



# G21 forumbijeenkomst wijkontwikkeling

**Verslaglegging  
eerste bijeenkomst  
op 25 september 1997**



van dijk  
van soomeren  
en partners

**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

**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

**Colofon:**

**Titel** G21-forumbijeenkomst wijkontwikkeling

**Subtitel** Verslaglegging eerste bijeenkomst op 25 september 1997

**Rapporteurs** Tjitse Dijkema (DSP)  
Martin van der Gugten (DSP)  
Wouter Rohde (RIGO)  
Paul van Soomeren (DSP)  
Muriël Verhees (RIGO)

**Omslagontwerp** Roel Heerema, BNO (DSP)

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

**Datum** Amsterdam, oktober 1997

## Inhoudsopgave

1	Vooraf	3
2	Welkomstwoord James van Lidt de Jeude (Burgemeester van Deventer)	5
3	Inleiding Paul van Soomeren (Van Dijk, Van Soomeren en Partners)	6
4	Impressies van de zeven werksessies	9
5	Uitleiding Wouter Rohde (RIGO Research en Advies)	19
6	De tien geboden op een rij	20
7	Deelnemerslijst	21

# 1 Vooraf

Op 25 september 1997 is een forumbijeenkomst georganiseerd voor de vertegenwoordigers van de grote steden (G21) over de tussentijdse resultaten van het procesonderzoek naar wijkontwikkeling. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in vier pilotgemeenten, te weten Deventer, Groningen, Leiden en Tilburg. In dit verslag staat een weergave van de lezingen en de uitkomsten van de werksessies, die tijdens deze forumbijeenkomst zijn gehouden.

## 1.1 Onderzoekstraject

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 procesonderzoek 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 (najaar 1997 en voorjaar 1998). Op basis van deze lokale rapportages wordt twee keer een syntheserapport opgesteld, waarin de overkoepelende inzichten en de overeenkomsten/verschillen worden weergegeven. Deze syntheserapporten worden via een forumbijeenkomst voorgelegd aan vertegenwoordigers van de andere grote steden (G21).

In het kader van het procesonderzoek rond wijkontwikkeling in vier pilotgemeenten zijn tot nog toe de volgende rapportages verschenen:

- *Investeren in wijkontwikkeling*  
(syntheserapport over eerste fase in 4 pilotgemeenten)
- *WOP: de stad en wijken in evenwicht?*  
(eerste rapportage wijkontwikkeling Deventer)
- *Noord-Westen-wind in Vinkhuizen*  
(eerste rapportage wijkontwikkeling Groningen)
- *Het begin van de wijk van morgen, de stand vandaag*  
(eerste rapportage wijkontwikkeling Leiden)
- *Onderweg naar een wijkontwikkelingsplan in Tilburg-Noord*  
(eerste rapportage wijkontwikkeling Tilburg)

Exemplaren van deze eerste rapportages zijn tegen kostprijs te bestellen bij Van Dijk, Van Soomeren en Partners. In het voorjaar van 1998 zal een nieuwe serie rapporten verschijnen over de tweede fase van het onderzoek.

## **1.2 Organisatie van de G21-forumbijeenkomst**

Deze eerste forumbijeenkomst is georganiseerd door Jeroen van Urk (Spil - partner in welzijn) in nauwe samenwerking met vertegenwoordigers van de vier pilotgemeenten. De bijeenkomst heeft op donderdag 25 september 1997 plaatsgevonden in het stadhuis van Deventer. Het programma van deze bijeenkomst zag er als volgt uit:

- 10.00 uur Inschrijving en informele ontmoeting
- 10.30 uur Welkom door Burgemeester James van Lidt de Jeude (Deventer)
- 10.35 uur Toelichting op het programma door forumleider Jeroen van Urk (Spil)
- 10.40 uur Inleiding door Paul van Soomeren (Van Dijk, Van Soomeren en Partners)
- 10.50 uur Marktplaats: aankondiging van werksessies door discussieleiders
- 11.10 uur Eerste ronde van de zeven werksessies
- 12.30 uur Lunch en stadswandeling
- 13.30 uur Tweede ronde van de zeven werksessies
- 14.45 uur Plenaire presentatie van de tien geboden
- 15.15 uur Uitleiding door Wouter Rohde (RIGO Research en Advies)
- 15.30 uur Sluiting en informele afronding

## **1.3 Leeswijzer**

Dit verslag bevat een weergave van de lezingen van James van Lidt de Jeude (Burgemeester van Deventer), Paul van Soomeren (DSP) en Wouter Rohde (RIGO). Verder worden korte impressies gegeven van de resultaten van de zeven werksessies. Tijdens de forumbijeenkomst hebben de inleiders en de deelnemers aan de zeven werksessies elk een 'wijkontwikkelingsgebod' geformuleerd. Aan het einde van het verslag zijn deze tien geboden op een rij gezet en is een overzicht van de deelnemers aan de forumbijeenkomst opgenomen.

## 2 Welkomstwoord door James van Lidt de Jeude

Burgemeester J. van Lidt de Jeude heet de aanwezigen welkom in het stadhuis van Deventer en zegt verheugd te zijn over de brede vertegenwoordiging van gemeenten en corporaties. Dit onderstreept het feit dat het volgens hem om een belangrijk onderwerp gaat, namelijk: *Van Wijkbeheer naar Wijkontwikkeling*.

De gemeente Deventer heeft al een lange traditie in het wijkgericht werken, plaatselijk aangeduid als De Wijkaanpak. Door een andere manier van werken en een andere manier van omgaan met problemen in de wijk blijkt het mogelijk te zijn om het overheidshandelen op wijkniveau effectiever te organiseren. Burgers en andere belanghebbenden in de wijk beoordelen dat natuurlijk vooral op de zichtbare resultaten. Voor de betrokken organisaties en actieve bewoners gaat het er echter ook om hoe die resultaten tot stand komen: het samenwerkingsproces. Om optimale resultaten te bereiken in wisselende of onzekere situaties moet een organisatie leren om in te spelen op veranderende omstandigheden en lokale eigenaardigheden. Volgens Van Lidt de Jeude bestaat er dan ook geen blauwdruk voor wijkaanpak of wijkontwikkeling. Hij onderstreept dit met een voorbeeld vanuit zijn vorige werkkring als wethouder in de gemeente Utrecht: de stadsvernieuwing in een (studenten)wijk als Witte Vrouwen is geheel anders verlopen dan bijvoorbeeld in (arbeiders)wijken als Lombok of Zuilen. Hoe minder voorspelbaar de toekomst is, des te belangrijker is het dat de overheid en andere betrokken organisaties hier flexibel op kunnen inspelen.

Van Lidt de Jeude geeft aan dat er in de systeemleer verschillende vormen van dynamiek worden onderscheiden: lineaire en niet-lineaire dynamiek. Bij lineaire dynamische processen zijn de ontwikkelingen in de toekomst redelijk goed voorspelbaar; het uiteindelijke resultaat zal slechts in geringe mate afwijken van de oorspronkelijke programmering. Bij niet-lineaire processen zijn de toekomstige ontwikkelingen niet of veel minder goed voorspelbaar: het eindresultaat kan door allerlei onverwachte oorzaken sterk afwijken van het vooraf omschreven toekomstbeeld. Gemeenten hebben bij uitvoerende beheerstaken vaak te maken met lineaire, goed stuurbare dynamiek. Gaat het echter om de eigentijdse strategische rol van de gemeente dan is er vaak sprake van niet-lineaire dynamiek. Inzicht in de verschillende vormen van dynamiek is volgens Van Lidt de Jeude van belang voor de wijze van besturen en organiseren. Politici en ambtenaren functioneren in een wereld van afnemende zekerheden. De acceptatie van hun gezag en beslissingen is niet meer vanzelfsprekend en de wensen van mondige burgers zijn onvoorspelbaar of onkenbaar. Sociale vernieuwing is een goed voorbeeld van hoe het volgens hem moet: een niet-lineaire aanpak van een niet-lineaire ontwikkeling. Ook al is de term inmiddels ingehaald door nieuwe begrippen als Grote-stedenbeleid en Wijkontwikkeling, het motto blijft onverkort van kracht: samenwerking, maatwerk en flexibiliteit.

Van Lidt de Jeude verwacht dat ook vandaag de discussie zich zal richten op zaken als co-productie van beleid, sturingsfilosofie en netwerkbenadering. Hij wenst alle deelnemers een constructieve gedachten-uitwisseling toe en hoopt dat iedereen nog in de gelegenheid is om een indruk te krijgen van de prachtige Hanzestad aan de IJssel: Deventer.

### 3 Inleiding door Paul van Someren

Ik wil niet bot zijn, maar we lopen nu al zwaar achter op de planning. Volgens het programma van deze dag hadden we al zeker 10 minuten verder moeten zijn. Het lijkt wel wijkontwikkeling ...

Eerst moet een burgemeester een opwekkende speech houden, dan krijg je een forumleider die de bedoeling moet uitleggen en daarna nog weer deze onderzoeker/adviseur die zo nodig ook wat wil zeggen. En dan moet je op zo'n forumdag ook nog de koffie incalculeren. Dat kun je misschien vergelijken met de rol die bewoners is gegund bij wijkontwikkeling. De koffie levert immers een enorm geklets op, maar iedereen vindt dat héél waardevol (denk aan de populariteit van 'de wandelgang' bij dit soort conferenties). Het kost echter zeeën van tijd.

Kortom: voor je het weet loop je maanden achter op de planning.

Laat ik het niet nog erger maken en eerst maar even in een paar ruwe vegen schetsen hoe ik wijkontwikkeling plaats. Daarna vertel ik dan nog iets over het interactieve onderzoekstraject dat Van Dijk, Van Someren en Partners (DSP) en het RIGO in vier gemeenten naar wijkontwikkeling uitvoeren. Dan besluit ik met een eerste gebod voor wijkontwikkeling.

#### Waar hebben we het over bij wijkontwikkeling?

Ik zie wijkontwikkeling als een recente loot aan de stam van gebiedsgericht beleid. Dit beleid staat in de traditie van de stadsvernieuwing, het probleem-cumulatiegebieden-beleid, wijk- en buurtbeheer of het gebiedsgericht veiligheidsbeleid. Een soort stadsvernieuwing - stedelijke vernieuwing - maar dan meer van deze tijd. De tijd van:

- concurrerende VINEX lokaties;
- ontspannen/ontspannende woningmarkt (en dus);
- kritische consumenten die volwassen genoeg blijken te zijn om, als ze centen hebben, zelf hun favoriete woonmilieu te kiezen;
- verzelfstandigde corporaties;
- onafhankelijker - of zelfs geprivatiseerde - gemeentelijke diensten, instellingen en instanties.

Een tijd, zou je kunnen zeggen, waarin de maakbaarheid als het ware **lager** in de maatschappij geplaatst is. De Haagse control room is ingeruild voor de lokale onderhandelingsarena. Misschien legt men daarom ook zoveel nadruk op het begrip integraal/integraliteit.

Een soort oerhollandse menging van 'gezelligheid' en 'slim koopmanschap': 'Kom jongens laten we nu gezellig **samen** aan de slag gaan ... nee, nee, wees niet bang, niemand wil de baas spelen, niemand **kan** de baas spelen, ... maar in deze turbulente markt staan we samen wel sterker als we gezamenlijk optrekken binnen één wijk of gebied.'

Integraal en gebiedgericht zijn dus twee kernbegrippen bij wijkontwikkeling.

Wijkontwikkeling lijkt daarbij vooral iets te zijn voor volkshuisvesters en ruimtelijke ordenaars. De nadruk bij wijkontwikkeling ligt op:

- langere termijn (> 10 jaar);
- grote investeringen;
- de wijk in relatie tot de stad/de regio.

Het doel van wijkontwikkeling:

Voor bewoners - de huidige bewoners, maar zeker ook voor de toekomstige bewoners - een wervend woon- en leefmilieu creëren vanaf 2007; een wervend woon- en leefmilieu waarin iedereen gezellig samen kan leven, want segregatie zien we liever niet.

Toegegeven, de schets is wat grof, maar dit is toch ongeveer het beeld dat oprijst als we kijken naar het ontluikende beleid van wijkontwikkeling.

### **Het onderzoek wijkontwikkeling als kritische reflectie**

Eind 1996 werd besloten om het proces van wijkontwikkeling eens beter onder de loep te nemen en te beschrijven in vier gemeenten: Deventer, Groningen, Leiden en Tilburg. Overigens is de verdeling van het opdrachtgeverschap en de financiering van dit onderzoek boeiend: de ministeries van VROM en BiZa betalen ongeveer de helft en de vier gemeenten de andere helft. In de gemeenten wordt de financiering weer deels door corporaties gedragen. Toen dit aldus geregeld was, waren we wat mij betreft eigenlijk gelijk klaar en hadden we kunnen stoppen, want alleen al via de financiering van het onderzoek was bewezen dat integraliteit zichzelf direct terugbetaalt.

Bij de aanpak van het onderzoek wilden we niet alleen als 'echte onderzoekers' naar die vier lokale processen kijken. We hopen ook op specifieke momenten een kritische reflectie te bewerkstelligen binnen elk van de vier deelnemende gemeenten en bij andere G21-gemeenten. Deze dag en de nu beschikbare eerste rapportages - 4x lokale rapportages en 1x syntheserapport - maken daar deel van uit. Overigens zit die menging van onderzoek en duidelijke reflectiemomenten in het hele traject ingebakken, zowel op lokaal als op landelijk niveau:

- de vier lokale onderzoeken die tussentijds worden vastgelegd in een rapportage met feitelijke informatie en een opiniërende deel waar per gemeente over wordt gesproken (de notulen zijn in de rapportages opgenomen);
- het syntheserapport dat hier vandaag wordt uitgedeeld aan de andere gemeenten en dat als inspiratiebron voor deze forumdag diende;
- eenzelfde traject tussen nu en voorjaar 1998.

### **Het eerste gebod voor wijkontwikkeling**

De organisator van deze forumdag (Jeroen van Urk - Spil) vraagt elke groep vandaag één gebod. Met de inleider en uitleider komen we zo op 10 geboden. Mijn gebod komt voort uit de eerste ervaringen van het onderzoekstraject waarin we hebben kunnen constateren hoe zeer de situatie per gemeente verschilt. Ik geef u één voorbeeld van zo'n verschil. In Groningen is sprake van een zeer ontspannen woningmarkt en dat plaatst de (volks)huisvesters voor een heel concreet en groot probleem: er zijn te veel woningen, er ontstaat leegstand en door selectieve emigratie uit de minst populaire woningen en woonmilieus dreigt ruimtelijke segregatie. Een concreet probleem dus dat niet-volkshuisvesters zelden direct begrijpen. Een ontspannen woningmarkt klinkt hen prettig relaxed in de oren; niet gestresst, lekker onthaast, denken ze dan. Welnu, ik kan u verzekeren dat volkshuisvesters heel nerveus en gestresst worden van een ontspannen woningmarkt. De ontspannen Groningse woningmarkt is echter onvergelijkbaar met bijvoorbeeld de gespannen woningmarkt in Leiden.

Het is slechts één voorbeeld, één variabele, maar het zal duidelijk zijn dat



daarmee de Groningse situatie onvergelykbaar is met die van Leiden. De aanpak die de ene gemeente volgt kan dan ook niet zonder meer worden gekopieerd door de andere gemeente.

Kun je - moet je - dan in een gemeente alleen in je eentje aan de slag? Nee, dat zou ik willen afraden. Kijk ook naar wat andere gemeenten, andere corporaties doen. Daar valt wel degelijk veel van te leren. In het bedrijfsleven heet dat met een populair woord 'Bench-marking'. Door naar buiten te kijken, kom je op ideeën en zie je verschillen. Bij die verschillen kan men zich steeds weer vragen stellen als 'Waarom doen zij het anders?', 'Is dat handig in ons geval?', 'Wat kunnen wij wel gebruiken/wat niet?' enz. Bij dat laatste proberen wij u met het onderzoek dan ook enigszins te ondersteunen.

Mijn gebod is hiermee gegeven:

***'Gij zult ... elkaars aanpak niet kopiëren, maar gij zult wél van elkaar leren.'***

## Werksessie 1:

---

Discussieleiders	Caroline Gerritsma (gemeente Leiden) en Jan van Kessel (Stichting Verenigde Woningcorporaties SVW, Tilburg)
Verslag	Muriël Verhees
Thema	Positie van de bewoners
Hoofdvraag	Hoe betrek je bewoners en/of bewonersvertegenwoordigingen bij de productie van een wijkontwikkelingsplan en hoe ga je daarbij om met het verschil in tijdshorizon tussen bewoners en beleidsmakers?

---

Bewoners kunnen betrokken worden via:

- referenda, omdat de normale processen veelal beheerst worden door de gestaalde kaders;
- het gebruik van actieve communicatietechnieken zoals jaarlijkse platformrondes;
- wijkpanels op thema;
- open inloopbijeenkomsten;
- het op wijkniveau voeren van een discussie met bewoners.

Bij het betrekken van bewoners is het van belang dat:

- je accepteert dat bewoners vanuit hun eigen belang reageren/redeneren;
- je als bestuurder naar de bewoner toe duidelijk bent in wat je wil;
- de betrokken bewoners niet gebruikt worden voor legitimatie van het plan;
- je oog houdt voor de diversiteit in bewoners: dé bewoner bestaat namelijk niet.

Voor een goed wijkontwikkelingsplan is het van belang dat:

- gestreefd wordt naar maatwerk;
- gezorgd wordt voor een klimaat waarin nieuwe ideeën en zelfwerkzaamheid kunnen bloeien;
- corporaties en gemeenten mogen zich hierbij niet verschuilen achter regelgeving;
- eerst een gezamenlijke visie wordt geformuleerd en daarna pas naar de invulling in concrete maatregelen wordt gekeken: anders verzandt de visieontwikkeling al snel in een discussie over de al dan niet gewenste maatregelen;
- het wijkbeheer (korte termijn) goed opgezet en uitgevoerd wordt. Dat vormt de voorwaarde om over de lange termijn te kunnen praten. Is het wijkbeheer niet goed opgezet en wordt het niet goed uitgevoerd, dan loop je het gevaar dat in ieder geval de bewoners blijven hameren op beheerproblemen die op korte termijn een oplossing behoeven.

De deelnemers aan werksessie 1 vonden het laatste punt zo belangrijk dat hiervan een gebod is gemaakt. Dit gebod luidt als volgt:

***Gij zult ... geen wijkontwikkelingsplan maken zonder zorg voor goed wijkbeheer!***

Omdat in deze werksessie twee onderwerpen aan de orde zijn geweest, hebben de deelnemers ook een tweede gebod geformuleerd:

***Gij zult ... eerst een visie en dan een strategie bepalen!***

## Werk sessie 2:

---

Discussieleider	Co Vrouwe (Woningbouwvereniging Ons Doel, Leiden)
Verslag	Martin van der Gugten
Thema	Status van het wijkontwikkelingsplan
Hoofdvraag	Hoe zorg je dat woningcorporaties het belang inzien van <i>integrale</i> wijkontwikkeling?

---

Aan het begin van deze werksessie is geconstateerd dat aan de hoofdvraag feitelijk een andere vraag vooraf gaat, namelijk:

In hoeverre leidt een integrale aanpak daadwerkelijk tot de gewenste resultaten? De ervaringen met wijkbeheer/sociale vernieuwing en integrale veiligheid maken duidelijk dat vooral op kleinschalig niveau successen te behalen zijn. Meestal gaat het daarbij om het oplossen van concrete beheer-problemen. Integrale wijkontwikkeling vereist een pro-actieve opstelling van meerdere partijen over een langere termijn. Dit kan alleen als:

- er een gemeenschappelijke (h)erkenning is van problemen en toekomstige bedreigingen;
- er een gemeenschappelijke visie is over de wijze waarop problemen opgelost of voorkomen kunnen worden;
- er een besef is dat partijen de problemen niet alleen kunnen oplossen en men elkaar nodig heeft;
- er voor alle partijen winst te behalen is door met elkaar samen te werken (win/win-situaties);
- er een bepaalde continuïteit is in de relaties tussen betrokken partijen;
- er duidelijkheid bestaat over de rollen van verschillende partijen en over de regie van het proces.

Het is duidelijk dat er in een dergelijk proces van alles mis kan gaan. Net als andere betrokken partijen maken ook corporaties voor zichzelf een afweging van kosten en baten. De positie van de eigen voorraad en de ontwikkelingen op de regionale/lokale woningmarkt staan centraal. Corporatiebesturen nemen autonome beslissingen, maar worden daarbij wel beïnvloed door:

- gemeente
- rijksoverheid
- bewoners/huurders
- collega-corporaties
- marktpartijen

De laatste jaren valt te constateren dat corporaties zich niet meer uitsluitend richten op het beheer en de verhuur van woningen, maar ook verder (willen) kijken. Of dit daadwerkelijk van de grond komt, hangt in de praktijk ook vaak af van de visie en het enthousiasme van betrokken personen. Volgens de deelnemers van de werksessie zijn echter de volgende factoren doorslaggevend bij de keuze voor corporaties om een bijdrage te leveren aan integrale wijkontwikkeling (in volgorde van belang):

- 1 Ervaringen in de markt (zowel positief als negatief)
- 2 Rendement van investeringen (zowel sociaal als financieel)
- 3 Regierol van gemeenten (zowel gericht op continuïteit als op draagvlak)

Aan het einde van de werksessie wordt het volgende gebod geformuleerd:

***Gij zult ... niet soleren bij het investeren!***

## Werksessie 3:

---

Discussieleider	Mike van Nes (bureau Dimensie voor gemeente Deventer)
Verslag	Martin van der Gugten
Thema	Status van het wijkontwikkelingsplan
Hoofdvraag	Is het wijkontwikkelingsplan een product- of een procesovereenkomst en aan welke voorwaarden moet die overeenkomst dan voldoen?

---

In het eerste deel van deze werksessie vindt een open gedachtenwisseling plaats over de status en de randvoorwaarden van een wijkontwikkelingsplan onder de noemer: Is het WOP een huwelijk of een bestemmingsplan?

In deze ronde worden over de status van het plan onder andere de volgende opmerkingen geplaatst:

- een WOP geeft de koers/richting aan voor de gewenste ontwikkeling van de wijk;
- een WOP is een intentie-overeenkomst tussen partijen over de te plegen inspanningen;
- een WOP is een contract tussen partijen, waarop men elkaar kan aanspreken;
- een WOP kan zowel een proces- als een productovereenkomst zijn, afhankelijk van de aard/ernst van de problematiek en de positie van de betrokken partijen (of/of);
- een WOP kan proces- als productafspraken naast elkaar bevatten (en/en).

Als randvoorwaarden worden genoemd:

- de noodzaak tot afstemming tussen stadsbelangen en wijkbelangen;
- een wervend plan leidt gemakkelijker tot mobilisering van betrokken organisaties;
- de gemeente moet vanuit haar regisseursrol vooral faciliteren en vraaggericht denken/handelen;
- er moet een wijknetwerk van allerlei organisaties, bewoners en belanghebbenden ontstaan met zowel trekkers als supporters;
- er moet een relatie gelegd worden tussen (intensief) wijkbeheer en wijkontwikkeling;
- er moet gezocht worden naar draagvlak en gezamenlijke belangen.

De deelnemers hebben uit de discussie de volgende antwoorden met stip gekozen:

- 1 Een WOP is zowel een proces- als een productovereenkomst;
- 2 Bij een WOP zijn zowel trekkers als supporters betrokken;
- 3 Er moet afstemming tussen wijkbeheer en wijkontwikkeling plaatsvinden.

Aan het einde van de werksessie wordt het volgende gebod geformuleerd:

***Gij zult ... een duurzame relatie met wisselende contacten aangaan!***

## Werksessie 4:

---

Discussieleider	Fokke van der Veer (gemeente Groningen)
Verlag	Paul van Soomeren
Thema	Reikwijdte van het wijkontwikkelingsplan
Hoofdvraag	Hoe maak je wijkbeheer onderdeel van het wijkontwikkelingsplan?

---

De startvraag ('hoe maak je wijkbeheer onderdeel van het wijkontwikkelingsproces') werd al tijdens de plenaire presentatie herzien in de volgende vraag: In hoeverre hebben de bewoners een doorslaggevende invloed op het bouwen/de ontwikkeling in hun buurt, als datgene dat ze willen in strijd is met het stedelijk belang (en wie bepaalt wat het stedelijk belang is)?

Gedurende de ochtenddiscussie komen 9 stellingen op flipover-vellen te staan. Vlak voor de lunch verdeelt elke deelnemer drie waarderingspunten over deze stellingen. De stellingen in volgorde van de puntwaardering:

- 1 Breng expertise van wijkinstanties (deskundigen dus inclusief bewoners) in bij de visie ontwikkeling en ga daarbij niet op elkaars stoel zitten (9 punten).
- 2 Vanaf het begin het probleem helder benoemen, vervolgens open/eerlijk bespreken met bewoners en daarna ook de oplossingen (de kansen!) met bewoners formuleren/bespreken (7 punten).
- 3 Bovenwijks belang laten prevaleren (meer aandacht = voorrang), bijvoorbeeld: een zwakke wijk koppelen aan een naastgelegen sterke wijk door middel van een centraal gelegen wijkcentrum (4 punten).
- 4 Het belang van de toekomstige bewoner is niet altijd het belang van de zittende bewoner (4 punten).
- 5 De visie van de corporaties/gemeente over de bewonerssamenstelling van de vernieuwde/nieuwe wijk moet helder zijn. Daarbij moet ook samen opgetrokken worden: één visie, één mond (3 punten).
- 6 Woningbeheer is een statisch proces (onderhouden van vier muren en een dak), maar het wonen zelf is dynamisch (1 punt).
- 7 Partijen/actoren moeten ook zelf hun eigen belang vooraf goed formuleren (1 punt).
- 8 Het individuele belang bij wijkontwikkeling meenemen: iedereen denkt toch altijd vanuit eigen belang/kennis (1 punt).
- 9 Sec bepalen wie welk belang heeft en de bewonersbelangen naast belangen van instellingen en diensten zetten (0 punten);

Na de lunch en stadswandeling wordt verder gesproken over de meest gewaardeerde stellingen. De conclusie van deze discussieronde luidt:

- a We moeten veel meer toe naar een open planproces, waarbij het goed mogelijk is om onderweg bij te sturen, of zelfs het eindbeeld aan te passen.
- b Probeer in een vroegtijdig stadium problemen en kansen te benoemen en te bespreken en maak voor de formulering van die kansen en problemen gebruik van expertise van wijkinstanties/-deskundigen (een combinatie van de ochtendstellingen 3 en 9).
- c Probeer nieuwe methoden te vinden, naast de bestaande klassieke (inspraak) methoden, om bewoners te mobiliseren.

Hiermee staat de gewenste aanpak van het wijkontwikkelingsproces, inclusief de betrokkenheid van alle actoren (ook bewoners!) op één flap. In een ultieme poging tot 'het kortste gebod' te komen voor wijkontwikkeling (WO), luidt de samenvatting: PODO. In elke bespreking/discussie en in het gehele proces kijkt men steeds naar: **P**robleem, **O**orzaak, **D**oelstelling en **O**plossing.

Het gebod van de deelnemers aan deze werksessie luidt:

**WO = PODO!**

## Werk sessie 5:

---

Discussieleider	Gerard Heins (bureau Vijn voor Stichting de Huismeesters, Groningen)
Verlag	Wouter Rohde
Thema	Reikwijdte van het wijkontwikkelingsplan
Hoofdvraag	Onder welke condities heeft differentiatie van de woningvoorraad een positief effect op de sociale structuur van de wijk?

---

Begonnen werd met een tweedeling: argumenten die tegen de stelling pleiten en argumenten vóór.

### Tegen

- 1 Het leidt tot een grotere differentiatie van waarden en normen en dus tot meer problemen.
- 2 Het ontstaan van deelbuurtjes is een splijtzwam.
- 3 Deze aanpak hoort bij zwakke wijken en stigmatiseert dus.
- 4 De marktwerking is sterker, het wordt toch nooit wat.
- 5 Nieuwe groepen leveren per definitie geen bijdrage aan de sociale structuur, die leven op zichzelf.
- 6 Sociale structuur bestaat niet en is niet gewenst door de bewoner van de jaren negentig.
- 7 Het is zonde van het geld.
- 8 Differentiatie is een vorm van spreiding en dus van discriminatie
- 9 Herstructurering is statisch, de leefbaarheid ontwikkelt zich, is dynamisch. Het is altijd achter de feiten aan lopen.
- 10 Je kom altijd dezelfde mensen tegen als de mutaties afnemen, benauwend vooruitzicht.

### Vóór

- 1 Wooncarrière in eigen wijk wordt mogelijk.
- 2 De actieve bewoners worden vastgehouden.
- 3 Het verbetert het imago en de marktpositie.
- 4 Het versterkt de identiteit van buurten.
- 5 Verschillen hebben een positief effect.
- 6 Meer eenheid in verscheidenheid.
- 7 Het economisch draagvlak in de wijk wordt vergroot.
- 8 Positieve aandacht is altijd goed voor een buurt, er gebeurt wat.
- 9 Veranderingen binden bewoners en instellingen.
- 10 Het heeft een positief effect op de openbare ruimte.
- 11 Het zorgt voor werkgelegenheid.
- 12 Het is preventief ten opzichte van toekomstige leefbaarheidsproblemen.
- 13 Voorbeeldgedrag van andere huishoudens kan tot ander gedrag leiden.
- 14 Verstevt de stedelijkheid.

De discussie kwam erop uit dat herstructurering, gericht op bevolkingsdifferentiatie, geen middel tegen alle kwalen is. Het heeft meerdere doelen (waarvan behoud van de marktwaarde van het vastgoed één van de belangrijkste is) en draagt een steentje bij aan de versterking van de sociale structuur.

Er zijn andere middelen die de sociale structuur beïnvloeden die waarschijnlijk sterker zijn. En:

- 1 Het kan nooit zonder de bewoners,
- 2 het kan nooit zonder gelijktijdige aanpak van de woonomgeving,
- 3 het kan nooit zonder aandacht voor sociaal beheer naast wonen,
- 4 het kan nooit alleen maar een wijkgebonden aanpak zijn maar heeft altijd een kader vanuit stedelijk beleid.

Herstructurering zou op gemeentelijk en regionaal niveau ingekaderd moeten worden in een - volkshuisvestelijk bepaalde - visie op woningmarkt en bevolkingsdifferentiatie.

Het gebod vanuit deze werksessie luidt:

***Gij zult ... op regionaal niveau een visie op herstructurering maken!***



## Werksessie 6:

---

Discussieleider	Yvonne Geerdink (Stichting Onze Woning, Deventer)
Verslag	Muriël Verhees
Thema	Organisatie van wijkontwikkeling
Hoofdvraag	Hoe verbind je stedelijke ontwikkeling met wijkontwikkeling en hoe stem je stedelijke en wijkgerichte investeringen op elkaar af?

---

Vragen die hierbij aan de orde komen, zijn:

- Is er een hiërarchie tussen stedelijk en wijkgericht beleid?
- Hoe ga je om met al ingecalculeerde resultaten?
- Hoe ga je om met ivoren torens?
- Hoe ga je om met eigen prestaties?
- Hoe ga je om met verschillende begrotingsmethodieken?
- Hoe ga je om met verschillende besluitvormingstrajecten?

Er is in principe geen hiërarchische relatie tussen stedelijk en wijkgericht beleid. Aan de ene kant moet het wijkplan zich voegen naar het stedelijk kader, aan de andere kant moet het stedelijk kader zich voegen naar het wijkplan. Zo wordt beleidmaken een continu proces van afstemmen. Bij het starten van een wijkontwikkelingstraject is het van belang helderheid te verschaffen in de bovenwijkse ontwikkelingen die het kader vormen waarbinnen een wijkontwikkelingsplan gemaakt wordt. De stedelijke visie ontwikkelt zich continu. De stedelijke visie waarop het wijkontwikkelingsplan moet worden afgestemd is dus geen statisch begrip. Van belang is daarom dat stedelijke plannen periodiek worden geactualiseerd, bijvoorbeeld om de twee jaar. Organisatorisch kan voor de afstemming van stedelijke en wijkgerichte ontwikkelingen een stuurgroep worden ingesteld.

In een proces waarin continu zowel wijkgericht als stedelijk beleid wordt geformuleerd, is het van belang:

- flexibel te denken en terug kunnen komen op eerder vastgestelde gewenste ontwikkelingen of afspraken als blijkt dat deze achterhaald zijn;
- cohesie tussen partijen die zich met stedelijk en wijkgericht beleid bezig houden na te streven;
- te streven naar een gedeelde ambitie, een gedeelde toekomstvisie op de stad en de wijken;
- het wijkontwikkelingsproces en de afstemming van en op stedelijke kaders als een iteratief proces te beschouwen dat voortdurend in beweging is.

Met name het flexibele denken en het iteratieve proces worden door de deelnemers van de werksessie sterk onderschreven.

Het gebod dat hieruit voortvloeit inzake een permanente afstemming tussen stedelijke ontwikkeling en wijkontwikkeling, is:

**Gij zult.... intenties en afspraken actueel houden!**

## Werksessie 7:

---

Discussieleider	Albert Latijnhouwers (gemeente Tilburg)
Verslag	Tjitse Dijkema
Thema	Organisatie van wijkontwikkeling
Hoofdvraag	Hoe ziet de ideale gemeentelijke organisatie eruit om van wijkontwikkeling een succes te maken?

---

In eerste instantie komt aan de vraag aan de orde om de discussie te verbreden naar corporaties en andere participanten in het proces van wijkontwikkeling. Het gaat er namelijk om dat er goed wordt samengewerkt, zowel intern als extern. Toch blijkt de meeste relevante vraag te zijn hoe de gemeentelijke verkokering kan worden doorbroken, hoe samenwerking binnen de gemeente kan worden georganiseerd.

Uit de discussie blijkt dat samenwerking slechts voor een deel kan worden georganiseerd. Ambtenaren kunnen wel bij elkaar worden gezet met de (bestuurs)opdracht: ga samenwerken, maar dat is beslist geen garantie dat samenwerking ook werkelijk plaatsvindt. Van groot belang is dat bestuurlijke beïnvloeding van het ambtelijk apparaat plaatsvindt, er dient een cultuurverandering binnen het ambtelijk apparaat plaats te vinden. Overigens is cultuurverandering niet het enige dat van belang is, ook de bevoegdheden van de ambtenaren, die aan het wijkontwikkelingsplan meewerken, zijn van belang. In hoeverre zijn zij gemandateerd en kunnen zij dus toezeggingen doen?

Er wordt verder nog voor gepleit in het ambtelijk apparaat een sterke figuur centraal te stellen, die zich full-time bezighoudt met wijkontwikkeling. Verder moet ervoor worden gewaakt dat wijkontwikkeling niet een onderwerp wordt waarmee één discipline zich bezighoudt, het onderwerp mag niet door één discipline worden gedomineerd. Wijkontwikkeling is per definitie een onderwerp van meer disciplines.

De discussie leidt tot de volgende stellingen:

- 1 Duidelijke projectorganisatie, belast met wijkontwikkeling, onder aansturing van projectleiding met voldoende kennis, kunde, macht en bevoegdheden.
- 2 De organisatie, belast met wijkontwikkeling, moet eenduidig naar buiten treden en helderheid verschaffen over de kaders waarbinnen geopereerd kan worden.
- 3 De organisatie (van hoog tot laag en onderling) moet een houding uitstralen, waarin aspecten als integraliteit, gebiedsgerichtheid en vraaggerichtheid (noodzakelijk voor wijkontwikkeling) kunnen gedijen.

Belangrijk discussiepunt blijkt te zijn hoe de lijnorganisatie de impulsen vanuit de projectorganisatie overneemt. In hoeverre zijn de afspraken, die binnen de projectorganisatie worden gemaakt, maatgevend voor de lijnorganisatie en hoe effectueer je dat. Geconstateerd wordt dat, bij de aanvang van het traject waarbinnen het wijkontwikkelingsplan wordt gemaakt, kaders moeten worden gesteld. Binnen welke marges kunnen de wijkontwikkelaars aan het werk gaan, welke randvoorwaarden krijgen zij mee. Daarbij moet het uitgangspunt zijn dat de kaders ook enige flexibiliteit

bezitten; de beïnvloeding moet van twee kanten komen. De kaders beïnvloeden het wijkontwikkelingsproces en omgekeerd.

In Enschede blijkt men met interne contracten te werken, waarin tussen projectorganisatie en lijnorganisatie wordt vastgelegd op welke wijze men met elkaar samenwerkt. In Tilburg is de gemeentelijke organisatie erop aangepast. De gemeente Tilburg is in 4 gebieden verdeeld. Er is binnen de gemeentelijke organisatie sprake van vier gebiedsteams. De gemeentelijke diensten zijn verder ondersteunend. Dit systeem is per 1 januari 1997 ingevoerd en vertoont nog wel enige kinderziekten, maar ziet er hoopvol uit. Men wacht de verdere resultaten af.

Door alle aanwezigen wordt onderkend dat van groot belang is dat er een harde kern bestaat, die het idee van wijkontwikkeling draagt. Er moet sprake zijn van bevologenheid bij het bestuur (Raad en B&W), maar ook van de ambtelijke top. Zij dienen het idee uit te dragen en zonedig binnen het ambtelijk apparaat corrigerend op te treden. Daarnaast dient er een organisatievorm te bestaan, waarbinnen wijkontwikkeling kan gedijen. Het gaat dus om cultuur én structuur.

De discussie wordt afgesloten met het formuleren van het volgende gebod:

***Gij zult ... als wethouders en topambtenaren de kernwaarden van wijkontwikkeling uitdragen (integraliteit, gebiedsgerichtheid en vraaggerichtheid)!***

## 5 Uitleiding door Wouter Rohde

Een zaal vol betrokkenen weet in een dag natuurlijk veel meer te bedenken en te concluderen dan twee onderzoekers in 10 dagen vanachter hun bureau. Toch heb ik nog twee punten die in de voorgaande samenvattingen minder uit de verf zijn gekomen.

### **Waarom wijkontwikkeling?**

Er lijken twee redenen te zijn voor gemeenten om wijkontwikkelingsplannen te gaan maken. Beide redenen spelen een rol in de vier pilotgemeenten, maar lang niet in even grote mate. De eerste reden is gelegen in de noodzaak om manifeste problemen aan te pakken. Dit zou probleemgestuurde planontwikkeling kunnen worden genoemd. De tweede reden is van meer bestuurlijke aard. Het maken van wijkontwikkelingsplannen is een organisatieprincipe, passend binnen bestuurlijke vernieuwing.

### **Van analyse naar plan**

Verder valt op dat soms de indruk bestaat dat uit de analysefase als het ware vanzelf een goed plan rolt. Die indruk krijgen wij als er vrij breed wordt geïnterviewd, waarmee de fase van de planvorming wordt ingegaan. Betere plannen en bruikbaarere inventarisaties worden verkregen als de inventarisatie zich kan richten op ideeën die er al leven over de inhoud van het plan. Een SWOT-analyse voorafgaand aan de analysefase lijkt een prima hulpmiddel voor een betere aansluiting tussen enerzijds inventarisatie/analyse en anderzijds planvorming. Bij een meer probleemgestuurde planvorming zit dit er als vanzelf ingebakken.

### **Motto**

Ook van ons een motto: Gij zult zelf evalueren. En evalueren doe je niet alleen achteraf. Ook vooruit kijken, evaluatie ex-ante met een duur woord, is van groot belang. In die zin was dit een geslaagde dag. Ik zie u allen bij leven en welzijn over een half jaar weer en dank de gemeenten Deventer voor de gastvrijheid vandaag.

Het laatste gebod luidt:

***Gij zult ... voortaan zelf evalueren!***

## 6 De tien geboden op een rij

Tijdens de G21-forumbijeenkomst over wijkontwikkeling zijn gezamenlijk de volgende tien geboden opgesteld:

- Gebod 1 *Gij zult ...* elkaars aanpak niet kopiëren, maar wél van elkaar leren!
- Gebod 2 *Gij zult ...* geen wijkontwikkelingsplan maken zonder zorg voor goed wijkbeheer!
- Gebod 3 *Gij zult ...* eerst een visie en dan een strategie bepalen!
- Gebod 4 *Gij zult ...* niet soleren bij het investeren!
- Gebod 5 *Gij zult ...* een duurzame relatie met wisselende contacten aangaan!
- Gebod 6 *Gij zult ...* zich houden aan de PODO-planning (probleem, oorzaak, doelstelling, oplossing)!
- Gebod 7 *Gij zult ...* op regionaal niveau een visie op herstructurering maken!
- Gebod 8 *Gij zult ...* intenties en afspraken actueel houden!
- Gebod 9 *Gij zult ...* als wethouders en topambtenaren de kernwaarden van wijkontwikkeling uitdragen!
- Gebod 10 *Gij zult ...* voortaan zelf evalueren!

## 7 Deelnemerslijst

### *Almelo*

wethouder A. Sjoers  
de heer H. Reimerink, coördinator wijkaanpak/GSB  
de heer J. Bank, Almelose woningstichting

### *Arnhem*

de heer Th. van Gessel, wijkcoördinator  
de heer R. Josten, beleidsmedewerker volkshuisvesting  
de heer A. van Arkel, Stichting Volkshuisvesting Arnhem

### *Breda*

wethouder W.J.M. Vossenaar-Blokdijk  
de heer J.A.J. van Wezel, coördinator stadsvernieuwing  
de heer J. Smit, woningvereniging Volkshuis

### *Deventer*

wethouder R. Bos  
de heer M. van Nes, coördinator WOP's  
de heer M. Schuttert, afdelingshoofd wijkaanpak/coördinator GSB  
de heer P. Waltmann, Rentré Wonen  
mevrouw Y. Geerdink, Stichting Onze Woning  
mevrouw De Jager

### *Dordrecht*

wethouder W.J.J.M. Verbakel  
de heer T.M.J. van Biemen, beleidsmedewerker wijkgericht werken  
de heer R. van der Vlies, Woningstichting Progrez

### *Enschede*

de heer B. ter Horst, stadsdeelcoördinator

### *Groningen*

de heer F.H. van de Veer, coördinator GSB  
de heer H. Brons, stadsdeelcoördinator  
de heer B. Eillert, projectleider sociaal beheer  
mevrouw A. van Wijk, beleidsmedewerker volkshuisvesting  
de heer N. de Hoog, woningbouwcorporatie De Huismeesters  
de heer M. ten Berge, woningbouwcorporatie Gruno  
de heer H. Raatjes, woningbouwcorporatie Groningen  
de heer G. Heins, Bureau Vijn

### *Haarlem*

wethouder P. Schouten  
de heer T. van Schie, stadsvernieuwing  
de heer J. Schuil, woningbouwvereniging Patrimonium

### *Hengelo*

mevrouw J. Goedhart, sectorhoofd Bouwen, Milieu, Vastgoed  
mevrouw S. de Bruin, beleidsmedewerker wijkaanpak  
de heer B. Olde Meule, Stichting Wijkbeheer St. Joseph  
mevrouw H. Pierik, Hengelose bouwvereniging Ons Belang

*Leeuwarden*

de heer P. van Wees, wijkmanager/teamcoördinator  
de heer B. van de Kooy, Korporatieve Architecten Werkplaats

*Leiden*

wethouder T. van Rij  
wethouder J. Laurier  
mevrouw C. Gerritsma, beleidsmedewerker milieu en beheer  
de heer S. van Rijn, wijkchef  
de heer C. Vrouwe, woningbouwvereniging Ons Doel  
de heer W. de Waard, woningbouwvereniging Leiden  
de heer R. Stokkel

*Maastricht*

de heer P. Konings  
mevrouw C. Keulen  
de heer A. Versluis

*Nijmegen*

wethouder A. Buitenbuis  
de heer P. Eggermont, beleidscoördinator  
de heer P. Kivit, Samenwerkende Nijmeegse Woningbouwcorporaties

*Tilburg*

de heer Van Ham, Overlegplatform Tilburg-Noord  
de heer G.J. Latijnhouwers, dienst Wijkzaken, gebiedsteam noord  
de heer A. Derix, dienst Wijkzaken, gebiedsteam Noord  
de heer E. de Bruijn, dienst Wijkzaken, ruimtelijke inrichting  
mevrouw G. Veen

*Zwolle*

de heer B. Michel, wijkcoördinator  
de heer B. van het Land, woningstichting SAVO

*Provincie Overijssel*

de heer M. Tamaëla, bestuursmedewerker Algemeen bestuur

*Ministerie van Binnenlandse Zaken*

de heer N.J. van Putten, coördinator G21

*Ministerie van VROM*

de heer R. Vos

*Van Dijk, Van Soomeren en Partners*

de heer P. van Soomeren  
de heer Tj. Dijkema  
de heer M. van der Gugten

*RIGO Research en Advies*

de heer W. Rohde  
mevrouw M. Verhees