

Open overheid in de praktijk: lessen en aanbevelingen

2018



Kennisland

Colofon

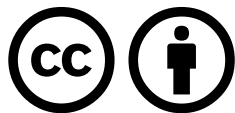
Auteurs: Thijs van Exel en Tessa de Geus
Vormgeving: Marcel Oosterwijk

Contactgegevens

Kennisland
De Ruijterkade 128
1011 AC Amsterdam
+31205756720
www.kl.nl
info@kl.nl

Auteursrechtelijke informatie

Tenzij anders vermeld is alles in dit werk gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal (CC BY 4.0). Dit betekent dat je deze publicatie mag kopiëren, aanpassen en verder verspreiden, zelfs voor commerciële doeleinden, zolang je de maker van het werk vermeldt, een link naar de licentie (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) plaatst en aangeeft of het werk veranderd is.



Als je deze publicatie wilt hergebruiken kun je de volgende methode van naamsvermelding aanhouden:

Van Exel & De Geus, Open Overheid in de Praktijk: lessen en aanbevelingen, Kennisland (2018), [CC BY](#)



Inhoudsopgave

Introductie	4
Open Contact	7
Open Aanpak en Open Verantwoording	11
Open Data	16
Aanbevelingen: Agenda voor de Toekomst	18
Over Kennisland	22
Over de auteurs	23
Nawoord	24

Introductie

Voor het leerprogramma Open Overheid in de Praktijk - Aardgasvrije wijken werden twee belangrijke transitie bij elkaar gebracht. Enerzijds de ambitie voor Nederlandse overheden om zich in lijn met het Open Government Partnership in te zetten voor openheid, gedreven door het Leer- en Expertisepunt Open Overheid (LEOO). Anderzijds, de warmtetransitie gemanifesteerd in de [Green Deal Aardgasvrije Wijken](#), ondertekend door 31 gemeenten en vele netbeheerders, provincies en maatschappelijke organisaties met hen op 8 maart 2017. Deze combinatie leidde tot de vraag: Hoe kunnen gemeente open handelen te midden van de transitie naar aardgasvrije wijken?

Het traject

Vijf gemeenten die deelnemen aan de Green Deal Aardgasvrije wijken (Alkmaar, Rotterdam, Leeuwarden, Wageningen en Purmerend) gingen met elkaar aan de slag in een leerprogramma onder leiding van denk- en doetank Kennisland. Door middel van aangereikte materialen, twee bijeenkomsten en tussentijdse blogs en check-ins wisselden gemeenten kennis uit over de warmtetransitie waar zij zich in bevinden.

De eerste bijeenkomst vond plaats in Amsterdam, in mei 2017. Door middel van het opstellen van een gezamenlijke tijdlijn werd geïnventariseerd waar gemeenten zichzelf zagen staan. Vervolgens werd er gediscussieerd over de betekenis van de Open Overheid-thema's en werd door middel van een Open Space gediscussieerd over de belangrijkste vragen onder de deelnemers, namelijk *“Wanneer en hoe begin je met het betrekken van bewoners?”*; *“Wat voor interne organisatie vergt deze enorme transitie?”*; *“Hoe maak je het college en de raad klaar voor besluitvorming?”*; *“Hoe trek je de oude ‘nuts’-rol, samen met bewoners, naar je toe?”*; *“Hoe kom je achter initiatieven waar ‘energie’ zit?”*; *“Hoe verdeel je baten en lasten?”*. Evert Kuiken, initiatiefnemer van Duurzaam Dorp Diemen sloot de bijeenkomst af door zijn ervaring te delen vanuit het perspectief van inwoners.

De tweede bijeenkomst vond plaats in Wageningen, in september 2017. Na een update van de tijdlijn interviewden de deelnemers elkaar over de toepassing van open overheid in hun gemeente tijdens de warmtetransitie (zie bijlage voor de interviewvragen). Dat leverde relevante reflecties op over de drempels die worden ervaren en manieren om daar overheen te komen. Belangrijke thema's tijdens deze sessie waren de 'onzekerheid' over open handelen wanneer de 'achterkant' nog niet op orde is. Met welk verhaal ga je de wijk in als je nog niet weet wat de optimale technische mogelijkheden zijn en ook de businesscase rondom de vernieuwing nog niet rond is? Hoe kun je experimenteren met je

rol in een transitie waarin lokale overheden zich kwetsbaar voelen? En kunnen open en tegelijkertijd daadkrachtig handelen hand in hand gaan?

Aannames

Natuurlijk werden tijdens het traject enkele aannames over de aanpak en effecten ervan, ontkracht. Het doel om een integrale open aanpak voor aardgasvrije wijken te ontwikkelen, bijvoorbeeld, bleek erg ambitieus: er bestaan te grote verschillen in fasering, 'tempo' en context. De rol van lerende experts werd goed ingevuld, maar dan met name op de specifiek daarvoor ontworpen momenten. Er blijkt meer nodig voor een actief lerend netwerk. De kernelementen van Open Overheid (Open Contact, Open Aanpak, Open Data en Open Verantwoording) zijn tijdens het traject doorontwikkeld.

Een reflectie is dat gemeenten het doorgaans lastig vinden om een open aanpak uit te proberen, terwijl het gevoel 'nog niet ver genoeg te zijn' nog overheerst. Dat zien we bijvoorbeeld aan de blogs: de drempel om te publiceren over een kwetsbaar proces is hoog. Anderzijds is er tijdens de bijeenkomsten wél steeds veel ruimte gebleken om met elkaar te reflecteren op rolneming en de bijbehorende 'groeistuipen'.

Over dit rapport

In dit rapport raken we aan de belangrijkste opbrengsten, die we zoveel mogelijk thematisch bundelen. In het hoofdstuk over Open Contact gaan we in op een mogelijke barrière die dat in de weg ligt: de reflex eerst 'zeker te willen weten' voordat men in gesprek wil. Een ander *hot topic* is: de aannames die blijken te leven. Moet een complex verhaal eerst versimpeld worden om bewoners te informeren of 'mee' te krijgen? Hoe komen we tot een meer *open mind* rond (het uitproberen van) openoverheidsprincipes?

Het hoofdstuk daarna gaat in op Open Aanpak en Open Verantwoording. Centrale vraag: hoe krijg je grip op wat je doet (of juist *niet* doet), hoe en wanneer? De 'nieuwe' rollen waarmee gemeenten steeds vaker te maken krijgen zijn de netwerkende en de responsieve rol – maar wat betekent dat in de praktijk? In dit hoofdstuk beschrijven we waar het venijn zit en waar erkenning en ondersteuning nodig zijn. We verbinden Open Verantwoording hieraan, omdat blijkt dat de worsteling vaak iets heeft van een *balancing act* tussen een open rolneming overwegen, en tegelijkertijd antwoord willen hebben en verantwoording willen kunnen afleggen over je besluiten.

Het deel over open data draait om het beschikbaar stellen van data om inwoners te activeren in het proces en is in feite een exercitie in 'je kwetsbaar opstellen'. Een gemeente geeft aan dat er een spanning staat op de vraag 'hoe open kun je zijn?' Hoe kan open data en open overheid in hun communicatie-aanpak instrumenteel zijn, in plaats van het doel?

Tot slot doen we enkele aanbevelingen, waarover we uiteraard graag in gesprek blijven gaan met de gemeenten en het LEOO.

Open Contact

“De kelder van Economische Zaken ligt vol met brieven die geschreven zijn over wat nodig is volgens gemeenten: laten we geen brieven schrijven, maar bij elkaar aan tafel zitten!”

Dit zei een van de deelnemende gemeenten tijdens de [afsluitende bijeenkomst](#) van het traject. Het laat zien dat Open Contact ervaren wordt als een belangrijk fundament onder daadkrachtig handelen, dat niet alleen van toepassing moet zijn op gemeenten vis-à-vis bewoners maar ook tussen Rijk en gemeenten. Brieven schrijven lost niks op, het hoopt hooguit eenrichtingsverkeer op. Hier is iets anders nodig.

‘Zeker willen weten’

Een mogelijke barrière die Open Contact in de weg ligt, komt vaak terug in de gesprekken en blogs. Het gaat over de reflex eerst ‘zeker te willen weten’ voordat men in gesprek wil. Laten we dat eens proberen te ontleden.

Ten eerste zit daar een grote mate van logica in: een goed gesprek bereid je goed voor, zeker als er professionele partijen bij betrokken zijn en er (valse?) verwachtingen gewekt kunnen worden. Dit horen we op verschillende manieren terug, zoals:

“Als wij al wakker liggen van alle afwegingen en niet weten welke keuzes gemaakt moeten worden, moeten we het voor inwoners dan niet simpeler maken?”

Wat hierachter zit is een gevoel van verantwoordelijkheid het goed te willen doen, eerst het ‘huiswerk’ en de businesscase op orde te hebben. Maar: het is complexe materie die bovendien snel verandert (technologie, politiek), dus is het wel wenselijk om te ‘wachten’ totdat je alles weet? Evert Kuiken, van Duurzaam Dorp Diemen (gast spreker in de [eerste bijeenkomst](#)) vindt van niet.

“Begin met vertellen wat je doet, zo vaak mogelijk en op een manier dat iedereen het kan lezen en zien. Verkoop het beleid dat je hebt eerlijk en open. Heb je je jaarlijkse doel behaald? Laat dit dan ook zien zodat mensen snappen dat de gemeente iets voor ze doet en niet tegen ze. Ga in gesprek, de wijk in, en bel bij mensen aan. Organiseer wijkavonden en gebruik social media. Alles moet open zijn en zorg ervoor dat je klimaatneutraal-plannen bekend en gemakkelijk vindbaar zijn.”

De gemeente Wageningen sluit zich hierbij aan:

“Laat je niet remmen door al dan niet rijmende business cases, ga vooral het gesprek aan met de mensen om wie het gaat.”

Het blijft dus gaan om (dezelfde logica!) tot een compleet verhaal te komen, maar doe dat niet in isolatie op het gemeentehuis. Ga in gesprek en probeer samen verder te komen, want ‘de waarheid’ zit in zo’n transitie nooit alléén in *expert knowledge*. Deel dus kennis en ervaringen die je gaandeweg opdoet, en wees óók open over wat je niet weet!

Complexiteit versimpelen

Een ander aspect gaat over de aannames die blijken te leven. Het “moeten we het voor inwoners dan niet simpeler maken?” uit de quote hierboven gaat er vanuit dat een complex verhaal eerst versimpeld moet worden om bewoners te informeren of ‘mee’ te krijgen. Die aanname bevestigt de klassieke rol van een ‘presterende overheid’ (zie volgend hoofdstuk): wij moeten het snappen en versimpelen voordat we bewoners confronteren. Dat is in tegenspraak met Open Contact, want in een transitie die huishoudens zo raakt als deze, is altijd maar een deel van de kennis vooraf te verwerven – de ‘zachte’ kant (beleving, ervaring, cohesie tussen bewoners, etc.) wordt de facto pas helder in gesprek met bewoners.

De aanbeveling: blijf dit zien als een gemeenschappelijke zoektocht waarin ieder zijn aandeel en rol heeft, en staar je niet blind op de klassieke rol-neming.

Open mind?

En zo zijn er allerlei redenen te bedenken om níet open in gesprek te gaan, maar gelukkig – en dat kunnen we staven met de gesprekken die we hebben gevoerd – doen gemeenten veel pogingen desondanks stappen te zetten. Wat is nou een succesformule, als je kijkt naar geslaagde experimenten en stappen met Open Contact? Dat is moeilijk te zeggen, want het is per situatie anders. Het is voor sommige gemeenten een heel nieuw aspect van werken en hun rolneming, terwijl anderen het eerder omarmen. Het zal dus ook met persoonlijkheden en bedrijfsmatige invulling van rollen te maken hebben (creëert de organisatie professionele ruimte? En wordt die ook zo ervaren door ambtenaren van dienst?).

Een rode draad valt echter wel te ontdekken: de gemeenten die laten zien dat, ondanks alle taaigheid, incomplete kennis en onzekerheid, tóch stappen gezet kunnen worden in Open Contact hebben een zekere mate van *open mind*: niet belemmerd door kaders, rolpatronen of (gebrek aan) kennis besluiten iets *niet* te doen, maar met een open vizier de wereld in treden om er te leren, te ontwikkelen en verbinding te leggen.



**‘Wij
moeten
samen
toewerken
naar wijken
van de
toekomst’**



Open Aanpak en Open Verantwoording

In de Reader die Kennisland voor dit programma maakte introduceerden we het fenomeen Open Aanpak vooral als domein waarin gemeenten (lastige en uitdagende!) keuzes moeten maken met betrekking tot hun rol. Enige houvast wordt geboden door de NSOB (zie het figuur verderop) en met enkele van de ervaringen die Kennisland opdeed en -doet met bijvoorbeeld social labs. We verbinden Open Verantwoording hieraan, omdat blijkt dat de worsteling vaak iets heeft van een *balancing act* tussen een open rolneming overwegen, en tegelijkertijd antwoord willen hebben en verantwoording willen kunnen afleggen over je besluiten.

Wat je als overheid doet (of niet doet) bepaalt in grote mate het succes. Maar daarmee blijft een belangrijke vraag onbeantwoord: hoe krijg je grip op wat je (niet) doet, hoe en wanneer? De 'nieuwe' rollen waarmee gemeenten steeds vaker te maken krijgen zijn de netwerkende en de responsieve rol, maar het blijken nog geen vanzelfsprekende modaliteiten te zijn. Kennis óver is een ding, ernaar handelen is hoofdstuk twee. Dat je rollen niet geïsoleerd, maar in samenhang met elkaar én een specifieke context moet inzetten, maakt het niet eenvoudiger. In dit hoofdstuk beschrijven we waar het venijn zit en waar erkenning en ondersteuning nodig zijn.

Lef, bluf en rock 'n roll

Tijdens de tweede bijeenkomst (lees [hier](#) de blogpost daarover) blijkt waarom een open aanpak kiezen in deze transitie, sterk afhankelijk is van de context: nieuwbouw schept letterlijk nieuwe mogelijkheden en belangen (nieuw 'instappen' is gemakkelijker dan transformeren), terwijl bestaande bouw een spinnenweb is van gevestigde belangen die beweging bemoeilijkt.

Het blijkt voor gemeenten lastig om in te schatten hoe open ze kunnen handelen wanneer 'de achterkant' nog niet op orde is: je weet nog niet wat de optimale technische toepassing is en de businesscase rondom de vernieuwing is nog niet rond. En wat gebeurt er naarmate je verder vordert in dit proces? Hoe kun je ex-

perimenteren met je rol in een transitie waarin lokale overheden zich kwetsbaar voelen? Wanneer ga je met welk verhaal een wijk in?

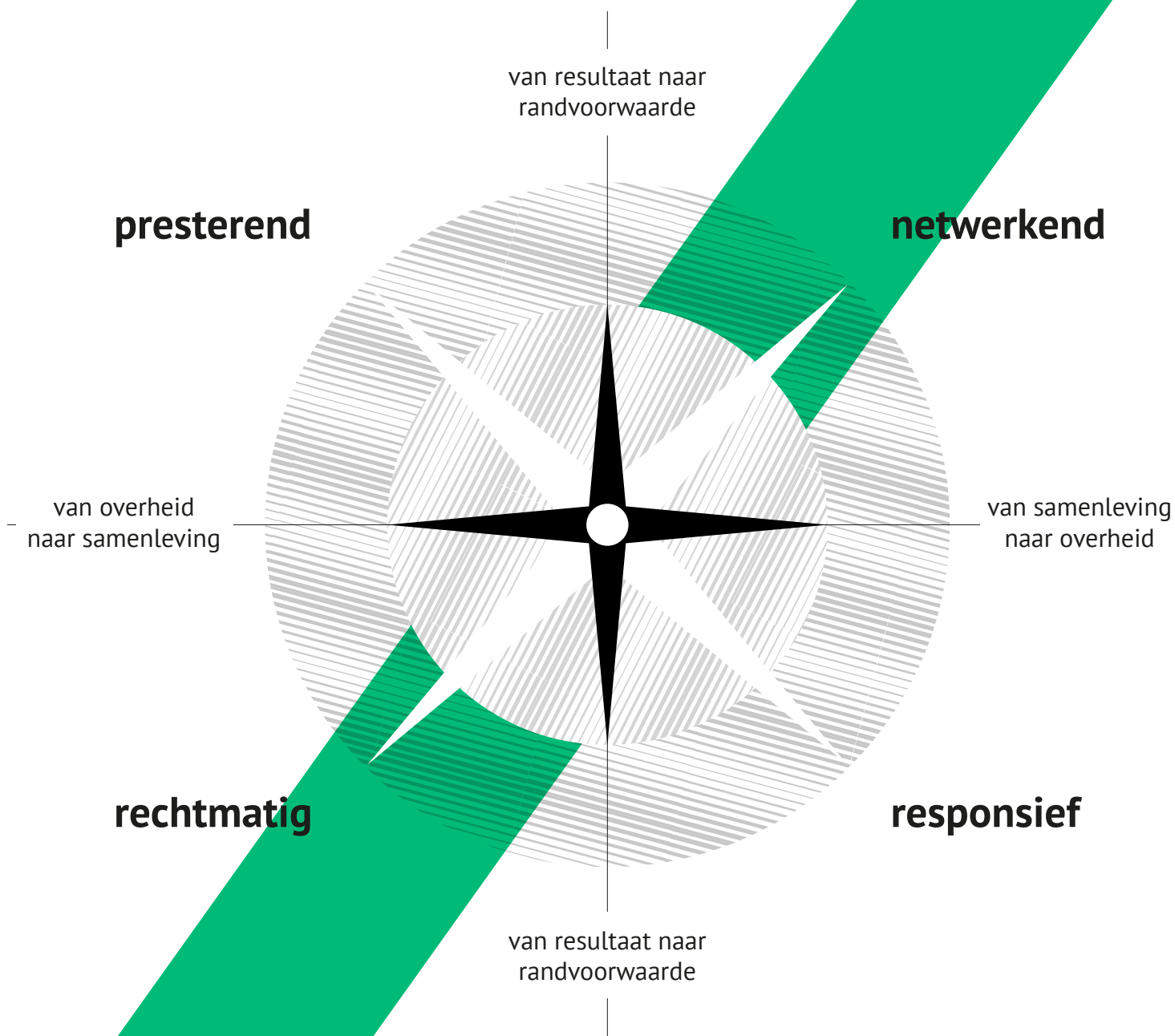
Zo komt de discussie op gang over de rol die je als overheid neemt in deze twee parallelle processen. Bij nieuwbouw zijn gemeenten het unaniem eens dat de rol van de overheid meer hiërarchischer is, door slimme tenders uit te schrijven waarin aardgasvrije bouw wordt verondersteld. Dit vereist wel wat bluf aangezien dit in feite 'bovenwettelijk' is vanwege de aansluitplicht: netbeheerders nieuwbouwhuizen zijn op dit moment officieel nog verplicht om een aansluiting te bieden op het aardgasnet. Voor bestaande bouw en 'inbreiding' is het belangrijk om bewoners tijdig mee te nemen en een globaal begrip van de keuzemogelijkheden voor de techniek voor te leggen. Maar dan nog blijft het schipperen om de juiste rolneming te vinden.

Het ongemak dat op dit gebied bij gemeenten heerst, moet erkend worden. Het dealen met onzekerheid ook: technologie verandert voortdurend en wat de meest optimale oplossing is voor een wijk, dus ook. Voor de bestaande bouw zijn gemeenten het eens dat er wel structuurkeuzes gemaakt kunnen worden: de architectuur en mogelijkheden moet je tussen de oren hebben. Dan kun je de wijk in om met inwoners het gesprek aan te gaan. Een gemeente stelt: *"Soms moet er dan wel blufpoker gespeeld worden"*. Wanneer de eerste opties voor een wijk op tafel liggen, maar de wet- en regelgeving nog ontbreekt vanuit de overheid, moet je het lef hebben om een besluitvormingstraject in te gaan waar nog geen regels voor zijn.

Een ding is zeker: er zijn zevenmijlslaarzen nodig om de ambities van gemeenten te realiseren en doelen van het klimaatakkoord uit Parijs te halen. Daarvoor is daadkracht onontbeerlijk, en soms wat 'lef, bluf, en rock 'n roll'.

Antwoord, verantwoording en verantwoordelijkheid

Dit alles speelt zich af in een allesbehalve vlak speelveld binnen en met gemeenten: elk gebied en wijk vraagt om andersoortige interventies en aanpakken waarbij het zoeken is naar rechtvaardigheid, rechtmatigheid, openheid en verbinding. De [Nederlandse School voor Openbaar Bestuur](#) (NSOB) heeft de verschillende rollen van de overheid eerder in vier richtingen gecategoriseerd: presterend, netwerkend, rechtmatig en responsief (zie figuur op de volgende pagina). Deze rollen sluiten elkaar niet uit: de overheid heeft immers altijd een rechtmatige functie en moet zich op alle vier de vlakken kunnen verantwoorden. In het geval van transities is het des te belangrijker voor gemeenten om kennis en capaciteit in huis te halen waardoor ze de nadruk op verschillende rollen kunnen leggen in nieuwe situaties. Dat geldt voor de aardgastransitie, maar ook voor de decentralisatie van de zorg: de gemeente moet als instituut een fundamenteel nieuwe rol vervullen, waarbij ze niet alleen implementeren maar ook innoveren, experimenteren en actief beleid maken.



Bron: NSOB (aangepast door KL)

Vaak is er een traditionele rolopvatting van gemeenten ingesloten in de organisatiecultuur (bv. *“Als ‘eindbaas’ hoor je alle informatie te kunnen afwegen”*) en rollen zijn niet exclusief: je moet als overheid altijd rechtmatig zijn, wordt tijdens de sessie onderstreept. Echter, afhangende van de rolopvatting kan een zelfde boodschap (bv. *“We gaan voor 2030 van het gas af”*) op een compleet andere manier gebracht worden en mogelijke weerstand wegnemen. In het schipperen tussen mindere of meerdere mate van een bepaalde rol ligt de crux. De overheid kan sturing geven door duidelijk te communiceren over de gestelde ambities (presterend), maar het proces ontwerpen op inhoud door verschillende partijen, van de markt tot inwoners, bij elkaar te zetten (netwerkend).

Aangezien er geen juridische of financiële middelen zijn is een netwerkende rol essentieel. Om de vraag “waarom mijn wijk?” te beantwoorden is een sturende, rechtmatige overheid nodig, en om te bepalen hoeveel ruimte er is voor maatschappelijke initiatieven is een responsieve overheid van belang. Hoe zeer merk je dat burgers op detailniveau willen meedenken over oplossingsrichtingen? Dat hangt af van de gemeente en wijk. Wijkinitiatieven kunnen zich soms vrij ‘guerilla’ bewegen: dat vergt een flexibele gemeente die meebeweegt en faciliteert. Bij andere wijken helpt een traject met een wijkmanager. Een dwingende insteek werkt simpelweg niet, vanwege de weerstand waar je dan op stuit. Weten welke ingangen en contacten er zijn in een wijk is van groot belang. Stadsvernieuwing wordt vaak gebruikt als analogie voor het ontwerpen van dit proces.

Vanuit een dergelijke ontwerpersfunctie kan een gesprek worden geïnitieerd over oplossingsrichtingen. Gemeenten geven aan dat ze dikwijls als onbetrouwbaar worden gezien door inwoners: het is daarom des te belangrijk om vertrouwen op te bouwen en geen informatie achter te houden.

Binnen de organisatie zelf heeft dit schakelen ook consequenties, bijvoorbeeld wat betreft verwachtingen tussen verschillende afdelingen. In plaats van elkaar te beconcurreren en enkel te kijken naar eigen doelstellingen en rendement in het eigen domein, moet er tussen departementen weloverwogen beslissingen genomen worden. Bijvoorbeeld door klimaat met de openbare ruimte te verbinden. In plaats van dit als de zoveelste stapeling op de gebiedsaanpak te beschouwen, moet het gezien worden als “de steen die het hele bouwwerk doet instorten voor een integrale aanpak”. In Wageningen is hiermee een begin gemaakt door alle medewerkers te trainen in circulair denken.

Het bewust schakelen tussen rollen en verantwoordelijkheid nemen op alle vier de fronten, is de vaardigheid die gemeenten onder de knie moeten krijgen willen ze de transities van de toekomst laten slagen. In alle gevallen geldt dat er open en toegankelijk gecommuniceerd moet worden over de beweegredenen en keuzen die er zijn. Soms ervaren gemeenten dat er ook grenzen aan openheid zijn: door het harde optreden tegen informatielekken zijn medewerkers voorzichtiger geworden in het naar buiten treden, zeker bij dit soort heikele onderwerpen. Door dit spanningsveld is de animo voor open overheid volgens hen relatief afgenomen.

The background features an abstract arrangement of various-sized rectangular blocks. Some blocks are solid blue, while others are white with blue outlines. They are scattered across the black background, creating a sense of depth and geometric complexity. The text is centered over this composition.

**'Soms is
open overheid
ook: wij weten
het ook nog
niet'**

Open Data

Bij de deelnemende gemeenten van het leernetwerk is open data geen evident onderdeel van de warmtetransitie. De daadwerkelijke kenmerken van Open Data zoals beschreven in de [Open Data-reader \(2016\)](#) van Kennisland zijn veelal onbekend bij deze betrokken gemeenten: Open Data bevindt zich niet op de voorgrond wanneer er over open overheid wordt gepraat.

Er wordt wel beschreven dat de manier waarop informatie wordt gedeeld verandert, en wordt toegepast op bijvoorbeeld GIS-kaarten, die vervolgens ontsloten worden. Dit gebeurt soms proactief, omdat de gemeente behoefte heeft om informatie beter te delen en soms reactief: indien er een vraag is wordt er een online kaart gemaakt ter verheldering. Een dergelijke GIS-openstelling geldt echter niet als open data. Ook worden gegevens als waar kabels en leidingen lopen ook online gezet via de Wet informatie-uitwisseling ondergrondse netten (WION), maar ook hier gaat het niet om een open format. Volgens een gemeente hebben commerciële partijen hiertegen gelobbyd, aangezien zij eigenaar zijn van de leidingen en zij hun data liever niet willen delen. Het bestaan van commerciële belangen bij de aardgastransitie wordt genoemd als obstakel bij het openen van data.

Het beschikbaar stellen van ruwe, open data om inwoners uit te nodigen mee te kijken en mee te denken zou een logisch onderdeel kunnen zijn van het toegeven dat gemeenten de waarheid ook niet in pacht hebben. Zoals een gemeente aangaf: “Soms is open overheid ook: wij weten het ook nog niet”. Gastspreker vanuit Duurzaam Dorp Diemen, Evert Kuiken, sluit zich hierbij aan en maakt ook de link met open data:

“Transparantie is key, en dat betekent ook dat je je data moet opengooien.”

Een gemeente geeft aan dat er een spanning staat op de vraag ‘hoe open kun je zijn?’ Wanneer je data openstelt in de warmtetransitie, maar nog geen idee hebt wat mogelijke opties zijn voor een gebied, dan kan het ook op een andere manier gelezen worden dan ‘kom maar met ideeën’, bijvoorbeeld als munitie voor weerstand. Daarom beschrijft een van de gemeenten hoe ze open data en open overheid in hun communicatie-aanpak instrumenteel gebruiken, in plaats van als doel.

Er wordt benadrukt dat in het licht van de warmtetransitie data en informatie

bijgaande toelichting nodig hebben, zodat de waarde van data juist te interpreteren is. Gebeurt dit niet, dan vrezen gemeenten stemmingmakerij van de media en maatschappelijke partijen. Zo kopte de Leeuwarder Courant eerder “Geothermie veroorzaakt aardbevingen”, waar de gemeente nog steeds schade van ondervindt. ‘Toelichten’ moet echter niet worden verward met ‘selectief beschikbaar stellen’ of ‘framen’; open data gaat in de kern over het creëren van een gelijke informatiepositie tussen burger en overheid.

Mogelijk dat het nog te vroeg in de transitie is om open data tot de prioriteiten van gemeenteambtenaren te maken. Toch blijkt uit de praktijk dat opendata-initiatieven juist ondersteunend kunnen zijn aan de warmtetransitie en het verduurzamen van woningen. Zo won de app Bleeve in 2016 de Stuiveling Open Data-Award (SODA) 2016. Bleeve gebruikt verschillende opendatabronnen voor een HuisScan, die woningeigenaren snel en eenvoudig inzicht geeft in de beste energiebesparende maatregelen voor hun woning.



Aanbevelingen: Agenda voor de Toekomst

‘*Verder onderzoek nodig*’ is steevast de slotzin van veel onderzoekswerk. Maar in elk cliché schuilt een waarheid: duik je ergens dieper in, dan weet je vooral wat je niet weet. Dat is hier niet anders, al willen we niet eindigen met een cliché maar liever met een aantal actiepunten waar we mee verder zouden (moeten) willen.

Open your mind and the rest will follow (vrij naar En Vogue)

Een van de duidelijke observaties uit ons traject met gemeenten is dat al te stringente kaders ook benauwend kunnen werken. Ook (of juist) als die kaders een ‘open overheid’ willen helpen zijn: er ontstaat dan een interessante paradox. Een aantal signalen uit het traject:

- Open overheid als concept kan door gemeenten als te rigide worden geïnterpreteerd, waardoor de term niet resoneert, maar als intimiderend kan worden gepercipieerd: we moeten open zijn, zonder de ruimte te hebben of te verkennen of dat past.
- Dat hangt tegelijk samen met de fase waarin zij zich bevinden: hoe past een gemeente haar rol daarop aan en hoe kan ze daarin experimenteren? Hoe open kun (wil/durf) je als gemeente zijn wanneer ‘de achterkant’ nog niet op orde is? En wat wordt er mogelijk naarmate de achterkant verder in orde wordt gebracht?
- Er wordt te weinig aandacht geschonken aan het ongemak dat wordt ervaren wanneer gemeenten een wijk in moeten, wanneer zij niet weten met welk verhaal of doel dit moet gebeuren. Dit is echt een onderschat aspect van de transitie: andere rolneming vergt andere methoden, werkwijzen en daarmee zijn deze organisaties niet per se uitgerust.

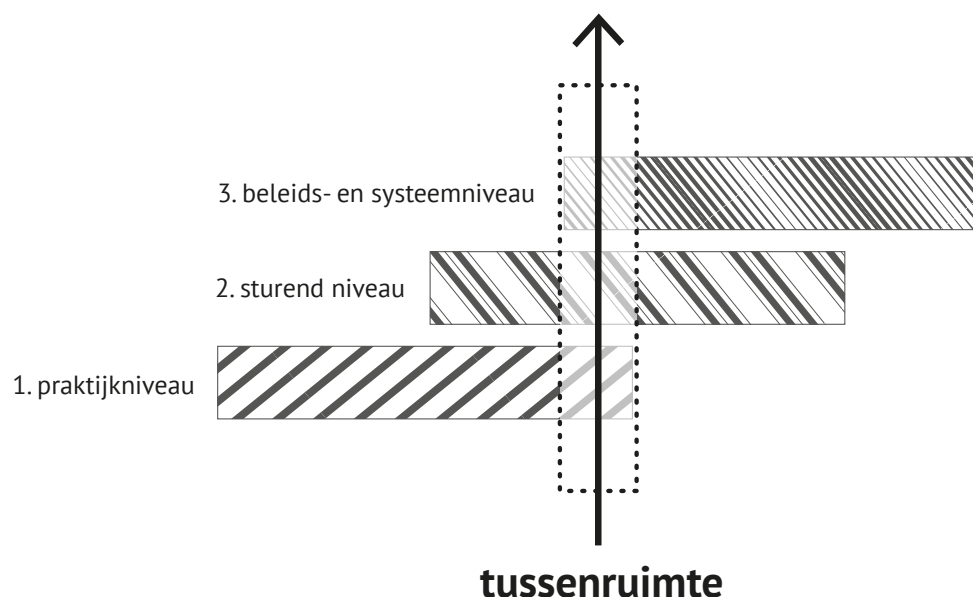
Daarom breekt Kennisland graag een lans om, naast Open Aanpak, Contact, Verantwoording en Data als waardevol startpunt en referentiekader, ook **Open Houding** toe te voegen als pijler onder Open Overheid. Al te strikte principes

waarmee je kunt werken leiden nog niet tot de nodige nieuwsgierigheid en flexibiliteit om nieuwe dingen en rollen uit te proberen. Het is grotendeels een leerproces, waarmee we constateren dat gemeenten ook leervermogen en nieuwsgierigheid moeten hebben. Het lijkt Kennisland de moeite waard om samen met het LEOO en gemeenten te verkennen op welke manieren daar invulling aan kan worden gegeven.

Ook wat de positie van het LEOO betreft zou een *open mind* best een aanvullend principe kunnen zijn om de eigen principes *in check* met (deze en andere) transitie(s) te houden. Een goede beweging zou wat Kennisland betreft zijn, om dichter richting praktijk te bewegen. Daar ligt immers het eigenlijke onderwerp waarop geleerd en ontwikkeld kan worden. 'Open definities' scheppen afstand tot die praktijk. Hoe breng je jezelf dan dichter bij de praktijk?

Ons advies is om, rond bestaande casussen, *tussenruimtes* in te richten. Dat zijn tijdelijke, beschermde en kleinschalige leeromgevingen waarin verschillende casussen centraal staan en waarin alle betrokkenen de ruimte krijgen om te verkennen wat een goede uitkomst zou zijn, welke gang van zaken daarbij hoort, wat er in de weg zit van een oplossing en hoe we die drempels duurzaam kunnen herkennen en wegnemen. In deze tussenruimte is het 'leren rond de praktijk' het startpunt voor Triple-loop Learning (Argyris & Schön), waarbij we samenbrengen wat informele spelers (zoals bewoners die voor de keuze van een nieuw warmtenet staan), professionals en beleidsmakers leren:

1. het verbeterend leren van burgers en professionals (hoe kan ik beter samenwerken in de (wijk)praktijk van de transitie?);
2. het vernieuwend leren van beleidsmakers (routinematige oplossingen werken niet in deze context: hoe kan ik nieuwe dingen leren?);
3. het lerend veranderen (hoe kan ik mijn vernieuwend / oplossend vermogen vergroten?).



Al deze niveaus samen zijn de brandstof voor het vernieuwen van praktijk, sturing en kaders, maar ook van waarden: hoe houden we op al deze niveaus het belang van de samenleving in het oog? Het voegt een belangrijk handlingsrepertoire toe aan de transitie en het helpt om nieuwe werkwijzen op kleine schaal te ontdekken, te testen en om te zetten tot normale praktijk. Die kunnen buiten de tussenruimte worden toegepast op de bestaande praktijk. Verder biedt het concept van tussenruimtes de gelegenheid tot het bevorderen van participatie en het verleggen van regie op het oplossen (die hoeft niet altijd bij de bestaande partijen te liggen, merken we nu al!).

Hiervoor is het nodig dat we alle relevante spelers rond een casus betrekken, ook als die normaal gesproken geen formele positie hebben, maar wel belang hebben in en ideeën over goede uitkomsten. Deze spelers moeten bereid zijn kritisch naar hun uitgangspunten te kijken en deze eventueel te veranderen.

De weg voorwaarts

Voor de voortzetting van de Green Deal Aardgasvrije wijken is het noemenswaardig dat er wordt aangegeven dat er behoefte is aan heldere richtlijnen en ondersteuning over welke ruimte gemeenten hebben om 'aardgasvrij' af te dwingen, bijvoorbeeld door te werken met de crisis en herstelwet, transitiepaden of pilotregio's. Gemeenten vragen deze openheid aan de rijksoverheid. Zoals eerder gezegd vervolgde een gemeente hierover:

“De kelder van Economische Zaken ligt vol met brieven die geschreven zijn over wat nodig is volgens gemeenten: laten we geen brieven schrijven, maar bij elkaar aan tafel zitten.”

Hieruit blijkt dat er behoefte is om op een andere manier, meer open samen te werken met ministeries.



**'Verandering
maak je niet
vanaf de
tekentafel,
maar met de
mensen waar
het om gaat'**

Over Kennisland

We zijn een denktank met een publieke missie: het ontwerpen van effectieve aanpakken voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Daarvoor is kennis nodig van mensen die direct bij de vraagstukken betrokken zijn. Wij mobiliseren en benutten die kennis om tot duurzame vernieuwing te komen. Bijvoorbeeld door te lobbyen bij overheden, door het creëren van ruimte en tijd om te leren en te experimenteren, en door mensen in staat te stellen zichzelf blijvend te vernieuwen.

De kennis die we daarbij opbouwen maken we zo breed mogelijk toegankelijk om anderen in staat te stellen met onze methodes en inzichten aan de slag te gaan.

Lees meer over ons werk: www.kl.nl

Over de auteurs



Thijs van Exel is gespecialiseerd in het ontwerpen van innovatiestrategieën en -methodieken waarbij betere uitkomsten voor de eindgebruiker (de burger) centraal staan. Hij adviseert overheden en andere organisaties daarover en treedt regelmatig op als spreker. Ook heeft hij een aantal publicaties op zijn naam staan, zoals [Accelerating Amsterdam's Assets](#). Thijs is onder meer projectleider van het Beleidslab van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, een experiment rond nieuwe vormen van beleid maken en uitvoeren, om zo te komen tot innovatieve oplossingen voor taaie vraagstukken. Daarnaast was hij mede-initiatiefnemer van de eerste proeftuin voor een [Amsterdams 'stadslab' in Amsteldorp](#).

Neem contact op: te@kl.nl / 06-24361057



Als adviseur sociale innovatie richt **Tessa de Geus** zich op wat overheden en spelers uit het maatschappelijk middenveld nodig hebben voor het organiseren van een sociale en duurzame samenleving. Het vertrekpunt is daarbij haar diepgewortelde fascinatie voor de politieke onderstroom en hoe die zich verhoudt tot gevestigde structuren. Zo werkt ze momenteel aan de [European Social Innovation Competition](#), [Amsterdammers, Maak je Stad!](#) en [Open Overheid in de Praktijk](#). Ook was ze deel van het team achter de [Challenge Stad van de Toekomst](#), [Radicale Vernieuwers](#), [Gemeentelijk Leernetwerk Open Data](#) en een onderzoek naar de [governance van de Amsterdamse waterketen](#).

Neem contact op: tg@kl.nl / 06-14153916

Nawoord

Onze dank gaat uit naar de deelnemers van het leerprogramma *Open Overheid in de Praktijk: Aardgasvrije wijken* voor het delen van hun ervaringen en leveren van input. Kennisland heeft deze informatie opgetekend in deze publicatie. De inhoud van deze publicatie kan derhalve niet opgevat worden als standpunt van de deelnemende gemeenten of samenwerkingspartners; het is onze interpretatie.

We danken Leer- en Expertisepunt Open Overheid en ICTU voor het financieel mogelijk maken van het leerprogramma *Open Overheid in de Praktijk: Aardgasvrije wijken* en deze publicatie.

