

5 stappen methodiek voor wijkvernieuwing

Er komt een dag dat een wijk fluistert – of soms schreeuwt – dat het tijd is voor vernieuwing. De aanleiding is nooit eenduidig: er is een mengeling van fysieke slijtage, economische verschuivingen en sociale veranderingen. Dan dringt zich de vraag op: hoe ontwerp je een strategisch toekomstplan dat niet alleen antwoordt op de problemen van nu, maar ook een stevig fundament legt voor morgen? Hoe maak je een rijk, degelijk en aansprekend plan voor een wijk?

In deze longread deel ik een methodiek in vijf stappen, gegroeid uit ervaring, intuïtie, studie en de nodige dosis praktijkrealiteit.

Met veel lol werk ik als wijktransitiemaker in bestaande wijken. Allereerst omdat in de wijk alles -van riool tot betaalbare kinderopvang- bij elkaar komt voor bewoners. Daarom staat voor mij als een paal boven water dat vernieuwing integraal en alles-in-één is. Om tot zo'n alles-in-één strategie te komen is breedte nodig, met alle stakeholders, en is diepgang nodig om alle lagen van de wijk te doorgronden. En ook vraagt het om trade-offs, oftewel lastige afwegingen tussen verschillende belangen. Transparantie daarover maakt dat de vele betrokkenen volgen wat er gebeurt en zich uitgenodigd voelen om de keuzes te verrijken.

Dit alles maakt leiding geven aan wijkvernieuwing complex en messy. Vanuit dit perspectief heb ik een methodiek ontwikkeld om die complexiteit niet te versimpelen, maar te omarmen.

Mijn doel is helder: meer dialoog over wijktransities. Niet om op papier te verzenden, maar om ons samen bewuster te maken van de keuzes die we maken. Deze tekst is dus geen eindpunt, maar een uitnodiging tot gesprek.

Een alles-in-één aanpak

Een toekomstplan voor een wijk ontstaat niet in één klap; het groeit langzaam tijdens een strategieproces. In de methodiek die ik hier voorstel, leiden vijf stappen samen tot een integrale visie. Die integraliteit is geen luxe maar een realiteit. Het is een weerspiegeling van hoe bewoners hun wijk ervaren: als een geheel, niet als een optelsom van losse projecten. Tegelijkertijd maken de vijf stappen keuzes zichtbaar, zodat anderen ze kunnen begrijpen, bevragen en verrijken -en dat leidt tot een strategie met meer stevigheid en draagvlak.

Ik stel deze methodiek voor omdat ik in de praktijk zie dat we best worstelen met oude wijken. Iets bestaands vernieuwen is in het algemeen niet onze sterkste kant. Vergelijk het met een los draadje en een gaatje in een wollen trui. We neigen naar drie type oplossingen. Uit angst de hele trui uit elkaar te trekken, het gaatje laten zitten: overleggen en ideeën maken, maar ze niet uitvoeren. Een nieuwe trui kopen: nieuwe wijken bouwen. Een sticker plakken op het gaatje: met een los project een quick fix in de wijk toepassen.

Ik pleit voor meer breedte, meer diepte én meer integraliteit in het planproces. Breedte door goed en slim samen te werken met alle stakeholders in de wijk -en dat is inclusief de bewoners die geen bijrol moeten hebben in aparte participatie, maar die een volwaardige plek hebben, net als iedere andere stakeholder. Diepte om dat wat in en om de wijk heen gebeurt oprecht te leren kennen, zodat je werkt met bestaande kwaliteiten en binnen de context. Integraliteit om werkelijk de inzichten vanuit verschillende disciplines optimaal af te wegen en te weven tot één samenhangend verhaal.

Deze longread focust op de methodiek om een inhoudelijk goed toekomstplan te creëren en concretiseert vooral mijn pleidooi voor meer diepte.

De route is als volgt:

1. Analyseer de wijk– grondig, met oog voor details, lagen én patronen.
2. Onderzoek de impact van maatschappelijke transities op de wijk– welke krachten van buiten werken nu en straks door in de wijk?
3. Expliciteer waarden – welke persoonlijke, professionele en maatschappelijke waarden vormen het kompas?
4. Vergroot veerkracht van de wijk– wat maakt de wijk optimaal toekomstbestendig ongeacht omstandigheden?
5. Integreer, synthetiseer en creëer – smeed alle inzichten tot een richtinggevend en inspirerend toekomstplan.

>Waarden voor de wijk

>Kansen om het veerkrachtniveau van de wijk te vergroten

>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 komen alle vijf de hoofdstukken één voor één aan bod.

Additioneel gaan de laatste paragrafen niet meer over de inhoud van de strategie, maar ze gaan kort in op het proces om tot de strategie te komen en op de uitvoering van de strategie -omdat die beide voor het uiteindelijke resultaat minstens zo belangrijk zijn als de inhoud van het toekomstplan.



De inhoudsopgave van een toekomstplan op basis van deze vijf stappen zou er dan als volgt uit kunnen zien, waarbij de eerste vier hoofdstukken in feite de vier pijlers zijn waarop de strategie in hoofdstuk vijf wordt gebouwd:

>Analyse van de wijk

>Impact van maatschappelijke transities op de wijk

Vooraf: de wijk zien als systeem

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 kijkt naar het riool, de gebiedsmanager van de corporatie naar de woningen, de dienst werk en inkomen naar bewoners zonder werk, de busmaatschappij naar 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.

De uitnodiging is dus: ontmoet de wijk in zijn geheel. Niet door te versimpelen tot behapbare puzzelstukjes, maar door het complexe systeem in zijn volle gelaagdheid te bekijken.

Vanuit de geschiedenis van steden (uit klassiekers als het werk van bijvoorbeeld Lewis Mumford (1961) en Ben Wilson (2021)), herken ik –van de eerste nederzettingen tot de stad Uruk, en van Barcelona tot Mumbai – steeds zes elementen of domeinen die samen het systeem van de wijk vormen. En die manier van kijken helpt bij het maken van de strategie.



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.

Een korte duik in dit wijksysteem:

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 1

Geen twee wijken zijn gelijk. Vernieuwen begint daarom met kijken, luisteren, onderzoeken – kortom, de wijk leren kennen in haar unieke essentie. Want je begint niet met een blanco canvas, maar werkt vanuit wat er al is. 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?

De methode die ik hierbij gebruik, noem ik een kaleidoscoop-analyse. Zoals een kaleidoscoop steeds een ander patroon laat zien door dezelfde elementen te herschikken, zo laat deze benadering je de wijk vanuit meerdere perspectieven bekijken. Cruciaal is dat dit geen solo-onderzoek is. Juist de collectieve intelligentie – en vooral de stemmen van bewoners – maakt het beeld rijk en realistisch.



Deze kaleidoscoop-methode die ik gebruik vat ik samen in zes werkwoorden:

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.

En boven alles, heb 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 vreemde 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 en de aanwezige kracht in de wijk, 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.

Volg vervolgens een iteratief proces van aanwezig-zijn en praten naar data en weer terug. En gebruik een vragenlijst per domein. Er bestaat geen ultieme vragenlijst maar de onderstaande lijst is een goede start.

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?

Mijn advies: behoud in deze eerste stap een uitgebreide versie van alle informatie. Later in het proces, bij de vijfde stap waarin je het complete verhaal creëert, kies dan pas de finale interpretatie van de verzamelde informatie in samenhang met andere stappen.

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.

De verzamelde informatie vormt één pijler van de strategie – pas in samenhang met de andere drie wordt duidelijk wat echt zwaar weegt.

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.

Impact van maatschappelijke transities op de wijk, Stap 2

Geen wijk staat los van de wereld eromheen. Grote maatschappelijke verschuivingen werken door tot in de huiskamers, straten en pleinen. Denk aan het instorten van de auto-industrie op wijken in Detroit, of het verdwijnen van de mijnbouw op Limburgse wijken.

Maatschappelijke transities betrekken in een strategie-ontwikkeling is pittig. Het vraagt om professionals die de transities kennen, de impact op de wijk ontdekken, en die een visie op de toekomst van de wijk kunnen inbrengen in een integraal verhaal. Ik laat hier alleen vanuit een helicopterview zien hoe deze maatschappelijke transities betrokken kunnen worden in het totaalbeeld. 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 (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 (hierover later meer): de markt zou zorg goedkoper maken en ruim aanbod creëren, maar toch blijkt dat niet optimaal te werken en dus zijn burens en familie weer nodig. Dit heeft direct impact op buurten. Mensen die slechts een beetje hulp nodig hebben (dus niet de ernstig zieken in zorginstellingen) blijven in hun eigen huis en worden geacht het daar te rooien. Zo dendert zorg ongemerkt 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. Bewustzijn over deze maatschappelijke transitie is onmisbaar bij het maken van keuze voor de toekomst van een wijk.

Ik zie vier samenhangende maatschappelijke transities, op basis van verschillende transitiestudies.

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

Deze indeling is natuurlijk contextgevoelig, en mijn blik is Noord-Europees geworteld. Ik beschrijf hieronder wat mij opvalt als impact van maatschappelijke transities in wijken. Binnen een strategisch proces moeten de makers van een plan eigen woorden kiezen om de impact van belangrijke transities op de buurt te formuleren. Mijn oproep is vooral óm deze stap te doorlopen, zodat transparant is waar keuzes vandaan komen; zodat ze 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. Die betovering gaat niet alleen 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. Denk aan het mensbeeld van de rationeel calculerende individu; aan de rol van de overheid, die zo klein mogelijk kan zijn; aan de rol van bedrijven, waarbij de vrije markt ook voor gemeenschappelijke voorzieningen als energie, internet en zorg als ideaal wordt gezien; aan het eigendom van grond, dat altijd in handen van iemand is en dus verhandelbaar; aan het gebruik van grondstoffen en voedsel, dat wordt

beschouwd als oneindig en onbeperkt vermeerderbaar bij goede productie; en aan het productdenken, waarin alles – zelfs voedsel – wordt benaderd als industrieel en efficiënt te produceren. Kate Raworth fileert deze paradigma's in haar werk (2017) haarscherp en zet er een alternatief naast.

Maar, volgens mij beleeft dit denkkader zijn nadagen. Ik zie scheuren in het oppervlak. Voorbeelden? Toenemende polarisatie in de politiek in combinatie met meer demonstraties, klimaatverandering als bewijs van een totaal faillissement, de groei van gewapende conflicten wereldwijd, de financiële crisis van 2008, de groeiende kloof tussen arm en rijk, het besef dat de beschaving nog steeds flagrante misstanden toelaat, de herwaardering van het koloniale verleden en hoe inheemse volkeren zijn gedevalueerd, de 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 ja, dat deed het deels ook – en zal het wellicht ook blijven doen – maar tegelijk heeft het niet zo goed uitpakkt als gehoopt, en zeker niet 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: niet alles in de wijken is te vangen in een commercieel denkraam. Het is belangrijk 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 alle wijkelementen worden even direct beïnvloed door deze transitie. Daarom licht ik de belangrijkste uit.

>Andere bewoners

In veel wijken proef ik 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 snel aanwakken tot polariserend protest. Tegelijk zie ik veel eigen initiatief door bewoners, wat juist een constructieve energie in de wijken is. Die energie is waardevol en vol potentie. Het idee van de burger als consument van overheid (die alles regelt) en markt (die alles aanbiedt) is incompleet. In de Nieuwe Orde is de burger als mede-maker hard nodig. Daarvoor moeten de overheid en ook andere institutionele organisaties zoals corporaties, zorginstellingen e.d. hun faciliterende rol aan bewoners 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: deze Nieuwe Orde, waarbij bewoners nadrukkelijker een

plek aan tafel hebben, komt niet vanzelf. Ook bewoners moeten wennen. We staan 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. De Nieuwe Orde gloort bij initiatieven zoals wooncoöperaties en community landtrust, die grond 'uit de greep van de markt' halen.

Bij bedrijfsonroerend goed zijn eigendom enerzijds, en gebruik en zorg anderzijds los van elkaar komen te staan. Voor internationale vastgoedbedrijven is een pand met een bepaalde waarde in een portefeuille houden is nog steeds interessant, zelfs als een pand langdurig leeg staat. En ondertussen voelt de wijk de onveiligheid van een verloederd en/of leeg gebouw. Hierin kan vooral de gemeente steviger sturen. Een paar instrumenten die tot de beschikking staan zijn: aanschrijvingen, voorkeursrecht, beeldkwaliteitskaders (óók voor bestaand 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: er zit een gat tussen de bewoners en de KPI's van bedrijven. 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 ruimte voor meer verantwoordelijkheid van bewoners b.v. in de vorm van een functie van een 'buurtconciërge'. En het kan ook de vorm aannemen van: zelfbeheer van corporatiewoningen, groenbeheer door bewoners, een energie-coöperatie etc.

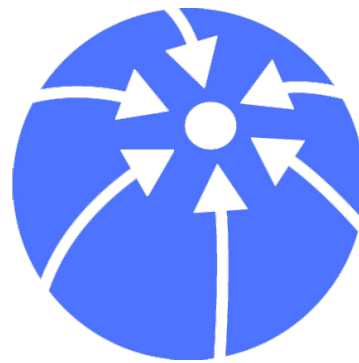
>Voorzieningen

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. Wat voorbeelden van kleine economie: 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, buurt-klushulp etc. En minder handhaving van overheidsregels kan in zulke gevallen meer ruimte bieden aan leven(digheid) in wijken.

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 eigenlijk begonnen? De Zijderoute? De start van de kolonisatiegolf vanuit Europa over de wereld? Ik kijk hier 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 relevante elementen van de wijk langs:

>Bewoners

Over het algemeen zorgt de snelheid van handel, het feit dat productieprocessen onzichtbaar zijn en labels aangeven 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.

Maar er is een nog opvallender aspect van globalisering: een groeiende stroom van mensen over de wereld. Dit zorgt voor een mix van culturen, die ook in de wijk voelbaar is. Waar vroeger vooral de invloed

van de VS en Europa richting de rest van de wereld leek te gaan, 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. Verbonden diversiteit leidt tot veerkracht -zoals ik in stap 4 zal beschrijven-, dus hier liggen kansen voor de wijk.

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 aandacht voor de buurt vermindert, omdat bezoekers er geen binding mee hebben. Hier ligt een rol voor de gemeente om de leefbaarheid van een stad te behouden en zich niet te laten verleiden door 'de markt'. Immers, als die leefbaarheid verdwenen is, kijkt iedereen toch naar de overheid als hoeder van het algemeen belang.

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 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 kwamen ze al aan bod: internationale

vastgoedbedrijven. Wie kent niet de verhalen van Londonse wijken waar enorme leegstand is, terwijl eigenaren in een ander werelddeel wonen. Wijkbewoners hebben alleen maar illegale mogelijkheden om iets voor hun wijk te doen. De gemeente is de enige die de uitwassen van de marktwerking legaal kan inperken.

>Voorzieningen

Als het gaat om voorzieningen, dan heeft globalisering in de wijk met name veel invloed op het beschikbaar zijn of het ontbreken van werk. 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. 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 en leidt ertoe dat huishoudens in de problemen komen. Veel professionals weten dat de vele, niet samenwerkende loketten vooral een systeem in stand houden, maar te weinig betekenen voor wijkbewoners. Zoiets als een straataanpak, waarbij alle 'instanties' samenwerken om basale zelfredzaamheid voor huishoudens te faciliteren, is een ultiem middel. Maar het is tot nu toe nog niet gelukt om dat ergens écht voor elkaar te krijgen.

De negatieve aspecten van globalisering kunnen op wijkniveau niet ongedaan worden gemaakt, maar de sterke afhankelijkheid van bewegingen op het wereldtoneel kan en moet wel een respons krijgen in de wijk.

3.Digitalisering

Dan de digitale transitie. Die door de maatschappij raast met een bizar tempo. Ik som een paar feiten op 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 smartphone bijna een verlengde van onze hand. Financiële instellingen veranderen in technologiebedrijven en wellicht maakt blockchain hen zelfs overbodig. De fysieke 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 menselijke mogelijkheden.



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: online winkels en bestelapps die nog meer het gevoel geven dat alles binnen handbereik is zonder zicht op oorsprong of maakproces. En denk aan een ander aspect van 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 vervreemdend voorbeeld is de digitalisering van administratieve processen die door slechte programmeerkeuzes tot onmenselijke keuzes leidt zoals de toeslagenaffaire heeft laten zien. 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 vraag is: wie bepaalt hoe het wordt ingezet? En ook: hoe gebruik je het?

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 bewustzijn ontstaat over oorzaak en gevolg.

Digitalisering kan de vervreemding vergroten, maar juist in de wijken kan het ook worden gebruikt om de afstand tot tech zelf en tot processen op het wereldtoneel te verkleinen. Ik denk aan iets simpels als buurtbewoners een sensor laten programmeren om te monitoren of de prullenbak vol is. En iets anders simpels: samen met burens online traceren waar bepaalde producten vandaan komen. We denken vaak nog te zeer in of/of als het gaat om de online en offline wereld, maar de toekomst bestaat beslist uit het beste van twee werelden.

4.Duurzaamheid

De duurzaamheidstransitie is het antwoord op de negatieve effecten van neoliberalisme en kapitalisme -inclusief de versterking door globalisering en digitalisering. De wereld als het huis van (ondermeer) de mensheid wordt met de duurzaamheidstransitie terug op de agenda gezet. Hoe gebruiken en onderhouden we dat huis nu en later?

Dit is geen eenvoudig bespreekbare transitie. Het onderwerp is sterk gepolitiseerd: in sommige landen is het vrijwel geen onderwerp van gesprek, in andere landen zijn er gepolariseerde debatten, en in weer andere regio's is het juist een levendige maatschappelijke beweging. Een invalshoek die deels heeft bijgedragen aan deze politisering is het gebruik van lijsten met to-do's en to-don'ts en het toekennen van schuld en schaamte als die lijsten niet worden gevolgd. Die invalshoek is te simpel. Duurzaamheid is niet plat te slaan tot checklijstjes. En mensen zijn zelden schuldig. Dus ik wil hierbij vandaan blijven. Maar mensen zijn wel vaak onbewust.

Dus ik wil duurzaamheid vooral gebruiken als een waarde om meer bewust te worden van keuzes en hun gevolgen. In een strategieproces is het vooral interessant om keuzes bewust en transparant te maken. Bijvoorbeeld: nee, het is in principe niet de meeste duurzame keuze om alleen nieuwe materialen en producten te kopen, maar slopen kan tóch nog een goede keuze zijn als er veel appartementen kunnen worden gebouwd op dezelfde plek, waardoor het groen er om heen behouden kan blijven.

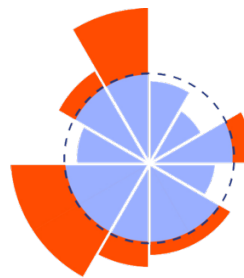
Ik denk dat de echte weg naar een duurzame transitie ligt in een groei van bewustzijn. Ik bedoel met bewustzijn niet een besef van goed of fout gerelateerd aan duurzaamheid, maar een diepe integratie van verloren-gegene wijsheid zodat we die in de huidige tijd opnieuw in eigentijdse wijzen kunnen toepassen. 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 vraag van nu is: hoe maken we mét deze wijsheid een nieuw, beter gebalanceerd 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 eerdergenoemde 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 -en geïnformeerde- 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 over deze zaken gesprek voert is enorm belangrijk. Als het gesprek gaat richting greenwashing of orthodoxe checklijsten, dan schiet het zijn doel voorbij.



Er is een paar specifieke thema's die je met name in een toekomstplan voor een wijk wil meenemen als je tastbaar wil bijdragen aan de duurzaamheidstransitie:

>consumptiegedrag,

Wat we als huishouden kopen en waar het vandaan komt.

>afval(verwerking),

Wat we weggooien en wat kunnen we recyclen en hoe.

>voedsel,

Wat we eigenlijk eten en waar het vandaan komt.

>energie,

Hoe we optimaal met beschikbare energie om kunnen gaan.

>vervoer

Hoe we optimaal van a naar b kunnen bewegen en wat we daarvoor nodig hebben.

>watergebruik

Hoe we op een zinnige manier water kunnen gebruiken.

Deze thema's staan hier bijna achteloos, alsof het weinig vereist om op deze punten zinvolle vernieuwingen te ontwikkelen. Maar werkelijke verandering grijpt diep in op ons gedrag in de wijken en daar zit de moeilijkheid. Tegelijk is het onvermijdelijk en nodig.

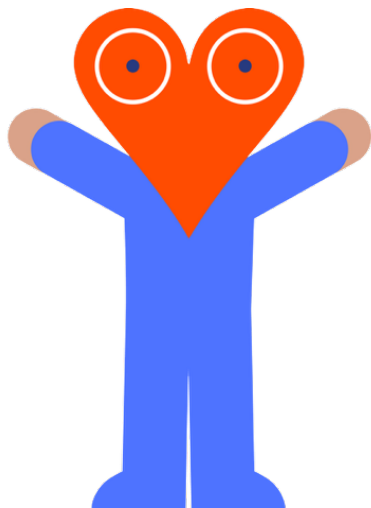
Want soms lijkt het alsof het gesprek over duurzaamheid wordt vervangen door een gesprek over klimaatadaptatie. En ja, het is bij het maken van een toekomstverhaal zinvol om klimaatveranderingen mee te wegen. Maar het is heel vreemd om niet stil te staan bij de genoemde thema's en wel maatregelen te nemen voor hittestress en wateroverlast.

Tenslotte, juist omdat de wijk een tastbare leefomgeving is, kun je keuzes en gevolgen daar zichtbaar 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

Wanneer we aan een stad werken, brengen we altijd drie perspectieven mee: het maatschappelijke, het organisatorische en het persoonlijke. Daar is niets mis mee, integendeel. Maar het helpt enorm om die perspectieven expliciet te maken tijdens het ontwikkelen van een strategie. Want ideeën over hoe een stad 'zou moeten zijn' worden altijd beïnvloed door de kwesties van het moment.

Kijk maar naar het verleden: begin 20e eeuw speelde gezondheid een enorme rol en beïnvloedde die de ruimtelijke planning van steden sterk. Later was een tijdlang de heersende waarde dat wonen en werken strikt gescheiden moesten zijn. Dat leidde tot woonwijken zonder voorzieningen en tot stadscentra en industrieterreinen zonder woningen. Vandaag de dag lijken vooral de woningnood en de dynamiek van de vastgoedmarkt bepalend voor hoe onze buurten eruitzien – soms meer dan de vraag of ze ook daadwerkelijk prettig en leefbaar zijn.



Juist daarom is het belangrijk elkaar te bevragen: welke waarden kunnen nog generaties mee, en welke zijn misschien vooral een antwoord op een actueel probleem? Voor mij is het essentieel om die waarden expliciet te maken – niet omdat er

één waarheid is, maar juist omdat er geen eenduidig standpunt bestaat. Het benoemen van de bril waardoor we kijken, is een uitnodiging aan anderen om hun perspectief toe te voegen. Zo voorkom je tunnelvisie en verrijk je de plannen.

Daarom deel ik hieronder mijn eigen waarden die ik meeneem 'naar de tekentafel'. Als voorbeeld van hoe je ermee kunt werken in dit proces.

- Basisvoorzieningen soepel laten werken – dat geeft rust, waardigheid en eigenwaarde. Bijvoorbeeld door stadsbeheer, groenvoorziening en afvalverwerking samen met bewoners te laten kijken wie wat wanneer kan doen.
- Technologische vooruitgang inzetten voor collectief welzijn – onderzoek hoe technologie in een wijk met veel ouderen kan helpen om onderlinge aandacht te versterken.
- Initiatieven van bewoners ondersteunen – bijvoorbeeld met een stevig jaarlijks fonds waarvan bewoners zélf beslissen hoe, waaraan en aan wie het wordt besteed.
- Diversiteit vieren – waardering geven aan de uiteenlopende vormen van zorg en waarde die mensen in hun buurt brengen, bijvoorbeeld via een verhalenbank.
- Verbinding faciliteren als tegenhanger van individualisme.
- Hulp toegankelijk maken – en tegelijk de kracht van zelforganisatie erkennen en actief respecteren. Laat de aanname los dat mensen hulp misbruiken; het gebeurt, maar het mag nooit het uitgangspunt zijn voor hoe je een systeem bouwt. Wees in de analysefase alert op bestaande onderlinge ondersteuningsstructuren en kijk hoe je die kunt versterken.
- Ruimte maken voor openheid, leren en inspiratie – als bewoners bijvoorbeeld een bibliotheekkamer willen, help dat te realiseren. Stel structureel budget beschikbaar voor serieuze

wijkactiviteiten en ondersteun plannen, maar neem ze nooit over.

- Natuurlijke processen zichtbaar maken – plant fruitbomen, composteer, hergebruik materialen uit de buurt. Geef dit een centrale plek, niet ergens uit het zicht aan de rand.
- Schoonheid, rust en natuur brengen – als uitnodiging tot leven voorbij het puur overleven. Tijdens de analyse (Stap 1) kijk ik welke plekken in de wijk dit al bieden, en in de transitie zoek ik naar manieren om ze te versterken of nieuwe plekken toe te voegen.

Vergroot veerkracht om voorbereid te zijn op de toekomst,

Stap 4

Niemand heeft de glazen bol om de toekomst te voorspellen. Zelfs niet na de analyse van de wijk en het in kaart brengen van maatschappelijke transitie. Tegelijkertijd is een wijkvernieuwing iets dat je misschien maar eens in de 40 of 50 jaar doet. Dus de vraag is: 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. Ik vind het jammer om het begrip zo te versmallen, want de kracht zit in het begrip 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.

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

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

Wanneer je deze kenmerken laat indalen, voelen ze 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 (redundantie) of als andere onderdelen dezelfde functie kunnen vervullen (diversiteit);

>Een wijk kan meer aan als die 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.

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?

Waar werk je naar toe in deze stap? Hier eerst een kort beeld van een strategie voor een fictieve wijk, om zo op heel kleine schaal te laten zien hoe de synthese van stappen hier bij elkaar komt en waar dat zo'n beetje toe leidt.

Het verhaal van wijk X, nu

Wijk X heeft zo'n 4.000 bewoners, waarvan zo'n 1.500 al lang in de wijk woont. De anderen wonen er korter en blijken ook vaak snel weer te vertrekken. Er zijn behoorlijk wat verschillen in inkomen, maar zo'n 60% van de huishoudens heeft een laag inkomen. Een deel van hen heeft meerdere problemen en die blijken alles te maken te hebben met het fragiele kaartenhuis van tijdelijke arbeidscontracten dat eerder is genoemd. Uit langlopend wijkonderzoek blijkt een groot deel van de bewoners niet blij met de wijk.

De wijk bestaat uit verschillende buurten met een sterk uiteenlopend karakter, maar met weinig onderlinge verbinding. Een drukke, stenige verkeersader snijdt de wijk letterlijk doormidden en scheidt ook het centrale park van de winkelstraat. Op papier heeft de wijk veel groen, maar in de praktijk is de kwaliteit vaak matig en valt daardoor nauwelijks op. In sommige buurten staan

verouderde, vaak problematische woningen met een mistroostig uiterlijk. En er zijn overal geparkeerde auto's.

Er zijn veel gezinswoningen, terwijl het aantal een- en tweepersoonshuishoudens juist toeneemt. Zowel in de wijk als in de omliggende gebieden is er een schrijnend tekort aan betaalbare woningen. Voor nieuwkomers en voor mensen die wat zorg nodig hebben is in de wijk vrijwel geen plaats.

De wijk functioneert vooral als woonplek: de meeste mensen werken elders. Er zijn wel de nodige winkels, maar daarnaast is er weinig dat uitnodigt tot gezelligheid of ontmoeting. Vooral voor jongeren is dat een gemis: op straat is weinig te doen. Er zijn wel enkele goede sportfaciliteiten. En er zijn meerdere kerken en die weten ook buurtbewoners aan zich te binden

De eerder beschreven maatschappelijke transities zijn in wijk X duidelijk voelbaar en vormen een actuele opgave.

Het verhaal van wijk X, straks

Meer, en meer diverse mensen blijven langer in de wijk wonen als een indicatie van waardering voor de wijk. Dat is het resultaat van samenhangende maatregelen: een betere stedenbouwkundige opzet, een diverser woningaanbod en meer ruimte voor eigen initiatief, allemaal gericht op minder vervreemding en meer verbondenheid.

De verkeersader is getransformeerd tot een groene boulevard en de mobiliteit per auto is teruggedrongen door parkeerhubs aan de randen te maken in plaats van parkeren in de straten. De buurten met veel eentonige, onaantrekkelijke woningen zijn opgeknapt met aandacht voor materiaalgebruik en variatie in uitstraling. Losse stukjes groen zijn met elkaar verbonden tot een groene route die de hele wijk doorkruist; deze wordt gebruikt door de sportfaciliteiten en door individuele bewoners om te sporten en te wandelen.

Park en winkelstraat vormen samen het bruisende hart van de wijk, omdat de winkeliers samenwerken in een organisatie om regelmatig events te programmeren. Verder is er in het park een betaalbaar koffiekraampje met activiteiten, gerund door een bewonerscoöperatie die scholen, kerken en een bejaardentehuis betrekken bij hun programmering. De coöperatie heeft bovendien een actieve rol in verzorgen van het groen in de wijk.

Het woningaanbod is vernieuwd: renovatie, toevoeging van nieuwe woningen en een enkel sloop/nieuwbouwprojecten hebben geleid tot behoud van het aantal sociale huurwoningen, maar ook tot meer betaalbare, kleinere woningen voor eenpersoonshuishoudens. Er zijn twee locaties voor coöperatief wonen gerealiseerd, die ook activiteiten organiseren voor de wijk.

Jongeren hebben zelf, met steun van de overheid, een jongerenhub opgezet met een levendig social media-account dat ze volledig zelf beheren en programmeren. Zij hebben een wijkbedrijfje opgezet dat klussen in de wijk aanbiedt voor een betaalbaar tarief, zowel om spullen te repareren als ondersteuning bij digitale vragen.

Wekelijks rijdt er een mobiele koffiekraam door de wijk, bemand door hulpverleners die integraal ondersteunen bij uiteenlopende zaken: van gezondheidszorg en belasting tot werk, digitale vaardigheden en gewoon een praatje.

Enkele **leidende principes** bij de uitvoering van de vernieuwing van wijk X

- Ontmoeten staat centraal bij alle woning- en openbare ruimte-projecten, naast het waarborgen van privacy.
- De gemeente is actief faciliterend naar bewoners en ondernemers: stelt geld beschikbaar (en stimuleert gebruikmaking daarvan) voor uiteenlopende initiatieven in de wijk en

ondersteunt deze ook als regelgeving in de weg zit. Er wordt bewust gestimuleerd dat jongeren zelf iets ontwikkelen, dat in het park iets door bewoners wordt opgezet, en dat de winkeliers gaan samenwerken. De gemeente noch een welzijnsorganisatie neemt ooit iets van deze initiatieven over.

- Hulpverlening voor mensen die het nodig hebben gaat naar mensen toe (mensen hoeven niet naar een loket), op een neutrale, toegankelijke manier en hulpverleners hebben mandaat om integraal zaken te regelen voor de bewoners.
- Er wordt alleen sloop/nieuwbouw gepleegd op weloverwogen plekken om meer kleine woningen toe te voegen.
- De beeldkwaliteit van te renoveren woningen moet aan bepaalde eisen voldoen (niet alleen het interieur) en de gemeente stuurt daar op.
- Duurzaamheid is een vast onderdeel van de vernieuwingsagenda en wordt expliciet meegenomen in uitvoeringskeuzes van alle projecten.
- Groen krijgt meer belevingswaarde – bij iedere ingreep in de openbare ruimte wordt net iets extra's gedaan om de kwaliteit en aantrekkelijkheid van het groen te verbeteren.

In dit voorbeeld wordt duidelijk hoe analyse leidt 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 focus geeft, en dat de leidende principes houvast geven in uitvoeringsprojecten.

Om tot zo'n verhaal en leidende principes te komen, geloof ik in een mix van

methodes. Aan de ene kant methodes die strak, lineair denken vereisen en duidelijk uitgaan van oorzaak en gevolg. Aan de andere kant technieken die ruimte laten voor intuïtie, creativiteit en het onverwachte. Daarbij maak ik bewust gebruik van de collectieve intelligentie van alle betrokken stakeholders. Want één ding is zeker: een strategie is nooit het werk van één persoon. Er is wel altijd één persoon die alle inbreng weeft tot één coherent, aansprekend geheel.

1. Een Excel-overzicht

Begin met een Excel-sheet waarin je alle elementen uit de systeemaanpak opneemt: bewoners, vastgoed, basisbehoeften, openbare ruimte, enzovoort. Koppel hieraan de relevante inzichten uit de volgende stappen. Wat zegt de analyse over elk element? Hoe beïnvloeden maatschappelijke transitie deze onderdelen? Waar spelen persoonlijke waarden een grote rol? En hoe vertaal je veerkracht naar elk element?

Zo ontstaat een omvangrijk overzicht. En ja, het kan al snel te gedetailleerd worden en de illusie wekken dat het ultieme antwoord in de Excel staat. Dat is niet zo. Toch is het een waardevol hulpmiddel: om informatie te bewaren, verbanden te zien en win/win-kansen te ontdekken. Het is geen fundament van de strategie, maar wel een solide geheugensteun.

2. Creatief denken-technieken

Zet naast het rationele ook de creatieve kant aan het werk, bijvoorbeeld met:

- 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, om vrij te denken, en een keer mét alle input, om gericht te werken. Heel specifiek is Design Thinking als methode wat mij betreft ook erg waardevol omdat deze methode in zichzelf al verschillende invalshoeken samenbrengt in een iteratief verlopend proces.

3. Intuïtie gebruiken

Hoe meer een team zich ontwikkelt, hoe beter het kan ‘luisteren’ naar de wijk. Een wijk is een levend systeem, met een eigen ritme, kwaliteiten, kansen en pijnpunten. Door daar bewust op af te stemmen, ontdek je inzichten die je via cijfers en rapporten niet vindt. Een krachtige manier om dit te doen is bijvoorbeeld een systeemopstelling van onderdelen in of rond de wijk.

4. Collectieve kennis benutten

Zorg dat veel mensen op een toegankelijke manier kunnen meekijken naar de essentiële keuzes. Hun collectieve kennis kan helpen om elementen te versterken of juist te nuanceren. Tegelijk blijft er een klein kernteam dat de regie houdt, de input integreert en de eindversie van het verhaal schrijft.

*Ik vraag me af hoe lang het duurt eer we AI als bron van collectieve kennis kunnen gebruiken als co-intelligentie in dit proces door het met data te voeden en naar interpretatie en koers (of concrete ontwerpen) te vragen.

5. Iteratief en gestructureerd proces

Zie dit als een cyclisch proces: steeds opnieuw terugkeren en dan aanscherpen, filteren, en zo het verhaal distilleren dat écht richting geeft. Gebruik de lineaire Excel-methode als toetssteen voor de creatievere en intuïtieve inzichten – om ze te onderbouwen, of juist te corrigeren.

De uiteindelijke strategie moet voldoen aan enkele voorwaarden:

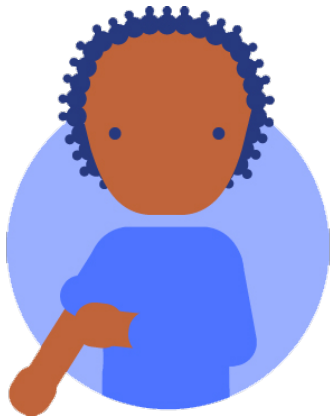
- Bevat niet álles en is niet zomaar toepasbaar op twintig andere wijken.

- Heeft een duidelijke richting, maar ook ruimte voor nieuwe inzichten.
- Biedt houvast bij concrete projecten.
- Vormt de basis voor kwantitatieve doelen.
- Sluit aan bij budgetverwachtingen, ook als er nog geen sluitende businesscase is.
- Geeft een overkoepelend doel, vaak gebaseerd op waarden.
- Heeft een heldere afbakening: wat valt wel en wat niet binnen de vernieuwing?
- Beschrijft een toekomstvisie die energie losmaakt.
- Bevat een set leidende principes die later projectplannen sturen.

Voor mij is dit de creatieve kern van strategievorming: hier breng je samen, leg je accenten, creëer je een aantrekkelijk verhaal en kies je interventies die meerdere doelen tegelijk dienen.

Het uitvoeringshoofdstuk van de strategie

Op een gegeven moment is de strategie 'klaar'. Dat betekent niet meer en ook niet minder dan: er ligt een doordacht, samenhangend verhaal. Maar een verhaal alleen is niet genoeg. Er hoort een uitvoeringshoofdstuk bij, waarin alvast vooruitgeblikt wordt op het concrete werk dat volgt.



De belangrijkste onderdelen van dat hoofdstuk staan hieronder.

- **Lijst van concrete projecten**
Een strategie moet richting geven aan de interventies die je gaat uitvoeren. Welke sleutelprojecten kies je? Wat is het kader waarbinnen het project wordt uitgewerkt? Wat is de intentie? Wie neemt het voortouw? En waar komt het budget vandaan?
Juist in projecten komt de integratie van disciplines in de systemische wijkbenadering tot leven. Een strategie kan bijvoorbeeld als doel hebben: a) meer woningen realiseren en b) het sociale netwerk versterken. Maar als je het project 'Bouw van 1.000 woningen' uitwerkt, is het cruciaal om expliciet te vermelden dat deze woningen ontmoeting tussen bewoners moeten stimuleren. Zonder die toevoeging dreigt de integraliteit die in de strategie stond, in de praktijk verloren te gaan.
- **Planning**
Een strategie bevat geen gedetailleerde planning, maar bevat wel besluiten over hoe je gaat plannen. De volgorde van projecten kan bepalend zijn voor het resultaat. Als je bijvoorbeeld meer bewoners nodig hebt om bestaande voorzieningen te behouden, is het essentieel om eerst woningen te bouwen in de nabijheid van die voorzieningen. Die prioriteit moet terug te zien zijn in de strategie.
- **Monitoring van resultaten**
Monitoring is onmisbaar: voor de organisatie, voor financiers en voor motivatie bij alle betrokkenen. Doelen moeten daarom zo worden geformuleerd dat ze écht meetbaar zijn. Dat is een kunst. Zo kan de waardering voor een wijk worden gemeten via een jaarlijkse enquête, uitgedrukt in een stijgend percentage. Maar waardering kan ook blijken uit de jaarlijkse omzetgroei van winkels – en dat laatste spreekt vaak meer tot de verbeelding.
- **Organisatie (middelen en samenwerking) en governance**
Een kleine, wendbare regieorganisatie is nodig om de focus van de strategie te behouden. Die bestaat idealiter deels uit onafhankelijke mensen om het overkoepelende wijkbelang vast te houden, aangevuld met capaciteit uit bestaande organisaties om continuïteit en verantwoordelijkheid te waarborgen.

De governance-structuur moet plek bieden aan de belangrijkste stakeholders. Afhankelijk van de geldstromen kan dat zelfs een geformaliseerd partnerschap zijn. De gemeente is altijd een primaire speler – ze draagt de publieke verantwoordelijkheid en legt verantwoording af aan college en gemeenteraad. Elke governance-structuur moet dus een heldere relatie hebben met die gremia.

- Budget en businesscase
Ja, er is een startbudget nodig, maar niet de volledige financiering voor tientallen jaren. Wachten tot álles gedekt is, is onrealistisch. Wel moeten de eerste vijf jaar financieel veiliggesteld zijn, zodat de vernieuwing kan beginnen. In die periode worden plannen concreter en kan een begroting worden opgesteld. Zodra een plan ver genoeg is uitgewerkt, helpt een businesscase om de aanvullende financieringsbehoefte in kaart te brengen.

Subsidies zijn onvermijdelijk, fondsenwerving is een kerntaak van de regieorganisatie. En: elke stakeholder die een plek aan tafel wil, draagt ook financieel bij – als teken van betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

- Communicatie
Communicatie is de lijm in het proces. Er moet een sterke verhaallijn zijn over het waarom van de wijktransitie. Woordkeuze is hier cruciaal: je wilt urgentie overbrengen, zonder de wijk als verloren te bestempelen of bestaande kwaliteiten te ontkennen.

Tijdens het proces helpt herhaling: blijf de mijlpalen benoemen als een mantra, zodat iedereen gefocust blijft. Wees transparant over de input die is geleverd en hoe die is verwerkt in de strategie – dat vergroot vertrouwen. En gebruik communicatie om energie op te bouwen en alle stakeholders enthousiast te maken voor wat er komen gaat.

De andere 50% van het succes

De inhoud van een strategie is belangrijk. Maar uit ervaring weet ik: het proces is minstens de helft van het succes. Dat zit in mensen en in hun samenwerking.

Twee typen mensen springen eruit:

1. De specialisten – Een wijkstrategie is een transdisciplinaire opgave. In een wijk komt alles samen, en integratie is onvermijdelijk. Een winkel kan er zijn, maar niet de juiste, waardoor autogebruik toeneemt. Een park kan prachtig zijn, maar onveilig aanvoelen en ongebruikt blijven. Een sportvoorziening kan dichtbij liggen, maar slecht bereikbaar zijn met het OV. Afhankelijk van de uitdagingen en kwaliteiten van de wijk stel je een team samen met bijvoorbeeld een stedenbouwkundige, specialist lokale economie, sociaal werker, zorgspecialist, civiel ingenieur, cultuurspecialist, planeconoom, onderwijshuisvestingsspecialist, landschapsarchitect, vastgoedontwikkelaar en woningmarktspecialist.

Specialisten die in zo'n team kunnen werken moeten aan twee voorwaarden voldoen: ze moeten strategisch kunnen denken (iets anders dan goed zijn in hun dagelijkse werk) én bereid zijn buiten de comfortzone van hun eigen discipline te werken. Hun inbreng namelijk wordt zelden één-op-één overgenomen; het moet geïntegreerd worden in een transdisciplinair proces. Dat vraagt om een flexibiliteit die niet iedereen aangenaam vindt.

2. De stakeholders – Een wijktransitie is nooit het werk van één partij. Er zijn altijd veel stakeholders met uiteenlopende belangen en organisatiegraad. Het vormen van een

dragende coalitie is daarom een precair proces.

De primaire leden zijn partijen met een substantieel belang bij het welbevinden van de wijk, of die ernstig worden geraakt als de wijk achteruitgaat. De gemeente en de bewoners zijn onmisbare primaire stakeholders. Andere partijen kunnen aansluiten met specifieke kennis, financiering of invloed.

Zo'n coalitie heeft baat bij een onafhankelijk regieteam dat gedurende strategie- en uitvoeringsproces de samenwerking stroomlijnt, de focus bewaakt en de energie vasthoudt.

Tenslotte draagt de vormgeving van het samenwerkingsproces in belangrijke mate bij aan het succes: de procesarchitectuur. De architectuur van het proces moet glashelder zijn over:

- mijlpalen;
- wie wanneer betrokken is;
- wie waarover meepraat;
- hoe en wanneer besluiten worden genomen;
- wie integreert;
- wanneer fases worden afgerond.

Zoveel mensen zijn betrokken, en voor velen is wijkvernieuwing niet de hoogste prioriteit. Toch is het cruciaal dat ze op het juiste moment bijdragen, keuzes maken, gemaakte keuzes erkennen en deze vertalen naar hun eigen plannen. De procesarchitectuur moet zorgen voor die focus en dat momentum.

En: vooraf moet vaststaan dat de belangrijkste stakeholders, vooral de besluitvormers, zich committeren. Uit mijn ervaring blijkt dat een onafhankelijk regieteam dit proces het beste kan leiden, omdat zo'n team niet wordt gestuurd vanuit één belang, maar juist het integrale belang kan bewaken.

Ter afsluiting

De vernieuwing van een wijk is het gezamenlijke verhaal van iedereen die in en om de wijk leeft, werkt en investeert. En het mooiste is: als we het goed doen, bouwen we niet alleen aan stenen, welzijn, straten en groen, maar bouwen we aan een goed fundament voor het leven van alle inwoners. Dat maakt het werk wat mij betreft zo de moeite waard.

Terugkijkend heeft deze longread je meegenomen in een 5 stappen methodiek en onderweg ontzettend veel aandachtspunten en overwegingen voorgeschoteld. Ik zei het al: bestaande wijken zijn messy. Je begint met veel niet-weten, je gaat op weg, en je weet niet hoe ver je kan komen. Mijn devies is: omarm de complexiteit en groei er in. Want de wijken verdienen onze professionele liefde.

Claudia Laumans, 2025

Ik ben uiteraard met deze publicatie 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 en mede-studenten 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 transities 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 transities 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. Ik voel me geworteld in de zeven universele wetten die goed beschreven zijn door 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.