



Leiden

Plan van aanpak en intentie-overeenkomst

Wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord

Leiden, 15 september 1997

1 Achtergrond en doelstelling

Met de vaststelling van de actieplannen 1997-1999 voor het Grote-stedenbeleid heeft het gemeentebestuur van Leiden ook besloten om een wijkontwikkelingsplan voor Leiden-Noord op te stellen. In het betreffende actieplan 'Ruimte voor leefbaarheid' is opgenomen dat dit wijkontwikkelingsplan in nauwe samenwerking tussen gemeentelijke diensten en externe partners tot stand moet komen en in het voorjaar 1998 gereed dient te zijn.

Wijkontwikkeling behelst het uitwerken van een integrale en gebiedsgerichte visie, die gericht is op het structureel verbeteren van het functioneren van de wijk in de toekomst en het tegengaan van ongewenste ontwikkelingen op langere termijn. In dat opzicht onderscheidt wijkontwikkeling zich van wijkbeheer, dat met name gericht is op het oplossen van concrete knelpunten en het vergroten van de leefbaarheid op korte termijn. Of anders gezegd: wijkbeheer is het investeren in de wijk van vandaag en wijkontwikkeling is het investeren in de wijk van morgen.

Wijkontwikkeling is een betrekkelijk nieuw fenomeen, waarbij de fysieke, sociale en economische ontwikkeling van een wijk in onderlinge samenhang wordt geanalyseerd en aangepakt. Het wijkontwikkelingsplan vormt als het ware het kristallisatiepunt tussen enerzijds de stedelijke visies en prioriteiten (top-down) en anderzijds de specifieke kenmerken en toekomstperspectieven van de wijk (bottom-up).

Een dergelijke ambitie stelt hoge eisen aan de inzet van en de samenwerking tussen betrokken partijen tijdens het planproces en de daarop volgende uitvoering. Niet alleen de inhoud van het wijkontwikkelingsplan, maar ook de wijze waarop dit plan tot stand komt vormt een belangrijk leerdoel van dit traject. Tegen deze achtergrond neemt Leiden samen met Deventer, Groningen en Tilburg deel aan een landelijk pilotproject rond het opstellen van wijkontwikkelingsplannen, dat mede gefinancierd wordt door de departementen van Binnenlandse Zaken en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. In dit pilotproject staat procesonderzoek en uitwisseling van ervaringen tussen gemeenten centraal.

In dit plan van aanpak worden eerst de stedelijke kaders voor het wijkontwikkelingsplan beschreven en wordt de keuze voor de wijk Leiden-Noord toegelicht. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de samenwerking en organisatie, de werkwijze en planning en de financiering. Aangezien het opstellen van het wijkontwikkelingsplan primair wordt beschouwd als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente, woningbouwverenigingen, Leidse Welzijnsorganisatie (LWO) en politie, is aan dit plan van aanpak een intentie-overeenkomst toegevoegd. Uiteraard zullen ook andere organisaties, bewoners en overige belanghebbenden betrokken worden bij de uitwerking van het wijkontwikkelingsplan.

2 Stedelijke kaders voor het wijkontwikkelingsplan

Het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord wordt opgesteld binnen het kader van het Grote-stedenbeleid. Op 12 juni 1997 heeft Leiden het bijbehorende GSB-convenant met het Kabinet gesloten. Het Grote-stedenbeleid is erop gericht om via een integrale en resultaatgerichte aanpak de vitaliteit van de stad te vergroten en grootstedelijke problemen en achterstanden aanzienlijk te verminderen. Uiteraard gaat het hierbij niet om het ontwikkelen van een totaal nieuw beleid, maar wordt er vooral aansluiting gezocht bij het bestaande beleid. Waar nodig vindt herijking of intensivering van dit beleid plaats.

Ook bij het opstellen van het wijkontwikkelingsplan kan niet voorbijgegaan worden aan bestaande beleidskaders en plannen. Zo is in het Leidse structuurplan 'Boomgaard van Kennis' een visie op de ruimtelijke ontwikkeling van de stad opgenomen, die tevens richtinggevend is voor bepaalde keuzes op wijkniveau. Daarnaast zijn er gemeentelijke nota's op diverse beleidsterreinen vastgesteld, die in meer of mindere mate ook van invloed zijn op de toekomst van de wijken. Soms hangen hiermee bepaalde prestatie-afspraken of subsidiebepalingen samen, die met andere overheden, maatschappelijke organisaties of het bedrijfsleven zijn overeengekomen. De speelruimte bij het opstellen van een wijkontwikkelingsplan is daarmee aan grenzen gebonden.

Anderzijds kan geconstateerd worden dat er op veel beleidsterreinen wel degelijk ruimte bestaat voor specifieke toepassing van regels of uitwerking van plannen op wijkniveau. Zo wordt in het structuurplan bijvoorbeeld opgemerkt: *'De verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van de afzonderlijke wijken vraagt weliswaar ook een integrale benadering, maar zal op een lager planniveau tot zijn recht moeten komen'* (p.10). Bovendien is het beleid zelf voortdurend in ontwikkeling en wordt mede beïnvloed door signalen en initiatieven vanuit de wijken. Wijkontwikkeling als proces bevindt zich juist op het snijvlak van deze dynamiek tussen stad en wijk.

Bij de uitwerking van het wijkontwikkelingsplan wordt extra aandacht besteed aan de positie van bewoners en overige belanghebbenden in de wijk. Deze inbreng gaat nadrukkelijk verder dan het traditionele inspraakproces, ook al kan hierbij natuurlijk niet aan alle individuele wensen tegemoet gekomen worden. Cruciaal is dat bewoners en overige belanghebbenden gedurende het gehele planproces als volwaardige gesprekspartners aan het overleg kunnen deelnemen en hun bijdrage kunnen leveren. Daarnaast zullen ook andere communicatiemiddelen worden ingezet om hen op de hoogte te houden over de voortgang en de (tussentijdse) resultaten van het wijkontwikkelingsplan.

3 Leiden-Noord als pilotproject

In Leiden is ervoor gekozen om het wijkontwikkelingsplan als pilotproject in één gebied uit te werken. Mede op basis van deze ervaringen en resultaten kan te zijner tijd besloten worden om ook voor andere gebieden een wijkontwikkelingsplan op te stellen (groeimodel). De keuze voor Leiden-Noord is gebaseerd op twee overwegingen: enerzijds vraagt deze wijk extra aandacht door de huidige bevolkingsopbouw (relatief veel ouderen, allochtonen, lage inkomensgroepen en werklozen), anderzijds zijn er diverse ruimtelijke ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op de toekomst van de wijk (Groenordhallen, Vuilverbranding, EWR/ Slachthuisterrein, Willem de Zwijgerlaan, De Hoven, Noorderpark, Kooiplein, Suriname/Antillenstraat, Van Hogendorpstraat e.o).

Leiden-Noord bestaat uit drie verschillende buurten (Groenord, Noorderkwartier en de Kooi) en het gebied wordt aan alle kanten begrensd door water (Maresingel, Oude Rijn, De Zijl, Slaaghsloot en Haarlemmer-trekvaart). De gehele wijk telt 13.610 inwoners en 5.908 woningen. Ruim driekwart van de woningvoorraad bestaat uit sociale huurwoningen, die voor het grootste deel in bezit zijn van vier van de vijf Leidse woningbouwverenigingen. Het aandeel eigenaar-bewoners is geconcentreerd in Groenord en langs de singel aan de zuidrand. De drie buurten hebben elk een eigen bewonerscomité, dat tevens deel uitmaakt van de wijkgroep Sociale Vernieuwing Leiden-Noord.

Bij de voorbereiding van dit plan van aanpak is overwogen of de Slaaghwijk, die ten noorden van dit gebied is gelegen, bij het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord zou worden betrokken. De Slaaghwijk bestaat uitsluitend uit huurwoningen in de hogere prijsklasse. Om het slechte imago te verbeteren en de hoge mutatiegraad te verminderen heeft deze wijk in de afgelopen jaren een ingrijpende renovatie ondergaan en is het systeem van woningtoewijzing gewijzigd. Hoewel de Slaaghwijk vanuit sociaal en beheersmatig perspectief nog veel aandacht vergt, lijkt de vervalspiraal tot stilstand gebracht. Voorgesteld wordt om de Slaaghwijk nu niet te betrekken bij het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord. Enerzijds omdat de verschillende wijken ruimtelijk, volkshuisvestingstechnisch en sociaal sterk van elkaar verschillen en anderzijds omdat het pilotproject (dat toch al onder tijdsdruk staat) hierdoor veel zwaarder opgetuigd wordt. Dit neemt niet weg dat de verdere ontwikkeling van Slaaghwijk via andere beleidslijnen aandacht verdient en dat er mogelijk in de toekomst een apart wijkontwikkelingsplan (al dan niet in combinatie met de aangrenzende Merenwijk) kan worden opgesteld.

4 Samenwerking en organisatie

Het opstellen van het wijkontwikkelingsplan is zowel qua product als proces een beleidsinnovatie, die vanuit alle betrokken organisaties een grote inzet en betrokkenheid vergt. De wijze waarop het plan tot stand komt bepaalt in grote mate het leereffect voor de organisaties en de onderlinge samenwerking (intern en extern). In zo'n proces moeten mensen bereid zijn om open te staan voor elkaars mening, om ervaringen uit te wisselen, om gezamenlijk een visie te ontwikkelen en keuzes te maken. Aan de andere kant moet er ook respect zijn voor elkaars deskundigheid en verantwoordelijkheid. Er moeten immers ook knopen doorgemaakt kunnen worden en er moeten geen grijze oplossingen tot stand komen omdat iedereen een beetje gelijk wil/moet krijgen. Om binnen relatief korte tijd zowel een goed plan als een goed proces tot stand te brengen, is een grote inzet van alle betrokken organisaties/personen absoluut noodzakelijk.

Het bovenstaande stelt ook eisen aan de personele capaciteit vanuit de gemeentelijke diensten, woningbouwverenigingen, Leidse Welzijnsorganisatie en politie, zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht. Deze personen zullen immers in grote mate de kwaliteit en het succes van het wijkontwikkelingsplan bepalen. Gedurende de uitwerking van het wijkontwikkelingsplan zal een gemiddelde inzet van 1 fte per dienst noodzakelijk zijn. Ook andere betrokken organisaties zullen in voldoende mate capaciteit moeten vrijmaken. Voor de woningbouwverenigingen, LWO en politie kan als richtlijn een inzet van 0,5 fte worden aangehouden. Daarnaast is een fulltime projectleider (al of niet in combinatie met een extern procesmanager), een parttime communicatie-deskundige en administratieve ondersteuning noodzakelijk. De projectleider legt rechtstreeks verantwoording af aan de stuurgroep.

Tot nog toe zijn er geen beslissingen genomen over de projectorganisatie voor het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord. Zowel het overleg tussen gemeente en corporaties als de (gemeentelijke) werkgroep zijn als voorlopige structuren aangemerkt, die nog een formele status dienen te krijgen (al of niet in gewijzigde samenstelling). Er zijn natuurlijk allerlei organisatievormen te overwegen, maar de getrapte constructie van een stuurgroep, een werkgroep en een klankbordgroep in de wijk lijkt vooralsnog het meest geëigend. Voorwaarde is dat alle betrokken organisaties op het juiste niveau aan overleg (kunnen) deelnemen, zonder dat hierdoor een onwerkbaar groot geheel ontstaat. Tegen deze achtergrond

wordt voorgesteld om gedurende de eerste fase te starten volgens het onderstaande organisatieschema en gedurende de loop van het proces te bepalen of een bijstelling van deze organisatievorm wenselijk of noodzakelijk is. Het (voorlopige) organisatieschema ziet er als volgt uit:

	Opdracht	Vertegenwoordiging	Vergaderfrequentie
Stuurgroep	Aansturen, opdrachtverlening en toetsen	wethouders (2) dienstdirecteuren (3) WBV-directeuren (2/4) Leidse Welzijns Organisatie (1) Politie (1) wijkgroep Leiden-Noord (1) projectleider/procesmanager	1 x per 6 weken
Werkgroep	Inventariseren, uitwerken en prioriteren	4 diensten, WBV, politie, LWO, wijkgroep Leiden-Noord, communicatie-deskundige, projectleider/procesmanager	1 x per 2/3 weken
Klankbordgroep	Wederzijds informeren, meedenken en adviseren	bewoners, ondernemers/winkeliers en professionals uit Leiden-Noord (via wijkgroep Sociale Vernieuwing Noord)	1 x per 6 weken

Bij dit schema zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- In de *stuurgroep* zijn de direct belanghebbende participanten op bestuurlijk/directieniveau vertegenwoordigd. Tegelijkertijd met het vaststellen van het Plan van Aanpak ondertekenen deze ook een intentie-overeenkomst inzake het gezamenlijk opstellen van het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord. Het is de bedoeling dat na afronding en vaststelling van het wijkontwikkelingsplan (medio 1998) een samenwerkings-overeenkomst wordt gesloten om dit plan in de komende jaren ook gezamenlijk uit te voeren.
- In de *werkgroep* zijn de meest betrokken participanten op beleidsniveau vertegenwoordigd. Om praktische redenen moet deze groep niet groter worden dan circa 12 personen. De gemeentelijke diensten (Bouwen en Wonen; Milieu en Beheer; Cultuur en Educatie; Economische en Sociale Zaken) worden in de werkgroep elk door één medewerker vertegenwoordigd, die tevens verantwoordelijk is voor de interne afstemming binnen de betreffende dienst. In voorkomende gevallen kunnen specialisten op adhoc-basis uitgenodigd worden om deel te nemen aan de werkgroep. De woningbouwverenigingen zullen zich in de werkgroep laten vertegenwoordigen door twee personen; LWO en politie wordt gevraagd met één vertegenwoordiger aan de werkgroep deel te nemen. In de loop van het proces kunnen eventueel per onderwerp of deelgebied aparte subwerkgroepen worden opgezet.
- Verder wordt op wijkniveau een *klankbordgroep* voor het wijkontwikkelingsplan ingesteld, waarin professionals en bewoners uit Leiden-Noord vertegenwoordigd zijn. Om te voorkomen dat een extra overlegstructuur op wijkniveau moet worden opgezet, wordt voorgesteld om hierbij uit te gaan van de bestaande wijkgroep Sociale Vernieuwing Leiden-Noord. In deze wijkgroep zitten vertegenwoordigers vanuit bewonerscomité's. Dit neemt niet weg dat er gaande het proces ook andere communicatie-activiteiten voor bewoners en overige belanghebbenden in de wijk moeten worden opgezet, bijvoorbeeld door het houden van informatie-

bijeenkomsten per deelgebied of het uitbrengen van een nieuwsbrief. De klankbordgroep brengt over het verloop van het proces en de inhoud van het concept-wijkontwikkelingsplan een advies uit aan de stuurgroep. De overleggen en het uiteindelijke advies vervangen uiteraard niet de reguliere inspraakprocedures rond het wijkontwikkelingsplan.

5 Werkwijze en planning

Het opstellen van het wijkontwikkelingsplan zal in fases verlopen:

Fase 0 Voorbereiding

- vaststellen van het plan van aanpak
- sluiten van intentie-overeenkomst tussen betrokken organisaties
- instellen van stuurgroep, werkgroep en klankbordgroep
- opstellen van samenwerkingsprotocol met bewoners/belanghebbenden

Fase 1 Inventarisatie en analyse

- beschrijven van de huidige situatie in de wijk
- verzamelen van ontbrekende gegevens
- analyseren van verwachte ontwikkelingen (kansen en bedreigingen)
- vastleggen van resultaten in een deelrapport

Fase 2 Scenario-ontwikkeling

- opstellen van verschillende scenario's (denkmodellen)
- globaal uitwerken van de effecten van deze scenario's voor de wijk
- vastleggen van resultaten in een deelrapport
- communicatie in de wijk en besluitvorming over de gewenste ontwikkelingsrichting (expliciet voortgangsbesluit)

Fase 3 Planuitwerking

- uitwerken van het gekozen scenario in concrete activiteiten/projecten
- vaststellen van de haalbaarheid en de samenhang met lopende projecten
- opstellen van een globale planning en financieringsoverzicht
- uitwerken van het wijkontwikkelingsplan als concept-eindproduct

Fase 4 Besluitvorming

- vaststellen van conceptplan in stuurgroep (met advies klankbordgroep)
- organiseren van inspraakbijeenkomst(en) in de wijk
- bestuurlijke vaststelling binnen gemeente en betrokken organisaties
- sluiten van een samenwerkingsovereenkomst voor het uitvoeringstraject

De planning is erop gericht om het WOP voor Leiden-Noord in mei 1998 afgerond te hebben. Het tijdspad ziet er (dakpangewijs) als volgt uit:

- fase 0: augustus/medio september 1997
- fase 1: september/oktober 1997
- fase 2: november 1997/januari 1998 (voortgangsbesluit)
- fase 3: januari/april 1998
- fase 4: mei/juni 1998 (vaststellingsbesluit)

Het is duidelijk dat de planvorming onder een redelijk zware tijdsdruk wordt gezet. Het tijdspad is haalbaar, maar alleen met een grote inzet van alle betrokkenen. Uiteraard mag deze strakke tijdsplanning niet ten koste gaan van de kwaliteit van de samenwerking en communicatie met bewoners/belanghebbenden in de verschillende fasen van het proces. Rond zaken waar cruciale informatie ontbreekt, zal zo spoedig mogelijk gericht onderzoek in gang gezet moeten worden.

6 Financiering

Bij de kostenraming is het uitgangspunt dat de inzet van personele capaciteit door de eigen organisatie wordt betaald. Bovendien wordt er vanuit gegaan dat de benodigde gegevens door de verantwoordelijke dienst/organisatie op korte termijn kunnen worden aangeleverd. Waar betrokken organisaties gezamenlijk van mening zijn dat nader onderzoek noodzakelijk is, worden de kosten hiervan gezamenlijk gedragen dan wel vanuit het beschikbare GSB-budget gedekt. De kosten voor de inzet van een projectleider en de communicatiekosten worden uit dit laatste budget gedekt.


Voor de uitvoering van concrete projecten in het vervolgtraject zal (naast investeringen door betrokken partijen) waar mogelijk gebruik worden gemaakt van rijkssubsidies. Daarbij geldt uiteraard voor alle partijen dat de financiële verplichtingen die aangegaan worden, moeten passen binnen de beschikbare investeringsruimte of exploitatierekening. Tegen deze achtergrond onderstrepen met name de woningbouwverenigingen het belang van een expliciet voortgangsbesluit rond de gewenste ontwikkelingsrichting (zie fase 2).

7 Intentie-overeenkomst

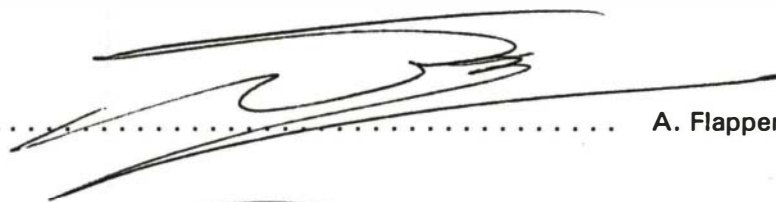
De gemeente Leiden, de Leidse Welzijnsorganisatie, de politie Leiden/ Voorschoten en de woningbouwverenigingen Leiden, Ons Doel, De Sleutels en Zijl en Vliet onderschrijven het belang van en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het opstellen van het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord volgens het voorgaande Plan van Aanpak. Tegen deze achtergrond ondertekenen betrokken organisaties een intentie-overeenkomst met de volgende strekking en reikwijdte:

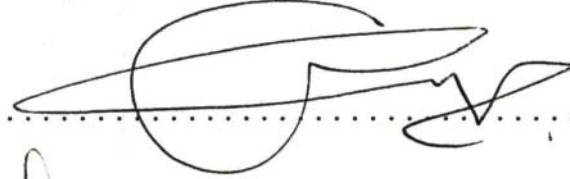
- 1 Partijen zullen naar beste inzet en vermogen bijdragen aan het gezamenlijk met andere betrokken organisaties opstellen van een wijkontwikkelingsplan voor het gebied Leiden-Noord, bestaande uit de buurten Groenoord, Noorderkwartier en De Kooi.
- 2 Partijen zullen zich inzetten om de informatie die voor het opstellen van dit plan noodzakelijk is te verzamelen en te analyseren en de resultaten hiervan voor het planproces beschikbaar te stellen.
- 3 Partijen laten zich op de afgesproken wijze vertegenwoordigen in de te formeren stuurgroep en werkgroep en leveren een constructieve bijdrage aan de communicatie over het wijkontwikkelingsplan in de richting van bewoners en belanghebbenden in Leiden-Noord.
- 4 Partijen nemen als vertegenwoordiging van Leiden gezamenlijk deel aan het landelijk pilotproject rond wijkontwikkeling, zoals dat samen met de gemeenten Deventer, Groningen en Tilburg en de departementen van Binnenlandse Zaken en VROM is opgezet.
- 5 Partijen zijn in beginsel bereid om na de bestuurlijke vaststelling van het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord een samenwerkingsovereenkomst te sluiten, waarin nadere afspraken worden gemaakt over de concrete uitvoering van dit plan.

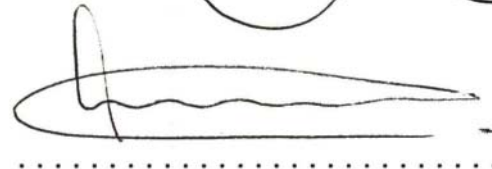
Aldus overeengekomen en ondertekend te Leiden op 15 september 1997,

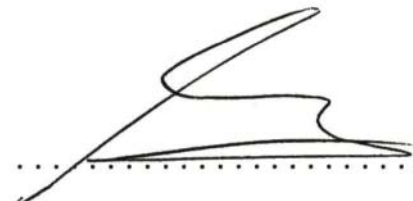
Gemeente Leiden,  J. Laurier, wethouder

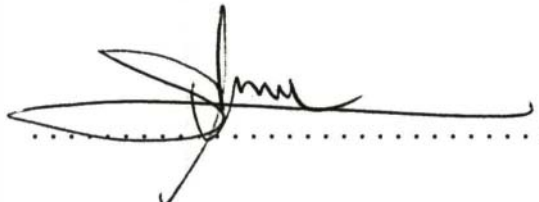
Gemeente Leiden,  Tj. van Rij, wethouder

Leidse Welzijnsorganisatie,  A. Flapper, directeur

Politie Leiden/Voorschoten,  J. Molenaar, districtschef


WBV Leiden,  F. Snoeks, directeur

WBV Ons Doel,  M. Glaser, directeur

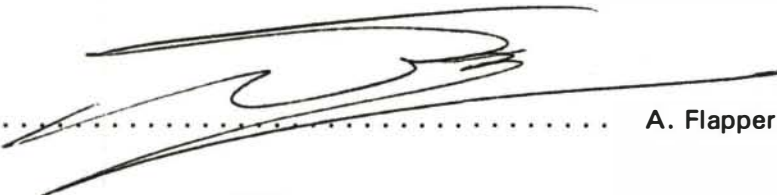
WBV De Sleutels,  A. Lepelaar, directeur

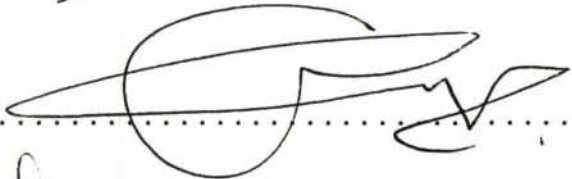
WBV Zijl en Vliet,  C. Noort, directeur

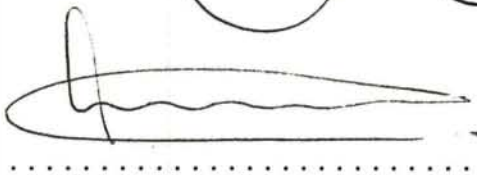
Aldus overeengekomen en ondertekend te Leiden op 15 september 1997,

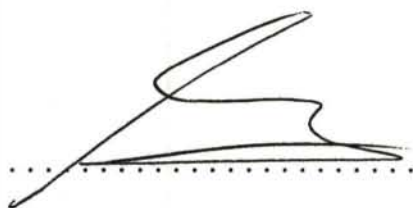
Gemeente Leiden,  J. Laurier, wethouder

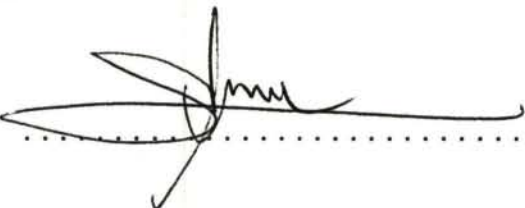
Gemeente Leiden,  Tj. van Rij, wethouder

Leidse Welzijnsorganisatie,  A. Flapper, directeur

Politie Leiden/Voorschoten,  J. Molenaar, districtschef

WBV Leiden,  F. Snoeks, directeur

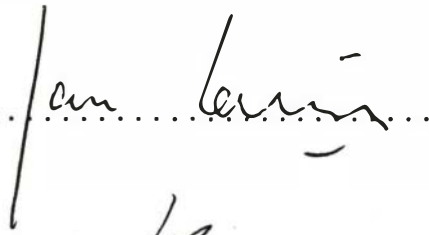
WBV Ons Doel,  M. Glaser, directeur

WBV De Sleutels,  A. Lepelaar, directeur

WBV Zijl en Vliet,  C. Noort, directeur

Aldus overeengekomen en ondertekend te Leiden op 15 september 1997,

Gemeente Leiden,



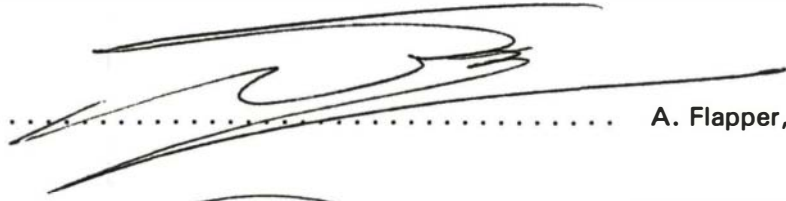
J. Laurier, wethouder

Gemeente Leiden,



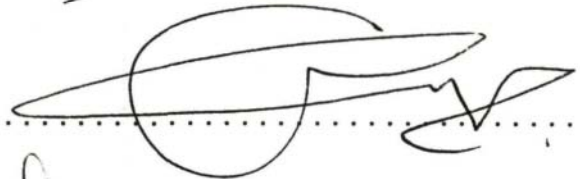
Tj. van Rij, wethouder

Leidse Welzijnsorganisatie,



A. Flapper, directeur

Politie Leiden/Voorschoten,



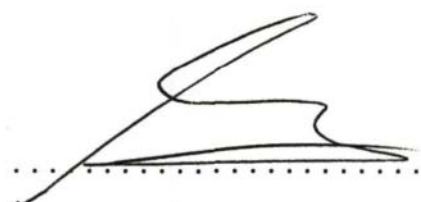
J. Molenaar, districtschef

WBV Leiden,



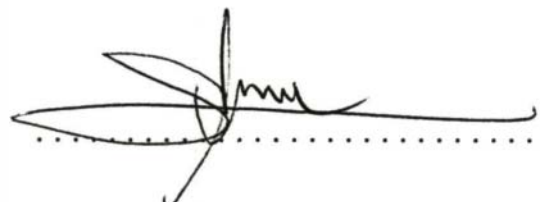
F. Snoeks, directeur

WBV Ons Doel,



M. Glaser, directeur

WBV De Sleutels,



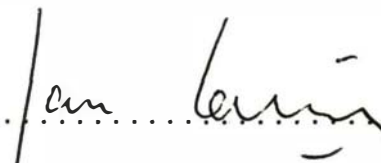
A. Lepelaar, directeur

WBV Zijl en Vliet,

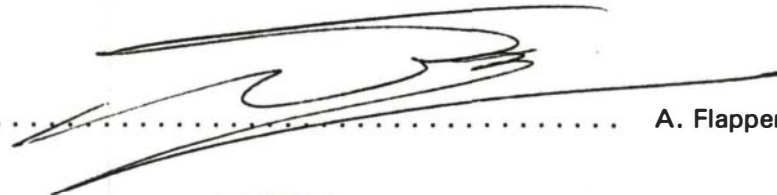


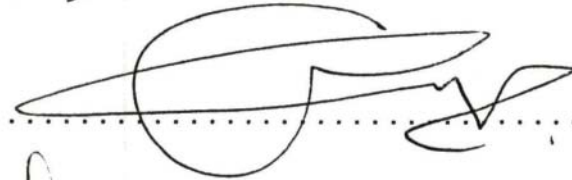
C. Noort, directeur

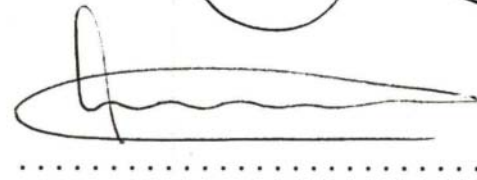
Aldus overeengekomen en ondertekend te Leiden op 15 september 1997,

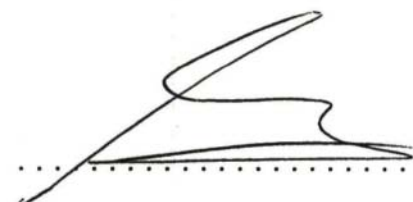
Gemeente Leiden,  J. Laurier, wethouder

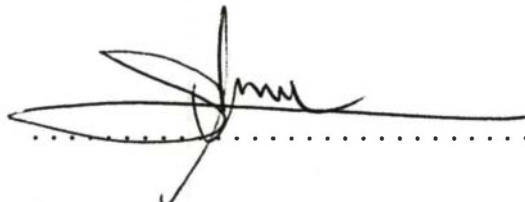
Gemeente Leiden,  Tj. van Rij, wethouder

Leidse Welzijnsorganisatie,  A. Flapper, directeur

Politie Leiden/Voorschoten,  J. Molenaar, districtschef

WBV Leiden,  F. Snoeks, directeur

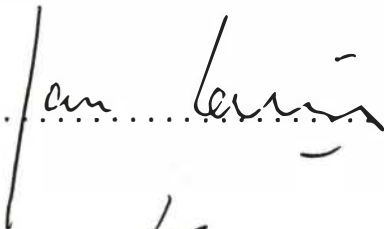
WBV Ons Doel,  M. Glaser, directeur

WBV De Sleutels,  A. Lepelaar, directeur

WBV Zijl en Vliet,  C. Noort, directeur

Aldus overeengekomen en ondertekend te Leiden op 15 september 1997,

Gemeente Leiden,



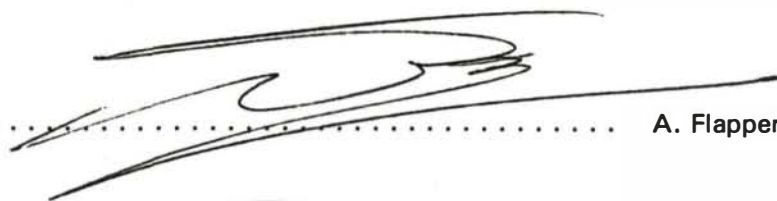
J. Laurier, wethouder

Gemeente Leiden,



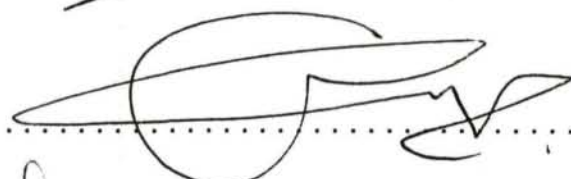
Tj. van Rij, wethouder

Leidse Welzijnsorganisatie,



A. Flapper, directeur

Politie Leiden/Voorschoten,



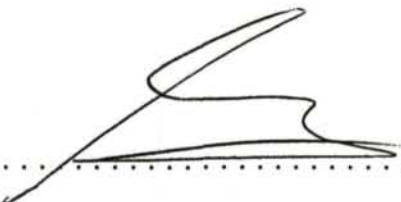
J. Molenaar, districtschef

WBV Leiden,



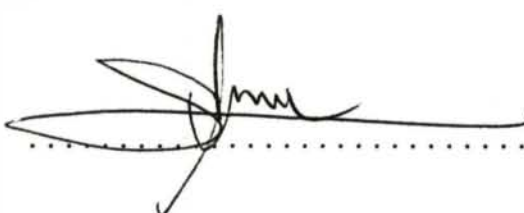
F. Snoeks, directeur

WBV Ons Doel,



M. Glaser, directeur

WBV De Sleutels,



A. Lepelaar, directeur

WBV Zijl en Vliet,



C. Noort, directeur