



**DE TOEKOMST
GERICHTE WIJK**

Artikel

Amsterdamse Waardenmakerij

Guus Pieters

Okt 2025

Introductie: Mensen en plekken maken het verschil

Dit artikel gaat over het maken van waarde en waarden bij gebieds- en wijkontwikkeling. Veel van wat recent bij de ontwikkeling van stedelijk gebied vanzelfsprekend was, is snel uit zicht verdwenen. Programma's en projecten stagneren en de samenwerking tussen overheden en marktpartijen staat onder druk. Koortsachtig wordt gezocht naar nieuwe richtingen in denken en handelen. De kernopgave is om ontwikkelingen weer op gang brengen en te houden met nieuwe sociale, duurzame en financiële arrangementen en nieuwe coalities tussen publiek, privaat en particulier. De ontwikkelvraag is dan: welke mensen kunnen waarden aan een plek toevoegen, zodat deze plek sociaal, ecologisch en economisch kan blijven groeien?

Hier zitten drie inherent met elkaar verbonden 'momenten' in:

- Het doorgronden van relevante gebiedskwaliteiten;
- De betrokkenheid van mensen ten opzichte van elkaar en een plek; en
- Het vermogen tot het ontwikkelen van nieuwe activiteiten in het licht van nieuwe ontwikkelingen.

Voor de verbinding van die drie momenten is organisatie- en ontwikkelvermogen nodig.



Het gaat om gezamenlijke initiatieven van burgers, ondernemers, maatschappelijke organisaties en ook van overheden die in onderlinge verbondenheid aan de slag willen. Het betreft niet alleen kleinschalige, lokale burgerinitiatieven. Ook landelijk, regionaal of lokaal opererende ondernemingen en bedrijven werpen zich op als medeverantwoordelijken voor gebiedsontwikkeling. In veel gevallen nemen overheden nog steeds als eerste het initiatief, zoals in verduurzaming van bestaande wijken, maar steeds vaker gebeurt dit vanuit het besef dat ook gemeenschappen van burgers een leidende rol kunnen nemen. Anders is het betreffende project gedoemd te mislukken. Het

relevante punt is niet *wie* het initiatief moet nemen, maar of de wil er is om te verbinden.

Ontwikkeling vangt dus aan bij wat er al is en probeert datgene wat er is van nieuwe waarden te voorzien, te waarderen. De gebiedskwaliteiten van stad en land, de waardigheid van mensen, sociaal-culturele structuren, maar ook ondernemerswaarden staan centraal en worden verbonden met nieuwe economische kansen.

De waardenmakerij van de Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam zet koers naar een toekomstbestendige, inclusieve en veerkrachtige stad. In de openbare ruimte wil zij de volgende vijf ambities realiseren:

- **Toekomstgericht gebruik**
De openbare ruimte wordt flexibel en multifunctioneel ingericht, afgestemd op intensiever en diverser gebruik door bewoners, bezoekers en ondernemers.
- **Stedelijke dynamiek faciliteren**
Amsterdam creëert ruimte voor groei: van bevolking, toerisme, mobiliteit en economische activiteit, zonder in te leveren op leefbaarheid.
- **Duurzame leefomgeving**
De stad investeert in klimaat-adaptieve, energie-efficiënte en circulaire oplossingen, met aandacht voor biodiversiteit en ecologische waarde.
- **Verzorgd en veilig beheer**
Een schone, toegankelijke, veilige en aantrekkelijke openbare ruimte vormt de basis voor een leefbare stad voor iedereen.
- **Samen verantwoordelijk**
De gemeente stimuleert actieve samenwerking met bewoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De inrichting en het beheer van de openbare ruimte zijn een gedeelde verantwoordelijkheid.

Van overheid naar samenleving: collectief eigenaarschap

De gemeente erkent dat de rol van de overheid verandert. Door toenemende druk op publieke middelen en complexere maatschappelijke opgaven, groeit de overtuiging dat de openbare ruimte niet langer exclusief een overheidstaak is. De gemeente ziet een toekomst waarin burgers, organisaties en het bedrijfsleven samen met de overheid vormgeven aan een leefbare stad. Dit vraagt om vertrouwen, transparantie, een gemeenschappelijk gevoel van urgentie, een gedeelde ambitie, en het delen van verantwoordelijkheid én eigenaarschap.

Collectief eigenaarschap als drijvende kracht voor duurzame gebiedsontwikkeling

Duurzame gebiedsontwikkeling vraagt om meer dan fysieke ingrepen het vraagt om gedeeld eigenaarschap. Alleen wanneer bewoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties én overheden gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen ontstaat een toekomstbestendige leefomgeving. De verschillende groepen werken samen aan een toekomstperspectief dat zij belangrijk en de moeite waard vinden.

Collectief eigenaarschap wordt betekenisvol als:

- Afzonderlijk en met elkaar wordt geïnvesteerd in geld, tijd en energie in een gebied om die toekomst dichterbij te brengen.
- Duurzaamheid integraal wordt benaderd: economische, sociale en ruimtelijke waarden ontwikkelen zich in balans, zonder dat de groei van het ene kapitaal ten koste gaat van het andere.
- De ontwikkeling start vanuit de unieke waarden van een plek, cultureel, sociaal, ecologisch of economisch en deze waarden onderling worden versterkt.
- De mensen het uitgangspunt zijn: het is essentieel dat mensen zich verbonden voelen met hun leefomgeving én met elkaar.

Dit vraagt om gebieden waar sociale cohesie wordt versterkt, gezondheid en klimaatadaptatie hand in hand gaan, en institutionele muren worden doorbroken. Dat alles mogelijk te maken vraagt om een bijzondere setting. Die setting is de waardenmakerij. Waardenmakerijen kunnen niet vanuit blauwdrukken worden ontworpen. Hiervoor is organisatie- en ontwikkelvermogen nodig.

Met waardenmakerijen willen we

- Een nieuwe weg voor duurzame gebiedsontwikkeling, openbare ruimte en infrastructuur openen.
- Een weg waarlangs overheden, ondernemers, burgers en maatschappelijke instellingen met passie en ambitie voor een gebied, stadsdeel of wijk samen optrekken.
- Zij voelen zich gaandeweg collectief eigenaar van een wenkend toekomstperspectief voor een gebied en dit drukt zich uit in een investeringsbeslissing en het beschikbaar stellen van middelen zoals betrokkenheid, ondernemerschap, menskracht, tijd en geld.
- Een wenkende toekomst, ontworpen vanuit waarden, in de kern voor de geleefde ruimte door burgers, ondernemers en bestuurders opnieuw gevormd en betekenis gegeven.
- Dit wordt gedaan door mensen die functionele rollen inzetten en verrijken met dat wat ze ten diepste werkelijk belangrijk vinden, waarmee ze nieuwe waardenketens vormen.

Ontwikkelen van een Amsterdamse waardenmakerij

Een waardenmakerij is geen kortstondige interventie. Het is niet enkel een werkatelier of reflectiesessie waarin deelnemers worden uitgenodigd om te overleggen, om de opbrengsten vervolgens terug te ploegen in projectgroepen, onder de hoede van de systeemwereld. De vorming van een collectief van eigenaren heeft geduld, tijd en ruimte nodig. Ontwikkeling vangt aan bij wat er al is en probeert datgene wat er is van nieuwe waarden te voorzien, te waarderen. Denk aan de gebiedskwaliteiten van de stad Amsterdam, de waardigheid van mensen, sociaal-culturele structuren maar ook de ondernemerswaarden, verbonden met nieuwe economische kansen.

Principes en kwaliteit-uitgangspunten van een waardenmakerij:

1. *Iedereen is mede-eigenaar van perceel, wijk, stedelijk gebied*

De hoofdrolspelers in deze transitie zijn burgers, ondernemers, bestuurders, ambtenaren en maatschappelijke partners. Zij wisselen voortdurend van rol: van initiatiefnemer tot coproducent, van ondersteuner tot uitvoerder. Zij werken aan resultaten in wisselende samenstellingen (waardenketens).

2. Je bent eigenaar van wat je aan waarde toevoegt

Het uitgangspunt is dat je eigenaar bent van wat je aan waarde toevoegt. De hoofdrolspelers hebben samen de opdracht om te schakelen tussen gebiedswaarden (zoals leefbaarheid, inclusie, duurzaamheid) en economische waarden (zoals investeringsrendement en werkgelegenheid). Alleen door deze werelden te verbinden, ontstaan plekken die écht toekomstbestendig zijn.

3. Er is ruimte nodig voor veranderen: Tussenruimte.

Het mobiliseren van eigenaarschap en het vervaardigen van waardenketens vraagt om **'tussenruimte'**. Deze is enerzijds verbonden met de wereld van overheid, procedures, regels enerzijds en anderzijds met de sociale leefwereld van alledag, maar valt er niet mee samen. Het is de beweeglijkheid van ondernemingszin en de creativiteit van mensen om kansen om te zetten in maatschappelijke meerwaarde. Een waardenmakerij heeft die tussenruimte nodig. Hier worden de waardenketens vervaardigd, waarin partijen hun gebiedsbetrokkenheid vorm kunnen geven, met elkaar kunnen rekenen en tekenen aan nieuwe toekomsten, waar de waardenmakerij productief worden en waarden worden gerealiseerd.

4. Transformatief veranderen

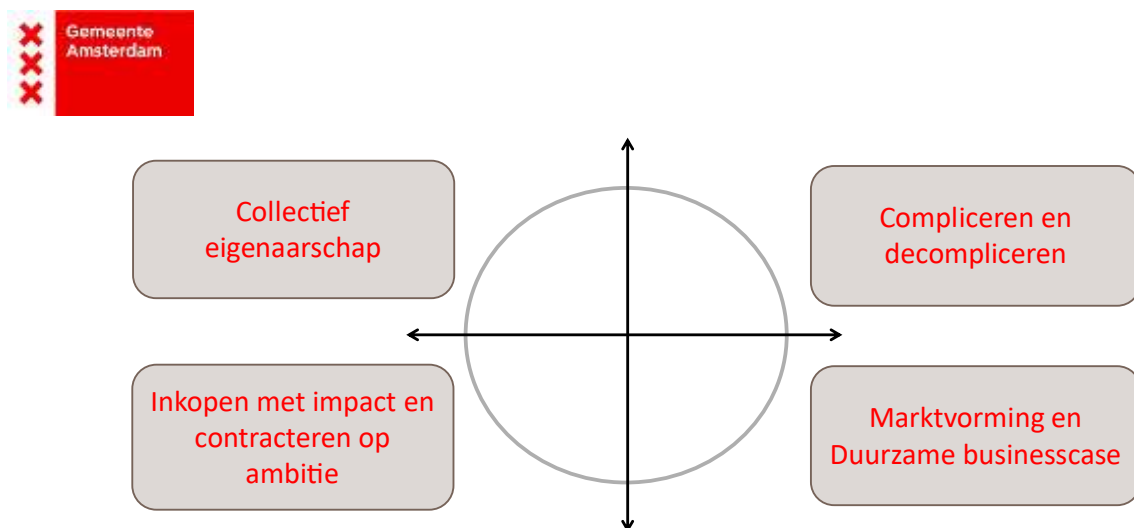
Wat gebiedsontwikkeling nodig heeft, is niet eenvoudig te realiseren: een drieslag wordt gevraagd en wel tegelijkertijd. De opgave is de vorming van een collectief van eigenaren, dat zichzelf organiseert met als doel de realisatie van concrete gebiedsinvesteringen, op basis van een zich ontwikkelende vergezicht van maatschappelijke meerwaarde van toekomstgerichte percelen, wijken, gebieden.

5. Slimme, bewezen strategieën

Slimme strategieën liggen ten grondslag aan productieve waardenmakerijen. Slimme strategieën zijn aanpakken die de kans op succes van een waardenmakerij doen toenemen. In een gemengd team van ondernemers, ambtelijke diensten en bestuurders – waar nodig uitgebreid met onderwijs, maatschappelijke instellingen en burgers - ga je aan de slag met een casus volgens de casegerichte veranderaanpak ([Small Wins](#) en [MIS systematiek](#)). Het doel is het organiseren van kleine, concrete en gedragen oplossingen die klaar zijn voor toepassing in de praktijk. Er wordt gewerkt met meerdere casusteams. Werk je parallel met andere casusteams, dan help je elkaar op verschillende momenten in het traject. Dit leidt tot nieuwe werkprocessen in en tussen organisaties. Je behoudt overzicht en samenhang. Daarmee zetten we steeds weer een concrete stap naar het hogere doel van de Amsterdamse waardenmakerij: iedereen in de samenwerking 'vaardiger' maken in gebiedsontwikkeling met concrete resultaten die bijdragen aan leefbaarheid in de gebiedsontwikkeling én uitvoerbare toepassing en opschaling in andere stedelijke gebieden (productiviteit en versnelling).

6. Voortbouwen op wat er al is

Voortbouwen op wat er is betekent dat je verder bouwt op bestaande kennis, vaardigheden, of situaties in plaats van alles opnieuw te beginnen. Dit kan efficiënter zijn en je in staat stellen om sneller vooruitgang te boeken of een steviger fundament te leggen voor verdere ontwikkeling. Voorbeeld: Er is een collectief van bestuurders, ambtenaren en ondernemers die zich hebben verenigd in de MKB kenniskring Amsterdam. Dit lokale netwerk is een speciale setting, een zich ontwikkelende waardenmakerij 'in de dop', die de ontmoeting faciliteert, ruimte geeft aan creativiteit, experiment en risico, stuurt en corrigeert en duurzame investeringen voortbrengt. Zij hebben de afgelopen jaren vertrouwen in elkaar opgebouwd, ervaring opgedaan met dialoog, de tussenruimte gevonden, hierin met elkaar de benodigde condities gecreëerd voor (kleine) waardenvolle veranderingen, en deze uiteindelijk succesvol gerealiseerd in infra en openbare ruimte werken in de stad.



Figuur 1 Aanraders voor “casegericht onderzoeken en innoveren” in de waardenmakerij

Aanraders voor ‘Casegericht Onderzoeken en innoveren’ in de waardenmakerij

Casegericht onderzoeken en innoveren is een praktijkgerichte benadering waarbij je specifieke 'cases' (problemen, situaties) analyseert om daaruit nieuwe kennis, oplossingen en innovaties te ontwikkelen.

Vaak door samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en het werkveld, gebruikmakend van methoden zoals Design Thinking, actieonderzoek, en co-creatie om maatschappelijke vraagstukken op te lossen en de beroepspraktijk te vernieuwen.

Het proces omvat het identificeren van een probleem, het diepgaand onderzoeken ervan, en het gezamenlijk ontwikkelen en testen van innovatieve oplossingen, zoals te zien bij hogescholen die onderzoek doen naar vernieuwing in kunst, technologie en maatschappelijke thema's.

Vier relevante thema's die kritisch zijn voor een succesvolle waardenmakerij zijn:

1. Opsporen en koesteren van eigenaarschap

Echt (mentaal) eigenaarschap ontstaat spontaan. Het is niet louter van bovenaf te organiseren (mogelijk wel te initiëren en te faciliteren) en het is zeker niet uit te besteden aan derden. We zoeken de (plekken met) mensen met bezieling, passie en ambitie. We willen de kleine netwerken belangrijk maken die daaromheen bestaan of aan het groeien zijn. De uitdaging is om dit vaak lokale eigenaarschap op te schalen naar gebiedsniveau zonder het op te sluiten in formele structuren of institutionele wereld. Dit betekent dat we de manier van werken zo willen aanpassen dat de waardenmakerij (eerder) wordt aangemoedigd (dan ontmoedigd). Daarvoor is het nodig om met de mensen die ervan zijn heldere ambities te formuleren (stip) en ontwikkelruimte creëren (tussenruimte) voor de waardenmakerij.

2. Compliceren en decompliceren (bron: Peter van Rooy e.a.)

De dynamiek van een duurzame gebiedsontwikkeling (perceel, stadsdeel, wijk) is op z'n best wanneer we van doen hebben met veelvormige opgaven of uitdagingen waarin de veelheid van belangen, posities, schalen, perspectieven kunnen samenkomen en wanneer betrokkenen deze 'integraliteit, complexiteit en dynamiek' ook met elkaar delen.

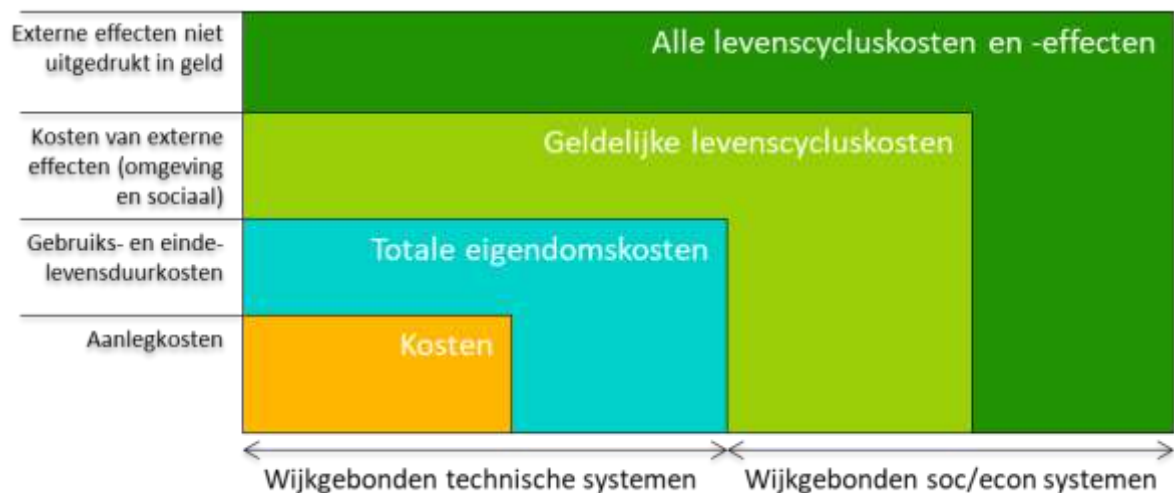
Te veel integraliteit maakt een proces topzwaar met als gevolg dat acties en concrete resultaten uitblijven. Beheerst inperken en inkaderen van de inhoudelijke scope maakt dat je vooruitgang kunt boeken. En dat geldt ook voor het proces van deelnemende mensen. Een waardenmakerij is geen open uitnodiging aan allen die ergens een mening over hebben. Ze vraagt mensen die op welke wijze dan ook in een gebied willen investeren. Je bent ervan als je waarde toevoegt is het principe voor filtering van vrijblijvende uitgebreidheid en eindeloos overleg. De kunst van het 'beheerst compliceren' is een belangrijke kwaliteit van een waardenmakerij om collectiviteit te creëren, oplossingsruimte te scheppen en vitale koppelingen te maken. Dat kan op ten minste twee manieren: óf opschalen met minder integraliteit en minder mensen óf downscalen met meer integraliteit en meer mensen.

3. Duurzame businesscase (bron: Philip van den Nieuwenhuizen)

In een duurzame businesscase zou het woord prijs eigenlijk niet moeten worden gebruikt bij aanbestedingen van wijken, openbare ruimte en infrastructuur. Het gaat immers niet om zomaar wat consumentengoederen maar om basisvoorzieningen voor het functioneren van onze maatschappij. Die hebben waarde en zorgen voor fysieke en sociale verbinding. Dat die waarde kosten heeft, zou niet meer dan een gevolg van een aanbesteding mogen zijn en zeker niet de doorslaggevende factor voor opdrachtverlening zoals vaak nu het geval is.

Bij beleid voor stedelijke vernieuwing, herontwikkeling of verduurzaming van wijken is aandacht voor brede welvaart een trend. Als sector zoeken we naar

manieren om sociale aspecten, naast economische en duurzame, te combineren in stadsontwikkeling. De Milieukostenbatenanalyse (MKBA) is een bestaand hulpmiddel voor gemeentelijke overheden om te bekijken of een plan meer oplevert dan het kost voor de samenleving. Daarbij gaat het niet alleen om geld, maar ook om zaken als leefbaarheid, veiligheid, gezondheid, natuur en bereikbaarheid. In een MKBA worden de voordelen (zoals minder overlast, betere bereikbaarheid of meer groen) en de nadelen (zoals kosten of tijdelijke hinder) eerlijk naast elkaar gezet. Zo kunnen inwoners en bestuurders zien waarom een bepaalde keuze wordt gemaakt, wat de levenscycluskosten zijn en welk plan uiteindelijk het meeste waarde oplevert voor de wijk of stad.



Figuur 2. Waarde gestuurd exploitatiemodel van een wijkontwikkeling

4. Inkopen met Impact en Contracteren op Ambitie

4A. 'Een betere wereld begint bij publieke inkoop' (bron: Fredo Schotanus)

Als je echt wilt veranderen, moet je ook anders durven uit te vragen. Doe je dat niet, dan krijg je wat je gisteren ook kreeg. Nog veel overheden kunnen duurzamer, sociaal, maatschappelijk verantwoord inkopen. Door niet traditioneel in te kopen gericht op prijs en kwaliteit, maar door ook rekening te houden met milieu en mens. Door duurzamer in te kopen zal duurzaam aanbod toenemen, en de overheid is bij uitstek geschikt om hier een leidende rol in te nemen. Vaak wordt gedacht dat duurzaam inkopen door overheden gaat om het verplichten van 'keurmerken' (goedgekeurde tredes, maatregelen, oplossingen, materialen) en om het meenemen van duurzame gunningscriteria. Nadelig van keurmerken is echter dat ze er ook toe kunnen leiden dat ze innovatie stoppen voorbij het niveau van het keurmerk. Duurzame gunningscriteria zijn geregeld moeilijk meetbaar. Maar er zijn meer mogelijkheden. Onder meer selectie aan de voorkant door vaker sociale ondernemers uit te nodigen voor het indienen van offertes en voor het vaker hanteren van duurzame eisen voortkomend uit marktconsultaties. Daarnaast zijn er andere inkoopmodellen, van inkoop naar as-a-service, en voor toegankelijke aanbestedingen, zodat een groter deel van de markt wordt aangesproken voor overheidsopdrachten.

4B. Contracteren op ambitie (bron: Marc Unger)

Hoe kunnen we met de bestaande regels voor aanbesteden de ambitie van duurzame gebiedsontwikkeling realiseren? Hoe komen innovaties verder dan een handvol pilots of projecten? Hoe kunnen we echt opschalen, zodat innovaties leiden tot substantiële, aantoonbare kwaliteitsverbetering en kostenbesparing? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat binnen de contractperiode significante verbeteringen bereikt blijven worden? Contracteren op ambitie is een ander perspectief. Niet de regels overboord. Wel om daar, binnen de kaders, veel meer rendement uit te halen.

Voorbeeld: Schiphol heeft de winnende partij in een samenwerkingsverband met andere partijen gecontracteerd op de ambitie: biometrisch boarden binnen enkele jaren breed mogelijk maken op Schiphol. Inmiddels kunnen de resultaten in de praktijk ervaren worden en schaaft Schiphol steeds verder op.

Aanbestedingsrechtelijk is er transparant gehandeld, waarbij partijen gelijke kansen kregen. Het vraagt wel anders denken. In de tussentijd gaan de ontwikkelingen op het gebied van biometrische software in hoog tempo door, kunnen de ambities binnen het contract naar boven bijgesteld kunnen worden en ontwikkelt de markt op dit terrein zich ook buiten Schiphol, zoals in Azië of in de Verenigde Staten.

Legio andere toepassingen in de stedelijke omgeving zijn denkbaar. Bijvoorbeeld de ontwikkeling naar *predictive maintenance* (riool als een service), de realisatie van een circulaire bedrijfsvoering of bij duurzame reconstructie van gebieden, wijken en percelen.

Toekomstgerichte wijk is een innovatieprogramma voor gebieds- en wijkontwikkeling in brede betekenis. Praktijken van verduurzaming van binnenstedelijk gebied, wijkreconstructie, infrastructuur en openbare ruimte staan centraal. Het kijkt naar manieren om sociale, ecologische en economische waarden in wijken te creëren; denk aan leefkwaliteit, veiligheid en gezondheid, oplossingen voor hittestress en wateroverlast en financiële arrangementen.

Bronnen:

Cahier Waardenmakerij, Nederland Boven Water (2012)

Visiedocument Zonder waardering geen waarde, MKB Infra (2025)

Kennisdocument Ingrediënten voor een succesvolle businesscase, Building Changes (2025)

Kennisdocument Acht kritische succesfactoren voor een wijkgebonden aanpak, Building Changes (2025)