



## Onderweg naar een wijkontwikkelingsplan in Tilburg-Noord

**Tweede** rapportage  
wijkontwikkeling  
Tilburg



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      Onderweg naar een wijkontwikkelingsplan in Tilburg-Noord  
Subtitel    Tweede rapportage wijkontwikkeling Tilburg  
Auteurs    Han Bruinink (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, oktober 1998

# Inhoudsopgave

## BESCHRIJVEND DEEL

<b>1</b>	<b>Vooraf</b>	<b>3</b>
1.1	Wijkontwikkeling	3
1.2	Onderzoek als kritische steun in de rug (vier pilots)	4
1.3	Procedure	5
1.4	Leeswijzer	5
<b>2</b>	<b>Het Tilburgse model</b>	<b>6</b>
2.1	Het wijkontwikkelingsplan	6
2.2	Gekozen organisatievorm	7
2.3	Financiering	7
<b>3</b>	<b>Wijkontwikkeling in fasen</b>	<b>9</b>
3.1	Fase 1: Tilburg Noord in beeld	9
3.2	Fase 2: Tilburg Noord in perspectief	10
3.3	Fase 3: Tilburg Noord in actie	11
3.4	Fase 4: het definitieve wijkontwikkelingsplan	12
3.5	Het communicatietraject	12
3.6	Invloed contextvariabelen	13
<b>4</b>	<b>Verloop van het proces</b>	<b>15</b>
4.1	Organisatie en communicatie	15
4.2	Inhoudelijk	16
4.3	Bijdrage partijen/actoren	16
4.4	Kansen en bedreigingen	18

## OPINIEREND DEEL

<b>5</b>	<b>Opinies van de onderzoekers</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Verslag</b>	<b>24</b>
	<b>Bijlagen</b>	
1	Overzicht geïnterviewde personen	26
2	Overzicht geraadpleegde documenten	27

## 1 Vooraf

Voor u ligt het tweede rapport dat is uitgebracht in het kader van de beschrijving van wijkontwikkeling in de gemeente Tilburg. In augustus 1997 is een eerste rapport verschenen. De rapportages over Tilburg maken deel uit van een omvangrijker traject waarbij ook in Deventer, Groningen en Leiden 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 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) komen ten dele uit verschillende beleidskokers. Een wederom grove typering:

- *Wijk- en buurtbeheer*. Veelal reeds ontstaan onder invloed van ideeën over sociale vernieuwing. Belangrijke partijen zijn de gemeentelijke (beheer)diensten, veelal in combinatie met corporaties (op basis van 5e prestatieveld BBSH), welzijnsinstellingen, politie en bewoners.
- *Veiligheid*. Het betreft hierbij zowel criminaliteit, sociale veiligheid als verkeersveiligheid. Belangrijke partij is politie/justitie.
- *Revitalisering van wijken*. Op aanbod sturende veranderingen door te voeren in de woningvoorraad van een wijk (sloop/nieuwbouw, upgrading/herpositionering, differentiatie), de woonomgeving (variërend van aanpassingen in de woonomgeving tot grote wijzigingen in de stedenbouwkundige structuur) en/of het bedrijfsvastgoed (investeringen in winkelgebieden en kantoren). Deze revitaliseringsactiviteiten en -plannen staan bekend onder verschillende namen: wijkvisies, wijkontwikkelingsperspectieven en stedelijke vernieuwing.

Binnen de inspanningen van gemeenten, private investeerders en bewoners zouden we een onderscheid kunnen maken in twee perspectieven.

We vatten ze kort in schema 1.1 samen.

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

Omschrijving	Beheerplannen	Ontwikkelingsplannen
Tijdsperspectief	• Korte termijn (0-3 jaar)	• Lange termijn (10-25 jaar)
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 (gemeentelijke diensten, instellingen) in verschillende rollen, soms zeer actief stimulerend en elders weer meer volgend;
- private investeerders (woningcorporaties en beleggers).

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 lopende Grote-Stedenbeleid, maar zeker ook voor de beleidsinspanningen die in het kader van de 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 succes- en

faalfactoren die in de lokale samenwerkingsarena bij wijkontwikkeling een rol spelen.

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 heeft ook een adviserend doel. Tussentijds worden uitkomsten en aanbevelingen in elk van de deelnemende gemeenten, tussen de vier en met andere grotere gemeenten (G21) op speciale bijeenkomsten besproken: een kritische reflectie om te leren hoe het nóg beter kan.

Het onderzoek vindt plaats in 4 gemeenten (Deventer, Groningen, Leiden en Tilburg) en per gemeente verschijnen 2 rapportages waarbij elke rapportage bestaat uit een feitelijke procesbeschrijving en een opiniërend deel.

### **1.3 Procedure**

Het voorliggende rapport is tot stand gekomen op basis van documentanalyse en interviews. Daarnaast is op 15 juli 1998 een vergadering bijgewoond van het beleidsoverlegorgaan Tilburg Noord. Een overzicht van geïnterviewde personen en van de bestudeerde documenten is als bijlage opgenomen.

De rapportage is op 23 september 1998 besproken met de direct betrokken partijen in Tilburg. Deze bespreking heeft plaatsgevonden onder leiding van RIGO Research en Advies. Een verslag van de bijeenkomst is in hoofdstuk 6 opgenomen.

Het tweede synthese rapport bestaat (vergelijk de tussenrapportages) eveneens uit een feitelijk beschrijvend deel - de rode draad door de pilotgemeenten - en een opiniërend deel. Het synthese rapport wordt op 20 november 1998 voorgelegd aan een forum uit andere (grotere) andere gemeenten (G21). Een vertegenwoordiging vanuit elke pilotgemeente is bij deze discussie aanwezig.

### **1.4 Leeswijzer**

In de eerste rapportage is reeds een typering van de wijk gegeven, de voorgeschiedenis van wijkontwikking in Tilburg Noord geschetst en zijn de visies van betrokken partijen op wijkontwikkeling opgenomen. Bovendien is het 'Tilburgse model' van wijkontwikkeling aan bod gekomen, met daarin onder meer de gekozen organisatievorm en de fasering van het proces om tot een ontwikkelingsplan te komen.

Om de leesbaarheid van onderliggende rapportage te verhogen, komt het 'Tilburgse model' nog even kort terug in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 en 4 volgt een beschrijving van het proces vanaf medio 1997 tot heden. Hoofdstuk 3 doet dat hoofdzakelijk aan de hand van de in Tilburg Noord onderscheiden vier fasen, terwijl hoofdstuk 4 meer in het algemeen terugkijkt op het proces. Het opiniërende deel is terug te vinden in hoofdstuk 5, opinies van de onderzoekers, en hoofdstuk 6, verslag van de (discussie)bijeenkomst op 23 september 1998.

## 2 Het Tilburgse model

Met het plan van aanpak Stokhasselt begint begin jaren '90 de aandacht voor de kwaliteit van de woningen en woonomgeving in Tilburg Noord op gang te komen. Vanaf 1994 wordt die aandacht via wijkbeheer uitgebreid tot heel Noord. Gelijktijdig start ook het project Kleurrijk Noord, waarin de multiculturele samenleving in Noord centraal staat. In 1997 ontstaat de behoefte aan een plan voor de lange termijn en doet wijkontwikkeling in Noord haar intrede. Eerste stap daarin is het opzetten van een slagvaardige organisatiestructuur en het opstellen van een wijkontwikkelingsplan.

### 2.1 Het wijkontwikkelingsplan

De totstandkoming van het wijkontwikkelingsplan vindt gefaseerd plaats. In totaal zijn vier fasen onderscheiden:

- *fase 1: beschrijving en analyse.* Deze fase geeft een beschrijving/karakteristiek van de wijk in de huidige situatie en een analyse van de kansen en bedreigingen.
- *fase 2: doelstellingen en toekomstperspectief.* Op basis van de resultaten uit de eerste fase volgt een visie op de gewenste sociale en ruimtelijke ontwikkeling van de wijk voor de komende 10 tot 15 jaar.
- *fase 3: activiteiten op hoofdlijnen en uitvoeringstermijnen.* Deze fase vertaalt de visie naar projecten: welke activiteiten leiden tot het gewenste eindbeeld? Het gaat om projectbeschrijvingen op hoofdlijnen om het plan flexibel te houden. In deze fase bevindt de wijk zich momenteel.
- *fase 4: opstellen van het plan.* De laatste fase van het project omvat het opstellen van het definitieve wijkontwikkelingsplan. Dit betreft de essentie van de voorgaande fasen, neergelegd in een visie op het gebied en de nodige acties om daartoe te komen.

Het plan beschrijft zowel sociale als fysieke (ruimtelijke) aspecten. Bij de sociale invalshoek gaat het om de (toekomstige) bewoners van Tilburg-Noord en hun wensen en problemen. Bij de ruimtelijke invalshoek gaat het om de bebouwde en onbebouwde omgeving en de stedenbouwkundige structuur van de wijk.

De uitdaging is om een plan te maken met een integrale (dat wil zeggen sociale én ruimtelijke) strategie. Om dit te bereiken is aangesloten bij het Grote Stedenbeleid met als leidraad de centrale thema's leefbaarheid, veiligheid, economie en werk, zorg en onderwijs. De traditionele functies uit de ruimtelijke ordening (wonen, werken, verkeer, voorzieningen, groen en milieu) komen vervolgens binnen deze centrale thema's terug. Voordeel van deze opzet is dat een duidelijke relatie wordt gelegd tussen maatschappelijke behoeften en inrichting.

Van essentieel belang is een breed draagvlak voor het wijkontwikkelingsplan. Voor een deel is dit gecreëerd door middel van betrokkenheid van de deelnemers aan het overlegplatform. Daarnaast is aan de hand van een communicatieplan een breed draagvlaktraject opgezet, om ook de (individuele) bewoners de mogelijkheid te geven invloed op het proces en de resultaten uit te oefenen (zie verder paragraaf 3.5).

## 2.2 Gekozen organisatievorm

De organisatiestructuur waarvoor gekozen is beperkt tot een stuurgroep, een projectgroep en een overlegplatform.

### *Stuurgroep*

De stuurgroep geeft in hoofdlijnen richting aan ontwikkeling en uitvoering van wijkontwikkeling. Van belang daarbij is de afstemming tussen stadsplan(nen) en wijkontwikkelingsplan en de onderlinge relatie tussen verschillende planningsinstrumenten. Aan de stuurgroep wordt deelgenomen door drie wethouders<sup>1</sup>, de directeur van de dienst Wijkzaken, het hoofd van het Permanent Projectteam Stadsplanning, de gebiedsmanager Noord en als bewoner de voorzitter van het overlegplatform (later beleidsoverlegorgaan) Tilburg Noord. Als adviseur/secretaris is de projectleider bij de stuurgroepvergaderingen aanwezig.

### *Projectgroep*

Om slagvaardig te kunnen handelen, is in gekozen voor een kleine projectgroep. De projectgroep bestaat uit de projectleider, een afgevaardigde van de afdeling ruimtelijke inrichting en van de afdeling wonen en welzijn van de gemeentelijke Dienst Wijkzaken, een afgevaardigde van de gemeentelijke dienst Stadszaken in casu het permanent projectteam stadsplanning en, namens de vier corporaties, een vertegenwoordiger van SVW. Ook neemt een adviseur vanuit de bewonersondersteuning deel aan het overleg. De projectgroep is verantwoordelijk voor het voorbereiden van de afgesproken producten per fase en coördineert de inbreng van alle (overige) disciplines binnen de gemeentelijke organisatie (Economie, Milieu, Grondzaken, Voorzieningen etc.). Daarnaast wordt overleg gevoerd met het overlegplatform en met (individuele) instellingen en organisaties. Om een brede betrokkenheid vanuit alle disciplines te waarborgen, worden aan het begin van elke fase van het wijkontwikkelingsplan *brainstormsessies* gehouden. Daarbij worden dan tevens afspraken gemaakt over de inbreng van die disciplines in het verdere traject.

### *Overlegplatform Tilburg-Noord*

In het overlegplatform worden de producten van de projectgroep besproken en voorzien van commentaar, alvorens ze aan de stuurgroep worden aangeboden. De deelnemers worden geacht hun achterban te raadplegen. Het overlegplatform is breed samengesteld en bestaat onder meer uit aanbieders van diensten en wijkpartijen, het politie-team Noord, samenwerkende wijkorganisaties Noord, jongeren- alsmede ouderenwerk, bewonersoverleggroepen, parochie, corporaties, volwasseneneducatie, instellingen voor allochtonen, schoolbegeleidingsdienst en een vertegenwoordiging van winkeliers en bedrijven. In totaal gaat het om zo'n 30 personen.

## 2.3 Financiering

Het opstellen van een wijkontwikkelingsplan gebeurt in beheer van de gemeente. Dit betekent een fors beslag op de ambtelijke capaciteit, in eerste instantie van de leden van de projectgroep maar ook van de overige afdelingen. Hiervoor zijn binnen de normale bedrijfsvoering van de dienst Wijkzaken budgetten beschikbaar.

Noot 1 Het betreft de wethouder voor Volkshuisvesting, Milieu en integratie Wijkzaken, de wethouder voor Ruimtelijke Ordening en Stadsbeheer en de wethouder voor Sociale Zaken, Arbeidsmarkt en Welzijn.



Voor de uitvoering van het wijkontwikkelingsplan zijn nog geen aparte financieringsbronnen aangegeven. Aan de hand van de inhoud van het plan zal dit nader worden bekeken. Een idee is dat het plan moet leiden tot een investeringsfonds dat gedragen wordt door de belangrijkste betrokken partijen. Bij eventuele winst of verlies op projecten kan dan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van vooraf vastgestelde verdeelsleutels. Ten aanzien van het aspect volkshuisvesting kan te zijner tijd beroep worden gedaan op het gemeentelijk volkshuisvestingsfonds. Ook subsidies vanuit het rijk zullen dan (moeten) worden aangevraagd.

### 3 Wijkontwikkeling in fasen

In dit hoofdstuk volgt een beknopte beschrijving van het proces van wijkontwikkeling aan de hand van de in Tilburg onderscheiden vier fasen. De paragraafkoppelingen voor fase 1 tot en met fase 3 verwijzen naar de titels van de deelrapportages. Ze beginnen steeds met een inhoudelijke beschrijving en geven daarna een globaal beeld van de procesgang. Paragraaf 3.4 gaat kort in op de vierde fase, het definitieve wijkontwikkelingsplan. Deze fase moet momenteel nog in gang gezet worden. De laatste twee paragrafen zijn gereserveerd voor aspecten die in het proces van wijkontwikkeling een belangrijke rol hebben gespeeld. In paragraaf 3.5 wordt expliciet aandacht besteed aan het communicatietraject en in paragraaf 3.6 aan de (invloed van) contextvariabelen.

#### 3.1 Fase 1: Tilburg Noord in beeld

##### *Inhoudelijk*

De eerste fase van het wijkontwikkelingsplan geeft een beschrijving en analyse van de wijk aan de hand van zeven thema's:

- maatschappelijke ontwikkelingen;
- ruimtelijke ontwikkelingen;
- openbare ruimte;
- leefbaarheid en veiligheid;
- wonen;
- voorzieningen;
- werk en economie.

De thema's zijn zodanig gekozen dat sprake is van een integrale opzet met zowel sociale als ruimtelijke componenten. Per thema komen vervolgens die aspecten aan de orde die voor Tilburg Noord van belang zijn. Voor het thema openbare ruimte gaat het dan bijvoorbeeld om de groenvoorzieningen en het verkeer en voor het thema wonen om de eenzijdige woonvoorraad, de positie van ouderenhuisvesting, de (goede) kwaliteit van de woningvoorraad en de concurrentie van woningbouw elders.

Na deze thematische hoofdstukken volgt een afsluitend hoofdstuk waarin de kansen en bedreigingen voor wijkontwikkeling in Tilburg Noord staan aangegeven. Tevens wordt een beeld geschetst van Tilburg Noord in 2012 bij ongewijzigd beleid.

##### *Procesmatig*

Voor fase 1, beschrijving en analyse van de wijk, is oorspronkelijk vier maanden uitgetrokken, maar die planning blijkt te optimistisch. Uiteindelijk kost fase 1 ruim een half jaar, overigens wel inclusief de zomervakantie. De uitloop is vooral te wijten aan de volgende ontwikkelingen.

- Extra aandacht voor communicatie met bewoners. Al snel wordt duidelijk dat het wijkontwikkelingsplan geen plan moet worden waar bewoners niet in voldoende mate bij betrokken zijn (geweest). Communicatie met bewoners wordt daarmee een belangrijk item en krijgt in de diverse overlegorganen veel aandacht. Paragraaf 3.5 gaat in z'n geheel in op het communicatietraject.
- De voorbereiding van de eerste brainstormsessie vraagt meer (organisatorische) tijd dan voorzien. De sessie zelf verloopt met meer dan 10 deelnemende instanties succesvol en levert waardevolle informatie op voor fase 1.
- Het blijft zoeken naar de juiste informatie. Naast de kwalitatieve informatie uit onder meer de brainstormsessie zijn ook kwantitatieve gegevens

onontbeerlijk. De afweging welke informatie wel en welke niet meegenomen moet worden valt in fase 1 is niet altijd even makkelijk te maken. Zo is vaak nog in een laat stadium extra onderzoek gewenst (in casu de verkeerscirculatie) of komen nieuwe onderwerpen aan bod waarover nog een standpunt moet worden bepaald (bijvoorbeeld duurzame waterhuishouding). Ook de relatie met wijkbeheer en jongerenproblematiek vraagt verdieping.

- Het bespreken/behandelen van de - door de leden van de projectgroep aangeleverde - (concept) themahoofdstukken door het overlegplatform Tilburg Noord vraagt veel tijd. Niet zelden moet de achterban worden geraadpleegd, iets waar in het begin te weinig tijd voor was. Verder blijkt vaak dat een geschreven woord meer reacties oproept dan een gesproken woord.

Nadat de stuurgroep accoord gaat met de verslaglegging van de eerste fase van het wijkontwikkelingsplan, wordt het verslag via het College besproken in de raadscommissie.

### 3.2 Fase 2: Tilburg Noord in perspectief

#### *Inhoudelijk*

Voortbordurend op de kansen en bedreigingen uit fase 1 en aangevuld met de visie van bewoners op de wijk (voortkomend uit het bewonersonderzoek, zie paragraaf 3.5), is in fase 2 een integraal toekomstperspectief voor de wijk opgesteld voor de komende 10 tot 15 jaar. Centraal staan drie aparte visies:

- een sociale visie;
- een woonvisie;
- een ruimtelijke visie.

In de sociale visie is aandacht voor jongeren, ouderen, de sociaal economische positie van de bevolking en de multiculturele samenleving.

In de woonvisie is een beeld geschetst van gewenste woonmilieus en de wijze waarop de huidige woonmilieus meer in overeenstemming kunnen worden gebracht met het streefbeeld.

In de ruimtelijke visie liggen de ruimtelijke accenten vooral op het gebied van wonen, werken, voorzieningen, verkeer, groen en energie en water. Daarbij wordt gestreefd naar duurzame wijkontwikkeling.

Voor alle drie de visies geldt, dat ze een kort beeld geven van de huidige situatie alsmede de mening/visie van de bewoners weergeven. Daarna wordt steeds het toekomstperspectief geschetst en globaal de strategie aangegeven die moet leiden tot het gewenste toekomstbeeld.

Aangezien een groot deel van de opgaven uit de verschillende visies samenhang vertoont, zijn nog eens zeven speerpunten benoemd waarin een deel van de opgaven integraal is meegenomen. Deze speerpunten zijn:

- activering;
- zorg;
- veiligheid;
- multiculturele wijk;
- Wagnerplein en omgeving;
- Quirijnstoktracé ('Heikantpark');
- Stadsrand.

Ook bij de speerpunten komen steeds de huidige situatie, de mening van bewoners en het toekomstperspectief aan bod.

#### *Procesmatig*

Het opstellen van een visie op de sociale en ruimtelijke ontwikkeling voor Tilburg Noord blijkt een laste opgave. Vooral het opstellen van de sociale visie wordt als zeer complex ervaren en vraagt veel tijd. Ten aanzien van de ruimtelijke en woonvisie ontstaat er discussie in unieverband over de rol

van de corporaties in deze fase. Duidelijk is dat zij, gezien het belang van (veranderingen in) de woningvoorraad, intensiever bij het proces van wijkontwikkeling betrokken willen worden. De gedachten gaan daarbij onder andere uit naar afvaardiging in de stuurgroep. Uiteindelijk wordt gezamenlijk besloten dat de gemeente stuurt - het wijkontwikkelingsplan is en blijft namelijk een product van de gemeente - en dat de invloed van corporaties zeker zo goed aangewend kan worden in de projectgroep. Immers, de projectgroep is verantwoordelijk voor het opstellen van het wijkontwikkelingsplan en daarmee dus ook voor de woon- en ruimtelijke visie.

De bijeenkomsten van het wijkoverlegorgaan, ongeveer vanaf dit moment omgedoopt tot beleidsoverlegorgaan, staan voornamelijk in het teken van bespreking van de concepten van het visiestuk. Het zijn interactieve bijeenkomsten, waarbij enerzijds informatie aangedragen wordt door de deelnemers en anderzijds gereageerd wordt op conceptstukken van de projectgroep. Ook hier wordt duidelijk dat het tempo voor de deelnemers aan het overlegplatform regelmatig te hoog ligt; er is meer tijd nodig om op stukken te reageren. Verder blijkt de status van (te bespreken) stukken soms onduidelijk te zijn, zodat het voorkomt dat vertrouwelijke informatie naar buiten 'lekt'.

In de tweede fase wordt geconstateerd dat kinderen en jongeren nog niet of nauwelijks bij het wijkontwikkelingsplan zijn betrokken. Door hen in het communicatietraject op te nemen, wordt deze tekortkoming opgelost. De uitvoering van het communicatietraject vormt een hoofdbestanddeel van fase 2 en komt in paragraaf 3.5 aan bod.

In totaal neemt de tweede fase ruim een half jaar in beslag, een verdubbeling van de tijd die vooraf werd voorzien. Het eindproduct van fase twee is net als fase 1 door het College vastgesteld en besproken in de raadscommissie.

### **3.3 Fase 3: Tilburg Noord in actie**

#### *Inhoudelijk*

De derde fase omvat een wenselijk maatregelenprogramma op hoofdlijnen. Hoewel het nog om een conceptversie gaat, zijn de contouren al wel duidelijk. Voor de sociale visie staan de maatregelen puntsgewijs opgesomd naar de speerpunten activering, zorg, veiligheid en multiculturele samenleving. Toegevoegd is nog het thema c.q. speerpunt jongeren, aangezien deze doelgroep veel aandacht vraagt.

In de woonvisie hebben de maatregelen betrekking op het beter afstemmen van het aanbod op de vraag, op het intensiveren van het sociale beheer van de woningen en op het beheer van de woonomgeving.

De ruimtelijke maatregelen behelzen de thema's en/of aspecten wonen, werken, voorzieningen, verkeer, groen en energie en water.

Afsluitend is nog een schematisch overzicht opgenomen, waar voor de afzonderlijke maatregelen de doelstelling, de initiatiefnemer, de overige betrokken partijen en instanties en de uitvoeringstermijn staat aangegeven.

#### *Procesmatig*

Momenteel bevindt wijkontwikkeling zich in deze fase. Daarbij is uitgegaan van een planning van twee maanden, maar ook hier is inmiddels duidelijk dat de praktijk meer geduld vraagt. Zoals het er nu naar uitziet vraagt de derde fase ongeveer 5 maanden tijd. De overgang van abstracte tweede fase naar een meer concrete derde fase blijkt niet altijd even makkelijk. Vooral het aangeven van geschikte, doeltreffende maatregelen om het gewenste eindbeeld te halen blijkt niet voor alle partijen even makkelijk. Het proces kenmerkt zich dan ook door het zoeken naar het juiste eindbeeld van het wijkontwikkelingsplan. Hoe concreet of abstract moeten de maatregelen

geformuleerd worden? In ieder geval concreter dan een toetsingskader voor projecten en investeringen in de wijk, want daarmee zou het wijkontwikkelingsplan in feite met fase 2 grotendeels zijn afgerond. Maar te concreet is ook weer niet goed, want dat legt te veel zaken vast en haalt de flexibiliteit uit het plan. Wel is het duidelijk dat de maatregelen richting aan projecten en investeringen moeten geven en er voor zorg moeten dragen dat het plan niet in een la terecht komt. De discussie over de mate van concreetheid van maatregelen is daarmee echter nog niet afgerond. Voor fase 3 zal hetzelfde besluitvormingstraject als bij fase 1 en 2 worden ingezet.

### **3.4 Fase 4: Het definitieve wijkontwikkelingsplan**

De informatie uit de voorgaande drie fasen vormen de bouwstenen voor fase 4, het opstellen van het definitieve wijkontwikkelingsplan. Met dit wijkontwikkelingsplan kan de gemeente richting betrokken partijen stappen voor het maken van (uitwerkings)afspraken, liefst vastgelegd in convenanten/intentieovereenkomsten etc. Daarmee kunnen de maatregelen op hoofdlijnen, zoals die voortkomen uit fase 3, verder uitgewerkt en voorzien worden van een financieel plaatje. Met name dat laatste is van belang, aangezien financiën als ook het initiatief veelal niet of gedeeltelijk bij de gemeente liggen. In het definitieve wijkontwikkelingsplan zal dan ook aangegeven worden op welke wijze het gewenste maatregelenprogramma omgezet wordt naar een concreet uitvoerings- en investeringsprogramma. Voor fase 4 zijn twee maanden gereserveerd. Indien deze planning wordt gehaald, zal het definitieve wijkontwikkelingsplan na ruim anderhalf jaar en nog voor de jaarwisseling zijn voltooid.

In de projectgroep is inmiddels de discussie gestart over de rol van het wijkontwikkelingsplan in de uitvoeringsfase. Zo zal bijvoorbeeld het plan steeds als toetsingskader moeten fungeren, en is periodieke evaluatie mogelijk via bijvoorbeeld de in Tilburg (Noord) reeds bestaande Stadsbeheerplannen en de (nog verder uit te bouwen) buurtsignaleringen. Daarnaast kan ook het overlegplatform wijkbeheer hierin een rol vervullen. Het definitieve wijkontwikkelingsplan zal door de gemeenteraad worden vastgesteld.

### **3.5 Het communicatietraject**

Al in de eerste fase wordt duidelijk, dat communicatie met bewoners een belangrijke pijler is waar het wijkontwikkelingsplan op rust. Niet alleen moet de 'man in de straat' meer bij het plan worden betrokken, ook dient hij goed voorgelicht te worden over de gang van zaken. Dit leidt tot het volgende communicatietraject dat met behulp van een extern communicatiebureau is opgezet:

- instellen focusgroepen;
- bewonersenquête;
- televisie-uitzendingen op stads-tv.

Via interactieve bijeenkomsten in zogeheten focusgroepen zijn allereerst suggesties en ideeën verzameld aan de hand van de vraag hoe Tilburg Noord er over 10 à 15 jaar uit zou zien als men het zelf voor het zeggen heeft. In totaal hebben vier focusgroepen, waarvan twee samengesteld uit de bevolking van Tilburg Noord, één samengesteld uit winkeliers en ondernemers en één samengesteld uit jongeren in de leeftijd van 13 tot 18 jaar, zich over de vraag gebogen. Na groepering van de antwoorden zijn 34 items geselecteerd die de deelnemers aan de focusgroepen belangrijk vonden. Deze items zijn vervolgens middels een enquête voorgelegd aan bewo-

ners. Voor het uitzetten en weer ophalen van de 1300 enquêteformulieren hebben bewoners zich beschikbaar gesteld, evenals allochtone voorlichters en intermediairs. De respons is met 75% dan ook buitengewoon hoog. De uitkomst van de bewonersenquête geeft inzicht in prioriteiten van bewoners en geeft de mening van bewoners over tal van onderwerpen en stellingen, op sociaal en ruimtelijk gebied alsmede op het gebied van wonen. Tenslotte heeft, onder meer ter ondersteuning van bovenstaande activiteiten, stads-tv zes uitzendingen gewijd aan (wijkontwikkeling in) Tilburg Noord.

Het communicatietraject is succesvol verlopen. Door de focusgroepen zijn bewoners zich actiever gaan opstellen en de uitgebreide bewonersenquête heeft veel nuttige informatie opgeleverd. Bovendien heeft de inzet van bewonersgroepen bij het uitzetten en ophalen van de enquêtes de betrokkenheid van bewoners bij (de toekomst van) hun wijk vergroot. Alleen de vertegenwoordiging van allochtonen in de focusgroepen is jammer genoeg lager uitgevallen dan verwacht.

De succesvolle tv-uitzendingen - 37% van de inwoners van Tilburg Noord heeft één of meer uitzendingen gezien - hebben er toe geleid dat Tilburg Noord er weer bij hoort en dat er weer aandacht voor is. Het communicatietraject heeft bovendien gescoord in de politiek. De uitzendingen hebben een breed debat opgeleverd met de raadscommissie.

Al met al weegt het succes van het communicatietraject duidelijk zwaarder dan de extra tijd die in het traject is gaan zitten. Voor een plan voor de lange termijn, waarbij voor bewoners gevoelige maatregelen als bijvoorbeeld sloop van (flat)woningen overwogen worden, komt een breed draagvlak de besluitvorming ten aanzien van dergelijke maatregelen ten goede. Het communicatietraject heeft daarmee nu al een duidelijke meerwaarde voor het proces van wijkontwikkeling opgeleverd. Van belang is wel dat het draagvlak bij en de betrokkenheid van bewoners voor wijkontwikkeling vastgehouden wordt. In Tilburg Noord is dit reeds onderkend. Inmiddels is het conceptverslag van de maatregelen op hoofdlijnen (fase 3) op een feestdag ter ere van het 125-jarig bestaan van de kerk in de wijk aan de wijkbewoners gepresenteerd. Daarnaast denkt de gemeente over het kopen van een pagina in de wijkkrant, waarin mededelingen over wijkontwikkeling opgenomen kunnen worden.

De communicatie tussen de wijkgebonden instellingen en organisaties verloopt goed, afgezien van de 'gebruikelijke' akkefietjes. Het proces van wijkontwikkeling in Tilburg Noord kenmerkt zich dan ook als een open proces, waar niet alleen plaats is voor kritiek, maar ook ruimte voor oplossingen.

### **3.6 Invloed contextvariabelen**

Het wijkontwikkelingsplan strekt zich uit over een periode van 10 tot 15 jaar. In die periode zullen ongetwijfeld ontwikkelingen plaatsvinden waarmee in wijkontwikkelingsplan geen rekening is gehouden. In de afgelopen anderhalf jaar heeft men in Tilburg Noord reeds kennigemaakt met (de invloed van) een aantal contextvariabelen. Hieronder staan de drie belangrijkste opgesomd. Hierbij is de contextvariable zelf niet zo van belang. Essentiëler zijn de gevolgen die een dergelijke variabele heeft of kan hebben voor het proces van wijkontwikkeling.

- De gemeente komt of kan bepaalde afspraken niet nakomen, bijvoorbeeld in geval van een op te richten Meldpunt Tilburg Noord. Het gevolg is dat bij partijen, en dan met name de bewoners, het vertrouwen in de gemeente afneemt. Vooral in het stadium van planontwikkeling is zoiets funest. Het probleem is opgelost door het geven van voorlichting over de

achterliggende redenen van het besluit alsmede het aanbieden van alternatieven.

- Het rijk heeft nog geen beslissing genomen over de financiering van de aanleg van het tweede deel van de ringweg (Noordoosttangente). Hierdoor valt gedurende lange tijd extra verkeer door de wijk te verwachten. De gemeente heeft, vooruitlopend op de beslissing, besloten dat de voorbereidingen voor de voltooiing van de ringweg gewoon door moeten gaan. Daarnaast is een werkgroep geformeerd en is met het initiëren van (tijdelijke) verkeersmaatregelen geanticipeerd op de toenemende verkeersdruk. Overigens zijn de verkeersmaatregelen tot stand gekomen na sterk aandringen van wijkbewoners.
- De gemeente Tilburg kiest, met name op grond van locatievoordelen, voor een nieuw te bouwen asielzoekerscentrum in Tilburg Noord. De bekendmaking van deze keuze komt voor de bewoners van Tilburg Noord als donderslag bij heldere hemel en valt bovendien ongelukkigerwijs samen met de uitkomst van het bewonersonderzoek, waaruit blijkt dat bewoners vinden dat het percentage allochtonen in de wijk niet verder mag toenemen. Ook hier wordt bij bewoners het vertrouwen in de politiek, en daarmee ook indirect de geloofwaardigheid van een wijkontwikkelingsplan, zwaar op de proef gesteld. Nadien heeft de verantwoordelijke wethouder veel tekst en uitleg aan de bewoners moeten geven. Tevens zijn aanvullende en 'compenserende' maatregelen toegezegd en heeft het kerkgenootschap zich ingezet voor acceptatie van de toekomstige (tijdelijke) wijkbewoners.

## 4 Verloop van het proces

### 4.1 Organisatie en communicatie

De organisatiestructuur zoals die is opgezet in Tilburg Noord (zie paragraaf 2.1) voldoet goed. De *stuurgroep* zorgt met drie wethouders voor een breed bestuurlijk draagvlak en met de directeur van de dienst Wijkzaken tevens voor ambtelijk draagvlak. Daar waar sturing nodig was (belang communicatie, invloed corporaties) heeft de stuurgroep bovendien nadrukkelijk gestuurd.

Ook over de *projectgroep* zijn de betrokken partijen tevreden. De kleine projectgroep heeft slagvaardig kunnen handelen, mede als gevolg van een grote convergentie van denkbeelden van de leden. Over de koers van het wijkontwikkelingsplan is nagenoeg altijd maximale overeenstemming geweest.

Het *overlegplatform* Tilburg Noord, later omgedoopt tot beleidsoverlegorgaan Tilburg Noord, heeft tot op de dag van vandaag redelijk tot goed gefunctioneerd. Er is altijd veel openheid geweest en ruimte voor (opbouwende) kritiek, voornamelijk richting gemeente. De betrokkenheid van deelnemers aan het beleidsoverlegorgaan is groot geweest, wat onder andere af te lezen valt aan de steeds goed bezochte overlegbijeenkomsten. Het beleidsoverlegorgaan is gedurende de rit naast wijkontwikkelingszaken ook andere, meer op zich zelf staande zaken gaan behandelen die spelen in Tilburg Noord. Deze bredere interesse valt niet af te keuren, maar men moet volgens de gemeente niet vergeten dat het een beleidsoverlegorgaan is en geen en beleidsbepalend orgaan.

Het *gebiedsteam Noord* van de dienst Wijkzaken, dat onder meer de projectleider levert, is trekker van wijkontwikkeling. Daarmee zit het team feitelijk tussen twee vuren, te weten de ambtenarij en de bewoners. Niet zelden is het voorgekomen dat afspraken met bewoners vast lopen op bepaalde procedures. Verder is gebleken dat de bemensing van het gebiedsteam Noord eigenlijk maar net volstaat om wijkontwikkeling te trekken. Het opstellen van een wijkontwikkelingsplan vergt meer dan een 0,5 fte van de projectleider. Verder zou de projectleider meer ondersteuning kunnen gebruiken, bijvoorbeeld door een ervaren professional die de (deel)rapportages kan schrijven.

De ervaringen met de *brainstormsessies* zijn overwegend positief. Met name de eerste maar ook de tweede sessie is zeker zinvol geweest en heeft veel nuttige informatie opgeleverd. De derde sessie, die in het teken stond van maatregelen op hoofdlijnen, is minder uit de verf gekomen. De deelnemende instanties hadden het meer over problemen dan over (concrete) oplossingen.

Aan *communicatie* is in paragraaf 3.5 reeds aandacht besteed. Kenmerkend zijn een bijzonder open proces en het belang dat gehecht is aan goede communicatie met bewoners. Dat deze zaken bij het opstellen van het wijkontwikkelingsplan extra tijd hebben gekost, valt in het niet tegen de meerwaarde die het heeft opgeleverd, namelijk draagvlakverbreding voor wijkontwikkeling en daarmee ook voor het benoemen en uitvoeren van concrete maatregelen.

Gesteld kan worden dat zowel de organisatie als het communicatietraject



tot nu toe gezorgd hebben dat de proceskant van wijkontwikkeling boven verwachting loopt. De hoop van alle partijen is om de hoge verwachtingen ook in de uitvoeringsfase van het wijkontwikkelingsplan te kunnen waarmaken.

#### **4.2 Inhoudelijk**

Het wijkontwikkelingsplan is op weg naar de laatste fase, het samenstellen van het definitieve plan op basis van de deelplannen uit de drie voorgaande fases. Vooraf is gesteld dat het wijkontwikkelingsplan een gezamenlijk plan moest worden. Door de grote betrokkenheid en inzet van partijen is dat ook gelukt. Er is voldoende ruimte binnen de plannen gecreëerd voor een eigen invulling door betrokken partijen.

Ondanks de convergentie in denkbeelden over de richting die het plan uit moet gaan, is na realisering van het visiegedeelte (fase 2) het plan min of meer in een vacuüm terecht gekomen. De discussie komt dan op gang of het plan nog wel verder uitgewerkt moet worden naar maatregelen op hoofdlijnen (fase 3). En zo ja, hoe concreet die dan moeten zijn. Voor betrokkenen betekent dit dat ze zich nog een keer moeten opladen.

Hoewel vooraf voorgenomen was om elke fase met een gemeenteraadsbesluit af te ronden, is daar in de loop van het proces vanaf gezien. Een collegebesluit gevolgd door een discussie in de raadscommissie bleek voldoende bestuurlijke dekking te geven voor de eerste drie fasen. De vierde fase, waarin het definitieve wijkontwikkelingsplan wordt samengesteld, verdient daarentegen wel goedkeuring door de gemeenteraad.

Niet alleen het ruimtelijke aspect, maar zeker ook het sociale aspect binnen het wijkontwikkelingsplan is goed uit de verf gekomen met speerpunten als jongeren, ouderen en multi-culturele samenleving. Verder wordt gewerkt aan een soort wijkveiligheidsplan, met daarin opgenomen meetbare doelen.

#### **4.3 Bijdrage partijen/actoren**

Dat het wijkontwikkelingsplan een gezamenlijk plan is geworden, wil nog niet zeggen dat alle partijen waarvan een bijdrage verwacht mag worden ook in die mate betrokken zijn geweest.

Opvallend afwezig in het beleidsoverlegorgaan zijn bijvoorbeeld de marokkaanse en turkse organisaties geweest, toch geen onbeduidende groep in Tilburg Noord. Daarentegen is de deelname van de Marokkaanse en Turkse bewoners aan de bewonersenquête goed geweest. Voor de Antilliaanse en Surinaamse bewoners en organisaties geldt precies het omgekeerde. De organisaties hebben een actieve rol gehad in het beleidsoverlegorgaan, maar de bewoners hebben nauwelijks deelgenomen aan de bewonersenquête.

Organisaties die zich in de overleggen weinig hebben laten zien, komen voornamelijk uit de hoek van de sociale sector. Het gaat dan om het maatschappelijk werk, de gezondheidszorg (kruiswerk, huisartsen), de scholen (onderwijsvoorrangsbeleid uitgezonderd) en het arbeidsbureau. Dit betekent echter niet dat wijkontwikkeling bij deze organisaties niet speelt of belangrijk gevonden wordt. Via het netwerk 'om het beleidsoverlegorgaan heen' blijven ze van de ontwikkelingen op de hoogte. Overigens is het wel zo dat genoemde instanties op ad-hoc basis hun inbreng hebben gehad, maar dan kwam het initiatief toch voornamelijk van de kant van de projectgroep en/of het beleidsoverlegorgaan. Verder krijgt een deel van de betreffende instanties altijd de vergaderstukken toegestuurd.

Opmerkelijk is de grote betrokkenheid van de *politie*, zeker in het huidige stadium van planvorming. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de haar organisatie, die steeds meer wijk- en buurtgericht wordt. Daarnaast heeft wijkontwikkeling met de huidige politiefunctionaris een gedreven kracht in huis, die aangeeft waar in de toekomst van Tilburg Noord de criminaliteits-, overlast- en veiligheidsproblemen verwacht kunnen worden en wat de politie(organisatie) daarin kan betekenen.

Van de kant van de *gemeente* had de inhoudelijke betrokkenheid en activering van het ambtelijke apparaat - in brede zin - beter gekund. Dit geldt met name voor de vakafdelingen (onder andere volkshuisvesting en welzijn). De bijdrage van het gebiedsteam wordt over het algemeen als goed beschouwd. Zij heeft de regierol zeker waar kunnen maken, ook al liep het bij aanvang van het proces niet altijd even goed, zoals bijvoorbeeld te laat aangeleverde stukken of stukken die niet op tijd gereed waren, waardoor extra vergaderingen belegd moesten worden. Tevens zijn er in het beleids-overlegorgaan soms toezeggingen gedaan die achteraf niet waar gemaakt konden worden, maar zoiets kan gebeuren als je de vaart in een proces wilt houden.

De *bewoners* hebben een enorme bijdrage geleverd aan de bewoners-enquête en ook in het beleidsoverlegorgaan hebben bewonersoverleggroepen een actieve rol vervuld. Daarbij hebben de bewoners weinig inhoudelijke ondersteuning (opbouwwerk, management) gehad door de stedelijke instelling TWERN.

De rol van bewoners is met name in de eerste twee fasen groot geweest. Daar waar het gaat om het signaleren van problemen en het aangeven welke richting het op moet om de problemen het hoofd te bieden, zijn bewoners belangrijke en ook onmisbare informatiebronnen. Indien het aankomt op het formuleren van concrete maatregelen, die zich bovendien uitstrekken over een breed terrein van werkvelden, ontbreekt het bewoners vaak aan kennis en inzicht; die moet dan ook komen van de deelnemende organisaties en vakdisciplines. Maar zelfs dan nog blijkt het een opgave om de juiste aanpak en creatieve oplossingen te vinden.

De *woningcorporaties* hebben in het wijkontwikkelingstraject een voorname positie. Zij zijn als huiseigenaar van meer dan de helft van alle woningen vanzelfsprekend een prominente partij, die sterk gebaat is bij de toekomstplannen van Tilburg Noord. In het proces van wijkontwikkeling heeft met name SVW, de grootste verhuurder van woningen in Tilburg Noord, een belangrijke rol. Zij leveren een afgevaardigde in de projectgroep en zijn ook in het beleidsoverlegorgaan vertegenwoordigd. Aan het wijkontwikkelingsplan heeft SVW een bijdrage geleverd in de vorm van het opstellen van de hoofdstukken wonen (fase 1), woonvisie (fase 2) en maatregelen voor de woonmilieus (fase 3). Daarbij is overigens dankbaar gebruik gemaakt van de informatie uit de brainstormsessies, waaraan onder meer ook de andere corporaties met woningbezit in Noord hebben deelgenomen.

#### 4.4 Kansen en bedreigingen

In de eerste rapportage over wijkontwikkeling gaven de deelnemende partijen te kennen enthousiast te zijn over wijkontwikkeling, maar voor lovende uitlatingen was het nog te vroeg. Een jaar verder kan gesteld worden, dat het enthousiasme zeker niet is weggeëbd. Sterker nog, de meeste partijen zijn tevreden over het proces en de resultaten tot nu toe. Maar net als toen zien zij ook nu bedreigingen. Hieronder staan enkele belangrijke bedreigingen opgesomd, te beginnen met de bedreigingen die vorig jaar zijn geuit. Na de bedreigingen volgen nog enkele kansen, zoals die door betrokken partijen zijn aangedragen.

Als eerste bedreiging gold de *VINEX-locatie* Tilburg Noord-oost. De bouw en omvang ervan zal zeker van invloed zijn op de toekomstige situatie in Tilburg Noord, waar naar verwachting de meest kapitaalkrachten zullen wegtrekken. Zoals de situatie er momenteel naar uitziet, zal voorlopig niet op grote schaal gebouwd gaan worden. De gevolgen voor Tilburg Noord blijven derhalve in dit opzicht beperkt.

In de planvorming voor Tilburg Noord wordt eigenlijk nergens een relatie gelegd met het VINEX-gebied. Men gaat duidelijk uit van eigen kracht.

De angst van professionals, dat de aandacht voor wijkontwikkeling weg zal zakken als gevolg van het *Grote Stedenbeleid* dat in andere delen van de stad loopt, is ongegrond gebleken. Zelfs nu wijkontwikkeling is gestart in twee andere wijken in Tilburg, blijft de aandacht voor Tilburg Noord zowel op bestuurlijk als ambtelijk vlak gehandhaafd. Een goede testcase vormen de aanstaande gemeenteraadsverkiezingen, die in het kader van de gemeentelijke herindeling worden gehouden. Pas daarna zal blijken of beloften (kunnen) worden nagekomen of niet.

Hetzelfde geldt eigenlijk voor de *betrokkenheid van bewoners* bij het proces van wijkontwikkeling. Afgezien van enkele allochtone organisaties is de betrokkenheid, mede door een geslaagd communicatietraject, eerder toegenomen dan afgenomen. Wel zal het moeilijk worden om die betrokkenheid de komende jaren vast te houden. Het is dan ook zaak om snel met de uitvoering van enkele projecten te beginnen, zodat bewoners zien dat de vaart erin blijft.

Een bedreiging vormen ook de *contextvariabelen*, en dan met name variabelen die vooraf niet te voorzien zijn. De komst van het asielzoekerscentrum in de wijk is daar een goed voorbeeld van. Door in voorkomende gevallen maximale openheid te betrachten, te zorgen voor goede voorlichting waarin keuzes worden beargumenteerd en oplossingen aan te dragen voor de te verwachten problemen, kan slagvaardig worden ingespeeld op dergelijke 'onverwachte' gebeurtenissen.

Maatregelen in de harde sector liggen veelal voor de hand en laten zich ook vaak goed meten. Moeilijker ligt dat voor *maatregelen in de zachte sector*, die minder eenduidig te benoemen zijn en waarvan effectuering moeilijk en/of pas op lange termijn duidelijk wordt. Om op korte termijn teleurstelling bij bewoners te voorkomen, zal alles in het werk gesteld moeten worden om voor de zachte maatregelen op langere termijn - 10 jaar - heldere, meetbare resultaten aan te geven.

Een bedreiging voor de toekomst van Tilburg Noord vormt ongetwijfeld de *allochtonenproblematiek*. Integratie, werkloosheid onder deze bevolkingsgroep en een onevenredige betrokkenheid in de criminaliteit zijn problemen waarvoor de oplossingen niet een twee drie klaar liggen. Hoewel

dergelijke problemen in Tilburg Noord zich niet op grote schaal voordoen, leren de ervaringen elders dat, ondanks vele inspanningen, de problemen niet of nauwelijks afnemen.

Een gevoelig thema waar corporaties mee te maken hebben is eventuele *sloop van (flat)woningen*. De corporaties zijn momenteel nog erg huiverig voor het benoemen van complexen die mogelijk voor sloop in aanmerking komen. Daarentegen gaan er binnen de projectgroep en het beleidsoverlegorgaan stemmen op zoveel mogelijk openheid van zaken te geven. Omdat volgens de corporatie nog aanvullend onderzoek nodig is, onder meer naar de behoefte en wensen van de zittende bewoners, is uiteindelijk gekozen om als maatregel het opstellen van een meerjarenprogramma op te nemen in het wijkontwikkelingsplan. Het meerjarenprogramma moet zich richten op de thema's aanpassing, verkoop, sloop en nieuwbouw van woningen. In het geval van sloop zal dan worden aangegeven hoeveel (flat)-woningen er in Tilburg Noord in de komende 10 jaar vervangen zullen moeten worden. Het meerjarenprogramma wordt daarmee tevens toetsingskader voor concrete herstructureringsplannen van corporaties in Tilburg Noord.

Naast bedreigingen zijn er ook *kansen*. Zo wordt het door de fusie van de twee grootste woningcorporaties voor de gemeente makkelijker om te onderhandelen met de woningcorporaties. Ongeveer 80% van de huurwoningen is dan in het bezit van de nieuwe corporatie, wat overeenkomt met meer dan de helft van het totale woningbestand in Tilburg Noord. Verder is het woonruimteverdelingssysteem onlangs gewijzigd, zodat ook bijvoorbeeld alleenstaanden (80% van de woningzoekenden) in aanmerking kunnen komen voor een grote (flat)woning in Noord. Voorheen kregen bij grote woningen grote gezinnen voorrang, en daarmee veelal allochtonen. De grootste kans of verworvenheid van het wijkontwikkeling is dat er nu een goed plan c.q. duidelijke visie ligt voor de lange termijn, met daarin opgenomen een breed en geïntegreerd pakket aan maatregelen. Met het brede draagvlak en de grote mate van betrokkenheid biedt dit een prachtige kans om van Tilburg Noord een wijk te maken, waarin de bewoners zich thuis en veilig en voelen en waar voor iedereen de mogelijkheid bestaat om zich zowel sociaal maatschappelijk als economisch te ontplooien.

## 5 Opinies van de onderzoekers

In de voorgaande hoofdstukken is een beschrijving van de inhoud en het proces van wijkontwikkeling in Tilburg Noord gegeven aan de hand van notities, verslagen van bijeenkomsten van de projectgroep en het beleids-overlegorgaan. Tevens is gebruik gemaakt van de informatie die de interviews met betrokken personen hebben opgeleverd. Het opiniërende deel bevat een aantal opmerkingen en kanttekeningen van de onderzoekers over de gevolgde strategie en het proces van wijkontwikkeling tot nu toe.

### Communicatie en betrokkenheid bewoners

In de eerste rapportage is opgemerkt, dat na een half jaar wijkontwikkeling een visie op het betrekken van bewoners ontbrak. Met het voornemen om een communicatieplan op te stellen was dit manco overigens al wel geconstateerd. Een jaar verder heeft Tilburg Noord een bijzonder geslaagd communicatietraject achter de rug, waarbij bewoners ruimte hebben gekregen om in focusgroepen en een breed uitgezette bewonersenquête hun visie op de (toekomst van de) wijk te geven. Gecombineerd met uitzendingen over de wijk op Tilburg-tv heeft dit bijgedragen aan een breed draagvlak bij bewoners voor wijkontwikkeling. Daarvan kan bij het uitwerken van de maatregelen op hoofdlijnen en het daadwerkelijk realiseren van de maatregelen geprofiteerd worden. Voorwaarde is wel dat de communicatie met bewoners niet gaat verslappen, wat zich ongetwijfeld voordoet als de uitvoering van voor bewoners gevoelige maatregelen (sloop, allochtonenproblematiek, veiligheid) wat verder naar achteren in het wijkontwikkelings-traject komt te liggen. Belangrijk is dat bewoners openheid van zaken gegeven wordt, iets wat tot nu toe een succesfactor is geweest. Het voornemen om bewoners in een wijkkrant middels een vaste pagina op de hoogte te houden van het reilen en zeilen van wijkontwikkeling, is dan ook een prima streven. Daarnaast zou weer gebruik gemaakt kunnen worden van stads-tv, bijvoorbeeld wanneer een deelproject van start gaat of succesvol is afgerond. Ook zouden de bewoners die hebben deelgenomen aan de focusgroepen na een of twee jaar nogmaals in een zelfde sessie bijeengeroepen kunnen worden, waarbij de voortgang van wijkontwikkeling aan bod kan komen en eventuele prioriteiten kunnen worden bepaald. Wat dat laatste betreft is het wijkontwikkelingsplan natuurlijk geen blauwdruk.

### Een sociaal èn fysiek plan

Gesteld kan worden dat het wijkontwikkelingsplan Tilburg Noord een gezamenlijk plan is, met een goed evenwicht tussen de sociale en fysieke componenten. Daarmee is de waarschuwing uit de eerste rapportage, dat het plan niet te veel de fysieke kant op moet gaan, ten harte genomen of, anders geformuleerd, ongegrond gebleken. De sociale partners, die in het begin bij het proces betrokken zijn geweest, zijn in het wijkontwikkelings-traject zeker niet afgehaakt en het draagvlak voor wijkontwikkeling is eerder toe- dan afgenomen. Als straks het plan in de uitvoeringsfase komt, dan zullen, zo leert de ervaring in stadsvernieuwingsprocessen bij wijkbeheer, in de eerstkomende jaren de fysieke maatregelen voorop staan. Dat is op zich niet erg, en voor bewoners zelfs aan te bevelen vanwege een snel zichtbaar resultaat.

De sociale component, die moeilijker in beeld te brengen is, heeft doorgaans meer tijd nodig. Maar ze mag zeker niet ondersneeuwen in het fysieke geweld. Daarvoor zijn overigens ook de problemen (onder andere allochtonenproblematiek en veiligheid\criminaliteit) te belangrijk. In de uitvoeringsfase van wijkontwikkeling moet derhalve ook voor de zachte sector voldoende ruimte zijn. Het mag niet zo zijn dat wijkontwikkeling met name in de eerste jaren voor de sociale partners oninteressant wordt.

### **Continuering organisatiestructuur**

Over de organisatiestructuur kunnen we kort zijn. Die voldoet en kan in dezelfde vorm gehandhaafd blijven. De ervaringen met en samenstelling van zowel de stuurgroep, projectgroep als het beleidsoverlegorgaan zijn goed. De aanvankelijke scepsis inzake de vertegenwoordiging van een bewoner in de stuurgroep blijkt niet terecht. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de bewoner zelf, die weliswaar op persoonlijke titel deelneemt, maar ook als voorzitter van het beleidsoverlegorgaan bij wijkontwikkeling betrokken is.

De organisatiestructuur zal in de uitwerkings- en uitvoeringsfase ongetwijfeld verrijkt worden met werkgroepen. Daarbij bestaat de mogelijkheid dat andere partijen om de tafel schuiven, die weer anders tegen de problematiek en maatregelen aankijken. Om de deelplannen in de pas van het wijkontwikkelingsplan te laten lopen, gaat de voorkeur uit om de afzonderlijke deelprojecten te laten coördineren door leden van de huidige projectgroep. Voor het deelproject Wagnerplein is dat reeds gebeurd. Daar is als projectleider de projectleider wijkontwikkeling gekozen.

### **Relatie wijkbeheer - wijkontwikkeling**

De term wijkontwikkeling Tilburg Noord is voor bewoners en wijkgebonden organisaties en instellingen na anderhalf jaar ervaring geen onbekend begrip meer. Het is 'iedereen' inmiddels wel duidelijk dat wijkbeheer er is voor de dagelijkse beheerproblemen en wijkontwikkeling voor de aanpak van meer grootschalige problemen op een langere termijn. Het zijn daarmee dus duidelijk geen concurrenten van elkaar.

In de visie van wijkontwikkeling moet wijkbeheer natuurlijk passen oftewel wijkbeheer moet haar plaats krijgen. In huidige rapportages van wijkontwikkeling komt echter de relatie met wijkbeheer niet aan bod. Voor een goede positiebepaling verdient dat wel de voorkeur. In het definitieve wijkontwikkelingsplan (fase 4) kan hiervoor nog ruimte worden vrijgemaakt. Daarbij zal ook iets vastgelegd moeten worden over informatieuitwisseling tussen de overleggen in het kader van wijkontwikkeling enerzijds en wijkbeheer anderzijds. Momenteel is het zo dat vanuit het wijkbeheerplatform alleen een afgevaardigde van bewoners deelneemt aan het beleidsoverlegorgaan Tilburg Noord. Vooral in het kader van ambtelijke afstemming zou op z'n minst ook een beleidsambtenaar aan beide overleggen moeten deelnemen, waarbij de voorkeur uitgaat naar de voorzitter van het wijkbeheerplatform.

### **Hoe concreet moet een wijkontwikkelingsplan zijn?**

Deze vraag laat zich moeilijk beantwoorden. Er gaan stemmen op om zo concreet mogelijk te zijn, maar aan de andere kant haalt dat ook voor een belangrijk deel de flexibiliteit uit een plan. Ook moet opgepast worden dat maatregelen niet al te voorbarig geconcretiseerd worden.

In Tilburg Noord spitst deze discussie zich vooral toe op het al dan niet bekendmaken van woningcomplexen die in aanmerking (kunnen) komen voor sloop. Met name de woningcorporaties zijn erg huiverig om dergelijke informatie naar buiten te brengen. Daar zit zeker wat in, vooral als het gaat om complexen die op lange termijn (over 5 à 10 jaar) voor vervanging in aanmerking (kunnen) komen. Hierbij heeft vroegtijdig 'paniek zaaien' weinig zin, en kan in het negatieve geval leiden tot een voortijdige leegloop van een complex met alle gevolgen van dien. Aan de andere kant biedt het voor bewoners ook voordelen. Zo is ruim de tijd voor de afweging om te blijven wonen of om te gaan verhuizen.

Een oplossing kan wellicht zijn om enerzijds vanuit stedenbouwkundig oogpunt aan te geven of sloop van complexen in een wijk de voorkeur verdient en anderzijds vanuit het oogpunt van volkshuisvesting aan te geven of dit haalbaar is of niet. Daarmee wordt in eerste instantie de woningeigenaar ontlast van gevoelige uitspraken over sloop. Hierbij doet zich wel het gevaar voor dat tussen (stedenbouwkundige) wens en (volkshuisvestelijke) realiteit een groot gat zit. En dat maakt een wijkontwikkelingsplan niet echt serieus.

In Tilburg Noord is vooralsnog gekozen voor de weg der geleidelijkheid. Als maatregel op hoofdlijnen eerst onderzoek uitmondend in een meerjarenprogramma waarin aangegeven staat hoeveel woningen voor sloop in aanmerking komen. Maar ook dan zullen naar alle waarschijnlijkheid namen van complexen achterwege blijven. Bekendmaking daarvan zal naar alle waarschijnlijkheid relatief kort (1 à 2 jaar) voor de sloopdatum plaatsvinden. Althans, daarmee zijn momenteel met het sloopplan voor een flat in Tilburg Noord goede ervaringen opgedaan. Samen met een goed verhuisplan biedt die termijn voldoende tijd voor het uitvoeren van verantwoorde sloop.

### **Status van het wijkontwikkelingsplan**

De formele status van het wijkontwikkelingsplan is nog steeds niet helder. Het plan, dat zelf geen juridische status heeft, wordt beschouwd als onderlegger voor meer juridische plannen, zoals het bestemmingsplan.

De bedoeling is om partijen vast te leggen voor de verplichtingen die ze in het kader van het plan moeten aangaan. Daarvoor zullen convenanten en andere bindende overeenkomsten getekend worden. Belangrijk is dat iedereen inziet dat het plan formeel een gemeentelijk plan is, ook al doet de gezamenlijke totstandkoming soms anders vermoeden.

### **Planning**

In de eerste rapportage is reeds opgemerkt dat het niet halen van de planning geen ramp is, ondanks dat een (bewust geschapen) verwachting niet gerealiseerd kan worden. Het halen van de planning dient echter ondergeschikt te zijn aan de kwaliteit van de inbreng van alle betrokkenen, waaronder de bewoners. Een wijkontwikkelingsplan dat niet gedragen wordt door bewoners/belanghebbenden schiet zijn doel volledig voorbij.

### **Rol provincie en Rijk**

Op dit moment staan er grote veranderingen op stapel ten aanzien van de toekenning van rijkssubsidies; in de toekomst kan dit grote gevolgen hebben voor gemeenten.

In het kader van de GSB-visitatie bij de G15 is het voorstel gelanceerd om stadsvisies voor de toekomst te maken en om investeringsvisies (per wijk) te maken.

Dit zal door de nieuwe minister van het Grote Steden Beleid (GSB) in de vorm van "doorstartconvenanten" met de G25 worden vastgelegd. Met name de investeringsvisies zijn voor de gemeente belangrijk om in de toekomst voor rijkssubsidies in aanmerking te komen (GSB, ISV, ICES, sociale infrastructuur). Bij de toekenning van ISV-middelen gaat de provincie na 2000 een belangrijke rol spelen. Een goede uitwerking van wijkontwikkelingsplannen kan dus in de toekomst betere kansen bieden voor het binnenhalen van rijks- en provinciale subsidies.



## **6 Verslag discussiebijeenkomst d.d. 23 september 1998**

Aanwezig: gemeente Tilburg: vertegenwoordigers van het college van burgemeester en wethouders en de dienst wijkzaken, van SVW (corporatie) en van bewonersoverleggroepen/-organisatie. Daarnaast waren de onderzoekers van DSP en RIGO aanwezig.

Deze samenvatting gaat alleen in op opmerkingen omtrent het tweede opiniërende deel van het rapport. Opmerkingen over het beschrijvende deel zijn inmiddels in de tekst verwerkt.

### **Communicatie en betrokkenheid bewoners**

Wanneer het gevaar bestaat, dat door het naar achteren schuiven van de uitvoering van gevoelige maatregelen de communicatie met bewoners gaat verslappen, dan moet daar wat aan gedaan worden. Dit kan bijvoorbeeld door (harde) eisen te stellen aan de uitvoeringstermijn van maatregelen, zodat er 'altijd iets gebeurt in de wijk'. Verder zal de communicatie richting bewoners er op gericht moeten zijn dat bewoners te allen tijde het vertrouwen in wijkontwikkeling blijven houden. Dat kan door een eerlijke, open berichtgeving over de implementatie en de resultaten van de maatregelen.

Het succes van de bewonersenquête kan voor een belangrijk deel worden toegeschreven aan 'de agressieve' of persoonlijke benadering van bewoners. Die agressieve manier zal in het vervolg van het proces van wijkontwikkeling vastgehouden moeten worden.

Daarnaast wordt het van belang geacht dat de gemeente (nog meer) naar bewoners blijft luisteren. De gemeente moet zich daarbij als regisseur verbinden aan het tempo van bewoners. Dat is een belangrijke voorwaarde om het communicatietraject open te houden.

De deelname van allochtonen blijft een probleem. Zij zijn moeilijk bereikbaar en tonen niet al teveel belangstelling voor deelname aan het proces van wijkontwikkeling. Het gaat hier dus om een blijvend punt van aandacht.

### **Rol professionals**

De meningen over de betrokkenheid van de sociale partners zijn verdeeld. Opgemerkt wordt dat betrokkenheid verder gaat dan het bijwonen van de voor wijkontwikkeling in het leven geroepen overlegstructuren. De rol van ambtenaren verandert ook. Steeds meer is de ontwikkeling merkbaar waarbij ambtenaren de rol van makelaar krijgen. Dat ligt overigens in het verlengde van de wens van de gemeente Tilburg om hun medewerkers ook die rol te geven. Volgens de regels van het spel blijft de politiek echter eindverantwoordelijk. De makelaarsrol van ambtenaren is bij wijkontwikkeling meer expliciet gemaakt. Er zijn in dit verband goede ervaringen opgedaan.

Omtrent de deelname van de partijen aan het proces kan worden geconcludeerd dat dit nog al verschillend kan zijn. Met name vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt en het migrantenwerk was meer betrokkenheid wenselijk geweest. De samenwerking met politie, onderwijs (volwasseneneducatie en onderwijsvoorrangsbeleid), sociaal en de politie wordt als positief ervaren.

Voor het opbouwwerk ligt in het kader van wijkontwikkeling een stevige taak. Het mobiliseren van bewoners blijft in een dergelijk traject een belangrijke taak, waarbij ook vooral gericht moet worden gepland: wanneer wordt wie betrokken.

### **Een sociaal èn fysiek plan**

De aanwezigen nemen de opmerking ter harte dat straks in de uitvoering de balans snel door kan slaan naar de fysieke aspecten uit het plan. Juist het feit dat sociale partners wel visies maar geen uitvoeringsplannen hebben ingebracht maakt dat de nadruk al snel op fysieke ingrepen kan komen te liggen.

### **Relatie wijkbeheer - wijkontwikkeling**

De relatie tussen wijkbeheer en wijkontwikkeling blijft ook veel aandacht verdienen. In de huidige situatie zijn er links in de personele sfeer, die niet voor iedereen even duidelijk zijn. Die duidelijkheid moet echter wel worden geschapen dan wel worden verbeterd. Er wordt op gewezen dat het niet moet gaan om de schoonheid van de constructie maar om wat werkt in de dagelijkse praktijk.

### **Hoe concreet moet een wijkontwikkelingsplan zijn?**

Op dit punt blijft er een zekere spanning tussen de opstelling van de gemeente en die van de corporaties. Of het plan een toetsingskader moet zijn voor investeringen (zoals de corporaties voorstaan) of een maatregelenplan op hoofdlijnen (zoals de gemeente wil) lijkt geen groot verschil. Toch hechten partijen zeer aan deze termen.

In de fase van beschrijving en analyse is de wijk nogal op zichzelf bekeken. Met name een verkenning van de woningmarktontwikkelingen als basis voor sloopbeslissingen is pas als uitvoering van de wijkvisie gepland. Het gevaar bestaat dat in deze aanpak de analyse teveel op de wijk alleen betrekking heeft, teveel intern gericht blijft.

Met name het feit dat het toch in eerste instantie een gemeentelijk plan is, speelt hier een rol.

## **Bijlage 1    Overzicht geïnterviewde personen**

de heren A. Derix en A. Latijnhouwers, gebiedsteam Noord

de heer R. van Gorp, wethouder Volkshuisvesting, Milieu en integratie  
Wijkzaken

de heer. D. Hendricks, overlegplatform Tilburg Noord

de heren J. van Kessel en R. Penning, Stichting Verenigde Woning-  
corporaties (SVW)

## Bijlage 2 Overzicht geraadpleegde documenten

Wijkontwikkelingsplan Tilburg Noord, Dienst Wijkzaken, 14 april 1997  
Startnotitie

Tilburg Noord in beeld, 1e fase wijkontwikkelingsplan Tilburg Noord.  
Beschrijving en analyse van de wijk en kansen en bedreigingen voor  
wijkontwikkeling, gemeente Tilburg, dienst Wijkzaken, gebiedsteam Noord,  
december 1997

Wijkontwikkeling Tilburg Noord, 'Uw mening over de toekomst van Tilburg  
Noord', Priority Search Benelux, maart 1998

Tilburg Noord in Perspectief, 2e fase wijkontwikkelingsplan Tilburg Noord.  
Een visie op de sociale en ruimtelijke ontwikkeling van Noord voor de  
komende 10 tot 15 jaar, gemeente Tilburg, dienst Wijkzaken, gebiedsteam  
Noord, mei 1998

Concept Tilburg Noord in Actie, 3e fase wijkontwikkelingsplan Tilburg  
Noord. Wenselijk maatregelenprogramma op hoofdlijnen, projectgroep  
wijkontwikkelingsplan, september 1998

Startnotitie Ontwikkelingsvisie Wagnerplein en omgeving, dienst wijkzaken,  
september 1998