

# Evaluatierapport

## Participatieproces Energiepark e.o.



### 1. Inleiding - verantwoording

Het evaluatieonderzoek is uitgevoerd door Yung Lie en Ina van Diepen, die als zelfstandige professionals verbonden zijn aan de coöperatieve vereniging De Beuk Organisatieadvies. De directe opdrachtgevers waren Mireille Wiegman namens de gemeente Leiden, Huub Frencken namens het Nieuw Leids Bolwerk (NLB) en Barbara Wassenaar namens het Consortium van BPD, Steenvlinder en MBE Groep (OCE).

Het onderzoek moest in zeer beperkte tijd worden uitgevoerd, vanaf het offerteverzoek op 8 april tot de presentatie van het Ontwikkelplan in de raadscommissie van de gemeente op 18 mei 2021.

#### Scope van het onderzoek

Gevraagd was om een evaluatie van de participatie in de fase van de haalbaarheidsstudie met betrekking tot het Gebiedsconcept Energiepark, die leerpunten zou moeten opleveren voor de participatie in het vervolg tijdens de uitvoering van het Ontwikkelplan.

Deze opdracht impliceerde een inhoudelijke afbakening tot waarnemingen betreffende de participatie en een afbakening in tijd tot de periode van maart 2020 tot en met maart 2021.

Het voorafgaande participatietraject valt buiten de scope van het onderzoek; informatie daarover gebruikten we alleen als achtergrondinformatie. Ook lieten we de inhoudelijke resultaten van de participatiewerkzaamheden buiten beschouwing. Het onderzoek ging ook niet in op de representativiteit van de participatie; het was gericht op de kwaliteit van het participatieproces.

*“Een haalbaar project hoeft niet te betekenen dat er ook draagvlak voor is. Vaak wordt gedacht ‘het project is haalbaar als er draagvlak is’, maar dat zijn twee verschillende zaken.”*

#### Aanpak

We startten met een dossieronderzoek, waarvoor de opdrachtgevers materiaal aanleverden. Het ging om algemene participatiedocumenten van de gemeente, zoals de Participatieverordening en het raadsvoorstel Deelverordening subsidiëring wijkverenigingen, documenten die mijlpalen in het participatieproces markeerden, zoals Intentieovereenkomst Ontwikkeling Leiden Energiepark (met bijlagen waaronder Gebiedsvisie Energiepark, Gebiedsconcept Energiebuurt Leiden, Open normen, Organogram en Locatiekaders), de resultaten van enquêtes in de onderzoeksperiode, het NLB-verslag van de participatieactiviteiten en de brieven van wijkvereniging Noordvest aan de wethouders. Daarnaast bestudeerden we informatie over het participatietraject op en via de websites van het NLB, de gemeente en wijkvereniging Noordvest.

Samen met de opdrachtgevers stelden we een lijst op van mensen die door hun betrokkenheid goed als informanten over het participatietraject zouden kunnen optreden. Van de 31 gegadigden meldden er drie dat zij geen medewerking wilden verlenen.

We stelden een uitgebreide enquête op, die werd ingevuld door veertien respondenten, waarbij de verschillende rollen in het participatieproces vertegenwoordigd waren: OCE, gemeente, NLB, stadspartners, wijkverenigingen en klankbordgroep. Bijlage 1 is een anoniem overzicht van de enquêteresultaten.

Met tien respondenten hielden we een verdiepend interview via beeldbellen. Bijlage 2 is de lijst van deelnemers aan de enquête en/of het interview. De citaten komen uit de interviews.

In gesprekken met de opdrachtgevers tussendoor checkten we of we toegang hadden tot alle relevante informatie en personen/groepen en of onze bevindingen herkenning opriepen. Aan het eind legden we onze concepttekst aan hen voor, waarop zij waardevolle reacties doorgaven.

## 2. Het verloop van het participatieproces

### Vooraf

Aan de periode waarop dit onderzoek zich richt, gaan al veel activiteiten vooraf die te maken hebben met participatie bij de ontwikkeling van het Energiepark. In 2017 presenteert de MBE Groep het voorstel *Creativiteit met een groen aureool*. Het bedrijf moet de haalbaarheid bespreken met belanghebbenden. De publieke presentatie valt niet goed. Wijkverenigingen organiseren workshops en een thema-avond over het plan, dienen een petitie in en vragen om discussie voordat onomkeerbare besluiten worden genomen. Een actiegroep van oorspronkelijk zes bewoners werkt aan een alternatief plan voor het gebied en verwerft veel steun. Ondernemers en kunstenaars bedenken culturele bestemmingen voor locaties. De verkoop van panden in het gebied wordt over de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 heen getild.

De nieuwe wethouder start een nieuw participatietraject. Ter voorbereiding daarop vinden huiskamergesprekken plaats onder auspiciën van de wijkvereniging. De gemeente organiseert interviews en een enquête en stelt een Klankbordgroep in. De actiegroep Nieuw Leids Bolwerk groeit uit tot een burgerinitiatief, waar de stedenbouwkundige marktpartijen BPD en Steenvlinder zich bij aansluiten. Er komen drie drukbezochte participatiebijeenkomsten, over de opzet van het traject en de opbrengst van de huiskamergesprekken (samengevat: *Houd maat!*), een inventariserende uitwisseling over drie clusters van thema's en een verdieping. Via online consultatie formuleert het NLB open normen om de gebiedsvisie mee te beoordelen. In de zomer van 2019 presenteert het NLB het *Gebiedsconcept Buurtenergie* en de petitie *Samen maken we onze buurt*. Ook MBEG onderschrijft de open normen en sluit zich aan bij de ontwikkelcombinatie. In oktober stelt de gemeenteraad de *Gebiedsvisie Energiepark en omgeving* vast. In januari 2020 is er een stadsbijeenkomst over plannen voor het Stadsbouwhuis, over de ambities op het gebied van kunst en cultuur in het Energiepark en over de instelling van een Gebiedsraad.

### Haalbaarheidsfase

maart 2020	Het college besluit dat gemeente, Ontwikkelcombinatie Energiepark (OCE) en NLB samen de inhoudelijke en financiële haalbaarheid gaan onderzoeken van het gebiedsconcept Energiebuurt dat NLB en het consortium hadden ontwikkeld, binnen de kaders van de vastgestelde gebiedsvisie. Wanneer het onderzoek positief uitpakt, zal een samenwerkingsovereenkomst voor de uitvoering worden afgesloten. In mei geeft de gemeenteraad dit besluit nog enkele aandachtspunten mee.
april, mei	In twee vergaderingen bespreekt de Klankbordgroep de eigen rol bij de participatie in de komende fase. Het NLB wordt gepresenteerd als de partner die de buurt vertegenwoordigt en de participatie organiseert, de KBG-leden wordt gevraagd deel te nemen aan de in te stellen werkgroepen. De KBG wil als onafhankelijk gremium blijven bestaan. De gemeente gaat hiermee akkoord, maar staat een andere rol voor de KBG voor, te weten gericht op het proces.
juli	De Intentieovereenkomst wordt getekend, met als bijlagen o.a. de organisatiestructuur voor het haalbaarheidsonderzoek (stuurgroep, kernteam, driehoek, werkgroepen), de open normen die als inhoudelijke richtsnoer dienen voor het totale plangebied en de locatiekaders per deelgebied op grond van de gebiedsvisie. In een enquête over de herontwikkeling van het Stadsbouwhuis geven 259 respondenten (48% afkomstig uit directe buurt) in meerderheid aan voor sloop en nieuwbouw te zijn en niet te hechten aan de monumentstatus.
augustus	Er worden negen werkgroepen ingesteld, voor deelgebieden en voor overkoepelende thema's. De werkgroepen gaan met elkaar aan de slag op basis van locatiekaders. Elke werkgroep bestaat uit iemand van OCE als trekker, een direct betrokken gemeenteambtenaar en namens het NLB een inwoner van Leiden met specifieke expertise, plus een of meer externe deskundigen. Als een werkgroep geen consensus kan bereiken, zal de kwestie naar de driehoek worden getild.

augustus, oktober	Het NLB legt een aantal keuzes waar werkgroepen tegenaan lopen, in enquêtes voor aan de achterban. In augustus spreken 356 respondenten zich uit, van wie 66% afkomstig van direct rondom het Energiepark. In oktober zijn er 147 respondenten.
oktober	Het NLB bereidt huiskamergesprekken voor om voorstellen en kwesties uit te diepen, met meer dan 80 aanmeldingen. Vanwege Coronamaatregelen vlak ervoor moeten het zes digitale rondetafelgesprekken worden, met 40 deelnemers, begeleid door Leidse Gesprekken.
	Het consortium geeft in een digitale stadsbijeenkomst/webinar aan 48 belangstellenden een presentatie van het voorlopige stedenbouwkundige plan en ontwerp van het park.
november	De voorzitter van wijkvereniging Noordvest uit in een brief aan de wethouders zorgen over de participatie en over inhoudelijke vraagstukken. In januari volgt een vergelijkbare brief.
december	De werkgroepen ronden hun werkzaamheden af. Met hun opbrengsten werken het kernteam en de stuurgroep door aan de samenhang en aan inzicht in de haalbaarheid.
maart 2021	Op 8 maart wordt het Ontwikkelpan gepresenteerd in een digitale stadsbijeenkomst met 137 deelnemers.
	Het NLB legt in een enquête verantwoording af over de bereikte resultaten. 76 respondenten geven de diverse onderdelen een rapportcijfer dat varieert van 6,7 tot 8,2 gemiddeld. Het gemiddelde rapportcijfer voor het NLB is 7,7.
mei	Het college neemt op 11 mei het Kaderbesluit, waarmee het Ontwikkelpan als haalbaar en wenselijk wordt goedgekeurd.

*“Het tempo was waanzinnig hoog. Waarom eigenlijk?”*

### 3. Wat ging er goed en wat ging er minder goed?

- Het Nieuw Leids Bolwerk heeft Een Heleboel Goed Werk gedaan. Door veel mensen werd waardering uitgesproken voor de inzet en het doorzettingsvermogen van het NLB. Dat heeft keihard gewerkt; geen inspanning was te veel. Gemiddeld een 7,7 in de afsluitende enquête.
- Ook was er veel lof voor de onvermoeibare OCE-vertegenwoordiger die de participatie monitorde en voor de gemeentelijke projectleider tot september vanwege haar verbindende rol en omdat zij de ambtenaren in de werkgroepen goed bij de les hield.
- Er zijn inhoudelijk mooie resultaten bereikt. Er is iets tot stand gekomen waar de betrokkenen heel trots op zijn. Velen zijn er ook echt van overtuigd dat het plan beter is geworden door de gecombineerde inbreng en zeker door de ideeën van de bewoners.
- Er is een unieke samenwerking gerealiseerd tussen het burgerinitiatief, marktpartijen en gemeente. Er is echt samengewerkt, gezamenlijk opgetrokken. Er was geen sprake van uitruil van (stand)punten zoals het meestal gaat. Voor de gemeente en vooral voor het consortium was het heel bijzonder om de participatie in te gaan zonder ontwerp vooraf, om te participeren op basis van uitgangspunten en randvoorwaarden (de open normen en de gemeentelijke Gebiedsvisie) en om alle afwegingen, tot bijgeval de financiële toe, met de gesprekspartners te delen. De buurt zat - vertegenwoordigd door het NLB - bij alle beslismomenten, in alle lagen: werkgroepen, maar ook kernteamoverleg en stuurgroep.
- Veel van de oorspronkelijke weerstand van bewoners en omwonenden is omgebogen naar enthousiasme en positieve energie, met veel burgerinbreng.
- Voor de werkgroepen werkte het goed om uit te gaan van locatiekaders waarin concreet was aangegeven wat er voor het deelgebied al was vastgesteld en waar de werkgroepen dus niet van konden afwijken.
- De informatievoorziening door het NLB richting buurtbewoners en andere belangstellenden was goed verzorgd. De website en de nieuwsbrieven werden als heel informatief ervaren. Ook werd gewaardeerd dat er veel huis aan huis werd geflyerd.
- Voor het werk in de haalbaarheidsstudie werd gekozen voor opdeling in werkgroepen voor deelgebieden en thema's. Dat had voordelen en nadelen. Voordeel was dat de werkgroepleden door de mate van concreetheid en de heldere locatiekaders echt de diepte in konden gaan en consequenties tot in details konden uitdenken. Een over all bespreking zou veel oppervlakkiger zijn gebleven, met een grote groep mensen tegelijk. Nadeel was dat de afstemming tussen de werkgroepen niet goed verliep en het lastig was de samenhang voor ogen te houden. De beoogde wisselsporbijeenkomsten kwamen nauwelijks van de grond en aan de Kerngroepen die daarvoor in de plaats kwamen, nam maar een klein gezelschap deel. Ook maakte de opdeling in werkgroepen de communicatie naar buiten toe moeilijker.

*"Ik vind zelf dat je als 70+-er niet moet denken dat je de norm voor de stad bent. Maar we zijn wel kinderen van de jaren '60. We hebben geknokt voor inspraak en medezeggenschap. Onze generatie heeft tijd en is hoogopgeleid en heeft een netwerk en is mondig. De gemeente moet daar rekening mee houden; ze weet niet goed hoe ze dat moeten hanteren. We hebben wel kennis van zaken, maak daar gebruik van."*

- Binnen de Klankbordgroep was een deel van de leden ontevreden over hun rol en positie tijdens de haalbaarheidsstudie. In het participatietraject bij de ontwikkeling van de Gebiedsvisie was de Klankbordgroep de gesprekspartner van de gemeente geweest en hadden de KBG-leden steeds hun mening over de inhoud kunnen geven. In de fase daarna was het voor de samenwerkingspartners logisch dat de input vanuit de omgeving via de werkgroepen zou lopen. Leden van de Klankbordgroep wilden niet in een werkgroep gaan zitten, omdat zij hun onafhankelijkheid wilden behouden. De Klankbordgroep kreeg de functie van bewaken of het participatieproces goed verliep, maar de behoefte om over de inhoud mee te praten bleef bestaan.

*“De open normen zouden het kader moeten zijn, de uitgangspunten. Maar men dacht steeds in eindoplossingen.”*

- Niet in alle werkgroepen werd de inbreng van de inwoners van Leiden namens het NLB serieus genomen, terwijl zij juist vanwege hun professe of specifieke expertise waren aangezocht. Ook verliep het verstrekken van gevraagde informatie hier en daar moeizaam.

*“De default-stand van de gemeente is: wij weten het het beste, dus kom maar met voorstellen, dan gaan wij wel beoordelen en besluiten nemen. Een zeer stevige projectleider die intern-gemeentelijk orde weet te organiseren en intussen een externe blik heeft is broodnodig. Dat is ook in dit proces gebleken.”*

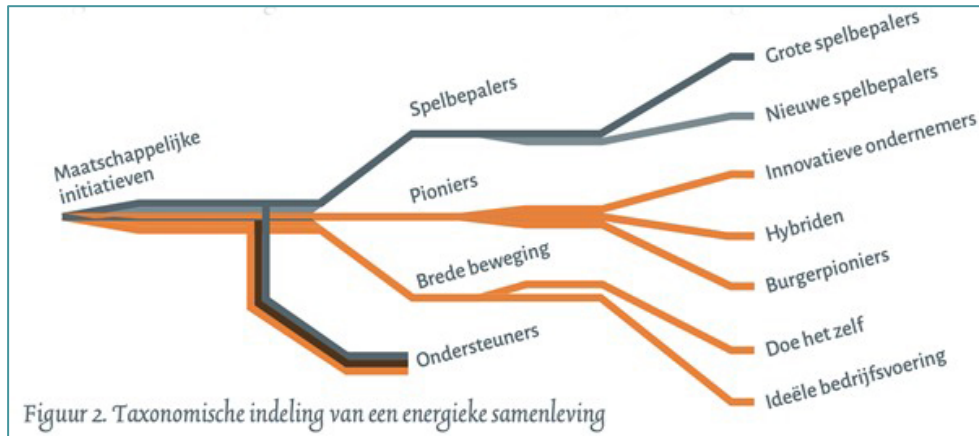
- Soms voldeed de bijdrage van de gemeenteambtenaren in de werkgroepen niet aan de verwachtingen. Dat kon te maken hebben met niet gewend zijn aan de samenwerkingsrol (projectenwerk vereist andere vaardigheden en een andere attitude dan werk in de lijn), maar ook met het gegeven dat de ambtenaren of door de gemeente afgevaardigde externe deskundigen voor zaken geen mandaat hadden en ook wel eens beperkt werden door vastgelegd beleid. Bij gebiedsontwikkeling is een helder mandaat misschien ondoenlijk; wel zou meer en snellere duidelijkheid over gemeentelijke standpunten bevorderlijk zijn geweest. Dat de projectmanager van de gemeente een aantal maanden afwezig was, heeft een grote rol gespeeld. Bij een complex project als het Energiepark is zo'n projectleider een cruciaal persoon, die formele en informele doorzettingsmacht heeft en op het juiste moment aan touwtjes kan trekken.
- Tijdens de haalbaarheidsstudie fungeerde het NLB als het kanaal voor de input van de omgeving, maar bewoners en omwonenden voelden zich niet per se vertegenwoordigd door het NLB. Daar speelden verschillende factoren in mee. Het Gebiedsconcept was tot stand gekomen in een intensieve samenwerking met de marktpartijen; daarbij konden niet alle wensen van het NLB onveranderd overeind blijven. Mensen kunnen zich procesmatig tekort gedaan voelen als zij ontevreden zijn over inhoudelijke resultaten. Het was voor de omgeving niet geheel duidelijk wat er al in het Gebiedsconcept en de Gebiedsvisie en ook in ander gemeentelijk beleid was vastgesteld. Daardoor begrepen bijvoorbeeld respondenten van enquêtes niet waarom bij dilemma's niet meer alle mogelijkheden werden voorgelegd. Ze ervoeren de vragen als sturend en keken het NLB daarop aan. Sowieso is het niet ongebruikelijk dat mensen een initiatiefgroepje wanneer het erkenning krijgt van de overheid, met dezelfde argwaan gaan bekijken als zij alle instituties beoordelen.

*“De uitersten krijgen altijd de meeste aandacht. Bij enquêtes bleek dat meerderheid veel genuanceerder is dan mensen die uit zichzelf bezwaren uitspreken.”*

- Corona bemoeilijkte de fysieke uitwisseling van informatie en meningen. Het was de bedoeling om weer huiskamergesprekken te houden zoals die een jaar eerder heel succesvol waren geweest. De digitale rondetafelgesprekken die in plaats daarvan werden gehouden, trokken minder deelnemers en kregen niet de gewenste open en informele sfeer. Het was ook in de werkgroepen minder gemakkelijk om samen te ontwerpen en echt aan tafel aan een plan te tekenen.
- De website van de gemeente over het project Energiepark is onvolledig als het gaat om dossiervorming, status van de besluitvorming, et cetera. Hierbij spelen strikte kaders rondom de inrichting van de gemeentewebsite ook een rol. Die hebben als voordeel dat de herkenbaarheid van de website voor bezoekers in tact blijft, maar laten weinig ruimte voor projectspecifieke behoeftes.

## 4. Analyse van de participatie tijdens de haalbaarheidsfase

Om een analyse te maken van de participatie is een afwegingskader nodig. We maken gebruik van onderstaande taxonomie van maatschappelijke initiatieven.<sup>1</sup> In de figuur zijn maatschappelijke initiatieven in vier hoofdcategorieën ingedeeld.



De 'hoofdrolspelers' kunnen als volgt omschreven worden:

- Spelbepalers: de grote spelers, de initiatieven met aanzienlijke directe invloed en impact. Denk aan round tables en bijvoorbeeld Unilever in de voedingsketen. Verwacht er geen revolutie van, maar zelfs een kleine beweging door zulke spelers kan letterlijk markten en ketens veranderen.
- Pioniers: de innovatieve, veelbelovende, maar nog kleine initiatieven. Denk aan startups, proeftuinen en experimenten. Dit zijn de initiatieven die de werkelijkheid oprekken, die het speelveld veranderen door nieuwe wegen te ontginnen.
- Brede beweging: de vele burgers, organisaties en bedrijven die bijdragen aan een mooiere samenleving. Niet wereldschokkend, maar samen bijzonder waardevol: hier wil je uiteindelijk bijvoorbeeld duurzaamheidsdoelstellingen laten landen.
- Ondersteuners: de partijen die op enige afstand agenderen, financieren, lobbyen of kennis ontwikkelen.

Voor het Energiepark vullen we deze indeling als volgt in.

- Spelbepalers: In deze context zijn de gemeente en het consortium te zien als de invloedrijke spelers. Hun mening, ervaring en inbreng (politiek, financieel, reputatie) zijn doorslaggevend voor het wel of niet doorgaan van het plan.
- Pioniers: Het NLB behoort tot de pioniers, vanwege de unieke positie om als burgerinitiatief mee 'aan de knoppen te draaien' van een gebiedsontwikkeling. Ook zijn de ondernemers uit het gebied pioniers: Bambam, Pronck, EST en Plnt.
- Brede beweging: Hier horen de wijkverenigingen en in een bredere context de leden van de Klankbordgroep bij. Zij vertegenwoordigen de omgeving van de gebiedsontwikkeling en dragen daar ieder voor zich aan bij. Ook de stadspartners horen hierbij: de ondernemers, organisaties en instellingen die met hun activiteiten deel (gaan) uitmaken van het Energiepark.
- Ondersteuners: In deze fase zijn er geen duidelijke groepen te onderscheiden die in deze categorie passen.

<sup>1</sup> Uit: 'Yung Lie en Guido Enthoven: We, the people. Doe-democratie en volksvertegenwoordiging, wat hebben ze nog samen?'. In: Jaarboek Vereniging van griffiers 2014, pp. 45-59.

### **Spelbepalers en Pioniers**

In onze waarneming zijn de spelbepalers en de pioniers in de haalbaarheidsfase het best georganiseerd. Ze werken samen, met de Intentieovereenkomst als kader. In de taakverdeling tussen pioniers en spelbepalers is verbetering mogelijk, om te voorkomen dat de pioniers bedolven raken onder het werk en ondersneeuwen. Zoals het pioniers betaamt, zijn zij onverschrokken en beschikken ze over een grote energie. Deze is echter niet oneindig en het blijft vrijwilligerswerk. Voor de spelbepalers is het hun werk en ze hebben de kennis, ervaring en middelen om de pioniers bij te staan. Voor de participatie stelden ze het NLB twee adviseurs als procesbegeleiders ter beschikking.

### **Brede beweging**

De brede beweging komt er in vergelijking met de andere spelers wat minder goed vanaf. Voor zover zij in de werkgroepen meededen, konden zij meewerken aan de concretisering van de plannen. Als zij dat niet deden, was er weinig anders te doen dan hun stem laten horen als deelnemers aan de enquêtes en digitale bijeenkomsten die het NLB organiseerde. De klankbordgroep was vooral ontevreden met de procesrol die ze had gekregen en de wijkverenigingen deden om uiteenlopende redenen niet echt mee. Soms uit een welbewuste keuze, soms omdat zij zich opzijgezet voelden.

Voor een evenwichtige participatie zou deze brede beweging meer stevigheid kunnen krijgen en tegelijkertijd duidelijke kaders mee moeten krijgen waarbinnen de betrokkenheid zich afspeelt. Dat zorgt voor duidelijkheid en voor een proces dat voortgaat en niet stopt, opnieuw wordt gedaan en per saldo niet vooruitkomt. Voor de brede beweging is het maken van dergelijke kaders geen sinecure. Er is geen standaardrecept voor.

We kunnen ons voorstellen dat het vooraf bespreken van de verschillende rollen van partijen op geleide van een indeling zoals hiervoor beschreven, duidelijkheid kan opleveren.

Het Nieuw Leids Bolwerk is in de haalbaarheidsfase opgeschoven van een 'brede beweging' die een onwenselijke gebiedsontwikkeling niet alleen heeft tegengehouden maar ook heeft gewerkt aan een nieuw plan, naar een pioniersrol. Daarmee werd het via de Intentieovereenkomst medeverantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling van het Energiepark. Zo krijgt het NLB een andere rol, positie, informatievoorziening en verantwoordelijkheid dan de groepen die bij de 'brede beweging' horen.

Met andere woorden: de brede beweging zal om een evenwichtige tak te worden in relatie tot het geheel, meer 'body' moeten krijgen. Daarbij zal er binnen de zijtakken van deze brede beweging een goed onderscheid gemaakt moeten worden naar behoeften, belangen en beweegredenen. De huidige en toekomstige bewoners en ondernemers in het gebied zullen er op dit punt anders in zitten dan de stadspartners en de wijkverenigingen. De kennis en ervaring van instanties als politie, zorg en welzijn kunnen direct voordeel opleveren. Het is belangrijk om gebruik te maken van hun expertise en hun netwerk en om oog te hebben voor hun belangen.



## 5. Leerpunten met aanbevelingen

- Maak duidelijk wat de gemeente en de marktpartijen onder participatie verstaan. Veel betrokkenen vatten participatie op als meedoen en meedenken en vinden geïnformeerd worden geen echte participatie.
- Maak duidelijk dat de participatie in de loop van een gebiedsontwikkelingsproces verandert. Aan het begin is er medezeggenschap over grote lijnen en naarmate het project vordert, gaat het over de invulling met allengs gedetailleerdere onderwerpen. Er worden steeds meer afspraken vastgelegd waaraan niet meer getornd kan worden. Daarmee kan de omgeving het gevoel krijgen dat de reikwijdte en diepte van de invloed minder wordt. Verwachtingen managen over de participatie voorkomt teleurstelling en frustratie achteraf. Het zorgt ervoor dat een project verder komt en dat niet steeds opnieuw dezelfde discussies worden gevoerd.
- Zorg voor professionele ondersteuning van bewonersinitiatieven bij gebiedsontwikkeling. Dit moet zijn vastgelegd in de intentieovereenkomst tussen gemeente, marktpartijen en burgerinitiatief.
- Stel participatiekaders en rollen vast, net zoals is gebeurd met de Locatiekaders in de werkgroepen. Van te voren moet duidelijk zijn waarover meegepraat kan worden en waarover niet (meer).
- Wees voorzichtig met rolveranderingen in de participatie, zeker als deze zijn geformaliseerd in bijvoorbeeld een klankbordgroep. Wat procesmatig logisch en verstandig lijkt voor de een, kan onredelijk en niet te begrijpen zijn voor anderen.
- Leg alle afwegingen voor een beslissing op tafel, ook als het om geld en andere gevoelige belangen gaat. Als mensen zijn meegenomen in deze afwegingen en feiten, is er ook meer begrip voor als het anders gaat dan verwacht. Eveneens wordt duidelijk dat gemeente en marktpartijen ook concessies doen en wensen overnemen ook als dat extra geld en inspanning kost.
- Bij participatie krijgen de uitersten altijd de meeste aandacht. Bij enquêtes of andere meetinstrumenten waarbij 'de massa' aan het woord kan komen, worden deze uitersten genuanceerd. Maak hier meer en regelmatig gebruik van en zorg voor een hoge respons.
- De opgave voor de Gebiedsraad of een vergelijkbaar platform van advies/toezicht/reflectie is om de inhoud centraal te stellen en niet zozeer de positie of achterban. Natuurlijk wordt meningsvorming over de inhoud gekleurd door de 'pet' die iemand op heeft, als maar de inhoud (en de daarop gebaseerde afwegingen, zie eerder punt) centraal staat. Dat zorgt voor de minste verliezers.
- Bij een intensieve vorm van participatie zoals cocreatie heeft de gemeente een rol te vervullen waar men niet aan gewend is. Veel hangt op de persoon van de projectleider; kan deze de organisatie mobiliseren naar de juiste instelling. Het is belangrijk dat het project een sterke inbedding heeft in de gemeentelijke organisatie. Gevoel van eigenaarschap bij bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers is onontbeerlijk. Projectleiders medewerking krijgen vanuit de verschillende bij het project betrokken onderdelen van het gemeentelijke apparaat en zeker ook moeten back-up van hun leidinggevende; zij zijn immers vaak schietschijf terwijl zij hun rol vervullen als boegbeeld, woordvoerder, gespreksleider, bemiddelaar en ambassadeur.
- In het Energiepark zien we een ontwikkeling die misschien wel typisch Leids is. Een kleine groep witte hoogopgeleide gepensioneerden met goede toegang tot het gemeentebestuur en andere stakeholders in de stad verwerft zich een positie en benut deze, in dit geval voor het goede doel van de gebiedsontwikkeling van het Energiepark. Zeker in de Leidse context waarbij de wijkverenigingen een formele status hebben die bij verordening is geregeld, kan dit tot ingewikkelde en vertragende processen leiden. De onvrede rondom de Klankbordgroep is hiervan een voorbeeld. Voorkomen moet worden dat wijkverenigingen en burgerinitiatieven tegenover elkaar komen te staan.  
Wijkverenigingen zouden een duidelijke rol moeten hebben bij gebiedsontwikkeling en hiervoor ook ondersteuning moeten krijgen. Die rol zou met name gericht moeten zijn op het verstrekken van informatie en het bevorderen van participatie van hun inwoners in projecten.



Een dergelijke proactieve rol kan er ook voor zorgen dat zich een bredere groep bewoners meldt die actief wil worden. De wijkverenigingen zouden een permanente positie in de Gebiedsraad (of vergelijkbaar forum) moeten hebben met het oog op die functie van informatievoorziening en terugkoppeling.

- Over de invulling van de Gebiedsraad - algemener gesteld over de organisatie van de participatie in de verdere gebiedsontwikkeling - zijn verschillende perspectieven mogelijk. Er bestaat de wens om daarvoor een volstrekt helder en herkenbaar forum op te richten. Daarnaast bestaat de wens om een flexibele en op veranderende omstandigheden toegeruste vorm te kiezen, een vorm die nieuwe doelgroepen uitnodigt om mee te doen. Het is wenselijk te proberen deze perspectieven samen te brengen door het gesprek aan te gaan over de onderliggende ambitie t.a.v. participatie. Niet de structuur of de 'poppetjes' zouden centraal moeten staan, maar de rol die de gemeente en de marktpartijen de *civil society* willen laten spelen in dit specifieke geval van het Energiepark.

## Bijlagen

1. Resultaten enquête participatietraject Energiepark Leiden in de fase van de haalbaarheidsstudie
2. Deelnemers aan de enquête en een interviewgesprek
3. Organisatiestructuur haalbaarheidsonderzoek (= bijlage 7 bij de Intentieovereenkomst)