

5 STAPPEN METHODIEK VOOR WIJKVERNIEUWING #BLIJEWIJKEN



En dan, op een dag, ontstaat het moment waarop de wijk vraagt om een grondige vernieuwing. Niet even lantarenpalen vervangen, een nieuwe buurthuisbeheerder kiezen of een nieuw woningbouwproject lanceren. Er is een integraal toekomstplan nodig met een combinatie van fysieke, economische en/of sociale interventies. Je gaat flink investeren. Hoe wordt de wijk toekomstbestendig vernieuwd? Hoe bouw je aan de veerkracht van de wijk? Hoe werk je richting een blijde wijk? Deze longread biedt je een methodiek.

Als wijktransitiemaker heb ik lol in het werk in bestaande wijken. Allereerst omdat het primair om mensen gaat voor wie de wijk de leefomgeving is waar alles integraal samenkomt, van riool tot een vertrouwd gevoel in de buurt. En omdat een bestaande wijk van je eist dat je je verdiept in alle stakeholders met al hun belangen, in alle wijkenmerken in al zijn uithoeken, in alle lopende projecten en daar vervolgens nog een goede rode draad in ziet...kortom, vernieuwen van een bestaande wijk is complex en messy. Maar, dit zijn de wijken die wij met elkaar hebben gecreëerd en dat geeft ook aan ons de verantwoordelijkheid om ze te vernieuwen. Dus is aan ons de opgave om die complexiteit aan te kunnen. En er blijkt weinig houvast in de academische wereld op dit vlak. Gebaseerd op mijn ervaring, intuïtie en kennis heb ik een methodiek ontwikkeld hoe je deze complexiteit te lijf kan gaan. In deze long read bied ik een stappenplan hoe je een integrale strategie of toekomstplan kunt creëren. Mijn doel is om meer dialoog te genereren over wijktransities en ons daarmee bewuster te worden van onze keuzes, en om samen beter te worden in het vernieuwen van wijken. Deze long read is dus ook een uitnodiging voor reacties en gesprek.

Introductie van 5 stappen van het strategieproces

Om een toekomstplan voor een wijk te maken, doorloop je een strategieproces. Voor dit proces introduceer ik een methodiek van vijf stappen. Met deze vijf stappen ontstaat gaandeweg een integrale visie. Die integraliteit doet recht aan hoe bewoners een wijk beleven. Ook nodigen de vijf stappen uit tot transparantie over gemaakte keuzes, zodat veel mensen de afwegingen kunnen volgen en bij kunnen dragen en het plan daarmee kunnen vernijken.



Als eerste stap is het uiteraard belangrijk om de huidige situatie in de wijk grondig te analyseren. Vervolgens is het waardevol om in de tweede stap te onderzoeken hoe maatschappelijke transities van buitenaf de wijk nu en in de toekomst beïnvloeden. Stap drie is dan het vaststellen van de intrinsieke waarden van waaruit je als ontwikkelaars van het toekomstplan werkt: wat zijn de persoonlijke, professionele en maatschappelijke waarden? De vierde stap is het bepalen hoe de wijk haar veerkracht kan vergroten om toekomstbestendig te worden. Deze vier stappen of pijlers vormen samen de fundering. De vijfde en

laatste stap is het creatieve deel van het strategieproces: het is de synthese van alle informatie uit de eerdere stappen, die leidt tot toekomstplan dat richting geeft aan de uitvoering van de vernieuwing.

De inhoudsopgave van een toekomstplan op basis van deze vijf stappen zou er dan als volgt uit kunnen zien, waarbij de punten 1 tot en met 4 in feite de vier pijlers zijn waarop de strategie in stap 5 wordt gebouwd:

1. Analyse van de wijk
2. Impact van maatschappelijke transities op de wijk
3. Waarden voor de wijk
4. Kansen om het veerkrachtniveau van de wijk te vergroten
5. Strategie voor de wijk: wat is ons huidige beeld van de wijk, welk toekomstbeeld zien we voor ons en wat zijn onze leidende principes voor de vernieuwing in het komende decennium?

In deze longread worden alle vijf de hoofdstukken één voor één behandeld. Additioneel gaan de laatste paragrafen kort in op het proces om tot een strategie te komen en op de uitvoering, omdat beide voor het uiteindelijke resultaat minstens zo belangrijk zijn als de inhoud van het toekomstplan.

Vooraf: de wijk ontmoeten vanuit een systemisch perspectief

Een wijk is de plek waar zich voor bewoners hun leven afspeelt. In alle facetten. Professionals daarentegen houden zich bezig met één facet: de specialist van openbare werken met riool, de gebiedsmanager van de corporatie met woningen, de dienst werk en inkomen met bemiddeling naar werk en/of uitkering, de vastgoedspecialist van de gemeente met een schoolgebouw, de vastgoedeigenaar van winkelpanden met de huurprijs en de branchering, de busmaatschappij met de keuze voor een halte etc.

Een moment van wijkvernieuwing is ook het moment waarop het samenspel tussen al die facetten niet meer de gewenste uitkomst oplevert. Je móét daarom naar het geheel kijken. Dat niet doen door te simplificeren is verleidelijk, want het geeft een gevoel van controle. Maar de realiteit is dat de wijk complex is. De uitnodiging is om de uitdaging aan te gaan om het systeem dat de wijk is in al zijn complexiteit te ontmoeten, te leren kennen, lastige afwegingen te maken en tot keuzes te komen over de toekomstkoers.

Ik ben in de geschiedenis van steden en dus van wijken gedoken om te kijken of ik een rode draad ontdekte. En als je het werk leest van bijvoorbeeld Lewis Mumford (1961) en Ben Wilson (2021) over de geschiedenis van steden, is het duidelijk dat wijken – van de eerste nederzettingen tot de stad Uruk, en van Barcelona tot Mumbai – steeds dezelfde herkenbare elementen hebben. En het gebruik van die elementen helpt in het benaderen van een wijk.

Ik onderscheid zes kernelementen (ook wel functies of domeinen) die samenkomen in een wijk:

1. Medebewoners
2. Vastgoed
3. Openbare ruimte
4. Voorzieningen
5. De omgeving van de wijk

Of een wijk nu fantastisch is of dat bewoners er in ellende leven, deze elementen zijn een constante. Hun vorm kan verschillen, maar hun functie blijft hetzelfde. Hun samenspel bepaalt het karakter van een wijk.



We lopen deze elementen één voor één langs.

1. Medebewoners

De Nederlandse dichter, Jules Deelder, schreef heel passend: "De omgeving van de mens is de medemens." Een wijk is allereerst een plek waar mensen wonen. Een stad en een wijk bestaan niet zonder mensen. Mensen van verschillende leeftijden en achtergronden. Soms sterk verbonden in een sociaal netwerk, soms alleen herkenbaar van gezicht in de straat. Actief in de wijk of alleen aanwezig om te eten en te slapen.

2. Wonen en vastgoed

Deze mensen hebben een veilige plek nodig tegen weersomstandigheden en voor privacy – of het nu hoogbouw is of grondgebonden woningen. Ook creëren mensen plekken om elkaar te ontmoeten, van kerk tot winkel en van kantoor tot sportplek.

3. Openbare ruimte

Dit is de niet-private of opengestelde ruimte waarin mensen zich bewegen tussen privéruimtes. Deze ruimte is gevuld met natuur, wegen, mobiliteit, geparkeerde auto's, culturele plekken, pleinen en speelplaatsen. En speelt zich soms, zoals in Hong Kong, op meerdere lagen af: snelwegen op straatniveau en voetpaden met bomen op de eerste verdieping. De

openbare ruimte heeft grote invloed op de wijk. Te leeg voelt ongemakkelijk, te vol ook. En een weefsel zoals van Hausmann in Parijs doet iets anders dan de organische groei rond moskeeën van Fez.

De openbare ruimte is ook de plek voor de infrastructuur van basisvoorzieningen zoals energie, water, afval en riolering. Of het nu gasflessen in Mexico zijn of zonne-energie in Denemarken – ieder huishouden heeft een vorm van energie nodig. Hetzelfde geldt voor water: kraanwater, flessen of een put. Ook in het oude Mesopotamië, dat wordt beschouwd als de plek van de eerste stad ter wereld, bestonden afval- en rioleringssystemen.

4. Faciliteiten

Mensen komen samen om te bidden, te spelen, boodschappen te doen, te eten, te drinken en te werken. Ze bewegen van hun huis naar: winkels, markten, restaurants, werkplekken etc. Deze plekken zijn cruciaal voor de beleving van de wijk. Het is niet voor niks dat er opeens in de afgelopen jaren een gesprek is over de 15-minuten stad, waarbij de belangrijkste voorzieningen bij voorkeur binnen handbereik zijn.

5. De omgeving

De wijk staat nooit op zichzelf. Hij is onderdeel van een stad, een regio, een land. Zo hebben bijvoorbeeld in het huidige Marrakech overheid en private partijen flink geïnvesteerd in toerisme, wat het leven in medina-wijken in grote mate beïnvloedt. Bewoners van de media verhuizen naar nieuwe wijken, hun woningen worden hotels, huurprijzen voor kleine winkels stijgen en gaan over in handen van internationale ketens. Allemaal onder invloed van wat er in de omgeving gebeurt.

Deze elementen vormen samen het systeem van de wijk en dat geeft enige structuur in het doorlopen van de vijf stappen. Tegelijk helpt het betrokken specialisten om oog te blijven houden voor de complexiteit van vele onderlinge afhankelijkheden in een wijk.

Kaleidoscoop-analyse, Stap I

Geen enkele wijk is hetzelfde, en de eerste stap is om de plek echt goed te leren kennen. Bij het vernieuwen van een bestaande wijk begin je niet met een blanco canvas en dat maakt het juist interessant. Wat is de unieke essentie die deze plek onderscheidt van andere plekken? Vermoedelijk was er ooit een tijd waarin de buurt prima functioneerde zoals deze oorspronkelijk ontworpen was. Is dat zo? Of zaten er al vanaf het begin fouten in het ontwerp? Of is er simpelweg veel veranderd? Hebben externe factoren de buurt in problemen gebracht?

Ik stel een bijna kaleidoscopische onderzoeksmethode voor om een compleet beeld van de buurt te krijgen. Het veelzijdige karakter van de methode zorgt ervoor dat je de buurt vanuit verschillende perspectieven bekijkt, de verschillende lagen van de realiteit ervaart en voorkomt dat je in een tunnelvisie terechtkomt. Dit betekent ook dat de analyse nooit door slechts één persoon wordt uitgevoerd. Juist de collectieve intelligentie van velen -en zeker van de bewoners- moet benut worden. Daarnaast is het cruciaal om beschikbare onderzoeksdata te gebruiken om het beeld compleet te maken.



Deze kaleidoscoop-methode die ik gebruik vat ik samen als:

Ben aanwezig, Observeer, Gebruik, Praat, Gebruik data en Lees.

Ben in de buurt: dompel jezelf onder in de wijk. Loop, rij of fiets er rond op een

zondag, op een maandagochtend in de spits, in een avond etc. **Observeer de buurt:** merk op waar het uitnodigend voelt en waar niet. Observeer hoe mensen zich gedragen, hoe het verkeer stroomt en wat de algemene sfeer is. Maak eens een systeemopstelling van de wijk en observeer hoe de elementen op elkaar inspelen of hoe misschien de omgeving van grote invloed is. **Gebruik de buurt:** doe er je boodschappen, bezoek de kerk, volg een workshop, eet in een restaurant. **Praat met mensen,** zowel professionals als bewoners, en vraag hen hoe ze zich voelen in de buurt, wat ze weten over de geschiedenis en de ontwikkelingen. **Gebruik data:** verdiep je in onderzoeksgegevens (en doe eventueel extra onderzoek). Vergelijk data met vergelijkbare buurten en/of met andere periodes om de typische kenmerken en onderliggende ontwikkelingen te begrijpen. En ten slotte: lees. **Lees** oude stedenbouwkundige plannen, recente beleidsplannen en regionale visies om het karakter, de geschiedenis en de verschillende opvattingen over de buurt te begrijpen.

Het allerbelangrijkste is een oprecht open houding van nieuwsgierigheid en aandacht, met een kritische blik op mogelijke vooroordelen of denkpatronen. Plus, een waarderende houding. Dat laatste klinkt misschien als een gekke toevoeging. Maar, om stakeholders te motiveren te investeren in een vernieuwing, wordt vaak de nadruk gelegd op alles wat slecht is in de wijk. Dat is niet alleen respectloos richting bewoners, het leidt ook snel tot een 'fix-mentaliteit'. Ik zie een buurt niet als iets dat 'gefixt' moet of kan worden, maar als een systeem dat uit balans is geraakt. Elke wijk heeft al eigen waarden en potentie. Door die bloot te leggen, te waarderen en te versterken, bewandel je een meer constructieve en respectvolle weg.

Verder zijn er bij deze methode geen strikte richtlijnen. Het is meestal een iteratief proces van aanwezig zijn naar data en weer terug. En er bestaat ook geen ultieme

vragenlijst die garandeert dat je alles te weten komt.

Al kan je de vragen hieronder als een startpunt gebruiken.

Medebewoners

- Hoeveel mensen wonen (of komen) in de wijk? Hoe lang wonen ze er en hoe groot zijn de huishoudens?
- Wat is hun leeftijd, opleidingsniveau, algemene tevredenheid, gezondheid, werk- en financiële situatie?
- Waar gaan kinderen naar school, waar werken volwassenen, waar wordt vrije tijd doorgebracht?
- Waar ontmoeten mensen anderen, kennen ze veel buurtbewoners, wat delen ze met elkaar, zijn ze georganiseerd en wat dragen ze bij aan de buurt?
- Welke buurtinitiatieven zijn er en wat is hun waarde voor de wijk?
- Wat weten de bewoners en hoe voelen ze zich over de wijk, vroeger en nu?
- Hoe waarderen bewoners de andere domeinen?
- Wat zien de bewoners als opvallende veranderingen in de wijk?
- Hoe ziet de bevolkingsgroei eruit en wat is de verwachting?

Woningen en vastgoed

- Hoeveel woningen en ander vastgoed zijn er, en welk type: eigendom, prijsklasse, oppervlakte, uitstraling, kwaliteit, energielabel, gezondheidsscore?
- Is er een match tussen vraag en aanbod? Zo nee, hoe niet?
- Wat is de bezettingsgraad, de mutatiegraad, is er een wachtlijst?
- Wat is de structuur van de gebouwde omgeving, de architectuur en de sfeer die het uitstraalt?
- Hoeveel eigenaren zijn er en zijn zij georganiseerd?
- Wat is er veranderd in de loop der jaren en wat wordt er verwacht?

Openbare ruimte

- Wat is de geschiedenis van het landschap, het stedenbouwkundige weefsel van de wijk, de natuurlijke omgeving en de culturele context?
- Wat zijn kaders vanuit het huidige omgevingsplan?
- Hoe draagt de openbare ruimte bij aan het karakter van de wijk?
- Hoeveel openbare ruimte is er, en is die vooral grijs (stenen) of groen?
- Hoe beïnvloeden kunstobjecten, straatmeubilair, verlichting en gebouwen de openbare ruimte?
- Hoe is de status van natuur: biodiversiteit, groen, water?
- Hoe waarderen mensen de openbare ruimte? Wat is de waargenomen kwaliteit?
- Wat is de (verwachte) verkeersintensiteit en welke plekken worden als onveilig ervaren?
- Wat is het parkeerbeleid, wat zijn de resultaten en hoe groot zijn de fluctuaties?
- Hoe is het mobiliteitsbeeld: passen de mogelijkheden om a naar b te komen, nu en in de toekomst?
- Hoe is de luchtkwaliteit en de geluidskwaliteit?
- Welke evenementen vinden er plaats?

En over de basisvoorzieningen:

- Hoe is de watervoorziening qua beschikbaarheid, prijs en kwaliteit en wat is de verwachting?
- Hoe is de energie-infrastructuur qua werking en prijs en wat is de verwachting?
- Wat is de status van duurzame energie?
- Hoe is het riool- en drainagesysteem (ook in relatie tot klimaatverandering)?
- Is er een kaart beschikbaar met de leidingen van de nutsvoorzieningen?
- Zijn er grote werken gepland?

Voorzieningen

- Welke voorzieningen zijn er op het gebied van werk, onderwijs, sport, cultuur, winkels, religie, zorg, welzijn?
- Zijn ze gecentraliseerd of verspreid door de wijk?

- Hoe is het gebruik en de waardering ervan?
- Zijn kinderopvang, school en werk aanwezig in de wijk en worden die gebruikt door bewoners?
- Is er specifieke kennis of capaciteit in de wijk aanwezig?
- Zijn de voorzieningen vooral op de buurt gericht of op een groter verzorgingsgebied, en worden ze gebruikt door bewoners of gaan zij elders heen — en waarom?
- Welke voorzieningen dragen bij aan het karakter van de wijk?
- Hoe zien de voorzieningen eruit en hoe economisch gezond zijn ze?
- Zijn winkeliers georganiseerd? Zijn er andere samenwerkingsverbanden tussen voorzieningen? Wat is hun invloed?

Omgeving

- Hoe scoort de buurt ten opzichte van haar omgeving?
- Wat is de functie van de buurt in haar omgeving?
- Wat is het karakter van de omgeving en hoe beïnvloedt dat de buurt?
- Welke grote veranderingen vinden plaats en wat staat er op de agenda in de omgeving?

gezicht leken. Bijvoorbeeld: een gebrek aan ontmoetingsplekken in een wijk is niet altijd problematisch. Maar in combinatie met een groeiende trend van individualisering in de maatschappij kan dit plotseling een groot probleem worden.

Mijn advies: begin met een uitgebreide versie van een document waarin alle informatie en interpretaties worden verzameld. Later in het proces, bij de creatieve vijfde stap waarin je het toekomstverhaal bouwt, kies je je finale interpretatie van de informatie.

Met alle informatie kan een eerste stap naar inzicht worden gemaakt. De uitdaging is om de informatie zorgvuldig te interpreteren, de rode draad eruit te destilleren zonder te grofmazig te werk te gaan. Vaak zijn de gegevens en meningen tegenstrijdig of ambigu. Die ambiguïteit kan in de data zelf zitten of in verschillende perspectieven. Een eigenaar kan bijvoorbeeld zeggen dat vastgoed technisch gezien 'voldoende' is en geen renovatie nodig heeft, terwijl bewoners en bezoekers zich daardoor juist onveilig voelen. In zo'n geval kan je concluderen dat het vastgoed toch aan vernieuwing toe is.

Deze analyse is slechts één pijler voor de strategie. Zodra deze informatie wordt gematcht met informatie uit de andere drie pijlers, kunnen bepaalde gegevens belangrijker blijken dan ze op het eerste

Impact van maatschappelijke transitie op de wijk, Stap 2

Wat buiten de wijk in de maatschappij gebeurt kan uiteraard niet buitengesloten blijven tijdens het maken van een toekomstplan, omdat de impact vaak groot is. Denk aan het instorten van de auto-industrie op wijken in Detroit, of het verdwijnen van de mijnbouw op Limburgse wijken.

Schrijven over maatschappelijke transitie is nogal groots. Is het überhaupt mogelijk om een helicopterview te krijgen op deze transitie terwijl ze nog gaande zijn? In deze alinea geef ik een indruk hoe je van hoogboven-over ontwikkelingen een plek kan geven in de strategie-ontwikkeling. Dit vormt de tweede pijler van het bouwen aan een strategie.

Laat ik beginnen met een concreet voorbeeld. In Nederland staat de betaalbaarheid van het publieke (gezondheids)zorgsysteem al jaren onder druk en opeenvolgende kabinetten hebben bezuinigd. Daardoor neemt de toegankelijkheid en beschikbaarheid van zorg ongemerkt (door gebruik van verhullende taal) af. Dit is verbonden met de transitie van het neoliberalisme naar een nieuwe maatschappelijke orde, waarover ik hieronder meer zal zeggen. Deze transitie heeft directe impact op buurten. Mensen die slechts een beetje hulp nodig hebben (dus niet de ernstig zieken in zorginstellingen) blijven in hun eigen huis. Zorg dendert de wijken in, maar deze zijn daar totaal niet voor uitgerust. Sociale netwerken zijn namelijk niet sterk genoeg: burens helpen elkaar niet zó gemakkelijk en familieleden kunnen niet eenvoudig gaan samenwonen, omdat de woningmarkt vastzit en beschikbare woningen niet zijn ingericht op samenleven in groepen. Bewustwording van deze maatschappelijke transitie is onmisbaar bij het maken van keuze voor de toekomst van een wijk.

Op basis van verschillende transitiestudies onderscheid ik vier, samenhangende transitieën en geef ik een indruk van hun impact in de wijk en van denkrichtingen om mee te wegen in de strategie.

1. Een Nieuwe Orde
2. Globalisering
3. Digitalisering
4. Duurzaamheid

Deze indeling is natuurlijk contextgevoelig. En mijn blik, die Noord-Europees geworteld is, doet ook veel. Dus ik vat hieronder samen wat mij opvalt als effect van maatschappelijke transitie in wijken. Binnen een concreet strategieproces moeten de makers van een plan dan ook hun eigen woorden kiezen om de impact van belangrijke transitieën op de buurt te formuleren. Mijn oproep is niet om mijn woorden over te nemen, maar vooral óm deze stap te doorlopen, zodat transparant is waar keuzes vandaan komen en ze daardoor ook besproken kunnen worden.



1. Nieuwe Orde – voorbij kapitalisme en neoliberalisme

Ik denk dat we wereldwijd, door decennia heen, in een versneld tempo zijn gevallen - en nog steeds vallen - voor de betovering van het kapitalisme en het liberalisme (en sinds de laatste twee decennia van de 20e eeuw het neoliberalisme). Dit is een betovering die niet alleen gaat over een bepaalde visie op hoe de markt of economie zou moeten functioneren. Kapitalisme en (neo-)liberalisme vormen namelijk ook een denkframe voor andere cruciale onderdelen van de samenleving, zoals: het gedrag van mensen (dit zijn rationeel calculerende individuen), de rol

van de overheid (die kan klein mogelijk zijn), de rol van bedrijven (de vrije markt is ideaal, ook voor gemeenschappelijke voorzieningen zoals energie, internet, zorg, enzovoort), eigendom van grond (grond is altijd eigendom van iemand en kan dus verhandeld worden), het gebruik van grondstoffen en voedsel (deze voorraden zijn oneindig en als oneindig vermeerderbaar bij goede productie), en het product-denken (alles is een product - ook iets als voedsel - en kan industrieel en efficiënt geproduceerd worden). Lees hiervoor onder andere ook het werk van Kate Raworth die de paradigma's perfect fileert en er een alternatief naast zet (2017). Maar, in mijn beleving dat dit denkkader zijn nadagen beleeft. Ik zie scheuren in het oppervlak. Voorbeelden van deze scheuren zijn: toenemende polarisatie in de politiek in combinatie met meer demonstraties, klimaatverandering als een totaal faillissement, groei van gewapende conflicten wereldwijd, financiële crisis van 2008, groeiende kloof tussen arm en rijk, besef dat de beschaving nog steeds flagrante misstanden toelaat, herwaardering van het koloniale verleden en hoe inheemse volkeren zijn gedevalueerd, internet-verandering van een gemeenschappelijke speelplaats naar een ruimte die gedomineerd wordt door een handvol grote bedrijven, enzovoort.

De betovering bestond uit de droom dat een combinatie van kapitalisme en democratie, met een vleugje neoliberalisme, vanzelf zou leiden tot persoonlijke vrijheid en welvaart voor de hele mensheid. En dat deed het deels ook – en zal het wellicht ook blijven doen – maar tegelijk deed het dat ook weer niet... of in ieder geval niet zo goed als gehoopt voor iedereen. Het systeem is uit balans geraakt en het lijkt een kwestie van tijd voordat het kantelt naar iets nieuws. Het is niet zo dat alle kapitalisme overboord moet, maar een herordening is wel nodig.

Wanneer ik schrijf over Nieuwe Orde, bedoel ik hiermee – op dit moment – geen uitgewerkt en samenhangend

toekomstbeeld voor maatschappij en economie. Ik ben opgegroeid in een tijd van grote 'ismen' als communisme, liberalisme, fascisme en socialisme, en het kostte mij een tijdje om te beseffen dat we momenteel geen groots nieuw vervangend ideologisch maatschappijbeeld hebben. We bevinden ons echt in een transitie naar een toekomst die zich langzaam ontvouwt, zonder duidelijke contouren.

Wat ik wel zie is dat er steeds meer ruimte ontstaat voor het besef van onze onderlinge afhankelijkheid als mensen, voor de sociale aspecten van ons mens-zijn, én voor een natuurlijker positie van de mens in zijn omgeving. Ik zie als tekenen hiervan, in Europese landen, bijvoorbeeld: een roep om meer inclusieve democratie (zoals burgerberaden), groei van coöperaties (voor energie, wonen, zorg), toenemende belangstelling voor bewustzijns groei, de degrowth-beweging, groeiende aandacht voor het herstellen van de onrechtvaardige effecten van het kolonialisme, herwaardering van inheemse wijsheid, bewustwording van de nadelen van consumptiegedrag, interesse in regeneratieve landbouw, groei van de markt voor biologische en plantaardige voeding, en een radicalisering van het verzet tegen zwak klimaatbeleid. Dit geluid wordt sterker en doet iets met de ordening zoals we die kennen.

Ik noem dit een 'Nieuwe Orde' omdat het de verhoudingen tussen instituties (zoals de overheid), bedrijven, de planeet en burgers opnieuw vormgeeft. Soms mag de overheid steviger plek innemen als hoeder van het algemeen belang ten koste van de markt, soms is er meer ruimte nodig voor burgers ten koste van de overheid, sowieso is meer ruimte nodig voor de planeet en hoewel ondernemen leuk is, is niet alles in de wijken te vangen in een commercieel denkraam. Het is goed om bewust over deze Nieuwe Orde na te denken tijdens het strategieproces en bij te dragen aan een ontwikkelrichting die ruimte aan biedt aan deze herordening.

Wat doet deze transitie in de wijk? Niet op alle wijkelementen is er evenveel expliciete invloed, dus ik licht alleen de highlights uit.

>Andere bewoners

Wat ik in het algemeen in wijken proef, is een sluimerend ongemak: een mix van onvrede en wantrouwen. Dit komt mijns inziens doordat de neoliberale belofte van vrijheid en welvaart niet is uitgekomen zoals gepredikt en verwacht. Dat ongemak kan door gebeurtenissen gemakkelijk worden aangewakkerd tot polariserend protest. Maar wat ook zichtbaar is, is veel eigen initiatief door bewoners wat leidt tot een constructieve energie in de wijken. Juist die energie heeft veel waarde en veel potentie. De burger als consument van overheid (die alles regelt) en markt (die alles aanbiedt) blijkt geen compleet model. De burger als mede-maker is hard nodig in de Nieuwe Orde. Hiervoor moeten de overheid en ook andere institutionele organisaties zoals corporaties, zorginstellingen e.d. een faciliterende rol vormgeven en versterken. Dan blijkt dat bewoners niet alleen individuen zijn die keuzes maken op basis van eigenbelang, zoals het neoliberalistisch paradigma vertelt, maar er is dan ook aansluiting bij het oeroude besef dat mensen sociale wezens zijn, die graag iets met en voor elkaar doen. Het is een nieuw bewustzijn over mogelijkheden van eigen regie en coöperatief ondernemen, dicht bij huis.

Mensen in de wijk verrassen mij altijd positief: als je de juiste snaar raakt, doen zij mee aan activiteiten voor de wijk en dragen zij bij aan de gemeenschap. Het gaat er dus om bewoners verantwoordelijkheid te geven voor bepaalde aspecten van het wijkleven.

En nee, beste gemeente, corporatie of andere organisatie in de wijk, die nieuwe orde, waarbij bewoners nadrukkelijker een plek aan tafel hebben, komt niet vanzelf. Dat is ook aan de kant van bewoners wennen. We zitten immers nog maar aan het begin van deze transitie.

>Vastgoed

De error van kapitalisme en neoliberalisme als het gaat om woningen is: de wooncrisis.

Het ontbreekt in steden aan de juiste woningen, aan betaalbare woningen en aan genoeg woningen, en tegelijk staan veel woningen leeg. Deze crisis is nog niet voorbij. De Nieuwe Orde gloort bij initiatieven zoals wooncoöperaties en community landtrust, die grond 'uit de greep van de markt' halen.

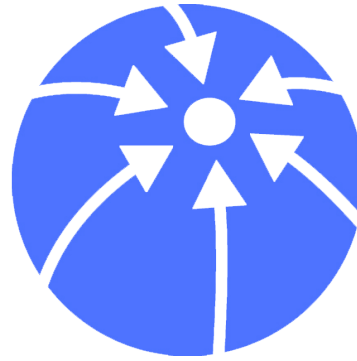
Als het gaat om bedrijfsonroerend goed, dan zijn eigendom enerzijds en gebruik en zorg anderzijds los van elkaar komen te staan. Vastgoed met een bepaalde waarde in een portefeuille hebben is nog steeds interessant (als internationaal vastgoedbedrijf), zelfs als een pand langdurig leeg staat. En ondertussen voelt de wijk onveilig aan door een verloederd en/of leeg gebouw. Vooralsnog is het vooral de gemeente die hierin een steviger positie kan kiezen. Een paar instrumenten die tot de beschikking staan zijn: aanschrijvingen, voorkeursrecht, beeldkwaliteitskaders (óók voor te vernieuwen vastgoed), strategische aankoop en verkoop van gemeentelijk vastgoed t.b.v. buurtontwikkeling, grondprijzenbeleid en kwaliteitseisen in tenders. Er zijn meer mogelijkheden om in de wijk te sturen dan nu vaak worden ingezet.

>Openbare ruimte

Vrijwel alle gemeenschappelijke zaken in de openbare ruimte van energie, openbaar vervoer, groenvoorziening en afvalverwerking zijn geprivatiseerd of gevangen in key performance indicators (KPI's). Het effect daarvan in de wijken is dat er een gat zit tussen de bewoners en de bedrijven/de KPI's. Het marktdenken is doorgeslagen. In vrijwel alle wijken waar vernieuwing nodig is, zijn afval en vuilnis op straat bijvoorbeeld een terugkomende klacht. Ze zijn het resultaat van ons overdadige koopgedrag en van het idee dat het afval iemand anders' verantwoordelijkheid is. De KPI schrijft misschien voor dat een prullenbak een keer per week geleegd moet worden, maar het bankje naast de prullenbak is populair. Buurtbewoners weten dat, een KPI niet. In een wijkvernieuwing die het ontstaan van de Nieuwe Orde stimuleert is zeker ruimte

voor meer verantwoordelijkheid van bewoners en voor de functie van b.v. een 'buurtconciërge'. Of, met andere woorden: er is ruimte voor meer initiatief tussen de consumerende bewoner en de marktpartijen. Dit kan overigens ook de vorm aannemen van: zelfbeheer van corporatiewoningen, groenbeheer door bewoners, een energie-coöperatie etc.

>Voorzieningen
In de wijk-economie is de impact voelbaar van wereldwijde fusies om middels schaalgrootte hogere winstcijfers te laten zien, als typische exponent van kapitalisme en liberalisme. Hierdoor is de lokale winkel vaak niet meer lokaal, is het gezondheidscentrum onderdeel van een keten, en zelfs de welzijnsorganisatie is in de greep van KPI-denken. Er verdwijnen regelmatig voorzieningen, en met het verdwijnen van de lokale bank of het postkantoor verdwijnt ook een ontmoetingsplek en wat sociale controle. En als in de wijk vernieuwing nodig is, is de betrokkenheid van deze niet-lokale partijen over het algemeen laag. Ook hier kan de Nieuwe Orde ruimte bieden aan wat bewoners zelf opstarten. Het zou voor veel wijken in meerdere opzichten goed zijn als er ruimte werd gecreëerd aan kleine economie door wat losser in handhaving van regelgeving te zijn (dus wat minder aanwezigheid van overheid): een fietsenmaker vanuit de garagebox, BBQ-kip verkopen vanaf het gras tussen de portiekflats, in het weekend geknipt worden in een leegstaand pand, een speeltuin waar pannenkoeken worden verkocht, buurtklushulp etc.



2.Globalisering

De bovengenoemde transitie naar een Nieuwe Orde is nog in beginfase, maar deze tweede transitie, globalisering, is juist in volle gang. Wanneer is de globalisering begonnen? De Zijderoute? De start van de koloniatiegolf vanuit Europa over de wereld? Ik kijk in ieder geval met name naar het effect van de versnelling van de globalisering in de afgelopen decennia. Een voorbeeld om die versnelling en de schaal van de transitie te illustreren is de container. Eeuwenlang zijn goederen over de continenten vervoerd, maar in de jaren '50 vond Malcom McLean de standaardcontainer uit om transport efficiënter te maken. Dit principe van stapelbare standaard-'boxen' sloeg enorm aan, met als resultaat dat er in de vroege jaren '20 van de 21ste eeuw wereldwijd maar liefst zo'n 25 miljoen containers in gebruik waren.

Van de containers terug naar de wijken. Want (handels-)oorlogen en internationaal opererende ondernemingen hebben zeker impact op het leven van wijkbewoners. Ik loop de elementen van de wijk langs waar het relevant is.

>Bewoners

Over het algemeen zorgt de snelheid van handel en het feit dat productieprocessen onzichtbaar zijn, terwijl tegelijkertijd een label aangeeft dat een product aan de andere kant van de wereld is gemaakt, voor een gevoel van vervreemding. In de wijk kun je je nauwelijks meer voorstellen waar voedsel en producten vandaan komen of hoe iets aan de andere kant van de wereld effect heeft op jouw omgeving. De wijk kan een zekere antidote aan bieden aan deze

vervreemding door lokale initiatieven rond eten en het maken van producten nadrukkelijk ruimte en zichtbaarheid te bieden.

Kijkend naar mensen, dan is er een ander belangrijk aspect van globalisering. Het betekent namelijk ook een groeiende mensenstroom over de wereld. Dit zorgt voor een groeiende menging van culturen, die ook in de wijk zichtbaar is. Waar vroeger vooral de invloed van de VS en Europa richting de rest van de wereld ging, zie ik dat we die fase inmiddels voorbij zijn. Er ontstaat een steeds sterkere menging van Afrikaanse, Aziatische, Indiase, Russische, Amerikaanse, Zuid-Amerikaanse, Arabische en Europese culturen. Door een menging ontstaat innovatie en veerkracht.

Er zijn natuurlijk twee stromen van reizigers. Allereerst de stroom van toeristen. In sommige steden heeft toerisme de wijken volledig veranderd. Wanneer toerisme (soms in combinatie met een groeiend aantal expats en/of internationale studenten) en Airbnb en hotels succesvol zijn en de vastgoedprijzen stijgen, raakt de wijk wonen als primaire functie kwijt en verandert deze in een lokale versie van Disney World. Lokale winkels worden vervangen door ketens die vooral snacks en goedkope producten voor toeristen verkopen. De boekhandel, de lokale koffiebar, de bakker en de groenteboer verdwijnen. En de dagelijkse zorg voor de buurt vermindert, omdat bezoekers er geen binding mee hebben. Het lijkt mij wijsheid dat een gemeente ingrijpt om de leefbaarheid van een stad te garanderen en zich niet te laten verleiden door 'de markt'. Want als het namelijk niet meer leefbaar is, kijkt toch echt iedereen wel naar de gemeente voor een oplossing.

Een andere stroom mensen bestaat uit migranten. Zij reizen niet voor hun plezier, maar omdat zij in hun eigen land geen perspectief hebben op een goed bestaan (economisch of vanwege oorlog, verdrukking en geweld). De toename van migranten in de afgelopen decennia is enorm. De Wereldbank stelde in 2023 dat er 184 miljoen mensen buiten hun land van

herkomst wonen, waarvan 37 miljoen officieel als vluchteling gelden vanwege ernstige omstandigheden in hun thuisland. Het lijkt dan ook logisch om in een wijk altijd rekening te houden met een constante stroom nieuwkomers.

>Vastgoed

In het beschrijven van de effecten van kapitalisme en liberalisme op vastgoed kwam het al kort aan bod: de globalisering van vastgoed. Nog één voorbeeld: wie kent niet de verhalen van de Londonse wijken waar enorme leegstand is, terwijl eigenaren in een ander werelddeel wonen.

Wijkbewoners hebben alleen mogelijkheden om met illegale interventies iets voor hun wijk te doen; ook hier is het wenselijk dat de gemeente de uitwassen van de marktwerking inperkt.

>Voorzieningen

Als het gaat om voorzieningen, dan is globalisering van grote invloed op werk. Het beschikbaar zijn van werk of het ontbreken ervan heeft veel impact op een wijk. Grote internationale bedrijven verplaatsen hun productie gemakkelijk naar regio's waar arbeid goedkoop is en/of de belastingen laag zijn. Dit leidt in de minder gunstige landen tot verlies van banen en het verdwijnen van stabiele arbeidscontracten, waardoor inkomensonzekerheid ontstaat in veel wijken. Ironisch genoeg blijft, zelfs met weinig inkomen, de kapitalistische belofte van keuze uit goedkope producten bestaan: bewoners die hun baan zijn verloren, hebben nog steeds toegang tot goedkope, vaak lage kwaliteit producten, geproduceerd op de plek waar arbeid het goedkoopst is. En tegelijk zijn de vaardigheden om kapotte spullen te repareren sterk afgenomen, omdat de gewoonte om iets direct te vervangen in plaats van te repareren de norm is geworden. Wijken komen regelmatig voor integrale vernieuwing op de radar omdat er veel mensen wonen met de allerlaagste inkomens. Waar kapitalisme de belofte heeft dat je met hard werken als individu 'rijk' kan worden, laat globalisering met name door ontbreken van werk (en stabiel inkomen) de marginalisering van grote groepen mensen in wijken zien. Het

kaartenhuis van nuluren-contracten, kinderopvang-bedrijven, toeslagen, uitkeringscontrole etc. is als geheel te onsamenvattend en fragiel. Veel professionals in het sociale domein weten dat de vele, niet samenwerkende loketten vooral een systeem in stand houden, maar niet zoveel betekenen voor wijkbewoners. Zoiets als een straatanpak, waarbij alle 'instanties' samenwerken, is een ultiem middel. Maar het is tot nu toe nog niet gelukt om dat ergens écht voor elkaar te krijgen. En ook hier springen particuliere initiatieven in het gat. De negatieve aspecten van globalisering kunnen op wijkniveau niet ongedaan worden gemaakt, maar de sterke afhankelijkheid van bewegingen op het wereldtoneel kan wel een respons krijgen in de wijk.



3. Digitalisering

Het tempo de digitale transitie is bizar. Ik geef een paar feiten ter illustratie. PC's bestaan pas sinds de Kenbak I uit 1971. Niet lang daarna ontstond het publieke internet en slechts zo'n 50 jaar later, in 2023, waren er ongeveer 1,74 miljard websites. De eerste commercieel verkrijgbare mobiele telefoon, Motorola, kwam in 1983 op de markt en nu is een leven zonder mobiele (en smart) phone bijna ondenkbaar. Financiële instellingen veranderen in technologiebedrijven. En de verwachting is dat blockchain deze instellingen sterk zal beïnvloeden of zelfs overbodig zal maken. De haven van Rotterdam heeft inmiddels een digitale 'tweeling'. En zo kan ik nog wel even doorgaan. De digitaliseringstransitie bereikt een hoogtepunt en lijkt alleen nog geremd te worden door de beperkingen van mensen, niet door de mogelijkheden van

technologie. De volgende fase van deze transitie gaat in de richting van: een verdere toepassing van robotica, een toenemende integratie van systemen, en een combinatie van het uitbreiden van rekenkracht en AI met menselijk inzicht.

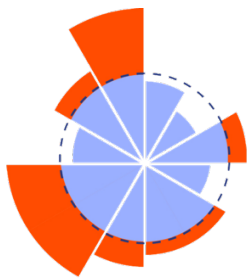
Wat is de impact hiervan op de wijk?

Digitalisering is allereerst een versneller van globalisering en kapitalisme. Verschillende van de eerdergenoemde punten worden nog explicieter door de digitale mogelijkheden. Denk aan b.v. het ongemak van bewoners: online winkels en bestelapps geven nog meer het gevoel dat alles binnen handbereik is zonder zicht op oorsprong of maakproces. En denk ook aan de vervreemding: de generieke onkunde over hoe de tech-wereld werkt, leidt ertoe dat we via het scherm denken de wereld te kennen, terwijl we slechts een geprogrammeerde en met AI doorontwikkelde fractie daarvan zien. Een ander voorbeeld is de digitalisering van administratieve processen die door slechte programmeerkeuzes tot onmenselijke keuzes leidt zoals de toeslagenaffaire heeft laten zien. En ik benoem steeds heel nadrukkelijk het menselijke (programmeer-) aandeel in de effecten van digitalisering, want er is niks mis met tech. Het is een fantastische toevoeging aan ons leven. Maar de vragen zijn: waartoe zet je het in en wie bepaalt dat?

Een wel heel expliciet lokaal gevolg van digitalisering is de snelle groei van online winkelen en bezorgdiensten. Hierdoor hebben veel lokale winkels hun deuren moeten sluiten, met als resultaat dat veel winkelpanden leegstaan. Dit zorgt voor een gevoel van onveiligheid bij bewoners en vermindert de aantrekkelijkheid van de buurt. Daarnaast heeft de opkomst van de bezorgeconomie geleid tot een toename van scooters en kleine bestelbusjes, die vaak tot ergernis leiden bij bewoners. Ironisch genoeg zijn deze veranderingen een direct gevolg van het consumentengedrag van de bewoners zelf. En dus kunnen ze ook door diezelfde gemeenschap worden aangepakt

en teruggedraaid, mits besef ontstaat over oorzaak en gevolg.

Dichtbij huis, in de wijk kan ook juist de digitalisering bijdragen aan meer bewustzijn over wat in de wereld gebeurt en daarmee de vervreemding verminderen. Ook het beter begrijpen van digitalisering en de mogelijkheden ervan en het inzetten voor toepassingen in de wijk, dichtbij (een sensor die vertelt of een prullenbak vol is) past bij de meer overzichtelijke wereld van de wijk. Juist hier kunnen de offline en online leefwereld meer samenkomen.



4. Duurzaamheid

Duurzaamheid is in zekere zin het antwoord op de negatieve effecten van neoliberalisme en kapitalisme, en op de manier waarop deze processen versneld worden door globalisering en digitalisering. Het is het terug op de agenda plaatsen van de wereld als ons huis en de vraag hoe we dat huis nu gebruiken en onderhouden.

Dit is geen eenvoudig bespreekbare transitie. Het onderwerp is sterk gepolitiseerd: in sommige landen is het vrijwel geen onderwerp van gesprek, in andere landen zorgt het voor felle debatten, en in bepaalde regio's is het juist een levendige maatschappelijke beweging. Een perspectief dat deels heeft bijgedragen aan deze politisering is het gebruiken van lange lijsten met to-do's en to-don'ts en het toekennen van schuld en schaamte als die lijsten niet worden gevolgd. Dat is te simpel. Duurzaamheid is niet plat te slaan tot checklijstjes. En mensen zijn zelden schuldig. Maar wel: onbewust. Dus ik wil hierbij vandaan blijven en duurzaamheid vooral gebruiken als een waarde om meer bewust te worden van keuzes en hun gevolgen. En daarmee wil ik niet wegpoetsen dat de

ongelijkheid tussen het mondiale Noorden en Zuiden een feit is, en ook niet ontkennen dat koloniaal denken (met een entitlement-mentaliteit grond(stoffen) in een ander werelddeel pakken en gebruiken) niet achter ons ligt. Maar ik zie tegelijk dat we wereldwijd allemaal, ongeacht ons land van herkomst, in de greep zijn van het kapitalisme. We maken allemaal – hoe ongelijk we ook verdeeld zijn- onderdeel uit van dit systeem, of we dat nu willen of niet.

Ik denk dat de echte weg naar een duurzame transitie ligt in een groei van bewustzijn. Ik bedoel met bewustzijn niet een besef van goed of fout gerelateerd aan duurzaamheid, maar een diepe integratie van verloren-gegene wijsheid zodat we die in de huidige tijd opnieuw in eigentijdse wijzen kunnen toepassen. Ik doel op een besef dat ook wij als mensen ons aan universele wetten moeten houden, hoe technisch vooruitstrevend we ook zijn. Deze wijsheid, die het beste behouden en overgedragen is door indigenous volken, komt steeds meer boven drijven. De grote vraag is hoe deze hier en nu toe te passen in de richting van een hernieuwde balans. Dat is de vraag van nu: hoe maken we mét deze wijsheid een nieuw verhaal?

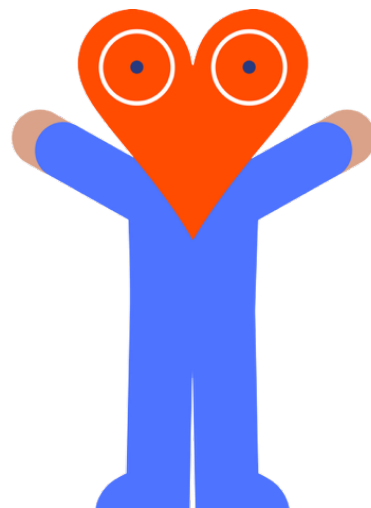
Als we ons bewustzijn verhogen, realiseren we ons dat het huidige systeem waarin we overleven niet respectvol is naar het leven zelf, of dat nu de aarde, dieren, natuur of mensen betreft. En het feit dat ons bewustzijn, hoe wankel ook, daadwerkelijk aan het groeien is, is nauw verbonden met de eerder genoemde Nieuwe Orde. We bewegen simpelweg naar een nieuw tijdperk, omdat dit onvermijdelijk is. Ook in de wijk moeten we moeilijke vragen beantwoorden over hoe we incongruente delen van ons leven kunnen loslaten, terwijl we toch leven in de wereld die we zelf hebben gecreëerd.

Ik bedoel met bewust zijn verhogen: een open houding hebben tegenover de situatie waarin we ons bevinden, en ons bewust worden van het feit dat we op veel

gebieden uit koers zijn geraakt en hierover het gesprek aangaan, voordat we direct naar snelle oplossingen grijpen. De manier waarop je dit aanpakt is van groot belang. Als de aanpak wordt gezien als greenwashing of de creatie van een nieuwe orthodoxe religie met strikte regels, dan schiet deze in eigen voet. In de wijk zijn de thema's waarop je je vooral wilt richten als je de duurzaamheidstransitie tastbaar wilt versnellen: het consumptiegedrag, afvalverwerking, voedsel, energie, vervoer en watergebruik. En juist omdat de buurt dichtbij en tastbaar is, kun je daar dingen zichtbaar en voelbaar maken: schone straten, eetbare bomen in de wijk, een infrastructuur voor resterend voedsel (een mooi voorbeeld van digitalisering voor een zinvol doel is de app toogoodtogo die overgebleven eten goedkoop aanbiedt), naaiateliers voor oude kleding, gedeelde zonnepanelen, hergebruik van materialen uit gesloopte huizen, gedeeld vervoer — om maar een paar voorbeelden te noemen.

Transparantie over waarden, Stap 3

We nemen het maatschappelijke, het organisatorische en het persoonlijke perspectief mee wanneer we aan de stad werken. Daar is niks mis mee, maar het is wel fijn als het expliciet wordt tijdens de strategie-creatie. Want ideeën over wat een stad zou moeten zijn, worden altijd beïnvloed door de kwesties van het moment. Gezondheid heeft bijvoorbeeld begin 20e eeuw een grote rol gespeeld en heeft een sterke invloed gehad op de ruimtelijke planning van de stad. Een ander voorbeeld: een tijdlang ontwierpen stedenbouwkundigen vanuit de waarde dat wonen en werken gescheiden moesten zijn, wat leidde tot wijken met woningen maar zonder voorzieningen enerzijds, en stadscentra en industrieterreinen anderzijds. Tegenwoordig lijken de hoeveelheid benodigde woningen en de vastgoedmarkt meer bepalend dan de kwaliteit van onze buurten.



Het is belangrijk om elkaar te bevragen welke waarden nog een eeuw mee kunnen, en welke wellicht een te tijdgebonden antwoord zijn op een actueel probleem. Ook geloof ik dat het essentieel is om de waarden expliciet te maken, in het besef dat er geen eenduidig standpunt bestaat. Ik zie het expliciet maken van de bril waardoor we kijken als een uitnodiging aan anderen om hun perspectief toe te voegen, wat plannen verrijkt en tunnelvisie voorkomt.

Ik zal hieronder mijn eigen waarden als voorbeeld opschrijven. Opnieuw: niet om ze aan iemand op te leggen, maar om te laten zien hoe je ermee kunt werken in dit proces.

Een opvallende paradox is dat de afgelopen decennia veel verbeteringen in het leven brachten (minder oorlog, minder honger, meer welvaart), en tegelijk een gevoel van verlies. Verlies van gemeenschap, toenemend individualisme, vervreemding van de natuur, verlies van zingeving en een afnemend zelfvertrouwen, versterkt door systeemongelijkheid. En in dit alles lijkt de dominante levenshouding van mensen steeds meer op een automatische - onbewuste- overlevingsmodus, in plaats van voluit leven. Een hernieuwde balans is naar mijn idee onvermijdelijk. En bij het vernieuwen van een wijk zou de nadruk moeten interventies in elk geval de weg vrijmaken voor deze balans. Voor mij zijn concrete manieren om mijn persoonlijke waarden in te brengen in het wijkvernieuwingswerk:

>Zorg dat de basisvoorzieningen soepel werken, dat brengt rust, waardigheid en een gevoel van eigenwaarde. Betrek b.v. de afdelingen stadsbeheer, groenvoorziening en afvalverwerking en laat hen samen met bewoners kijken wie wat wanneer kan doen.

>Maak gebruik van technologische vooruitgang ten behoeve van het collectieve welzijn. Onderzoek b.v. hoe technologie in een wijk met veel oudere mensen de onderlinge aandacht kan ondersteunen.

>Faciliteer en ondersteun initiatieven en organisaties van bewoners die direct bijdragen aan de buurt. Een fonds met een stevig jaarbedrag waarvan bewoners zelf moeten bepalen hoe, aan wat en aan wie dat wordt uitgegeven.

>Vier de diversiteit aan waarde en zorg die mensen in hun buurt brengen, bijvoorbeeld met een verhalenbank.

>Faciliteer verbindingen tussen mensen als tegenhanger van individualisme.

>Zorg dat mensen die hulp nodig hebben, deze makkelijk kunnen krijgen. En

onderschat tegelijk nooit de kracht van zelforganisatie en respecteer die actief. Laat de gedachte varen dat mensen er op uit zijn om van hulp misbruik te maken. Dat gebeurt zeker, maar het schiet zijn doel voorbij als dat het uitgangspunt is om een systeem op te bouwen. En wees in de analyse-fase altijd alert op onderlinge ondersteuningsstructuren die al in de wijk aanwezig zijn en kijk hoe die versterkt kunnen worden.

>Faciliteer openheid, leren en inspiratie in een buurt. Een voorbeeld kan zijn dat wijkbewoners graag een bibliotheek-kamer creëren; faciliteer dat. Of stel structureel budget beschikbaar voor welke serieuze wijkactiviteiten dan ook die gewenst zijn en ondersteun plannen (maar neem ze nooit over).

>Maak natuurlijke processen zichtbaar, bijvoorbeeld door fruitbomen te planten, te composteren of materialen in de buurt te hergebruiken. Zorg dat dit een centrale plek heeft in de wijk en niet uit het zicht aan de rand.

>Breng schoonheid, rust en natuur in een stedelijke buurt, als uitnodiging tot een manier van leven voorbij enkel overleven. Tijdens stap 1, de analyse, is het interessant om te kijken welke plekken in de wijk schoonheid, rust en natuur bieden en in de wijktransitie te onderzoeken of die meer benadrukt kunnen worden of dat er meer toegevoegd kunnen worden.

Vergroot veerkracht om voorbereid te zijn op de toekomst,

Stap 4

Ook al analyseer je de wijk, de omgeving, de maatschappelijke ontwikkelingen allemaal goed, het geeft nog steeds geen glazen bol om de toekomst te voorspellen. Tegelijk is een wijkvernieuwing ook iets dat misschien maar eens in de 40 of 50 jaar voorkomt. Dus de vraag is ook: hoe equipeer je een wijk voor een toekomst die je niet kent? Hiervoor is het veerkracht-concept heel passend.

Veerkracht is in essentie: het vermogen van een wijk om zich aan te passen aan veranderingen, terwijl de kernfuncties behouden blijven. In het geval van een wijk zijn die kernfuncties eerder in dit artikel beschreven: bewoners, woningen en vastgoed, publieke ruimte, voorzieningen en economie.

Veerkracht wordt door sommigen vooral gebruikt als iets dat wijken in sociaal opzicht moet versterken, en weer anderen gebruiken het vooral als synoniem voor klimaatadaptatie. Maar ik gebruik het begrip nadrukkelijk in zijn oorspronkelijke waarde.

Door het oorspronkelijke concept 'veerkracht' bewust als strategie-pijler te gebruiken, is de intentie de toekomstbestendigheid van de wijk te versterken. Want ongeacht wat de toekomst brengt, wil je dat de wijk intrinsiek de kracht heeft om daar een weg in de vinden.

Wanneer je veerkracht ontleedt, dan zijn het vijf kenmerken die samen de mate van veerkracht bepalen:

- Robuustheid
- Redundantie (surplus)
- Diversiteit
- Connectiviteit
- Innovatief vermogen



Wanneer deze lijst tot je door laat dringen, voelt deze vrij intuïtief aan als de kern van veerkracht. Want, ja natuurlijk:

- > Een wijk is weerbaarder als de uitgangspositie sterk is (robustheid);
- > De functies van een wijk blijven werken als er 'reserveonderdelen' zijn of als andere onderdelen dezelfde functie kunnen vervullen (redundantie en diversiteit);
- > Een wijk kan meer aan als ze contact heeft met andere buurten (connectiviteit);
- > En een wijk heeft leervermogen nodig om zich aan te passen (innovatief vermogen).

Zo eenvoudig als deze lijst lijkt, zo ingewikkeld is de concrete toepassing. Je kunt verschillende elementen van een buurt beoordelen op deze kenmerken. Neem bijvoorbeeld de woningen. Als de beschikbare woningen van goede basiskwaliteit zijn -met andere woorden: robuust-, dan scoort dat goed. Is de kwantiteit en de variëteit voldoende, dan scoort dat ook goed. Als de woningmarkten van verschillende buurten verbonden zijn, biedt dat meer keuze en dus een goede score. En als huizen flexibel zijn in gebruik, scoort dat eveneens goed want dan zijn ze in staat zich aan te passen aan. Dit zou de gestructureerde manier kunnen zijn om hiermee verder te werken. Toch blijkt het beoordelen erg subjectief (er is namelijk geen standaard score). Wanneer is de hoeveelheid woningen voldoende, niet te veel, niet te weinig? Elk onderdeel kent

bovendien veel subonderdelen, wat het werk enorm uitgebreid maakt zonder dat het persé meer inzicht geeft. Zo kan de constructie van een woning robuust zijn, maar het energiesysteem kan zwak zijn, wat leidt tot een lagere totaalscore. Toch is veerkracht waardevol als pijler voor een toekomststrategie, zoals ik in de volgende stap zal laten zien.

Het creatieve deel van strategievorming, stap 5

Samenvattend heb ik verschillende pijlers besproken om naar een buurt te kijken vanuit een systemisch perspectief:

1. Analyse volgens de kaleidoscoop-methode
2. Wijkimpact van maatschappelijke transities
3. Het expliciteren van waarden
4. Het veerkrachtperspectief

Nu komen we bij de vijfde stap: het meest creatieve deel van de strategie. De vraag is: hoe geef je betekenis aan deze stappen en combineer je de informatie op een zinvolle manier? Zelf gebruik ik meerdere methoden.

Maar laat me eerst een verkort voorbeeld beschrijven om te laten zien wat de strategie op zal leveren.

De analyse van een voorbeeldwijk

De wijk bestaat uit verschillende buurten met een heel uiteenlopend karakter, die weinig met elkaar te maken hebben, want er is een drukke, stenige verkeersader die de wijk doorsnijdt en die ook het centrale park en de winkelstraat van elkaar scheidt. In enkele buurten staan verouderde (veelal problematische) en heel veel dezelfde woningen met mistroostig uiterlijk. Er zijn veel gezinswoningen, maar er is een toename van een- en tweepersoonshuishoudens. In de omgeving is in het algemeen een tekort aan betaalbare huizen.

Overall biedt de wijk veel groen. Tegelijk is dat op veel plekken van lage kwaliteit en het valt daardoor niet zo op. Het is een wijk die vooral functioneel is: mensen wonen er en werken, mede door de goede OV-verbindingen, elders. Dat is op zich prima, maar er is wel érg weinig dat gewoon gezelligheid biedt. Zeker voor jongeren is dat een issue, want die hebben op straat niks te doen.

In de buurten met de verouderde woningen valt in de data op dat er een paar specifieke

straten zijn waar relatief veel huishoudens wonen met meerdere issues op het vlak van armoede, fysieke en geestelijke gezondheid. Juist in deze buurten zijn veel huishoudens die slechts kort in de wijk blijven.

Het toekomstverhaal van deze voorbeeldwijk

Meer en meer diverse mensen blijven langer in de wijk wonen. Dat heeft te maken met een net wat beter stedenbouwkundige opzet, meer diversiteit in woningen, minder vervreemding en meer eigen initiatief. Zo is de verkeersader een boulevard geworden, zijn de buurten met veel dezelfde niet prettig ogende woningen opgeknapt en er is meer variatie aangebracht, zijn de losse stukjes groen met elkaar verbonden als een groenroute voor wandelen en sporten door de hele wijk en zijn park en winkelstraat samen het hart van de wijk. Ook is in het park plek gemaakt voor een goedkoop koffiekraampje met activiteiten, gerund door een coöperatief van buurtbewoners. Er zijn woningen gerenoveerd en er zijn woningen bijgebouwd en er is wat sloop/nieuwbouw geweest en dat alles heeft geleid tot behoud van het aantal sociale huurwoningen, maar met meer woningen met een kleiner oppervlak voor eenpersoonshuishoudens. Er is op twee plekken ruimte gemaakt voor coöperatief wonen, waar ook ruimte is gecreëerd voor enkele nieuwkomers. En er zijn dure appartementen toegevoegd met gedeelde faciliteiten. En door deze veranderingen in het woningaanbod is de wijk diverser samengesteld.

De jongeren hebben zelf, gefaciliteerd door overheid, een jongerenhub met een levendige social media-account gecreëerd die ze zelf runnen en programmeren. Er is daadwerkelijke ondersteuning voor de huishoudens met meerdere problemen door de inzet van een mobiele koffiekraam die met hulpverleners volgens een vast schema wekelijks door de wijk gaat, zowel voor gezelligheid als voor gezondheidszorg, belastingzaken, werk, digitale hulp etc. De leidende principes bij de uitvoering zijn:

- Bij alle woningingrepen is 'ontmoeten' (naast privacy) een centrale aandachtspunt in het ontwerp.
- Als het gaat om hulpverlening, dan neemt de overheid zelf het initiatief en zorgt voor bemensing met medewerkers die in staat zijn (gesteld) om binnen de gemeentelijke organisatie integrale zaken voor elkaar te krijgen voor bewoners. Wel wordt er vanaf het begin samengewerkt met buurtbewoners.
- Als het gaat om andere initiatieven in de buurt, dan is de overheid alleen actief faciliterend, en neemt initiatieven nooit over en laat ze ook niet door de welzijnsorganisatie overnemen.
- De overheid zorgt voor publiekrechtelijke onderbouwing van de stedenbouwkundige ingrepen en zorgt met een beeldkwaliteitsplan voor de bestaande woningbouw ook voor een
- Er wordt bij iedere ingreep in de openbare ruimte net wat meer gedaan aan de kwaliteit van het groen, zodat het meer beleevingswaarde heeft voor bewoners.

Zo zie je in dit voorbeeld de analyse leiden tot een sterkte/zwakte analyse van de wijk in de context van zijn omgeving en de maatschappelijke ontwikkelingen. Je ziet een respons daarop waarin wordt geanticipeerd op de Nieuwe Orde, waarin de persoonlijke waarde herkenbaar is om te zorgen voor meer schoonheid in de omgeving en waarin bewust zorg wordt gedragen voor diversiteit in de bevolking en een surplus aan woningen vanuit de veerkracht-principes. En je ziet dat het toekomstverhaal een beeld geeft, en dat de leidende principes het echte houvast geven in de projecten.

Om tot zo'n verhaal en leidende principes te komen ben ik erg voor een combinatie van methodes en wel methodes die lineair denken vereisen en strak uitgaan van oorzaak en gevolg evenals methodes die meer intuïtief en creatief zijn. Bovendien maak ik altijd bewust gebruik van collectieve

intelligentie van alle betrokken stakeholders. Tenslotte, een strategie is nooit het werk van één persoon; wel is er iemand of een heel klein team die alle inbreng integreert tot een coherent en aansprekend geheel.

1. Een Excel-overzicht

Stel een Excel-sheet op met de elementen uit de systeemaanpak: bewoners, vastgoed, basisbehoeften, openbare ruimte, enz. en koppelt hieraan alle relevante inzichten uit de stappen die daarop volgen. Dus wat zegt de analyse over deze elementen? Hoe hebben maatschappelijke transities impact op deze onderdelen? Waar hebben de persoonlijke waarden veel invloed? En hoe kan veerkracht op ieder element worden vertaald? Dit levert een enorme Excel op. Maar het wordt al snel te gedetailleerd en geeft ook een onterecht idee dat uit de Excel het ultieme onderbouwde antwoord komt. Toch zie ik het als een waardevol hulpmiddel om informatie niet te verliezen en om win/win kansen te detecteren, maar ik gebruik het niet als fundament van de strategie.

2. Creatief denken-technieken

Gebruik bijvoorbeeld:

- De what if-methode (bijv. “wat als we een onbeperkt budget hadden?” en juist: “wat als we maar een heel klein budget hadden?”),
- Moodboards en schetsontwerpen,
- Scenariospel,
- Begrotingsspel,
- Brainstormsessies.

Je kunt deze technieken per element of voor het totaalbeeld gebruiken – en zelfs twee keer in het proces: een keer zonder al te veel informatie, en een keer mét alle input.

Heel specifiek is Design Thinking als methodiek wat mij betreft ook erg waardevol omdat dit in zichzelf al verschillende invalshoeken samenbrengt in een iteratief verlopend proces.

3. Intuïtie gebruiken

Naarmate een team meer ontwikkeld is, kan het ook beter ‘luisteren’ naar de wijk. De

wijk is een levend systeem met een eigen dynamiek. Door daarop af te stemmen en de kwaliteiten, kansen en pijnpunten te laten spreken, krijg je vanuit een ander perspectief inzichten. Een manier om dit bijvoorbeeld te doen, is een systeemopstelling te maken met onderdelen in of rond de wijk.

4. Collectieve kennis benutten

Zorg in ieder geval dat veel mensen mee kunnen kijken naar de essentiële keuzes (op een aantrekkelijke behapbare manier) en gebruik hun collectieve kennis voor versterking of juist afzwakking van bepaalde elementen. Tegelijk is er wel slechts een klein kernteam dat regie houdt, de input integreert en een eindversie van het verhaal schrijft.

5. Iteratief en gestructureerd proces

Werk in deze fase in een iteratief en cyclisch proces, waarbij je steeds terugkomt op eerdere lagen en steeds beter het verhaal filtert dat écht richting geeft. En gebruik de lineaire Excel-methode voor onderbouwing (of afwijzing) van de meer creatieve en intuïtieve methodes.

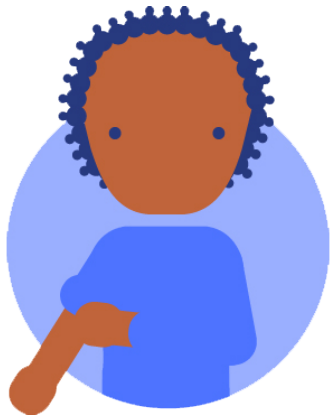
De uiteindelijke strategie moet aan enkele voorwaarden voldoen:

- > bevat niet álles en is niet ook toepasbaar op 20 andere wijken,
- > heeft een duidelijke richting én ruimte om aan te passen aan nieuwe inzichten,
- > biedt houvast bij concrete projecten,
- > vormt de basis voor kwantitatieve doelen,
- > is in lijn met budgetverwachtingen, ook al is er nog geen sluitende businesscase,
- > geeft een overkoepelend doel, vaak gebaseerd op waarden,
- > kent afbakening: wat valt wel en niet binnen de vernieuwing,
- > bevat een toekomstvisie die energie losmaakt bij betrokkenen, en
- > biedt een set van principes die later projectplannen kunnen sturen.

Ik zie dit als het creatieve deel van strategievorming, omdat je hier integreert, accenten legt, een aantrekkelijk verhaal creëert en interventies kiest die meerdere doelen dienen.

Het uitvoeringshoofdstuk van de strategie

Op een bepaald moment is de strategie 'klaar'. Dat is dan niet meer en niet minder dan een mooi, doordacht verhaal. Naar mijn mening moet er een uitvoeringshoofdstuk aan worden toegevoegd, waarin vooruitgeblikt wordt op het concrete werk.



Hieronder staan de belangrijkste onderdelen van dit hoofdstuk kort genoemd.

- **Lijst van concrete projecten**
Volgens mij is het namelijk ook de taak van een strategie om richting te geven aan de interventies die je plant. Welke sleutelprojecten selecteer je? Wat is het kader waarbinnen dit project moet worden uitgewerkt? Wat is de intentie van het project? Wie neemt het voortouw en wat is de bron van het budget?
Specifiek in projecten komt de integratie van disciplines binnen de systemische wijkbenadering tot leven. Een strategie kan bijvoorbeeld als doel stellen dat er a. meer woningen nodig zijn en dat b. het sociale netwerk moet worden gefaciliteerd, maar in het project 'Bouw van 1.000 woningen' is het essentieel om eraan toe te voegen dat deze woningen ontmoetingen tussen mensen moeten bevorderen. Ik benadruk dit omdat er altijd de neiging bestaat om in losse projecten de integraliteit die wel in de strategie zat, toch weer kwijt te raken.
- **Planning**
Hoewel een strategie geen gedetailleerde planning is of bevat, maakt het besluit over hoe er gepland wordt wel deel uit van de strategie. De impact van het prioriteren van het ene project boven het andere kan bepalend zijn. Als je meer bewoners nodig hebt om de bestaande voorzieningen te kunnen behouden, is het essentieel om eerst woningen te bouwen in de buurt van die voorzieningen, en die prioriteit moet terugkomen in de strategie.
- **Monitoring van resultaten**
Monitoring is cruciaal als feedbackmechanisme voor de organisatie, om financiers tevreden te houden en alle belanghebbenden gemotiveerd. Daarom is het belangrijk om doelen zodanig te kwantificeren dat ze echte resultaten (of het gebrek daaraan) laten zien. Het kwantificeren van (project)doelen op een manier die zinvolle monitoring mogelijk maakt is een kunst. Bijvoorbeeld: de waardering van bezoekers voor een wijk kan gemeten worden via een jaarlijkse enquête en worden gekwantificeerd in een stijgend percentage. Maar waardering kan ook worden afgeleid uit een jaarlijkse omzetmonitoring van winkels – en dat laatste is aansprekender.
- **Organisatie (middelen en samenwerking) en governance**
Eerder is benoemd dat een kleine regieorganisatie die de wijktransitie aanstuurt wenselijk is om de noodzakelijke focus op de strategie te behouden. Deze moet deels bestaan uit onafhankelijke mensen. Maar dit kan goed gecombineerd worden met capaciteit vanuit bestaande stakeholderorganisaties, om daarmee continuïteit en verankering van verantwoordelijkheid te waarborgen. Voor de governance moet een structuur worden vastgesteld waarin de belangrijkste stakeholders een plaats hebben. En afhankelijk van de verwachte geldstromen kan dat zelfs een

geformaliseerd partnerschap zijn. De gemeente is in ieder geval een onvermijdelijke stakeholder die boven anderen uitstijgt, omdat deze de publieke verantwoordelijkheid draagt voor de wijk. En omdat de gemeente ook publiek verantwoording aflegt via het college en de gemeenteraad, moet iedere governance-structuur zich duidelijk tot college en gemeenteraad verhouden.

- Budget en businesscase
Een startbudget is nodig, maar bij de start hoeft niet de financiering van de hele wijkvernieuwing op orde te zijn. Het is onzinnig om pas met de vernieuwing te starten als het volledige budget voor alle interventies over tientallen jaren beschikbaar is. Maar de eerste vijf jaar moeten wel gedekt zijn om de vernieuwing een goede start te geven. In die vijf jaar worden projecten concreter en kan er een begroting worden opgesteld. Zodra plannen concreet genoeg zijn, is het goed om een businesscase op te stellen om daarmee inzicht te krijgen in de aanvullende financieringsbehoefte. Subsidies zullen nodig zijn! En fondsenwerving is een kerntaak van de regieorganisatie. Maar stakeholders die een plek aan tafel willen, zouden allemaal financieel moeten bijdragen, om zo hun betrokkenheid en verantwoordelijkheid te bevestigen.
- Communicatie
Communicatie is essentieel in het proces. Er moet een verhaallijn worden gecreëerd over het waarom van de transitie van de wijk. Kies woorden hierin zorgvuldig. Enerzijds wil je urgentie creëren, maar anderzijds wil je de wijk niet afschilderen als een verloren plek en de bestaande kwaliteiten ontkennen. Daarnaast, in het proces van strategieontwikkeling, is communicatie van belang om de planning van mijlpalen als een mantra te herhalen en daarmee iedereen bij de les te houden. Ook is het belangrijk om transparant te zijn

over de input die is geleverd en hoe dit de strategievorming beïnvloedt – om het vertrouwen te vergroten.

Ook is communicatie cruciaal om alle stakeholders te enthousiasmeren en energie op te bouwen voor het werk dat in de wijk gaat gebeuren.

>Het proces is 50% van het succes

De inhoudelijke kant van het opstellen van een wijkstrategie is één ding. Maar uit mijn ervaring blijkt dat het proces voor 50% bepalend is voor het succes van de strategie. In de context van dit artikel, dat vooral focust op de inhoud, beperk ik me tot enkele aantekeningen over deze andere 50%.

De belangrijkste reden voor het grote aandeel in het succes van een strategieproces ligt in mensen en hun onderlinge samenwerking. Ik licht er twee aspecten uit. Ten eerste moeten meerdere specialisten hun kennis inbrengen. Ten tweede zijn er in een bestaande wijk veel belanghebbenden die op de een of andere manier betrokken zijn bij de transitie.

Over de specialisten:

Een wijkstrategie ontwikkelen is een transdisciplinaire opgave, geregisseerd door één of twee niet-specialisten. In een wijk komt alles samen en is integratie simpelweg verplicht. Want winkels kunnen er zijn, maar niet de juiste, wat leidt tot overmatig autogebruik. En een mooi park kan als onveilig worden ervaren en ongebruikt blijven. Of een sportvoorziening kan dichtbij liggen, maar slecht bereikbaar zijn met het OV. Afhankelijk van de uitdagingen en kwaliteiten van de wijk zoek je een team met bijvoorbeeld een: stedenbouwkundige, specialist lokale economie, sociaal werker, zorgspecialist, civiel ingenieur, cultuurspecialist, planeconoom, onderwijshuisvestingsspecialist, landschapsarchitect, vastgoedontwikkelaar en woningmarktspecialist.

De specialisten die meedoen moeten aan twee criteria voldoen: ze moeten strategisch

kunnen denken (en dat is iets anders dan de vraag of ze goed zijn in hun dagelijkse werk) en ze moeten er tegen kunnen dat ze ook buiten hun comfortzone zullen werken. Dat laatste gebeurt vaak omdat hun inbreng vrijwel nooit één op één wordt doorgevoerd, maar moet worden geïntegreerd in een transdisciplinair proces en daar kan niet iedereen even goed mee overweg.

Over de stakeholders:

Er zijn vooral véél stakeholders, omdat een wijktransitie nooit het werk is van één partij. En de samenwerking tussen de stakeholders, vanwege de uiteenlopende belangen en organisatiegraad, is een precair proces.

Er moet een dragende coalitie worden gevormd en het luistert best nauw hóé die kloppend wordt en of die ook echt de leiding kan nemen en een betrouwbaar boegbeeld wordt. In ieder geval zijn primaire leden degenen met een substantieel belang bij het algemeen welbevinden van de wijk en/of die ernstig worden geraakt als de wijk achteruitgaat, of voor wie het hun primaire taak is om kwaliteit in de wijk te waarborgen. De gemeente en de bewoners zijn onvermijdelijk de primaire stakeholders. Andere partijen met kleinere belangen kunnen aansluiten met specifieke kennis, financiering of invloed.

Deze coalitie vraagt altijd om een onafhankelijk regieteam om gedurende het strategie- en het uitvoeringsproces de samenwerking efficiënt te laten verlopen en om de focus, de energie en de integratie vast te houden.

Vervolgens moet het proces van strategie-creatie simpel zijn en dat is best een kunst. Er moet een procesarchitectuur komen die klip en klaar is over: mijlpalen, wie wanneer betrokken is, wie waarover meepraat, hoe en wanneer de besluitvorming plaatsvindt, wie integreert, wanneer fases afgerond worden etc. Er zijn namelijk zoveel mensen betrokken en zeker niet iedereen heeft wijkvernieuwing voortdurend als hoogste prioriteit. Maar het is wel belangrijk dat

mensen op het goede moment bijdragen, keuzes maken, gemaakte keuzes erkennen en gevolgen verwerken in hun eigen plannen. De procesarchitectuur moet zorgen voor momentum en focus. En vooraf moet helder zijn dat de belangrijkste stakeholders, en zeker de besluitvormers, geëngageerd zijn. Mijn ervaring is dat het onafhankelijke regieteam het proces het beste kan aansturen.

Ter afsluiting

Terugkijkend heeft deze longread je meegenomen door vijf gestructureerde stappen en heeft je ontzettend veel aandachtspunten en overwegingen voorgeschoteld. Ik zei het al: bestaande wijken zijn messy. Je begint met veel niet-weten, je gaat lopen, en je weet niet hoe ver je kan komen. Omarm de complexiteit en groei zodat je deze aankan. Dat is in ieder geval mijn insteek. Want de wijken verdienen onze professionele liefde, ze zijn onze habitat.

Claudia Laumans, 2025

Ik ben natuurlijk aan het voortbouwen op het werk van vele anderen; ik noem hieronder de belangrijkste die ik erkentelijk ben.

Allereerst ben ik de vele collega's erkentelijk met wie ik in de afgelopen jaren heb gewerkt, omdat ik zonder hen nooit op het spoor van de methodiek was gekomen.

Zoals ik het wijksysteem uiteenrafel in elementen heb ik niet elders gezien, maar de onderstaande auteurs hebben me zeker op weg geholpen:

Lewis Mumford (1961)

Richard Sennet (2018)

Ben Wilson (2020)

Jane Jacobs (1961)

Om mijn eerste analyse te maken van maatschappelijke transitie ben ik door enorm veel mensen op weg geholpen en ik heb nog steeds het gevoel dat ik nog maar net begonnen ben. Ik ben op sommige thema's met schoolboeken begonnen om me boven een borrelpraat-analyse uit te werken, maar de onderstaande auteurs hebben zeker een belangrijke bijdrage geleverd. (Het viel me overigens op dat de impact van deze grote transitie op de wijk een redelijk onontgonnen terrein is.)

Kate Raworth (2017)

Jan Rotmans en Mischa Verheijden (2021)

Johan Rockstrom (Stockholm Resilience Centre, various)

Resilience Earth collective work

Tine de Moor (2023)

Yuval Noah Harari (2018)

Floris Alkemade (2020)

Greta Thunberg ed. (2022)

Elinor Ostrom (1990)

Noam Chomsky (various)

David van Reybrouck (various)

Otto Scharmer (2009)

Alan Seale (2008)

Saskia Sassen (2007)

Mijn persoonlijke waarden heb ik over de jaren ontwikkeld en ze blijven ook in ontwikkeling met hulp van (professionele) vrienden, familie en 'het universum'. Ik voel me goed verwant met het werk van Marja de Vries (2014).

Het model van de 5 stappen, de kaleidoscopische analyse en de aantekeningen over uitvoering en het proces komen uit mijn brein en ervaring. Ik heb ze op deze manier niet elders gezien, maar al zullen er zeker anderen zijn die er vergelijkbaar naar kijken.

Beeldmateriaal is van Leendert Masselink en Fred Sophie.