



Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard

Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard

Een belangenbehartigingsorganisatie zonder richting

Jagna Langerak (276722)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde (avondprogramma)
Mei 2005
Eerste lezer: dr. J.L.M. Hakvoort
Tweede lezer: dr. H.L. Klaassen

Voorwoord

Toen ik te weten kwam dat de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard (FOK) op zoek was naar een stagiaire, was mijn interesse direct gewekt. Zelf ben ik woonachtig in de Krimpenerwaard en dit was dan ook de voornaamste reden dat de stageplek mij aansprak. Na een gesprek met de federatie en wat research bleek de stageopdracht bij de FOK zeer geschikt om kennis vanuit mijn eerdere HEAO-opleiding en kennis vanuit de Bestuurskunde toe te passen in de praktijk en in september 2004 ben ik dan ook begonnen aan deze stage. De FOK wilde dat ik onderzoek ging doen naar het functioneren van de federatie ten einde aanbevelingen te doen ter verbetering van de organisatie. Het veldwerk voor deze scriptie is verricht tijdens de stageperiode.

Tijdens mijn stage bleek al snel dat de bij de bij de federatie aangesloten ondernemers niet zaten te wachten op uitgebreide theoretische onderbouwingen en achtergronden; men wilde gewoon snel simpele en heldere aanbevelingen op papier ter verbetering van de organisatie. De aanbevelingen in mijn stageverslag zijn derhalve ook kort, bondig en bovenal duidelijk geformuleerd. De uitbreiding van het stageverslag naar een scriptie was een goede gelegenheid dieper op de materie in te gaan.

Bij aanvang van de stage had ik bepaalde ideeën over de inhoud van de scriptie. Deze ideeën stemmen niet geheel overeen met de inhoud van de scriptie zoals deze nu is geworden. Ik was van plan de relatie met overheden dieper te analyseren, uiteindelijk bleek de interne organisatie van de FOK een zeer interessant onderwerp en essentieel voor de mate van succes in de belangenbehartiging. In plaats van een zuivere bestuurskundige scriptie, is het een scriptie geworden die tot stand is gekomen middels een (voor de bestuurskunde wel kenmerkende) multidisciplinaire aanpak. Naast theorieën vanuit de bestuurskunde, is ook gebruik gemaakt van bedrijfskundige, economische en politicologische theorieën.

Aan de totstandkoming van deze scriptie hebben veel personen een bijdrage geleverd. Graag wil ik alle geïnterviewde ondernemers en gemeenteambtenaren bedanken voor hun tijd. Mijn dank gaat ook uit naar mevrouw Stiemsma, senior beleidsadviseur economische stimulering van de Kamer van Koophandel Rotterdam, voor haar heldere inzichten. Mijn stagebegeleiders vanuit de FOK, de heren Verdoold, De Bruijne en in het bijzonder de heer Pluut wil ik hartelijk danken voor hun begeleiding gedurende de stage en het verschaffen van informatie voor mijn scriptie.

De heer Klaassen wil ik bedanken voor zijn bereidheid op te treden als tweede lezer van deze scriptie. Tot slot wil ik mijn stage- en scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit, de heer Hakvoort, heel hartelijk danken. Zijn begeleiding heeft er toe bijgedragen dat ik met (over het algemeen genomen) veel plezier aan deze scriptie heb gewerkt.

VOORWOORD	1
HOOFDSTUK 1 PROBLEEMANALYSE	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Aanleiding.....	6
1.3 Probleemschets	6
1.4 Probleemstelling	7
1.5 Werkwijze.....	7
1.6 Hypothesen.....	8
1.7 Praktische en bestuurskundige relevantie.....	9
1.8 Opzet	9
HOOFDSTUK 2 FEDERATIE VAN ONDERNEMERSORGANISATIES IN DE KRIMPENERWAARD	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Krimpenerwaard.....	10
2.2.1 Inleiding.....	10
2.2.2 Algemene kenmerken.....	10
2.2.3 Sociaal-culturele kenmerken	10
2.2.4 Economische kenmerken	11
2.2.5 K5-samenwerking	12
2.3 Ondernemerskringen.....	12
2.3.1 Inleiding.....	12
2.3.2 Ondernemerskring Bergambacht (OKB)	12
2.3.3 Ondernemerskring Nederlek (OKN)	13
2.3.4 Ondernemerskring Ouderkerk aan den IJssel (OKO)	13
2.3.5 Ondernemerskring Schoonhoven (OKS).....	13
2.3.6 Industriegroep Vlist (IGV)	14
2.3.7 Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel (OKK)	14
2.4 FOK.....	14
HOOFDSTUK 3 BELANGENBEHARTIGING	16
3.1 Inleiding	16
3.2 Politiek en bedrijfsleven	16
3.2.1 Inleiding.....	16
3.2.2 Begrippenbepaling.....	16
3.2.3 Politiek systeem.....	16
3.2.4 Relatie politiek en bedrijfsleven	17
3.3 Systemen van belangengroep politiek	18
3.3.1 Inleiding.....	18
3.3.2 Pluralisme	18
3.3.3 Neocorporatisme	19
3.4 Soorten belangen.....	19
3.4.1 Inleiding.....	19
3.4.2 Economische en andersoortige belangen	19
3.4.3 Algemene en deelbelangen	19
3.5 Organisatie van collectieve belangenbehartiging	20
3.5.1 Inleiding.....	20

3.5.2 Soorten collectieve belangenbehartigingsorganisaties	20
3.5.3 Soorten organisatievormen.....	21
3.5.4 Relatiepatronen bij collectieve belangbehartiging	21
3.5.5 Collectieve actie.....	21
3.5.6 Hulpbronnen collectieve belangenbehartiging	23
3.5.7 Belangenbehartigingsstrategieën	25
3.5.8 Belangenbehartigingstactieken	27
3.5.9 Determinanten van strategische en tactische keuzes	27
3.6 Logica van collectieve actie.....	28
3.7 De vorming en ontwikkeling van belangenorganisaties.....	29
3.8 Succes van belangenbehartiging.....	30
3.8.1 Inleiding.....	30
3.8.2 Succesfactoren	30
3.8.3 Succesvarianten	31
3.9 Toepassing theorie	32
HOOFDSTUK 4 FOK IN DE PRAKTIJK.....	33
4.1 Inleiding	33
4.2 De FOK in haar omgeving	33
4.2.1 Inleiding.....	33
4.2.2 Belangenorganisaties	33
4.2.3 Actoren.....	33
4.2.4 Wederzijdse beïnvloeding.....	34
4.2.5 Relatie tussen FOK en overheid/politiek	34
4.2.6 Betrokkenheid bij beleidsvorming overheden.....	34
4.3 Issues	35
4.3.1 Inleiding.....	35
4.3.2 Zuidwestelijke Randweg.....	35
4.3.3 Provinciale weg N210	35
4.3.4 Verkeersontsluiting rondom de Algeracorridor	36
4.3.5 Oprichting van een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Krimpenerwaard	36
4.3.6 Overig	36
4.4 Samenhang en bindende factoren	37
4.4.1 Inleiding.....	37
4.4.2 Heterogeniteit	37
4.4.3 Bindende factoren.....	37
4.4.4 Inhoud van de samenwerking.....	38
4.5 Organisatie	38
4.5.1 Inleiding.....	38
4.5.2 Doel.....	39
4.5.3 Bestuur.....	39
4.5.4 Rol- en taakverdeling.....	40
4.5.5 Vergaderingen	40
4.5.6 Communicatie	41
4.5.7 Financiële middelen.....	42
4.5.8 Beleidsvisie	43
4.5.9 Beleidsvorming	43
4.6 Resultaten.....	44
4.7 Informele en persoonlijke aspecten.....	44
4.8 Veranderingen	45
4.9 SWOT.....	45
4.9.1 Inleiding.....	45

4.9.2 Sterkten.....	45
4.9.3 Zwakten	46
4.9.4 Kansen.....	47
4.9.5 Bedreigingen.....	48
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES.....	50
5.1 Inleiding	50
5.2 Algemene typering.....	50
5.2.1 Organisatietypen.....	50
5.2.2 Soorten belangen	51
5.3 Belangenbehartiging	51
5.3.1 Relatie FOK en overheid/politiek	51
5.3.2 Belangengroepsysteem	52
5.3.3 Relatiepatronen	53
5.3.4 Toetsing hypothesen 1 en 2	54
5.4 Issues	54
5.5 Organisatie	55
5.5.1 Rol- en taakverdeling.....	55
5.5.2 Communicatie.....	55
5.5.3 Beleid.....	55
5.5.4 Toetsing hypothese 3	56
5.6 Hulpbronnen.....	56
5.7 Leden en achterban	57
5.7.1 Mobilisatie	57
5.7.2 Organisatieloga	58
5.7.3 Toetsing hypothese 4	58
5.8 Strategieën.....	58
5.9 Tactieken.....	60
5.10 Succesfactoren	60
5.11 Toetsing hypothese 5	61
HOOFDSTUK 6 AANBEVELINGEN	62
6.1 Inleiding	62
6.2 Interne organisatie.....	62
6.2.1 Inhoud van de samenwerking.....	62
6.2.2 Leden en achterban.....	62
6.2.3 Beleid.....	63
6.2.4 Overige interne organisatorische aspecten	65
6.3 Belangenbehartiging	67
6.4 SWOT-matrix FOK.....	68
6.4.1 Inleiding.....	68
6.4.2 Sterkten en kansen.....	69
6.4.3 Sterkten en bedreigingen.....	69
6.4.4 Zwakten en kansen.....	69
SAMENVATTING	70
LITERATUURLIJST	72
BIJLAGE 1A SWOT-ANALYSE BEDRIJFLEVEN KRIMPENERWAARD	1

BIJLAGE 1B SWOT-MATRIX BEDRIJFSLEVEN KRIMPENERWAARD	2
BIJLAGE 2 VOORBEELD BELEIDSPLAN FOK.....	4
GEÏNTERVIEWDEN	7

Hoofdstuk 1 Probleemanalyse

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het onderwerp van deze scriptie, de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard, geïntroduceerd worden. Allereerst zal de aanleiding voor het schrijven van deze scriptie beschreven worden, vervolgens volgt een summier probleemschets. Tot slot zullen de probleemstelling en de deelvragen die dienen als leidraad voor het gehele werkstuk worden gepresenteerd.

1.2 Aanleiding

De industriële ondernemers van de afzonderlijke gemeenten in de Krimpenerwaard zijn per gemeente georganiseerd in ondernemerskringen. Het doel van deze ondernemerskringen is het leggen, onderhouden en bevorderen van individuele en collectieve contacten met de lokale overheid en andere organisaties. Daarnaast bevorderen de ondernemerskringen de samenwerking tussen de ondernemers en de ontwikkeling van gezamenlijke activiteiten.

De krachten van de zes afzonderlijke ondernemerskringen in de Krimpenerwaard zijn gebundeld in een federatie: de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard (FOK). Deze federatie is een overkoepelend orgaan dat ten behoeve van de ondernemerskringen contacten onderhoudt met overheden, de Kamer van Koophandel en andere organisaties. De FOK is dus een overkoepelende belangenorganisatie voor industriële ondernemers in de Krimpenerwaard.

De FOK bestaat uit de ondernemerskringen van de gemeenten Krimpen aan den IJssel (OKK), Nederlek (OKN), Ouderkerk aan den IJssel (OKO) Schoonhoven (OKS) en Vlist (IGV). De federatie behartigt de belangen van ongeveer 420 bedrijven die aangesloten zijn bij de zes ondernemerskringen. Naast bedrijven in de detailhandel en horeca zorgen de industriële ondernemers voor het grootste deel van de werkgelegenheid in de regio. De FOK is opgericht om als belangenbehartiger van het bedrijfsleven een sterkere positie in te nemen ten opzichte van gemeenten en andere overheden en organisaties.

De FOK houdt zich bezig met gemeenschappelijke economische en sociale belangen van ondernemers gevestigd in de Krimpenerwaard. De belangrijkste gemeenschappelijk problemen van deze ondernemers komen voort uit het restrictieve Groene Hart beleid dat gehanteerd wordt in de Krimpenerwaard. Door dit beleid ontstaan knelpunten op het gebied van infrastructuur en ruimtelijke ordening, zoals bijvoorbeeld een tekort aan uitbreidingsmogelijkheden voor bedrijventerreinen.

Sinds een aantal jaren is het bestuur van de FOK minder tevreden over het functioneren van de federatie. Dit is voor het bestuur aanleiding geweest een student Bestuurskunde aan te stellen als stagiaire om een onderzoek te doen naar het functioneren van de FOK en hoe dit beter zou kunnen. Deze stage is directe aanleiding voor en vormt de basis van deze scriptie.

1.3 Probleemschets

Het is in het belang van ondernemers dat zij economische en sociale vraagstukken, kunnen bespreken met overheden en andere organisaties. Aangezien de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard de belangen van bijna 420 bedrijven dient te behartigen, is een goede organisatie van de federatie een vereiste. Het betreft hier zowel de interne organisatie als de externe organisatie. Onder de interne organisatie kan men de wijze waarop de samenwerking tussen de afzonderlijke ondernemerskringen gestalte krijgt, verstaan. Deze wordt bijvoorbeeld bepaald door de communicatiemiddelen, de informatiestromen, de contactmomenten en de aanspreekpunten binnen de federatie. De externe organisatie betreft de wijze waarop de contacten met organisaties buiten de federatie vorm krijgen. Dit zijn dus bijvoorbeeld de contacten met de Kamer van Koophandel en de diverse gemeenten.

De Federatie van Ondernemersorganisaties is opgericht in 1995 door vijf in de Krimpenerwaard gevestigde ondernemers. De federatie wordt sindsdien bestuurd door ondernemers die deze taak vervullen naast het runnen van een eigen onderneming. De FOK kan dus niet worden beschouwd als een professionele belangenorganisatie. De afgelopen tien jaar heeft de FOK een goede naam opgebouwd bij overheden en ander externe partijen. Dit komt tot uiting in het feit dat men de FOK beschouwd als serieuze gesprekspartner inzake aangelegenheden die de Krimpenerwaard aangaan. Het bestuur van de FOK is echter bang deze goede naam te verliezen als externe partijen in de gaten krijgen dat de interne organisatie van de FOK te wensen overlaat. Een aantal interne problemen waar de FOK mee te kampen heeft, is bijvoorbeeld de slechte interne communicatie, de 'one-man-show' van de voorzitter van de FOK en een gebrek aan draagvlak bij leden en achterban. Dit komt tot uiting in het feit dat leden en achterban niet goed weten waar de federatie mee bezig is en wie waar verantwoordelijk voor is. Een duidelijke organisationele structuur ontbreekt.

1.4 Probleemstelling

Met deze scriptie wordt gepoogd inzicht te verschaffen in het functioneren van een overkoepelende belangenorganisatie voor ondernemers om uiteindelijk tot aanbevelingen te kunnen komen ter verbetering van de belangenorganisatie. De geanalyseerde belangenorganisatie betreft de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard.

Uit bovenstaande doelstelling volgt onderstaande vraagstelling:

Hoe is de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard als belangenorganisatie vormgegeven, hoe kan het huidige functioneren van deze organisatie worden verklaard en hoe kan het functioneren worden verbeterd ten einde de belangen van ondernemers in de Krimpenerwaard beter te behartigen?

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden zullen verschillende aspecten nader worden uitgewerkt. De volgende deelvragen zullen aan de orde komen:

- Waarom bestaat er een Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard?
- Wat is de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard?
- Wat doet de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard?
- Hoe is de FOK als belangenorganisatie vormgegeven?
- Wat is het beleid van de federatie?
- Waarom bestaat ontevredenheid over het functioneren van de federatie?
- Wat zijn de sterkten, zwakten en kansen en bedreigingen van de federatie?
- Hoe dient men met de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen om te gaan?
- Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden ter verbetering van de interne en externe organisatie?

1.5 Werkwijze

De voor deze scriptie benodigde informatie is voornamelijk verzameld gedurende een drie maanden durende stage voor de FOK aangevuld met een literatuurstudie om theoretische achtergronden uiteen te kunnen zetten. Deze literatuurstudie betreft bijvoorbeeld de onderwerpen 'relatie tussen politiek en bedrijfsleven' en 'belangengroepentheorieën'. Gedurende de stage hebben interviews met de zes bestuursleden van de FOK plaatsgevonden, met ambtenaren van de K5-gemeenten en met een beleidsmedewerkster van de Kamer van Koophandel. Naast deze interviews is ook de nodige informatie voortgekomen uit informele gesprekken met diverse bestuursleden van de afzonderlijke ondernemerskringen. Een andere bron van informatie vormen de documenten over de FOK in het bezit van het FOK-bestuur. Deze documenten omvatten onder andere de notulen van vergaderingen, correspondentie met externe partijen, beleidsstukken van overheden en diverse rapporten met betrekking tot zaken in de Krimpenerwaard.

De conclusies en aanbevelingen die volgen in de hoofdstukken 5 en 6, kunnen niet als representatief voor alle belangenorganisaties voor ondernemers worden beschouwd, maar zijn specifiek van toepassing op de FOK. Natuurlijk zijn sommige conclusies en aanbevelingen ook van toepassing op andere overkoepelende belangenorganisaties, maar de omgeving waarin de FOK actief is van grote invloed op de uiteindelijke conclusies geweest. De empirische gegevensverzameling is bovendien gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Omdat er bijna geen vergelijkbare overkoepelende organisaties voor ondernemers bestaan én omdat deze scriptie specifiek voor de FOK geschreven is, heeft geen kwantitatief empirisch onderzoek plaatsgevonden. Enquêtes onder de achterban van de FOK (circa 420 ondernemers) hebben niet plaatsgevonden, omdat deze geen relevante meerwaarde zouden hebben gebracht. De individuele ondernemers zijn namelijk zeer slecht op de hoogte van het reilen en zeilen op het niveau van de federatie.

De informatie voor deze scriptie is dus verkregen middels interviews met betrokken personen, informele gesprekken met betrokkenen, een documentenanalyse en een uitgebreide literatuurstudie.

1.6 Hypothesen

De Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard is een belangenbehartigingsorganisatie. De FOK behartigt de belangen van industriële ondernemers in de Krimpenerwaard en is een particuliere organisatie die invloed tracht uit te oefenen op overheidsbeleid.

Voorafgaande aan de stage hebben een aantal gesprekken met bestuursleden van de FOK plaatsgevonden door middel waarvan een eerste indruk van de federatie opgedaan kon worden. Op deze eerste indruk zijn een aantal veronderstellingen gebaseerd. Deze hypothesen hebben richting en vorm gegeven aan het onderzoek. Met behulp van de uitkomsten van het empirisch onderzoek zullen de hypothesen getoetst worden.

Hypothese 1

De FOK beschikt over één van de belangrijkste hulpbronnen voor belangenorganisaties: reputatie.

De reputatie van een belangenorganisatie is één van de belangrijkste hulpbronnen waarover zo'n organisatie kan beschikken. Er kunnen drie varianten van reputatie worden onderscheiden: geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en macht.

De bestuurders van de FOK zijn van mening dat de goede reputatie van de federatie op het spel staat door een gebrekkig functioneren van de organisatie.

Hypothese 2

De goede contacten die de FOK onderhoudt met overheden zorgen ervoor dat de FOK invloedrijk is.

Volgens het bestuur van de FOK onderhoudt de federatie goede contacten met lokale en regionale overheden. Onder deze contacten vallen ook de persoonlijke contacten die veel ondernemers onderhouden met wethouders.

Hypothese 3

Daar de FOK beschikt over een omvangrijke achterban zijn de politieke belangen waar de organisatie voor staat gelegitimeerd.

Bij de federatie zijn ruim 400 ondernemingen aangesloten. Een omvangrijke achterban impliceert dat de belangen waarvoor een organisatie staat gelegitimeerd zijn.

Hypothese 4:

Ondernemers in de Krimpenerwaard zijn meer lokaal dan regionaal georiënteerd.

Veel ondernemers in de Krimpenerwaard zijn geboren en getogen in de dorpskern waarin ook hun onderneming gevestigd is. De inwoners van de diverse dorpskernen in de Krimpenerwaard zijn van oudsher vooral op hun eigen dorpskern gericht. Men kan daarom veronderstellen dat ook de ondernemers een grotere lokale dan regionale oriëntatie hebben. Voor de FOK is dit nadelig, omdat deze organisatie juist opereert van uit een regionaal perspectief.

Hypothese 5

De FOK heeft geen toekomst als professionele lobby-organisatie.

Veel belangenorganisaties hebben de vorm van een professionele belangenorganisatie. Met name grote ondernemingen besteden de behartiging van hun belangen uit aan een professionele organisatie. Een professionele lobby-organisatie is een organisatie waarin gebruik gemaakt wordt van betaald personeel dat zich intensief bezig houdt met de behartiging van de belangen van de desbetreffende organisatie.

De toetsing van bovenstaande hypothesen zal in hoofdstuk 5 Conclusies plaatsvinden. Voor deze toetsing zal gebruik worden gemaakt van de gegevens zoals verzameld in het empirische hoofdstuk 4.

1.7 Praktische en bestuurskundige relevantie

De praktische relevantie van deze scriptie vloeit voort uit het feit dat de scriptie is geschreven naar aanleiding van een stageopdracht ten behoeve van de Federatie voor Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard. De federatie is voornemens een groot deel van de aanbevelingen uit deze scriptie daadwerkelijk te implementeren. In de literatuur is weinig over overkoepelende belangenorganisaties te vinden, aangezien er in Nederland ook weinig dit soort overkoepelende organisaties bestaat.

Het onderwerp van deze scriptie heeft een multidisciplinair karakter. De scriptie is geschreven vanuit het perspectief van de private sector. In de bestuurskunde worden vooral de interacties tussen publieke en private partijen vanuit het perspectief van de publieke partijen geanalyseerd. In deze scriptie is de bestuurskunde echter toegepast vanuit het perspectief van de ondernemers. Bestuurskundige theorieën worden hier gecombineerd met de economische, bedrijfskundige en voornamelijk politicologische theorieën. De scriptie laat zien dat het bedrijfsleven op diverse manieren verbonden is met de overheid. In de politiek komt openbaar beleid tot stand. Hierbij spelen de overheid en het bestuursapparaat een belangrijke rol. Zij zetten namelijk wensen, eisen en belangen vanuit de maatschappij om in bindende beslissingen. Het schema van het politieke proces van Huberts (figuur 1, p. 16)) laat dit zien. Het bedrijfsleven is een actor die zijn wensen, eisen en belangen tracht te behartigen bij de overheid. Er zijn verschillende wijzen waarop de relatie tussen overheidsinstanties enerzijds en politieke gezagsdragers anderzijds gestalte krijgt.

1.8 Opzet

In hoofdstuk 2 zal het thema van deze scriptie, de FOK, nader worden geïntroduceerd door middel van een beschrijving van de Krimpenerwaard en de afzonderlijke ondernemerskringen. In hoofdstuk 3 zal vervolgens een theoretisch kader worden geschetst. Hierin komt de relatie tussen politiek en bedrijfsleven aan bod en zullen belangengroeptheorieën worden beschreven. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van het tijdens de stage uitgevoerde empirische onderzoek naar de FOK worden beschreven. Tot slot volgen in hoofdstuk 5 de conclusies die kunnen worden getrokken door middel van een confrontatie tussen de bestudeerde theorie en de empirie en in hoofdstuk 6 de aanbevelingen ter verbetering van de het functioneren van de federatie.

Hoofdstuk 2 Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard

2.1 Inleiding

De Federatie van Ondernemerskringen in de Krimpenerwaard (FOK) is in 1995 opgericht als belangenbehartiger van industriële ondernemers in de Krimpenerwaard. In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens een beschrijving gegeven worden van de Krimpenerwaard, waar de FOK actief is, van de afzonderlijke ondernemerskringen waar de federatie uit bestaat en tenslotte van de FOK als geheel.

2.2 Krimpenerwaard

2.2.1 Inleiding

De Krimpenerwaard bestrijkt een gebied van circa 13.500 hectaren en bestaat sinds de gemeentelijke herindeling in 1985 uit vijf gemeenten: Bergambacht, Nederlek, Ouderkerk aan den IJssel, Schoonhoven en Vlist. De vijf gemeenten beslaan elf dorpskernen. De Krimpenerwaard ligt in het oosten van Zuid-Holland en is omgeven door de rivieren Lek, Hollandsche IJssel en Vlist. In het gebied wonen ongeveer 54.000 inwoners.

2.2.2 Algemene kenmerken

Het grootste gedeelte van de Krimpenerwaard bestaat uit buitengebied. In het buitengebied van de Krimpenerwaard wordt veel landbouw bedreven, vrijwel uitsluitend melkveehouderij. De landbouw als geheel draagt echter slechts in geringe mate bij aan de regionale economie; er heeft in de Krimpenerwaard geen ruilverkaveling plaatsgevonden en hierdoor is de situatie voor de melkveehouderij minder gunstig ten opzichte van andere gebieden waar de ruilverkaveling wel heeft plaatsgevonden.

De overige (niet-agrarische) bedrijven gevestigd in de Krimpenerwaard zijn over het algemeen succesvol. Ze leveren een bijdrage aan de regionale economie en hebben in tegenstelling tot agrariërs betrekkelijk weinig grond nodig. In totaal zijn in de Krimpenerwaard ongeveer 500 bedrijven gevestigd met vijf of meer werknemers. Deze bedrijven bieden een groot deel van de beroepsbevolking in het gebied werk.

Omdat de Krimpenerwaard deel uitmaakt van het Groene Hart wordt een restrictief bouwbeleid gehanteerd. Met dit beleid beoogt men de open ruimten en de belangen van de landbouw, recreatie, natuur en het landschap te beschermen. De leefbaarheid en economische vitaliteit van het gebied komen hierdoor onder druk te staan. De belangen wat betreft economische ontwikkeling en het behoud van landschappelijke en natuurlijke kwaliteiten van het gebied zijn namelijk conflicterend [De Wit, Kreffer-Romijn, Martens, Temur, 2004].

2.2.3 Sociaal-culturele kenmerken

De bewoners van de Krimpenerwaard zijn over het algemeen behoudend. Men is sterk cultureel betrokken bij de gemeenschap waarin men leeft. Deze betrokkenheid blijft echter beperkt tot de eigen dorpskern.

De huidige voorzieningenstructuur in het gebied komt door een aantal factoren steeds meer onder druk te staan. In sommige dorpen is niet eens voldaan aan de basisvoorzieningen. De voornaamste oorzaak is dat de bevolkingssamenstelling langzaam aan het veranderen is. Er vindt zowel een proces van vergrijzing als van ontgroening van de bevolking plaats. Uit prognoses van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat in 2015 met name het aantal mensen van 85 jaar en ouder in de Krimpenerwaard enorm zal toenemen. Deze prognose voorspelt een nog groter tekort aan seniorenwoningen en plaatsen in zorginstellingen dan nu het geval al is.

Naast vergrijzing is ook sprake van ontgroening van de bevolking. Veel jongeren trekken weg uit de Krimpenerwaard. Hiervoor in de plaats komen veelal oudere mensen uit de hogere sociaal-economische klassen. Voor jonge mensen is het niet aantrekkelijk zich in de Krimpenerwaard te vestigen door de hoge grondprijzen en de hoge prijzen van

starterwoningen. De starterwoningen zijn relatief duur, omdat door het restrictieve bouwbeleid in het Groene Hart een tekort aan starterwoningen is ontstaan. De ontgroening is een zichzelf versterkend proces. Door de veranderende samenstelling van de bevolking in de Krimpenerwaard neemt het voorzieningenpeil en winkelbestand in het gebied verder af. Vooral de kleinere kernen hebben grote moeite het voorzieningenpeil op niveau te houden. Voor veel jongeren is de keuze hierdoor snel gemaakt voor een vestiging in de stad; in de stad kan men wonen, werken en uitgaan. Voor recreatie kan men altijd nog uitstapjes maken naar de Krimpenerwaard [De Wit, Kreffer-Romijn, Martens, Temur, 2004].

2.2.4 Economische kenmerken

De in de Krimpenerwaard gevestigde bedrijven zijn veelal klein of middelgroot. De meeste bedrijven zijn vooral streekgebonden en hebben een sterke maatschappelijke binding. Op 1 januari 2003 waren er in de Krimpenerwaard ruim 2.500 vestigingen van ondernemingen. Een negatief migratiesaldo werd gecompenseerd door een positief saldo van oprichtingen en opheffingen van bedrijven. Hierdoor is het totaal aantal bedrijven in de jaren 1998-2002 ruim met een vijfde toegenomen. De bedrijvigheid in de Krimpenerwaard heeft dus duidelijk een dynamisch karakter.

De vijf gemeenten in de Krimpenerwaard hebben in de periode 1995-2002 een relatief sterke economische groei doorgemaakt. Deze groei ligt sterk boven het Nederlands gemiddelde. De kwaliteit van het ondernemerschap en het regionale vestigingsklimaat in de Krimpenerwaard is sterk. De aanwezige productiestructuur heeft echter niet of nauwelijks bijgedragen aan de groei van de economie in het gebied.

In 2002 bestond de beroepsbevolking in de Krimpenerwaard uit ruim 36.000 personen. Het aantal banen in verhouding tot de beroepsbevolking is laag en bedraagt ongeveer 0,6. Ook vergeleken met het landelijke en regionale gemiddelde is het aantal banen ten opzichte van de beroepsbevolking laag. Een groot deel van de beroepsbevolking werkt buiten de Krimpenerwaard en er is dus sprake van een omvangrijke uitgaande pendel. De werkloosheid in het gebied is laag ten opzichte van de landelijke werkloosheid: in 2003 bedroeg de werkloosheid in de Krimpenerwaard 3,6% van de beroepsbevolking, daar waar het landelijk gemiddelde 8,5% bedroeg. De gemiddelde groei van het arbeidsvolume in het gebied ligt eveneens ruim boven het nationale gemiddelde.

De bedrijvigheid in de Krimpenerwaard is vooral gevestigd op de bedrijventerreinen en op locaties binnen de kernen. Begin 2003 waren er in het gebied 20 bedrijventerreinen met een totale netto uitgegeven oppervlakte van ongeveer 124 hectaren en nog ongeveer 7 hectaren aan uitgeefbaar terrein. Door de uitplaatsing van bedrijvigheid uit de kernen is er momenteel behoefte aan extra bedrijventerreinoppervlakte. Bestaande bedrijven hebben aangegeven behoefte te hebben aan uitbreidingsruimte en nieuwe vestigingsruimte. Een gedeelte van de terreinen in de Krimpenerwaard is verouderd en komt voor herstructurering in aanmerking.

Ondanks de behoefte aan extra bedrijventerrein zijn de mogelijkheden hiervoor beperkt door het restrictieve ruimtelijke beleid van de overheden. Toch bieden de plannen die gemeenten hebben voor nieuwe terreinen en te creëren herstructureringsmogelijkheden in principe voldoende mogelijkheden voor de komende tien jaar. Wel dienen deze plannen dan daadwerkelijk te worden gerealiseerd. Een regionale afstemming is hierbij van groot belang. Ook bestaan er plannen voor de ontwikkeling van een subregionaal bedrijventerrein voor de gemeenten in de Krimpenerwaard.

Uit de economische structuurvisie voor de Krimpenerwaard blijkt dat de hoofddoelstelling van het ruimtelijk –economisch en het sociaal- economisch beleid is gericht op het verbeteren van de onbalans tussen de woonfunctie en de werkfunctie in het gebied. Men wil hiertoe het aantal banen in het gebied ten opzichte van de beroepsbevolking vergroten. Het versterken van de werkfunctie in de Krimpenerwaard zal daarom de komende tijd prioriteit hebben. Men streeft ernaar om de komende tien jaar tenminste 2.500 banen in het gebied toe te voegen. Daarnaast zal worden gestreefd naar behoud van de bestaande banen. Men hoopt dat het beoogde streven naar meer evenwicht positieve ruimtelijke effecten met zich

mee zal brengen en dat door een vermindering van de pendelstromen de belasting van de infrastructuur zal afnemen en zodat deze wellicht niet substantieel zal hoeven worden aangepast. Naast een vermindering van de belasting voor het milieu zou een kleinere uitgaande pendel kostenvoordelen met zich mee kunnen brengen.

De door hogere overheden strakke opgelegde kaders als gevolg van het Groene Hart beleid beïnvloeden het functioneren van het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard. Zo is de ontsluiting matig, zowel wat interne verbindingen betreft als de verbindingen naar Gouda en Rotterdam. Ondanks het spanningsveld tussen het economische belang en het behoud van landschappelijke en natuurlijke kwaliteiten, kan geconcludeerd worden dat de uitgangssituatie voor het bedrijfsleven gunstig is: het bestaande bedrijfsleven is sterk verankerd in de samenleving. De veelal kleine en middelgrote bedrijven zijn voor een groot deel streekgebonden en min of meer zelfvoorzienend [ECORYS-Kolpron, 2004].

2.2.5 K5-samenwerking

Op bestuurlijk en sociaal vlak kenmerkt de Krimpenerwaard zich door kleinschaligheid. Om de bestuurskracht van de gemeenten te vergroten is in 2000 besloten tot intergemeentelijke samenwerking tussen de vijf gemeenten in de Krimpenerwaard: de K5-samenwerking. Er zijn zeven concrete samenwerkingsprojecten: automatisering, belastingen en vastgoed, milieucontrole, onderwijs, personeelszaken, sociale zaken en een technisch bureau in de Krimpenerwaard. Een belangrijke beweegreden voor de K5-samenwerking was om een mogelijke herindeling van de Krimpenerwaard door de provincie te voorkomen, omdat zwakkere gemeenten middels de samenwerking ondersteund worden. Bovendien kunnen door schaalvergroting kostenbesparingen worden gerealiseerd.

Van het belang om ook op economisch gebied te gaan samenwerken raken de gemeenten steeds meer doordrongen. Afzonderlijk zijn de K5-gemeenten te klein om economische ontwikkelingen zelfstandig te sturen. Men hoopt door middel van samenwerking randvoorwaarden te creëren om gezamenlijke doelstellingen te realiseren. Een stap in deze richting is de onlangs ontwikkelde een economische structuurvisie voor de Krimpenerwaard. Voorbeelden van economische problemen waarmee alle gemeenten in de Krimpenerwaard te maken hebben zijn het restrictieve Groene Hart beleid, verpaupering van bedrijventerreinen en onlogische samenstelling van bedrijventerreinen. Om deze problemen gezamenlijk aan te pakken worden momenteel de opties onderzocht voor de oprichting van een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Krimpenerwaard (ROM-K).

Ondanks het feit dat gemeenten inzien dat samenwerking noodzakelijk is, is men verdeeld over de manier waarop dit zou moeten gebeuren. Ondanks de oprichting van de K5-samenwerking, worden veel problemen toch nog gezien als lokale problemen. Het blijkt in de praktijk moeilijk deelterreinen te creëren. Elke gemeente wil duidelijk de eigen identiteit behouden [ECORYS-Kolpron, 2004].

2.3 Ondernemerskringen

2.3.1 Inleiding

De industriële ondernemers in de K5-gemeenten en in Krimpen aan den IJssel zijn georganiseerd in ondernemerskringen. Doel van deze ondernemerskringen is de belangenbehartiging van de ondernemers en het onderhouden van onderlinge contacten tussen de ondernemers. In dit hoofdstuk zullen de afzonderlijke ondernemerskringen in de Krimpenerwaard beschreven worden.

2.3.2 Ondernemerskring Bergambacht (OKB)

De ondernemers in Bergambacht zijn verspreid over de drie kernen waaruit de gemeente bestaat: Bergambacht, Berkenwoude en Ammerstol. Door deze drie kernen is Bergambacht een uitgestrekte plattelandsgemeente. In deze gemeente, waar de agrarische sector domineert, wonen ongeveer 9.000 mensen.

Het voorzieningenniveau in de kern Berkenwoude is zeer laag. In deze dorpskern zijn geen winkels en er is geen openbaar vervoer. Vooral nieuwe mensen van buiten de Krimpenerwaard wonen hier in de vele nieuwbouwhuizen.

De ondernemers uit Bergambacht zijn georganiseerd in de Ondernemerskring Bergambacht (OKB). Deze kring telt circa 50 leden. De laatste jaren is het ledental aanzienlijk gegroeid door een actief ledenwervingsbeleid van het bestuur van de OKB. De leden zijn bijna allemaal gevestigd in de kern Bergambacht.

Het bestuur vergadert vier maal per jaar en hiernaast worden drie maal per jaar ledenbijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de ledenbijeenkomsten staat het sociale aspect voorop. Meestal wordt een gastspreker uitgenodigd of wordt een bedrijfsbezoek georganiseerd. In de ledenvergaderingen wordt ook verteld wat tijdens de bestuursvergaderingen wordt besproken.

De Ondernemerskring Bergambacht heeft structureel overleg met de gemeente Bergambacht. Dit overleg vindt drie maal per jaar plaats in de vorm van een overleg met de het college van burgemeester en wethouders. Indien nodig vinden deze overleggen zelfs vaker plaats.

2.3.3 Ondernemerskring Nederlek (OKN)

De gemeente Nederlek bestaat uit de dorpen Lekkerkerk en Krimpen aan de Lek en telt ongeveer 15.000 inwoners. De agrarische sector speelt nauwelijks nog een rol van betekenis in Nederlek. De meeste inwoners werken in de industrie en dienstverlening in Nederlek, Rotterdam of Gouda.

De laatste jaren verdwijnen voornamelijk kleine winkels uit het winkelbestand en er komen geen andere winkels voor terug, waardoor het winkelniveau beneden peil is.

De ondernemers in Nederlek zijn georganiseerd in de Ondernemerskring Nederlek (OKN). Deze ondernemerskring telt ongeveer 65 leden. De leden komen zowel uit Lekkerkerk als Krimpen aan de Lek.

Bestuursvergaderingen vinden zes tot acht maal per jaar plaats. Ook worden voor de leden diverse activiteiten, zoals bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken, georganiseerd. Jaarlijks vindt overleg tussen de OKN en de gemeente Nederlek plaats in de vorm van overleg met het college van burgemeester en wethouders.

2.3.4 Ondernemerskring Ouderkerk aan den IJssel (OKO)

Ouderkerk ligt direct aan de Hollandsche IJssel. Sinds 1985 bestaat de gemeente uit het van oudsher 'rode' Gouderak en het gereformeerde Ouderkerk aan den IJssel. Door het verschil in karakter tussen de twee dorpskernen kan gesproken worden van een zekere mate van rivaliteit tussen de beide kernen. Ouderkerk aan den IJssel heeft ruim 8.000 inwoners, waarvan de meeste werkzaam zijn in de eigen gemeente, Gouda, Rotterdam of Den Haag. De verwachting is dat door de vergrijzing met name het aantal mensen van 85 jaar en ouder in de Krimpenerwaard flink zal toenemen, in Ouderkerk zal deze groep naar verwachting zelfs gaan verdubbelen.

Positief is dat er in Gouderak onlangs een nieuw winkelcentrum is gebouwd en dat in Ouderkerk slijke winkels weer terugkomen.

De ondernemers van Ouderkerk werken samen in de Ondernemerskring Ouderkerk aan den IJssel (OKO). De ledenlijst van de OKO telt circa 55 leden. Ook deze ondernemerskring belegt regelmatig bestuursvergadering en organiseert ledenbijeenkomsten. Ook is sprake van een zekere vorm van structureel overleg met de eigen gemeente.

2.3.5 Ondernemerskring Schoonhoven (OKS)

De gemeente Schoonhoven onderscheidt zich qua bedrijvigheid van de andere K5-gemeenten, door de aanwezigheid van een concentratie van grotere en kleinere bedrijven in de zilversmederij. Van de 12.000 inwoners is een groot deel werkzaam in de industrie. De gemeente richt zich sterk op behoud van het historisch erfgoed en het bevorderen van toerisme.

Bij de Ondernemerskring Schoonhoven (OKS) zijn ruim 60 bedrijven aangesloten. Het bestuur van deze ondernemerskring vergadert tien maal per jaar. De verschillende taken zijn verdeeld onder de bestuursleden door middel van commissies. De bestuursleden zitten in verschillende commissies en zijn verantwoordelijk voor de afvaardiging van de ondernemerskring naar bepaalde bijeenkomsten. Vier tot vijf maal per jaar vinden ledenbijeenkomsten plaats. Ook binnen de Ondernemerskring Schoonhoven is het sociale aspect van de ledenbijeenkomsten erg belangrijk.

Er is structureel overleg met de gemeenten. Elke drie maanden heeft het bestuur van de OKS overleg met het college van burgemeester en wethouders. Bovendien is binnen de gemeente Schoonhoven onlangs een contactfunctionaris voor het bedrijfsleven aangesteld. Deze functionaris fungeert als aanspreekpunt voor het bedrijfsleven.

2.3.6 Industriegroep Vlist (IGV)

De gemeente Vlist is een samenvoeging van de dorpen Haastrecht, Stolwijk en Vlist. Deze gemeente met bijna 10.000 inwoners heeft een agrarisch karakter. Een groot deel van de inwoners heeft dan ook zijn beroep in de veehouderij.

Vlist heeft last van de concurrerende gemeente Gouda, waardoor veel winkels zijn verdwenen. Het huidige winkelbestand voldoet nog net aan de basisvoorzieningen.

De industriële ondernemers van Vlist werken samen in de Industriegroep Vlist (IGV). Bij deze groep zijn ruim 70 bedrijven aangesloten. De IGV is een belangvereniging voor de leden, maar het sociale aspect is eigenlijk belangrijker dan de belangenbehartiging. De nadruk ligt op de onderlinge contacten tussen ondernemers.

Vier maal per jaar organiseert de IGV een zogenaamd 'happy hour', een ledenvergadering bij een van de leden. Doel hiervan is om de contacten tussen de leden te verstevigen. Met de gemeente Vlist heeft de IGV regelmatig overleg over bijvoorbeeld de aankleding van bedrijventerreinen en de uitgifte van bedrijfsgrond.

2.3.7 Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel (OKK)

De gemeente Krimpen aan den IJssel hoort geografisch gezien bij de Krimpenerwaard. Bestuurlijk gezien hoort Krimpen aan den IJssel echter bij stadsregio Rotterdam. Dit laatste is dan ook de reden dat Krimpen niet gelijk vanaf de oprichting van de FOK lid was van de federatie. Volgens de gebiedsindeling van de Kamer van Koophandel valt Krimpen aan den IJssel in de regio Midden-Holland, net als de overige gemeenten in de Krimpenerwaard. In 1997 (twee jaar na de oprichting van de FOK) is daarom ook besloten de FOK uit te breiden en is de Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel (OKK) lid geworden van de federatie.

De gemeente telt ongeveer 30.000 inwoners en is dus de grootste gemeente in de Krimpenerwaard. De groei van de gemeente is vooral op gang gekomen met de bouw en ingebruikname van de Algerbrug in 1958. Het voorzieningenniveau in Krimpen is vergeleken met de andere dorpen het hoogst.

De Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel is de kring met het grootste aantal leden. De OKK telt bijna 120 leden. Het bestuur van de OKK vergadert zeven maal per jaar. Naast bestuursvergaderingen vinden zo'n zes maal per jaar lunchbijeenkomsten met een gastspreker plaats, voor deze lunchbijeenkomsten worden alle leden uitgenodigd. Het bestuur is vertegenwoordigd in het Overleg Orgaan Bedrijven. Dit is een platform voor de contacten tussen Midden- en Kleinbedrijf, de winkelcentra en de gemeente. Dit orgaan vergadert zes maal per jaar. De OKK onderhoudt zelf ook structurele contacten met de gemeente, middels een overleg dat ongeveer vijf maal per jaar plaatsvindt met de wethouder van economische zaken.

2.4 FOK

In 1995 is de samenwerking tussen de gemeentelijk georganiseerde verenigingen van ondernemers ontstaan in de vorm van de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard (FOK). De reden voor deze bundeling van de krachten was dat het

bedrijfsleven in de afzonderlijke gemeenten geconfronteerd werd met problemen die de gemeentegrenzen overstegen. Het doel van de FOK is het behartigen van belangen van de leden en het behartigen van de algemene belangen van ondernemers in de Krimpenerwaard.

De federatie kan als belangenbehartiger van het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard een sterkere positie innemen ten opzichte van gemeenten en andere overheden en organisaties dan de ondernemerskringen afzonderlijk. Sinds de oprichting probeert de federatie de werksituatie van bedrijven in de Krimpenerwaard bij overheden onder de aandacht te brengen door middel van diverse lobby's en onderzoeken.

De FOK vertegenwoordigt momenteel bijna 420 industriële bedrijven in de Krimpenerwaard en hiermee ook het grootste deel van de werkgelegenheid buiten de detail- en horecasector. Als leden worden ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard toegelaten die tot doel hebben de algemene belangen van ondernemers in de Krimpenerwaard te behartigen. De federatie bestond bij de oprichting in 1995 uit vijf leden: Ondernemerskring Bergambacht, Ondernemerskring Nederlek (OKN), Ondernemerskring Ouderkerk aan den IJssel (OKO) en Industriegroep Vlist (IGV). In 1997 is de Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel (OKK) het zesde lid van de FOK geworden. Aangezien Krimpen aan den IJssel bestuurlijk gezien bij de stadsregio Rotterdam hoort, was de OKK niet direct bij de oprichting van de FOK lid. Geografisch gezien echter en volgens de gebiedsindeling van de Kamer van Koophandel hoort Krimpen aan den IJssel wel degelijk bij de Krimpenerwaard.

Het bestuur van de FOK bestaat uit afgevaardigden van de afzonderlijke ondernemerskringen. Meestal hebben de voorzitters van de ondernemerskringen zitting in het bestuur van de FOK. De leden van de FOK zijn de ondernemerskringen en niet de bedrijven die aangesloten zijn bij de ondernemerskringen. De individuele bedrijven vormen de zogenaamde achterban.

De voornaamste terreinen waarop de FOK momenteel actief is, zijn infrastructuur en ruimtelijke ordening. De FOK probeert specifiek op deze twee terreinen de belangen van de ondernemers in de Krimpenerwaard te behartigen.

Bij het bestuur van de FOK bestaat onvrede over het functioneren van de federatie. Men is bang de goede reputatie te verliezen, indien de organisatie van de FOK niet verbetert. Door het bestuur geconstateerde problemen zijn bijvoorbeeld een slechte interne communicatie, een slechte taakverdeling tussen de bestuursleden onderling en een gebrek aan betrokkenheid bij sommige ondernemerskringen.

Hoofdstuk 3 Belangenbehartiging

3.1 Inleiding

Voor een beter begrip van het functioneren van een belangenorganisatie zoals de FOK zal in dit hoofdstuk een samenvatting van een aantal relevante theorieën met betrekking tot belangenbehartiging en de organisatie van belangenbehartigingsorganisaties worden gegeven.

3.2 Politiek en bedrijfsleven

3.2.1 Inleiding

Bij de belangenbehartiging voor ondernemers heeft de FOK vooral te maken met overheden. Een beter begrip van de algemene relatie tussen politiek en bedrijfsleven, zal ook de relatie tussen de FOK en overheden verhelderen.

3.2.2 Begrippenbepaling

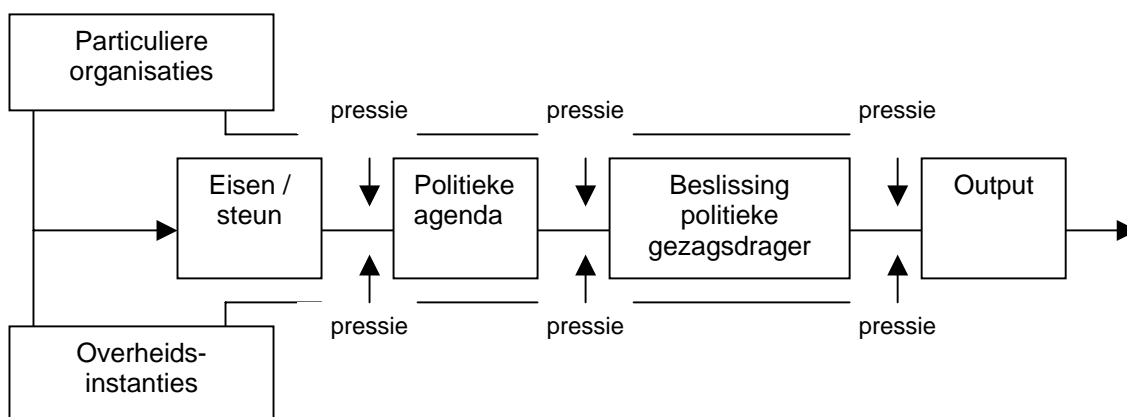
De begrippen politiek en bedrijfsleven zijn moeilijk definieerbaar. Het is moeilijk een definitie te vinden die genoeg veelomvattend is, ondubbelzinnig is en tegelijkertijd toepasbaar in de werkelijkheid. Hier zullen onderstaande definities worden gehanteerd die gangbaar zijn bij veel politicologen respectievelijk economen.

Door veel politicologen wordt het politieke proces opgevat als de gezaghebbende of bindende toedeling van waarden aan de samenleving [Easton, 1965]. Het bedrijfsproces wordt door veel economen opgevat als de ondernemingswijze en winstgerichte voortbrenging van goederen en diensten [Keuning, 1989].

De begrippen politiek en overheid zijn nauw met elkaar verbonden. In de politiek komt openbaar beleid tot stand. De overheid en het bestuursapparaat spelen bij de totstandkoming van dit beleid een belangrijke rol. Zij zetten namelijk wensen, eisen en belangen vanuit de maatschappij om in bindende beslissingen [Van den Brink, 1988]. De begrippen politiek en overheid zullen daarom beiden en door elkaar worden gehanteerd in hun relatie met het bedrijfsleven.

3.2.3 Politiek systeem

Op talloze manieren is de overheid verbonden met de rest van de samenleving. Gezagsdragers worden door personen, groepen, organisaties en instellingen gesteund of kunnen rekenen op politieke verlangens en eisen van deze groepen. Huberts [1988, p.14] heeft het politieke proces vereenvoudigd in kaart gebracht door middel van onderstaand model.



Figuur 1 Model van het politieke proces

De beslissingen van politieke gezagsdragers worden door talrijke actoren getracht te beïnvloeden. Tot deze actoren behoren overheids- en semi-overheidsinstanties en particuliere organisaties. Tot deze laatste groep behoren politieke partijen, en protest- en pressiegroepen, zoals bijvoorbeeld ondernemersorganisaties die de belangen van ondernemers proberen te behartigen.

Om aan de belangen van een bepaalde groep tegemoet te komen, dienen een aantal barrières te worden overwonnen. Allereerst dienen belangen te worden omgezet in politieke eisen. Vervolgens dienen deze eisen de politieke gezagsdragers te bereiken. Als de eisen de politieke gezagsdragers hebben bereikt, zullen deze de eisen beoordelen. Eisen bereiken de politieke agenda wanneer de politieke gezagsdragers op de hoogte zijn en vinden dat er een beslissing moet worden genomen. De input (eisen/steun) van particuliere organisaties en overheidsinstanties genereert output van de overheid. Hierna vindt feedback plaats in de vorm van nieuwe input.

3.2.4 Relatie politiek en bedrijfsleven

Het georganiseerde bedrijfsleven kan behoren tot de groep particuliere organisaties die tracht invloed uit te oefenen op overheidsbeleid. Zowel de overheid als het bedrijfsleven bestaan uit een verzameling van diverse organisaties. De overheid functioneert als een gefragmenteerd en polycentrisch stelsel van bureaus. Deze diverse bureaus verschillen onderling, bijvoorbeeld naar beleidspakket, bevoegdheden en grootte. Ook is de overheid verdeeld in functionele en territoriale overheden.

Deze fragmentatie geldt ook voor het bedrijfsleven. In Nederland zijn honderdduizenden ondernemingen die variëren van eenmansbedrijven, familiebedrijven, vennootschappen, concerns en multinationals. Ook kan men in het bedrijfsleven onderscheid maken tussen bedrijven in verschillende bedrijfssectoren en branches.

De verschillende bedrijven hebben hun eigen verenigingen en organisaties die ook weer kunnen variëren van bijvoorbeeld brancheorganisaties tot koepelorganisaties. De reikwijdte van de diverse belangenorganisaties varieert van lokaal tot mondiaal.

Analytisch kunnen de organisatie van politiek en bedrijfsleven van elkaar gescheiden worden. In de praktijk blijken deze echter niet los van elkaar gezien te kunnen worden. De politiek bemoeit zich met het bedrijfsleven en het bedrijfsleven probeert invloed uit te oefenen op de politiek. Zo bemoeit de politiek zich bijvoorbeeld met het bedrijfsleven door middel van regelgeving en heffingen en subsidies. Ondernemers proberen op hun beurt deze processen te beïnvloeden door rechtstreeks invloed uit te oefenen op de werking van de politiek. Middels belangenbehartigingsorganisaties proberen bedrijven hun eigen doelstellingen, belangen en verlangens tenminste enigermate ingewilligd te krijgen bij de politieke besluitvormers.

De relatie tussen politiek en bedrijfsleven is tweeslachtig. Politiek en bedrijfsleven hebben veelal niet dezelfde belangen. Verdeeldheid van belangen, doelstellingen en verlangens zorgen voor een competitie tussen politiek en bedrijfsleven. Tegelijkertijd zijn beide partijen in grote mate van elkaar afhankelijk bij de realisatie van belangen, doelstellingen en verlangens. Dit noopt politiek en bedrijfsleven tot samenwerking. Het tweeslachtige karakter van politiek en bedrijfsleven wordt dus bepaald door competitie enerzijds en afhankelijkheid van elkaar anderzijds.

In de praktijk kunnen politiek en bedrijfsleven verschillende typen relaties hebben. Deze typen relaties kunnen ingedeeld worden middels een aantal indelingscriteria [Van Schendelen, 1994, p. 58-76].

Een eerste indelingscriterium voor de relatie tussen politiek en bedrijfsleven is de mate van openheid of geslotenheid van politiek en bedrijfsleven. Dit criterium is gebaseerd op het gedrag van politiek respectievelijk bedrijfsleven. Bij een gesloten politiek stelsel of een gesloten bedrijfsleven vindt geen interactie plaats tussen beide stelsels. Politiek en bedrijfsleven zijn in dit uiterste geval twee van elkaar afgesloten werelden. Aan de andere

kant van het continuüm zijn een politiek en bedrijfsleven die zeer intensief met elkaar omgaan te vinden.

Een tweede indelingscriterium is de richting van de interacties. Zo kan enerzijds de politiek zich zeer intensief met het bedrijfsleven bemoeien, bijvoorbeeld via regelgeving. Het politieke stelsel heerst hier over het bedrijfsleven. Anderzijds is het andere uiterste dat het bedrijfsleven een grote invloed uitoefent op de politiek. Belangenorganisaties van het bedrijfsleven participeren hier in grote mate in overlegsituaties en besluitvorming. Soms doen deze organisaties dit op officiële titel, bijvoorbeeld als lid van een adviescommissie en soms gebeurt het zonder officiële status, bijvoorbeeld via persoonlijke netwerken.

Een derde continuüm waarop het type relatie tussen politiek en bedrijfsleven kan worden geplaatst is die van de affectiviteit van interacties. Enerzijds kunnen politiek en bedrijfsleven een harmonieuze relatie met elkaar hebben en anderzijds kan er tussen beiden vijandschap bestaan. In een situatie met een harmonieuze relatie is sprake van wederzijds vertrouwen en ligt de nadruk op gemeenschappelijke belangen. Tegenstellingen worden overbrugd door overleg en onderhandeling. In zo'n situatie ontstaat een publiek-privaat partnership (ppp) die kan variëren van een samenwerking op ad hoc basis tot een duurzame vervlechting tussen politiek en bedrijfsleven. Het andere uiterste van het affectiviteitscontinuüm is een antagonistische relatie tussen politiek en bedrijfsleven. Hier is sprake van onoverbrugbare tegenstellingen tussen partijen en van wantrouwen.

Een vierde indelingscriterium voor de relatie tussen politiek en bedrijfsleven is het niveau van interacties. Dit is een territoriale dimensie. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van relaties tussen de lokale politiek en het lokale bedrijfsleven of tussen het bedrijfsleven in de Europese Unie en de politiek in Brussel. Verschillende soorten relaties zijn hier mogelijk van lokaal tot transnationaal.

3.3 Systemen van belangengroep politiek

3.3.1 Inleiding

Voor een beter begrip van de FOK en haar omgeving zal de relatie politiek-bedrijfsleven hier verder worden gezien vanuit het perspectief van het bedrijfsleven, vanuit de ondernemers dus. Ondernemers kunnen ervoor kiezen hun belangen individueel te behartigen of collectief in georganiseerd verband. De FOK is een overkoepelende belangenorganisatie waarin de belangen van ondernemers collectief worden behartigd. Over collectieve belangenbehartiging bestaan twee klassieke varianten van theorieën: het pluralisme en het neocorporatisme. Deze twee theorieën behandelen op macroniveau de kenmerken van het gevestigde systeem van belangengroep politiek.

3.3.2 Pluralisme

De eerste klassieke theorie van collectieve belangenbehartiging is het pluralisme [Truman, 1951, Latham, 1952, Dahl, 1956, 1961, 1971 en Lindblom, 1965]. In dit perspectief is sprake van veel en verschillende soorten actieve belangenorganisaties. Deze organisaties concurreren met elkaar. Allen willen zij namelijk toegang tot beïnvloeding van politici en overheidsinstanties. Geen van de belangenorganisaties heeft het monopolie van de vertegenwoordiging van een belangencategorie. Bovendien bestaat tussen de diverse belangenorganisaties geen hiërarchische ordening. Het lidmaatschap van een belangenorganisatie is in dit perspectief gebaseerd op vrijwillige basis.

De belangenorganisaties worden democratisch geacht doordat de leiders van de organisaties zich responsief opstellen tegenover hun achterban. Elke organisatie is autonoom in het bepalen van de belangen die men wil vertegenwoordigen en in de reikwijdte van deze belangen. De balans tussen de diverse belangenorganisaties komt tot uiting in de politieke besluitvorming en in het overheidsbeleid. Kortom, vanuit het pluralistische perspectief is de politieke macht niet geconcentreerd, maar gespreid.

3.3.3 Neocorporatisme

De klassieke theorie van pluralisme is niet zonder kritiek gebleven. Het neocorporatisme kan worden beschouwd als een variant van deze kritiek [Schmitter, 1974, 1977, 1971, 1985 en Lembruch, 1977, 1979, 1982]. In tegenstelling tot in een pluralistisch systeem, maakt in een neocorporatistisch systeem slechts een beperkt aantal organisaties deel uit van de gevestigde orde van belangengroepen. Elke belangenorganisatie heeft een uniek profiel en daarom concurreren organisaties elkaar niet. In dit perspectief hebben de verschillende belangenorganisatie een monopolie op de vertegenwoordiging en de behartiging van een specifieke belangencategorie.

Belangenorganisaties hebben in een neocorporatistisch systeem bestaansrecht indien zij erkend en geïnstitutionaliseerd worden door de overheid als volwaardige gespreks- en onderhandelingspartner. Ook oefent de overheid een zekere mate van controle uit op de belangenorganisaties. Tegelijkertijd verschaft de overheid de organisaties ook hulpbronnen, zoals bijvoorbeeld subsidies. De basis van het neocorporatisme is een ruil tussen overheid en belangenorganisaties.

3.4 Soorten belangen

3.4.1 Inleiding

Het bedrijfsleven en andere groepen organiseren zich in belangenorganisaties om bepaalde belangen te behartigen. Er kunnen diverse soorten behartigde belangen worden onderscheiden. Zo kan men belangen indelen in economische belangen of andersoortige belangen of in algemene belangen of deelbelangen [Van Schendelen, 1994, p.167-168].

3.4.2 Economische en andersoortige belangen

Een eerste mogelijkheid om behartigde belangen in te delen is in (sociaal-)economische belangen en andersoortige belangen. De politiek van belangengroeperingen kan gebaseerd zijn op verschillende vormen van belangentegenstellingen. Als men deze indeling hanteert, kunnen drie situaties van belangentegenstellingen ontstaan.

Ten eerste kan een confrontatie ontstaan tussen diverse (sociaal-)economische belangen. In deze situatie staan alleen (sociaal-)economische belangen op het spel. Een tweede situatie waarin belangen geconfronteerd worden, is er een waarin uitsluitend niet-economische belangen op het spel staan. De derde situatie tenslotte is een confrontatie tussen (sociaal-)economische belangen en niet-economische belangen.

3.4.3 Algemene en deelbelangen

Een tweede manier om onderscheid te maken tussen soorten behartigde belangen is door algemene belangen en deelbelangen te onderscheiden. Veel belangenorganisaties beroepen zich op de behartiging van het algemeen belang. Ondanks de vaagheid van dit begrip, trachten deze organisaties hun legitimiteit te vergroten door de belangen die zij behartigen als algemeen belang te typeren. De organisaties die het algemeen belang nastreven worden ideële organisaties genoemd. Ideële organisaties komen op voor belangen die uitsluitend zijn gebaseerd op waarden, overtuigingen, houdingen en meningen die de leden en sympathisanten van de organisatie hebben. Hierdoor is geen sprake van een gelijksoortige maatschappelijke positie van de leden. De leden en sympathisanten hebben uitsluitend hun overtuigingen gemeen en worden niet door meer factoren gebonden. Tegenover ideële organisaties kunnen organisaties worden gesteld die de belangen van een welomschreven, afgegrensd deel van de bevolking behartigen. Dit type organisaties wordt categoriale organisaties genoemd. Voorbeelden van dit laatste type organisaties zijn vakbonden en ondernemersorganisaties.

Categoriale organisaties hebben vaak grotere levenskansen en een grotere mobiliseerbaarheid van de achterban dan ideële organisaties. Dit komt door het soort belang dat categoriale belangenorganisaties vertegenwoordigen. In tegenstelling tot de ideële organisaties beschikken categoriale belangenorganisaties vaak over een achterban die

meerdere gemeenschappelijke kenmerken heeft. De belangen zijn niet slechts op overtuigingen gebaseerd, maar vaak hebben leden naast overtuigingen andere zaken gemeenschappelijk, bijvoorbeeld het beroep of het inkomen. Hierdoor kan een categoriale belangenbehartigingsorganisatie beter verankerd worden in de samenleving.

3.5 Organisatie van collectieve belangenbehartiging

3.5.1 Inleiding

Bedrijven komen voor meerdere strategische keuzen te staan als zijn er voor kiezen hun politieke belangen actief te behartigen. Eén van deze strategische keuzen is de keuze voor collectieve of individuele belangenbehartiging. Hier zullen een aantal aspecten van collectieve belangenbehartiging nader worden besproken.

3.5.2 Soorten collectieve belangenbehartigingsorganisaties

Van collectieve belangenbehartigingsorganisaties bestaan meerdere varianten. Deze varianten kunnen op diverse manieren worden ingedeeld. Eén van de mogelijkheden is de indeling van Schlozman en Tierny [1986, 38-47]. Indien hun indeling gehanteerd wordt, kunnen er in Nederland de volgende soorten collectieve belangenbehartigingsorganisaties worden onderscheiden:

- Koepel- of parapluorganisaties die het bedrijfsleven vertegenwoordigen;
- Sectorale ondernemingsorganisaties;
- Brancheorganisaties;
- Beroepsverenigingen;
- Vakbewegingen;
- 'Public interest groups';
- Verenigingen van overheidsinstanties.

Het bedrijfsleven in een bepaald gebied kan vertegenwoordigd worden door koepel- of parapluorganisaties. Deze organisaties zijn overkoepelende organisaties van meerdere lokale of regionale organisaties. Een voorbeeld van landelijke koepelorganisatie is de VNO-NCW. Deze ondernemersorganisatie behartigt het Nederlandse bedrijfsleven. De VNO-NCW doet dit via samenwerking in één concern met regionale verenigingen.

In sectorale ondernemingsorganisaties zijn bedrijven georganiseerd per sector. Een voorbeeld van dit type belangenbehartigingsorganisaties is Bouwend Nederland. Bouwend Nederland behartigt de belangen van ongeveer 5.000 bedrijven in de bouw- en infrasector. Binnen een sector, zijn diverse branches te vinden. De belangen per branche worden behartigd door middel van brancheorganisaties. In één sector zijn vaak vele brancheorganisaties actief. Een voorbeeld van een brancheorganisatie is de Landelijke Vereniging voor Thuiszorg (LVT).

Beroepsverenigingen bevorderen de beroepsuitoefening van hun leden. Een voorbeeld van zo'n vereniging is de Bond van Nederlandse Architecten (BNA) die de ontwikkeling van de bouwkunst stimuleert en de beroepsuitoefening van hun leden bevordert.

Vakbewegingen behartigen de belangen van mensen op het gebied van werk en inkomen. De grootste vakcentrale in Nederland is de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV). Bovenstaande organisaties komen voornamelijk op voor (sociaal-)economische belangen, 'public interest groups' daarentegen komen op voor andere belangen dan primair (sociaal-)economische belangen. Voorbeelden van 'public interest groups' zijn consumentenorganisaties (bijvoorbeeld de Consumentenbond) en milieugroeperingen (bijvoorbeeld Greenpeace).

Onder verenigingen van overheidsinstanties kunnen belangenorganisaties van subnationale, landelijke, supranationale of buitenlandse overheden worden verstaan. Deze verenigingen hebben meestal juridisch een privaatrechtelijke status. Een voorbeeld van een vereniging van overheidsinstanties is de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) die de belangen van alle gemeenten behartigt bij andere overheden.

3.5.3 Soorten organisatievormen

Een geheel andere manier om verschillende belangenorganisaties van elkaar te onderscheiden is door de organisatievorm. Een bij deze indeling veel gehanteerd kenmerk is of een organisatie een ledenorganisatie is of niet [Pijnenburg, 1994, p. 168]. Ledenorganisaties kunnen van elkaar verschillen door het type lidmaatschap. Er zijn organisaties die individuele personen als leden hebben, andere organisaties hebben bedrijven als leden en weer andere organisaties zijn ledenorganisaties van personen of bedrijven aangesloten. Bovendien zijn er dan ook nog mengvormen met gecombineerde lidmaatschapsvarianten. In de manier waarop de leden bij een organisatie zijn aangesloten kunnen ook nog verschillen bestaan tussen lokale belangenorganisaties en soms bestaande regionale afdelingen van de organisaties.

Hayes [1986] heeft de organisatievorm van belangengroepen op een andere wijze geanalyseerd. Hij formuleert twee basiscomponenten van de organisatievorm. Het eerste basiscomponent heeft betrekking op de vraag of de primaire inkomstenbron van een organisatie het contributiegeld is dat de leden betalen. Het tweede basiscomponent is de mate waarin een organisatie haar leden de gelegenheid biedt om via lokale afdelingen van de organisatie persoonlijk contact te hebben. Hayes komt aan de hand van deze basiscomponenten tot de volgende vier soorten belangenorganisaties: de 'klassieke' belangenorganisatie, 'subsidized solidary groups', 'massa organisaties' en de 'staff group'. De klassieke belangenorganisatie wordt gekenmerkt door het feit dat deze helemaal of voor het grootste deel wordt gefinancierd uit de contributiegelden van leden en door het feit dat de organisatie lokale afdelingen heeft.

Subsidized solidary groups zijn ook opgesplitst in lokale afdelingen, maar maken uitsluitend of hoofdzakelijk gebruik van alternatieve inkomstenbronnen. Dit type belangenorganisatie is dus niet uitsluitend van contributiegelden afhankelijk voor haar financiële inkomsten. De massaorganisaties baseren hun financiële middelen op de contributiegelden en hebben geen lokale afdelingen.

De staff group kent geen lokale afdelingen en wordt in het geheel of voornamelijk op alternatieve wijze gefinancierd.

Hayes heeft geconcludeerd dat organisaties in de loop van de tijd soms evolueren van het ene type organisatie naar het andere. Dit gebeurt zonder vast patroon.

3.5.4 Relatiepatronen bij collectieve belangbehartiging

De relatiepatronen tussen belangenbehartigingsorganisaties voor bedrijven, hun leden en de overheid kunnen sterk variëren. Pijnenburg [1994, p. 177-179] onderscheidt vijf mogelijke typen relatiepatronen. Allereerst het klassieke relatiepatroon. Bedrijven laten hier de behartiging van hun belangen geheel over aan de ondernemingsorganisatie. Een tweede type relatiepatroon is de 'passe-partout' formule. Deze houdt in dat bedrijven hun belangen zowel door een ondernemersorganisatie laten behartigen als door het zelf onderhouden van contacten met overheden. Ten derde is er het 'lone ranger' scenario. Volgens dit scenario behartigen bedrijven helemaal individueel hun belangen bij overheidsinstanties. De acties die een individueel bedrijf onderneemt staan los van, maar kunnen soms gelijktijdig plaatsvinden met, acties van belangenorganisaties die de ondernemers in de branche vertegenwoordigen. Een vierde relatietype is het 'company state' relatiepatroon. Deze duidt op een situatie waarin ondernemersorganisaties wel bestaan, maar amper een rol van betekenis spelen bij de belangenbehartiging voor het bedrijfsleven. Tot slot onderscheidt Pijnenburg de zelfreguleringsvariant. In dit geval proberen bedrijven en ondernemersorganisaties samen tot oplossingen van problemen te komen. De overheid is hier amper bij betrokken.

3.5.5 Collectieve actie

Bedrijven die kiezen voor collectieve belangenbehartiging kunnen collectieve actie ondernemen. Collectieve actie is de poging van een groep gelijkgezinden om door bundeling van krachten een specifiek, dat wil zeggen beperkt, politiek doel te bereiken [Huberts, 1988, p. 15].

Collectieve actie wordt gekenmerkt door een aantal elementen. De hoofdelementen zijn de volgende [Huberts, 1988, p.17]:

- Belangen;
- Actoren;
- Actie;
- Reacties;
- Maatschappelijke context;
- Maatschappelijke effecten.

Bij de belangen gaat het om de inhoud van de belangen en om de belanghebbenden. De inhoud kan latent of manifest zijn en de belanghebbenden kunnen hun eigen belang nastreven of het zogenaamde algemeen belang.

De actoren zijn degenen die de collectieve actie organiseren. Zij hebben op een zeker moment besloten zich gezamenlijk te organiseren en ze ontwikkelen zich in de loop van de tijd. De actoren hebben een bepaalde doelstellingen, eisen en een ideologie. De ideologie van een groep of organisatie is het complex van opvattingen en oogmerken dat de actie zin geeft en rechtvaardigt. De doelstellingen maken deel uit van de ideologie van een organisatie en de eisen worden hieruit afgeleid. De actoren beschikken over bepaalde middelen die voor het ondernemen van collectieve actie ingezet kunnen worden. Dit zijn bijvoorbeeld mankracht, financiën, deskundigheid en contacten met gezagsdragers en andere actoren. Deze hulpmiddelen worden door de actoren ingezet om doeleinden te bereiken. De wijze waarop de hulpmiddelen worden ingezet is de strategie.

Het derde hoofdelement van collectieve actie is de actie zelf. De actie wordt georganiseerd door bepaalde actoren. Hierbij worden het doel en de gestelde eisen in het oog gehouden. De actoren moeten besluiten hoe lang de actie zal duren, welke middelen zij zullen investeren en welke strategie zij zullen hanteren.

Naar aanleiding van een collectieve actie kunnen reacties ontstaan. Reacties vormen een ander hoofdelement van collectieve actie. Door de media, het publiek, andere particuliere actoren en politieke gezagsdragers kan op verschillende manieren worden gereageerd. De reacties zijn van belang voor het resultaat van collectieve actie.

De maatschappelijke context van collectieve actie is ook van belang. Zo kan actie zich afspelen in bijvoorbeeld een politieke of economische context.

Een laatste hoofdaspect van collectieve actie is het maatschappelijk effect van zo'n actie. De reacties maken deel uit van het maatschappelijk effect op de korte termijn. Collectieve actie kan echter ook bijdragen aan structurele veranderingen in de maatschappij. De effecten van collectieve actie zullen mede afhangen van de maatschappelijke context waarin de actie wordt ondernomen.

Er bestaan verschillende soorten collectieve actie. Deze kunnen onderscheiden worden op basis van twee criteria. Een eerste criterium is de mate waarin de organisaties die actie ondernemen zich direct tot gezagsdragers wenden of zich vooral richten op anderen. Het gaat er hier dus om of er sprake is van een directe of een indirecte benadering van gezagsdragers. Bij een indirecte benadering kan de collectieve actie bijvoorbeeld gericht zijn op het publiek. Het tweede criterium betreft de mate waarin de actie zich in het openbaar of achter de schermen voltrekt.

Op basis van deze twee criteria kunnen vier typen collectieve actie onderscheiden worden. In de praktijk komt één van deze typen echter niet voor. Dat het type waarin collectieve actie wordt ondernomen door middel van een indirecte benadering van gezagsdragers en een niet-openbare actie. Een indirecte benadering houdt bijna altijd in dat een actie gericht is op het publiek. Een actie gericht op het publiek voltrekt zich per bijna definitie in de openbaarheid. In de praktijk blijven er dus drie typen collectieve actie over: lobby, pressie en protest. Lobby is direct gericht op gezagsdragers en vindt plaats achter de schermen. Pressie is ook direct gericht op gezagsdragers, maar vindt plaats in de openbaarheid. Protest tenslotte is een openbare actie die zich primair richt op het publiek.

Deze vormen van collectieve actie komen in verschillende varianten voor, afhankelijk van de inhoud van de eerder genoemde hoofdelementen van collectieve actie. Meestal is sprake van een combinatie van de verschillende typen collectieve actie. De actoren opereren vaak

namelijk zowel publiekelijk als achter de schermen en pogen de gezagsdragers zowel direct als indirect te beïnvloeden.

3.5.6 Hulpbronnen collectieve belangenbehartiging

Indien ondernemingen hun belangen bij de overheid effectief willen behartigen, dienen zij te beschikken over hulpbronnen die hiertoe kunnen worden aangewend. Schlozman en Tierney [1986] hebben een analyse gemaakt van de diverse mogelijke hulpbronnen van belangenbehartigingsorganisaties. Een aantal van deze geanalyseerde hulpbronnen zal hier worden besproken.

Een eerste belangrijke hulpbron wordt gevormd door financiële middelen. Dit type hulpbron is erg belangrijk, omdat hiermee andere hulpbronnen gekocht kunnen worden. Ledenorganisaties zijn voor het verwerven van hun financiële middelen veelal afhankelijk van contributiegelden, schenkingen en subsidies.

Een andere relevante hulpbron is technische expertise. Het gaat hier om deskundigheid inzake de aard en oorzaken van issues, maar ook over de haalbaarheid en de voor- en nadelen om problemen op te lossen. Deze kennis maakt dat een organisatie als deskundig kan worden beschouwd op een specifiek terrein van de politieke besluitvorming en het overheidsbeleid. Voor belangengroepen is technische expertise van groot belang. Ten eerste om de eigen positie in de issuearena te bepalen en ten tweede omdat deze expertise één van de meest waardevolle hulpbronnen is bij de benadering van politieke besluitvormers en overheidsinstanties. Veel overheidsbeleid blijkt in grote mate afhankelijk te zijn van kennis en informatie die alleen belangenorganisaties kunnen verstrekken. Technische kennis en informatie is hierdoor in veel gevallen het belangrijkste ruilmiddel van belangenorganisaties.

Nog een relevante hulpbron is politieke expertise. Een organisatie beschikt over politieke expertise indien men op de hoogte is van het formele en institutionele kader waarbinnen een issue is ingebed. Tot politieke expertise hoort ook kennis van bevoegdheden en taken van betrokken overheidsinstanties en de bestaande wet- en regelgeving met betrekking tot een issue. Ook kennis van de positie en de rol van andere stakeholders is van belang.

Een vierde belangrijke hulpbron voor belangenbehartigingsorganisaties bestaat uit politieke vaardigheden. Niet alleen politieke expertise, maar ook de vaardigheid om politiek te bedrijven zijn relevant. Belangrijke politieke vaardigheden die bij belangenbehartiging nuttig kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld een goed gevoel voor timing, empathie, geduld, vastberadenheid, voldoende incasseringsvermogen, onderhandelingsbekwaamheid, de capaciteit contacten op te bouwen en te onderhouden en het vermogen om toegang te krijgen tot politieke besluitvormers en overheidsinstanties.

Voor belangengroepen die het profiel hebben van een ledenorganisatie is het lidmaatschap een belangrijke hulpbron. De waarde van deze hulpbron wordt bepaald door vier dimensies van lidmaatschap [Pijnenburg, 1994, p. 149]: omvang, cohesie, organisatiegraad en 'gewicht'.

Een eerste dimensie is de omvang van een ledenorganisatie. Organisaties met een grote ledenachterban zijn in sommige situaties in het voordeel. De individuele hulpbronnen van alle leden kunnen namelijk worden gebundeld en tot collectieve invloedsmiddelen omgesmeed worden. Een flink ledental komt bovendien de legitimering van de belangen waar de organisatie voor staat ten goede. Het nadeel voor belangenorganisaties die een grote ledenachterban hebben, is dat de interne organisationele huishouding problematischer kan zijn dan voor kleine ledenorganisaties.

Een tweede dimensie van lidmaatschap is de cohesie. Een organisatie is er bij gebaat als haar leden een eensgezind en solidair geheel vormen. Vaak is het voor grote organisaties moeilijk een eensgezind en solidair geheel te vormen. Een gebrek aan interne eensgezindheid en solidariteit kan betekenen dat bepaalde hulpbronnen moeten worden ingezet om de eigen organisatie te verstevigen. Dat betekent dat deze hulpbronnen niet

kunnen worden aangewend voor politieke invloedspogingen. Een ander probleem van een gebrek aan interne cohesie is dat de legitimiteit van een organisatie afneemt.

De derde lidmaatschapsdimensie is de organisatie- of vullingsgraad. Dit betreft de verhouding tussen het ledental van een organisatie en het totaal van de potentiële achterban. Een hoge organisatiegraad impliceert een legitiemere en invloedrijkere organisatie.

De omvang, cohesie en vullingsgraad van ledenorganisaties zijn waarden die gemanipuleerd kunnen worden. Indien een organisatie beschikt over organisatie-managementvaardigheden zal men in staat zijn leden te rekruteren, ze voor acties te mobiliseren en de leden om te vormen tot een hechte groep. Organization-managementvaardigheden zijn daarom een belangrijke hulpbron voor ledenorganisaties.

De laatste lidmaatschapsdimensie is 'gewicht'. 'Gewicht' betreft het economische en politieke 'gewicht' waarvoor de belangen van een organisatie staan. Het bedrijfsleven heft een bevoorrechte invloedspoging en met name hindermacht [Lindblom, 1988 en Offe, 1981]. De medewerking van grote bedrijven is namelijk veelal onontbeerlijk bij de implementatie van overheidsbeleid. Het politieke 'gewicht' van een belangengroep kan veel verschil maken bij de beïnvloeding van overheidsbeleid, omdat bij beslissingen politici vaak een electorale kosten-baten afweging maken.

Tot zover de dimensies van de hulpbron lidmaatschap. Een volgende relevante hulpbron voor belangenbehartigingsorganisaties is personeel. Sommige organisaties beschikken over een fulltime professionele staf. Andere organisaties moeten zich voor het intern en extern runnen van de organisatie beroepen op vrijwilligers onder de leden. Tussen deze twee uitersten bestaan diverse mengvarianten. Organisaties hebben dan bijvoorbeeld bestuurs- en kaderfuncties die gedeeltelijk door beroepskrachten en deels door vrijwilligers worden ingevuld.

De positie van belangenorganisaties met een fulltime staf is gunstiger. Het aannemen van zo'n professionele staf is echter een kostbare zaak en derhalve alleen haalbaar voor organisaties die over aanzienlijke financiële middelen beschikken.

Eén van de belangrijkste hulpbronnen voor belangenorganisaties is de reputatie van de organisatie. Er kunnen drie varianten van reputatie worden onderscheiden: geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en macht. Indien belangenorganisaties ervoor zorgen dat zij de politieke besluitvormers en overheidsinstanties informatie verschaffen die correct is, kunnen zij een geloofwaardige reputatie opbouwen. De minste slordigheid in de verstrekking van deze informatie kan de reputatie ernstig schaden. Een organisatie kan een reputatie van betrouwbaarheid opbouwen door de spelregels niet te overtreden en gemaakte afspraken na te komen. Een machtsreputatie kan een waardevol hulpmiddel zijn. Andere stakeholders zullen anticiperen op invloedspogingen van een belangenorganisatie die de reputatie heeft machtig te zijn. Dit houdt in dat andere stakeholders de machtige organisatie tegemoet kunnen komen. Een machtsreputatie kan hierdoor kostenbesparend werken, men kan immers politieke invloed uitoefenen, zonder dat daarvoor andere hulpbronnen moeten worden aangewend.

De laatste hulpbron voor belangenorganisaties die hier genoemd zal worden, is het netwerk van contacten waarover een organisatie beschikt. Voor het verwerven van technische expertise, het informeren van politieke besluitvormers en overheidsinstanties en het communiceren met andere stakeholders is dit een vereiste. De meest effectieve vorm van belangenbehartiging vindt plaats door middel van informele contacten. Een adequaat netwerk van contacten is een hulpbron die zichzelf moet verwerven.

Het nut en de effectiviteit van bovenstaande hulpbronnen is verschillend per organisatie. Verschillende typen belangenorganisaties kunnen baat hebben bij verschillende hulpbronnen. Ook het aantal en de aard van de activiteiten van een organisatie zijn relevant voor het nut van een hulpmiddel.

3.5.7 Belangenbehartigingsstrategieën

Voor de behartiging van hun belangen kunnen bedrijven diverse strategieën hanteren. Ondernemers of ondernemersorganisaties zullen diverse keuzen moeten maken voor het ontwikkelen van de juiste strategie.

Een keuze die ondernemers moeten maken bij het omgaan met een issue, is of men de politieke besluitvorming passief wil afwachten en zich er bij neerlegt of dat men probeert de besluitvorming te beïnvloeden. Men moet dus kiezen tussen een passieve of een actieve opstelling inzake een issue. Van passieve en actieve opstellingen bestaan tal van varianten. Varianten van een actieve opstelling zijn bijvoorbeeld invloedspogingen waarbij men zich verzet tegen politieke besluitvorming of invloedspogingen waarbij men besluitvorming tracht te stimuleren door zelf het initiatief in handen te nemen [Pijnenburg, 1994, p.152]. In het verlengde van deze indeling worden door Buchholz c.s. [1989, p. 63-65] een reactieve, een accommodatieve, een proactieve en een interactieve opstelling onderscheiden. Ondernemers of ondernemersorganisaties die zich reactief opstellen, verzetten zich tegen verandering. Met een accommodatieve opstelling past men zich aan veranderingen aan. Een proactieve opstelling houdt in dat men zelf veranderingen teweeg brengt. Een interactieve opstelling tot slot, is een combinatie van een zich aanpassende en een proactieve opstelling.

Ondernemers kunnen besluiten te proberen aan te sturen op overheidsmaatregelen die tegemoet komen aan de doelstellingen die men nastreeft. Men kan echter ook besluiten aan te sturen op zelfregulering of een combinatie van beiden. De keuze uit bovenstaande opties is een tweede reeks van keuzemogelijkheden waaruit gekozen kan worden bij het bepalen van de belangenbehartigingsstrategie [Pijnenburg, 1994, p. 152].

Een derde reeks keuzemogelijkheden bij het bepalen van de strategie is de keuze voor een 'high profile' of 'low profile' aanpak [Pijnenburg, 1994, p. 152]. De beste aanpak kan per situatie verschillen. Wanneer een issue bijvoorbeeld nog maar net een issue is geworden en men geen slapende honden wil wakker maken, kan het beter zijn om te kiezen voor een 'low profile' aanpak. Ook indien ondernemingen op een negatieve manier bij een issue betrokken zijn, kan beter een 'low profile' aanpak gehanteerd worden.

Ondernemers kunnen bij de behartiging van hun belangen er voor kiezen om individueel te opereren, om collectieve actie te ondernemen of om beide opties te combineren [Pijnenburg, 1994, p. 153]. Dit is een vierde reeks keuzevarianten voor belangengroepstrategieën. De keuze van ondernemers zal afhangen van de aard van het desbetreffende issue en van de hulpbronnen waarover een ondernemer zelf beschikking heeft. Indien een ondernemer over voldoende hulpbronnen beschikt, kan hij overwegen om zijn belangen individueel te behartigen.

Een vijfde categorie van strategische opties betreft een vierdeling die De Vroom [1990, 40-43] heeft gebaseerd op beschouwingen van onder anderen Schmitter en Streeck [1981]. Deze vierdeling gaat uit van twee typen keuzes die ondernemingen hebben wanneer zij hun omgeving willen beïnvloeden. Enerzijds kunnen ondernemingen het domein waarop zij hun actie willen richten kiezen. Dit betreft de keuze voor het economische of politieke domein. Anderzijds kunnen ondernemingen kiezen hoe zij te werk willen gaan: individueel of collectief. De combinatie van deze keuzemogelijkheden levert vier mogelijke strategieën op: de individuele economische variant (bijvoorbeeld investeren of personeel ontslaan), de collectieve economische variant (bijvoorbeeld bedrijfsfusie of joint-venture-initiatieven), de individuele politieke variant (bijvoorbeeld public affairs management) en de collectieve politieke variant (bijvoorbeeld koepelorganisaties).

Volgens De Vroom zullen de meeste bedrijven de voorkeur geven aan een economische strategievariant, omdat zij dan op bekend terrein kunnen blijven. Op hun eigen terrein beschikken bedrijven over belangrijke machtsmiddelen waardoor zij sterker staan dan andere actoren binnen het economische domein, zoals bijvoorbeeld werknemers, consumenten of overheidsinstanties. Het ondernemen van politieke actie is volgens De Vroom een tweede-keuzestrategie. Bedrijven in Nederland, zo stelt De Vroom, geven de voorkeur aan collectieve politieke actie boven individuele politieke actie. Dit zou komen door

de politieke cultuur in Nederland, die het direct behartigen van eigen belangen bij de overheid door individuele ondernemingen minder accepteert. De ingewikkelde en ondoorzichtige politieke structuur van het overheidsapparaat ontmoedigt bovendien met name kleinere individuele bedrijven om zelfstandig politiek actief te worden.

Van Schendelen [1988, p. 6-9] onderscheidt een zesde reeks keuzevarianten. Deze betreft de verschillende mogelijkheden die door Van Schendelen 'invloedstechnieken' worden genoemd. De volgende opties kunnen hier worden onderscheiden: zelfregulering, coalitievorming en public relations. Deze opties zijn reeds in de vorige keuzestrategieën de revue gepasseerd. Van Schendelen onderscheidt daarnaast nog de volgende 'invloedstechnieken': van deelname tot exit, van overtuigen tot dwang, formele/materiële wetgeving, issueverplaatsing, issuecreatie, issuevermenging, cliëntelisme, penetratie en mobilisatie van de achterban.

Een zevende reeks keuzevarianten voor belangengroepstrategieën is die van Van Noort [1987, p. 92-93]. De vijfdeling van Van Noort vertoont overeenkomsten met de indeling van Van Schendelen. Het betreft de wijzen waarop wordt gepoogd politici en overheidsinstanties, maar ook andere stakeholders te beïnvloeden. De vijf te onderscheiden strategieën zijn: overhalen, argumenteren, demonstreren, procederen en contesteren.

Met overhalen wordt bedoeld dat politieke besluitvormers voor hun tegemoetkomingen worden beloond door middel van omkoping of steunverlening.

Argumenteren kan door middel van het verstrekken van informatie op een directe of indirecte wijze. Op directe wijze kan informatie verstrekt worden door deelname aan inspraakprocedures of hoorzittingen, door zitting in een adviesorgaan of betrokkenheid bij overleg of onderhandelingen. Argumenteren middels informatieverstrekking op indirecte wijze kan door de media en de publieke opinie te mobiliseren.

Indien men besluit te procederen, kiest men voor de gerechtelijke weg om belangen te behartigen.

Contesteren is een aanpak die tegengesteld is aan overhalen. Politici of overheidsinstanties die niet aan wensen van ondernemers tegemoet komen, worden hiervoor gestraft door bijvoorbeeld stakingen, blokkades of vernielingen.

Een laatste reeks keuzevarianten die aan bovenstaande kan worden toegevoegd, heeft betrekking op vormelementen van belangenbehartiging [Pijnenburg, 1994, p.154]. Een eerste optie is dat een organisatie de keuze moeten maken om rechtstreeks of indirect te werk moeten gaan. Het gaat hier om de vraag of men politieke gezagsdragers en overheidsinstanties direct wil benaderen of via bijvoorbeeld de media of het publiek. Een tweede keuze die gemaakt moet worden is of men volgens de wet of illegaal wil opereren. De derde optie biedt een keuze tussen het gebruik van geweld of niet. En tot slot moet men beslissen of men formele wegen wil bewandelen of een informele route.

Bovenstaande genoemde keuzevarianten van strategische opties zijn niet allemaal eenduidig, overlappen elkaar en laten soms opties buiten beschouwing. Toch worden door Pijnenburg [1994, p. 155] uit alle varianten de volgende basisdimensies of basiscomponenten onderscheiden:

- Defensief / adaptief / offensief;
- Formeel / informeel;
- Wettelijk / illegaal;
- Rechtstreeks / indirect;
- Wel openbaar / niet openbaar;
- High profile / low profile;
- Collectief / individueel;
- Dwang / overreding;
- Bestrafen / belonen;
- Zelfregulering / overheidsregulering;
- Economisch / politiek;
- Informeren / overleggen / onderhandelen / meebeslissen.

Deze basisdimensies kunnen op diverse manieren worden gecombineerd en vormen strategieën. Talloze combinaties en dus strategieën zijn mogelijk.

3.5.8 Belangenbehartigingstactieken

De belangenbehartigingsstrategieën geven in grote lijnen de aard, oriëntatie en de vorm van de invloedspogingen van belangengroepen aan. De belangenbehartigingstactieken zijn de verschillende mogelijkheden waaruit een belangengroep kan kiezen om de strategieën concreet gestalte te geven. Een tactiek is een concrete en specifieke activiteit [Pijnenburg, 1994, p. 157].

Er zijn vele mogelijke tactieken. In de literatuur zijn diverse overzichten gemaakt met mogelijke tactieken. Een voorbeeld van zo'n overzicht is het overzicht van Van Schendelen [1988, p. 6-9]. In dit overzicht wordt door Van Schendelen de term 'methoden' gebruikt, voor wat doorgaans 'tactieken' worden genoemd. Als directe methoden onderscheidt hij: een persoonlijk bezoek, een persoonlijke brief, informeel contact, deelname aan hoorzittingen, het indienen van petitie of verzoekschriften, demonstraties en manifestaties. Als indirecte methoden worden door Van Schendelen genoemd: het inschakelen van de wetenschap, de benadering van naaste medewerkers van politieke besluitvormers, de benadering van naaste politici of ambtenaren, een beroep doen op politieke makelaars, de inschakeling van andere of gelijksoortige belangenorganisaties, steunacties bij verkiezingen of parlementaire activiteiten, de inschakeling van politieke partijen, het inschakelen van de massamedia, naar de rechter stappen en invloedspogingen via een 'buitenlandse' route. Net als het geval bij strategische keuzevarianten, overlappen de categorieën in bovenstaande opsomming van mogelijke tactieken elkaar ook. Dit is niet alleen het geval bij de indeling zoals door Van Schendelen gepresenteerd, maar is bij de meeste indelingen het geval.

Louwerse heeft onderzoek [1988] gedaan naar de frequentie waarmee diverse beïnvloedingstactieken worden gebruikt. Uit zijn onderzoek onder twintig grote ondernemingen in Nederland komt naar voren dat het persoonlijk gesprek, het telefonische gesprek en zich wenden tot brancheorganisaties de frequentst toegepaste tactieken zijn. Het minst zou men zich wenden tot een Kamer van Koophandel, een externe public affairs consultant of een lobbyist en deelnemen aan een hoorzitting.

3.5.9 Determinanten van strategische en tactische keuzes

De keuze voor bepaalde strategieën en tactieken wordt bepaald door een aantal determinanten [Pijnenburg, 1994, p. 159]. Ten eerste is de keuze afhankelijk van de specifieke aard en de vorm van het desbetreffende issue en van de bijbehorende arena. In de tweede plaats zijn de strategische en tactische keuzen afhankelijk van een aantal algemene factoren. Dit zijn bijvoorbeeld de belangen en doelstellingen waarvoor een belangengroep zich inzet, de hulpbronnen waarover men beschikt, lessen die uit het verleden zijn getrokken, de keuzen die andere stakeholders maken en het stadium van de agenda- of het besluitvormingsproces waarin een issue zich bevindt. Hier kunnen de wettelijke status van strategieën en tactieken en de rol en positie van politici of overheidsinstanties aan worden toegevoegd.

Vooraf deze laatste twee determinanten worden gedeeltelijk bepaald door de kenmerken van het politiek-bestuurlijk stelsel waarbinnen een belangenorganisatie actief is. Deze kenmerken zijn dus ook bepalend voor de strategische en tactische keuzen die gemaakt zullen worden. Een politiek-bestuurlijk stelsel kan bijvoorbeeld worden gekenmerkt door een eenheids- of een federale staat, door de aard en structuur van de 'trias politica', door de wijze waarop overheidsbureaucratieën in elkaar steken en functioneren, door het partijstelsel en door de politieke cultuur [Ball and Millard, 1986; Mény, 1993; Roberts and Lovecy, 1988; Smith, 1989].

Of een belangengroep opereert in een eenheidsstaat of een federale staat is van belang, want hoe meer de taken en bevoegdheden van de overheid zijn gedecentraliseerd, hoe meer ingangen en doelwitten belangenbehartigingsorganisaties hebben.

De positie en rol van het ambtelijk apparaat zijn relevante kenmerken van het politiek-bestuurlijk stelsel omdat deze bijvoorbeeld de mate van hiërarchisering van de ambtelijke bureaucratie bepalen. Andere voorbeelden die te maken hebben met de positie van het ambtelijk apparaat zijn de professionaliserings- en specialisatiegraad en de discretionaire macht die functionarissen hebben bij de implementatie van overheidsbeleid.

3.6 Logica van collectieve actie

Belangenorganisaties die hun leden actief willen laten zijn in de organisatie, krijgen te maken met problemen en uitdagingen op het gebied van rekrutering en mobilisering van de leden. Leden moeten tot actief lidmaatschap bewogen worden. Het belang van mobiliseerbaarheid van de achterban is voor diverse organisaties verschillend. Organisaties met een professionele staf hebben bijvoorbeeld weinig actieve leden nodig, terwijl organisaties die gerund worden door vrijwilligers zeer afhankelijk zijn van een actief lidmaatschap. Het laatste is bij de meeste belangenorganisaties het geval. Veelal beschikt men niet over de middelen om een professionele staf aan te nemen en dus kan men niet zonder actieve leden.

Men zou aan kunnen nemen dat een groep mensen met gemeenschappelijke belangen logischerwijs samen gaat werken om gemeenschappelijke doelen te verwezenlijken. Volgens Olson [1965] is dit niet het geval. Olson is van mening dat een individu dat gedreven wordt door de ratio en eigenbelang, in beginsel niet geneigd is mee te werken aan de verwezenlijking van collectieve goederen. Gemeenschappelijke belangen die belangenbehartigingsorganisaties proberen te behartigen, zijn volgens Olson collectieve goederen. Een rationeel individu zal niet geneigd zijn kosten te maken die verbonden zijn aan het lidmaatschap van een organisatie, omdat hij sowieso al kan meeprofiteren van de behartiging van collectieve belangen door een belangenorganisatie die hem vertegenwoordigt. Het resultaat is dat er zwartrijdergedrag kan ontstaan onder de achterban van belangenorganisaties.

Volgens Olson is het lid worden van een belangenorganisatie pas rationeel, indien door het lidmaatschap het vermogen van de belangenorganisatie om haar doelstellingen te verwezenlijken op een aantoonbare wijze wordt vergroot. Deze verbetering moet dan ook duidelijk zichtbaar zijn voor de betrokkene.

Olson draagt drie mogelijke redenen aan die het bestaan van belangenorganisaties, ondanks het rationele individu, verklaren. Een eerste mogelijkheid is dat organisaties individuen kunnen verplichten lid te worden. Een voorbeeld is het verplichte lidmaatschap van de Kamer van Koophandel voor bedrijven. Een tweede verklaring is dat een belangenorganisatie slechts een kleine groep individuen vertegenwoordigt. Degenen die deel uit maken van deze groep worden gestimuleerd daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan de verwezenlijking van hun 'collectieve goederen'. Het effect van actieve betrokkenheid bij de organisatie is voor henzelf en voor andere groepsleden duidelijk zichtbaar en de onderlinge sociale controle is groot. Olsons derde mogelijke verklaring voor het bestaan van belangenorganisaties is dat organisaties selectieve prikkels gebruiken. Alleen de leden van een organisatie hebben recht op een beloning in de vorm van niet-collectieve goederen. Voorbeelden [De Vroom en Van Waarden, 1984, p. 695] van selectieve prikkels zijn technische publicaties, tentoonstellingen, individuele advisering, informatie over de economische ontwikkeling van een sector en cursussen. Het aantal selectieve prikkels en de diversiteit ervan verschillen per belangenorganisatie en hangen samen met de behoeften en verwachtingen van de leden en de hulpbronnen waarover de organisatie beschikt.

Selectieve vormen van beloning kunnen dus van invloed zijn op de afweging van individuen om lid te worden van een organisatie. Men zal de kosten en baten die voortvloeien uit het lidmaatschap van een organisatie afwegen. Naast selectieve beloningen worden door James Q. Wilson [1973] nog andere determinanten genoemd. Hij onderscheidt drie soorten motieven om lid te worden van een belangenorganisatie. Dit zijn ten eerste motieven die te maken hebben met materiële elementen en zijn wat Olson onder selectieve prikkels verstaat. Deze motieven zijn terug te voeren op tastbare voordelen waarmee het lidmaatschap van een belangenorganisatie wordt beloond en die niet-leden worden onthouden.

Een tweede soort motieven die door Wilson onderscheiden worden zijn 'solidary incentives'. Dit zijn prikkels die van een organisatie uitgaan door de sociale contacten die de organisatie te bieden heeft. Naast sociale contacten spelen ook een gevoel van eigenwaarde en prestige die het lidmaatschap biedt een belangrijke rol. De derde categorie motieven voor lidmaatschap van een belangenorganisatie wordt volgens Wilson gevormd door 'purposive incentives'. Deze betreffen het geloof in de collectieve belangen die een organisatie behartigt en het gevoel aan de verwezenlijking van die doelstellingen bij te kunnen dragen.

3.7 De vorming en ontwikkeling van belangenorganisaties

Volgens Schmitter en Streeck [1981] bemiddelen belangenorganisaties tussen twee deelomgevingen. Enerzijds is dit de ledenachterban en anderzijds zijn dit de collectieve tegenspelers, zoals bijvoorbeeld overheidsinstanties en andere belangengroepen. De interacties tussen een belangenorganisatie en deze twee deelomgevingen verlopen volgens een bepaalde logica. Allereerst is er de lidmaatschapslogica. Deze wordt gevormd door de waarden en belangenpercepties die een organisatie beoogt te vertegenwoordigen. De tweede logica waarlangs de interactie tussen een belangenorganisatie en de deelomgevingen verloopt is de invloedslogica. Deze wordt gevormd door kansen en beperkingen die de institutionele omgeving de organisatie biedt.

Voor een effectieve belangenbehartiging hebben belangenorganisaties een interne structuur nodig die in gelijke mate en gelijktijdig aan beide logica's voldoet. Als een organisatie te veel door één logica wordt beheerst, is deze op de lange termijn ineffectief. Een belangenorganisatie dient te proberen een middenweg te vinden die beide logica's met elkaar verzoent. Men moet tegemoet komen aan wat de leden willen en aan wat politiek haalbaar is. In de praktijk dient deze middenweg steeds opnieuw gezocht te worden.

De Vroom [1990] heeft voortgebouwd op de theorie van Schmitter en Streeck en heeft een kader uitgewerkt waarmee factoren die bepalend zijn voor de vorming en het voortbestaan van een belangenorganisatie kunnen worden onderzocht. Hij heeft deze bepalende factoren ingedeeld in de categorieën 'omgevingskenmerken' en 'strategieën van organisatiemanagement'.

De omgevingskenmerken beschrijft De Vroom met behulp van bovenstaande begrippen 'lidmaatschapslogica' versus 'invloedslogica'. Hij vindt dat onderlinge concurrentie en heterogeniteit binnen een branche omgevingsgebonden kenmerken zijn die van grote invloed zijn op de lidmaatschapslogica. Deze twee kenmerken kunnen beschouwd worden als de voornaamste belemmerende of differentiatiebevorderende factoren bij de vorming en ontwikkeling van een belangenorganisatie. Als bedrijven met elkaar concurreren op de economische markt zijn zij veelal niet geneigd om gezamenlijk hun gemeenschappelijke belangen te behartigen. Samenwerking tussen ondernemingen zal alleen tot stand komen, indien ondernemers hierin meer voordelen zien dan in het afzonderlijk opereren als concurrenten. Indien er tussen bedrijven die gemeenschappelijk optreden grote verschillen bestaan naar omvang, eigendomsstructuur, product en afzetmarkt, kan dit belemmerend werken voor het gemeenschappelijk optreden. Heterogeniteit betekent dat er mogelijk belangenverschillen en –tegenstellingen kunnen zijn binnen een organisatie.

De Vroom noemt naast omgevingskenmerken die belemmerend zijn voor een gemeenschappelijk optreden ook factoren die relevant zijn voor de lidmaatschapslogica die bevorderlijk werken en een differentiatiereducerend effect kunnen hebben op de vorming en ontwikkeling van een organisatie. Zo'n eerste factor is interdependentie tussen bedrijven. Bedrijven die van elkaar afhankelijk zijn kunnen een gemeenschappelijk optreden bevorderen. Een tweede bevorderende factor is een gezamenlijke externe bedreiging. Indien ondernemers zich allemaal bedreigd voelen, kan dit een organisatiestimulerend effect teweeg brengen. Het derde omgevingskenmerk dat genoemd wordt door De Vroom is het bestaan van elementen van sociale samenhang tussen ondernemers. Deze elementen zullen de vorming en instandhouding van een belangenorganisatie ten goede komen. Ook op het niveau van invloedslogica onderscheidt De Vroom factoren die het ontstaan van ondernemersorganisaties beïnvloeden. Structuur- en cultuurelementen van het politieke systeem zullen mede het gemeenschappelijk optreden van bedrijven beïnvloeden. Kenmerkend voor het systeem in Nederland is bijvoorbeeld dat de overheid de voorkeur

geeft aan contacten met ondernemersorganisaties in plaats van contacten met bedrijven die individueel hun belangen proberen te behartigen. Ook kan de overheid middels bijvoorbeeld wet- en regelgeving de vorming en ontwikkeling van ondernemersorganisaties stimuleren. Als wet- en regelgever produceert de overheid namelijk collectieve kansen en bedreigingen voor groepen ondernemers.

Door middel van organisatie managementstrategieën kunnen ondernemersorganisaties proberen de omgevingsfactoren te sturen. Indien de ledenachterban een heterogene groep vormt, kan een organisatie kiezen voor de vorming van kleine afzonderlijke verenigingen of aparte eenheden binnen een gedecentraliseerd type van organisatie.

Organisatiemanagementstrategieën dienen ook de relatie met de ledenachterban te sturen. Belangenorganisaties zijn op twee manieren afhankelijk van hun achterban. Allereerst omdat de organisatie moet kunnen vertrouwen op de leden voor de verschaffing van financiële middelen. In de tweede plaats omdat een organisatie haar leden nodig heeft om een bijdrage te leveren aan interne en externe activiteiten. De afhankelijkheidsrelatie met de achterban is voor belangenorganisaties een onzekerheidsfactor. Organisaties hebben er daarom baat bij zoveel mogelijk autonomie te verwerven tegenover hun ledenachterban. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door elders financiële middelen aan te trekken.

3.8 Succes van belangenbehartiging

3.8.1 Inleiding

Tot slot van dit hoofdstuk zullen in deze paragraaf allereerst een aantal condities worden besproken, die kunnen bijdragen aan succesvolle belangenbehartiging. Vervolgens zal inzicht worden verschaft in de manier waarop men kan bepalen of belangenbehartiging succesvol is geweest.

3.8.2 Succesfactoren

De succes- en faalfactoren bij de behartiging van politieke belangen zijn net als de gekozen tactieken en strategieën sterk afhankelijk van het issue en de bijbehorende arena. Toch kunnen een aantal condities onderscheiden worden die bij kunnen dragen aan succesvolle belangenbehartiging [Pijnenburg, 1994, p. 161-164]. Door Hieselaar [1990, p. 84-85] worden echter drie kanttekeningen geplaatst waar bij de analyse van deze condities rekening mee moet worden gehouden. Allereerst zegt hij dat het effect van belangenbehartiging door belangengroepen in het algemeen vrij beperkt is. Dit zou komen doordat er erg weinig ruimte is om geldend of voorgenomen overheidsbeleid substantieel bij te stellen. De marges voor bijstelling zouden uiterst klein zijn. Een tweede kanttekening van Hieselaar is dat politici toezeggingen zouden doen die ze niet kunnen of willen nakomen. Ten derde refereert Hieselaar aan het feit dat bepaalde politieke omstandigheden elke poging tot belangenbehartiging bij voorbaat kansloos maken. Dit zou bijvoorbeeld het geval zijn bij issues waarover regeringspartijen in een patstelling verkeren en waarover zij daarom geen beslissing nemen.

Ondanks de kritische kanttekeningen van Hieselaar waarmee rekening gehouden dient te worden bij de analyse van condities voor succesvolle belangenbehartiging, kunnen wel degelijk een aantal algemene voorwaarden worden genoemd die bevorderlijk zijn voor de effectiviteit van de invloedspogingen van belangenorganisaties. De succeskansen bij de behartiging van belangen zijn afhankelijk van de volgende factoren:

- Het scala aan hulpbronnen dat kan worden aangewend;
- De aard van de doelstellingen;
- De reikwijdte van de doelstellingen;
- Het politieke gehalte van een issue;
- De exclusiviteit van baten die op het spel staan.

De eerste factor is dus het scala aan hulpbronnen dat kan worden aangewend. Het beschikken over voldoende en adequate politieke hulpbronnen is een factor waar succeskansen in grote mate van afhankelijk zijn. Naast politieke hulpbronnen is ook de wijze

waarop overige hulpbronnen beschikbaar zijn en hoe zij worden gebruikt bepalend voor het succes van een belangenorganisatie.

De aard van de doelstellingen zijn ook van invloed op de slagingskans van belangenorganisaties. Belangenorganisaties die staan voor conservatieve belangen hebben over het algemeen een voordeel ten opzichte van organisaties die radicalere veranderingen nastreven. Het is namelijk makkelijker de totstandkoming van overheidsbeleid te belemmeren dan haar te bevorderen of te ondersteunen. De politieke agenda- en besluitvorming is een proces waarin meerdere barrières overwonnen moeten worden. Elk van deze barrières biedt belangenorganisaties de mogelijkheid de agenda- of besluitvorming te vertragen of anderszins tegen te werken.

Met de aard van de doelstellingen hangt ook de aard van de eisen samen. Concrete eisen zouden makkelijker ingewilligd kunnen worden dan algemene eisen. Eisen zijn concreet als zij specifiek aangeven welke beslissingen en maatregelen worden verlangd. Hierdoor zijn concrete eisen makkelijker om te zetten in beleid dan algemene eisen.

Een incrementele aanpak van issues en problemen is voor overheden en politici waarschijnlijker dan ingrijpendere beleidsheroëntaties of –vernieuwingen. De derde conditie om de kans op succes te vergroten is dan ook doelstellingen die corresponderen met incrementeel beleid. Deze conditie heeft te maken met de reikwijdte van de doelstellingen. Belangenorganisaties hebben meer kans hun doelstellingen te bereiken indien zij kleine en voorzichtige aanpassingen van bestaand beleid voorstellen.

Het politieke gehalte van een issue is ook mede verantwoordelijk voor het succes van een belangenbehartigingsorganisatie. In issues die volop de aandacht van de media en het publiek hebben, zijn politici en overheidsfunctionarissen over het algemeen moeilijker te beïnvloeden. Betreft het een issue met een ‘high politics’ gehalte, die bijvoorbeeld de aandacht van de media in hoge mate trekt, in de publieke belangstelling staat, een controversieel karakter heeft of tot ideologisch geladen conflicten tussen politieke partijen leidt, dan zijn de personen en instanties die belangenorganisaties trachten te beïnvloeden, zeer moeilijk beïnvloedbaar. In issues die buiten de schijnwerpers spelen en een kwestie zijn van ‘low politics’ hebben belangenorganisaties een grotere kans om politici en overheidsfunctionarissen te beïnvloeden.

De laatste factor die van invloed is op de succeschansen bij de behartiging van politieke belangen is de exclusiviteit van baten die op het spel staan. Het streven naar ‘win-win’ oplossingen van issues of problemen verhoogt hierbij de kansen op succes voor belangenorganisaties. Bij een ‘win-win’ oplossing delen de betrokken stakeholders in de baten. Het alternatief daarentegen, een ‘win-lose’ situatie stimuleert het verzet van andere stakeholders. In zo’n geval lopen ‘winnende’ belangenorganisaties het risico dat de ‘verliezende’ stakeholders in een volgend issue gaan dwarsliggen. Volgens Berry [1989, p. 82] is het daarom dan ook van belang dat belangenorganisaties beseffen dat wie vandaag tot de tegenpartij behoort, morgen in een ander issue een potentiële bondgenoot kan zijn.

3.8.3 Succesvarianten

Bovenstaande condities voor succesvolle belangenbehartiging zijn gebaseerd op ervaringskennis en wetenschappelijk onderzoek. De meting van succes van belangenbehartiging is echter heel erg moeilijk. De resultaten van politieke invloedspogingen zijn zeer moeilijk meetbare effecten. Bij het hanteren van bovenstaande condities moet daarom enige voorzichtigheid in acht worden genomen.

Om meer inzicht te verkrijgen in de mate waarin politiek beïnvloeding effectief kan zijn heeft Van Schendelen de volgende driedeling voorgesteld [1993b]. Als belangrijkste variant van succes beschouwt Van Schendelen dossierwinst. Deze dossierwinst geldt zowel in issues betreffende wet- en regelgeving als in de uitvoering van overheidsbeleid. Van Schendelen tekent hierbij echter aan, dat een organisatie meestal met minder dan de volle winst genoeg zal moeten nemen. Een tweede variant van succes is de positieverbetering van de organisatie in de arena. Door een positieverbetering kan een belangenorganisatie in de toekomst misschien makkelijker politieke besluitvormers en overheidsinstanties beïnvloeden.

Een door Van Schendelen derde onderscheiden succesvariant is de verbetering van de eigen organisatie. De eigen organisatie verbetert als het management van belangenbehartiging professioneler wordt. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld meer samenhangende formuleringen van doelstellingen ontstaan, technische en politieke expertise kan zijn opgebouwd of men gaat beter gebruik maken van de middelen waarover men beschikt. Deze laatste succesvariant is eigenlijk waar men op terugvalt indien men er niet in slaagt de eerste twee succesvarianten te behalen. Het enige wat dan nog overblijft is het beïnvloeden van de eigen organisatie om zo in de toekomst de arenapositie te kunnen verbeteren en uiteindelijk de kans op dossierwinst te vergroten.

3.9 Toepassing theorie

Bovengenoemde theoretische inzichten schetsen een breder kader aan de hand waarvan de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard beschreven kan worden. In het volgende hoofdstuk zal de praktijk van het functioneren van de FOK worden beschreven. Voor deze beschrijving zal globaal de volgorde worden gehanteerd zoals deze in dit hoofdstuk met theoretische perspectieven is aangehouden. Zo zal allereerst de federatie worden beschreven in haar omgeving, de externe organisatie, gevolgd door een beschrijving van het functioneren van de interne organisatie van de FOK.

In hoofdstuk 5 (Conclusies) zal vervolgens de praktijk van het functioneren van de federatie worden vergeleken met theoretische inzichten. Met behulp van deze analyse zal het functioneren van de FOK als belangenorganisatie worden beoordeeld. Zo zullen bijvoorbeeld de theorieën over hulpbronnen, strategieën en tactieken en succesfactoren van belangenorganisaties worden vergeleken met de praktijk van de federatie. Ondermeer zal beoordeeld worden in welke mate de FOK gebruik maakt van bepaalde hulpbronnen, welke strategieën en tactieken de FOK toepast en welke succesfactoren op de federatie van toepassing zijn.

Hoofdstuk 4 FOK in de praktijk

4.1 Inleiding

De huidige organisatie en het functioneren van de Federatie van Ondernemerskringen in de Krimpenerwaard is in kaart gebracht met behulp van interviews en informele gesprekken met betrokkenen en middels een documentenanalyse. De gegevens zijn voornamelijk verzameld gedurende een drie maanden durende stageperiode voor de FOK. De bestuursleden (tevens afgevaardigden van de zes ondernemerskringen) zijn geïnterviewd evenals gemeenteambtenaren van de K5-gemeenten in de Krimpenerwaard en een bij de FOK betrokken beleidsadviseur van de Kamer van Koophandel Rotterdam.

Een actueel beeld van de FOK zal in dit hoofdstuk worden geschetst door allereerst de FOK en de omgeving waarin de FOK actief is te beschrijven, vervolgens zullen de onderwerpen of issues aan bod komen waar de FOK momenteel bij betrokken is. In de daaropvolgende paragrafen zal het functioneren van de FOK worden beschreven aan de hand van een beschrijving van de organisatie van de FOK. Hierna zal kort worden stilgestaan bij de resultaten van de activiteiten van de FOK, het belang van de informele aspecten binnen de federatie en de mate waarin de FOK zich aanpast aan veranderingen. Samenvattend zullen in de laatste paragraaf de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de FOK worden gepresenteerd in SWOT.

4.2 De FOK in haar omgeving

4.2.1 Inleiding

De Federatie van Ondernemerskringen in de Krimpenerwaard is actief in de Krimpenerwaard. In deze paragraaf zal worden beschreven wat voor positie de FOK inneemt in deze omgeving.

4.2.2 Belangenorganisaties

Per gemeente in de Krimpenerwaard is er één ondernemerskring actief die de lokale belangen van de industriële ondernemers in de gemeente vertegenwoordigt. De FOK is het enige belangenbehartigingsorgaan voor deze groep ondernemers in de regio. Industriële ondernemers hebben dus geen keuze uit belangengroepen waar zij zich bij kunnen aansluiten; voor hun specifieke belangencategorie is er maar één vertegenwoordigende organisatie.

Naast de categorie 'industriële ondernemers' bestaan er in de Krimpenerwaard meerdere lokale belangenbehartigingsorganisaties die andere belangencategorieën representeren. Zo zijn bijvoorbeeld de agrariërs en winkeliers ook per gemeente georganiseerd.

4.2.3 Actoren

Het primaire doel van de FOK is het behartigen van de belangen van industriële ondernemers in de Krimpenerwaard. Hiertoe onderhoudt de federatie regelmatige contacten met de overheidsinstanties en politieke gezagsdragers die van belang zijn. De FOK rekent hiertoe voornamelijk de K5-gemeenten en de provincie Zuid-Holland. Dit zijn de partijen waarbij de FOK iets wil bereiken, die men wil beïnvloeden en sturen in hun beleid. Naast deze partijen, waarop de belangenbehartigingsstrategieën en –tactieken voornamelijk gericht zijn, onderhoudt de FOK ook goede contacten met de Kamer van Koophandel die de federatie steunt in haar belangenbehartigingsacties.

Gemeenten en provincie lijken de FOK te erkennen als vertegenwoordigend orgaan van de industriële ondernemers in de Krimpenerwaard. Dit blijkt uit het feit dat de federatie door deze partijen uitgenodigd wordt deel te nemen aan overleg- en onderhandelingsituaties. Een concreet voorbeeld is dat de FOK naast de provincie en de K5-gemeenten deel uitmaakt van de Stuurgroep ROM-K.

4.2.4 Wederzijdse beïnvloeding

De overheid probeert het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard te sturen door middel van diverse wet- en regelgeving. Deze wordt voornamelijk geproduceerd op landelijk niveau, bijvoorbeeld het restrictieve Groene Hart beleid. De FOK onderhoudt echter geen directe contacten met de rijksoverheid. De federatie beperkt zicht tot het gemeentelijke en provinciale niveau.

De pogingen van de FOK om invloed uit te oefenen op besluitvorming van politiek en overheidsinstanties vinden plaats op officiële titel, maar soms ook zonder officiële status. Een voorbeeld van een beïnvloedingspoging op officiële titel is de deelname van de FOK aan de Klankbordgroep ISP/ZWR. Pogingen tot beïnvloeding zonder officiële status zijn bijvoorbeeld (informele) gesprekken met wethouders en lobbyacties.

4.2.5 Relatie tussen FOK en overheid/politiek

De relatie tussen de FOK en overheden wordt gekenmerkt door een zekere mate van harmonie. Beide partijen wekken de indruk elkaar te vertrouwen; er lijkt sprake te zijn van een wederzijds vertrouwen. Dit blijkt uit het feit dat momenteel wordt gewerkt aan en vorm van partnership middels de oprichting van de ROM-K. Het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard zal in de ROM-K vertegenwoordigd worden door de FOK. In deze regionale ontwikkelingsmaatschappij zullen overheidspartijen vervlochten zijn met het bedrijfsleven.

Uit de interviews met gemeenteambtenaren kwam naar voren dat gemeenten een goed contact met het bedrijfsleven en participatie van het bedrijfsleven in de beleidsvorming waardevol vinden. Aangezien de FOK een groot deel van het totale bedrijfsleven in de Krimpenerwaard vertegenwoordigt, is de federatie een goed aanspreekpunt voor gemeenten en provincie. De geïnterviewde beleidsambtenaren zijn zich bewust van de afhankelijkheidsrelatie die bestaat tussen gemeenten en bedrijfsleven. De gemeenten hechten waarde aan goede contacten met de ondernemerskringen en de FOK, omdat beiden de gemeenten voorzien van nuttige informatie met betrekking tot het bedrijfsleven in een gemeente of in de regio.

4.2.6 Betrokkenheid bij beleidsvorming overheden

Ondanks het feit dat de FOK door overheden erkend lijkt te worden als vertegenwoordiger van het bedrijfsleven in de regio, is de FOK zelden in een vroegtijdig stadium betrokken bij de beleidsvorming. De issues¹ waarin de FOK momenteel actief is, staan al een tijd op de agenda en hebben over het algemeen de fase bereikt waarin een beslissing moet worden genomen.

Tussen de FOK en individuele gemeenten, provincie en K5-gemeenten vindt geen structurele vorm van overleg plaats. Dit is wel het geval bij de zes ondernemerskringen, deze overleggen minimaal eenmaal per jaar met het college van burgemeester en wethouders van hun eigen gemeente.

De gemeente Schoonhoven is de enige gemeente die een contactfunctionaris voor het bedrijfsleven heeft aangesteld. Deze functionaris is het directe aanspreekpunt voor de ondernemers in Schoonhoven en verwijst deze door naar de juiste instanties en personen binnen de gemeente. Bij de overige gemeenten is geen specifiek aanspreekpunt voor bedrijven. Ondernemers onderhouden daarom veelal persoonlijke contacten met de wethouder van hun eigen gemeente. De wethouders worden direct benaderd door veel ondernemers. Uit interviews bleek dat ondernemers in de Krimpenerwaard liever direct contact opnemen met de desbetreffende wethouder dan met een ambtenaar. De indruk bestaat namelijk dat men bij de wethouder meer kan bereiken dan bij een ambtenaar en bovendien wordt ervaren dat ambtenaren minder kennis van zaken hebben. De persoonlijke, veelal informele, contacten met de wethouders worden door de ondernemers zeer op prijs gesteld.

¹ Zie 4.3, p. 35

Door de bestuursleden van de FOK wordt ervaren dat economische zaken geen prioriteit hebben op de agenda's van de gemeenten in de Krimpenerwaard. Bij geen van de K5-gemeenten is een ambtenaar aangesteld die zich full-time met economische zaken bezighoudt. Bij de meeste gemeenten is deze portefeuille toegevoegd aan het takenpakket van ambtenaren en wordt er dus 'wel even bijgedaan'.

De geïnterviewde gemeenteambtenaren onderkennen dat economische zaken lang een ondergeschoven kindje is geweest bij de gemeenten in de Krimpenerwaard. De K5-gemeenten, allen gelegen in het Groene Hart, hechten immers vooral veel waarde aan natuur en recreatie en deze zaken hebben dan ook prioriteit. Toch benadrukten enkele geïnterviewde ambtenaren dat het tij aan het keren is en dat gemeenten doordrongen raken van het besef dat een degelijk economisch beleid belangrijk is voor de gemeenten en de regio. De onlangs opgestelde economische structuurvisie voor de Krimpenerwaard zou illustreren dat gemeenten economisch beleid nu echt van groot belang vinden.

4.3 Issues

4.3.1 Inleiding

De is FOK het overkoepelende orgaan voor de zes afzonderlijke ondernemerskringen in de Krimpenerwaard en behartigt daarom de belangen van het bedrijfsleven in de gehele Krimpenerwaard. De issues waarin de FOK probeert politieke gezagsdragers en overheidsinstanties te beïnvloeden hebben voornamelijk betrekking op infrastructuur en ruimtelijke ordening. Het restrictieve Groene Hart beleid veroorzaakt namelijk knelpunten voor ondernemers op deze twee terreinen.

4.3.2 Zuidwestelijke Randweg

Een eerste issue op het gebied van ruimtelijke ordening is de aanleg van de Zuidwestelijke Randweg bij Gouda. De bereikbaarheid van de Krimpenerwaard over de N207 is voor het bedrijfsleven in de regio namelijk een groot probleem. Bedrijven zien zich soms zelfs genoodzaakt de bedrijfsvoering aan te passen om lange reistijden te vermijden. De dagelijkse files op de N207 zouden voor een groot deel voorkomen kunnen worden door de aanleg van de Zuidwestelijke Randweg (ZWR): een nieuwe weg die om de bebouwde kom van Gouda gaat.

De aanleg van de ZWR staat inmiddels al ongeveer 20 jaar op de politieke agenda. De beslissing met betrekking tot de tracékeuze is echter zeer lang uitgebleven. De bestuurlijke discussie die betrekking heeft op de tracékeuze heeft geleid tot ernstige vertragingen in de besluitvorming. De laatste ontwikkeling is dat de tracékeuze op bestuurlijk niveau gemaakt is.

De FOK volgt de ontwikkelingen met betrekking tot de besluitvorming rondom de ZWR op de voet. Een afgevaardigde van de FOK heeft zitting in de Klankbordgroep Intergemeentelijk Structuurplan Veerstalblok (Klankbordgroep ISP/ZWR). De doelstelling van de FOK is aan te dringen op een snelle aanleg van de ZWR en dus een vlotte besluitvorming. Middels schriftelijke benaderingen van de lokale politiek heeft de FOK aangedrongen op snellere besluitvorming.

4.3.3 Provinciale weg N210

Een tweede infrastructureel probleem waar de FOK verandering in wil zien, is de slechte staat van de weg N210. Deze provinciale weg is in de jaren dertig tot vijftig aangelegd en bestaat uit een aaneenschakeling van betonnen bakken, gevuld met zand met daarop de verhardingsconstructie. De betonbakken zijn gefundeerd op een groot aantal palen. De afgelopen jaren bezwijken regelmatig plaatselijke funderingen van de weg. Het bezwijken van een bak betekent het volledig wegvallen van de oost-westverbinding in de Krimpenerwaard, aangezien de N210 de enige verbinding vormt.

Voor ondernemers in de Krimpenerwaard is het zaak dat de weg snel vervangen wordt en dat tot die tijd genoeg alternatieve routes beschikbaar zijn indien de weg tijdelijk afgesloten wordt. De provincie heeft inmiddels een bedrag van 100 miljoen euro vrijgemaakt voor de

nieuwe aanleg van de N210. Door de FOK wordt dit beschouwd als een stap in de goede richting.

Onlangs is de Werkgroep Aorta opgericht. Direct belanghebbenden uit het bedrijfsleven, veelal transporteurs uit de Krimpenerwaard, zijn hierin vertegenwoordigd. De FOK volgt de ontwikkelingen rondom de aanleg van de nieuwe provinciale weg N210 op de voet, maar is niet actief aan het lobbyen, omdat de direct belanghebbenden zelf vertegenwoordigd zijn in de Werkgroep Aorta.

4.3.4 Verkeersontsluiting rondom de Algeracorridor

De ontsluiting rondom de Algeracorridor is een derde knelpunt op het gebied van infrastructuur. Deze corridor is een belangrijke route voor verkeer vanuit Rotterdam naar de Krimpenerwaard en andersom. Omdat de capaciteit van de wegen niet voldoende is om de verkeersintensiteit te verwerken is met grote regelmaat sprake van vertragingen door files. Het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard ondervindt hinder van deze situatie. Middels diverse lobby's probeert de FOK invloed uit te oefenen op partijen die betrokken zijn bij de situatie rondom de Algeracorridor om te komen tot een oplossing voor de vertragingen op dit verkeerspunt. De betrokken partijen zijn onder andere het vervoersbedrijf Connexxion en de gemeenten Capelle en Krimpen aan den IJssel.

Momenteel houdt de FOK de ontwikkelingen met betrekking tot de problematiek rondom de corridor van een afstand in de gaten. Dit omdat de Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel (OKK) zeer nauw betrokken is bij de besluitvorming rondom de corridor. De Ondernemerskring Nederlek (OKN) probeert actief de partijen die met de Algeracorridor te maken hebben te beïnvloeden. Dit omdat veel bedrijven in Nederlek grote hinder ondervinden van de problematiek rondom de corridor. De OKN heeft een aantal onderzoeken laten uitvoeren en de resultaten naar betrokken partijen gestuurd. Ook heeft men partijen aangeschreven met het verzoek tot een oplossing te komen. De gemeente Krimpen aan den IJssel is inmiddels samen met andere betrokken partijen gekomen tot een oplossing die tijdelijk de situatie zal verbeteren.

4.3.5 Oprichting van een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Krimpenerwaard

Op het gebied van ruimtelijke ordening is de FOK intensief betrokken bij de eventuele oprichting van een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Krimpenerwaard (ROM-K). De ROM-K zou een instrument kunnen zijn voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen en de revitalisering van bestaande bedrijventerreinen. De ROM-K zou dan een gemeenschappelijk uitvoeringsorgaan worden van de K5-gemeenten. De onderlinge afstemming van ruimtegebruik zou kunnen leiden tot een optimaler ruimtegebruik en kostenbesparingen.

De K5-gemeenten zijn bezig samen met het bedrijfsleven, vertegenwoordigd door de FOK, een lange termijn perspectief te ontwikkelen op de blijvende vitaliteit van het bedrijfsleven. De FOK is naast de K5-gemeenten en de provincie vertegenwoordigd in de Stuurgroep ROM-K. Daarnaast draagt de FOK aan de ontwikkeling van de ROM-K bij door in samenwerking met de Kamer van Koophandel onderzoeken te laten verrichten naar de wensen van ondernemers in de Krimpenerwaard. Ook worden onderzoeken met betrekking tot de haalbaarheid van de oprichting van de ROM-K medegefinancierd door de FOK.

4.3.6 Overig

De betrokkenheid bij de oprichting van een eventuele ROM-K is momenteel één van de belangrijkste issues van de FOK. Op het gebied van ruimtelijke ordening volgt de FOK verder nog de ontwikkelingen rondom de Zuidplaspolder en de revitalisering van de Hollandsche IJssel. De Krimpenerwaard heeft in de Zuidplaspolder een claim voor een aantal hectaren bedrijventerrein. De IJssel is flink vervuild, als gevolg hiervan zal het industrieterrein aan de IJssel moeten worden gesaneerd. Er zal verplaatsing van bedrijventerrein van het industrieterrein aan de IJssel richting de Zuidwestelijke Randweg plaatsvinden.

Naast knelpunten op het gebied van ruimtelijke ordening en infrastructuur, houdt de FOK zich bezig met de sociale vitaliteit in de Krimpenerwaard middels vertegenwoordiging in het Platform Krimpenerwaard. In dit platform hebben de K5-gemeenten, de provincie en belanghebbenden zoals agrariërs, Plattelandsvrouwen en de FOK zitting.

4.4 Samenhang en bindende factoren

4.4.1 Inleiding

Het feit dat de FOK circa tien jaar geleden is opgericht als overkoepelde ondernemersorganisatie in de Krimpenerwaard doet vermoeden dat de afzonderlijke ondernemerskringen en de ondernemers voldoende belangen gemeenschappelijk hebben. Bij nader inzien blijkt echter dat er grote verschillen zijn tussen de ondernemerskringen onderling en de ondernemers onderling. Interne cohesie binnen de federatie is daarom niet vanzelfsprekend.

4.4.2 Heterogeniteit

Zowel de leden als de achterban vormen geen homogene groepen. De leden van de FOK, de zes aangesloten ondernemerskringen, kennen onderlinge verschillen. In tegenstelling tot de andere ondernemerskringen is de Industriegroep Vlist (IGV) bijvoorbeeld in de eerste plaats een ontmoetingsplaats voor industriële ondernemers die gevestigd zijn in de gemeente Vlist. De belangenbehartiging komt hier op de tweede plaats en het sociale aspect staat voorop. Ook verschillen de ondernemerskringen onderling naar grootte, ligging in de Krimpenerwaard en professionaliteit.

De ondernemerskringen behartigen in de eerste plaats lokale belangen. De lokale belangen komen echter niet altijd overeen met de regionale belangen die de FOK behartigt. De discussie rondom de Zuidwestelijke Randweg (ZWR) illustreert deze tegenstelling tussen lokale en regionale belangen. De Ondernemerskring Ouderkerk (OKO) neemt in deze kwestie een ander standpunt in dan de FOK; voor de OKO is de tracékeuze erg belangrijk, omdat er waarschijnlijk een gedeelte van de ZWR door de gemeente Ouderkerk zal lopen, terwijl de FOK gebaat is bij een spoedige aanleg van de ZWR. Prioriteit voor de OKO heeft de beïnvloeding van de tracékeuze, terwijl voor de FOK stimulering van een vlotte besluitvorming prioriteit heeft.

Er bestaat niet alleen duidelijke verschillen tussen de ondernemerskringen, ook de bedrijven die bij alle ondernemerskringen zijn aangesloten zijn divers. Ook de achterban vormt dus geen heterogeen geheel. Niet alleen zijn de ondernemers werkzaam in verschillende bedrijfstakken en branches, maar ook de omvang en de omzet kunnen sterk verschillen. Bovendien zijn de ondernemers gevestigd in diverse gemeenten, die alle gekenmerkt worden door een eigen cultuur.

4.4.3 Bindende factoren

De heterogeniteit van de leden en achterban van de FOK zorgen soms voor belangenverschillen en zelfs tegenstellingen tussen ondernemerskringen onderling en de ondernemers onderling. De onderlinge verschillen zorgen voor een matige interne cohesie. Toch kunnen er nog voldoende bindende factoren worden onderscheiden, die het bestaan van de FOK verklaren.

Een eerste bindende factor bestaat uit gezamenlijke problemen die voortvloeien uit de geografische ligging van de ondernemerskringen en ondernemers in de Krimpenerwaard. Hierdoor heeft men te maken met dezelfde problemen en belangen. Veel problemen worden veroorzaakt door het in de Krimpenerwaard gehanteerde restrictieve Groene Hart beleid. De leefbaarheid en economische vitaliteit komen door dit beleid onder druk te staan. De voornaamste knelpunten als gevolg van het restrictieve beleid bevinden zich op het gebied van ruimtelijke ordening en infrastructuur. De matige ontsluiting van de Krimpenerwaard en het gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden voor bedrijven zijn relevant voor ondernemers. Beide punten zijn zelfs voor veel ondernemers van essentieel belang. Een ieder is dus gebaat bij oplossingen voor deze problemen.

De tweede gemeenschappelijke factor wordt gevormd door de gemeenschappelijke belangen van ondernemerskringen en ondernemers. Naast gezamenlijke problemen op het gebied van ruimtelijke ordening en infrastructuur hebben ondernemers in de Krimpenerwaard immers ook een aantal belangen gemeenschappelijk. Voor alle ondernemers is het belangrijk dat er gunstige voorwaarden gecreëerd worden om goed te kunnen ondernemen. Voor goed ondernemerschap zijn leefbaarheid en vitaliteit van het gebied van cruciaal belang. Leefbaarheid en vitaliteit zijn immers een belangrijke voorwaarde voor een goede economie, omgekeerd gaat dit ook op. Activiteiten ter bevordering van de leefbaarheid en vitaliteit zijn veelal gemeenteoverschrijdend en vragen daarom om een regionale aanpak.

Tot slot is het feit dat geen specifieke bedrijfstak of branche overheersend is in de Krimpenerwaard een laatste bindingsfactor. Ondernemers uit verschillende bedrijfstakken en branches worden genoopt samen te werken. Ondernemers georganiseerd per bedrijfstak vormen immers een te kleine groep om daadwerkelijk invloed uit te oefenen in de regio. De stem van ondernemers wordt beter gehoord als men de krachten bundelt. Juist de heterogeniteit van de ondernemers in de Krimpenerwaard, dwingt deze min of meer tot samenwerking.

4.4.4 Inhoud van de samenwerking

De voornaamste aandachtsvelden van de FOK bevinden zich op het gebied van ruimtelijke ordening (nieuwe bedrijventerreinen, revitalisering van bedrijventerreinen, uitplaatsing van bedrijven) en infrastructuur (N210, ZWR, Algeracorridor). Naast deze twee terreinen is de FOK op sociaal gebied vertegenwoordigd in het Platform Krimpenerwaard. Weliswaar zijn niet alle issues voor alle ondernemerskringen en ondernemers in dezelfde mate relevant, maar elk van de lokale verenigingen kan zich tenminste in één van de aandachtsvelden herkennen.

Met betrekking tot eventuele nieuwe issues/aandachtsvelden zijn de meningen binnen de FOK verdeeld. Eén ondernemerskring zou bijvoorbeeld graag zien dat de FOK meer energie zou gaan wijden aan het opbouwen en onderhouden van contacten met andere partijen dan enkel overheidspartijen. Gedacht wordt dan aan contacten met overige stakeholders, zoals agrariërs en milieuactivisten. Weer een andere ondernemerskring zou graag meer maatschappelijke betrokkenheid van de FOK willen tonen. Veel ondernemers zien van dit laatste echter de meerwaarde niet in. Over beide onderwerpen is vooralsnog geen overeenstemming bereikt binnen de federatie.

Inhoudelijk bestaat het samenwerkingsverband van de diverse ondernemerkringen uit issues die actueel zijn en spelen in de omgeving van ondernemers in de Krimpenerwaard. Vooralsnog wordt er geen gebruik gemaakt van de FOK als platform voor ondernemers en ondernemerkringen. Van onderlinge kennisuitwisseling binnen de FOK is geen sprake. Zoals eerder vermeld, begeeft de FOK zich vooralsnog niet of nauwelijks op maatschappelijk vlak en worden geen contacten met andere stakeholders onderhouden. De FOK beperkt haar activiteiten puur tot het behartigen van de gezamenlijke ondernemersbelangen.

4.5 Organisatie

4.5.1 Inleiding

Inzicht in het functioneren van de FOK kan het best worden verkregen door inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de FOK georganiseerd is. In deze paragraaf zal de interne organisatie van de federatie nader worden besproken.

4.5.2 Doel

Het doel² van de FOK is de behartiging van de belangen van bij de federatie aangesloten leden en de behartiging van algemene belangen van in de Krimpenerwaard gevestigde ondernemers. In de statuten is vastgelegd dat de federatie alles zal doen wat tot het doel bevorderlijk kan zijn.

De leden van de federatie zijn de zes afzonderlijke ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard. Individuele bedrijven zijn dus geen lid van de FOK. Voorwaarde³ voor het lidmaatschap van de FOK is dat een ondernemersorganisatie gevestigd is in de Krimpenerwaard en dat deze tot doel heeft de algemene belangen van ondernemers in de Krimpenerwaard te behartigen.

4.5.3 Bestuur

Het bestuur van de federatie bestaat uit zoveel personen als er leden zijn⁴, dat zijn momenteel zes leden en dus heeft de FOK zes bestuursleden. De bestuursleden dienen de leeftijd van eenentwintig te hebben bereikt en voorzitter, secretaris of penningmeester te zijn van een aangesloten ondernemersvereniging. Van dit laatste vereiste kan het bestuur ontheffing verlenen. Voor de huidige bestuursamenstelling geldt wel dat een ieder in een aangesloten ondernemerskring de functie van voorzitter, secretaris of penningmeester vervult.

De bestuursleden worden benoemd door de algemene ledenvergadering⁵ uit voorgedragen personen. Iedere ondernemerskring dient met één persoon vertegenwoordigd te zijn in het bestuur van de FOK.

De bestuursleden treden drie jaar na verkiezing af. Dit aftreden gebeurt volgens een door het bestuur opgemaakt rooster. De aftredende bestuursleden zijn direct weer herkiesbaar, met uitzondering van de voorzitter.

De voorzitter van de FOK wordt net als de overige bestuursleden in zijn functie gekozen door de algemene ledenvergadering. Volgens de statuten dient het bestuur in onderling overleg de overige taken te verdelen. Momenteel is van een verdeling van taken onder de bestuursleden geen sprake. Natuurlijk vervullen de penningmeester en secretaris hun functies, de overige activiteiten ten behoeve van de FOK worden verricht door de voorzitter. De voorzitter is na het verstrijken van zijn driejarige zittingsperiode niet onmiddellijk herkiesbaar. Van deze regel kan echter worden afgeweken indien de algemene ledenvergadering uitdrukkelijk beslist dat de voorzitter zich opnieuw herkiesbaar mag stellen. Dit is met de huidige voorzitter gebeurd; na het verstrijken van zijn eerste termijn als voorzitter van de federatie, heeft hij zich opnieuw herkiesbaar gesteld en is opnieuw voor een termijn van drie jaar als voorzitter gekozen.

Alle bestuursleden mogen op elk gewenst moment ontslag nemen, met inachtneming van een opzegtermijn van drie maanden. Als bestuursleden tussentijds aftreden, dient de FOK binnen zes weken een nieuw bestuurslid te benoemen. Degene die de plaats van het tussentijds aftredende bestuurslid inneemt, wordt geacht dezelfde positie in de federatie in te nemen als zijn voorganger. Ook als het bestuur gedurende een periode niet voltallig is, blijft het beslissingsbevoegdheid behouden.

Zowel de secretaris als de penningmeester mogen zich laten bijstaan door een extern deskundige. Deze externe deskundige moet wel benoemd zijn door het bestuur van de

² Statuten FOK, artikel 2.

³ Statuten FOK, artikel 4.

⁴ Statuten FOK, artikel 9.

⁵ Voor algemene ledenvergaderingen worden alle bestuursleden van de FOK uitgenodigd, maar ook de bestuursleden van de afzonderlijke ondernemersorganisaties hebben toegang tot en mogen het woord voeren tijdens deze vergaderingen (statuten FOK, artikel 13 en artikel 14).

federatie. Ter ondersteuning van de secretaris van de FOK is meerder malen een betaalde externe secretaris aangesteld geweest. Ondanks de wens van de huidige secretaris om iemand aan te stellen ter ondersteuning van zijn secretariaatswerkzaamheden, is momenteel geen externe secretaris aangesteld.

Het bestuur van de FOK is belast met het besturen van de federatie. Alle bestuurders gezamenlijk zijn bevoegd de FOK te vertegenwoordigen. Bestuursleden mogen zich ook laten vertegenwoordigen door een schriftelijk gevolmachtigde.

4.5.4 Rol- en taakverdeling

De verdeling van taken tussen de zes bestuursleden onderling, reikt niet verder dan dat de secretariaatswerkzaamheden worden verricht door de secretaris, de financiële zaken door de penningmeester en overige zaken door de voorzitter. Hierdoor is de voorzitter momenteel het meest actieve bestuurslid van de federatie. Taken die hij onder andere vervult zijn bijvoorbeeld het organiseren van alle vergaderingen en de vertegenwoordiging van de FOK naar buiten toe.

Bij bijna alle eerder genoemde issues is de voorzitter zeer actief betrokken. Door een gebrekkige communicatie zijn de overige bestuursleden niet altijd op de hoogte van de activiteiten die de voorzitter ten behoeve van de FOK onderneemt. Hierdoor ontstaat soms het beeld dat de voorzitter de regionale samenwerking gebruikt om zijn eigen lokale belangen te behartigen.

Tijdens interviews met bestuursleden van de FOK bleek ook dat sommige leden van mening waren dat de FOK in sommige issues te weinig actief is. Eén bestuurslid liet bijvoorbeeld blijken dat hij liever zou zijn dat de FOK veel meer druk uitoefende inzake een spoedige vernieuwing van de provinciale weg N210. De voorzitter heeft in deze kwestie echter zelf besloten voor een passievere aanpak te kiezen, aangezien ondernemers in de Krimpenerwaard hun belangen al kunnen behartigen middels de Werkgroep Aorta.

Als gevolg van het ontbreken van een heldere taakverdeling heeft de voorzitter praktisch alle taken op zich genomen. Aangezien ook de tijd van de voorzitter slechts beperkt is, is hij gedwongen keuzes te maken in de activiteiten die hij onderneemt namens de FOK. De prioriteiten die hij persoonlijk stelt, bepalen daarom de strategische en tactische keuzen van de FOK. Dit tot ongenoegen van sommige bestuursleden, die echter zelf ook niet proberen taken over te nemen van de voorzitter.

4.5.5 Vergaderingen

In artikel 12 van de statuten is vastgelegd dat jaarlijks een algemene ledenvergadering (jaarvergadering) gehouden dient te worden. Deze vergadering dient in de eerste vijf maanden van het jaar plaats te vinden en georganiseerd te worden door het bestuur van de FOK. Voor zo'n vergadering worden de voltallige besturen van de ondernemerskringen uitgenodigd. De leden van de federatie behoren minimaal veertien dagen van te voren een uitnodiging en een agenda te ontvangen. De bedoeling van een jaarvergadering is dat de leden door het bestuur van de FOK geïnformeerd worden over het verloop van het afgelopen jaar. Ook moet het bestuur verantwoording afleggen over het gevoerde beleid in het afgelopen verenigingsjaar. Daarnaast is het de bedoeling dat het bestuur de beleidsvoornemens voor het komende jaar presenteert.

Jaarlijks moet een commissie worden benoemd die de rekening en verantwoording over het laatst verstreken boekjaar moet onderzoeken. De commissie dient te bestaan uit minimaal twee personen, die geen deel mogen uitmaken van het bestuur van de FOK. Uiterlijk dertig dagen voor de jaarvergadering moet de commissie volgens de statuten zijn benoemd. Tijdens de algemene ledenvergadering kan de commissie dan verslag doen van haar bevindingen.

Afgezien van de jaarlijkse algemene ledenvergaderingen worden de aard en frequentie van andersoortige vergaderingen niet in de statuten vermeld. Wel heeft de FOK zo haar eigen ongeschreven richtlijnen met betrekking hiertoe. Zo streeft het bestuur van de FOK naar minimaal twee bestuursvergaderingen per jaar. Tijdens deze vergaderingen komen alleen de zes bestuursleden van de FOK bij elkaar om over lopende zaken en eventuele nieuwe activiteiten te spreken. Ook organiseert de FOK af en toe algemene bijeenkomsten voor alle

bedrijven die bij de afzonderlijke ondernemersorganisaties zijn aangesloten. Tijdens deze bijeenkomsten worden de ondernemers ingelicht over de activiteiten van de FOK en is soms een gastspreker aanwezig. Gezien de kostbaarheid van dit laatste soort bijeenkomst vindt deze niet frequent plaats.

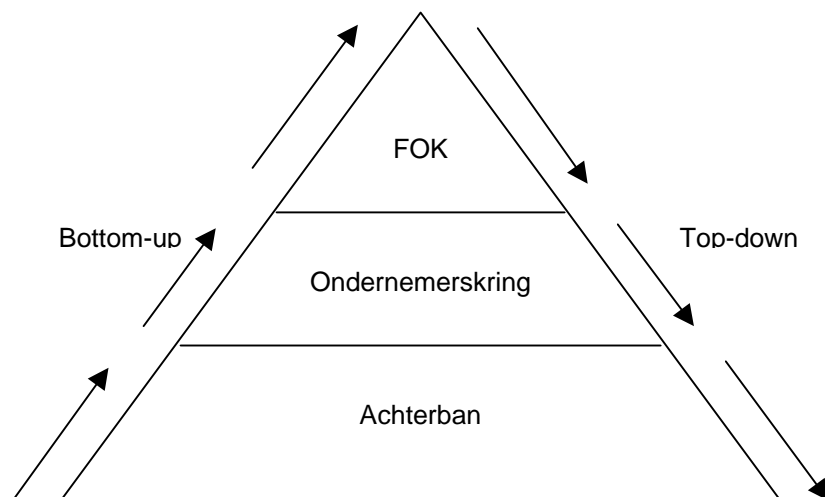
Van alle vergaderingen dient de secretaris van de federatie een schriftelijk verslag te maken. Dit verslag behoort in de eerstvolgende bestuursvergadering ter goedkeuring aan het bestuur te worden voorgelegd. Sommige bestuursleden uitten tijdens de interviews hun onvrede over het feit dat zij notulen van vergaderingen pas lange tijd na de vergaderingen opgestuurd kregen.

In de praktijk wijkt men wel eens af van de regels, zoals vermeld in de statuten. Zo werden afgelopen jaar enkele uren voor de jaarvergadering enkele commissieleden opgetrommeld om de financiën van het afgelopen boekjaar te onderzoeken. Ook had de jaarvergadering plaats in november en is men dus afgeweken van de gestelde termijn van in de eerste vijf maanden van het jaar. Ook de bestuursvergaderingen vinden in de praktijk minder dan twee maal jaarlijks plaats. Het blijkt moeilijk te zijn om het voltallige bestuur op één dag bijeen te krijgen, bovendien is tijd een zeer kostbaar goed voor de bestuursleden. Naast hun vrijwillige (dus onbetaalde) bestuursfunctie, hebben zij immers ook een eigen onderneming te runnen. Van te voren vastgestelde data voor vergaderingen ontbreken.

4.5.6 Communicatie

Geen van de geïnterviewde bestuursleden was tevreden over de communicatie binnen de FOK. Er is dan ook weinig sprake van communicatie. Zowel top-down (van FOK naar ondernemerskringen naar achterban) als bottom-up (van achterban naar ondernemerskring naar FOK) wordt weinig gecommuniceerd (zie figuur 2).

Door de schaarse communicatie hebben alle lagen een informatieachterstand. Overige bestuursleden zijn bijvoorbeeld slecht op de hoogte van de bezigheden van de voorzitter van de FOK en van de actuele stand van zaken met betrekking tot een issue. Deze bestuursleden kunnen op hun beurt geen informatie doorspelen aan hun eigen ondernemerskring en achterban. Deze laatste twee krijgen dus ook onvoldoende informatie.



Figuur 2 Communicatiepiramide

In de huidige situatie, waarin de voorzitter van de FOK door zijn actieve rol over veel informatie beschikt, vervult de voorzitter een cruciale rol in de informatievoorziening. De informatiestroom van hem naar de bestuursleden en de ondernemerskringen is echter

summier. Dit wordt veroorzaakt door een gebrek aan schriftelijke communicatievaardigheden van de voorzitter en door het feit dat de voorzitter geen prioriteit geeft aan de communicatie. Hij heeft het immers druk genoeg met zijn andere werkzaamheden voor de FOK.

Informatie-uitwisseling binnen de FOK vindt voornamelijk plaats gedurende vergaderingen. De voorzitter organiseert normaalgesproken deze vergaderingen. Hij besluit wanneer er vergaderd wordt en maakt de agenda op. Gedurende de vergaderingen is meerdere malen de slechte communicatie binnen de FOK besproken. Vooral de Ondernemerskring Nederlek (OKN) heeft aangegeven grote moeite te hebben met de gebrekkige communicatie en heeft aangedrongen op verbetering van de informatiestroom. Twee jaar geleden zijn daarom enkele afspraken gemaakt ter verbetering. Besloten is toen dat het bestuur van de FOK de ondernemerskringen maandelijks per e-mail op de hoogte zou stellen van de stand van zaken met betrekking tot de issues. Sinds die tijd is er echter nog niet veel verbeterd met betrekking tot de communicatie. De voorzitter tracht periodiek per elektronische post tussenberichten met de stand van zaken te versturen, maandelijks worden deze e-mails echter niet verstuurd. Het versturen van de e-mails berust, zoals bijna alle taken, wederom bij de voorzitter. Deze is van mening dat hij niet elke maand iets nieuws te melden heeft. Omdat duidelijke verbetering van de communicatie niet heeft plaatsgevonden, heeft de OKN zelfs bedreigd het lidmaatschap van de FOK op te zeggen.

Meerdere malen heeft de FOK secretariaats taken uitbesteed aan een ambtelijk (professioneel en betaald) secretaris. Deze ambtelijke secretaris was aangesteld, naast de bestuurlijke secretaris⁶. In 2003 heeft de laatst aangestelde ambtelijke secretaris zijn functie neergelegd. Sinds die tijd is geen nieuwe betaalde secretaris aangesteld, ondanks de wens hiervoor vanuit ondernemerskringen en vanuit de huidige bestuurlijke secretaris. Het wegvallen van de ambtelijke secretaris heeft tot gevolg gehad dat een deel van de secretariaatswerkzaamheden ten laste zijn gekomen van de voorzitter van de FOK. Communicatieve aspecten hebben hierdoor minder aandacht gekregen.

Duidelijk is in ieder geval dat de communicatie door zowel de voorzitter als de andere bestuursleden en ook de ondernemerskringen en achterban als problematisch wordt ervaren. Verbetering van de informatiestromen is zeer gewenst. Een poging ter verbetering van de communicatie is dat het bestuur van de FOK in 2004 besloten heeft een stagiaire aan te stellen om de organisatie van de federatie nader te onderzoeken en met aanbevelingen te komen ter verbetering.

4.5.7 Financiële middelen

De financiële middelen van de FOK zijn zeer beperkt. De geldmiddelen van de federatie bestaan uit de contributie van de leden, subsidies en eventuele andere baten. De voornaamste bron van inkomsten bestaat uit de contributiegelden van de aangesloten leden. De contributie wordt door de algemene ledenvergadering vastgesteld en bedraagt momenteel vijf euro per aangesloten onderneming.

In het verleden is het contributiebedrag hoger geweest, echter door de het uitblijven van duidelijke resultaten van de FOK is het contributiegeld verlaagd. De leden van de FOK vinden een contributieverhoging wel bespreekbaar, maar deze dient wel in goed overleg met de ondernemerskringen plaats te vinden. Bovendien verlangen de leden dan een duidelijke verbetering van het functioneren van de FOK.

De huidige activiteiten van de federatie kunnen door de inkomsten precies worden bekostigd. Deze activiteiten betreffen de bestuursvergaderingen en de ledenvergaderingen. Na aftrek van deze vergaderkosten houdt de FOK een bescheiden bedrag over, dat bijvoorbeeld als bijdrage kan dienen aan een door de FOK medegefinancierd onderzoek. De huidige activiteiten kunnen dus precies door de inkomsten worden bekostigd. De wens bestaat echter om de vergaderfrequentie op te voeren en om een betaald secretaris aan te stellen. Het wordt moeilijk om dit met de huidige inkomsten te bekostigen.

⁶ Deze functie wordt vervuld door één van de bestuursleden van de FOK.

4.5.8 Beleidsvisie

De federatie beschikt niet over een schriftelijk strategisch document in de vorm van een beleidsvisie waarin aan alle betrokken partijen helderheid wordt verschaft over de gezamenlijke doelen die nagestreefd zullen worden en over de activiteiten die daartoe door de FOK zullen worden georganiseerd. De doelstelling van de FOK is in de statuten [1995] wel als volgt vastgelegd:

“De federatie stelt zich ten doel:

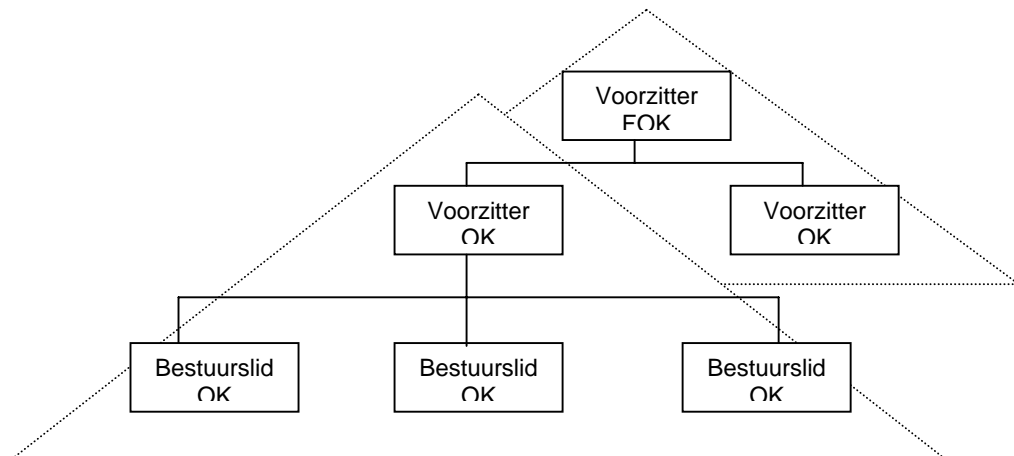
1. De behartiging van de belangen van de bij de federatie aangesloten leden en de algemene belangen van de in de Krimpenerwaard gevestigde ondernemers;
2. Alles te doen wat tot het in lid 1 genoemde doel bevorderlijk kan zijn, zulks in de ruimste zin van het woord (p. 2, artikel 2).”

Deze doelstelling is zeer ruim geformuleerd en biedt geen duidelijk kompas voor de richting van de samenwerking. De activiteiten van de FOK kunnen niet eenduidig herleid worden tot een beleidsvisie. De keuze om een stem te laten horen in bepaalde issues is niet gebaseerd op een gezamenlijke beleidsvisie van de leden van de FOK. Afgezien van bovenstaande doelstelling ontbreken in het beleid van de FOK, concretere doelstellingen waarop activiteiten en acties gebaseerd kunnen zijn.

Beleidspunten die een breder kader scheppen waarin de FOK kan opereren zijn schaars en voor zover aanwezig onduidelijk. Een voorbeeld hiervan is de keuze van de FOK om vóór een gemeentelijke herindeling te zijn waarin de Krimpenerwaard bestuurlijk gezien één gemeente zou worden. Dit standpunt heeft men als FOK ingenomen tijdens een bestuursvergadering. Tijdens een latere ledenvergadering werd dit standpunt een punt van discussie. Niet alle leden bleken op de hoogte te zijn van het door de FOK ingenomen standpunt en niet alle leden steunden het standpunt.

4.5.9 Beleidsvorming

Evenals van een eenduidige gezamenlijke beleidsvisie is ook geen sprake van gezamenlijke beleidsformulering. Dit blijkt wederom uit het eerder genoemde voorbeeld, waarbij sommige leden achteraf geconfronteerd werden met een door de FOK ingenomen standpunt. Het ontbreken van gemeenschappelijke beleidsvorming kan niet verklaard worden vanuit de organisatieopzet. Iedere ondernemerskring is immers in het bestuur van de FOK vertegenwoordigd door een eigen bestuurslid. Meestal is de voorzitter van een ondernemerskring afgevaardigde naar de FOK. Het bestuur van de FOK bestaat daarom theoretisch gezien uit personen die dicht bij het vuur zitten wat de beleidsvorming binnen de eigen ondernemerskring en de FOK betreft. Deze bestuursleden vormen dan ook de ‘linking-pin’ tussen de FOK en de ondernemerskringen (figuur 3).



Figuur 3 ‘Linking-pin’-principe

De 'linking-pin' posities worden echter onvoldoende benut. Een directe lijn tussen lokaal en regionaal (gezamenlijk) beleid is dus wel aanwezig, maar er wordt geen gebruik van gemaakt. Door het onbenut laten van deze lijn, ontstaan tegenstrijdigheden in de formulering van FOK-beleid ten opzichte van de lokale belangen van ondernemerskringen.

4.6 Resultaten

Concrete resultaten van de belangenbehartigingsactiviteiten van de FOK zijn moeilijk te tonen. Veel van de issues waarin de FOK haar stem laat horen, hebben een lange looptijd. Het is moeilijk aan te tonen of de FOK daadwerkelijk de besluitvorming heeft kunnen beïnvloeden.

De lange looptijd van veel projecten heeft te maken met het feit dat de FOK probeert de besluitvorming van overheden te beïnvloeden. Overheden moeten immers vaak langdurige procedures in acht nemen en moeten een grondige afweging van diverse, soms tegenstrijdige, belangen maken.

Ondernemers hebben vaak weinig begrip voor de lange looptijd van veel zaken. Een voorbeeld hiervan is de besluitvorming rondom de provinciale weg N210. De provincie Zuid-Holland heeft inmiddels een bedrag van 100 miljoen euro gereserveerd voor de vernieuwing van de provinciale weg. Ondernemers begrijpen niet waarom de nieuwe weg naar verwachting pas in 2009 klaar zal zijn. Voor de tijd die onderzoek, tracékeuze, technische oplossingen en wettelijke procedures in beslag nemen hebben zij weinig begrip. In de profit-sector is men immers gewend aan snelle beslissingen en vlotte acties. Door sommige leden van de FOK en sommige ondernemers worden de activiteiten van de federatie dan ook ervaren als weinig effectief. De provincie is inzake de vernieuwing van de N210 gestart met een innovatieve aanbestedingsprocedure, dit betekent dat de definitieve aanleg van de nieuwe weg sneller plaats zal vinden dan in het geval de normale aanbestedingsprocedure gehanteerd zou worden. Toch zijn er nog ondernemers die vinden dat de FOK duidelijk gefaald heeft in het bespoedigen van de aanleg van de nieuwe weg.

4.7 Informele en persoonlijke aspecten

Binnen de afzonderlijke ondernemerskringen is het sociale aspect van de organisaties van groot belang. De ondernemerskringen hebben niet alleen een belangenbehartigingsfunctie, maar zijn ook belangrijke ontmoetingsplaatsen voor de ondernemers onderling. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de informele uitstapjes die door elke ondernemerskring worden georganiseerd voor de aangesloten bedrijven.

Het behartigen van de belangen van aangesloten ondernemers staat bij bijna alle ondernemerskringen wel voorop. Alleen de Industriegroep Vlist (IGV) is hierop een uitzondering. Bij de IGV staat het sociale aspect van de organisatie voorop. Dit is misschien de reden voor de geringe mate van betrokkenheid van de IGV bij de FOK. Bij de FOK is immers de belangenbehartiging van ondernemers in de Krimpenerwaard prioriteit. Een andere verklaring voor de geringe betrokkenheid van de IGV, kan zijn dat het naar de FOK afgevaardigde bestuurslid niet frequent de bestuursvergaderingen van de FOK bijwoonde. Inmiddels is het desbetreffende bestuurslid afgetreden en heeft de IGV een ander bestuurslid afgevaardigd. Dit nieuwe bestuurslid heeft de intentie een actievere houding in de FOK in te nemen dan zijn voorganger.

Uit dit voorbeeld van de IGV blijkt dat persoonlijke aspecten van, in dit geval, bestuursleden van cruciaal belang zijn voor het functioneren van de samenwerking binnen de FOK. De betrokkenheid van een afgevaardigd bestuurslid bepaalt in grote mate de betrokkenheid van de desbetreffende ondernemerskring.

Zoals reeds gezegd staat het sociale aspect niet voorop binnen de FOK. Toch wordt hier wel de nodige aandacht aan besteed. Ledenvergaderingen worden bijvoorbeeld afgesloten met een etentje, waar bestuursleden/ondernemers in informele sfeer met elkaar kunnen praten.

4.8 Veranderingen

De economische en politieke context waarin de FOK actief is, zijn voortdurend aan verandering onderhevig. De economische context verandert door schommelingen in de conjunctuur. Door deze invloeden kan bijvoorbeeld de behoefte aan nieuwe bedrijventerreinen gedurende een hoogconjunctuur hoger zijn dan gedurende een economische recessie.

Ook de politieke context is aan verandering onderhevig. Zo vinden regelmatig bestuurswisselingen plaats. De contactpersonen die de FOK als aanspreekpunt bij overheden heeft, kunnen hierdoor wijzigen. Ook de politieke kleur is van invloed op veranderingen bij de overheid. Deze voortdurende politieke veranderingen vereisen telkens opnieuw investeringen van de FOK om met de nieuwe situaties om te kunnen gaan.

De FOK zelf is in de tijd ook aan verandering onderhevig. Elke drie jaar treden de zittende bestuursleden af en worden al dan niet herkozen. Ook de achterban van de FOK en ondernemerskringen zijn aan verandering onderhevig. Jaarlijks verandert de samenstelling van de aangesloten bedrijven, doordat nieuwe bedrijven lid worden en andere bedrijven hun lidmaatschap opzeggen.

Ondanks het feit dat zowel de omgeving van de FOK als de federatie zelf voortdurend aan verandering onderhevig zijn, past de FOK haar koers niet aan, aan de politieke of economische veranderende context of aan veranderingen in de samenstelling van de achterban. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn, dat de FOK momenteel geen duidelijke koers vaart en deze dus ook niet bewust wijzigt. Het functioneren van de FOK en het beleid worden tussentijds niet geëvalueerd.

4.9 SWOT

4.9.1 Inleiding

Met behulp van het bovenstaande kunnen de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de FOK in kaart worden gebracht⁷. Op de hieronder beschreven sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zal in hoofdstuk 6 (Aanbevelingen) worden teruggekomen. De SWOT zal worden gebruikt voor een SWOT-analyse in de vorm van een SWOT-matrix. Met behulp van deze analyse en matrix kunnen diverse strategieën worden bepaald waarmee omgegaan kan worden met hieronder genoemde sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

4.9.2 Sterkten

Een eerste sterkte van de FOK is dat de organisatie door overheden wordt erkend als vertegenwoordiger van het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard. De FOK is een natuurlijke gesprekspartner voor instanties die zich met de Krimpenerwaard bezig houden.

Het tweede sterke punt van de FOK is dat de organisatie beschikt over een omvangrijke achterban⁸. Bij de zes leden⁹ van de FOK zijn ongeveer 420 bedrijven aangesloten. Indien er draagvlak bij de achterban is, kan de FOK een sterke vuist maken richting overheden en andere instanties.

Een ander sterk punt van de federatie is dat men de Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel (OKK) als lid heeft. Krimpen aan den IJssel is niet vanaf de oprichting van de FOK lid geweest. Het lidmaatschap van de OKK heeft de massa van de FOK aanzienlijk vergroot. Bovendien is het lidmaatschap van de OKK voor de FOK van strategisch belang in de problematiek rondom de Algera-corridor.

⁷ In Bijlage I is tevens een SWOT-analyse te vinden van het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard.

⁸ Achterban: de bij de ondernemerskringen aangesloten ondernemers.

⁹ Leden: de zes bij de FOK aangesloten ondernemerskringen

De huidige voorzitter van de FOK geniet bij overheden en andere instanties aanzien en bekendheid. Dit feit is vormt een volgende sterkte voor de FOK.

Een vijfde sterkte van de federatie is dat de in de Krimpenerwaard gevestigde ondernemers veelal een sterke lokale binding hebben. Veel ondernemers zijn al langere tijd in het gebied gevestigd. Bovendien komen de meeste ondernemers uit het dorp waarin zij met hun bedrijf gevestigd zijn. Ook de meeste werknemers van de bedrijven in de Krimpenerwaard wonen er ook. De lokale binding zorgt ervoor dat de ondernemers maatschappelijk betrokken zijn bij het gebied. De bereidheid zich in te zetten voor de regio is dan ook groot.

Het laatste sterke punt van de FOK, is dat de achterban ondanks zijn heterogeniteit, gekenmerkt wordt door eenheid in geografische, landschappelijke en sociale kenmerken.

4.9.3 Zwakten

Tegenover de sterke punten van de federatie kunnen de zwakke punten worden geplaatst. Het grootste probleem op het moment bij de FOK is dat de organisatie te kampen heeft met een gebrek aan draagvlak bij bestuursleden, leden en achterban. Dit gebrek aan draagvlak is de oorzaak van een aantal organisatorische problemen van de FOK.

Het eerste organisatorische probleem is dat een duidelijke taakverdeling binnen de federatie ontbreekt. De FOK wordt bestuurd door zes bestuursleden, die onderling geen afspraken hebben gemaakt over een verdeling van de taken. In de praktijk betekent dit dat de voorzitter te veel taken verricht. Het gevolg hiervan is dat de enerzijds overbelasting van de voorzitter ontstaat en anderzijds het draagvlak bij leden en achterban afneemt.

Een zwakte die door ontbreken van een duidelijke taakverdeling ontstaat is de grote kwetsbaarheid van de organisatie. De voorzitter vervult in de huidige situatie een cruciale rol. Bij afwezigheid van de voorzitter functioneert de FOK niet meer.

Een ander knelpunt in de organisatie van de FOK is de zwakke communicatie. De communicatie tussen bestuursleden van de FOK, naar de leden en naar de achterban is zeer beperkt. De voorzitter informeert de bestuursleden af en toe over de activiteiten die hij namens de FOK ontplooit, echter niet frequent genoeg. De bestuursleden zijn hierdoor te weinig op de hoogte van de activiteiten van de FOK (van de voorzitter) en zij kunnen hun eigen ondernemerskringen en achterbannen onvoldoende informeren. De zwakke communicatie hangt direct samen met het ontbreken van een taakverdeling tussen de bestuursleden van de FOK. Omdat de voorzitter de meeste taken verricht, is hij ook degene die verantwoordelijk wordt gehouden voor de communicatie van het resultaat van zijn activiteiten. Door overbelasting en gebrek aan tijd kan de voorzitter echter weinig tijd besteden aan de communicatie.

Een andere zwakte die leidt tot een afname van draagvlak is het feit dat een gezamenlijke beleidsformulering ontbreekt. Leden voelen zich hierdoor onvoldoende bij de organisatie betrokken om zich actief in te zetten.

Naast bovenstaande problemen die leiden tot een afname van het draagvlak vallen een aantal andere zwakke punten op. Zo beschikt de FOK over zeer beperkte financiële middelen. De inkomsten van de federatie bestaan uit een bijdrage die ondernemerskringen betalen per aangesloten lid. Deze bijdrage is momenteel vastgesteld op 5 euro per lid. Van deze bijdrage kunnen net de vergaderingen in de huidige lage vergaderfrequentie worden bekostigd.

Een ander moeilijk punt waar de federatie mee te maken heeft, is de heterogeniteit van de achterban. De ondernemers zijn actief in verschillende bedrijfstakken en branches. Soms zijn het concurrenten van elkaar of is men actief in eenzelfde branche, in andere gevallen heeft men helemaal niets met elkaar te maken. Het enige punt wat de ondernemers gemeenschappelijk hebben is hun geografische ligging in de Krimpenerwaard.

Het lidmaatschap van de Ondernemerskring van Krimpen aan den IJssel is een ambivalent aspect. Enerzijds is het lidmaatschap van de ondernemers uit deze gemeente cruciaal inzake bijvoorbeeld de problematiek rondom de Algera-corridor. Anderzijds liggen de belangen van de ondernemers in Krimpen aan den IJssel net iets anders dan die van de andere ondernemers in de Krimpenerwaard. Bestuurlijk gezien hoort Krimpen aan den IJssel bij Rotterdam. Het bedrijfsleven in Krimpen aan den IJssel hoort echter volgens de regio-indeling van de Kamer van Koophandel bij de Krimpenerwaard. Door de sterke oriëntatie van Krimpen aan den IJssel op Rotterdam, stemmen de belangen van de OKK niet altijd geheel overeen met die van de overige ondernemerskringen.

Een volgend zwak punt met betrekking tot de externe organisatie van de FOK is dat er geen structureel overleg plaatsvindt met de K5-gemeenten. De K5 representeert hetzelfde regionale niveau als de FOK, overleg tussen twee organisatie zou dus erg nuttig kunnen zijn. Ondanks het feit dat de afzonderlijke ondernemerskringen wel structureel overleg hebben met hun eigen gemeentebesturen, ontbreekt dit structureel overleg tussen FOK en K5 nog. Deze zwakte valt echter niet in het geheel te wijten aan de FOK. Er is binnen de opzet van de K5 namelijk nog geen aanspreekpunt op economisch gebied, bovendien wordt in de K5 weinig gesproken over beleidsmatige zaken.

Tot slot is het een zwakte van de FOK dat zij weinig concrete resultaten kan tonen aan haar leden en achterban. De reden hiervoor is dat de looptijd van veel projecten lang is. Bestuurlijke procedures nemen veel tijd in beslag en de FOK kan niet overal invloed op uitoefenen.

4.9.4 Kansen

Naast sterkten en zwakten van de organisatie, liggen voor de FOK ook kansen die voorsnog onbenut zijn gebleven.

Ten eerste ligt er een kans in de verbreding van de inhoud van het samenwerkingsverband. De afzonderlijke ondernemerskringen hebben eigen ervaringen en informatie. Deze zouden in de FOK uitgewisseld kunnen worden. De federatie zou dan kunnen dienen als kenniscentrum. Deze platformfunctie die de FOK zou kunnen vervullen is momenteel onderbelicht.

De opzet van de samenwerking zou ook verbreed kunnen worden door andersoortige onderwerpen aan de agenda toe te voegen. Gezien de maatschappelijke betrokkenheid van veel ondernemers zou de FOK een samenwerking tussen de ondernemers in de Krimpenerwaard kunnen opzetten op verschillende maatschappelijke gebieden. Zo kan samenwerking bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, arbeidsmarkt, milieu en veiligheid efficiencyvoordelen opleveren.

Een andere onbenutte kans ligt op het gebied van de K5. Vijf gemeenten in de Krimpenerwaard zijn georganiseerd in dit samenwerkingsverband. Op regionaal niveau zou de K5 daarom de gesprekspartner voor de FOK moeten zijn.

Gemeenten in de Krimpenerwaard zijn gunstig gestemd over het feit dat de ondernemers zich regionaal georganiseerd hebben. Niet alleen de ondernemers zijn afhankelijk van overheden, ook overheden zijn afhankelijk van input vanuit het bedrijfsleven. Deze input wordt veelal verkregen door middel van gesprekken met de ondernemerskringen en de FOK.

Naast de gemeenten is ook de Kamer van Koophandel blij met het bestaan van de FOK. De Kamer van Koophandel stimuleert namelijk de organisatie van ondernemers. Het initiatief van de ondernemerskringen in de Krimpenerwaard is uniek en wordt daarom ook volop gesteund door de Kamer van Koophandel. De steun die de FOK krijgt bestaat uit expertise en kennisoverdracht en financiële bijdragen aan onderzoeken.

Tot slot is er de aanspreekbaarheid van lokale bestuurders die kansen biedt voor de FOK. Veel ondernemers hebben een persoonlijke relatie met bestuurders en kunnen daar dus gemakkelijk mee in contact komen indien nodig.

4.9.5 Bedreigingen

Tegenover de kansen staan de bedreigingen voor de FOK.

Een eerste gevaar is dat de federatie door overheden kan worden beschouwd als 'gemakkelijke partner'. Dit gevaar kan ontstaan als gevolg van de goede contacten die de FOK onderhoudt met overheden. Onduidelijk is of de FOK door overheden als gesprekspartner wordt uitgenodigd omdat men toch niets te vrezen heeft van de FOK, of omdat met daadwerkelijk niet om de FOK heen kan. Het gevaar bestaat dat overheden gesprekken voeren met de FOK om zo de indruk naar buiten te wekken dat het bedrijfsleven is geraadpleegd en dat daar draagvlak voor bepaalde overheidsideeën bestaat, terwijl het bedrijfsleven geen feitelijke invloed uitoefent.

Een tweede bedreiging van de FOK is het gebrek aan aandacht van veel gemeenten in de Krimpenerwaard voor economisch beleid. De economische poot is in de Krimpenerwaard al lange tijd onderbelicht. Natuur, milieu en recreatie genieten over het algemeen een hogere prioriteit dan economie. Voor de federatie kan het daarom moeilijk zijn tot serieuze gesprekken over het economisch beleid te komen.

Ondanks het feit dat de economie nog een ondergeschoven kindje is in de Krimpenerwaard is er voor de ondernemers ook een lichtpuntje. Voor de K5 gemeenten is namelijk onlangs een gezamenlijke economische visie opgesteld. Dit is misschien een eerste stap in de richting van meer aandacht voor economisch beleid.

De sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen kunnen worden samengevat in onderstaande tabel (figuur 4).

Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
FOK wordt erkend door overheden als vertegenwoordiger ondernemers Krimpenerwaard	Afnemend draagvlak onder leden en achterban	Verbreding inhoud samenwerking	FOK kan als 'makkelijke partner' worden beschouwd door overheid
Omvangrijke achterban	Geen taakverdeling	K5-samenwerking	Gemeenten in Krimpenerwaard hebben weinig oog voor economisch beleid
Lidmaatschap Krimpen aan den IJssel	Kwetsbaar	Gemeenten zijn blij met georganiseerd bedrijfsleven	
Voorzitter geniet aanzien en bekendheid bij overheden	Zwakke communicatie	Steun van KvK	
Ondernemers hebben lokale binding	Ontbreken gezamenlijke gemeenschappelijke beleidsformulering	Aanspreekbaarheid lokaal bestuur	
Achterban wordt gekenmerkt door eenheid in geografische, landschappelijke en sociale kenmerken	Weinig financiële middelen		

Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
	Heterogene achterban		
	Tweeslachtige positie Krimpen aan den IJssel		
	Weinig overleg met K5-gemeenten		
	Weinig concrete resultaten door lange duur projecten		

Figuur 4 SWOT FOK

Hoofdstuk 5 Conclusies

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de conclusies gepresenteerd worden die resulteren uit een confrontatie tussen eerder genoemde theoretische aspecten (Hoofdstuk 3) en empirische gegevens (Hoofdstuk 2 en Hoofdstuk 4). De conclusies zullen een antwoord geven op het eerste gedeelte van de probleemstelling:

Hoe is de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard als belangenorganisatie vormgegeven en hoe kan het huidige functioneren van deze organisatie worden verklaard?

Ook zullen met behulp van de conclusies de hypothesen zoals geformuleerd in Hoofdstuk 1 getoetst worden. Het tweede gedeelte van de probleemstelling zal in het volgende hoofdstuk beantwoord worden.

Allereerst zullen enkele algemene conclusies met betrekking tot de FOK worden besproken. In deze paragraaf zal een aanvang worden gemaakt met de formulering van een antwoord op het allereerste gedeelte van de probleemstelling: *Hoe is de federatie van Ondernemersverenigingen in de Krimpenerwaard vormgegeven?*

Het complete antwoord op deze vraag zal in de hierop volgende paragrafen worden gegeven. Vervolgens zullen in de daaropvolgende paragraaf conclusies worden gepresenteerd die betrekking hebben op de externe aspecten van de federatie. Daarna zullen achtereenvolgens de issues, de interne organisatie, de relevante hulpbronnen, leden en achterban, strategieën, tactieken en de succesfactoren aan bod komen.

5.2 Algemene typeringen

5.2.1 Organisatietypen

Veel industriële ondernemers in de Krimpenerwaard hebben zich aangesloten bij een ondernemersvereniging in hun eigen gemeente. Hiermee hebben zij gekozen voor een collectieve vorm van behartiging van hun belangen. De Federatie van Ondernemersverenigingen in de Krimpenerwaard is de overkoepelende organisatie die de belangen van alle industriële ondernemers in de regio vertegenwoordigt. De federatie is een zogenaamde koepel- of parapluorganisatie, daar zij een overkoepelend orgaan is van zes afzonderlijke ondernemersorganisaties.

De FOK voldoet aan de beschrijving van een 'klassieke' belangenorganisatie. De federatie wordt immers voornamelijk gefinancierd uit contributiegelden van leden en heeft lokale afdelingen, namelijk de ondernemerskringen die per gemeente zijn georganiseerd. De ondernemers hebben onderling contact met elkaar in de plaatselijke ondernemersverenigingen. Vanaf 1995 is de FOK al een 'klassieke' belangenorganisatie geweest. Deze organisatievorm is in de loop van de jaren dus niet geëvolueerd.

Naast een parapluorganisatie en een 'klassieke' belangenorganisatie kan de FOK ook nog getypeerd worden als categoriale belangenorganisatie. De federatie behartigt immers de belangen van een welomschreven en afgegrensd deel van de bevolking met een eigen positie in de samenleving. Het feit dat de FOK een categoriale belangenorganisatie is, impliceert dat de federatie grotere overlevingskansen heeft dan ideële organisaties.

Categoriale belangenorganisaties hebben namelijk een grotere mobiliseerbaarheid van de achterban, omdat de achterban meerdere gemeenschappelijke kenmerken heeft. De FOK maakt echter vooralsnog geen gebruik van dit voordeel. De federatie heeft grote moeite de achterban betrokken te houden en te mobiliseren.

Tot slot kan de FOK nog beschreven worden als ledenorganisatie. De federatie beschikt over zes leden, namelijk de zes ondernemersverenigingen. Deze ondernemersverenigingen hebben op hun beurt individuele ondernemers als leden. De FOK heeft dus zowel met haar leden als met de leden van de ondernemerskringen te maken.

De belangen van de industriële ondernemers in de Krimpenerwaard tracht de FOK te behartigen door collectieve actie: een groep gelijkgezinden, namelijk de industriële ondernemers, probeert door een bundeling van krachten een aantal specifieke politieke doelen te bereiken. De collectieve acties van de FOK zijn bijna altijd direct gericht op gezagsdragers en spelen zich zowel in het openbaar af als achter de schermen. De typen collectieve actie die de FOK hanteert zijn daarom dus lobby en pressie.

5.2.2 Soorten belangen

De belangen die de FOK behartigt zijn in de eerste plaats economische belangen. Overheden moeten naast economische belangen ook andere belangen wegen, hierdoor kan een belangentegenstelling ontstaan tussen de economische belangen van de FOK en de niet-economische belangen die door overheden ook moeten worden bewaakt. Een zuivere belangentegenstelling is er niet tussen FOK en overheidsinstanties, overheden dienen immers ook economische belangen te waarborgen. Aangezien de Krimpenerwaard deel uitmaakt van het Groene Hart, is het echter wel zo dat overheden andere prioriteiten hebben dan economische zaken. Zaken als natuurbehoud en recreatie worden door gemeenten veelal belangrijker geacht dan economische zaken.

De belangen die de FOK behartigt zijn niet de belangen van een ideële organisatie. De federatie streeft een deelbelang na. Dit deelbelang betreft het belang van een duidelijk omschreven deel van de bevolking, namelijk de industriële ondernemers in de Krimpenerwaard.

5.3 Belangenbehartiging

5.3.1 Relatie FOK en overheid/politiek

Overheden en bedrijfsleven hebben op diverse manieren interactie met elkaar. De relatie tussen deze twee partijen kan daarom getypeerd worden als open. De FOK is namens het bedrijfsleven betrokken bij diverse overlegsituaties met gemeenten en de ondernemerskringen afzonderlijk hebben structureel overleg met hun eigen gemeenten. De richtingen van de interacties tussen het bedrijfsleven en overheidsinstanties zijn wisselend. Overheden trachten invloed uit te oefenen op het bedrijfsleven middels wet- en regelgeving. De FOK probeert anderzijds namens het bedrijfsleven invloed uit te oefenen op overheidsinstanties en politiek door deel te nemen aan overlegsituaties en besluitvormingssituaties en door middel van lobby en pressie. In sommige gevallen tracht de FOK op officiële titel invloed uit te oefenen, in andere gevallen vindt dit plaats zonder officiële status. De beïnvloeding is in ieder geval wederzijds.

Naast open kan de relatie tussen de FOK en overheden en politieke gezagsdragers ook worden getypeerd als harmonieus. FOK en overheid tonen een wederzijds vertrouwen in elkaar. Door overleg en onderhandeling tracht men tegenstellingen te overbruggen. Het wederzijdse vertrouwen komt goed tot uiting in de mogelijke publieke-private partnership die in de toekomst kan ontstaan door de oprichting van de ROM-K.

De FOK heeft bij overheden een reputatie opgebouwd van betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. De federatie wordt beschouwd als betrouwbaar, omdat zij de regels die gelden in de belangenarena niet overtreedt en afspraken nakomt. De organisatie wordt beschouwd als geloofwaardig, omdat de standpunten van de FOK veelal worden onderbouwd door middel van onderzoeksresultaten. De informatie die de FOK aan overheden verstrekt is bovendien adequaat.

De FOK onderhoudt voornamelijk relaties met lokale en regionale overheidsinstanties. In het samenwerkingsverband K5 vindt de federatie een partner op gelijkwaardig regionaal niveau. Aangezien de K5-samenwerking zich nog niet uitstrekt tot economische zaken of andere zaken die voor de FOK relevant kunnen zijn, is van overleg tussen FOK en K5 vooralsnog geen sprake. De FOK onderhoudt voornamelijk contacten met de gemeenten in de Krimpenerwaard, de provincie Zuid-Holland, lokale politieke partijen en met de Kamer van Koophandel.

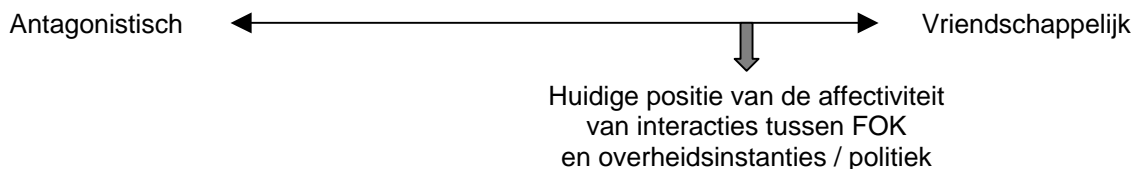
5.3.2 Belangengroepsysteem

Op macroniveau kunnen de kenmerken van het belangengroepsysteem waarin de FOK actief is, geplaatst worden in het neocorporatistische perspectief. Slechts een beperkt aantal belangenorganisaties maakt in de Krimpenerwaard deel uit van de gevestigde orde. De FOK is de enige regionale belangenorganisatie voor industriële ondernemers. Hiermee heeft de FOK een uniek profiel en het monopolie op de vertegenwoordiging en de behartiging van de belangen van industriële ondernemers in de Krimpenerwaard.

Door overheden wordt de FOK beschouwd als volwaardige gespreks- en onderhandelingspartner. Het bestaansrecht van de FOK is gebaseerd op deze acceptatie van overheden. Overheidsinstanties en bedrijfsleven kunnen bovendien een zekere mate van controle uitoefenen op de federatie door de erkenning van de FOK als vertegenwoordiger van het bedrijfsleven. Overheden krijgen door contacten met de FOK de beschikking over informatie vanuit het bedrijfsleven. Er is sprake van een zekere ruilverhouding tussen overheden en FOK: overheidsinstanties verkrijgen informatie en ondernemers krijgen de kans invloed uit te oefenen op overheidsbeleid.

De daadwerkelijke invloed van de FOK op overheidsbeleid is erg moeilijk meetbaar. Of beide partijen dus evenveel voordeel hebben van de ruilsituatie is ook niet duidelijk. De FOK moet er voor waken om door overheden niet als 'makkelijk' te worden beschouwd. Overheden kunnen de FOK immers uitnodigen deel te nemen aan gesprekken en onderhandelingen om informatie te verkrijgen over het bedrijfsleven en om de schijn te wekken dat er draagvlak is voor beleidsplannen bij het bedrijfsleven. Ondertussen kunnen de invloedspogingen van de FOK dan genegeerd worden. Overheden kunnen de publieke opinie met betrekking tot beleidsvoornemens beïnvloeden door de indruk te wekken dat er een groot draagvlak is voor de voornemens.

In de vorige paragraaf is de affectiviteit van interacties tussen FOK en overheidsinstanties reeds aan bod gekomen. Op een continuüm van affectiviteit van interacties bevinden deze interacties zich aan de harmonieuze of vriendschappelijke kant (figuur 5).



Figuur 5 Huidige affectiviteit van interacties

Om een situatie te voorkomen, waarin de FOK wel wordt betrokken in overlegsituaties door overheidsinstanties maar geen daadwerkelijke invloed uitoefent op beleid, kan de federatie gebaat zijn bij een kleine verschuiving op het continuüm in de richting van een antagonistische relatie (figuur 6).



Figuur 6 Mogelijke affectiviteit van interacties

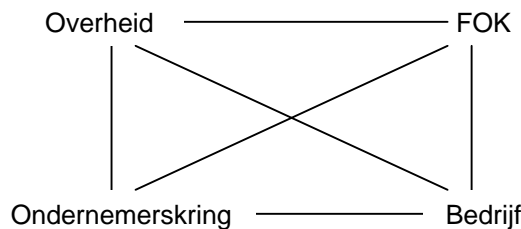
Deze verschuiving zou door de FOK teweeg kunnen worden gebracht door meer druk uit te oefenen op overheidsinstanties. Hiermee zou de federatie meer invloed kunnen uitoefenen. Gezien het feit dat de FOK een monopolie heeft op de vertegenwoordiging van de belangen van ondernemers in de industriële sector en erkend wordt door overheidsinstanties, kunnen deze laatste niet zomaar om de federatie heen. De FOK kan het zich, gezien de verhoudingen, dus permitteren de relatie licht onder druk te zetten. Van belang blijft wel dat de FOK haar reputatie van betrouwbaarheid en geloofwaardigheid niet op het spel zet. De extra pressie zou namelijk kunnen worden beschouwd als het verbreken van de ongeschreven spelregels in de belangenarena. Als de FOK deze reputatie niet geheel op het spel wil zetten, zal de FOK niet tot het uiterste moeten gaan met het uitoefenen van extra druk.

5.3.3 Relatiepatronen

In deze paragraaf komen de relatiepatronen tussen de ondernemers, ondernemersorganisaties, de FOK en overheidsinstanties aan bod.

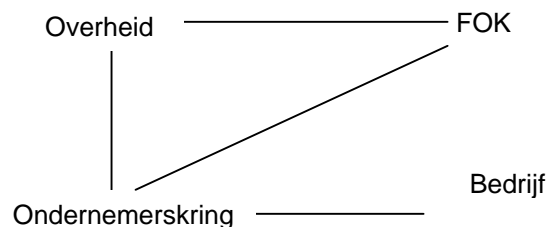
De ondernemers laten hun belangen behartigen door de lokale ondernemerverenigingen waar zij bij aangesloten zijn en door de FOK. Veel bedrijven, vooral de grotere bedrijven, onderhouden daarnaast zelf ook contacten met hun gemeente en trachten op deze wijze direct hun eigen belangen te behartigen.

De wijze waarop de belangenbehartiging van de grotere industriële ondernemers die zijn aangesloten bij een ondernemerskring verloopt, kan door deze gedragingen getypeerd worden als de 'passe-partout' formule (figuur 7).



Figuur 7 Passe partout

De relaties van kleinere bedrijven met de ondernemerskringen, FOK en overheid laten een ander patroon zien. De kleinere ondernemers onderhouden veelal minder directe contacten met overheden en met de FOK, maar laten de behartiging van hun belangen over aan de ondernemersorganisatie in hun gemeente. Ten aanzien van de kleinere ondernemingen is daarom het 'klassieke' relatiepatroon van toepassing (figuur 8).



Figuur 8 Klassiek

5.3.4 Toetsing hypothesen 1 en 2

De eerste twee hypothesen kunnen nu getoetst worden. Allereerst hypothese 1: **De FOK beschikt over een van de belangrijkste hulpbronnen voor belangenorganisaties: reputatie.** Deze hypothese kan aangenomen worden. Uit interviews met externe partijen waarmee de FOK onderhoudt, blijkt dat de federatie beschikt over een reputatie van betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid zijn twee belangrijke elementen van reputatie.

De tweede hypothese, dat **de goede contacten die de FOK onderhoudt met overheden ervoor zorgen dat de FOK invloedrijk is**, kan verworpen worden. De federatie onderhoudt weliswaar goede contacten met de gemeenten in de Krimpenerwaard, met de provincie Zuid-Holland en met de Kamer van Koophandel en ook is sprake van persoonlijke contacten met gemeentebestuurders, toch zorgen deze contacten slechts voor een op papier invloedrijke positie. De FOK oefent te weinig pressie uit op overheden, waardoor deze niet geneigd zijn de wensen van de federatie in te willigen. De goede contacten en de goede reputatie van de FOK lijken er zelfs toe te leiden dat de federatie niet als bedreigend wordt ervaren door overheden. Men staat dermate op vriendschappelijke voet, dat overheidsinstanties niets van de FOK te vrezen hebben.

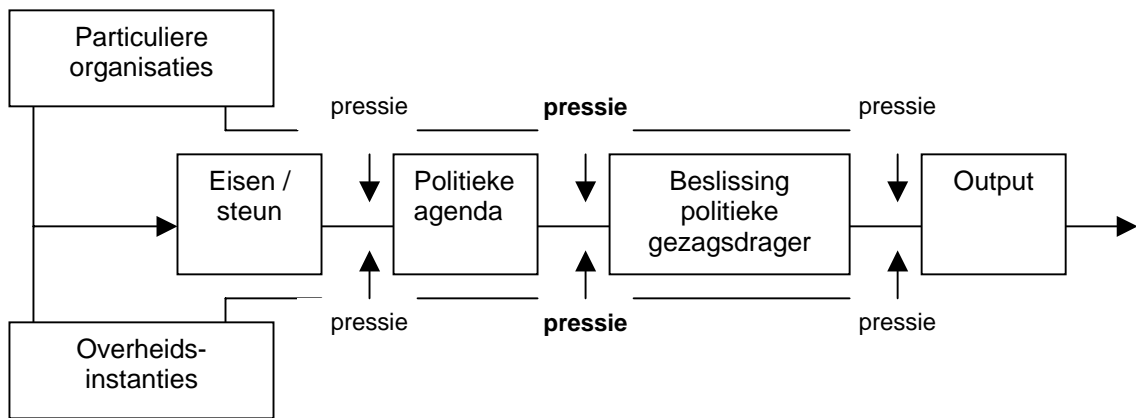
5.4 Issues

De FOK maakt deel uit van een groep particuliere organisaties die invloed tracht uit te oefenen op het politieke proces. De issues waarin de FOK momenteel actief is, betreffen voornamelijk zaken die al geruime tijd op de politieke agenda staan. De aanleg van de Zuidwestelijke Randweg staat inmiddels al bijna twintig jaar op de politieke agenda en lijkt nu de beslissingsfase te hebben bereikt. De FOK heeft vooral aangedrongen het bespoedigen van deze beslissing, zodat sneller kan worden aangevangen met de aanleg van de ZWR. De problemen rondom de provinciale weg N210 staan ook al geruime tijd op de politieke agenda in de Krimpenerwaard en bij de provincie Zuid-Holland. Naast het bespoedigen van de besluitvorming rondom de vernieuwing van de N210, trachten de ondernemers ook steun te verkrijgen bij gemeenten voor diverse alternatieve routes voor het geval dat de N210 door een tussentijdse verzakking afgesloten moet worden. Ondernemers proberen het aanwijzen van alternatieve routes dus op de politieke agenda te krijgen.

De problematiek rondom de Algeracorridor staat ook al geruime tijd op de politieke agenda. Een duidelijke oplossing is alleen nog niet gevonden. Wederom probeert de FOK hier voornamelijk invloed uit te oefenen op de tempo van de besluitvorming.

De ROM-K is een vorm van partnership tussen gemeenten en het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard. De oprichting van de ROM-K staat pas sinds korte tijd op de politieke agenda. Men is nu op zoek naar de juiste invulling van de ROM-K en aan deze zoektocht draagt de FOK haar steentje bij.

Kortom, de FOK probeert vooral invloed uit te oefenen op twee zaken. Ten eerste op het tempo van de omzetting van een issue op de agenda naar een beslissing. In de tweede plaats tracht de federatie de aard van de beslissing te beïnvloeden (zie figuur 9).



Figuur 9 Model van het politieke proces

5.5 Organisatie

5.5.1 Rol- en taakverdeling

Volgens de statuten van de FOK dienen bestuursleden onderling een verdeling te maken van de bestuurlijke taken binnen de federatie. Van een taakverdeling is momenteel geen sprake. De voorzitter behartigt de belangen van de federatie in alle issues en doet dit alleen. Als gevolg van het ontbreken van een heldere taakverdeling gebeuren er twee dingen: enerzijds raakt de voorzitter overbelast, anderzijds ontstaat er een gebrek aan draagvlak voor de federatie bij de overige bestuursleden, de ondernemerskringen en de achterban. Bovendien maakt het de FOK als organisatie zeer kwetsbaar. Indien de voorzitter bijvoorbeeld op vakantie is of ziek is, liggen praktisch alle activiteiten van de FOK stil.

5.5.2 Communicatie

Tussen de bestuursleden van de federatie, de ondernemerskringen en de achterban vindt geen continue informatiestroom plaats. Het draagvlak voor de regionale samenwerking neemt hierdoor bij alle betrokkenen af. De afname van draagvlak begint bij de bestuursleden.

De voorzitter vervult in de informatievoorziening een cruciale rol, omdat hij beschikt over een informatiemonopolie. Indien de voorzitter zich niet houdt aan de afspraak om maandelijks de overige bestuursleden per e-mail te informeren (en dat blijkt regelmatig te gebeuren), blijft het FOK-bestuur van informatie verstoken en hiermee ook de ondernemerskringen en achterban. De overige bestuursleden wijten de gebrekkige communicatie dan ook volledig aan de voorzitter. Aan het feit dat men een betere taakverdeling zou kunnen maken, wordt voorbijgegaan. Een betere taakverdeling zou er toe kunnen leiden dat de voorzitter geen informatiemonopolie meer heeft én dat alle bestuursleden een deel van interne communicatie op zich zouden nemen.

Aangezien de bestuursleden momenteel slecht op de hoogte zijn van de activiteiten van de voorzitter ten bate van de FOK, kunnen de bestuursleden hun eigen ondernemerskringen ook niet informeren. Hiermee blijft ook de achterban slecht geïnformeerd over de belangenbehartigingsactiviteiten van de FOK.

Een gebrekkige schriftelijke communicatie zou gecompenseerd kunnen worden door regelmatige persoonlijke contacten in de vorm van vergaderingen. Alle soorten vergaderingen (bestuursvergaderingen, ledenvergaderingen en ledenbijeenkomsten) vinden echter minder frequent plaats dan waar naar gestreefd wordt.

5.5.3 Beleid

Over een schriftelijk geformuleerde beleidsvisie beschikt de FOK niet. De federatie beschikt slechts over een in de statuten ruim geformuleerde doelstelling van de organisatie. Door het ontbreken van een beleidsvisie ontbreekt ook een duidelijk kompas voor de richting van de samenwerking.

Mede door de lage vergaderfrequentie is momenteel geen sprake van een gezamenlijke beleidsformulering. Dit is wederom een reden waarom het draagvlak voor de organisatie bij bestuursleden, leden en achterban afneemt.

Ondanks een aanzienlijke achterban van de federatie kan niet gesproken worden van legitimering van politieke belangen waar de FOK voor staat. Achterban en leden zijn door een slechte communicatie en door het ontbreken van een gezamenlijke beleidsformulering immers slecht op de hoogte van de belangenbehartigingsactiviteiten van de FOK en van de politieke belangen waar de federatie voor staat.

5.5.4 Toetsing hypothese 3

De derde hypothese kan nu getoetst worden: **Daar de FOK beschikt over een omvangrijke achterban zijn de politieke belangen waar de organisatie voor staat gelegitimeerd.** Deze hypothese moet verworpen worden. De FOK beschikt daadwerkelijk over een omvangrijke achterban, de achterban is echter door een gebrek aan communicatie en betrokkenheid bij het beleid nauwelijks op de hoogte van de politieke belangen waar de FOK voor staat. De belangen waar de FOK voor zegt te staan zijn dus zeker niet gelegitimeerd alleen door de omvang van de achterban. Van een legitimering van belangen is pas sprake indien blijkt dat de belangen die de federatie behartigt ook daadwerkelijk de belangen van de achterban zijn. In potentie beschikt de federatie wel over macht als gekeken wordt naar de omvang van de achterban. Deze achterban dient dan echter wel eerst gemobiliseerd en betrokken te worden bij de federatie.

5.6 Hulpbronnen

De FOK heeft de beschikking over diverse hulpbronnen. Niet alle hulpbronnen worden even effectief gebruikt. De beschikbare hulpbronnen zullen één voor één kort besproken worden.

Financiële middelen

Eén van de hulpbronnen van de FOK wordt gevormd door de financiële middelen waarover de organisatie beschikt. Deze middelen zijn bij de FOK zeer beperkt in omvang. Aangezien de FOK een ledenorganisatie is, vormen de contributiegelden van leden de voornaamste bron van inkomsten. Van dit contributiegeld kunnen ternauwernood vergaderingen worden bekostigd. Geld voor overige acties is er nauwelijks. Financiële middelen vormen een onmisbare hulpbron voor de FOK, echter op dit moment heeft deze hulpbron weinig toegevoegde waarde.

Technische kennis

Technische kennis wordt door de federatie verworven door bijvoorbeeld onderzoeken te laten uitvoeren. Ook beschikt de FOK over kennis uit het bedrijfsleven.

Politieke vaardigheid

Eén van de belangrijkste hulpbronnen waarover de FOK beschikt, is politieke vaardigheid. Vooral de voorzitter van de FOK beheerst deze vaardigheid. Aangezien hij degene is die de organisatie momenteel grotendeels draaiende houdt, is deze hulpbron erg belangrijk. De voorzitter is zeer goed in het opbouwen van relevante contacten en het zich verschaffen van toegang tot politieke besluitvormers en overheidsinstanties. Hij beschikt bovendien over een goede politieke 'feeling'. Onder de achterban missen deze vaardigheden veelal, waardoor onbegrip ontstaat over het uitblijven van concrete resultaten van de FOK.

Lidmaatschap

Een andere voor de FOK relevante hulpbron is het lidmaatschap. De federatie beschikt over een omvangrijke achterban en dit is daarom in potentie een belangrijke hulpbron. Vooral nog slaagt de FOK er echter niet in de individuele hulpbronnen van de leden en de achterban om te smeden in collectieve invloedsmiddelen. Een grote achterban zou bovendien in potentie de legitimering van politieke belangen ten goede moeten komen. Bij de achterban van de FOK is echter niet duidelijk waar de FOK precies voor staat. Wat in de top wordt besloten, blijft veelal bij de achterban onbekend. Van legitimering van politieke belangen is dus geen sprake.

De keerzijde voor organisaties met een grote ledenachterban is dat de interne huishouding problematischer is dan voor kleine ledenorganisaties. De FOK ondervindt dit aan den lijve. De interne organisatie wordt nog bemoeilijkt door het feit dat de leden en achterban van de FOK geen homogene groep vormen. Door de omvang en heterogeniteit van de achterban heeft de federatie moeite om een eensgezind en solidair geheel te vormen. Het gebrek hieraan zorgt ervoor dat bepaalde hulpbronnen moeten worden aangewend om de interne organisatie te verstevigen. Dit gaat ten koste van de belangenbehartigingsactiviteiten van de federatie.

De achterban van de FOK bestaat uit bedrijven. Normaalgesproken beschikken bedrijven over een gunstige invloedspositie door de hindermacht die zij uit kunnen oefenen. Het 'gewicht' van de belangen van de ondernemers zou daardoor zwaarder kunnen meetellen dan die van andere belangengroepen. Voor de ondernemers in de Krimpenerwaard en voor de FOK geldt echter dat de bevoorrechte positie die men zou kunnen hebben, gedeeltelijk teniet wordt gedaan door het feit dat economische zaken in de regio vooralsnog niet hoog op de agenda staan bij overheidsinstanties en politieke gezagsdragers. Wél kan de FOK door middel van mobilisatie van het bedrijfsleven electoraal gewicht in de schaal leggen.

Personele bezetting

De federatie beroept zich niet op betaald personeel, maar wordt gerund door bestuursleden die deze functie op vrijwillige basis vervullen. In het verleden is een betaald secretaris aangesteld geweest om diverse secretariële werkzaamheden te verrichten. Een aantal bestuursleden is van mening dat zo'n professioneel secretaris in de huidige organisatie ontbreekt en weer aangesteld zou moeten worden. Op dit moment heeft de FOK geen betaalde krachten in dienst.

De technische expertise, politieke deskundigheid en vaardigheden evenals know-how op het gebied van organisatiemanagement die bestaan bij de bestuursleden, leden en achterban van de FOK, blijven tamelijk onbenut. Belangrijkste oorzaken hiervan zijn dat weinig bestuursvergaderingen plaatsvinden, dat de voorzitter praktisch alle taken van de FOK zelf vervult en de gebrekkige communicatie tussen voorzitter, bestuursleden, leden en achterban.

Reputatie

In de afgelopen tien jaar heeft de FOK een reputatie van geloofwaardigheid en betrouwbaarheid opgebouwd. Dit is een van de belangrijkste hulpbronnen van de FOK. Standpunten die de federatie inneemt worden veelal onderbouwd door middel van onderzoeksresultaten. Hiermee wint de FOK aan geloofwaardigheid. De informatie die de FOK aan overheidsinstanties en de politiek verstrekt met betrekking tot deze onderzoeksresultaten is bovendien adequaat. De FOK overtreedt de ongeschreven spelregels die gelden in de belangenarena niet en afspraken worden nagekomen. Een daadwerkelijke machtsreputatie heeft de FOK niet opgebouwd. Door de omvangrijke achterban heeft de FOK in potentie macht, maar deze macht blijft echter vooralsnog onbenut.

Netwerk van contacten

Elk bestuurslid van de FOK beschikt over een eigen netwerk van contacten, gebundeld vormen deze contacten een omvangrijk netwerk. Vooral de informele contacten met bestuurders van gemeenten zijn goed. Door de aanspreekbaarheid van lokale bestuurders onderhouden veel ondernemers goede contacten met de wethouders van hun gemeenten.

5.7 Leden en achterban

5.7.1 Mobilisatie

De FOK heeft te maken met het vraagstuk hoe de achterban te mobiliseren en zwartrijdersgedrag te voorkomen. Naar de meeste ondernemers gaan weinig prikkels uit om zich te mobiliseren, aangezien zij niet weten wat er zich afspeelt in de FOK en dus ook niet hoe zij kunnen bijdragen aan resultaten. Bovendien bestaat de FOK uit een aanzienlijke groep ondernemers, men voelt zich daarom niet snel geroepen zelf een daadwerkelijke bijdrage te leveren. De FOK past geen selectieve prikkels toe. Veel van de doelstellingen

zijn in het voordeel van het gehele bedrijfsleven, ook van bedrijven die niet aangesloten zijn. Een belangrijke prikkel voor ondernemers om lid te worden van een ondernemerskring in de Krimpenerwaard vormen de 'solidary incentives'. Deze worden gevormd door de sociale contacten die de ondernemersvereniging te bieden heeft.

5.7.2 Organisatielogica

De FOK laat zich sterk leiden door invloedslogica: de organisatie en het handelen van de federatie vloeien vooral voort uit omgevingsgebonden beperkingen en mogelijkheden van politiek-bestuurlijke aard. Aan lidmaatschapslogica wordt weinig aandacht geschonken; de waarden en belangenpercepties die de federatie beoogt te vertegenwoordigen zijn niet erg duidelijk. Het feit dat de FOK zich voornamelijk door invloedslogica laat leiden, zou een verklaring kunnen zijn voor de onvrede onder de achterban.

De FOK is op zoek naar een middenweg die de lidmaatschapslogica (wat verwacht de achterban) en invloedslogica (wat is politiek haalbaar) met elkaar vertegenwoordigt. De Vroom noemt onderlinge concurrentie en heterogeniteit binnen een branche als voornaamste belemmerende of differentiatiebevorderende factoren op het niveau van omgevingskenmerken die relevant zijn voor de lidmaatschapslogica. Binnen de FOK zijn er bedrijven aangesloten die op de economische markt met elkaar concurreren. Toch moeten deze bedrijven binnen de FOK gezamenlijk hun belangen in politiek-bestuurlijke arena's behartigen. De achterban van de FOK is bovendien zeer heterogeen. De bedrijven verschillen naar aard, omvang, eigendomsstructuur, product en afzetmarkt. Deze heterogeniteit zorgt binnen de FOK voor belangenverschillen en zelfs belangentegenstellingen tussen de ondernemers.

De samenwerking tussen de ondernemers, ondanks de heterogeniteit, is te verklaren doordat gezamenlijke externe bedreigingen aanwezig zijn. Zo'n externe bedreiging is bijvoorbeeld de verzakking van de N210 of het gebrek aan bedrijventerrein. Deze bedreigingen stimuleren ondernemers samen te werken. Ook kan de samenwerking verklaard worden door de sociale samenhang die er bestaat tussen de ondernemers. Veel ondernemers zijn geboren en getogen in de gemeente waar zij ondernemen. Zij hebben een sterke lokale binding. Passend bij het karakter van de Krimpenerwaard is dat sociale contacten op prijs worden gesteld, zo ook door de ondernemers. Deze sociale contacten betreffen vooral de contacten die tot stand komen in de eigen ondernemerskring. De gemeenschappelijke bedreigingen en sociale samenhang tussen de ondernemers komen de instandhouding van de federatie ten goede.

5.7.3 Toetsing hypothese 4

De vierde hypothese, **ondernemers in de Krimpenerwaard zijn meer lokaal dan regionaal georiënteerd**, kan nu getoetst worden. Deze hypothese kan niet stellig worden aangenomen. Ondernemers hebben weliswaar een sterke lokale binding, maar deze binding stopt niet per definitie bij de gemeentegrenzen. Ondernemers hebben veelal hart voor de gehele Krimpenerwaard. Een gebrek aan regionale oriëntatie kan de ondernemers hooguit verweten worden, omdat zij door de FOK te weinig regionaal worden georiënteerd. De federatie doet weinig om ondernemers betrokken te houden bij de federatie. Omdat de stelling niet stellig kan worden aangenomen, dient deze verworpen te worden.

5.8 Strategieën

De tactieken en strategieën die op bepaalde momenten gebruikt worden zijn allereerst afhankelijk van de vorm en de aard van het issue. Ook kenmerken van het politiek-bestuurlijk stelsel zijn op de tactische keuzen van invloed. In de Krimpenerwaard spelen vooral de mate van professionaliteit en specialisatie van het ambtelijk apparaat een belangrijke rol. De K5-gemeenten afzonderlijk beschikken over een weinig professioneel en niet-gespecialiseerd ambtelijk apparaat door een tekort aan ambtelijke capaciteit. Het direct gevolg hiervan is dat ondernemers goede contacten onderhouden met de wethouders van hun gemeenten en dat het ambtelijk apparaat omzeild wordt. De gehanteerde tactieken worden hierop aangepast.

De FOK heeft nooit bewust gekozen voor een bepaalde strategie in de belangenbehartiging (zie figuur 10). Toch kunnen wel een aantal strategieën worden onderscheiden in de werkwijze van de FOK. Ten eerste kan opgemerkt worden dat de FOK een actieve strategie (1) hanteert in het omgaan met een issue. De federatie tracht bepaalde besluitvorming teweeg te brengen en invloed uit te oefenen op de inhoud hiervan. Hiermee gaat een proactieve opstelling (2) van de FOK gepaard, dit houdt in dat de federatie zelf probeert veranderingen teweeg te brengen in een bestaande situatie.

Een tweede (onbewuste) strategische keuze die de federatie heeft gemaakt, is die van het aansturen op overheidsmaatregelen in plaats van zelfregulering (3). De overheidsmaatregelen waarop de FOK aanstuurt, moeten tegemoet komen aan de doelstellingen die de federatie nastreeft. Aan zelfregulering doen de ondernemers niet.

Als men de aanpak van de FOK moet indelen onder een 'high' of een 'low profile' aanpak, komt de aanpak het dichtst in de buurt van een 'high profile' aanpak (4). Een 'low profile' aanpak is niet nodig aangezien de meeste issues waarin de FOK actief is al langere tijd op de politieke agenda staan, slapende honden worden dus niet meer wakker gemaakt. Bovendien is de FOK niet negatief betrokken bij één van de issues. De FOK maakt aan overheidspartijen duidelijk hoe deze in het belang van de ondernemers dienen te handelen. Bij het grote publiek zijn de FOK en de standpunten van de FOK niet bekend. In dit laatste opzicht kan men dus niet spreken van een 'high profile' aanpak.

Volgens de vierdeling van De Vroom hebben de industriële ondernemers in de Krimpenerwaard die aangesloten zijn bij de ondernemersverenigingen gekozen voor de collectieve politieke variant van beïnvloeding (5). De ondernemers hanteren dus een tweede keuze strategie, want volgend De Vroom zouden ondernemers liever een economische variant van beïnvloeding kiezen. Natuurlijk is niet gezegd dat de ondernemers in de Krimpenerwaard dat niet doen, want de politieke variant kan bestaan naast de economische beïnvloedingsvariant. Voor de vele kleinere ondernemingen die aangesloten zijn bij de ondernemersverenigingen is het logisch dat zij kiezen voor een collectieve politieke belangenbehartiging. Alleen kunnen zij weinig teweeg brengen, bovendien worden individuele bedrijven in ons politieke stelsel ontmoedigd om zelfstandig politiek actief te worden.

Als de gekeken wordt naar de 'invloedstechnieken' van Van Schendelen kan geconstateerd worden dat de federatie voornamelijk de technieken deelname en overtuigen hanteert. Een aantal invloedstechnieken blijft onbenut, bijvoorbeeld mobilisatie van de achterban. Aangezien de achterban omvangrijk is, is het zonde dat van deze techniek geen gebruik wordt gemaakt.

Samenhangend met de invloedstechnieken van Van Schendelen zijn de wijzen waarop wordt gepoogd overheidsinstanties en politici te beïnvloeden van Van Noort. Volgens zijn indeling tracht de FOK overheidspartijen vooral te beïnvloeden door argumentatie. Om de argumentatie te versterken draagt de FOK op directe wijze informatie over aan de te beïnvloeden partijen, bijvoorbeeld middels deelname aan inspraakprocedures, zitting in adviesorganen en door betrokkenheid bij overleg- en onderhandelingsituaties. Een indirecte wijze van informatieverstrekking, door middel van de mobilisatie van de publieke opinie, wordt niet gehanteerd.

Tot slot kunnen de vormelementen van politieke belangenbehartiging van de FOK worden onderscheiden. Deze vormelementen zijn voor de FOK een directe werkwijze, men opereert legaal en men gebruikt geen geweld. Bovendien benut de federatie zowel informele als formele kanalen voor de belangenbehartiging.

Uitgaande van relevante basisdimensies kan de strategie van de FOK als volgt worden getypeerd: offensief, formeel en informeel, wettelijk, rechtstreeks, wel en niet openbaar, collectief, politiek, informeren, overleggen, onderhandelen én meebeslissen.

De strategische keuzen kunnen als volgt worden samengevat (figuur 10):

	Strategiekeuze:	Volgens:	Gehanteerde strategie:
(1)	Opstelling t.o.v. issue	Pijnenburg	Actief
(2)	Opstelling t.o.v. issue	Bucholz	Proactief
(3)	Zelfregulering of overheidsmaatregelen	Pijnenburg	Aansturing op overheidsmaatregelen
(4)	'High of 'low profile'	Pijnenburg	'High profile'
(5)	Beïnvloedingsvariant	De Vroom	Collectief politiek
(6)	Invloedstechnieken	Van Schendelen	Deelname, overtuigen
(7)	Beïnvloedingstechnieken	Van Noort	Argumentatie door middel van directe informatie
(8)	Vormelementen	Pijnenburg	Direct, legaal, geweldloos, informele en formele kanalen
(9)	Basisdimensies	Pijnenburg	Offensief, formeel en informeel, wettelijk, rechtstreeks, wel en niet openbaar, collectief, politiek, informeren, overleggen, onderhandelen én meebeslissen.

Figuur 10 Samenvatting gehanteerde strategieën

5.9 Tactieken

De FOK geeft bovenstaande strategieën op diverse wijzen concreet gestalte. Van de door Van Schendelen onderscheiden directe methoden maakt de federatie gebruik van het persoonlijke bezoek, de persoonlijke brief, informeel contact en het indienen van verzoekschriften. Het inschakelen van de wetenschap (onderzoeken) en de benadering van politieke partijen zijn indirecte tactieken die de FOK hanteert. Opvallend is dat bij belangenbehartiging individuele bedrijven geen beroep doen op de Kamer van Koophandel, terwijl de FOK dit juist wel doet en ook goede begeleiding van de Kamer ontvangt.

De door de FOK gehanteerde tactieken staan in onderstaande tabel als volgt samengevat (figuur 11):

Directe methoden	Indirecte methoden
Persoonlijk bezoek	Inschakeling wetenschap
Persoonlijke brief	Benadering politieke partijen
Informeel contact	
Indiening van verzoekschriften	

Figuur 11 Gehanteerde tactieken

5.10 Succesfactoren

Een aantal condities die bij kunnen dragen aan een succesvolle belangenbehartiging zijn in het geval van de FOK aanwezig, maar een aantal omstandigheden belemmeren ook het succes.

Een aanwezige conditie die het kansen op succes van de FOK vergroot zijn de diverse hulpbronnen waar de federatie over beschikt (zie paragraaf 5.6). Een aantal van deze hulpbronnen worden effectief benut en een aantal niet volledig. Zo doet de FOK weinig moeite om alle individuele hulpbronnen om te smeden tot collectieve hulpbronnen.

Een tweede conditie die kan bijdragen aan een succesvolle belangenbehartiging en die present is bij de FOK, is de conservatieve aard van de doelstellingen. Vooral nog streeft de federatie geen radicale veranderingen na. Ook in het voordeel van de FOK is dat de eisen vrij concreet zijn. De federatie maakt in haar eisen duidelijk welke specifieke maatregelen ze verwacht van overheidspartijen. Wat echter in het nadeel is van de FOK wat betreft de aard van de doelstellingen, is dat de federatie bestaande situaties wil veranderen. Ze probeert dus een verandering teweeg te brengen in overheidsbeleid. Het bevorderen of ondersteunen van een bepaald beleid is over het algemeen moeilijker dan het belemmeren van beleid. Een andere conditie die een succesvolle belangenbehartiging van de FOK kan belemmeren is het feit dat de issues waarin de federatie actief is veelal een kwestie zijn van 'high politics'. De onderwerpen worden veel besproken in de regionale kranten en staan in de publieke belangstelling. Het is in zulke gevallen moeilijker politieke gezagsdragers te beïnvloeden. Tot slot kan het feit dat de FOK weinig moeite doet om 'win-win' situaties na te streven belemmerend werken voor het succes van de federatie. De federatie schenkt weinig aandacht aan andere stakeholders in de belangenarena. Hierdoor loopt zij de kans om bondgenoten te vinden mis en loopt zij de kans dat 'verliezende' stakeholders in een volgend issue de FOK gaan dwarsliggen.

De mate waarin de invloedspogingen van de FOK effectief zijn, is moeilijk te constateren. Het is moeilijk in te schatten of bepaalde beleidsvoornemens of realisatie van beleid toe te schrijven zijn aan de invloedspogingen van de FOK. Als gekeken wordt naar de drie varianten van succes die Van Schendelen onderscheidt kan geconstateerd worden dat de FOK zich nog geen overduidelijke dossierwinst kan toeschrijven. Wel heeft de federatie sinds haar oprichting getracht een goede reputatie op te bouwen bij overheidspartijen. Hierin is de FOK geslaagd. De goede reputatie versterkt de positie van de federatie in de belangenarena. De derde succesvariant, verbetering van de eigen organisatie, lijkt er echter bij de FOK bij in geschoten te zijn. De interne organisatie laat momenteel te wensen over en brengt de goede reputatie en de kans op dossierwinst serieus in gevaar. Grootste prioriteit dient de FOK nu dan ook te schenken aan het beïnvloeden van de eigen organisatie om daarna de arenapositie te kunnen verbeteren en uiteindelijk de kans op dossierwinst te vergroten.

5.11 Toetsing hypothese 5

Tot slot van dit hoofdstuk kan ook de laatste hypothese getoetst worden: **De FOK heeft geen toekomst als professionele lobby-organisatie.** Geconcludeerd kan worden dat de FOK op dit moment ver weg staat van een professionele lobby-organisatie. De FOK beschikt niet over professioneel personeel, de communicatie laat te wensen over, er is geen sprake van gezamenlijke beleidsvorming en het draagvlak bij leden en achterban ontbreekt. Dit zijn alleen al een paar factoren waardoor de FOK momenteel zeker niet kan worden beschouwd als professionele belangenorganisatie. In de toekomst lijkt het niet waarschijnlijk dat de FOK professioneler zal gaan worden. In de Krimpenerwaard heerst een kneuterigheid die niet geheel past bij het karakter van een professionele belangenorganisatie. Zoals de situatie nu is, maar ook in de toekomst zal er bij de achterban hoogstwaarschijnlijk weinig draagvlak bestaan voor de oprichting van een professionelere organisatie. Ondanks het feit dat de FOK in de toekomst professioneler te werk zal gaan, lijkt het onwaarschijnlijk dat de federatie zal evolueren in een professionele lobby-organisatie. Deze laatste hypothese kan dus aangenomen worden.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op het tweede gedeelte van de probleemstelling:

Hoe kan het functioneren van de FOK worden verbeterd ten einde de belangen van ondernemers in de Krimpenerwaard beter te behartigen?

Met betrekking tot verbetering van het functioneren van de federatie zullen een aantal aanbevelingen worden gedaan. Allereerst zullen de aanbevelingen met betrekking tot de interne organisatie van de federatie volgen. De FOK dient namelijk eerste de interne huishouding op orde te krijgen om zich daarna te kunnen richten op het verbeteren van de positie in de belangenarena en uiteindelijk op dossierwinst.

6.2 Interne organisatie

6.2.1 Inhoud van de samenwerking

- **Platformfunctie**
De diverse hulpbronnen die leden en achterban van de FOK te bieden hebben zouden beter benut kunnen worden als de federatie een platformfunctie kreeg. Organisatiemanagementvaardigheden waarmee leden en achterban tot een hechte en loyale groep gevormd kunnen worden, zouden hierin bijvoorbeeld uitgewisseld kunnen worden. Ook vaardigheden met betrekking tot de mobiliseerbaarheid van leden en achterban zouden uitgewisseld kunnen worden. Ondernemerskringen zouden in een platform bovendien onderlinge ervaringen kunnen uitwisselen en elkaar kunnen helpen.
- **Maatschappelijk vlak**
De FOK is een samenwerkingsverband van ondernemersverenigingen en is voornamelijk vooral gericht op de behartiging van ondernemersbelangen. Zolang de interne huishouding niet op orde is, is het niet verstandig de inhoud van de samenwerking tussen de ondernemerskringen in de Krimpenerwaard te wijzigen. Het is echter denkbaar dat als de federatie goed functioneert de samenwerking uitgebreid wordt met thema's op het maatschappelijk gebied. Maatschappelijk ondernemerschap staat immers tegenwoordig hoog in het vaandel. Bovendien kunnen onderwerpen die de lokale grenzen overstijgen, zoals onderwijs, arbeidsmarkt, criminaliteitsbestrijding en milieu voor een gemeenschappelijke aanpak in aanmerking komen. Samenwerken levert een efficiencywinst op en ondernemers in de Krimpenerwaard zouden zich kunnen profileren als maatschappelijk betrokken.

6.2.2 Leden en achterban

- **Benutting individuele hulpbronnen**
Door de omvang van de achterban beschikt de FOK in potentie over een machtige achterban. Door de leden en achterban betrokken te houden bij de federatie, kan de FOK een machtsreputatie uitbouwen.
De FOK beschikt in potentie over een aanzienlijk aantal hulpbronnen indien de individuele hulpbronnen van leden en achterban getransformeerd zouden worden tot collectieve hulpbronnen. Om gebruik te kunnen maken van deze individuele hulpbronnen is het van belang dat de federatie de gemeenschappelijke factoren aan leden en achterban blijft communiceren, zodat deze zich betrokken blijven voelen bij de federatie. Factoren die de diverse ondernemers aan elkaar binden zijn:
 - ❖ De vestigingsplaats van de ondernemers in de Krimpenerwaard. Men heeft hierdoor te kampen met dezelfde problemen en belangen. De meeste problemen worden veroorzaakt door het restrictieve Groene Hart beleid.

Voornaamste knelpunten als gevolg van dit beleid liggen op het gebied van infrastructuur en ruimtelijke ordening.

- ❖ Ondernemers in de Krimpenerwaard hebben een aantal gemeenschappelijke belangen. Zo is het in het belang van alle ondernemers dat er gunstige randvoorwaarden worden geschept om goed te kunnen ondernemen. De leefbaarheid en vitaliteit van de Krimpenerwaard zijn hiervoor van groot belang. Het op peil houden van de leefbaarheid en vitaliteit in de Krimpenerwaard vraagt om een regionale aanpak.
- ❖ Geen enkele bedrijfstak in de Krimpenerwaard is dominant, dit noopt ondernemers uit diverse bedrijfstakken tot samenwerking. Alleen door hun krachten te bundelen kunnen de industriële ondernemers een serieuze stem laten horen.

De bestuursleden van de FOK zullen deze gemeenschappelijk factoren moeten blijven communiceren naar hun eigen ondernemerskringen en achterban. Dit betekent ook dat bestuursleden van de federatie soms boven hun eigen bedrijfsbelangen en lokale belangen uit zullen moeten stijgen, omdat binnen de FOK de gemeenschappelijke regionale belangen voorop dienen te staan.

- **Selectieve prikkels**

Om de achterban te mobiliseren en betrokken te houden bij de federatie, zou de FOK meer gebruik moeten maken van selectieve beloningen. Deze beloningen zouden bijvoorbeeld de vorm kunnen hebben van lezingen voor de leden van de FOK en de inzage in onderzoeksresultaten.

- **Communicatie van resultaten**

Om duidelijk te maken dat de FOK wel degelijk wat voor de ondernemers betekent, moet het bestuur de successen die de federatie behaalt communiceren naar de leden en achterban. Aangezien duidelijk aantoonbare successen er vaak niet zijn, moet de FOK de achterban bijbrengen waarom successen niet direct geboekt kunnen worden. De achterban moet inzicht krijgen in de diverse stadia van bepaalde projecten en in welk stadium men zich bevindt. De procedures moeten worden uitgelegd en de inspraakmomenten moeten aangegeven worden. Op deze manier wordt duidelijk waarom feitelijke resultaten uitblijven. Indien er tussenresultaten van bijvoorbeeld inspraakmomenten te melden zijn, moeten deze ook gecommuniceerd worden. De procedures en inspraakmomenten zouden bijvoorbeeld via een website of een nieuwsbrief duidelijk gemaakt kunnen worden.

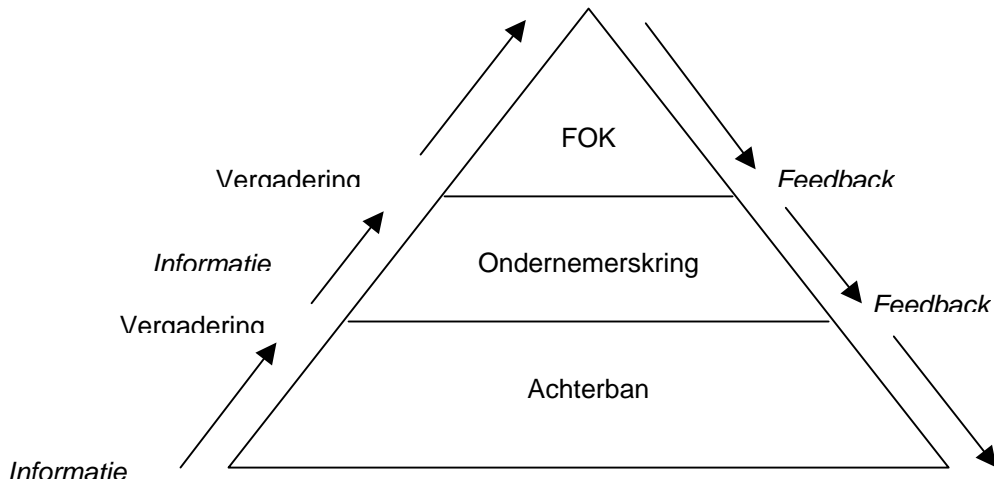
6.2.3 Beleid

- **Beleidsdocument**

Er dient een schriftelijk beleidsdocument te komen die voor leden en achterban in te zien is. De beleidspunten zijn dan voor een ieder helder en hierdoor kunnen de neuzen weer dezelfde kant op komen te staan (voor een voorbeeld van een mogelijk schriftelijk beleidsdocument zie bijlage 2).

- **Gezamenlijke beleidsformulering**

Om draagvlak voor de samenwerking te creëren en te behouden, dient sprake te zijn van gezamenlijke beleidsformulering. Dit kan plaatsvinden door middel van een 'bottum-up' aanpak; alle leden van de FOK dienen in een vroegtijdig stadium betrokken te zijn bij het formuleren van gezamenlijk beleid (zie figuur 12).



Figuur 12 'Bottom-up' aanpak

De 'bottom-up' aanpak zou er als volgt uitzien: ondernemers dragen punten aan bij hun eigen ondernemerskring en de ondernemerskringen baseren hun eigen beleid hierop. De punten die dan voor een regionale aanpak in aanmerking komen, dienen door de FOK te worden opgepikt.

Door deze 'bottom-up' aanpak wordt geen van de ondernemerskringen achteraf geconfronteerd met beleidsplannen die zijn geformuleerd door de trekkers van de samenwerking (momenteel de voorzitter). Deze tijdsintensieve aanpak zal zich later terugbetalen in een grotere betrokkenheid en meer draagvlak voor de federatie.

De FOK heeft al gekozen voor een opzet waarbij iedere ondernemerskring door een bestuurslid, meestal de voorzitter, is vertegenwoordigd in het bestuur van de FOK. De bestuursleden zitten hierdoor dicht wat het vuur wat betreft de beleidsvorming binnen de eigen ondernemerskringen en binnen de FOK. Bij voorkeur zou het bestuur van de FOK dan ook moeten bestaan uit de voorzitters van de afzonderlijke ondernemerskringen. De 'linking-pin' positie van de bestuursleden van de FOK dient beter benut te worden. De 'linking-pin' vormt namelijk een directe lijn tussen lokaal en regionaal –gezamenlijk- beleid. Het voordeel van zo'n directe lijn is dat bij het formuleren van gezamenlijke beleidsdoelen tegenstrijdigheden ten opzichte van lokaal belang in een vroeg stadium kunnen worden gesignaleerd.

Ook is het voor een goede functionering van deze directe lijn van belang dat het bestuur van de federatie regelmatig vergadert. De vergaderdata dienen dan ook ruim van te voren worden vastgesteld, bij voorkeur jaarlijks. Bestuursvergaderingen dienen minimaal vijf maal per jaar plaats te vinden, de ledenvergaderingen minimaal twee maal per jaar en jaarlijks dient de FOK een bijeenkomst te houden voor alle leden en de achterban.

Indien de FOK regelmatig vergadert en er vindt een goede verslaglegging plaats van deze vergaderingen, dan kunnen de in de bestuursvergaderingen besproken onderwerpen in de bestuursvergaderingen van de afzonderlijke ondernemerskringen worden besproken. Niet alleen weten de ondernemerskringen dan wat er speelt op regionaal niveau, ook kunnen standpunten worden ingenomen ten aanzien van bepaalde onderwerpen.

- **Kennis over lokale problematiek**

De bereidheid om in de FOK te blijven samenwerken wordt mede bepaald door kennis over elkaanders problematiek. Inzicht in de vraagstukken van afzonderlijke ondernemerskringen kan leiden tot een positieve verandering in attitude ten opzichte van elkaar. Het is daarom belangrijk dat men voortdurend met kennisoverdracht op

dit punt bezig is. Dit kan bijvoorbeeld doordat de afzonderlijke ondernemerskringen wisselend in de gelegenheid worden gesteld specifieke kansen en bedreigingen voor de ondernemers binnen hun eigen kring aan de orde te stellen. Dit zou kunnen worden gekoppeld aan vergaderingen op wisselende locaties. Voorwaarde voor een voortdurende kennisoverdracht is weer dat er frequent bestuursvergaderingen worden belegd. De actuele onderwerpen binnen de eigen ondernemerskring zouden een vast agendapunt kunnen zijn tijdens de bestuursvergaderingen van de FOK.

- **Enquête achterban**

Door middel van een enquête onder de achterban van de FOK zou de federatie een idee kunnen krijgen over wat er leeft bij de bedrijven. Op deze manier kan duidelijk worden met betrekking tot welke onderwerpen de achterban nader geïnformeerd dient te worden en aan welke onderwerpen de FOK met name aandacht moet besteden.

Indien de FOK een beter inzicht heeft in wat er leeft onder de achterban, kan de federatie meer aandacht besteden aan de lidmaatschapslogica. De federatie kan dan ook schriftelijk trachten vast te leggen welke waarden en belangenpercepties de FOK beoogt te vertegenwoordigen.

Tot slot van deze paragraaf dient opgemerkt te worden dat beleidsformulering alleen daadwerkelijk gezamenlijk plaats kan vinden indien alle bestuursleden van de FOK beseffen dat zij allemaal verantwoordelijk zijn voor het functioneren van de federatie en dus ook voor het aandragen van agendapunten.

6.2.4 Overige interne organisatorische aspecten

- **Taakverdeling**

Er moet een heldere taakverdeling komen tussen de bestuursleden van de FOK. Dit zou kunnen door de diverse aandachtsvelden of issues te verdelen onder de zes bestuursleden. De bestuursleden worden dan zogenaamde portefeuillehouders en dragen de eindverantwoordelijkheid voor hun eigen portefeuille. De portefeuillehouders kunnen gebruik maken van kennis die aanwezig is bij de diverse ondernemers. Tijdens de FOK-vergaderingen dienen de bestuursleden elkaar in te lichten over de ontwikkelingen met betrekking tot het eigen onderwerp.

Mogelijke portefeuilles zouden kunnen zijn: N210, Zuidwestelijke Randweg, Algeracorridor, ROM-K en K5-samenwerking. Maar ook taken zoals de Public Relations en de organisatie van ledenvergaderingen kunnen onderling verdeeld worden.

- **Communicatie**

Tussen voorzitter, bestuursleden en naar ondernemerskringen en achterban dient sprake te zijn van een continue informatiestroom. Het draagvlak voor de samenwerking kan door een goede communicatie immers breed worden gehouden. Bestuursleden van de FOK onderling kunnen het makkelijkst, snelst en goedkoopst communiceren via e-mail. Wel dient het doel van e-mails zoveel mogelijk beperkt te blijven tot informeren. Besluitvorming moet aan vergadermomenten worden voorbehouden.

De achterban kan op de hoogte gehouden worden van de activiteiten van de FOK middels periodieke nieuwsbrieven en een eventuele website. Op zo'n website zou bijvoorbeeld gecommuniceerd kunnen worden wie wat doet binnen de FOK, de agenda en een vergaderschema, hoe de bestuursleden van de ondernemerskringen bereikbaar zijn, wat lidmaatschap bij een ondernemerskring oplevert, welke activiteiten de FOK onderneemt en wat de stand van zaken is, berichten vanuit de diverse gemeenten, berichten van de Kamer van Koophandel en berichten van de afzonderlijke ondernemerskringen.

Om de communicatie binnen de FOK te coördineren zou een professioneel secretaris moeten worden aangesteld. Taken van zo'n secretaris kunnen het

verzorgen van inkomende en uitgaande post zijn, het onderhoud van het ledenbestand, het notuleren van vergaderingen, het verzorgen van uitnodigingen en het in het oog houden van ontwikkelingen waar de federatie zich voor inzet of in kan gaan zetten.

In de communicatie dient de nodige aandacht te worden besteed aan nieuwkomers binnen de organisatie. Dit is belangrijk om het draagvlak te behouden en discontinuïteit te voorkomen. De nodige aandacht moet worden besteed aan nieuwe bestuursleden van de FOK, nieuw aangesloten bedrijven bij de ondernemerskringen en nieuwkomers in het publieke veld.

Nieuwe bestuursleden kunnen zich eenvoudig inlezen indien voldoende documentatie (verslaglegging van vergaderingen) aanwezig is. Nieuw aangesloten bedrijven bij de ondernemerskringen kunnen worden geïnformeerd over de activiteiten van de FOK, bijvoorbeeld door middel van een standaardintroductiebrief en de laatste nieuwsbrief van de FOK. Relevante nieuwkomers in het publieke veld zouden door de FOK benaderd kunnen worden middels een introductiebrief waarin de FOK zich voorstelt.

- **Financiële middelen**

Om alle leden betrokken te houden en de FOK naar een hoger niveau te brengen dienen er extra financiële middelen beschikbaar te zijn. Een eerste manier om dit te bereiken is het verhogen van het contributiegeld. Het contributiegeld zou eventueel ook geheven kunnen worden naar draagvlak: grote bedrijven betalen een hogere contributie dan de kleinere ondernemingen.

Het is echter belangrijk dat de achterban merkt waaraan dit geld besteed wordt. Aangezien extra financiële middelen zouden kunnen worden aangewend voor het aantrekken van een professioneel secretaris en de inzet van communicatiemiddelen, zal de achterban merken dat de communicatie verbetert. Op deze manier krijgt men direct resultaat van de inzet van extra financiële middelen.

Een nadeel van het verhogen van het contributiegeld van de leden, is dat de afhankelijkheidsrelatie tussen de FOK en de ondernemerskringen en achterban verder wordt uitgebouwd. De federatie zou meer autonomie verkrijgen indien zij zelf voor haar financiële middelen zou kunnen zorgen. Inkomsten zouden verkregen kunnen worden door middel van sponsoring. Evenementen, zoals bijvoorbeeld een algemene ledenvergadering, zouden kunnen worden gesponsord door aangesloten bedrijven. Ook communicatiemiddelen, zoals bijvoorbeeld een nieuwsbrief of website, kunnen (deels) worden bekostigd middels advertentieopbrengsten.

- **Informeel en persoonlijke aspecten**

Ontmoetingen in informele sfeer, bijvoorbeeld tijdens borrels of bedrijfsbezoeken, zijn belangrijk. In een informele setting gaat minder dreiging uit richting lokale belangen. Afgevaardigden van de ondernemerskringen kunnen de neiging hebben de belangen van hun eigen lokale achterban voorop te stellen en te willen voorkomen dat zij met negatieve resultaten voor de achterban thuis komen. Als de dreiging richting lokale belangen kleiner is, kan men gemakkelijker tot gezamenlijke beleidsvorming komen.

De bestuursleden moeten bereid zijn tot samenwerking. Deze bereidheid wordt groter indien men vertrouwen in elkaar heeft. Dit vertrouwen kan mede in informele sfeer worden opgebouwd. Bestuursleden moeten ook beseffen dat in een regionale samenwerking zij soms (lokale) pijn moeten nemen ten faveure van de regio. Het is de taak van de voorzitter om het regionale belang voortdurend in het oog te houden en leden bewust te maken van dit belang.

- **Tussentijdse evaluatie**

Omdat de omgeving voortdurend verandert, moet tijdig worden besloten of de samenwerking van de FOK aan vernieuwing toe is. Vernieuwingen in zowel inhoudelijke als organisatorische zin dienen overwogen te worden.

Gestelde doelen en gezamenlijke activiteiten moeten tijdig worden aangepast aan een gewijzigde situatie. Periodieke evaluatie biedt hiertoe de mogelijkheid. Tijdens zo'n evaluatie moet bezien worden of er nieuwe thema's zijn die in gezamenlijkheid moeten worden opgepakt. Anderzijds moet gekeken worden of er thema's zijn die toch te weinig draagvlak blijken te hebben of waar de federatie onvoldoende slaagt in een effectieve invulling. Deze laatste thema's dienen geschrapt te worden. Men moet zich continu afvragen op welke onderwerpen het samenwerkingsverband een meerwaarde heeft.

6.3 Belangenbehartiging

- **Pressie**

De FOK moet door overheden niet als te lastig worden beschouwd, omdat het gevaar bestaat dat de FOK dan als gespreks- en onderhandelingspartner buiten gesloten wordt. Aan de andere kant moet ook niet vergeten worden dat de FOK de afgelopen tien jaar voet aan de grond heeft gekregen, deze positie kan niet zomaar ondermijnd worden. Iets meer pressie van de FOK kan dan ook op zijn plaats zijn. Op het continuüm van affectiviteit van interacties, kan de FOK het zich permitteren op te schuiven richting de antagonistische kant. De FOK heeft een monopoliepositie in het behartigen van belangen van industriële ondernemers, bovendien wordt de FOK door overheden erkend. De FOK kan zich dus best een kleine verschuiving permitteren, om een al te harmonieuze relatie te vermijden.

- **K5**

De FOK dient de ontwikkelingen met betrekking tot de K5-samenwerking op de voet te volgen en zodra mogelijk aan te dringen op een regionale contactfunctionaris, die de ideale gesprekspartner voor de FOK zal zijn. De K5 betreft immers een gelijkwaardige regionaal niveau als de federatie.

- **Tijdige betrokkenheid beleidsvorming overheden**

Tijdige betrokkenheid van de FOK bij de beleidsvorming van overheden zal de slagvaardigheid van de federatie vergroten. Alle ondernemerskringen hebben een vorm van structureel overleg met hun eigen gemeente, op deze manier kunnen de ondernemerskringen trachten in een vroegtijdig stadium betrokken te raken bij het beleid van hun eigen gemeente.

De afzonderlijke ondernemerskringen en de FOK dienen direct te reageren op nieuwe problemen en knelpunten. Ook hierdoor kan men in een eerder stadium betrokken raken bij beleidsvorming van overheden.

Er moet een middenweg worden gevonden tussen de FOK als 'agressieve' organisatie een te 'softe' organisatie. Enerzijds moet de FOK druk uitoefenen op overheden en dus niet te 'soft' zijn, anderzijds moeten de relaties met de overheden goed blijven en kan de FOK dus niet te 'agressief' optreden. Een gevolg van een te 'softe' organisatie kan zijn dat de FOK door overheden wordt betrokken bij beleidsvorming, maar dat men feitelijk geen invloed uitoefent. Een middenweg tussen beide uitersten dient gekozen te worden.

Niet alle gemeenten beschikken over een contactfunctionaris voor bedrijven. De federatie zou er op moeten aandringen dat in alle gemeenten één contactfunctionaris voor bedrijven wordt aangesteld.

6.4 SWOT-matrix FOK

6.4.1 Inleiding

De in paragraaf 4.9 genoemde sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de federatie kunnen nogmaals worden samengevat in onderstaande SWOT-matrix (tabel 2).

	Kansen	Verbreiding inhoud samenwerking	K5 samenwerking	Gemeenten stellen organisatie op prijs	Steun KvK	Aanspreekbaarheid lokaal bestuur	Bedreigingen	FOK als "schijnpartner"	Weinig aandacht voor economisch beleid
Sterkten									
Erkenning door overheden			X3	X4				X5	X6
Omvangrijke achterban		X1							X7
Lidmaatschap Krimpen aan den IJssel									
Goede naam voorzitter									
Lokale binding		X2							
Kenmerken achterban									
Zwakten									
Geen taakverdeling		X8							
Zwakke communicatie		X9							
Ontbreken gezamenlijke beleidsformulering		X10	X12						
Afnemend draagvlak onder leden en achterban									
Kwetsbaarheid									
Weinig financiële middelen									
Heterogene achterban		X11							
Tweeslachtige positie Krimpen aan den IJssel									
Weinig overleg met K5-gemeenten			X13						
Weinig concrete resultaten									

Figuur 13 SWOT-matrix FOK

In deze matrix worden specifieke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen aan elkaar gekoppeld om uiteindelijk te bepalen hoe er mee om kan worden gegaan.

6.4.2 Sterkten en kansen

Bepaalde sterkten en kansen dienen aan elkaar gekoppeld te worden om deze vervolgens uit te buiten, te laten groeien of om in de sterkten en kansen te investeren.

- Ad X1: De omvangrijke en heterogene achterban van de FOK vormt een zeer grote kennisbron. De platformfunctie van de FOK moet daarom meer benut worden.
- Ad X2: Aangezien veel ondernemers een lokale binding hebben met het gebied is ook de maatschappelijke betrokkenheid van de ondernemers groot. Deze betrokkenheid zou kunnen worden benut door ook op maatschappelijk gebied intensiever te gaan samenwerken. Men zou bijvoorbeeld kunnen samenwerken op de gebieden veiligheid, werkgelegenheid, onderwijs en milieu.
- Ad X3: De FOK moet investeren in structureel overleg met K5-gemeenten.
- Ad X4: De FOK moet het feit uitbuiten dat gemeenten blij zijn met een georganiseerd bedrijfsleven en dat gemeenten de FOK ook erkennen als vertegenwoordiger van het bedrijfsleven. De FOK kan hierdoor een vrij sterke positie innemen ten opzichte van overheden. Hierbij hoort ook de nodige uitoefening van druk.

6.4.3 Sterkten en bedreigingen

Sterkten dienen te worden verdedigd. De bedreigingen moet men proberen te compenseren met sterkten.

- Ad X5: De FOK moet voorkomen dat zij door overheden wordt beschouwd als te makkelijke gesprekspartner. De FOK is bekend bij overheden, heeft een goede naam, maar moet voorkomen dat de relaties té vriendschappelijk worden. Het gevaar bestaat namelijk dat de FOK juist als gesprekspartner wordt uitgenodigd door overheden, omdat men weet dat van de FOK toch niets te vrezen valt. De schijn kan naar de buitenwereld gewekt worden dat de ondernemers middels de FOK zijn geraadpleegd en dat bij ondernemers dus draagvlak bestaat voor overheidsbeleid. De FOK moet de nodige druk op overheden blijven uitoefenen. Een middenweg tussen een 'agressieve' organisatie en te 'softe' organisatie is de beste optie.
- Ad X6: De FOK wordt door overheden erkend en kan dus proberen de nodige invloed uit te oefenen op gemeenten om meer aandacht aan hun economische beleid te besteden.
- Ad X7: Het feit dat de FOK beschikt over een aanzienlijke achterban maakt duidelijk dat ondernemers grote belangen hebben op economisch gebied. Het is aan de FOK om dit ook aan de gemeenten duidelijk te maken.

6.4.4 Zwakten en kansen

Zwakten moet men trachten om te buigen tot sterke punten met behulp van de kansen.

- Ad X8, X9 en X10: De kans tot verbreding van de inhoud van de samenwerking kan pas benut worden indien de interne organisatie van de FOK op orde is. De interne organisatie dient daarom de hoogste prioriteit te hebben.
- Ad X11: De heterogene achterban vormt is een bron van kennis en ervaring. De platformfunctie van de FOK zou daarom beter benut moeten worden om deze kennis te kunnen delen.
- Ad X12: Pas als binnen de FOK daadwerkelijk gezamenlijke beleidsformulering plaatsvindt, kan de FOK spreken van een regionaal beleid in het belang van de ondernemers in de Krimpenerwaard. De FOK kan daarom ook pas structureel overleg voeren met de K5, indien de eigen regionale standpunten bekend zijn.
- Ad X13: De K5-samenwerking vindt plaats op hetzelfde regionale niveau als de samenwerking van ondernemers in de FOK. De FOK zou hier gebruik van moeten maken door het organiseren van structureel overleg op dit niveau.

Samenvatting

De Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard (FOK) is een overkoepelende organisatie voor de zes ondernemersverenigingen in de Krimpenerwaard. De aangesloten ondernemersorganisaties zijn georganiseerd per gemeente en behartigen de belangen van industriële ondernemers in de desbetreffende gemeente. De FOK is een overkoepelend orgaan en behartigt de belangen van de industriële ondernemers in de gehele Krimpenerwaard.

De aanleiding van deze scriptie is een drie maanden durende stage voor de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard geweest. Het bestuur van de federatie was sinds enige tijd ontevreden over het functioneren van de organisatie. Het doel van de stage was dan ook het formuleren van aanbevelingen ter verbetering van het functioneren van de FOK. Omdat de scriptie direct voortvloeit uit deze stage, is de vraagstelling van dit document als volgt geformuleerd:

Hoe is de Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard als belangenorganisatie vormgegeven, hoe kan het huidige functioneren van deze organisatie worden verklaard en hoe kan het functioneren worden verbeterd ten einde de belangen van ondernemers in de Krimpenerwaard beter te behartigen?

Met deze scriptie wordt dan ook gepoogd inzicht te verschaffen in het functioneren van de overkoepelende belangenorganisatie voor ondernemers, de FOK, om uiteindelijk tot aanbevelingen te kunnen komen ter verbetering van deze belangenorganisatie. Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden heeft een literatuurstudie plaatsgevonden. Met name literatuur over de relatie tussen politiek en bedrijfsleven en over belangengroeptheorieën komen aan bod. De benodigde empirische informatie is voornamelijk verkregen gedurende de stageperiode door middel van interviews met de zes bestuursleden van de FOK, met ambtenaren van gemeenten in de Krimpenerwaard en met een beleidsmedewerkster van de Kamer van Koophandel. Naast deze interviews is de nodige informatie verkregen door middel van informele gesprekken met diverse bestuursleden van de afzonderlijke ondernemerskringen en door een documentanalyse.

De FOK kan getypeerd worden als koepelorganisatie, 'klassieke belangenorganisatie', categoriale belangenorganisatie en als ledenorganisatie. Door middel van collectieve actie worden deelbelangen, namelijk de belangen van de ondernemers in de Krimpenerwaard, behartigt. Het betreft hier voornamelijk economische belangen.

Binnen de interne organisatie van de FOK spelen een aantal problemen. Eén van deze problemen is dat een heldere taakverdeling tussen de bestuursleden van de federatie ontbreekt. Alle taken berusten momenteel bij de voorzitter. Het gevolg is dat de voorzitter enerzijds overbelast raakt en anderzijds ontstaat er een gebrek aan draagvlak bij de overige bestuursleden en hierdoor ook bij de ondernemerskringen en achterban. Een tweede probleem is dat de communicatie binnen de gehele federatie niet goed verloopt. Er vindt geen continue informatiestroom plaats tussen bestuursleden van de FOK en naar de ondernemerskringen en achterban. Het draagvlak voor het regionale samenwerkingsverband neemt hierdoor bij alle betrokkenen af. Een derde organisatorisch probleem is dat er geen duidelijke beleidsvisie is. Geen van de partijen weet hierdoor precies waar de FOK voor staat. Door een gebrek aan communicatie en betrokkenheid bij het beleid is de achterban nauwelijks op de hoogte van de politieke belangen waar de FOK voor staat. Ondanks de omvangrijke achterban waar de FOK over beschikt is dus geen sprake van een legitimering van de politieke belangen waar de organisatie voor staat.

De relatie die de FOK onderhoudt met overheidsinstanties en politieke gezagsdragers kan worden omschreven als open, harmonieus en gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Men beïnvloedt elkaar wederzijds. Sinds haar oprichting heeft de FOK een reputatie van betrouwbaarheid en geloofwaardigheid opgebouwd.

De goede contacten die de FOK heeft opgebouwd met overheden zorgen er niet per definitie voor dat de FOK ook invloedrijk is. De FOK heeft door de goede contacten op papier weliswaar een invloedrijke positie, maar als er weinig pressie wordt uitgeoefend op overheden, zullen deze niet geneigd zijn de wensen van de FOK in te willigen. De goede contacten en de goede reputatie van de FOK lijken er zelfs toe te leiden dat de federatie niet als bedreigend wordt ervaren door overheden. Men staat op dermate vriendschappelijke voet, dat overheidsinstanties niets van de FOK te vrezen hebben.

De FOK hanteert een actieve strategie in het omgaan met een issue. Hiermee gaat een proactieve strategie samen. De federatie tracht besluitvorming teweeg te brengen en invloed uit te oefenen op de uitkomst én probeert hiermee verandering te brengen in een bestaande situatie. De FOK probeert aan te sturen op overheidsmaatregelen en streeft geen zelfregulering na. Ondanks het feit dat de belangenbehartigingsactiviteiten van de FOK weinig bekendheid genieten bij het grote publiek, komt de aanpak van de federatie toch het dichtst in de buurt van een 'high profile' aanpak. De ondernemers in de Krimpenerwaard die aangesloten zijn bij een ondernemerskring hebben gekozen voor een collectieve politieke beïnvloedingsvariant. De beïnvloedingstechniek die de federatie hanteert is vooral argumentatie door middel van directe informatie. De vorm van de beïnvloedingsacties is legaal, direct, geweldloos en via zowel formele als informele kanalen. De basisdimensies van de beïnvloedingstactieken kunnen dan als volgt worden samengevat: Offensief, formeel en informeel, wettelijk, rechtstreeks, wel en niet openbaar, collectief, politiek, informeren, overleggen, onderhandelen én meebeslissen.

Geconcludeerd kan worden dat de FOK op dit moment ver weg staat van een professionele lobby-organisatie. Ondanks het feit dat de FOK in de toekomst professioneler te werk zal gaan, lijkt het onwaarschijnlijk dat de federatie zal evolueren in een professionele lobby-organisatie. Zoals de situatie nu is, maar ook in de toekomst zal er bij de achterban hoogstwaarschijnlijk weinig draagvlak bestaan voor de oprichting van een professionelere organisatie.

Ter verbetering van het functioneren van de FOK zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze kunnen als volgt worden samengevat:

- Verbreden van de inhoud van de samenwerking;
- Betere benutting van individuele hulpbronnen;
- Toepassen van selectieve prikkels;
- Communicatie van resultaten naar ondernemerskringen en achterban;
- Opstellen van een schriftelijk beleidsdocument;
- Gezamenlijke beleidsformulering door middel van een 'bottom-up' aanpak en door benutting van de 'linking-pin';
- Uitwisseling van kennis over lokale problematiek;
- Heldere taakverdeling;
- Verbeteren van de communicatie;
- Tussentijdse evaluatie;
- Meer pressie richting overheidsinstanties en politieke gezagsdragers;
- Tijdige betrokkenheid bij beleidsvorming overheden.

Literatuurlijst

Ball, A.R. & Miljard, F. (1986). Pressure and politics in industrial societies: a comparative introduction. London: McMillan.

Buchholz, R.A. c.s. (1994). Management response to public issues: concepts and cases in strategy formulation. (3e ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ECORYS-Kolpron. (2004). Een kans voor balans. Economische visie voor de K5 gemeenten in de gemeenten in de Krimpenerwaard. Rotterdam: ECORYS-Kolpron.

Hayes, M.T. (1986). The new group universe. In A.J. Cigler & B.A. Loomis (Reds.), Interest group politics (2e ed.) (pp. 133-145). Washington D.C.: CQ Press.

Hieselaar, A.G. (1990). Ondernemingslobby in de praktijk. In W.J. Bennis, P.M.J. Pauw, M.P.C.M van Schendelen (Reds.), Lobbyen: hoe werk 't? (pp. 84-94). Den Haag: SDU.

Huberts, L.W. (1988). De politieke invloed van protest en pressie. Besluitvormingsprocessen over rijkswegen. Leiden: DSWO Press.

Kamer van Koophandel Rotterdam. Zuidwestelijke Randweg Gouda. De ontbrekende schakel. Adviesgroep voor Verkeer en Vervoer.

Lindblom, CH. E. (1988). Democracy and market system. Oxford:Oxford U.P.

Louwerse, J. (1988). De lobby in het public affairs beleid van ondernemingen. Rotterdam: Erasmus Universiteit, vakgroep Politicologie.

Mény, Y. & Knapp, A. (1998). Government and politics in Western Europe: Britain, France, Italy, Germany. (3e ed.). Oxford: Oxford University Press.

Noort, W.J. van. (1987). Actievoeren: strategieën en tactieken. In W.J. van Noort, L.W. Huberts & L. Rademaker (Reds.), Protest en pressie: een systematische analyse van collectieve actie. (pp. 91-105). Assen: Van Gorcum.

Offe, C. (1984). Contradictions of the welfare state. London: Hutchinson.

Olson, M. (1965). The logic of collective action: public goods and the theory of groups. Cambridge: Harvard University Press.

Pijenburg, A.A.G. (1994). Collectieve belangenbehartiging door bedrijven. In M.P.C.M. van Schendelen (Red.), Politiek en bedrijfsleven (pp. 165-187). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Pijenburg, A.A.G. (1994). Omgang van bedrijven met politiek: basiselementen. In M.P.C.M. van Schendelen (Red.), Politiek en bedrijfsleven (pp. 143-164). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Poppel, A., Hamdi, A. & Timmermans, H. (februari 2003). Naar een ROM-K voor de Krimpenerwaard. Een notitie ten behoeve van de colleges van Burgemeesters en Wethouders van de K5 gemeenten in de Krimpenerwaard.

Roberts, G.K. & Lovelock, J. (1988). Western European politics today. Manchester: Manchester University Press.

Rozendaal, J.N. (2002). Tussen rivaliteit en samenwerking. Een evaluatie vanuit ketenperspectief. Provincie Zuid-Holland, Afdeling Gebiedsprogramma's. Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Landgebruiksplanning.

Schendelen, M.P.C.M. van. (1988). De markt van politiek en bedrijfsleven: Den Haag verklaard voor ondernemers: de politieke omgeving van het bedrijfsleven. Deventer: Kluwer.

Schendelen, M.P.C.M. van. (1994). Het veld van politiek en bedrijfsleven. In M.P.C.M. van Schendelen (Red.), Politiek en bedrijfsleven (pp. 3-21). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Schendelen, M.P.C.M. van. (1994). Verscheidenheid van relaties. In M.P.C.M. van Schendelen (Red.), Politiek en bedrijfsleven (pp. 58-76). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Schendelen, M.P.C.M. van. (1998). Lobbyen in Nederland: professie en profijt. Den Haag: SDU.

Schendelen, M.P.C.M. van. (2002). Machiavelli in Brussels: the art of lobbying the EU. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Schlozman, K.L. & Tierney, J.T. (1986). Organized interests and American democracy. New York: Harper and Row.

Schmitter, P.C. & Streeck, W. (1981). The organization of business interests: a research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Smith, G. (1989). Politics in Western Europe: a comparative analysis. (5e ed.). Aldershot: Gower.

Bureau Bartels B.V.. (2004). Succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking op economisch gebied. Handreiking voor lokale bestuurders. Den Haag: VNG.

Vroom, B. de & Waarden, B.F. (1984). Ondernemersorganisaties als machtsmiddel. Economisch-statistische Berichten (EBS). 69.

Vroom, B. de. (1990). Verenigde fabrikanten: ondernemingen van voedings- en geneesmiddelenindustrie tussen achterban en overheid. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Weerman, E. & Van Veen, P.C., divers. (februari 2003). Zuidwestelijke Randweg Gouda. Aanvulling Milieueffectrapportage. Grontmij.

Wilson, J.Q. (1973). Political organizations. New York: Basic Books.

Wit, J.P. de, Kreffer-Romijn, A., Martens, M. & Temur, I. (mei 2002). Vitale ruimte. Sociale leefbaarheid in de Krimpenerwaard. Concept. Tympaan Instituut en PJ Partners.

Internetsites:

www.vno-ncw.nl

www.avbb.nl

www.thuiszorg.nl

www.bna.nl

www.fnv.nl

www.consumentenbond.nl

www.greenpeace.nl

www.vng.nl

www.kvk.nl

www.n210.nl

BIJLAGE 1a SWOT-ANALYSE BEDRIJFLEVEN KRIMPENERWAARD

Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
Grote bijdrage aan regionale economie	Relatief eenzijdige productiestructuur	Ligging nabij grootschalige afzetmarkten	Doorzettend negatief migratiesaldo bedrijven
Relatief sterke economische groei	Beperkte zakelijke en niet-commerciële dienstverlening	Bestaande intergemeentelijke samenwerking K5	Toename uitgaande pendel
Hoge kwaliteit ondernemerschap	Relatief laag aantal banen in verhouding tot beroepsbevolking	Plannen voor sub-regionaal bedrijventerrein	Functies water, natuur en wonen verdringen werken
Relatief sterke groei arbeidsvolume	Relatief weinig werk voor hoger opgeleiden	Aantrekkelijk woon- en werkmilieu	Onvoldoende ruimte voor groei bedrijven
Regionale samenwerking FOK	Gebrek aan laad- en losplaatsen	Hoge arbeidsmoraal beroepsbevolking	Veroudering bedrijventerreinen
Lokale binding		Aanwezigheid vaarwater	Afnemend voorzieningenniveau en economische vitaliteit
Relatief schone bedrijven		Ontwikkeling technische mogelijkheden meervoudig en intensief ruimtegebruik	Doorgaande vergrijzing en ontgroening
Sterke dynamiek in bestaande bedrijvigheid		Gunstig regionaal vestigingsklimaat	Instream personen die buiten Krimpenerwaard werken
Sterke industriële, vervoer- en bouwsector		Plannen voor provincie voor N210	Uitgroei grootschalige bedrijven
Relatief veel werk voor laaggeschoolden (sluit aan op arbeidsmarkt)		Plannen van provincie voor ZWR	Stagnatie bedrijfsontwikkeling door restrictief beleid
Relatief lage werkloosheid			Matige ontsluiting
			Conflicterende belangen wat betreft economische ontwikkeling en het behoud van landschappelijke en natuurlijke kwaliteiten van het gebied

BIJLAGE 1b SWOT-MATRIX BEDRIJFSLEVEN KRIMPENERWAARD

	Kansen	Intergemeentelijke samenwerking K5	Plannen provincie voor N210	Plannen provincie voor ZWR	Gunstig regionaal vestigingsklimaat	Aantrekkelijk woon- en werkmilieu	Aanwezigheid vaarwater	Bedreigingen	Onvoldoende ruimte voor groei bedrijven	Veroudering bedrijventerreinen	Toename uitgaande pendel	Matige ontsluiting
Sterkten												
Regionale samenwerking FOK		X1	X2	X3								
Grote bijdrage aan regionale economie									X9	X11		
Relatief sterke economische groei									X10	X12		
Zwakten												
Relatief eenzijdige productiestructuur					X4	X6			X13	X15		
Beperkte zakelijke en niet-commerciële dienstverlening					X5	X7			X14	X16		
Gebrek aan laad- en losplaatsen aan vaarwater							X8					
Relatief laag aantal banen in verhouding tot beroepsbevolking											X17	
Relatief weinig werk voor hoogopgeleiden											X18	

Strategie sterkten + kansen: investeren, uitbuiten en groeien

- Ad X1: Er moet geïnvesteerd worden in meer overleg tussen de beide samenwerkingsverbanden.
- Ad X2 en X3: De bedrijven gezamenlijk moeten de ontwikkelingen op de voet blijven volgen en de nodige druk uitoefenen op overheden voor de daadwerkelijke realisatie.

→ Strategie: intensiever overleg met K5 en druk uitoefenen op overheden om te zorgen voor daadwerkelijke infrastructurele verbeteringen.

Strategie zwakten + kansen: beslissen, verbeteren, ombuigen tot sterke punten

- Ad X4 en X5: Bedrijven uit de dienstverlenende sector kunnen aangetrokken worden door het gunstige ondernemersklimaat.
- Ad X6 en X7: Startende dienstverlenende bedrijven kunnen aangetrokken worden door het gunstige woon- en werkklimaat.

Bijlagen

- Ad X8: Door de aanleg van extra laad- en losplaatsen kan het aanwezige vaarwater worden benut voor transport, recreatie en toerisme.

→ Strategie: deze zwakke punten kunnen, mits aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan, gecompenseerd worden door kansen in de omgeving.

Strategie sterkten + bedreigingen: verdedigen en compenseren met sterkte

- Ad X9 en X10: Onvoldoende ruimte voor groei bedrijven is een directe bedreiging voor de economische groei. Ondernemers moeten zich hard maken voor voldoende mogelijkheden voor groei van bedrijven.
- Ad X11 en X12: Veroudering van bedrijventerreinen is ook bedreigend voor de economische groei. Ondernemers moeten pleiten voor revitalisering van bestaande bedrijventerreinen.

→ Strategie: bij overheid pleiten voor extra bedrijventerrein (ROM-K) en voor revitalisering bedrijventerreinen.

Strategie zwakten + bedreigingen: beheersen, vermijden, terugtrekken of samenwerking zoeken

- Ad X13 en X14: Onvoldoende bedrijventerrein leidt ertoe dat nieuwe bedrijven zich moeilijk kunnen vestigen in de Krimpenerwaard.
- Ad X15 en X16: Door verouderde bedrijventerreinen is het voor nieuwkomers in de dienstverlenende sector niet aantrekkelijk zich te vestigen in de Krimpenerwaard.
- X17: Uitgaande pendel kan beperkter worden, indien aantal banen in Krimpenerwaard stijgt.
- X18: Uitgaande pendel kan beperkter worden, indien meer banen voor hoogopgeleiden beschikbaar zijn.

BIJLAGE 2 VOORBEELD BELEIDSPLAN FOK

(gebaseerd op 'Goed georganiseerd. Tips voor ondernemende verenigingen' van KvK)

1. Inleiding

1.1 Een federatie van ondernemerskringen

In december 1995 is het initiatief genomen tot oprichting van een federatie van de ondernemerskringen in de Krimpenerwaard: de Federatie van Ondernemerskringen in de Krimpenerwaard (FOK). Deze federatie is er voor alle ondernemerskringen in de Krimpenerwaard, inclusief de Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel. De afzonderlijke ondernemerskringen bestaan uit industriële ondernemers georganiseerd per gemeente. De kringen waar de federatie uit bestaat zijn de Ondernemerskring Bergambacht, Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel (OKK), Ondernemerskring Nederlek (OKN), Ondernemerskring Ouderkerk aan den IJssel (OKO), Ondernemerskring Schoonhoven en Industriegroep Vlist (IGV).

Om de belangenbehartigingstaak zo optimaal mogelijk te vervullen, wordt de federatie ondersteund door de Kamer van Koophandel Midden-Holland.

1.2 De betekenis van de industriële ondernemers in de Krimpenerwaard

De vestiging van industriële ondernemers in de Krimpenerwaard is voor de economie in het gebied van grote betekenis. De bedrijven dragen bij aan het inkomen en aan de werkgelegenheid in dit gebied. Ook voor de gemeenten in de Krimpenerwaard zijn de ondernemers belangrijk. Het is dan ook wenselijk, dat door de gemeenten een beleid wordt gevoerd, dat mede is afgestemd op de wensen en behoeften van de ondernemers. Daarvoor is het van belang dat er een structureel overleg plaatsvindt tussen de gemeenten in de Krimpenerwaard en de FOK en dat de gemeenten hun beleidsvoornemens toetsen op de effecten voor de ondernemers.

1.3 Een bundeling van krachten noodzakelijk

De behoefte aan een representatieve belangenbehartiging van alle ondernemers in de Krimpenerwaard bestaat zowel bij de ondernemers als bij de overheden. Decentralisatie heeft tot gevolg dat de gemeenten steeds meer bevoegdheden krijgen toebedeeld en van hieruit veelvuldig beslissingen dienen te nemen die het ondernemersbelang direct en indirect raken. Deze decentralisatie van rijkstaken mag niet leiden tot een regionale lastenstijging. Daarnaast dwingt voortschrijdende deregulering zowel gemeenten als ondernemers tot veelvuldiger en opener contacten. Deregulering biedt de gemeente de mogelijkheid het ondernemen in de Krimpenerwaard zoveel mogelijk te stimuleren en zoveel mogelijk ballast voor ondernemers weg te halen. Minder regels moeten leiden tot minder uitvoeringskosten voor de gemeenten en dus lagere overheden.

1.4 Doelstelling

De FOK kiest nadrukkelijk voor een gestructureerd en specifiek beleid en beleidsbepalende invloed in zowel het gemeentelijke als bovengemeentelijke circuit. Mede langs deze weg wil de vereniging haar doelstelling bereiken. Die doelstelling kan als volgt worden omschreven: het behartigen van materiële en immateriële belangen van alle industriële ondernemers in de Krimpenerwaard.

2. Beleidsterreinen

1.1 Inleiding

De FOK wil een belangrijke bijdrage leveren aan de totstandkoming en uitwerking van economisch beleid voor de Krimpenerwaard. Daarnaast wil de FOK betrokken worden bij

Bijlagen

bovengemeentelijke aangelegenheden, die van invloed zijn op het ondernemersklimaat in de Krimpenerwaard. De federatie is zich er van bewust dat niet alle zaken tegelijkertijd kunnen worden aangepakt. Er zullen prioriteiten dienen te worden gesteld, die mede zullen worden bepaald door het politiek-maatschappelijk krachtenveld, waarbinnen de vereniging opereert. Het onderhavige bedrijfsplan dient dan ook vooral te worden gezien als een overzicht van diverse terreinen, waarop de vereniging de belangen van de ondernemers in de Krimpenerwaard de komende jaren wenst te behartigen.

1.2 Ondernemersnetwerk en belangenbehartiging

De federatie vindt het van groot belang dat er een ondernemersnetwerk tot stand komt. Een dergelijk netwerk kan een belangrijk instrument vormen met betrekking tot de belangenbehartiging van de leden. De leden worden in staat gesteld zakelijke contacten te leggen of te intensiveren.

Daarnaast dient aandacht te worden besteed aan het tot stand brengen en onderhouden van contacten met de gemeenten en andere overheden en organisaties. Een regelmatig overleg met deze vertegenwoordigers alsmede de organisatie van bijeenkomsten kan een belangrijke bijdrage leveren aan deze netwerkvorming.

2.3 Infrastructuur en bereikbaarheid

De ondernemers in de Krimpenerwaard hebben een direct belang bij een adequate infrastructuur. Het bedrijfsleven kan pas naar behoren functioneren en een optimale bijdrage leveren aan de economische groei, indien de infrastructuur aan redelijk te stellen eisen voldoet. Deze voorwaarde geldt voor alle branches, al zullen er natuurlijk accentverschillen zijn. In het algemeen geldt, dat ongeacht de vestigingsplaats en de omvang van de onderneming, de bereikbaarheid en toegankelijkheid voor leveranciers, afnemers, consumenten en medewerkers primaire bestaansvoorwaarden voor de onderneming vormen. In dit verband achten wij het van belang dat de bereikbaarheid van bedrijven voor zakelijk, goederen- en consumptief verkeer wordt gewaarborgd.

De FOK zal de ontwikkeling op het gebied van infrastructuur in de Krimpenerwaard dan ook op de voet volgen en indien nodig de stem van de ondernemers laten horen. De FOK zal zich voornamelijk inzetten voor:

- Snelle realisatie van de Zuidwestelijke Randweg Gouda
- Vernieuwing en instandhouding van de N210
- Verbetering van de ontsluiting op de Algeracorridor.

De FOK is van mening dat de overheden primair verantwoordelijk zijn voor een goede infrastructuur en dat maatregelen op het gebied van verkeer en vervoer niet mogen leiden tot een onverantwoorde stijging van de bedrijfskosten. Mede gezien het feit dat de ondernemers verreweg het grootste deel van de economische bedrijvigheid voor hun rekening nemen en verantwoordelijk zijn voor een aanzienlijk deel van de werkgelegenheid achten de federatie deze laatste eis gerechtvaardigd. De gemeenten dienen dan ook in hun beoordeling van bovenlokale plannen op dit terrein de belangen van de ondernemers nadrukkelijk te laten meewegen.

1.3 Ruimtelijke ordening

Het overheidsbeleid inzake ruimtelijke ordening is van grote invloed op het economische klimaat in de Krimpenerwaard. Ook op dit terrein volgt de FOK de ontwikkelingen op de voet en laat waar nodig haar stem horen.

Door het restrictief ruimtelijk beleid in de Krimpenerwaard heeft het bedrijfsleven te maken met een aantal knelpunten op het gebied van ruimtelijke ordening. Zo zijn de doorgroeimogelijkheden van lokale bedrijven zeer beperkt, is er een tekort aan

Bijlagen

uitbreidingsmogelijkheden op locatie, zijn er te weinig verplaatsingsmogelijkheden naar elders in de kernen of regio en is een aantal bedrijven niet op de juiste plaats gevestigd in verband met schaal en overlast. Deze knelpunten vormen serieuze bedreigingen voor de vitaliteit van het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard en daarmee ook voor de leefbaarheid in het gebied.

Wanneer niet wordt ingegrepen, kan dit leiden tot een verdere veroudering van de productiestructuur, een productiestructuur zonder toekomst, verhuizing van bedrijven naar buiten het gebied, sluiting van bedrijven, afname van de werkgelegenheid, afkalving van de vitaliteit en leefbaarheid en een aantasting van het economisch draagvlak en het voorzieningenniveau in de Krimpenerwaard. Om deze problemen het hoofd te bieden zien de K5-gemeenten en de FOK oprichting van een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Krimpenerwaard als instrument.

1.4 K5-samenwerking

Voor het bedrijfsleven in de Krimpenerwaard is het van belang dat de gemeenten sterk en daadkrachtig zijn. De FOK pleit daarom ook voor een sterke, bestuurskrachtige overheid in de Krimpenerwaard. De afzonderlijke gemeenten beschikken over te weinig bestuurskracht door een gebrek aan ambtelijke capaciteit. Aangezien de ondernemers in de Krimpenerwaard weinig of geen voordelen ervaren van de huidige K5-samenwerking op operationeel gebied, pleit de FOK voor een gemeentelijke herindeling naar één gemeente Krimpenerwaard.

Geïnterviewden

Dhr. A. Pluut. Voorzitter Federatie van Ondernemersorganisaties in de Krimpenerwaard.

Dhr. J. de Bruijne. Voorzitter Ondernemerskring Nederlek.

Dhr. J. Verdoold. Voorzitter Ondernemerskring Krimpen aan den IJssel.

Dhr. A. Schakel. Voorzitter Ondernemerskring Schoonhoven.

Dhr. E. Breedveld. Aftredend voorzitter Ondernemerskring Bergambacht.

Dhr. P. Sterk. Bestuurslid Industriegroep Vlist.

Dhr. J. Meeder. Voorzitter Ondernemerskring Schoonhoven.

Dhr. Hoftijzer. Beleidsambtenaar o.a. Economische Zaken, gemeente Nederlek.

Dhr. H. Verweij. Teamleider Ruimtelijke Ordening & Civiele Techniek, gemeente Vlist.

Mevr. K. van Houwelingen. Bedrijfsfunctionaris, gemeente Schoonhoven.

Dhr. J. Bosch. Hoofd VROM en Economische Zaken, gemeente Bergambacht.

Mevr. I. Stiemsma. Senior beleidsadviseur Economische Stimulering. Kamer van Koophandel.