



**Het begin
van de wijk
van morgen,
de stand vandaag**

**Eerste rapportage
wijkontwikkeling
Leiden**



**van dijk
van soomeren
en partners**

Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR AMSTERDAM
telefoon: 020 - 625 75 37
telefax: 020 - 627 47 59
e-mail: dsp@dsp-advies.nl

RIGO Research en Advies BV
De Ruyterkade 139
Postbus 2805
1000 CV AMSTERDAM
telefoon: 020 - 522 11 11
telefax: 020 - 627 68 40
e-mail: rigo@rigo.nl

Colofon:

Titel Het begin van de wijk van morgen, de stand vandaag

Subtitel Eerste rapportage wijkontwikkeling Leiden

Auteurs Henk Gossink (DSP)
Tjitse Dijkema (DSP)

Omslagontwerp Roel Heerema, BNO (DSP)

Omslagfoto's Gé Dubbelman (Hollandse Hoogte/zwartwitfoto)
Hein Stienstra (DSP/kleurenfoto's)
Tobias Woldendorp (DSP/kleurenfoto)

Datum Amsterdam, september 1997

Inhoudsopgave

BESCHRIJVEND DEEL

1	Vooraf	3
1.1	Wijkontwikkeling	3
1.2	Onderzoek als kritische steun in de rug (vier pilots)	5
1.3	Procedure	5
1.4	Leeswijzer	5
2	Inleiding	6
2.1	Het gebied Leiden-Noord	6
2.2	Voorgeschiedenis	7
3	Visie op wijkontwikkeling	9
3.1	Betrokken partijen	9
3.2	Wat is wijkontwikkeling	9
3.3	Verwachtingen en doelen	10
4	Het model	11
4.1	Gekozen organisatievorm	11
4.2	Het wijkontwikkelingsplan	13
4.3	Planning en financiering	14
5	Het verloop van het proces	16

OPINIEREND DEEL

6	Opinies van de onderzoekers	18
7	Verslag lokale bijeenkomst op 15 september 1997	21
	Bijlage	
1	Literatuuropgave	23

1 Vooraf

Voor u ligt het eerste rapport dat is uitgebracht in het kader van de beschrijving en het volgen van het proces van wijkontwikkeling in de gemeente Leiden.

Begin 1998 zal een tweede rapport verschijnen waarin dit proces verder wordt gevolgd. De lokale rapportage(s) over Leiden maken onderdeel uit van een omvangrijker traject waarbij ook in Groningen, Deventer en Tilburg op vergelijkbare wijze onderzoek wordt gedaan (zie verder paragraaf 1.2).

1.1 Wijkontwikkeling

In diverse (grotere) gemeenten worden de laatste jaren activiteiten ontplooid op het terrein van het woon- en leefmilieu.

De aanpak is hierbij over het algemeen gebiedsgericht (wijk/buurt), waarbij het veelal gebieden betreft die getypeerd kunnen worden als:

- na-oorlogse woonwijken met een goedkopere en nogal eenzijdige woningvoorraad;
- stadsvernieuwingsgebieden.

De activiteiten die men ontplooit, en de plannen die er liggen, of gemaakt worden, komen uit ten dele verschillende beleidskokers. Een (wederom grove) typering:

- wijk- en buurtbeheer; veelal reeds ontstaan onder invloed van ideeën over sociale vernieuwing; belangrijke partijen hierbij zijn de gemeentelijke (beheer) diensten veelal in combinatie met corporaties (5e prestatieveld BBSH), welzijnsinstellingen, politie en niet te vergeten ... de bewoners;
- veiligheid; waarbij het dan zowel criminaliteit, sociale veiligheid en verkeersveiligheid betreft (soms in het kader van integraal veiligheidsbeleid ook brand en rampen); belangrijke partij hierbij is politie/justitie;
- revitalisering van wijken; op aanbod sturende veranderingen door te voeren in de woningvoorraad van een wijk (sloop/nieuwbouw, upgrading/herpositionering, differentiatie); hierbij zijn de stedelijke kaders/taakstellingen ten aanzien van de woningvoorraad, scheefheid en dergelijke, bepalend; belangrijke partijen hierbij zijn corporaties en soms ook andere investeerders/beheerders (projectontwikkelaars, vastgoed sector). De investeringen zijn soms niet alleen op de woningvoorraad gericht, maar daarnaast ook op bedrijfstvastgoed (winkels, kantoren, andere bedrijven). Een belangrijke partij wordt natuurlijk ook gevormd door de gemeente (VH/RO-sector). De hier geschetste revitaliseringsactiviteiten en -plannen staan bekend onder verschillende namen: wijkvisies, wijkontwikkelingsperspectieven etc.;

Globaal samengevat onderscheiden we in de bestaande leefbaarheidsactiviteiten en plannen twee perspectieven. We vatten ze in schema 1 samen.

Schema 1.1 Twee perspectieven binnen de leefbaarheidsactiviteiten en -plannen van (grotere) gemeenten

Omschrijving	Beheerplannen	Ontwikkelingsplannen
Tijdsperspectief	• Korte termijn (0-3)	• Lange termijn (10-25)
Investerings	• Heel veel zeer kleine investeringen in geld maar ook tijd (bijv. van bewoners)	• Zeer grote investeringen door beperkt aantal partijen
Gebied/schaal	• Buurt/wijk	• wijk in relatie tot stad/regio
Belangrijkste actor	• Dienstverleners, bewoners, bestuur, corporatie	• Corporatie, private investeerder, bestuur, bewoners/gebruikers
Uiteindelijke doelgroep	• huidige bewoners	• bewoners in de toekomst
Doel	• schoon, heel, veilig houden • integratie/participatie individuele bewoners of bewonersgroepen	• wervend woonmilieu ook na 2000 • voorkomen ruimtelijke segregatie (arm/rijk, zwart/wit)

In het schema is te zien dat we veiligheid en wijk- en buurtbeheer samen hebben genomen.

Het belangrijkste verschil is samen te vatten als: investeren in de wijk van vandaag/investeren in de wijk van morgen.

Bij deze activiteiten en plannen blijkt over het algemeen een rol te zijn weggelegd voor:

- de bewoners (als klant, participant, inspreker);
- het lokale politieke bestuur (als stimulator, coördinator en controleur);
- de publieke dienstverleners (corporaties, gemeentelijke diensten, instellingen) in verschillende rollen, soms zeer actief stimulerend en elders weer meer volgend.

Gegeven de complexiteit van de opgave en de betrokkenheid van veel verschillende actoren en beleidsvelden kan in veel gemeenten worden geconstateerd dat bij de diverse wijkontwikkelingsactoren nog niet altijd voldoende duidelijkheid bestaat over de rollen, relaties en (on)mogelijkheden.

Als onderdeel van het Grote-Stedenbeleid hebben de G15 (later aangevuld met de G6) in het kader van het thema leefbaarheid de notitie 'Van Wijkbeheer naar Wijkontwikkeling' opgesteld. Deze notitie vormde het vertrekpunt voor het onderhavige onderzoek. De resultaten en leerervaringen die via dit onderzoek worden opgedaan zijn overigens niet alleen lokaal en op rijksniveau relevant voor het al langer lopende Grote-Stedenbeleid, maar zeker ook voor de beleidsinspanningen die in het kader van de (ontwerp)nota Stedelijke Vernieuwing zullen worden uitgevoerd.

1.2 Onderzoek als kritische steun in de rug (vier pilots)

De departementen van Binnenlandse Zaken en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en de gemeenten Deventer, Groningen, Leiden en Tilburg hebben aan Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV en RIGO Research en Advies BV verzocht inzicht te verschaffen in de slaag- en faalfactoren die bij wijkontwikkeling een rol spelen in de lokale samenwerkingsarena.

In dit onderzoek is uitgegaan van de volgende probleemstelling.

- Hoe geeft men in de lokale context vorm en inhoud aan het proces van wijkontwikkeling?
- In hoeverre - en hoe - legt men vanuit de wijkontwikkeling een koppeling naar het bestaande proces van wijkbeheer?

In deze probleemstelling is dus bewust een inhoudelijke dubbelslag gemaakt. Er is gekeken naar het ontwikkelingsproces van de nieuwe wijkontwikkelingsplannen in een gemeente en daarbij wordt expliciet ook gekeken naar de manier waarop men wijkontwikkelings- en wijkbeheerplannen aan elkaar koppelt (dat wil zeggen minimaal op elkaar afstemt).

Het onderzoek vindt plaats in 4 gemeenten (Deventer, Groningen, Leiden en Tilburg) en per gemeente verschijnen 2 rapportages (medio '97 en begin '98), waarbij elke rapportage bestaat uit een vrij feitelijke procesbeschrijving en een opiniërend gedeelte.

1.3 Procedure

Het concept van dit eerste (tussen)rapport voor Leiden is op 15 september 1997 besproken met de direct betrokkenen. Deze bespreking heeft plaatsgevonden onder leiding van RIGO Research en Advies. Een verslag van deze bijeenkomst vindt u in hoofdstuk 7. Op basis van deze bespreking is het rapport aangepast.

De onderzoekers zullen op basis van de vier tussenrapportages een syntheserapport (of notitie) maken. Het synthese rapport bestaat (vergelijk de tussenrapportages) eveneens uit een feitelijk beschrijvend deel - de rode draad door de pilotgemeenten - en uit een opiniërend deel.

Het synthese rapport wordt op 25 september 1997 voorgelegd aan een forum uit andere (grotere) gemeenten (G21). Een vertegenwoordiging vanuit elke pilotgemeente is bij deze discussie aanwezig.

1.4 Leeswijzer

Het voorliggende rapport is tot stand gekomen op basis van het volgen van het proces tot nu toe en het analyseren van beschikbare documenten. In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van het gebied dat Leiden heeft gekozen als pilot-gebied. Daarnaast wordt ingegaan op de voorgeschiedenis van de wijkontwikkeling (met name het wijkbeheer en de sociale vernieuwing). In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de partijen die bij het proces van wijkontwikkeling zijn betrokken en de verwachtingen die de deelnemende partijen koesteren. In hoofdstuk vier wordt een beschrijving gegeven van de gekozen organisatievorm, de planning en de financiering. Hoofdstuk 5 handelt over het proces tot nu toe. Gezien het feit dat in juni met het proces is begonnen, zal dit hoofdstuk korter zijn dan bij de andere drie gemeenten.

In het opiniërende deel worden enkele schoten voor de boeg gegeven over de gang van zaken tot nu toe en het verdere verloop van het proces.

2 Inleiding

2.1 Het gebied Leiden-Noord

Als pilot-gebied heeft de gemeente in samenspraak met de corporaties gekozen voor de gezamenlijke wijken Groenord, Noorderkwartier en De Kooi. Het betreft het gebied benoorden het centrum omsloten door de Slaaghsloot, de Zijl en de Haarlemmertrekvaart. Van de drie gebieden heeft Groenord, met de Groenordhallen, nog het sterkst een economische functie. Voor het overige hebben de wijken vooral een functie als woongebied.

Bevolkingsopbouw

In het pilot-gebied wonen 13.610 mensen¹ (\pm tien procent van de totale Leidse bevolking). Bijna 2000 van deze bewoners hebben een buitenlandse nationaliteit. Daarmee is dit gebied, na Slaaghwijk, het meest kleurrijk van Leiden.

Ruimtelijke opbouw

Groenvoorzieningen binnen het gebied zijn redelijk schaars. Het Kooipark en het Noorderpark vormen de twee belangrijkste openbare groengebieden. Daarnaast ligt aan de Slaaghsloot het volkstuintencomplex 'Ons Buiten'. Dit gebied is echter alleen toegankelijk voor de houders van de tuintjes. Ook het sportpark Noord is gereserveerd voor leden van 'Roodenburg', de voetbalvereniging. Een belangrijke fysieke barrière in de wijk vormt de Willem de Zwijgerlaan. Deze drukgebruikte weg dient in de komende tijd een metamorfose te ondergaan tot wat wel een 'stedelijke boulevard' wordt genoemd.

Woningvoorraad

In het pilot-gebied staan ruim 5900 woningen. Driekwart van de woningen behoort tot de huursector. Het overgrote deel van deze huurwoningen is in handen van de Leidse corporaties en behoort tot de zogenoemde 'sociale voorraad'. Een kwart van de woningen is in particulier bezit (merendeels eigenaar/bewoners). De woningen in het gebied zijn zowel voor als na de oorlog gebouwd. Het na-oorlogse deel bevindt zich vooral langs de Willem de Zwijgerlaan en de Zijloever.

Werkloosheid

De werkloosheid in de drie wijken is hoog en varieert van 11 tot 15 procent. In onderstaande tabel wordt de werkloosheidssituatie per wijk weer gegeven.

Tabel 2.1 Werkloosheidssituatie in Leiden Noord

	Percentage werklozen	Waarvan langdurig (> 1 jaar, < 2 jaar)	Waarvan zeer langdurig (> 2 jaar)	Aantal bijstandsgerechtigden
Groenord	11%	10%	33%	} 1.162 (8,3%)
Noorderkwartier	14%	18%	43%	
De Kooi	15%	16%	41%	
Stedelijk percentage	9%	16%	35%	5%

Noot 1 Peildatum 1-1-96

Uit de tabel blijkt dat de werkloosheids situatie in het pilot-gebied buitengewoon ernstig is. Met name het hogere aandeel zeer langdurig werklozen in de gebieden baart zorgen.

2.2 Voorgeschiedenis

De gemeente Leiden heeft in de afgelopen jaren uitgebreide (positieve) ervaring opgedaan met wijkbeheer. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het 3D-overleg tussen de Leidse Welzijnsorganisatie, de politie en de sector wijkbeheer. Door het beheer daadwerkelijk in vier stadsdelen te brengen kreeg de gemeente een duidelijker gezicht in de buurt. Het wijkbeheer in Leiden is meer dan een organisatie. Het is een proces waarbij door gebiedsgericht te werken en bewoners te betrekken een integraler beheer tot stand komt. Ook het sociale beheer, zo mag blijken uit de betrokkenheid van de Leidse Welzijnsorganisatie bij het 3D-overleg, heeft in het proces van wijkbeheer een plaats gekregen.

De voorpost-functie van het wijkbeheer is één van de aanleidingen om een stap verder te gaan in de richting van wijkontwikkeling. Tijdens de voorbereidingen op het actieplan leefbaarheid in het voorjaar van 1997 werd opgemerkt dat het wijkbeheer tegen zijn grenzen aanloopt van zijn kunnen². De problemen die op het bordje van het wijkbeheer - dankzij de open communicatie met bewoners - werden gelegd, hoorden niet altijd thuis bij beheeractiviteiten. Ook in beleidsmatige zin en in termen van investeringen zouden er antwoorden moeten worden gegeven. Dit vormde een belangrijke motivatie om van wijkbeheer tot wijkontwikkeling te komen. In het plan van aanpak wordt omschreven hoe de verhouding wijkontwikkeling versus wijkbeheer is: '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'.

Ook de ervaringen met sociale vernieuwing vormen een voedingsbodem voor de wijkontwikkeling. Dit geldt met name voor de bijdrage van de bewoners aan het oplossen van problemen in hun buurt en het aanzwengelen van belangrijke onderwerpen bij verantwoordelijke instanties. Op de eerste avond waarop het actieve bewonerskader (verenigd in de wijkgroep sociale vernieuwing) werd ingelicht over het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord gaven de bewoners aan dat zij veel zien in een voortzetting van sociale vernieuwing en versteviging van het wijkbeheer. Iets heel nieuws hoefde van hen niet zo nodig. Het lijkt daarom van belang om de vernieuwing van de wijkontwikkeling in de traditie van wijkbeheer en sociale vernieuwing in te bedden.

Een andere ervaring die van belang is voor de pilot wijkontwikkeling is de aanpak in de Slaaghwijk. Deze wijk is in voorgaande jaren op verschillende fronten (economie, woningbouw en emancipatie bijvoorbeeld) gelijktijdig aangepakt. Hierbij is samengewerkt tussen corporaties en gemeente en hebben de bewoners een belangrijke rol in werkgroepen gekregen. De uiteindelijke resultaten zijn vooral in fysieke kenmerken naar voren

Noot 2 Zie hierover ook het discussiestuk Leefbaar Leiden, lijst 40 dat in april 1997 de input vormde voor een discussiemiddag over het actieplan 'Ruimte voor Leefbaarheid' van het Grote stedenbeleid.

gekomen. De foto's van mooi opgeknapt flats in verschillende bladen is hier een voorbeeld van. Desalniettemin stelt één van de betrokken de corporatiedirecteuren dat ook in sociale zin veel is bereikt. Mede vanwege deze recente inspanningen is ervoor gekozen om Slaaghwijk buiten het pilot-project te houden. Daarnaast zou een uitbreiding van het gebied een claim hebben gelegd op de toch al forse inspanningsverplichting die de verschillende partijen aangaan.

3 Visie op wijkontwikkeling

3.1 Betrokken partijen

Wanneer wordt gekeken naar de personen die tot op heden in het kader van wijkontwikkeling Leiden-Noord om tafel hebben gezeten, dan zijn er twee partijen die het meest betrokken zijn bij de ontwikkelingsfase tot het plan van aanpak: de gemeente en de corporaties.

Binnen de gemeente is de dienst Milieu en Beheer vanuit de verantwoordelijkheid voor het actieplan Leefbaarheid het meest betrokken bij de wijkontwikkeling. Met name de sector wijkbeheer en de stadsdeelorganisatie in Noord zijn vanaf het prille begin bij de planontwikkeling betrokken geweest. De tweede dienst - waarvan de betrokkenheid steeds duidelijker vorm krijgt - is de dienst Bouwen en Wonen. De bedoeling is dat alle diensten voor ongeveer een volle formatie per week betrokken zullen zijn bij het proces van wijkontwikkeling. De diensten hebben ook al een vertegenwoordiger aangewezen in de ad hoc werkgroep die in de zomer is ontstaan om het proces op gang te houden.

De corporaties zijn op 7 juli 1997 in een grote bijeenkomst (door hen zelf omschreven als 'poolse landdag') breder betrokken bij het traject. Tot dan toe kreeg de betrokkenheid vorm door middel van één vertegenwoordiger van de vier corporaties. Deze basis is nu duidelijk verbreed. Vier woningcorporaties³ zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep met twee tot vier personen (zie verder hoofdstuk 4). Ook de politie heeft inmiddels zitting genomen in de stuurgroep.

Bewoners hebben bij de ontwikkeling van het plan van aanpak geen rol gehad. Zij hebben in laatste instantie de mogelijkheid gekregen om te reageren op het Plan van aanpak dat reeds besproken was in de stuurgroep in oprichting. Binnen afzienbare tijd zal met de bewoners echter een convenant worden gesloten waarin wordt aangegeven op welke wijze hun betrokkenheid en de samenspraak is geregeld.

3.2 Wat is wijkontwikkeling?

Voor de partijen die in april in het kader van het grote stedenbeleid nadachten over wat wijkontwikkeling zou moeten zijn, waren er nog veel open vragen. Wijkontwikkeling werd door verschillende partijen verschillend opgevat. Voor de één moest het vooral concreet zijn en dienden er concrete projecten onder de vlag van wijkontwikkeling te varen. Voor de ander was wijkontwikkeling veel abstracter, meer een kaderstellende visie voor de komende tien jaar. Deze twee uitersten zijn nog steeds onder het begrip wijkontwikkeling verenigd. In de fase van scenario-ontwikkeling worden visies uitgewerkt aan de hand waarvan gediscussieerd kan worden over de *gewenste* ontwikkeling in de wijk. In de daarop volgende fase worden concrete activiteiten en projecten benoemd. Deze fase van planuitwerking is uitgebreid genoeg om de planning voor de komende jaren ook in financiële termen te vertalen. Dat betekent dus dat het wijkontwikkelingsplan een ruime reikwijdte heeft van abstract tot concreet. We komen hier in hoofdstuk 6 nog op terug.

Noot 3 De vijfde, Stichting Leidse Studentenhuisvesting, heeft in het gebied slechts enkele panden in bezit en zal alleen op ad hoc basis worden betrokken (via de Leidse Federatie Woningbouwcorporaties).

Het wijkontwikkelingsplan mag niet blijven steken in een ruimtelijk/fysiek verhaal. Ook sociale en economische aspecten dienen een plaats te krijgen in het plan. Hiertoe is zowel de welzijnsorganisatie als de beleidsdienst op werkgroep en stuurgroepniveau betrokken. Ook het thema veiligheid zal onderdeel uitmaken van het plan blijkens de betrokkenheid van de politie op stuur- en werkgroepniveau. Daarnaast beoogt het plan uitspraken te doen over werkgelegenheidsmogelijkheden in de wijk. Daartoe wordt de Kamer van Koophandel uitgenodigd om deel te nemen in de werkgroep. Deze heeft overigens laten weten geen deel te zullen nemen aan het wijkontwikkelings-traject.

Hiermee is het wijkontwikkelingsplan in opzet zowel inhoudelijk als organisatorisch breed opgezet. Dat schetst het ambitieniveau van het traject en geeft aan hoe integraal de gebiedsgerichte visie op de ontwikkeling van Leiden-Noord wil zijn.

Ten slotte wil het wijkontwikkelingsplan ook de leefwereld van bewoners en de systeemwereld van instellingen als corporaties en gemeente in zich verenigen. Het plan van aanpak stelt hierover: *'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).'*

Hiermee is de reikwijdte van het plan in drie dimensies gegeven.

- Van gewenste ontwikkelingen in abstracto tot gewenste ingrepen in concreto.
- Van fysiek tot sociaal.
- Van stedelijk en instituties tot buurt en bewoners.

3.3 Verwachtingen en doelen

Uit het plan van aanpak, het actieplan leefbaarheid en de overleggen is duidelijk dat er veel verwacht wordt van het proces van wijkontwikkeling. Deze verwachtingen zouden ook kunnen worden geformuleerd als motieven om mee te investeren (met name in tijd) in het traject.

De eerste motivatie is *inhoudelijk*. Er ligt een gebied met problemen en potenties waarvan het goed zou zijn om het op een integrale wijze aan te pakken. De reden om te investeren in het wijkontwikkelingstraject is gelegen in de verwachting dat door middel hiervan de problemen in de wijken beter kunnen worden opgepakt.

De tweede motivatie is *procesmatig*. Door gezamenlijk een visie op het gebied Leiden Noord te ontwikkelen en beter inzicht te krijgen in de problematiek van de wijk en de verschillende activiteiten die de verschillende partijen ondernemen, kan de samenwerking worden verbeterd. Met gezamenlijk wordt bedoeld dat niet alleen professionele instanties zullen worden betrokken, maar ook bewoners en gebruikers van de wijk, een voor Leiden zeker niet onbekende manier van werken.

De derde motivatie is *financieel*. Één van de corporatiedirecteuren stelde deze motivatie zelfs als voorwaarde om mee te doen: 'Zo meteen zit ik met een plan zonder portemonnee en daar heb ik geen zin in'. De verwachting is dat door gezamenlijke planontwikkeling gelden van met name het rijk beter toegankelijk worden.

Een meta-verwachting is dat het proces zelf behoorlijk wat los zal maken bij met name de bewoners. Het idee is daarbij dat bewoners, maar ook professionals veel gaan verwachten van mogelijke ingrepen die wellicht niet realiseerbaar zullen blijken.

4 Het model

4.1 Gekozen organisatievorm

Uit het plan van aanpak wijkontwikkeling Leiden-Noord blijkt dat voor de organisatie rond het wijkontwikkelingsplan is gekozen voor een getrapte constructie in de vorm van een stuurgroep, een werkgroep en in de wijk een klankbordgroep. Voorwaarde is dat alle betrokken organisaties op het juiste niveau aan overleg (kunnen) deelnemen, zonder dat hierdoor een onwerkbaar groot geheel ontstaat. Het is van belang te melden dat het hier om een voorlopige organisatievorm gaat. Mocht gedurende het proces blijken dat de organisatie aanpassing behoeft, dan zal niet worden geschroomd deze aan te passen. Een eerste ijkpunt in deze is het moment waarop de fase waarin de gegevens worden geanalyseerd, is afgesloten. Het organisatievoorstel ziet er in schema als volgt uit:

Schema 4.1 Organisatie wijkontwikkelingstraject

	Opdracht	Vertegenwoordiging	Vergaderfrequentie
Stuurgroep	Aansturen, opdrachtverlening en toetsen	twee wethouders: volkshuisvesting/ruimtelijke ordening, en werk/sociale zaken/ wijkbeheer dienstdirecteuren Bouwen en Wonen, Milieu en Beheer, Cultuur en Educatie Corporatie-directeuren (2 tot 4) Leidse Welzijns Organisatie (1) wijkgroep Leiden-Noord (1), politie, projectleider/procesmanager	1 x per 6 weken
Werkgroep	Inventariseren, uitwerken en prioriteren	Vier diensten, woningcorporaties, politie, LWO, voorzitter wijkgroep, 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)	1 x per 6 weken

De taken van de drie genoemde groepen lichten we hieronder kort toe: In de *stuurgroep* zijn belanghebbende participanten op bestuurlijk/directieniveau vertegenwoordigd. Tegelijkertijd met het vaststellen van het Plan van Aanpak ondertekenen deze ook een intentie-overeenkomst met betrekking tot het gezamenlijk opstellen van het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord. Het is de bedoeling dat na afronding en vaststelling van het wijkontwikkelingsplan (medio 1998) een samenwerkingsovereenkomst wordt gesloten om dit plan in de komende jaren ook gezamenlijk uit te voeren. Gedurende het traject zal de stuurgroep vooral tot taak hebben om aan te sturen op zowel planning als inhoud.

In de werkgroep zitten de meest betrokken participanten op beleidsniveau; de omvang van deze groep is ongeveer twaalf 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 ad hoc-basis uitgenodigd worden om deel te nemen aan de werkgroep. De woningcorporaties kunnen apart aan de werkgroep deelnemen of zich gezamenlijk laten vertegenwoordigen door twee personen. Overige externe organisaties (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.

De inbreng van bewoners is in de eerste plaats georganiseerd door middel van een klankbordgroep. Deze wordt gevraagd om hun specifieke (ervarings-)deskundigheid in te brengen. Om te voorkomen dat een extra overlegstructuur op wijkniveau moet worden opgezet, is de bestaande werkgroep Sociale Vernieuwing Leiden-Noord als klankbordgroep aangewezen. In deze werkgroep 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. Gedacht wordt aan het houden van informatiebijeenkomsten per deelgebied en 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.

De gemeente Leiden en de corporaties hebben ervoor gekozen om het vernieuwende karakter van het opstellen van een wijkontwikkelingsplan zowel *qua product als qua proces* te benadrukken. Het plan van aanpak zegt daarover: '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.'

Daarnaast wordt in het plan van aanpak ook ingegaan op de personele capaciteit, die nodig is voor het vervaardigen van het wijkontwikkelingsplan. 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 en de LWO 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 totale personele inzet over de komende negen maanden (de looptijd van het wijkontwikkelingsstraject) loopt daarmee op tot minstens 240 uur van gemeentewege en daarnaast zo'n 100 uur van de overige organisaties (met name de corporaties). Wanneer het wijkontwikkelingsplan er ligt is er in het totaal ruim 13.000 uur aan verspijkerd.

4.2 Het wijkontwikkelingsplan

Wijkontwikkeling zal voor Leiden-Noord worden beschreven in het wijkontwikkelingsplan voor dat gebied. In het plan van aanpak staat omschreven hoe het plan eruit moet komen te zien. Daarbij is gekozen voor een structuur, die de volgende fasen kent:

Vorbereiding

- Opstellen van het plan van aanpak.
- Sluiten van intentie-overeenkomst tussen gemeente, corporaties, LWO en politie.
- 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.

Bezinningsmoment - besluitvorming door achterbannen

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.
- Besluitvorming door gemeentebestuur en andere besturen
- Sluiten van een samenwerkingsovereenkomst voor het uitvoeringstraject.

Wijkontwikkeling wordt in het plan van aanpak omschreven als het uitwerken van een integrale en gebiedsgerichte visie. Deze visie is gericht 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 wordt in Leiden beschouwd als 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).

Het wijkontwikkelingsplan zal worden 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.

Bij de uitwerking van het wijkontwikkelingsplan zal extra aandacht worden 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.

4.3 Planning en financiering

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

Schema 4.2 Planning wijkontwikkelingstraject Leiden Noord

Fase	Omschrijving	Tijdsplanning
0	Vorbereiding: inrichten organisatie van het traject en opstellen plan van aanpak	juli en augustus 1997: afroncling 15 september door tekenen intentieovereenkomst
1	Inventarisatie en analyse: In kaart brengen van de huidige situatie in de wijk en te verwachten ontwikkelingen door de betrokken partijen	september en oktober 1997: afroncling met deelrapport
2	Scenario-ontwikkeling: Opstellen van meerdere mogelijke ontwikkelingen van het gebied en keuze van meest gewenste ontwikkeling aan de hand van deze scenario's.	november 1997 tot januari 1998: afroncling met voortgangsbesluit door stuurgroep en de achterbanen daarvan.
3	Uitwerking plan: Bepalen activiteiten om gewenste scenario dichterbij te brengen en uitwerking in concrete projecten, opstellen van globale planning en een kostenplaatje.	januari tot april 1998: afroncling met concept-eindproduct
4	Besluitvorming: vaststellen van concept door stuurgroep, inspraak in wijk besluitvorming	mei/juni 1998

In het plan van aanpak wordt geconstateerd dat de planvorming onder een redelijk zware tijdsdruk wordt gezet. Het tijdpad 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 communicatie met bewoners/belanghebbenden in de verschillende fasen van het proces.

Bij de kostenraming is het uitgangspunt dat de inzet van personele capaciteit door de eigen organisatie wordt betaald. Een snelle rekensom leert ons dat deze inzet ongeveer 8000 uur van de gemeente behelst en 5000 uur van de andere partijen. Het zal duidelijk zijn dat de financiële investering hiermee in de tonnen loopt.

Bovendien wordt er vanuit gegaan dat de nodige 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.

5 Het verloop van het proces

Gezien de (start)fase waarin het wijkontwikkelingstraject zich bevindt in Leiden, is een zeer uitgebreide beschrijving van het proces tot nu toe hier niet op zijn plaats. We beperken ons hier dan ook tot een beknopte beschrijving van de gang van zaken.

Wijkontwikkeling is in Leiden duidelijk een 'GSB-product'. Dat wil zeggen dat vanuit de toetreding van Leiden tot de 21 grote gemeenten initiatieven op gang zijn gekomen die hebben geleid tot het idee om te komen tot een wijkontwikkelingsachtige aanpak. Bovendien past de integrale aanpak van het gebied Leiden-Noord in de discussie die hierover in april '97 binnen het GMT heeft plaatsgevonden. Bij de voorbereiding op het onderdeel leefbaarheid van de actieplannen grote stedenbeleid is uitgebreid stilgestaan bij de mogelijkheden om tot zo'n gebiedsgerichte strategie te komen. De meest betrokken partijen werd duidelijk dat een gebiedsgericht beleid dat verder gaat dan beheer nodig is om de leefbaarheid van wijken in stand te houden of te verbeteren. Daarbij werden de corporaties vanuit hun verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid als een logische samenwerkingspartner door de gemeente gezien.

Nadat de actieplannen begin juni door het college zijn vastgesteld, is men verder gegaan om te komen tot een plan van aanpak voor de wijkontwikkeling Noord. In juli is hiertoe een breed samengestelde groep van zowel corporaties als gemeente bijeen gekomen in 'Polderpark Cronestein'. Duidelijk werd dat een projectleider voor dit traject onontbeerlijk zou zijn. Omdat op korte termijn geen oplossing binnen de eigen formatie van de gemeente gevonden kon worden, heeft men tijdelijk een externe procesmanager aangesteld⁴.

Naar aanleiding van de brainstormsessie in juli werd vervolgens een kleine ad hoc werkgroep geformeerd. Door vakanties en zomerperiode had deze werkgroep het karakter van een duiventil. De deelnemers wisselden sterk. Eind augustus was deze werkgroep zover dat er een plan van aanpak kon worden besproken in de stuurgroep in oprichting. Deze stuurgroep was ter vergadering samengesteld uit twee wethouders (wijkbeheer en volkshuisvesting), twee dienstdirecteuren (bouwen en wonen, milieu en beheer), de wijkchef en sectorhoofd wijkbeheer, vier corporatiedirecteuren en de procesmanager. Deze stuurgroep behoefde verbreding zo was de brede consensus en met het oog daarop worden LWO, wijkgroep Leiden Noord en dienstdirecteur cultuur en educatie gevraagd in de stuurgroep zitting te nemen.

In de aanloop naar dit plan van aanpak speelden enkele discussiepunten nog een belangrijke rol. In de eerste plaats was er enige discussie over de 'behapbaarheid' van het traject. De brede opzet vormt tegelijkertijd de aantrekkelijkheid als de moeilijkheid van het proces. De vele betrokkenen die nodig zijn om zo'n proces vorm te geven, maken het traject moeilijk beheersbaar. Toch is er uiteindelijk met name in de stuurgroep in oprichting gekozen voor een brede aanpak.

In de tweede plaats werden er stevige zorgen geuit over de haalbaarheid van de termijnen binnen het traject. Naar aanleiding van discussies hierover is besloten om voor de fase van scenario's meer tijd te nemen. Dit is mede ingegeven vanuit de wens om over de gewenste scenario's uitgebreider met

Noot 4 Deze procesmanager werd gevonden bij Van Dijk, Van Soomeren en Partners in de persoon van de heer M. van der Gugten.

de verschillende 'achterbannen' en de bewoners van gedachten te kunnen wisselen. Het traject wordt nog steeds krap geacht, maar met inzet van de verschillende partijen hoopt men er op dat het wel haalbaar zal blijken. In de derde plaats is het gebied onderwerp van discussie geweest. De vraag stond centraal of de Slaaghwijk al dan niet betrokken moest worden in het traject. Ook vanuit de zorgen over de behapbaarheid van het proces is ervoor gekozen om deze wijk er niet bij te betrekken. Daarnaast speelde ook het recente traject in Slaaghwijk een belangrijke rol (zie ook hoofdstuk 3).

Binnen het traject is tot op heden veel gezegd over de wenselijkheid van een goed georganiseerde communicatie met de bewoners en interne partijen. De aandacht hiervoor heeft evenwel nog niet geleid tot een concreet communicatieplan of tot een concrete opdracht tot het opstellen van een dergelijk communicatieplan. We komen hier in het opiniërende deel nog op terug.

In schemavorm, kan het verloop van het proces tot op heden als volgt worden weergegeven.

Schema 5.1 Verloop van het proces

Datum	Overleg	Doelstelling
3 juni	Collegevergadering	Vaststelling actieplannen Grote stedenbeleid waarin besloten wordt tot het opstellen van een wijkontwikkelingsplan voor Leiden Noord
27 juni	Overleg gemeente en corporaties	Startbijeenkomst over de opzet van project 'wijkontwikkelingsplan'
7 juli	Brainstormbijeenkomst theehuis Cronestein met brede delegatie van corporatie, gemeente en welzijnsorganisatie	Informatie verschaffen over het traject en eerste ideeën inventariseren
17 juli	Eerste overleg ad hoc werkgroep van gemeentelijke diensten	Oriëntatie op wijkontwikkeling en in kaart brengen van het gebied
6 augustus	Tweede overleg ad hoc werkgroep met gemeentelijke diensten	Inventariseren van schriftelijke bronnen en lopende projecten in Leiden Noord
19 augustus	Overleg procesmanager en vier corporaties	Discussie over voorlopig plan van aanpak wijkontwikkeling
25 augustus	Overleg tussen gemeente en corporaties (inmiddels stuurgroep in oprichting)	Bespreken concept plan van aanpak en de landelijke pilot wijkontwikkeling
28 augustus	Eerste overleg met wijkgroep sociale vernieuwing (inmiddels klankbord in oprichting)	Plan van aanpak toelichten en ideeën en reacties verzamelen
4 september	Eerste overleg werkgroep in volledige samenstelling	Inhoudelijke discussie over toekomst Leiden Noord en organiseren van het gezamenlijk opstellen van eerste deelrapportage 'Inventarisatie en wijkanalyse'
15 september	Eerste overleg stuurgroep in volledige samenstelling	Vaststellen Plan van Aanpak, installeren stuurgroep, tekenen intentie-overeenkomst.

6 Opinies van de onderzoekers

In de voorgaande hoofdstukken is een beschrijving van de inhoud en het proces van wijkontwikkeling in Leiden gegeven aan de hand van notities en waarnemingen uit vergaderingen. Tevens is gebruik gemaakt van de ervaringen, die door DSP zijn opgedaan bij het opstellen van de Actieplannen 1997 - 1999 in het kader van het Grote stedenbeleid. Het opiniërend deel van de rapportage bevat opmerkingen en kanttekeningen van de onderzoekers over de gevolgde strategie en het proces van wijkontwikkeling tot nu toe. Over de inhoud van het wijkontwikkelingsplan voor Leiden-Noord kan nog geen oordeel worden gegeven. Het proces is immers net gestart en de eerste letter van het plan moet nog op papier worden gezet.

Planning

In juni 1998 dient er een volbragen wijkontwikkelingsplan te liggen. Dat betekent dat (ook) de politiek niet heeft gekozen voor een deadline vóór de verkiezingen. Kennelijk weegt de kwaliteit van het plan zwaarder dan het mogelijke politieke succes. Dit stemt optimistisch over de motieven waarmee het college dit spannende vernieuwingstraject instapt.

Toch is de planning krap. In negen maanden tijd zal een wijkontwikkelingsplan moeten zijn vervaardigd. In menselijk opzicht zou dat een volbragen vrucht kunnen zijn. Gezien de hoeveelheid werkzaamheden, die moet worden doorlopen om het wijkontwikkelingsplan volbragen te laten zijn, lijkt deze periode kort, misschien zelfs te kort.

Planningen bij vernieuwingsprocessen blijken vaak geduldig papier. Dat is op zich niet zoveel bijzonders, dat gebeurt bij vele projecten. Het is in dit verband aardig om een blik over de schutting van de drie andere pilot-gemeenten te werpen. In Tilburg, waar men eerder met het proces van wijkontwikkeling is begonnen, gaat men ervan uit dat het wijkontwikkelingsplan vóór de zomer van 1998 gereed is. Daar duurt het proces in het totaal ruim een jaar. In Groningen rekende men op een duur van zeven maanden, maar die planning is niet haalbaar gebleken. In Deventer ten slotte bedraagt de looptijd nu ruim anderhalf jaar en heeft nog geen besluitvorming plaatsgevonden. Daarbij dient te worden opgemerkt dat hier vijf wijkontwikkelingsplannen tegelijkertijd voor de gehele stad worden ontwikkeld.

Het niet halen van een planning is geen ramp. Het is wel één van de (bewust geschapen) verwachtingen die niet wordt gerealiseerd. De vraag is dus of je wel een verwachting wil scheppen die je wellicht niet kunt realiseren. Bovendien gaat de haast ten koste van de ruimte die de deelnemers zichzelf zullen gunnen om het proces op te vatten als een leerproces. In ieder geval dient het halen van de planning ondergeschikt te zijn aan de kwaliteit van de inbreng van de bewoners. Een wijkontwikkelingsplan, dat snel klaar is, maar niet wordt gedragen door bewoners schiet zijn doel voorbij.

Communicatie

Het belang van een goede communicatie voor zowel de kwaliteit van het uiteindelijke plan als het draagvlak bij de diverse betrokken partijen behoeft geen betoog. Dat betoog wordt in het Plan van Aanpak voldoende gevoerd. Ook de bewoners worden daarbij nadrukkelijk genoemd.

In dat licht is de eerste ervaring met bewoners in het kader van het wijkontwikkelingstraject een belangrijke leermogelijkheid. De eerste vergadering van de klankbordgroep op 28 augustus 1997 (tevens de wijkgroep Sociale Vernieuwing Leiden-Noord) leverde niet direct het volle enthousiasme van de deelnemers op. De reacties richtten zich op meer concrete vragen ten aanzien van de buurt: 'Hoe houden we het wijkbeheer goed' en 'bewoners zien het toch niet zitten'. De kanttekening dient daarbij te worden gemaakt dat het om een eerste confrontatie ging met het fenomeen wijkontwikkeling. Zo'n nieuw idee heeft nu eenmaal wat inburgeringstijd nodig.

De wijze waarop de bewoners vervolgens hun inbreng konden leveren, geeft aanleiding tot wat gefronste wenkbrauwen. Tijdens de bespreking werd aan de aanwezige bewoners het plan van aanpak uitgereikt met het verzoek binnen een week schriftelijk te reageren. Hoewel het plan van aanpak zich voor professionals gemakkelijk laat lezen, is het de vraag of dat voor bewoners ook het geval is. Er staat behoorlijk wat jargon in en een zekere kennis van de voorgeschiedenis wordt verwacht. Dat kan van bewoners niet worden verlangd. Bovendien werpt de schriftelijke vorm een extra drempel op voor de bewoners. De termijn van één week is tegenover vrijwilligers haast onbeleefd kort.

De les die hieruit ons inziens kan worden getrokken is dat ondanks de goede bedoelingen de (tijds)druk een meer zorgvuldige en doordachte aanpak naar de achtergrond heeft geschoven. Dat is, gezien de haast, zeer begrijpelijk. Je hoeft dan ook geen helderziende te zijn om te voorspellen dat (met de blijvende druk) dergelijke schoonheidsfouten regelmatig terug zullen keren, tenzij hier beter en structureel aandacht aan wordt besteed. Daarom is een helder en goed ingebed communicatieplan onontbeerlijk. Overigens dient ervoor te worden gewaakt dat de communicatie alleen *extern* plaatsvindt. Ook *interne* communicatie is van belang om het draagvlak binnen de betrokken professionele organisaties te verbreden en daarmee de kans van slagen van het wijkontwikkelingsplan te laten toenemen. Als voorbeeld kan gelden dat de indruk bestaat dat in Leiden er niet direct een cultuur bestaat waarin verslagen van vergaderingen worden gemaakt, vastgesteld en actief verspreid. Dat leidt tot verwarring over gemaakte afspraken en worden discussies soms onnodig opnieuw gevoerd. Het zijn juist dit type communicatie-stoornissen die het imago van een wijkontwikkelingstraject (en daarmee het draagvlak) aantasten.

Relatie van wijkbeheer en wijkontwikkeling

Zoals in het beschrijvend deel ook is vermeld wordt in het plan van aanpak omschreven hoe de verhouding wijkontwikkeling versus wijkbeheer is: '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'.

De relatie tussen wijkbeheer en wijkontwikkeling is daarbij heel correct weergegeven. Ieder heeft zijn eigen plaats onder de (gebiedsgerichte) zon voor het oplossen van problemen die in de wijk spelen en het verbeteren van de leefbaarheid. De dagelijkse zon van wijkbeheer doet daarbij niet onder voor de horizon (van tien jaar) van wijkontwikkeling. De reden om hier op deze plaats die twee eigenstandige plekken te benadrukken is gelegen in de waarschuwing die de bewoners impliciet gaven: Waarom weer iets nieuws, laten we het oude verbeteren. In vernieuwingsprocessen

wil nog wel eens vergeten worden dat er al vaker vernieuwd is en dat van die vernieuwingspogingen geleerd kan en moet worden. Bij wijkontwikkeling moet daarbij vooral gedacht worden aan de stadsvernieuwing, het proces van wijkbeheer, het 'probleemcumulatiegebieden beleid' en de sociale vernieuwing. Alleen als vernieuwing in een traditie van vernieuwing wordt geplaatst kan zij duurzaam blijven.

Status van het wijkontwikkelingsplan

Zowel in de ruimtelijke, als in de volkshuisvestelijke sfeer is de planvorming stevig verankerd in regel- en wetgeving. Het bestemmingsplan en de structuurvisie, de vastgelegde taken van toegelaten corporaties in het BBSH zijn hier voorbeelden van. Het wijkontwikkelingsplan ontbeert zo'n verankering. Gezien het experimentele karakter van het ontwikkelingstraject is dat in deze fase ook niet mogelijk. In een redelijk 'dicht-geregelde' context levert dit wel een aantal vragen op.

- Wanneer het wijkontwikkelingstraject is afgerond en er ligt een wijkontwikkelingsplan, wat ligt er dan?
- Hoe verhoudt zich dat product tot bijvoorbeeld de bestemmingsplannen, de structuurvisies en de voorraadbeheerplannen van de corporaties?
- Wat is de bindende werking van het wijkontwikkelingsplan?

Dit is meer dan een formele vragenreeks. De partijen, die stevig hebben geïnvesteerd in met name tijd en energie, willen weten waar zij aan toe zijn en in hoeverre zijzelf *en andere partijen* aan het wijkontwikkelingsplan gebonden worden. Het is de vraag hoe voorkomen kan worden dat het wijkontwikkelingsplan vrijblijvend blijkt te zijn na zo'n allerminst vrijblijvende tour de force.

Fysiek en sociaal

In het plan van aanpak wordt wijkontwikkeling als volgt omschreven: 'Wijkontwikkeling is een betrekkelijk nieuw fenomeen, waarbij de fysieke, sociale en economische ontwikkeling van een wijk in onderlinge samenhang wordt geanalyseerd en aangepakt.'

In het wijkontwikkelingsplan Leiden-Noord gaat het dus om *fysieke, sociale en economische* aspecten.

Op zich is splitsing in drie aspecten niet nieuw. Ook bij de omschrijving van stadsvernieuwing en van wijkbeheer komt men tegen dat niet alleen mag gaan om de fysieke omgeving, maar dat ook sociale en ook economische aspecten moeten worden *meegenomen*. De slaagfactor van een dergelijke benadering is echter gering. Stadsvernieuwing zeker en in wat mindere mate wijkbeheer richt(t)en zich sterk op de fysieke woonomgeving en vaak onvoldoende op de andere twee aspecten. 'We hebben heel ongelukkige mensen een heel mooie gevel bezorgd', luidt dan alras de spijtige verzuchting. Daarvoor moet in het geval van wijkontwikkeling worden gewaakt.

In dat licht is het verheugend te merken dat de dienst Cultuur en Educatie in zowel stuur- als werkgroep is opgenomen. Ook de betrokkenheid van de welzijnsorganisatie in Leiden (LWO) valt om die reden toe te juichen.

Dat neemt niet weg dat de volgorde ook in het traject eerst fysiek, en dan sociaal en economisch is geweest. Met andere woorden: de ruimtelijke- en volkshuisvestingspartijen (vertegenwoordigd door de twee wethouders, de diensten Bouwen en Wonen en Milieu en Beheer en de vier corporaties) hebben preferente aandelen in dit traject terwijl de sociale invalshoek zojuist een optie op het ontwikkelingstraject heeft genomen. Het zal nog een forse inhaalslag vergen om de sociale dimensie een volwaardige plaats te geven in de visie op de ontwikkeling van Leiden Noord in de komende tien jaar.

7 Verslag lokale bijeenkomst op 15 september 1997

Aanwezig waren leden van de stuurgroep wijkontwikkeling, te weten wethouders (wijkbeheer en volkshuisvesting), diensthoofden (Bouwen en Wonen en Beheer en Milieu), directeuren van woningbouwcorporaties en van de Leidse welzijnsorganisatie, de politie, alsmede de procesmanager. Tevens waren vertegenwoordigers van het RIGO en van DSP aanwezig.

Planning

Algemeen zijn de aanwezigen van mening dat de planning inderdaad strak en zwaar is. De kwaliteit van het wijkontwikkelingsplan is echter van een hoger belang dan het halen van de planning. De planning voor de visie-ontwikkeling (de hoofdlijnen van het wijkontwikkelingsplan) moet haalbaar zijn. Uit de visie-ontwikkeling vloeien uiteindelijk projecten voort. De planning daarvan wordt gedetailleerder. De planning van de projecten kan dus uiteen lopen.

Binnen de in het plan van aanpak gestelde termijn moet het mogelijk zijn in ieder geval een globale visie te ontwikkelen.

Het is van belang dat de bewoners nauw betrokken worden én blijven bij het vervaardigen van het wijkontwikkelingsplan. De spanningsboog waarbinnen het plan moet worden vervaardigd, moet zeker voor hen wel gespannen blijven om de aandacht en betrokkenheid vast te houden. Het proces mag dus voor hen niet te lang duren, dan verslapt immers de boog.

Communicatie

Leiden kent een lange traditie op het gebied van samenwerken in vele vormen met bewoners. Als voorbeelden kunnen de processen van stadsvernieuwing en wijkbeheer worden genoemd. Het is vanzelfsprekend dat de gemeente ook bij het wijkontwikkelingsplan in die traditie verder werkt. Er is daarbij sprake van een wederzijds opvoedingsproces. De bewoners beïnvloeden de professionele instellingen en omgekeerd gebeurt dat natuurlijk eveneens. Daarbij gaat het niet alleen om de inhoud van het wijkontwikkelingsplan, maar ook om de manier waarop men met elkaar omgaat. Men acht het woord 'communicatie' niet op zijn plaats; dat klinkt als een te eenzijdige, van bovenaf opgelegde manier van werken. Het woord 'samenpraak' is een betere formulering.

De kanttekening wordt vanuit de vergadering gemaakt of de professionele instellingen zich voldoende realiseren wat zij bewoners 'aandoen' als zij hun schriftelijke stukken ten behoeve van commentaar voorleggen. Gewaarschuwd wordt voor professionele blindheid. Er zal veel aandacht aan dit proces moeten worden besteed.

Ten behoeve van het wijkontwikkelingsproces zal de gemeente met de bewoners een convenant afsluiten om hun inbreng te regelen. Intussen is de klankbordgroep (= de wijkgroep Sociale Vernieuwing Leiden Noord) al aan het werk gegaan.

Relatie wijkontwikkeling - wijkbeheer

Vanuit wijkbeheer is de vraag gesteld om wijkontwikkeling in gang te zetten. Men liep bij wijkbeheer tegen de grenzen van de gemeentelijke en andere professionele mogelijkheden aan. Er is dus duidelijk behoefte aan wijkontwikkeling. De angst dat wijkbeheer zal worden bedolven onder een lawine van wijkontwikkeling en daardoor de aandacht voor wijkbeheer zal verslappen, wordt niet gedeeld.

Status van het wijkontwikkelingsplan

De binding voor het wijkontwikkelingsplan moet niet worden gezocht in een juridische verankering, maar in een democratische legitimatie.

Als er een optimaal draagvlak is voor het plan, zijn geen problemen te verwachten over de status ervan. Het plan is dan voor alle partijen maatgevend en bepalend voor andere plannen; kortom het kan worden beschouwd als een masterplan.

Dit proces van wijkontwikkeling, waarvoor alle partijen zich inzetten, kan naar de verwachting van de aanwezigen uiteindelijk hoogstens leiden tot marginale verschillen van mening. Partijen moeten daarbij duidelijk verantwoording kunnen afleggen over het hoe en waarom van hun afwijkende mening.

Het uitgangspunt is dat er een optimaal plan wordt gemaakt en dat men vervolgens bekijkt wat uiteindelijk werkelijk haalbaar is. Dat moet iedere partij voor zich kunnen doen en in gemeenschappelijk overleg komt men dan tot een reëel uitvoerbaar plan.

Het proces moet er eigenlijk toe leiden dat definitieve vaststelling van het plan een formaliteit wordt.

Fysiek en sociaal

Fysieke en sociale componenten zijn in Leiden veelal hand in hand gegaan. Dat valt te constateren bij het stadsvernieuwingsproces, maar ook bij het proces van wijkbeheer. Beide processen kennen sterke sociale aspecten. Opvallend is dat de vraag naar wijkontwikkeling vanuit de zogenaamde harde sectoren is gedaan, juist omdat men in die sectoren aanliep tegen de grenzen van zijn mogelijkheden bij de aanpak van wijken.

Niet mag worden vergeten, dat corporaties, naast hun taak als vastgoedbeheerder ook een sociale taak hebben. Ook zij vertegenwoordigen dus het sociale aspect.

Verder is het van groot belang dat een brede probleemanalyse t.b.v. het wijkontwikkelingsplan wordt gemaakt. Daarin komen vanzelf sociale aspecten aan de orde. De harde diensten zijn er sterk voor geporteerd juist de sociale sector bij het wijkontwikkelingsproces te betrekken.

Bijlage 1 Literatuuropgave

- Detmar H.: *Sociale kaart*, Leiden maart 1997.
- Gemeente Leiden: *Boomgaard van kennis, structuurplan van Leiden Beeld van de gewenste ruimtelijke ontwikkeling van de gemeente Leiden*, Leiden 1995
- Gemeente Leiden: *Ruimte voor leefbaarheid; actieplan Leefbaarheid in Grote stedenbeleid, actieplannen 1997 - 1999*, Leiden 1997
- Gemeente Leiden: *Plan van aanpak wijkontwikkeling*, Leiden september 1997.