



Het begin van de wijk van morgen, de stand vandaag

Tweede rapportage
wijkontwikkeling
Leiden



van dijk
van soomeren
en partners

Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV

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

RIGO Research en Advies BV

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

Colofon:

Titel	Het begin van de wijk van morgen, de stand vandaag
Subtitel	Tweede rapportage wijkontwikkeling Leiden
Auteurs	Tjitse Dijkema (DSP) Erik Hagens (DSP)
Omslagontwerp	Roel Heerema, BNO (DSP)
Omslagfoto's	Gé Dubbelman (Hollandse Hoogte/zwartwitfoto) Hein Stienstra (DSP/kleurenfoto's) Tobias Woldendorp (DSP/kleurenfoto)
Datum	Amsterdam, november 1998

Inhoudsopgave

BESCHRIJVEND DEEL

1	Vooraf	3
1.1	Wijkontwikkeling	3
1.2	Onderzoek als kritische steun in de rug (vier pilots)	4
1.3	Procedure	5
1.4	Leeswijzer	5
2	Het model	7
2.1	Gekozen organisatievorm in Leiden Noord	7
2.2	Fasering en tijdsplanning	9
3	Het verloop van het proces	11
3.1	Stand van zaken	11
3.2	Verloop van het proces	11
4	Tussentijdse resultaten	15
4.1	Wijkontwikkelingsplan	15
4.2	De drie scenario's	15
4.3	Noorderfestival	18
5	De interviews	19
5.1	Inleiding	19
5.2	De geïnterviewde partijen	19
5.2.1	Dienst Milieu en Beheer	19
5.2.2	Dienst Cultuur en Educatie	20
5.2.3	Dienst Economisch en Sociale Zaken	21
5.2.4	Politie Leiden	22
5.2.5	Woningbouwverenigingen	22
5.2.6	Dienst Bouwen en Wonen	23
5.2.7	Wethouders	24
5.2.8	Bewonersvertegenwoordigers Leiden Noord	25
5.2.9	Leidse Welzijns Organisatie	25
5.3	Algemene conclusie	26
5.3.1	Inhoudelijke aspecten	26
5.3.2	Procesmatige aspecten	27
5.3.3	Financiële aspecten	27
5.3.4	Rol van provincie en rijk	28
5.3.5	De toekomst van het wijkontwikkelingsplan	28

OPINIËREND DEEL

6	Opinies van de onderzoekers	29
7	Verslag lokale bijeenkomst 24 september 1998	34
	Bijlagen	
1	Lijst van geïnterviewden	36
2	Literatuuropgave	37

1 Vooraf

Voor u ligt het tweede rapport dat is uitgebracht in het kader van de beschrijving van wijkontwikkeling in de gemeente Leiden. In september 1997 is een eerste rapport verschenen en besproken door de lokale partners in Leiden. De lokale rapportages over Leiden maken deel uit van een omvangrijker traject waarbij ook in Deventer, Groningen en Tilburg op vergelijkbare wijze onderzoek wordt gedaan (zie verder paragraaf 1.2).

1.1 Wijkontwikkeling

In diverse (grotere) gemeenten worden de laatste jaren activiteiten ontplooid op het terrein van het woon- en leefomgeving. 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 (o.b.v. 5e prestatieveld BBSH), welzijnsinstellingen, politie en bewoners;
- veiligheid: waarbij het zowel criminaliteit als sociale veiligheid betreft; belangrijke partij hierbij is politie/justitie;
- revitalisering van wijken: op aanbod sturende veranderingen door te voeren in de woningvoorraad (sloop/nieuwbouw, upgrading/herpositionering, differentiatie), de woonomgeving (variërend van aanpassingen in de woonomgeving tot grote wijzigingen in de stedenbouwkundige structuur) en/of het bedrijfstvastgoed (investeren 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: investeren in de wijk van vandaag én investeren in de wijk van morgen. We vatten ze kort samen in schema 1.1 (zie pagina 4).

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/gebruikers, 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 én 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 Someren 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 (september 1997 en 1998) waarbij elke rapportage bestaat uit een feitelijke procesbeschrijving en een opiniërend deel.

1.3 Procedure

De tweede concept-rapportage is op 24 september 1998 besproken met de direct betrokkenen in Leiden. Op basis van die bespreking en de mondelinge reacties is het rapport aangepast. Een verslag van de bijeenkomst is in het rapport als bijlage opgenomen.

Het tweede synthesesrapport zal daarna voorgelegd worden aan een forum uit andere grotere gemeenten (G21). Een vertegenwoordiger vanuit elke pilotgemeente is bij deze discussie aanwezig. De landelijke slotconferentie zal op 20 november 1998 in Leiden worden gehouden.

1.4 Leeswijzer

In september 1997 is de eerste rapportage verschenen over het wijkontwikkelingstraject in Leiden Noord. In deze rapportage zijn een typering van de wijk, de voorgeschiedenis en de visies van de betrokken organisaties op wijkontwikkeling opgenomen. Bovendien is de gekozen organisatievorm en de fasering van het proces om tot een ontwikkelingsplan te komen in het eerste rapport besproken. Om de leesbaarheid te verhogen hebben we de beschrijving van de organisatievorm en de fasering tot het wijkontwikkelingsplan weer in dit tweede rapport opgenomen. In deze tweede rapportage pakken we de draad weer op vanaf september 1997.

Het voorliggende rapport is tot stand gekomen op basis van documentanalyse en interviews.

Het proces is nog niet afgerond. De werkgroep heeft drie scenario's ontwikkeld voor Leiden Noord. Deze scenario's zijn tijdens het Noorderfestival op 6 september j.l. voorgelegd aan de bewoners van Leiden Noord. Daarbij is de keuze voor één van de scenario's gemaakt. Er wordt nu verder gewerkt aan de uitwerking van het wijkontwikkelingsplan. In die zin is deze rapportage een tijdopname. Desalniettemin ligt er ons inziens ruim voldoende materiaal om het proces van wijkontwikkeling te schetsen en de onderzoeksvragen van Leidse dimensies te voorzien.

Het rapport bestaat uit twee gedeelten: een beschrijvend en een opiniërend deel.

In hoofdstuk 2 pakken we de draad van de wijkontwikkeling in Leiden Noord op met een beschrijving van het model: de organisatie, de fasering en daarbij horende tijdsplanning van het wijkontwikkelingsproces. Er wordt in hoofdstuk 3 uitgebreid stilgestaan bij het proces van wijkontwikkeling. Begonnen wordt met het geven van een beschrijving van de stand van zaken op het moment dat begonnen wordt met de tweede periode waarover wordt gerapporteerd (half september 1997). Vervolgens worden de ontwikkelingen beschreven die zich sindsdien hebben voorgedaan tot en met het Noorderfestival. Hoofdstuk 4 beschrijft de drie scenario's die voor Leiden Noord zijn ontwikkeld. Hoofdstuk 5 geeft de uitkomsten van de interviews weer die zijn afgenomen bij diverse betrokkenen bij het proces van wijkontwikkeling in Leiden Noord. Tijdens de interviews is stilgestaan bij onder andere de inhoud van de scenario's, de procesmatige totstandkoming ervan en de toekomst van het wijkontwikkelingsplan.

Het opiniërende deel vindt u in hoofdstuk 6. Hierin zijn enkele opmerkingen en kanttekeningen van de onderzoekers opgenomen ten aanzien van het proces van wijkontwikkeling in Leiden Noord. Hoofdstuk 7 is een verslag van de lokale bijeenkomst van 24 september 1998.

Overzichten van de bestudeerde documenten en geïnterviewde personen zijn als bijlage opgenomen.

2 Het model

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe de organisatie, de fasering en de tijdsplanning van de wijkontwikkeling Leiden Noord in eerste instantie worden ingevuld. Deze 'uitgangssituatie' wordt hier wederom beschreven (net als in de eerste rapportage) om een goede vergelijking tussen de verwachting vooraf en de werkelijke situatie mogelijk te maken.

2.1 Gekozen organisatievorm in Leiden Noord

Uit het plan van aanpak wijkontwikkeling Leiden Noord blijkt dat voor de organisatie rond het wijkontwikkelingsplan is gekozen voor een getrapte constructie in de vorm van een stuurgroep, een werkgroep en in de wijk een klankbordgroep. Voorwaarde is dat alle betrokken organisaties op het juiste niveau aan overleg (kunnen) deelnemen, zonder dat hierdoor een onwerkbaar groot geheel ontstaat. Bij de start is voor de onderstaande organisatievorm gekozen. Bij het niet goed functioneren van deze organisatie was er de mogelijkheid om deze aan te passen. De organisatievorm ziet er in schema als volgt uit:

Schema 2.1 Organisatie wijkontwikkelingstraject

	Opdracht	Vertegenwoordiging	Vergaderfrequentie
Stuurgroep	Aansturen, opdrachtverlenen en toetsen	twee wethouders: volkshuisvesting/ruimtelijke ordening, en werk/sociale zaken/ wijkbeheer dienstdirecteuren Bouwen en Wonen, Milieu en Beheer, Cultuur en Educatie Corporatie-directeuren (2 tot 4) Leidse Welzijns Organisatie (1) wijkgroep Leiden Noord (1), politie, projectleider/procesmanager, bewonersvertegenwoordiger	1 x per 6 weken
Werkgroep	Inventariseren, uitwerken en prioriteren	Vier diensten, woningcorporaties, politie, LWO, voorzitter wijkgroep, communicatie-medewerker, projectleider/procesmanager	1 x per 2/3 weken
Klankbordgroep	wederzijds informeren, meedelen en adviseren	Bewoners, ondernemers/ winkeliers en professionals uit Leiden Noord (via wijkgroep Sociale Vernieuwing Leiden Noord)	1 x per 6 weken

De taken van de drie genoemde groepen lichten we hieronder kort toe: In de *stuurgroep* zijn belanghebbende participanten op bestuurlijk/directieniveau vertegenwoordigd. Op verzoek van de wijkgroep is gaande de rit ook een bewonersvertegenwoordiger toegevoegd. Tegelijkertijd met het vaststellen van het Plan van Aanpak hebben deze partijen ook een intentieovereenkomst ondertekend met betrekking tot het gezamenlijk opstellen van het wijkontwikkelingsplan Leiden Noord. Het is de bedoeling dat na afronding en vaststelling van het wijkontwikkelingsplan een samenwerkingsovereenkomst wordt gesloten om dit plan in de komende jaren ook gezamenlijk uit te voeren. Gedurende het traject zal de stuurgroep vooral tot

taak hebben om aan te sturen op zowel planning als inhoud. In de *werkgroep* zitten de meest betrokken participanten op beleidsniveau; de omvang van deze groep is ongeveer twaalf personen. De gemeentelijke diensten (Bouwen en Wonen, Milieu en Beheer, Cultuur en Educatie, Economische en Sociale Zaken) worden in de werkgroep elk door één of twee medewerkers vertegenwoordigd, die tevens verantwoordelijk zijn voor de interne afstemming binnen de betreffende dienst. In voorkomende gevallen worden specialisten op ad hoc-basis uitgenodigd om deel te nemen aan de werkgroep. De woningcorporaties laten zich in de werkgroep vertegenwoordigen door twee personen. Overige externe organisaties (LWO en politie) zijn gevraagd met één vertegenwoordiger aan de werkgroep deel te nemen. In de loop van het proces kunnen eventueel per onderwerp of deelgebied aparte subwerkgroepen worden opgezet. De inbreng van bewoners is in de eerste plaats georganiseerd door middel van een *klankbordgroep*. Deze wordt gevraagd om hun specifieke (ervarings-)deskundigheid in te brengen. Om te voorkomen dat een extra overlegstructuur op wijkniveau moet worden opgezet, is de bestaande wijkgroep Sociale Vernieuwing Leiden Noord als klankbordgroep aangewezen. In deze wijkgroep zitten vertegenwoordigers vanuit bewonerscomité's. Dit neemt niet weg dat gaande het proces ook andere communicatie-activiteiten voor bewoners en overige belanghebbenden in de wijk moeten worden opgezet. Gedacht wordt aan het houden van informatiebijeenkomsten per deelgebied en het uitbrengen van een nieuwsbrief. De klankbordgroep brengt over het verloop van het proces en de inhoud van het concept-wijkontwikkelingsplan een advies uit aan de stuurgroep. De overleggen en het uiteindelijke advies vervangen uiteraard niet de reguliere inspraakprocedures rond het wijkontwikkelingsplan.

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

Daarnaast wordt in het plan van aanpak ook ingegaan op de personele capaciteit, die nodig is voor het vervaardigen van het wijkontwikkelingsplan. Gedurende de uitwerking van het wijkontwikkelingsplan zal een gemiddelde inzet van 1 fte per dienst noodzakelijk zijn. Ook andere betrokken organisaties zullen in voldoende mate capaciteit moeten vrijmaken. Voor de woningbouwverenigingen en de LWO kan als richtlijn een inzet van 0,5 fte worden aangehouden. Daarnaast is een fulltime projectleider (al of niet in combinatie met een extern procesmanager), een parttime communicatie-medewerker en administratieve ondersteuning noodzakelijk.

Direct bij de vaststelling van het Plan van Aanpak is door de stuurgroep aangegeven dat er duidelijkheid moet komen over de wijze waarop bewoners en belanghebbenden in Leiden Noord worden betrokken bij het opstellen van een wijkontwikkelingsplan. Dit is vastgelegd in een samenwerkingsprotocol met de wijkgroep Sociale Vernieuwing Leiden Noord. In Leiden Noord wordt bij de totstandkoming van de plannen gewerkt volgens de

uitgangspunten van de publieke co-productie. Dit houdt in dat bewoners in alle fasen van het planproces betrokken zijn en invloed kunnen uitoefenen op het planproces. De inbreng van de bewoners wordt gedurende het gehele proces serieus genomen en wordt niet gezien als een soms lastige, laatste hindernis voor de definitieve besluitvorming. Een dergelijke aanpak kost in eerste instantie tijd, geld en energie. De verwachting is echter dat een nauwe betrokkenheid van de bewoners bij de planvorming een beter wijkontwikkelingsplan oplevert en tevens zorgt dat er een beter draagvlak in de wijk ontstaat voor de uitvoering van het plan.

Bij de bespreking van het protocol voor bewonersparticipatie ('samenwerkingsprotocol') is door de wijkgroep het verzoek ingediend om behalve de voorzitter, ook een bewonersvertegenwoordiger af te vaardigen in de stuurgroep. De stuurgroep heeft ingestemd met dit verzoek. Vanaf de ondertekening van het protocol heeft een bewoner zitting in de stuurgroep.

2.2 Fasering en tijdsplanning

Voor de ontwikkeling van een strategische visie kiest men voor een proces in 4 stappen. De indeling in fasen en de bijbehorende tijdsplanning zien er, in eerste instantie, als volgt uit:

Schema 2.2 Planning wijkontwikkelingstraject Leiden Noord

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

In het plan van aanpak wordt geconstateerd dat de planvorming onder een redelijk zware tijdsdruk wordt gezet. Het tijdspad is haalbaar, maar alleen met een grote inzet van alle betrokkenen. Uiteraard mag deze strakke tijdsplanning niet ten koste gaan van de kwaliteit van de communicatie met bewoners/belanghebbenden in de verschillende fasen van het proces.

In het onderstaande schema is een vergelijking gemaakt tussen de tijds-

planning die van te voren in het plan van aanpak werd opgesteld en de werkelijke tijd die uitgetrokken is voor de desbetreffende fase.

Schema 2.3 Tijdpad

Fase	volgens planning	in werkelijkheid
0	voorbereiding: juli en augustus 1997; afronding 15 sept.	voorbereiding: juli en augustus 1997; afronding 15 sept.
1	inventarisatie en analyse: september en oktober 1997; afronding met deelrapport	1A: cijfers en metingen (werkgroep): september tot en met december 1997 1B: wijkinventarisatie (wijkcafés, excursies, straatcontactpersonenoverleg, e.d.): januari tot en met maart 1998
2	scenario-ontwikkeling: november 1997 tot januari 1998; afronding met voortgangsbesluit door SG en de achterbannen daarvan	2A: scenario-ontwikkeling: april tot en met juni 1998 2B: achterban toetsing: augustus en september 1998
3	uitwerking plan: januari tot april 1998; afronding concept-eindrapportage	uitwerking plan: september tot en met december 1998
4	besluitvorming: mei en juni 1998; afronding WOP Leiden Noord	besluitvorming: januari tot en met maart 1999

Uit de tabel kan geconcludeerd worden dat het niet mogelijk bleek om het proces volgens de vooraf gestelde tijdsplanning te laten verlopen. In de eerste rapportage is reeds aangegeven dat het niet halen van de planning geen ramp is. Het halen van de planning dient ondergeschikt te zijn aan de kwaliteit van de inbreng van alle bewoners/belanghebbenden.

Voor het niet halen van de tijdsplanning is een aantal redenen aan te voeren. Ten eerste is veel intensiever richting de wijk (belanghebbenden) gecommuniceerd dan vooraf gepland. De plannen zijn op verschillende momenten teruggekoppeld naar diverse doelgroepen in de wijk. Deze uitgebreide rondgang langs de verschillende betrokkenen heeft relatief veel tijd gekost. Hierdoor hoopt de gemeente het draagvlak voor en de kwaliteit van de plannen te vergroten.

Ten tweede is in de loop van het proces door de stuurgroep besloten om de scenario's niet alleen aan de werkgroep voor te leggen, maar ook aan de gehele wijk. Hierdoor moest er veel tijd en energie worden gestoken in de communicatie van de scenario's naar de wijk toe. Door deze werkwijze hadden de belanghebbenden de mogelijkheid om in een breed perspectief mee te denken over de toekomst van de wijk.

3 Het verloop van het proces in Leiden

In de eerste rapportage is het verloop van het proces beschreven tot half september 1997. Alvorens verder wordt gegaan met de ontwikkelingen die zich vanaf die tijd hebben voorgedaan, zal een korte beschrijving worden gegeven van de stand van zaken rond half september.

3.1 Stand van zaken

De eerste bijeenkomsten van de stuurgroep en de werkgroep (in volledige samenstelling) en klankbordgroep (wijkgroep sociale vernieuwing Leiden Noord) hebben eind augustus en begin september 1997 plaats gevonden. Tijdens het eerste overleg van de wijkgroep sociale vernieuwing (28 augustus 1997) is het "plan van aanpak Wijkontwikkeling Leiden Noord" toegelicht en zijn de ideeën en reacties verzameld. Het eerste overleg van de werkgroep in volledige samenstelling (4 september 1997) hield zich bezig met een inhoudelijke discussie over de toekomst van Leiden Noord. Tevens werd tijdens deze bijeenkomst de organisatie voor het opstellen van de eerste deelrapportage 'Inventarisatie en wijkanalyse' op poten gezet. In het eerste overleg van de stuurgroep in volledige samenstelling (15 september 1997) is het plan van aanpak vastgesteld en is de intentie-overeenkomst door de gemeente, de woningbouwverenigingen, de Leidse Welzijnsorganisatie en de politie ondertekend om gezamenlijk het wijkontwikkelingsplan te gaan opstellen.

Dit is het uitgangspunt aan het begin van de tweede fase van de analyse van de proces van wijkontwikkeling in Leiden Noord.

3.2 Verloop van het proces

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

Schema 3.1 Vergader-schema

Datum	Overleg	Doelstelling
9 oktober 1997	overleg klankbordgroep	bespreking stand van zaken t.a.v. Grote Steden Beleid en diverse ontwikkelingen in de wijk en bespreking concept begroting
11 november 1997	overleg werkgroep	bespreking laatste versies van hoofdstukken deelrapport wijkinventarisatie
27 november 1997	overleg stuurgroep	eerste bespreking van conceptrapport wijkinventarisatie en bespreking protocol bewonersparticipatie
27 november 1997	overleg klankbordgroep	bespreking conceptrapport wijkinventarisatie en analyse
4 december 1997	overleg werkgroep	bespreking conceptrapport wijkinventarisatie en discussie m.b.t. protocol bewonersparticipatie
20 januari 1998	overleg werkgroep	discussie over de toekomstvisie/scenario's

23 januari 1998	overleg stuurgroep	presentatie stedenbouwkundige analyse, eerste discussie over toekomstvisie Leiden Noord en besluit t.a.v. samenwerkingsprotocol.
3 februari 1998	overleg werkgroep	presentatie Keurmerk Veilig Wonen en verdere discussie m.b.t. wijkvisie
3 februari 1998	overleg klankbordgroep	ondertekening samenwerkingsprotocol door twee wethouders en twee bewonersvertegenwoordigers (namens de werkgroep)
26 februari 1998	werkbezoek	stuurgroep, werkgroep en klankbordgroep naar Zuilen (Utrecht).
12 maart 1998	overleg werkgroep	presentatie resultaten wijkgesprekken en presentatie en discussie over sociaal-maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkelingen
13 maart 1998	overleg stuurgroep	toelichting resultaten wijkgesprekken en presentaties deelvisies
19 maart 1998	overleg klankbordgroep	bespreking voortgang communicatie activiteiten
8 april 1998	overleg werkgroep	presentatie en discussie over deelplan Suriname/Antillenstraat en Lage Rijndijk
23 april 1998	overleg klankbordgroep	bespreking eerste concept toekomstvisie
24 april 1998	overleg stuurgroep	verslag wijkgesprekken, bespreking eerste concept toekomstvisie Leiden Noord en discussie over scenario's
28 april 1998	overleg werkgroep	bespreking toekomstvisie Leiden Noord en discussie over de drie scenario's
26 mei 1998	overleg werkgroep	bespreking tweede concept toekomstvisie Leiden Noord en uitwerking deelprojecten WOP
29 mei 1998	overleg stuurgroep	bespreking tweede concept toekomstvisie Leiden Noord en presentatie deelplan Suriname/Antillenstraat
11 juni 1998	overleg klankbordgroep	discussie naar aanleiding van de scenario's
23 juni 1998	overleg werkgroep	presentatie informatie voor WOP, discussie over toekomstscenario's en invulling project-sjablonen
3 juli 1998	overleg stuurgroep	vaststelling drie toekomstscenario's en voorbereiding Noorderfestival (Wijkmanifestatie)
18 augustus 1998	overleg werkgroep	behandeling van de diverse deelnotities en voorbereiding Noorderfestival
20 augustus 1998	overleg klankbordgroep	betrokkenheid van de wijk bij Noorderfestival
1 september	raadscommissie	presentatie van het proces en stand van zaken ten aanzien van het wijkontwikkelingsproces

In de maanden september tot en met december 1997 is door de leden van de werkgroep gewerkt aan de inventarisatie en analyse van de wijk Leiden Noord uitmondend in een rapportage. De rapportage vormt als het ware het "huiswerk" van gemeentelijke diensten en instellingen om samen met betrokkenen in de wijk een toekomstvisie voor de wijk op te kunnen stellen.

De rapportage geeft ten eerste een beschrijving en een analyse van de huidige situatie op stedenbouwkundig, sociaal-economisch en ruimtelijk gebied. Er wordt ten tweede een inventarisatie gemaakt van reeds bestaande grotere en kleinere projecten. In januari 1998 is er een definitieve versie uitgekomen van de inventarisatie en analyse over Leiden Noord.

Direct bij het vaststelling van het Plan van Aanpak is door de stuurgroep aangegeven dat er duidelijkheid moet komen over de wijze waarop bewoners en belanghebbenden in Leiden Noord worden betrokken bij het opstellen van een wijkontwikkelingsplan. Daarom is er in september 1997 begonnen met het opstellen van het protocol met betrekking tot de bewonersparticipatie ('het samenwerkingsprotocol'). Hierin wordt beschreven hoe de participatie van de bewoners in het proces vorm zal krijgen. Bij de bespreking van het protocol wordt door de wijkgroep het verzoek ingediend om naast de wijkgroepvoorzitter ook een bewonersvertegenwoordiger in de stuurgroep af te vaardigen. De stuurgroep reageert positief. Het protocol voor bewonersparticipatie is op 3 februari 1998 door de wethouders (namens de stuurgroep) en twee bewonersvertegenwoordigers (namens de wijkgroep) ondertekend.

In april 1998 verschijnt een verslag met daarin de uitkomsten van de communicatie-activiteiten die hebben plaatsgevonden in de maanden december 1997, januari, februari en maart 1998 om instanties, belanghebbenden en bewoners te betrekken bij de toekomstvisie voor Leiden Noord. Op vele manieren is met de belanghebbenden en bewoners gecommuniceerd; dit gebeurde door middel van straatcontactpersonenoverleg, de huis-aan-huis verspreiding van 6.000 nieuwjaarskaarten, wijkcafés en speciale bijeenkomsten voor jongeren/kinderen, ouderen, allochtonen en ondernemers.

In het onderstaande schema zijn de verschillende communicatie-activiteiten die zijn ondernomen weergegeven.

Schema 3.2 Communicatie-activiteiten-schema

Datum	Doelgroep/overleg	Activiteit
11 december 1997	informatie-avond voor straatcontactpersonen en leden van wijkcomitees	presentatie van inventarisatie
17 december 1997	informatie-avond voor straatcontactpersonen en leden van wijkcomité's	discussie over verschillende onderwerpen, o.a. werkgelegenheid, voorzieningen, veiligheid
29 december 1997	alle inwoners van Leiden Noord	huis aan huis verspreiding van ongeveer 6.000 nieuwjaarskaarten
9 februari 1998	ouderenbijeenkomst (55 +)	presentatie van inventarisatie
13 februari 1998	eerste wijkcafé in zwembad de Zijl	discussie over stellingen ten aanzien van het WOP
16 februari 1998	ouderenbijeenkomst (55 +)	discussie over verschillende onderwerpen, o.a. veiligheid en voorzieningen o.l.v. burgemeester
25 februari 1998	Marokkaanse bewoners	informatie-avond
4 maart 1998	jeugd	afsluiting projectweek (i.s.m. de basisscholen); prijsuitreiking beste tekening toekomstige wijk

9 maart 1998	allochtone organisaties	discussie over onderwerpen die werden aangedragen op de informatie-avond voor Marokkaanse bewoners
17 maart 1998	instellingenoverleg	gesprek over het WOP aan de hand van vijf stellingen
17 maart 1998	Turkse bewoners	informatie-avond
22 maart 1998	jongeren	talkshow; gesprek naar aanleiding van een enquête over het WOP
23 maart 1998	ondernemers	gesprek met ondernemers (winke- liers/ bedrijven)
27 maart 1998	tweede wijkcafé in Groen- oord	thema: jeugd
8 mei 1998	derde wijkcafé in volkstui- nenpark "Ons Buiten"	thema: groen
5 juni 1998	vierde wijkcafé bij VV Rodenburg	thema: sport en spel
5 en 6 september 1998	Noorderfestival	informatiemarkt, muziek en discus- siebijeenkomst over WOP; bewoners kunnen voor één van de scenario's kiezen

Na de vaststelling van het eerste deelrapport 'wijkontwikkelingsplan Leiden Noord - deel 1: inventarisatie en analyse' in januari 1998 wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een toekomstvisie. In deze toekomstvisie wordt in de eerste plaats een korte samenvatting gegeven van de uitkomsten uit de inventarisatie. Vervolgens worden drie hoofddoelen (conform het Plan van Aanpak) geformuleerd. Om de gedachtevorming en de discussie rond het wijkontwikkelingsplan Leiden Noord te stimuleren zijn drie scenario's ontwikkeld waarbij het begrip differentiatie van woningen/bewoners centraal staat. Daarbij is gekeken welke gevolgen verschillende beleidskeuzes hebben op de wijk als geheel.

In eerste instantie was het de bedoeling om de scenario's in de projectvergaderingen (stuurgroep, werkgroep, klankbordgroep) als discussieleidraad te gebruiken. Later is echter door de stuurgroep besloten om de scenario's ook aan de wijk voor te leggen. Dat is uiteindelijk gebeurd tijdens het Noorderfestival.

Op 5 en 6 september 1998 is er in het Noorderpark het Noorderfestival georganiseerd. De drie scenario's voor de wijk werden tijdens dit festival gepresenteerd. Bewoners konden een keuze maken uit één van de drie scenario's. Mede op basis van de uitkomsten van de scenariokeuze die deze manifestatie heeft opgeleverd, wordt door de stuurgroep (na consultatie van de achterbannen) een keuze worden gemaakt voor het voorkeursscenario.

4 Tussentijdse resultaten

Het proces van wijkontwikkeling bevindt zich op dit moment in een fase waarin een keuze moet worden gemaakt uit drie scenario's. Het voorkeurs-scenario zal dienen als basis voor het wijkontwikkelingsplan. In dit hoofdstuk zal eerst een beschrijving worden gegeven van het begrip wijkontwikkelingsplan. Wat houdt een wijkontwikkelingsplan in Leiden eigenlijk in? Vervolgens worden de drie scenario's die zijn ontwikkeld voor Leiden Noord tegen het licht gehouden.

4.1 Wijkontwikkelingsplan

In een wijkontwikkelingsplan wordt, volgens de gemeente Leiden, een integrale en gebiedsgerichte visie uitgewerkt, die gericht is op het structureel verbeteren van het functioneren van de wijk in de toekomst en het tegengaan van ongewenste ontwikkelingen op langere termijn. In dat opzicht onderscheidt wijkontwikkeling zich van wijkbeheer, dat met name gericht is op het oplossen van concrete knelpunten in de wijk en het vergroten van de leefbaarheid op korte termijn. Voor het wijkontwikkelingsplan moeten diverse ontwikkelingen (fysieke, sociale, economische ontwikkelingen) in de wijk in onderlinge samenhang worden geanalyseerd en aangepakt. Een wijkontwikkelingsplan vormt als het ware een kristallisatiepunt tussen enerzijds de stedelijke visies en prioriteiten (top-down) en anderzijds de specifieke kenmerken en toekomstperspectieven van de wijk (bottom-up).

Het opstellen van een wijkontwikkelingsplan kan nooit alleen een verantwoordelijkheid van een gemeente zijn, vindt men in Leiden. Ook andere partijen en organisaties (woningbouwverenigingen, welzijnsorganisaties, ondernemers en natuurlijk bewoners) zullen betrokken moeten worden bij het opstellen van een wijkontwikkelingsplan. Een dergelijke ambitie stelt hoge eisen aan de inzet en de samenwerking tussen de betrokken partijen.

4.2 De drie scenario's

Om tot een wijkontwikkelingsplan te komen en de discussie daarover te structureren zijn drie scenario's ontwikkeld. Het doel van de scenario's is om de uiteindelijke keuzes voor de definitieve aanpak te structureren en de gevolgen ervan te toetsen. Het zijn geen uitgewerkte plannen maar discussie modellen die moeten helpen bij de keuze voor de gewenste ontwikkeling in Leiden Noord.

De scenario's voor de Leiden Noord spitsen zich toe op drie aspecten: fysieke, sociale en economische aspecten. Er is voor de scenario's een onderscheid gemaakt in drie "categorieën van aandacht": de *sociaal economische positie van zowel de bewoners als de wijk, de woonmilieus (woningen plus de woonomgeving)* en de *sociale samenhang onder bewoners*. Deze indeling in drie categorieën sluit goed aan bij de indeling in fysiek, sociaal en economische aspecten.

Zoals bij de scenario-methode gebruikelijk is, is ook hier eerst een nul-scenario ontwikkeld. Hierin worden de trends weergegeven die zich op dit moment, op deze drie bovengenoemde gebieden, voordoen in de wijk. Opvallende kenmerken van de wijk op het economische gebied zijn: het door kansarmen in de wijk niet profiteren van de economische vooruitgang, het afnemen van het draagvlak voor economische functies in de wijk en het niet op de arbeidsmarkt aansluiten van de opleiding en sociale vaardigheden van jongeren.

Op het gebied van het woonmilieu zijn de volgende trends waarneembaar: een toenemende gebruiksdruk op de openbare ruimte in de wijk, een woningvoorraad die voor een deel niet goed aansluit op de veranderende woonwensen van de bewoners en een toenemend onveiligheidsgevoel en overlastsituaties.

De sociale samenhang onder bewoners in de wijk verandert zichtbaar; dit is afleesbaar aan de marginalisering van jeugdgroepen, de fragmentatie van de sociale cohesie tussen bepaalde diverse groepen en de afname van de zelfredzaamheid en daaraan verbonden de toename van de hulpvraag. Deze ontwikkeling die er voor kan zorgen dat de wijk in een neerwaartse spiraal raakt, moeten gekeerd worden. De aanpak die hier voor wordt gekozen is geformuleerd in een aantal kerndoelen.

Deze kerndoelen die de basis vormen voor de scenario's zijn even vanzelfsprekend als doeltreffend geformuleerd, namelijk het verbeteren van de economische positie, het creëren van een aantrekkelijk woonmilieu en het versterken van de sociale samenhang tussen de bewoners. De drie scenario's beogen deze doelen te bereiken; zij het dat elke scenario een bepaald accent draagt. De scenario's zien er als volgt uit:

Scenario A: het perspectief

Dit scenario richt zich primair op het zorgdragen voor instandhouding van de goedkope woningvoorraad in de wijk. In dit scenario blijft Leiden Noord primair een 'lage-inkomenswijk' en ontstaat er in toenemende mate een menging van diverse leefstijlen. De nadruk in dit scenario ligt bij de huidige bewoners als sociale groep/sociale klasse. De focus op de huidige bewoners is terug te vinden in de geformuleerde ingrepen en doelen.

De sociaal economische positie van de wijk en de bewoners zal verbeterd moeten worden door het doen van een viertal ingrepen/maatregelen, te weten:

- intensieve trajectbegeleiding van werklozen naar werk/scholing (reguliere en gesubsidieerde arbeid, vrijwilligerswerk, etc.);
- aanbieden van kleinschalige werkruimte en andere faciliteiten voor startende ondernemers in de wijk (marginaal ondernemerschap);
- laaggeschoold werk bij omliggende kantoren en bedrijfsterreinen reserveren voor werklozen uit Leiden Noord (social return);
- schoolverzuim van leerlingen verminderen en schoolprestaties verbeteren.

Een aantrekkelijk woonmilieu tracht men te bereiken door de volgende doelen/ingrepen:

- zorgen voor intensief beheer van de openbare ruimte en het groen (onderhoud, reparatie en reiniging);
- complexgewijze inzet van huismeesters en buurtconciërges;
- intensiveren van formeel toezicht op straat en in het Noorderpark en omgeving;
- kwantitatief en kwalitatief op peil houden van goedkope woningvoorraad.

De sociale samenhang tussen de bewoners zal in dit scenario versterkt worden door de volgende ingrepen:

- intensieve coaching / begeleiding van kansarme jongeren;
- versterken van de maatschappelijke zorg en hulpverlening;
- onderling duidelijke afspraken maken over het samenleven in straat, flat of buurt.

Scenario B: de balans

Dit scenario zou grof gezegd gekenmerkt kunnen worden als: bouwen voor de buurt. Dit scenario is er namelijk op gericht om de wijkbewoners met een stijgend of een hoger inkomen te behouden voor de buurt. Een probleem in Leiden Noord is namelijk dat bewoners die de financiële mogelijkheden hebben om te verhuizen uit de wijk, dat vaak ook doen. Dit scenario wil een betere doorstroming binnen de wijk. Dit wil men o.a. bereiken door op bepaalde plekken goedkope woningen te vervangen door nieuwbouw. Omdat het hierbij gaat om bescheiden aantallen nieuwe woningen gaat, zal het karakter van de wijk hierdoor niet sterk veranderen.

Vertaald in (sociaal-economische) maatregelen/ingrepen ziet dit scenario er als volgt uit:

- vasthouden van huishoudens met stijgende inkomens binnen de wijk;
- reguliere trajectbegeleiding van werkloze wijkbewoners;
- mogelijkheden voor beroepsgerichte opleidingen (Buurtacademie).

Het aantrekkelijker maken van het woonmilieu wil dit scenario bereikt door middel van de volgende doelen:

- differentiatie van de woningvoorraad door gerichte ingrepen (o.a. samenvoegen van kleine woningen, casco-huur);
- meer ruimte scheppen in de wijk voor groen, recreatie en ontmoeting;
- terugdringen van overlast / onveiligheid van rijdend en stilstaand verkeer.

De sociale samenhang tussen de bewoners dient versterkt te worden door de volgende maatregelen:

- opzetten van recreatieve activiteiten voor de jeugd;
- stimuleren van burenhulp en ouderbetrokkenheid;
- kennismaking met andere culturen bevorderen.

Scenario C: de metamorfose

Zoals de naam reeds doet vermoeden is dit het meest vergaande scenario. In dit scenario wordt ingezet op differentiatie van de woningvoorraad door het vervangen van goedkope door duurdere woningen. Men hoopt hierbij op de instroom van meer draagkrachtige huishoudens. Dit scenario heeft gevolgen voor de huidige bevolkingssamenstelling van de wijk. Een deel van de bewoners uit de goedkope voorraad moet namelijk elders in de stad/regio worden geherhuisvest. De toekomstige bevolkingssamenstelling wordt hierdoor evenwichtiger.

Voor dit scenario worden de volgende economische doelen gesteld:

- instroom van sociaal economisch sterkere groepen;
- versterken van bedrijvigheid en economische functies in de wijk.

Het creëren van een aantrekkelijk woonmilieu moet bereikt worden aan de hand van vier gestelde doelen:

- herontwikkelen van (delen van de) hoogbouw rond de Willem de Zwijgerlaan;
- ecologische structuur en groenvoorzieningen in de wijk versterken;
- ontwerpen van autoluwe en verkeersveilige woongebieden;
- plannen van een stedelijke of regionale publiekstrekker in Noord (cultuur, sport, markt).

Er zal getracht worden de sociale samenhang tussen bewoners te versterken door middel van:

- het versterken van de contacten tussen jongeren en ouderen;

- het versterken van buurtrelaties;
- de integratie binnen scholen, voorzieningen en instellingen;
- het bevorderen en ondersteunen van vrijwilligerswerk.

4.3 Noorderfestival

Door middel van de huis aan huis verspreiding van de Noorderfestival-krant werden bewoners en belanghebbenden geattendeerd op het Noorderfestival (een festival voor de bewoners van Groennoord, Noorderkwartier en de Kooi, samen Leiden Noord). De drie scenario's zijn tijdens het festival (5 en 6 september 1998) op verschillende manieren gepresenteerd. Er is een video gemaakt waarop de scenario's worden uitgelegd. Ook was er een toneelgezelschap die in een voorstelling de scenario's uitbeelde. Tijdens het festival konden bewoners en belanghebbenden hun voorkeur uitspreken voor één van de scenario's. Er werd een duidelijke voorkeur uitgesproken voor scenario B, getiteld 'Balans'.

De stuurgroep en de wijkgroep hebben besloten om de toekomstvisie uit te werken in de richting van het scenario 'Balans'.

5 De interviews

5.1 Inleiding

Om een goed beeld te krijgen van het wijkontwikkelingstraject in Leiden Noord zijn negen face-to-face interviews afgenomen bij betrokkenen bij het proces. Belangrijk hierbij was dat alle (betrokken) groepen uitgebreid aan het woord zouden komen. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit de interviews weergegeven. Er wordt onder andere stil gestaan bij de vooraf gestelde doelstellingen, de interne en externe samenwerking, de organisatiestructuur en de toekomst van het wijkontwikkelingsplan in Leiden. Er wordt eerst verslag gedaan van de afzonderlijke interviews. Hierin wordt vooral aandacht besteed aan opvallende uitkomsten. Nadrukkelijk dient vermeld te worden dat het geen volledige weergave is van de interviews. De algemene conclusies (per onderwerp) worden in paragraaf 5.3 weergegeven. Voorafgaande aan de interviews en na afloop heeft overleg plaatsgevonden met de procesmanager.

5.2 De geïnterviewde partijen

Met alle betrokken organisaties zijn in juli/augustus 1998 uitgebreide interviews gehouden. Op deze plaats willen wij benadrukken dat in de volgende verslagen niet alle informatie wordt weergegeven die op tafel is gekomen. Bepaalde meningen die door (bijna) iedereen worden onderschreven worden niet aangehaald in deze paragraaf, maar zijn verwerkt in paragraaf 5.3.

5.2.1 Dienst Milieu en Beheer

Volgens de dienst M&B wordt er gepoogd om alle aspecten (fysiek, sociaal en economisch) mee te nemen; zij vinden dat de aspecten evenwichtig in de scenario's naar voren komen.

De vooraf gestelde doelstellingen komen in de scenario's naar voren, al zijn ze natuurlijk nog wel redelijk abstract. Integratie van bevolkingsgroepen blijkt een moeilijk onderwerp. Er wordt bij deze doelstelling de kanttekening gemaakt dat je ook kunt kiezen voor 'niet-integratie'. Een voordeel hiervan is dat bepaalde problemen zich niet voordoen. De sociale cohesie die in Leiden Noord zeker aanwezig is, blijft hierdoor intact.

De sector wijkbeheer, binnen de dienst Milieu en Beheer, heeft een jarenlange ervaring met het wijkgericht werken en daardoor ook met het betrekken van externe partners en bewoners. Het gaat om een manier van werken, die behoort bij een integraal proces. Bij de dienst Bouwen en Wonen is men gewend aan het denken op de lange termijn. De Leidse Welzijnsorganisatie is eveneens bekend met deze werkwijze. Bij de dienst Cultuur en Educatie is hier nagenoeg nog geen sprake van. Zij raken echter steeds beter bekend met deze werkwijze.

Er is over het algemeen een evenwichtige inbreng van iedereen. Het proces wordt als heel integraal gezien (partijen keken over hun schotten heen). Hierdoor is een bepaalde dynamiek ontstaan; er wordt van diverse zijden tegen een probleem aangekeken.

Het Wijkontwikkelingsplan Leiden Noord liep parallel met de start van het Grote Stedenbeleid in Leiden. Op landelijk niveau moest Leiden als het ware op een rijdende trein springen, omdat Leiden zich als laatste stad heeft aangesloten bij het pilotproject en er in de andere drie pilotsteden inmiddels gestart was. Bovendien waren de andere drie pilotsteden al 1 tot 1,5 jaar bezig met het Grote Stedenbeleid voordat de pilot Wijkontwikkeling werd gestart. In het begin moest er snel een commitment komen in het Gemeen-

telijk Management Team (GMT). De organisatiestructuur is gaande het proces verder opgetuigd; de basis van een samenstellen van een stuurgroep, werkgroep en klankbordgroep en wie daar zeker in zouden moeten zitten was echter al snel gelegd (september 1997). De discussie over de visie was in het begin erg versnipperd.

Het voornaamste punt van aandacht ten aanzien van de organisatie vindt men de breedte van de stuurgroep; er zitten veel mensen in op hoog niveau en is daardoor moeilijk bij elkaar te krijgen voor bijeenkomsten. Een ander punt van aandacht was dat door het bovengenoemde tijdgebrek in de aanvangsfase de stuurgroep, de werkgroep en de klankbordgroep te weinig tijd hadden om een "eigenheid" te kweken.

Volgens deze dienst is het nog afwachten of een echt draagvlak aanwezig is bij de externe organisaties; de externen denken wel mee in het planproces, maar de discussie over de aanpak van problemen op het eigen vakgebied worden vaak vermeden. Een consequentie hiervan is dat partijen niet zo vaak het (financiële) voortouw nemen. In dit verband de volgende quote: "wijkgericht werken is één, maar wijkgericht denken *en* investeren is twee!" Tevens kan worden opgemerkt dat er financieel nog grote onduidelijkheid bestaat. De dienst Milieu en Beheer spreekt de hoop uit dat het Wijkontwikkelingsplan (WOP) gaat leiden tot betere investeringen en dat door het WOP beter sturing kan worden gegeven aan de richting die je op wil. Ze hopen ook dat wijkontwikkeling in andere gebieden van start gaat en dat de gestelde doelen worden bereikt (bijv. minder werkloosheid).

5.2.2 Dienst Cultuur en Educatie

De scenario's hanteren alle als uitgangspunt het ingrijpen in de fysieke woon- en leefomgeving. Een dergelijk uitgangspunt kan goed als breekijzer dienen om een aantal zaken op wijkniveau in gang te zetten; er dient echter voor gewaakt te worden dat de fysieke invalshoek niet de boventoon gaat voeren. In die zin dienen de scenario's getoetst te worden aan de uitgangspunten van het wijkontwikkelingsplan: investeren op zowel fysiek, economisch en sociaal terrein. De inzet op deze terreinen zal per scenario verschillen, het handhaven van de status quo van Noord (scenario A) vergt immers een andere uitwerking van 'sociaal investeren' dan bijvoorbeeld scenario C (metamorfose). Dit is natuurlijk ook van toepassing op investeringen op fysiek en economisch terrein. Er dient dus voortdurend sprake te zijn van een integrale afweging zowel tussen de scenario's onderling als tussen investeringen op eerder genoemde terreinen. In die zin is er in het wijkontwikkelingsplan voortdurend aandacht voor deze afwegingen en komt de integrale aanpak duidelijk naar voren.

Met betrekking tot de organisatiestructuur rond het wijkontwikkelingsplan heeft de dienst C&E de indruk dat een structuur van werkgroep, stuurgroep en klankbordgroep neigt naar overstructurering. Een betere planning, welk onderdeel van het wijkontwikkelingsplan moet op moment X klaar zijn en wordt op moment Y besproken, zou de stroomlijning ten goede komen. Als dergelijke zaken duidelijk zijn is het ook mogelijk stukken binnen de dienst zelf beter voor te bereiden; door de huidige planning van overlegvormen is het onmogelijk voldoende terugkoppeling naar de dienst te garanderen. Daarnaast lijkt het beter om voor de stuurgroep inhoudelijke thema's voor te laten bereiden door de werkgroep en projectbureau, waarmee de stuurgroepvergaderingen ook minder het karakter van een verplicht nummer hebben. Naast een betere planning en inhoudelijke voorbereiding dient er voldoende aandacht te zijn voor draagvlakverbreding. Dit betreft met name de stuurgroep; zo zijn niet alle portefeuillehouders op de hoogte van de inhoud van het wijkontwikkelingsplan, terwijl dit toch noodzakelijk is. Meer aandacht voor communicatie over de inhoud van het plan zou in die zin een belangrijke bijdrage voor draagvlakverbreding kunnen zijn.

Voor wat betreft de samenwerking in de werkgroep is er sprake van een

positief beeld. Visies en ideeën die door de verschillende participanten worden ingebracht, worden uitgebreid besproken en afgewogen waarbij er duidelijk sprake is van leermomenten, het kennisnemen van andere inzichten en een spin-off effect.

De voortgang van het wijkontwikkelingsplan komt nu in een belangrijke fase. De discussie aangaande de visie tot 2010 bevindt zich in een afrondingsfase, de concrete invulling van deze visie door middel van projecten en activiteiten dient nu van start te gaan. Onduidelijk is echter nog hoe de financiering van deze concrete invulling vorm gaat krijgen. Hierover dient echter zo snel mogelijk duidelijkheid te komen, de wijkbewoners wachten op een tastbaar resultaat van het wijkontwikkelingsplan. Hoe langer het duurt voordat dit gerealiseerd wordt, hoe minder draagvlak er bij wijkbewoners zal overblijven.

Tenslotte is de dienst C&E van mening dat er in principe voor alle Leidse stadsdelen een soort wijkontwikkelingsplan gemaakt dient te worden. Dit wordt niet ingegeven vanuit het doel achterstandsbestrijding maar veel meer vanuit het feit dat de ervaringen met het wijkontwikkelingsplan tot nu toe duidelijk hebben gemaakt dat afstemming en afweging tussen de verschillende partners van groot belang is voor een goed woon- en leefklimaat in Leiden. Dit moet niet leiden tot omvangrijke plannen zoals voor Leiden-Noord, per stadsdeel zal de aanpak verschillen qua omvang en reikwijdte.

5.2.3 Dienst Economische en Sociale Zaken

Vooraf in het begin lag de nadruk op de fysieke aspecten. Later gingen sociaal en economische aspecten ook een rol spelen. Er was sprake van een integrale aanpak.

De drie doelstellingen (versterken positie bewoners, realiseren aantrekkelijk woonmilieu en vergroten integratie tussen bevolkingsgroepen) komen aan bod. Ook de thema's komen allemaal aan bod.

De samenwerking met verschillende partijen binnen het Wijkontwikkelingsplan heeft ertoe geleid dat de verschillende partners elkaar op andere gebieden beter weten te vinden (bijv. overleg met woningbouwvereniging over iets dat niets met het WOP te maken heeft).

Deze dienst ziet het WOP als een experimenteer-organisatie. Experimenten worden opgehangen aan het WOP Leiden Noord, bijv. het marginaal ondernemerschap. Er wordt gepoogd om mogelijkheden te creëren voor niet-levensvatbare bedrijfjes die wel een functie hebben voor de buurt (bijv. buurtwinkels). Dit proces is in een stroomversnelling geraakt door het WOP-traject.

De dienst ESZ vindt de organisatie van de stuurgroep te breed van samenstelling. Het werken met veel mensen bevordert de effectiviteit niet. Ook de slechte opkomst bij de stuurgroepvergaderingen wordt hier aangehaald. Zij vinden dat de stuurgroep en de werkgroep soms niet goed communiceren met elkaar.

Tevens vindt men dat de werkgroep bestaat uit wel heel veel mensen; dat is een nadeel. De werkgroep produceert veel te veel stukken. Je wordt opgezaagd met ingewikkelde discussies waar je niet snel aan deel kunt deelnemen. Er worden onvoldoende korte en heldere stukken geproduceerd waarin de problemen kort en helder worden weergegeven. Subgroepjes zijn met bepaalde dingen bezig waar weinig over wordt gecommuniceerd.

De externe communicatie (naar externe partners) loopt goed. De communicatie naar de bewoners toe is moeilijk. Het zegt de gewone burgers weinig. Zij kijken voornamelijk naar de korte termijn.

De tijdsplanning is niet gehaald. Redenen zijn het hoge ambitieniveau, de grote input van informatie en de vele betrokkenen. De angst bestaat bij de deelnemers dat het product wordt begroet in de trant van "dat is zeker

weer een stuk van het stadhuis?!" Dat probeert men te voorkomen. Hierdoor loop het proces echter vertraging op.

Als projecten in uitvoering worden genomen is er bij deze dienst te weinig capaciteit aanwezig. Dan zal men moeten bekijken in welke mate men deel kan nemen aan de werkelijke uitvoering van de plannen.

5.2.4 Politie Leiden

De inbreng van de verschillende diensten wordt door de politie als evenwichtig ervaren. De invloed van de politie is vooral groot op werkgroepniveau; op stuurgroepniveau is deze gering. De rol van de politie is zowel in de werkgroep als in de stuurgroep adviserend; het initiatief ligt bij andere partijen. De politie heeft aangegeven dat zij slechts wil deelnemen als ze een wezenlijke rol hebben. De vooraf gestelde doelstellingen en de thema's zijn voldoende meegenomen in de plannen tot nog toe.

Er is nog geen zicht op de financiële situatie. Het is nog onduidelijk hoe de geldstromen lopen. Er is volgens de politie nog geen zicht op wie wat gaat financieren.

De vergaderingen van de stuurgroep werden weinig bezocht; dit zegt iets over de betrokkenheid. Deze afwezigheid zorgt voor problemen: als men brainstormend bezig is, is de afwezigheid groter dan als er beslissingen moeten worden genomen. Mensen moeten dan echter beslissingen nemen over iets waar ze niet mee bezig zijn geweest. Men vindt tevens dat de spirit af en toe een beetje laag is. Dat is volgens de politie echter inherent aan een langdurig proces wat het wijkontwikkelingstraject is.

Bewoners wachten op een succesje; hierdoor worden de plannen wellicht nog breder gedragen; er ontstaat een beter draagvlak voor de plannen. De politie vindt dat er voor elke wijk een WOP moet komen. De mate van optuiging is afhankelijk van de situatie in de wijk. De lokale omstandigheden bepalen de kenmerken die gebruikt moeten worden.

5.2.5 Woningbouwverenigingen

De vertegenwoordiger van de woningbouwverenigingen vindt dat alle aspecten in evenredige mate zijn meegenomen. De sturing is gezocht binnen het wonen. Wonen is gekozen voor de differentiatie van de scenario's. Alle aspecten zijn wel integraal meegenomen.

De doelstelling het versterken van de positie van de bewoners komt voldoende voor. De andere twee doelstellingen zijn vooral als intentie aanwezig. De thema's sociale investeren en wijk economie krijgen veel aandacht. De sociale veiligheid is als een soort onderstroom aanwezig. Het krijgt een vaste plaats bij afwegingen. Aan de kwaliteit van de openbare ruimte moet volgens de corporaties een verbreding worden gegeven. Kwaliteit moet worden gedefinieerd naar de buurt waar het om gaat; kwaliteit betekent niet in elke buurt hetzelfde.

Er komt binnenkort een investeringsplan rond het deelproject Suriname-Antillenstraat in de stuurgroep. Het is een concreet investeringsplan van de corporatie dat ondersteund wordt door een concreet investeringsplan van de gemeente. Het deelplan wordt gedragen door de gemeente. Nog niet elke corporatie gaat even enthousiast aan de slag. Het WOP begint echter wel steeds meer door te dringen bij de corporaties. Door het WOP is het beter mogelijk om aandacht te krijgen bij de ambtelijke organisatie.

De vertegenwoordiger van de woningbouwverenigingen vindt dat partijen die in een wijk investeren van elkaar moeten weten welke investeringsdoe-

len (in een wijk) zijn hebben; ze moeten weten wie wat van plan is. Het is belangrijk dat investeerders in een wijk elkaar kennen. De ene investering heeft grote invloed op een andere investering.

Er is te laat gerealiseerd dat ook moet worden nagedacht over hoe de organisatie van 'het geld uitgeven' eruit moet gaan zien. Corporaties zijn benieuwd of zij kunnen rekenen op de gemeente (financieel) bij de uitvoering van deelplannen. Dat wordt nu zeer belangrijk omdat corporaties nu aan de slag gaan met projecten.

De corporaties vinden het jammer dat de regiefunctie door een derde (externe) moet worden gedaan; waarom is niet iemand gevonden binnen de gemeente Leiden?

De corporaties hadden het proces van wijkontwikkeling meer moeten domineren en meer optreden als één blok. De vertegenwoordiging kwam te vaak terecht bij één corporatie. Het "gewicht" van de corporaties zou groter zijn geweest als zij meer geopereerd hadden als één blok.

De politieke aandacht voor het wijkontwikkelingstraject zal wellicht enigszins verslappen, maar de 'overleg-structuur' ten aanzien van het WOP moet vooral in stand worden gehouden (het moet soms gewoon op een 'laag pitje' doordraaien; het is dan aanwezig als men het weer nodig heeft).

Er moet een WOP komen voor elke wijk; soms is het een omvangrijk boekwerk terwijl het op andere momenten enkele blaadjes dik zal zijn.

5.2.6 Dienst Bouwen en Wonen

De dienst BoWo vindt dat de "hardere" sectoren sneller konden inspelen op het proces van wijkontwikkeling dan de "zachtere" sectoren. Dat verschil was vooral in het begin groot. Dit komt natuurlijk ook doordat de harde inbreng veel meer traceerbaar is dan de zachte inbreng. De verschillende partijen hebben gedurende het gehele proces deelgenomen, maar de participatie is pas later op gang gekomen (verschil tussen deelname en participatie). De dienst BoWo moest leren om te kijken door een sociale bril. Dat was in het begin behoorlijk moeilijk. Er is over het algemeen wel integraal gewerkt.

Van de vooraf gestelde doelstellingen vindt men dat de positie van de bewoners is versterkt. Ieder scenario levert andere eisen aan het woonmilieu op. Een aantrekkelijk woonmilieu is de leidraad bij de vormgeving. Pas als men weet voor welk scenario er gekozen is kan uitgebreid ingegaan worden op het woonmilieu. De ene groep stelt namelijk andere eisen aan het woonmilieu dan een andere groep. De doelstelling integratie tussen bevolkingsgroepen is nog niet vormgegeven. Dit is ook wel heel erg hoog gegrepen.

Sociale veiligheid (één van de thema's) is geen beginpunt; het is meer een toetsingskader. Voor het sociaal investeren kan de overheid alleen randvoorwaarden creëren. Wijkeconomie zit wel in de scenario's maar is nog niet concreet. De discussie over de wijkeconomie is moeilijk omdat je pas echt kunt discussiëren als je voor een bepaald scenario hebt gekozen.

De dienst Bouwen en Wonen had al een aantal projecten op de agenda gezet. Het kwam hen dus goed uit dat er een WOP kwam. Ze kunnen deze projecten nu inbedden in het WOP. Maar, het WOP remt het proces wel. Ze moeten nu rekening houden met het overlegcircuit, en dat duurt langer.

Het solistische begin (van het GSB-traject) was een slechte start voor het breed meedenken over het proces. Daarvan zijn de gevolgen nog steeds merkbaar; de participatie is namelijk niet goed geweest. Mensen blijven

toch heel erg project-georiënteerd bezig en diensten kunnen moeilijk een koppeling leggen tussen hun eigen projecten en grotere verbanden.

De breedte van de stuurgroep wordt gezien als een nadeel, maar men wil niet zo ver gaan om dit te versmallen. Men wil geen kleine krachtige groepjes. De bewoner in de stuurgroep kan bepaalde problemen veroorzaken, met name ten aanzien van zijn eigen positie die erg dubbel is. Hij is zowel lid van de stuurgroep als van de wijkgroep. Dit maakt zijn positie behoorlijk lastig.

Volgens de dienst Bouwen en Wonen is in principe geld beschikbaar voor de uitvoering van een deel van de plannen. Dat geld is voor een deel afkomstig van GSB-gelden; er zal ook gebruik worden gemaakt van diverse rijks-subsidies (ICES en ISV).

Er hoeft niet voor elke wijk een WOP te komen. Alleen als er veel ontwikkelingen op stapel staan in een wijk moet er een WOP komen. Een WOP is een middel; in een WOP worden het wijkbelang en het stedelijk belang op een hiërarchisch gelijkwaardig niveau bekeken. Je moet duidelijk maken wat wel en wat niet waardevol is aan deze methode, wat de meerwaarde is.

5.2.7 Wethouders

De aspecten zijn volgens de wethouders niet evenwichtig behandeld. Er werd in eerste instantie vooral vanuit de fysieke infrastructuur gedacht. Het kostte veel energie om de andere aspecten erbij te betrekken. De niet-bouwers moesten haast gedwongen worden om naar de langere termijn te kijken. Het lange termijn denken is bij deze partijen niet echt goed ontwikkeld. Op sommige momenten moest er heel hard aan deze mensen worden getrokken om ze mee te krijgen. De harde sector is het discipline overstijgend werken meer gewend dan de soft sector. De wethouders zijn niet helemaal tevreden over de integrale aanpak; zij hadden de wens om nog meer integraal te werken. Het collectief meedenken is nog te beperkt. In het begin was er weinig enthousiasme bij de partijen. De wil om iets uit te voeren was niet erg groot (of soms gewoon niet aanwezig). Ook vinden zij het jammer dat sommige partijen (nog) niet hebben meegedaan (bijv. scholen).

Er zijn weinig alternatieven voor de organisatievorm. Men had in het begin meer brainstorm-achtig bezig moeten zijn. Nu was het in het begin vaak een verplicht nummer. Wellicht een middag of een hele dag brainstormen. Het starten van het meedenken is niet bij iedereen **gelijk** begonnen.

De wethouders zien het proces van wijkontwikkeling als een soort "terugwinning van het verloren zelfvertrouwen". Gemeenten hebben een deel van hun zelfvertrouwen verloren na de stadsvernieuwingsoperatie; er heeft een soort verlamming opgetreden. De gemeente is nu bezig dit zelfvertrouwen terug te winnen door beleidsmatig te werken (vergelijk: enkele jaren geleden ging de discussie nog over de maakbaarheid van de samenleving terwijl nu wordt gepraat over circa 15 jaar verder).

Het interne draagvlak is gegroeid evenals het belang van het proces. De wethouders vinden het zeer belangrijk dat institutionele partners betrokken zijn bij dit proces van wijkontwikkeling.

Zij vragen zich echter wel af hoe de financiering van dit alles gaat verlopen. De investeringen zijn volgens hen namelijk nog lang niet rond.

Er hoeft niet voor elke wijk een WOP te komen. Wijken moeten bepaalde kenmerken bezitten, die de inzet van een wijkontwikkelingsplan noodzake-

lijk/gewenst maakt. Welke kenmerken dat zijn, is voorshands niet aangegeven.

5.2.8 Bewonersvertegenwoordigers Leiden Noord

Het sociale aspect wordt door de bewoners gemist. De hoofdmoot wordt gevormd door het fysieke aspect (de woningvoorraad met een deel woonomgeving).

De bewoners kunnen weinig met de scenario's; je moet veel meer praten over zaken die aansluiten bij bestaande ontwikkelingen. Abstracte dingen zeggen de bewoners weinig. Er werd veel aandacht besteed aan de inventarisatie en analyse en weinig aan de inhoudelijke discussie met de bewoners. De scenario's moeten gevisualiseerd worden voor meer duidelijkheid richting de bewoners. De scenario's zijn vooral kreten waar geen invulling achter zit. De wijk ligt niet wakker van het WOP. Het gaat pas leven als het concreet wordt. De overheid moet het samen met de bewoners doen.

De bewoners zien op dit moment nog niets veel van hun ideeën terug in de scenario-discussie. Een voorstel van de bewoners is dat er met thema's gewerkt wordt. Eerst zullen er thema's moeten worden bedacht (bijv. werkgelegenheid) en vervolgens moeten de middelen en de deskundigen bij elkaar worden gebracht. De ideeën van de bewoners moeten worden getoetst door de deskundigen. Er moet meer voorlichting komen richting de bewoners.

De materie die behandeld wordt in de stuurgroep is behoorlijk lastig.

De gemeente ondergaat een leerproces daar waar het gaat om het samenwerken met de bewoners. In het begin ging dat heel moeizaam terwijl het nu wat beter gaat. De gemeente moet aan de bewoners duidelijk maken wat zij doen met de ideeën van de bewoners (welke afwegingen zij maken). Bewoners hebben soms te weinig tijd om een reactie te kunnen geven op bepaalde stukken.

Er bestaat onder de bewoners een behoorlijke scepsis ten aanzien van de gemeente; de gemeente moet "een groter vertrouwen in de gemeente" door de bewoners terugverdienen.

5.2.9 Leidse Welzijns Organisatie

De verschillende aspecten krijgen niet evenveel aandacht. Er vindt een overheersing plaats door de fysieke aspecten. De LWO moest er hard aan trekken om de sociale aspecten erbij te betrekken. De aspecten zijn maar ten dele integraal. De scenario's zijn gebaseerd op het fysieke terwijl de sociale en de economische aspecten er tegenaan zijn geplakt. Er was niet altijd een duidelijke relatie tussen het fysieke en de andere twee aspecten. De LWO heeft gepleit voor aparte "sociale scenario's".

Het versterken van de positie van de bewoners zit nog niet echt in de scenario's. Het aantrekkelijk woonmilieu zit er al wel goed in. De integratie blijft een moeilijk onderwerp.

De thema's sociale veiligheid en de kwaliteit van de openbare ruimte krijgen volop aandacht. Het sociaal investeren en vooral de wijk economie blijven onderbelicht.

Het resultaat dat de LWO hoopt te bereiken is dat er uiteindelijk een breed gedragen lange termijn perspectief komt. De LWO houdt zich al voornamelijk bezig met de lange termijn. Ze willen bereiken dat het sociale goed samen gaat met andere velden.

De gemeente kan voor de communicatie met de bewoners geen gebruik maken van een klaarliggende communicatiestructuur want die is er nog niet.

De samenwerking met andere partijen wordt als positief ervaren. De inzet

van verschillende diensten is wisselend; de rol van de woningbouwcorporaties is tot nog toe marginaal.

De LWO vindt dat de stuurgroep kleiner moet, en moet worden opgebouwd uit mensen met veel (meer) gedrevenheid. Bouw de organisatie op met één wethouder en mensen van betrokken organisaties. De bewoner in de stuurgroep is goed pro forma maar het voegt niet zo veel toe. Er had tevens vanaf het begin een klankbordgroep moeten komen met uitsluitend bewoners.

De tijdsplanning is niet gehaald. Dat is niet erg. Liever een goed plan met tijdsoverschrijding dan een minder goed plan binnen de tijd.

De regiefunctie van de gemeente had sterker mogen zijn. Zij hadden er harder aan mogen trekken, meer vaart in moeten houden en de partijen meer moeten enthousiasmeren. Bepaalde gegevens hadden beter boven tafel moeten komen. Er was niet echt één verantwoordelijke.

Er moet voor elke wijk van Leiden een WOP komen, maar het hoeft niet direct in deze vorm. De LWO is reeds bezig om voor elke wijk een wijkprofiel op te stellen. Dat is een inventarisatie wat in de wijk gaande is.

5.3 Algemene conclusies

In deze paragraaf worden de algemene conclusies van verschillende deelaspecten beschreven. Hierbij wordt onder andere ingegaan op inhoudelijke, procesmatige en financiële aspecten.

5.3.1 Inhoudelijke aspecten

Volgens de meeste geïnterviewden lag de nadruk tijdens de totstandkoming van de scenario's vooral op de fysieke aspecten. Dit wordt vaak als logisch beschouwd omdat de fysieke aspecten het meest tastbaar (duidelijk) aanwezig zijn. Er moest moeite worden gedaan om de andere aspecten (economische, maar vooral de sociale aspecten) een belangrijke plaats te geven in het proces. Door verschillende partijen is getracht de sociale aspecten een grotere rol te laten krijgen. Dit lijkt ook gelukt te zijn. De meeste respondenten vinden namelijk dat de drie aspecten uiteindelijk redelijk tot volledig integraal zijn meegenomen.

De doelstellingen worden tot nog toe niet in dezelfde mate geoperationaliseerd. De versterking van de positie van bewoners komt men redelijk tot goed tegen. Het versterken van het woonmilieu wordt vaak gerelateerd aan het scenario dat gekozen gaat worden. Het woonmilieu moet worden aangepast aan de mensen die er komen te wonen in de wijk. De respondenten zien nog niet veel terug van de integratie tussen bevolkingsgroepen. Er wordt vaak bij opgemerkt dat deze doelstelling moeilijk te verwezenlijken is; maar de intentie is echter wel ruimschoots aanwezig om deze doelstelling te verwezenlijken.

Over de mate waarin aandacht is voor de verschillende thema's zijn de ondervraagden het niet eens. Vooral de verdeeldheid over het thema wijk-economie is groot. Enkele ondervraagden vinden dat er ruimschoots aandacht is besteed aan dit thema terwijl andere vinden dat dit thema tot op dit moment behoorlijk onderbelicht is gebleven. De kwaliteit van de openbare ruimte komt volgens de meeste ondervraagden wel voldoende aan de orde. De sociale veiligheid is als een randvoorwaarde aanwezig. Het functioneert als een toetsingskader; bepaalde ideeën worden getoetst op de sociale veiligheid.

Over het thema sociaal investeren zijn de meningen verdeeld; "onderbelicht", "veel aandacht voor" en "wat is sociaal investeren nu eigenlijk precies" zijn enkele van de antwoorden.

5.3.2 Procesmatige aspecten

Over de samenwerking tussen de verschillende diensten en de externen is men, op een aantal opmerkingen na, redelijk tot zeer tevreden. Men is vooral zeer te spreken over de "kruisbestuiving" die plaatsvindt. Dit meedenken buiten het eigen aandachtsveld om wordt als zeer positief ervaren. Ook wordt gewezen op het duidelijke spin-off effect van deze werkwijze. Door de ontstane samenwerking tussen partijen kunnen zij elkaar op andere gebieden ook makkelijker vinden. Er wordt wel vaak de kanttekening geplaatst dat vaak hard moest worden getrokken om bepaalde partijen te betrekken bij het proces en te enthousiasmeren.

Over de manier waarop de organisatievorm is vormgegeven (stuurgroep, werkgroep en wijkgroep) zijn de respondenten tevreden. Er worden echter enkele vraagtekens gezet bij invulling van de stuurgroep. Enkele respondenten vinden de opzet van de stuurgroep namelijk te breed van samenstelling. Vooral de positie van een bewoner in de stuurgroep (die ook lid is van de wijkgroep) staat bij verschillende respondenten ter discussie. Een ander punt van kritiek ten aanzien van de stuurgroep is de lage opkomst bij stuurgroepvergaderingen.

Het draagvlak voor de plannen is aanwezig voorzover er gesproken wordt over het draagvlak binnen de organisaties. Al wordt er door een respondent opgemerkt dat er afgewacht moet worden hoe groot het draagvlak zal zijn als financiële aspecten aan de orde komen. Het draagvlak onder de bewoners lijkt nog niet erg groot. De bewoners hebben de indruk dat er te weinig naar hen geluisterd wordt. Bovendien vinden zij de scenario-discussie te weinig concreet.

De eventuele angst die zou kunnen bestaan dat door de aandacht voor de wijkontwikkeling het wijkbeheer zou ondersneeuwen blijkt ongegrond. Juist nu er veel aandacht is voor wijkontwikkeling moet er uitgebreid stil worden gestaan bij wijkbeheer. Dit om te voorkomen dat er geklaagd wordt dat de gemeente alleen bezig is met de lange termijn en niets doet aan bijvoorbeeld de scheefliggende stoeptegels. Alle partijen zijn het er over eens dat het wijkbeheer gewoon (goed) doorloopt naast het proces van wijkontwikkeling. Met het oog hierop heeft de werkgroep (in het kader van het WOP) besloten een onderzoek te starten naar de klachtenafhandeling bij de diverse betrokken (beheer-)organisaties.

De ondervraagden zijn goed te spreken over de regierol van de gemeente, al vindt één van de respondenten het wel jammer dat hiervoor een externe projectleider moest worden aangetrokken en dat deze niet in het eigen personeelsbestand kon worden gevonden.

5.3.3 Financiële aspecten

De meeste respondenten wijzen op de financiële onduidelijkheid die er nog bestaat. Er wordt gewezen op het feit dat er nog geen procedure bestaat met betrekking tot de vraag hoe het geld zal moeten worden uitgeven. Voor een aantal projecten is de financiering inmiddels geregeld; maar een totaal investeringsplan ontbreekt nog. Op zich is dat niet vreemd in deze fase omdat er toch nog een aantal onzekerheden bestaan. Het is echter nooit te vroeg om over een goede investeringsstrategie na te denken.

5.3.4 Rol van provincie en rijk

De respondenten hebben tijdens het proces niets gemerkt van het rijk of de provincie. Het is sommige respondenten wel duidelijk dat de provincie iets wil gaan doen met wijkontwikkeling, in het kader van het 'sam-sam' project (samenhang in de samenleving). Sinds kort neemt een vertegenwoordiger van de provincie Zuid-Holland deel aan de werkgroepvergaderingen. Tevens is er op 12 augustus 1998 een delegatie vanuit de provincie in Leiden Noord op bezoek geweest. Het doel van het bezoek was tweeledig: ten eerste wilde de provincie zich op de hoogte stellen van het proces van wijkontwikkeling in Leiden Noord en ten tweede wilde men bekijken welke mogelijkheden er waren voor de provincie om stimulerende maatregelen ten nemen ten aanzien van wijkontwikkeling.

5.3.5 De toekomst van het wijkontwikkelingsplan

Alle respondenten zijn het unaniem eens dat het wijkontwikkelingsplan er komt. Hoe het er uit zal gaan zien wordt verschillend over gedacht. Op de vraag of er voor elke wijk in Leiden een wijkontwikkelingsplan moet komen wordt zowel bevestigend als ontkennend geantwoord. Enkele respondenten wijzen erop dat er in Leiden "probleemloze" wijken zijn waar geen WOP voor nodig is. Anderen geven aan dat er voor elke wijk een WOP moet komen, maar dat het WOP voor de ene wijk een omvangrijk boekwerk zal worden terwijl het voor een andere wijk slechts enkele A4-tjes beslaat.

6 Opinies van de onderzoekers

In de voorgaande hoofdstukken is een beschrijving van de inhoud en het proces van wijkontwikkeling in Leiden Noord gegeven aan de hand van notities, verslagen van stuur-, werk- en klankbordgroepvergaderingen/bijeenkomsten. 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.

Organisatiemodel

Het gekozen organisatiemodel heeft niet geheel naar wens gefunctioneerd. Met name het functioneren van de stuurgroep liep niet altijd even goed. Ten eerste zorgde de lage opkomst van verschillende deelnemers aan de stuurgroep voor enige onvrede binnen de stuurgroep. Deze slechte opkomst zegt wellicht iets over de betrokkenheid van de deelnemers aan de stuurgroep bij het wijkontwikkelingsproces. Wellicht is het goed om bij een herhaling van een dergelijk proces te werken met een kleinere groep.

Voor het overige voldoet het gekozen model voor de werkgroep, zeker gezien de betrokkenheid van de deelnemers. Wijkontwikkeling blijft voor bewoners een lastig onderwerp: te weinig concreet en uitvoering op een langere termijn. Toch is bewonersinvloed van groot belang. Een klankbordgroep (met bewoners) is daarom ook een vereiste.

De gedachte dat bewoners nauw betrokken moeten worden bij het proces van wijkontwikkeling is een goed streven van de gemeente. Toch zijn bij de uitwerking van dat streven wel enige kanttekeningen te plaatsen. Het gaat ons inziens vrij ver om een bewonersvertegenwoordiger zitting te laten nemen in de stuurgroep. Hiervoor is een aantal argumenten aan te dragen. Ten eerste is de kans aanwezig dat een bewoner in de stuurgroep zal opkomen voor zijn eigen belangen (vooral als er meer concrete zaken worden behandeld). Ten tweede heeft de vertegenwoordiger van de bewoners een vreemde dubbelrol. Hij is naast lid van de stuurgroep ook lid van de klankbordgroep. Hierdoor kan deze persoon in een lastige positie komen te staan. Hij bevindt zich namelijk tussen twee vuren. Bovendien moet er voor gewaakt worden dat hij niet de 'zondebok' wordt van zijn achterban.

Er kan ook voor worden gekozen om geen bewoner op te nemen in de stuurgroep. Dat heeft echter weer het nadeel dat bewoners wellicht de indruk krijgen dat 'alles achter hun rug om wordt geregeld' en dat zij worden beschouwd alsof ze 'er geen verstand van hebben'.

Voor beide systemen is wat te zeggen. Toch neigen wij ernaar, voor de zuiverheid van de verhoudingen, geen bewoner op te nemen in de stuurgroep.

In ieder geval lijkt het ons bij herhaling van het proces beter om het raadplegen van bewoners toch anders te doen. Het gekozen systeem van een klankbordgroep (is tevens de werkgroep) lijkt daarvoor een goede oplossing, mits deze breder van samenstelling is; daarmee wordt gedoeld op het feit dat de klankbordgroep een afspiegeling zou moeten zijn van alle (bevolkings-)groepen in de wijk (hoe moeilijk dat in de praktijk wellicht ook valt te realiseren).

Bewonersparticipatie

Uit de interviews blijkt dat de formele bewonersvertegenwoordiging uit de wijk te smal is (de vertegenwoordigers uit de wijk zijn altijd dezelfde personen; niets ten nadele van deze personen overigens). Alles komt teveel terecht op deze kleine selecte groep. Dit 'probleem' zou opgelost kunnen worden door het opzetten van een bredere bewonersvertegenwoordiging, waarvoor een bepaalde structuur en werkwijze moet worden opgezet. Hiervoor zal een apart traject met de bestaande wijkcomité's moeten worden opgezet, dat binnen een paar jaar moeten leiden tot een actief wijkkader. Ook voor deze nieuwe organisatie zal het heel moeilijk zijn een duidelijk (bewoners-)geluid te laten horen. De lange termijn en het scenario denken blijken moeilijk te communiceren richting bewoners. Overigens zal dit probleem zich mettertijd vanzelf oplossen. Immers, hoe meer het proces voortschrijdt, hoe concreter de plannen worden. Een goed voorbeeld in deze is het deelplan Suriname/Antillenstraat. Hiervoor is een integraal plan gemaakt; zowel de fysieke, als sociale en economische aspecten zijn meegenomen. Bewoners en belanghebbenden zijn nauw betrokken bij de planvorming.

Communicatie

In de eerste rapportage zijn enkele kanttekeningen geplaatst bij de communicatie met en de inbreng van bewoners (in de aanvangsfase) o.a. ten aanzien van de leesbaarheid van het plan van aanpak. De communicatie richting de bewoners (de *externe* communicatie) is na de eerste rapportage sterk verbeterd. Dit heeft o.a. vorm gekregen in het samenwerkingsprotocol. De gemeente heeft veel moeite gedaan om de bewoners/belanghebbenden te betrekken bij de ideeën-vorming ten aanzien van het wijkontwikkelingsplan. De communicatie richting de wijk heeft onder andere vorm gekregen door middel van wijkcafés, straatcontactpersonenoverleg, de Nieuwjaarskaart en speciale bijeenkomsten voor ouderen, jongeren/kinderen, allochtonen en ondernemers. De onderzoekers zijn van mening dat er een breed, intensief en origineel communicatietraject richting bewoners is opgezet. De geïnterviewde bewoners denken hier echter niet hetzelfde over. Zij vinden de eigen inbreng van bewoners namelijk nog steeds te beperkt. Pas na afronding van het traject is hierover echter een definitief oordeel te vellen.

De *interne* communicatie is ook zeer belangrijk om het draagvlak voor het wijkontwikkelingsplan te verbreden. Bij de eerste rapportage bestond de indruk bestaat bij de onderzoekers dat er binnen Leiden niet echt een cultuur bestaat waarin verslagen van vergaderingen worden gemaakt, vastgesteld en actief worden verspreid. Deze mening kan nu worden bijgesteld. Van de werk-, stuur- en klankbordgroep zijn (goede) verslagen gemaakt en soms zelfs breder binnen de diensten verspreid. Tevens is de Nieuwsbrief niet alleen in Leiden Noord verspreid, maar bv. ook aan de raadsleden. Tevens is in een raadscommissievergadering op 1 september 1998 een uitgebreide toelichting gegeven op het wijkontwikkelingsproces tot nog toe.

Overigens lijkt het zinvol de communicatie binnen de professionele organisaties wel te verbreden. Er moet voor worden gewaakt dat het WOP niet een project van slechts enkelen is, maar dat het ook op uitvoerend niveau wordt gedragen.

Draagvlak

Bij het starten van een dergelijke omvangrijk proces is het belangrijk dat van te voren uitgebreid wordt stilgestaan bij wat een WOP precies inhoudt en wat dat betekent voor de betrokkenheid van de diverse partijen. Doordat er echter snel moest worden ingesprongen op het GSB-traject kon er niet voldoende tijd worden besteed aan de vraag wat een WOP nou precies inhoudt. Het meedenken en het echt participeren is hierdoor niet door alle partijen op hetzelfde moment gestart.

Door in de startfase duidelijk weer te geven wat precies van de diverse partijen wordt verwacht, kan voorkomen worden dat in de loop van het proces hard aan verschillende partijen moet worden getrokken om ze rond de tafel te krijgen en ze mee te laten denken.

Tijdens de interviews met de betrokken partijen geven de meeste respondenten aan dat het proces van wijkontwikkeling wel een spin-off effect oplevert in de vorm van meer integraal en toekomstgericht werken. Deze manier van werken kost echter wel veel tijd en energie. De terechte vraag die hier uit voort komt is of deze werkwijze voldoende rendement oplevert. Deze vraag kan slechts door de direct betrokkenen worden beantwoord. Het is belangrijk dat voordat men verder gaat met wijkontwikkeling, men hier even bij stil staat. Een andere vraag die in dit kader eveneens beantwoord dient te worden is of het proces door het dienstmanagement voldoende wordt ondersteund.

Een voor de sociale wijkontwikkeling zeer belangrijke partij, de scholen, hebben tot nog toe onvoldoende deelgenomen aan het traject. Vooral op het gebied van het sociaal investeren en de wijkeconomie hadden de scholen een zeer belangrijke bijdrage kunnen leveren. De deelname van de scholen en de daaruit voortvloeiende samenwerking met andere partijen (bijv. politie en LWO) kan voor de wijk interessante ontwikkelingen/projecten opleveren. Aan dit punt wordt echter tegemoet gekomen; er is 28 september 1998 namelijk een scholenoverleg gepland in Leiden Noord.

Uitwerken toekomstvisie

Nu het proces zich bevindt in een fase van het uitwerking van de toekomstvisie moet de gemeente aandacht besteden aan een aantal, nog niet echt behandelde aspecten. Ten eerste moet aandacht worden besteed aan de toekomstige organisatiestructuur. Voor Leiden Noord kan gekozen worden voor alles in de lijnorganisatie (de diensten en de woningbouwverenigingen voeren alles zelf uit) of er kan gekozen worden voor een WOP-bureau. Als er voor wordt gekozen om ook voor andere wijken in Leiden een WOP op te stellen, moet men gaan nadenken over de coördinatie. Komt er dan een stedelijke dienst WOP of komen er allemaal WOP-bureautjes in de wijken? Wellicht kan Leiden iets leren van de situatie in Deventer waar men WOP's heeft voor de hele stad. Zowel van de kant van de gemeente als van de corporatie is in Deventer een coördinator aangesteld. Deze twee coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de actualisatie van het uitvoeringsprogramma. Zij moeten inzicht verkrijgen in de belangrijkste thema's voor de toekomst, zijn zorgen voor de communicatie tussen de diverse partijen, zij creëren draagvlak (zowel intern als extern) en zij bewaken de voortgang van de uitvoering.

Ten tweede blijkt uit de verschillende gesprekken dat er nog geen duidelijkheid bestaat over de financiering van het WOP. De financiële aspecten zijn echter zeer belangrijk voor de continuïteit en de voortgangssnelheid van het wijkontwikkelingstraject. Over de financiën moet op tijd over na gedacht worden; dat is echter tot nog toe te weinig gebeurd. Er zijn nog geen duidelijke afspraken gemaakt over de financiële afhandeling van het wijkontwikkelingsproces. Geen geld betekent dat het plan niet kan worden uitgevoerd.

De rol van de stuurgroep wordt de komende periode zeer belangrijk in verband met de besluitvorming over de organisatie en de financiering. Deze belangrijke beslissingen vereisen van de stuurgroep wel een grote mate van samenhang en een goede opkomst. Het wordt nu belangrijk dat de stuurgroep als één blok deze besluitvorming tegemoet treedt. Een probleem dat zich wellicht voor kan gaan doen als het proces meer uitvoerend van karakter zal gaan worden is de beschikbaarheid van ervaren projectleiders bij de verschillende betrokken organisaties.

Fysiek, sociaal en economische aspecten

In de eerste rapportage wordt aangegeven dat het naar alle waarschijnlijkheid een forse inhaalslag zal vergen om de sociale dimensie een volwaardige plaats te geven in de visie op de ontwikkeling van Leiden Noord in de komende tien jaren.

Doordat vanaf het begin werd gehamerd op het feit dat fysieke, sociale en economische aspecten gezamenlijk mee moesten worden genomen, hebben al deze aspecten een plaats gekregen in het proces. Dit kan worden gezien als de winst van dit proces ten opzichte van bijv. het proces van stadsvernieuwing waar vooral het fysieke aspect aan de orde kwam. Het is echter wel duidelijk geworden dat het moeilijk is om (vooral) de sociale aspecten een rol te laten spelen bij lange termijn planning. Men heeft vooral in het begin hard moeten trekken aan sommige "sociale" partijen om ze mee te krijgen in het proces van wijkontwikkeling. De mening dat de "zachte" sectoren nog steeds achter lopen bij de "harde" sectoren ("fysiek is al ver, sociaal blijft achter") wordt echter nog steeds gebruikt. In de praktijk blijkt dat deze mening echter achterhaald is; in de loop van het proces hebben de sociale en de economische sectoren behoorlijk veel input geleverd.

Planning

In de eerste rapportage wordt reeds echter opgemerkt dat het niet halen van de planning geen ramp is; alhoewel het natuurlijk wel een (bewust geschapen) verwachting is die 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. Uit de vergelijking in schema 2.3 blijkt dat de tijdsplanning niet gehaald worden (men loopt ongeveer een half jaar achter). Zoals hierboven wordt vermeld is het niet halen van de planning geen halszaak, maar er moet ons inziens wel voor worden gewaakt dat het proces niet te veel uitloopt. Dat is wellicht een behoorlijke opgave omdat er nog een aantal "lastige klussen" moeten worden geklaard.

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-visite bij de G15 is het voorstel gelanceerd om stadsvisies voor de toekomst te maken (waarvan Leiden XXI er één is) en om investeringsvisies (per wijk) te maken. Leiden XXI is een voorbeeld van een stadsvisie die voor Leiden wordt ontwikkeld met een tijdsperiode tot 2030. Ook verschillende diensten zijn bezig met visie-ontwikkeling en er wordt ook een regionale visie ontwikkeld. De visie die in het kader van het GSB ontwikkeld moet gaan worden, bestrijkt een tijdspanne tot 2010.

De stadsvisies en de investeringsvisies zullen 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 WOP's kan dus in de toekomst betere kansen bieden voor het binnenhalen van rijks- en provinciale subsidies.

Het bovenstaande leidt tot de volgende conclusies:

- 1 Bepaal vóór de aanvang van het proces met alle partijen gezamenlijk wat een WOP precies moet inhouden en wat de verwachtingspatronen van de partijen zijn.
- 2 Bepaal vooraf welke partijen bij het WOP moeten worden betrokken en stel alles in het werk om deze betrokkenheid te realiseren.
- 3 Samenwerking binnen de stuurgroep is cruciaal bij de besluitvorming over het WOP.
- 4 Versterk de positie van de bewoners(organisaties).
- 5 Blijf investeren in de communicatie met de wijk en binnen de eigen organisaties.
- 6 Veranker wijkontwikkeling nadrukkelijker binnen de betrokken organisaties.
- 7 Denk in een vroeg stadium na over de financieringswijze van het wijkontwikkelingsplan en over de organisatie en bemanning rond de uitvoering.

7 Verslag lokale bijeenkomst 24 september 1998

Aanwezig:

L. Peters (voorzitter wijkgroep Noord), T. van Rij (wethouder volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en verkeer), P. Peters (directeur Milieu en Beheer), A. Groeneweg (bewonersvertegenwoordiger wijkgroep), M. Glaser (directeur woningbouwvereniging Ons Doel), M. v.d. Gugten (procesmanager), W. v.d. Hoeven (directeur Bouwen en Wonen), A. Kuijt (preventiemedewerker politie), A. Lepelaar (directeur Woningbouwvereniging De Sleutels), L. Schepman (directeur Cultuur en Educatie) L. Vermond (secretaresse projectbureau) en E. Hagens (DSP).

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.

Organisatiemodel

De positie van een bewoner in de stuurgroep kan volgens de onderzoekers een aantal problemen veroorzaken. Ten eerste kan het gebeuren dat een bewoner voornamelijk opkomt voor zijn eigen belang. Ten tweede bestaat het risico dat de persoon vervreemdt van zijn achterban of tussen twee vuren komt te zitten.

Tijdens de discussie in Leiden blijkt dat de aanwezige bewonersvertegenwoordiger het vooral met het eerste probleem niet eens is. Er wordt opgemerkt dat dit niet speelt omdat het nu nog niet om concrete projecten gaat, en dat maakt natuurlijk een groot verschil.

Er wordt tevens gewezen op de positieve effecten die een bewoner in de stuurgroep kan hebben, met name als de inbreng en betrokkenheid vanuit de wijk belangrijk wordt geacht. Uiteraard stelt die wel eisen aan de achterban, die de bewoner vertegenwoordigd (in dit geval de wijkgroep).

Bewonersparticipatie

Het is niet geheel duidelijk wat precies bedoeld wordt met de eerste paar zinnen. De bewonersvertegenwoordiging vanuit de wijk is volgens de onderzoekers te smal; dat moet verbreed worden. Er moet een bredere bewonersvertegenwoordiging worden opgezet. Hoewel dit natuurlijk primair een verantwoordelijkheid is van de wijkcomité's, zou de gemeente en/of de LWO hier wel ondersteuning bij kunnen bieden.

Communicatie

In Leiden wordt tijd nog moeite gespaard om bewoners te betrekken bij het proces van wijkontwikkeling. Inbreng van bewoners wordt als zeer belangrijk ervaren. De onderzoekers vragen zich af of dergelijke moeite wel in verhouding staat tot de resultaten. Dit wordt mede gebaseerd op basis van de uitkomsten van het interview met de bewonersvertegenwoordigers. Dit interview bleek echter de mening van de bewoners niet geheel juist weer te geven. De bewonersvertegenwoordiger in de stuurgroep vindt het positief dat er veel aandacht is voor communicatie met de wijk. Het probleem is volgens hem meer dat het nu allemaal nog te vaag en te abstract is om bewoners actief in de discussie te betrekken. De conclusie dat de intensie-

ve communicatie richting de bewoners geen zin heeft mag dus nu niet getrokken worden. Pas aan het einde van het planproces zal duidelijk worden of de communicatie zijn vruchten heeft afgeworpen.

De wethouder geeft aan dat er (na het Noorderfestival) door gegaan moet worden met het ingezette communicatie-traject. Er moet volgens hem voor gewaakt worden dat de verdere uitvoering van de plannen weer op traditionele wijze plaatsvindt.

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewden

- J. Laurier en T. van Rij (wethouders)
- C. Vrouwe (Woningbouwvereniging Ons Doel)
- A. Flapper (Leidse Welzijns Organisatie)
- mevr. H. Brouwer en J. Geijsman (politie)
- B. Groeneweg en B. Pater (bewonersvertegenwoordigers)
- W. van der Hoeven, R. Stokkel en R. Slavenburg (dienst Bouwen en Wonen)
- mevr. S. Meijer, S. van Rijn en mevr. C. Gerritsma (dienst Milieu en Beheer)
- mevr. T. van Miltenburg, W. van der Poel en mevr. L. Peters (dienst Economische en Sociale Zaken)
- K. de Vries, D. Kerkdijk en mevr. C. Schippers (dienst Cultuur en Educatie)

Bijlage 2 Literatuuropgave

- Gemeente Leiden: *Plan van aanpak wijkontwikkeling*, Leiden, september 1997.
- Gemeente Leiden: *Wijkontwikkelingsplan Leiden Noord, deel 1: inventarisatie en analyse*, Leiden, januari 1998.
- Gemeente Leiden: *Wijkontwikkelingsplan Leiden Noord, deel 2: toekomstvisie*, Leiden 1998.
- Gemeente Leiden: *Samenwerkingsprotocol*, Leiden, februari 1998.
- Gemeente Leiden: *Verslag communicatie-activiteiten*, Leiden april 1998.
- Verslagen van stuurgroep, werkgroep en klankbordgroep van het Wijkontwikkelingsplan.