communicatie verbinden visie met dagelijks gedrag, ruimte en langetermijnkeuzes. Ze maken samenhang zichtbaar, geven houvast bij besluiten en zorgen dat iedereen hetzelfde verhaal vertelt. Door elke drager scherp te formuleren en te verbinden, bouw je aan een concept dat presteert en betekenisvol is.

Lijn doorzetten in Programma van Eisen

Vertaal je visie, kernwaarden en conceptdragers naar een Programma van Eisen (PvE) dat richting geeft en resultaat oplevert. In de ZORGVULDIG-aanpak is het PvE geen technische bijlage, maar het strategisch hart van je project: een toetsbaar kompas dat gebruik, gedrag, ruimte en techniek met elkaar verbindt. Hoofdstuk 11 laat zien hoe je met de vier dimensies functioneel, ruimtelijk, relationeel en technologisch vastlegt wat de bedoeling betekent in de praktijk.

Doorleven en doen

Doorleven betekent vanaf dag één oefenen, testen en bijstellen in gedrag, keuzes en samenwerking. Kleine pilots, mini-experimenten en tastbare acties maken abstracte plannen concreet en versterken eigenaarschap. Hoofdstuk 12 laat zien hoe je strategie al tijdens de ontwikkeling tot leven brengt, zodat visie en kernwaarden niet verwateren tot de oplevering. Met duidelijke koershouders, betekenisvolle KPI's en betrokken teams voorkom je terugval in oude patronen. Zo wordt strategie geen papieren tijger, maar een levend kompas dat direct impact heeft op resultaat en beleving.

‘Het moeilijkste stuk is het implementeren van een nieuw concept en dit volhouden. Volhouden maakt het tot een succes. Als je altijd alleen maar op de korte termijn reageert, dan krijg je in de toekomst niet iets anders.’

Sophie Keulemans

Informereren, inspireren en aanzetten

Elke huisvestingsopgave is ook een veranderopgave, en sterke communicatie is daarin een strategische sleutel. Door te vertellen (heldere taal), beleven (tastbare ervaringen) en bewaken (vaste toetsmomenten) ontstaat eigenaarschap bij alle betrokkenen. Deze zes conceptdragers vormen hierbij de motor, zodat koers en bedoeling voelbaar blijven in het verhaal dat je vertelt, de ervaringen die je organiseert en de afspraken die je samen bewaakt. Hoofdstuk 13 laat zien hoe je van een visievol plan naar een levend verhaal gaat dat gedrag, samenwerking en keuzes duurzaam beïnvloedt.

Gedachtegoed levend houden

Hoe houd je het gedachtegoed levend nadat het projectteam is vertrokken en de dagelijkse praktijk weer de overhand krijgt? Zonder gedeeld eigenaarschap en koersbewaking sluipt verval erin, waardoor visie en investering hun waarde verliezen. Met een 'immuunsysteem' opgebouwd uit bewustzijn, reflectie en actie, herken en corrigeer je vroeg signalen van afbrokkeling. Vier aandachtspunten vormen hierbij de peilstok: gedrag (thermometer), ruimtelijke beleving (barometer), reflectieritme (hartslag) en eigenaarschap (antistoffen). In hoofdstuk 14 lees je dat dit geen zachte ambitie is, maar een harde succesfactor om koers, kwaliteit en rendement blijvend te borgen.

Wat je kunt verwachten

Dit boek neemt je stap voor stap mee van visie naar betekenisvolle huisvesting.

In **deel I** ontdek, begrijp en wil je. Je verbindt je vastgoedvraag aan koers en organisatie, ziet wanneer je invloed kunt hebben en zet jezelf als opdrachtgever stevig neer om koers te houden en samenwerking te versterken.

In **deel II** denk, kies en bepaal je koers. Je maakt kennis met de stappen die richting geven, eigenaarschap versterken en samenhang creëren.

Deel III laat je doen, toepassen en uitwerken. Je vertaalt de visie naar een concept, werkt met conceptdragers en maakt strategisch onderbouwde keuzes.

In **deel IV** borg, toets en houd je je aanpak levend in uitvoering en dagelijks gebruik. Zo bouw je niet omdat het moet, maar omdat het werkt en blijvend waarde toevoegt.

Aan de slag met de ZORGVULDIG-aanpak

De kracht van deze aanpak zit in het gesprek: met elkaar, over wat echt belangrijk is. Bekijk samen de tien pijlers en bespreek:

- Welke pijler vraagt op dit moment de meeste aandacht in jullie organisatie?
- Welke pijler krijgt (nog) te weinig aandacht of bewustzijn?
- Wat betekent dit voor jullie eerstvolgende stap?

Werk toe naar een korte prioriteitenlijst:

- Welke acties zijn nodig om deze pijlers stevig neer te zetten?
- Wie zijn hierbij onmisbaar?