

# Regiostimulering 2.0

*Een onderzoek naar het benutten van de kracht van stakeholders op strategisch, tactisch en operationeel niveau.*

**Scriptie Jan Willem Schuurman**

Master Bestuurskunde, specialisatie Beleid en Politiek

Erasmus Universiteit Rotterdam

September 2008

Begeleiders:

Drs. Diederik Mohr (Kamer van Koophandel Rotterdam)

Prof. Dr. Marcel Thaens (Erasmus Universiteit Rotterdam)



## Voorwoord

*Twee dingen vraag ik u, gun me ze zolang ik leef. Houdt me ver van leugen en bedrog. Maak me niet arm, maar ook niet rijk, voed me slechts met wat ik nodig heb!*

(Spreuken 30 vers 7 en 8, de Bijbel)

Deze scriptie markeert de overgang van het studentenleven naar het werkzame leven. De Bijbeltekst waarmee ik dit voorwoord open is dan ook een gebed op dit kruispunt van mijn leven. Een gebed of God, Hij die mijn leven heeft gered en er iedere dag weer richting aan geeft, mij dicht bij Hem wil houden. Een gebed of Hij mij steeds weer wil geven wat ik nodig heb om de talenten die ik van Hem gekregen heb te gebruiken.

In de afgelopen zes jaar heb ik vanuit die kracht met veel plezier mogen verdiepen in zowel bedrijfskunde als bestuurskunde. Deze periode is nu op een prachtige manier afgesloten met een onderzoeksstage bij de Kamer van Koophandel in Rotterdam.

Dat is niet alleen omdat ik daardoor gewend ben geraakt aan mijn nieuwe levenspatroon voor de komende jaren. Het was vooral perfect omdat ik mij in de afgelopen jaren steeds meer ben gaan interesseren voor de wisselwerking tussen overheid en bedrijfsleven, een gebied waar juist de directie Regiostimulering actief is.

In een open omgeving, zowel letterlijk als figuurlijk, mocht ik zes maanden met veel plezier mijn onderzoek uitvoeren. In die zes maanden heb ik zowel formeel als informeel met veel van de collega's van gedachten kunnen wisselen over de mogelijkheden en onmogelijkheden van digitale samenwerking met ondernemers en (andere) samenwerkingspartners.

Centraal thema in dit onderzoek is samenwerking. Met doelgroepen, met kennis- en samenwerkingspartners. De kracht benutten die in de samenleving verborgen ligt. Dit is een actueel thema, zoals ook het gebruik van webtoepassingen vanuit de wetenschap steeds meer aandacht krijgt.

In de dagelijkse praktijk heb ik precies hetzelfde beeld gezien. Door diverse kamers is, onafhankelijk van elkaar, het afgelopen half jaar geëxperimenteerd met webtoepassingen. Terwijl ik bezig was met mijn onderzoek zag in Noord Nederland KvK netwerk het licht, zo'n groot succes dat het per 1 januari overgenomen wordt op de landelijke website. In Oost Nederland wordt hard gewerkt aan het weergeven van het Handelsregister door middel van Google Maps. Deze applicatie kan bovendien bijna oneindig worden uitgebreid met bijvoorbeeld evenementen of projecten.

Met de resultaten van dit onderzoek worden ook aan Kamer van Koophandel Rotterdam handvaten gegeven om samenwerking met en communicatie naar de doelgroep vorm te geven. Naast mijn collega's wil ik in het bijzonder Diederik Mohr bedanken voor zijn begeleiding en feedback, niet alleen inhoudelijk maar ook persoonlijk. Ook Marcel Thaens, begeleider vanuit de opleiding Bestuurskunde op Erasmus, komt deze eer toe. Vanuit zijn inhoudelijke expertise kon hij veel waardevolle tips geven om mijn scriptie te maken tot wat het nu is. Tot slot ook Rebecca Moody, die als onafhankelijke tweede meelezer op het laatste moment waardevolle tips had om inhoudelijk de puntjes op de i te zetten.



## Managementsamenvatting

In het jaarplan ES 2008 is een uitspraak te lezen van de staatsecretaris van Economische Zaken. Hij zegt dat de Kamer van Koophandel in de komende jaren nog meer haar meerwaarde moet bewijzen. Dit treft vooral directie Regiostimulering aangezien ondernemers over het algemeen zeer tevreden zijn over de directies Handelsregister en Bedrijfsvoorlichting. Regiostimulering is voor hen de onbekende derde.

RS is niet de enige organisatie in het Openbaar Bestuur die onder druk staat. In het algemeen worden in de afgelopen jaren veel vragen gesteld over het functioneren van veel publieke organisaties. Een toenemende complexiteit van de problematiek, beperkte efficiency in de uitvoering van beleid en de emancipatie van de samenleving vragen om een andere manier van organiseren. Netwerksturing wordt over het algemeen gezien als een belangrijk antwoord op deze ontwikkeling.

De kern van netwerksturing is dat de overheid intensief samenwerkt met maatschappelijke partners, zonder hen haar wil op te leggen. De overheid maakt zo gebruik van de kracht die in de samenleving verborgen ligt.

De filosofie Web 2.0 gaat ook uit van de kracht van netwerken, met dat verschil dat daarbij nog veel meer initiatief bij de doelgroep wordt gelegd. Er is geen sturende partij, maar de uitkomst en procedures worden vastgesteld door de gebruikers zelf. Samengevat heeft Web 2.0 de volgende kenmerken

1. Er worden virtuele gemeenschappen gevormd
2. De gebruikers participeren actief
3. De gebruikers zijn autonoom
4. Verantwoordelijkheden worden gedelegeerd
5. Meerwaarde wordt individueel gecreëerd.

Web 2.0 gaat dus uit van actieve gebruikers die zelf veel verantwoordelijkheid nemen en de mogelijkheid hebben om toepassingen voor henzelf op maat te maken. Het individu staat centraal.

Als instrument wordt Web 2.0 al bij veel organisaties gebruikt voor de communicatie met en naar doelgroepen. Door middel van YouTube kunnen klanten bijvoorbeeld reageren op filmpjes van een organisatie en via een wiki kunnen ze meewerken aan handleidingen voor producten of elkaar onderling de antwoorden op vragen geven. Voor toepassing van Web 2.0 binnen organisaties is een open cultuur nodig.

Juist daar wringt voor veel overheidsorganisaties de schoen. Ze zijn veelal bureaucratisch van aard, wat betekent dat er een strakke functiescheiding en taakscheiding is. Dit belemmert medewerkers om spontaan op projectbasis georganiseerd te raken of veel vrijheid te nemen bij het maken en uitvoeren van beleid. De autonomie voor medewerkers moet vaak wijken voor de eenheid in de externe communicatie van organisatie.

Een online netwerk en een wiki zijn juist daar geschikt waar medewerkers veel vrijheid krijgen om op basis van vastgestelde doelen projecten te initiëren en partijen samen te brengen. Ook blijken burgers vaak ook niet bereid om een actieve bijdrage te leveren en verwachten ze van de overheid niet meer dan goede dienstverlening. Een derde punt is de beperkte kennis van de doelgroep op het gebied van ICT. Veel mensen hebben internet, maar weinig weten daar ook echt strategisch gebruik van te maken.

Dit leidt tot de vraag hoe overheidsorganisaties de kracht van Web 2.0, in het licht van sturing binnen netwerken, kunnen uitbuiten. De gevolgen voor de overheid en meer specifiek RS kunnen worden samengevat op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

Op strategisch niveau gaat het voornamelijk om het organiseren van mensen en middelen rondom doelen, in plaats van een vaste structuur. Naast medewerkers moeten ook externe partijen betrokken worden in projectteams. Er worden veel verantwoordelijkheden gedelegeerd naar de medewerkers. Van het laatste is bij RS al sprake. Tegelijk kan de koppeling tussen de directies Bedrijfsvoorlichting en Regiostimulering nog veel sterker worden gemaakt. Nu werkt Bedrijfsvoorlichting grotendeels op basis van een landelijke agenda, terwijl Regiostimulering op basis van een regionale agenda werkt. Er is ook geen voorlichting over en aan ondernemersverbanden. Punt van aandacht is de reactieve rol van veel ondernemers die lid zijn van het Algemeen Bestuur, kringen en commissies. Vaak beoordelen ze plannen alleen en zien ze geen proactieve rol voor zichzelf.

Tactisch staat het sturen van doelgroepen centraal. Sturen kan de overheid door onder meer de kenmerken van het netwerk te beïnvloeden en de doelen te stellen. In de uitvoering heeft ze een beperkte rol, behalve als dat echt nodig is om voortgang veilig te stellen. Voor RS staat het sturen of beïnvloeden van (lokale) overheden centraal. Ze kan dit onder meer vormgeven door de kenmerken van het netwerk op lokaal niveau te beïnvloeden. Concreet betekent dit dat de positie van verenigingen ten opzichte van overheden versterkt moet worden door een betere organisatie van ondernemers. Daarnaast zal RS, meer dan nu het geval is, veel projecten moeten initiëren en partners samen moeten brengen op basis van haar doelen. In de uitvoering is de rol vervolgens beperkt. Wel moet daar actief beleidsadvies gegeven worden op de thema's die voor de ondernemers belangrijk zijn.

Tot slot volgt op operationeel niveau het instrumentarium dat daarvoor gebruikt moet worden. In eerste instantie moet de doelgroep klaar zijn of worden gestoomd voor het gebruik van ICT in het eigen belang. Voor ondernemers geldt dat ze terughoudend zijn bij het toepassen van ICT en emancipatie op dat vlak nodig is. Gezien de reputatie van dienstverlener en de beperkte kennis van ICT biedt een wiki voor RS alleen intern mogelijkheden.

Daarnaast zien de ondernemers de Kamer voorlopig voornamelijk als kennispartner en dienstverlener. De reputatie van RS staat actieve samenwerking in de weg. Extern is een virtuele gemeenschap, zoals deze momenteel wordt ontwikkeld door Kamer van Koophandel Nederland, een goede mogelijkheid om ondernemers te bewegen zelf meer verantwoordelijkheden te nemen op het gebied van regiostimulering. De gemeenschap kan worden gebruikt als vraagbaak voor ondernemers en tegelijk om antwoorden te krijgen van andere ondernemers.

Daarbij moet de informatie die wordt aangeboden steeds zo compleet mogelijk zijn. Om verenigingen in hun externe communicatie te versterken en zo veel mogelijk relevant nieuws aan te bieden is samenwerking tussen RS en verenigingen belangrijk. Dat krijgt vorm door nieuws en evenementen op te slaan in een gezamenlijke database en zo op meerdere websites weer te geven. Of de ondernemer de website van de Kamer of van zijn of haar vereniging bezoekt maakt dan niet uit: in beide gevallen krijgen ze al het nieuws dat relevant is voorgeschiedeld.

Om te voorkomen dat ze geen overvloed aan informatie te zien krijgen moeten ze echter wel de mogelijkheid hebben om de website te personaliseren. Dat kan door middel van *tags* (labels). Aan alle berichten op de website kunnen door RS of gebruikers labels worden geplakt die kort weergeven wat de inhoud is. Gebruikers kunnen vervolgens aangeven welke labels voor hen belangrijk zijn. Daardoor worden alleen berichten getoond met die labels en wordt het overige nieuws dus gefilterd. Alle informatie is op deze manier maximaal relevant.

Tussen het strategische, tactische en operationele niveau is een belangrijke verbinding, ook wanneer het gaat om de inzet van Web 2.0. Voor organisaties is het eerst belangrijk dat zowel de structuur als de cultuur klaar zijn voor deze andere manier van organiseren. Vervolgens is ook de omgeving, op tactisch niveau, een aandachtspunt. Actieve samenwerking met doelgroepen vereist dat de doelgroep enerzijds verwacht betrokken te worden en daar anderzijds ook de competenties voor heeft. Van daaruit kan een organisatie beginnen met het ontwikkelen van een instrumentarium.

Daarbij vullen online en offline instrumenten elkaar steeds aan. Het is bijvoorbeeld goed voor te stellen dat een organisatie gaat werken in de gedachte van Web 2.0 zonder daar daawerkelijk online instrumenten voor te gebruiken. Ze zouden dan wel een belangrijk aantal voordelen van online communicatie onbenut laten. Voorbeelden zijn het zichtbaar maken van het netwerk door middel van profielen en het samenwerken aan inhoudelijke voorstellen door middel van een wiki. De inzet van een aantal van deze instrumenten hoeft echter niet te betekenen dat de organisatie alleen nog maar digitale instrumenten gebruikt. Om na het selecteren van de partners vertrouwen op te bouwen is een fysieke bijeenkomst beter dan een online ontmoeting. Online en offline instrumenten zijn in belangrijke mate complementair. Op basis van de staat van de samenwerking moet gekeken worden welke instrument het beste past bij het doel van die specifieke fase.

Samengevat biedt Web 2.0 een aantal goede mogelijkheden om meerwaarde te bewijzen aan ondernemers en daarmee ook aan de politiek. Ondernemers krijgen meer eigen verantwoordelijkheid, maar worden daarbij actief ondersteund wanneer ze dat nodig hebben. Er worden concrete doelen gesteld in het collectieve belang van ondernemers. Rond deze doelen wordt een veelvoud van projecten geïnitieerd. De kwaliteit van de uitvoering wordt door RS zo groot mogelijk gemaakt doordat ze de samenwerking door middel van een online en offline instrumentarium faciliteert.





## **INHOUDSOPGAVE**

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>VOORWOORD .....</b>                                                  | <b>I</b>   |
| <b>MANAGEMENTSAMENVATTING .....</b>                                     | <b>III</b> |
| <b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING .....</b>                                     | <b>2</b>   |
| 1.1 Hoofd- en deelvragen .....                                          | 3          |
| 1.1.1 Hoofdvraag .....                                                  | 3          |
| 1.1.2 Deelvragen .....                                                  | 3          |
| 1.2 Leeswijzer .....                                                    | 4          |
| <b>HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODE.....</b>                              | <b>6</b>   |
| 2.1 Selectiecriteria .....                                              | 6          |
| 2.2 Interviewprocedure .....                                            | 7          |
| 2.3 De afwikkeling.....                                                 | 7          |
| <b>HOOFDSTUK 3: STURING IN DE PUBLIEKE SECTOR .....</b>                 | <b>10</b>  |
| 3.1 Een samenleving in beweging.....                                    | 10         |
| 3.1.1 Toenemende complexiteit en dynamiek van de problematiek .....     | 10         |
| 3.1.2 Privatisering door beperkte efficiency bij uitvoering taken ..... | 10         |
| 3.1.3 Emancipatie van de samenleving.....                               | 11         |
| 3.2 Nieuwe concepten van sturing .....                                  | 11         |
| 3.3 Netwerksturing .....                                                | 13         |
| 3.3.1 De rol van de overheid .....                                      | 13         |
| 3.3.2 Typen netwerken.....                                              | 14         |
| 3.4 Conclusie.....                                                      | 15         |
| <b>HOOFDSTUK 4: WEB 2.0 IN HET OPENBAAR BESTUUR .....</b>               | <b>18</b>  |
| 4.1 Achtergrond en definitie Web 2.0 .....                              | 18         |
| 4.2 Kenmerken van Web 2.0.....                                          | 19         |
| 4.2.1 Virtuele gemeenschappen.....                                      | 19         |
| 4.2.2 Actieve participatie .....                                        | 19         |
| 4.2.3 Autonomie.....                                                    | 21         |
| 4.2.4 Gedelegeerde verantwoordelijkheden .....                          | 21         |
| 4.2.5 Individueel waarde creëren.....                                   | 22         |
| 4.3 Consequenties voor organisaties.....                                | 23         |
| 4.3.1 Kansen en bedreigingen .....                                      | 23         |
| 4.4 Consequenties voor het Openbaar Bestuur .....                       | 25         |
| 4.4.1 Mogelijkheden.....                                                | 25         |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5 Aandachtspunten.....                                                | 26        |
| 4.5.1 <i>Behoeft</i> e aan controle.....                                | 26        |
| 4.5.2 <i>Geen actieve rol</i> .....                                     | 27        |
| 4.5.3 <i>Een nieuwe kloof</i> .....                                     | 27        |
| 4.6 Conclusie: Web 2.0 meer dan een technologie!.....                   | 28        |
| <b>HOOFDSTUK 5: CONCEPTUEEL MODEL .....</b>                             | <b>30</b> |
| 5.1 Overheid 2.0: consequenties op strategisch niveau.....              | 30        |
| 5.2 Sturing 2.0: consequenties op tactisch niveau .....                 | 31        |
| 5.3 Web 2.0: consequenties op operationeel niveau.....                  | 32        |
| 5.4 Algemene verwachtingen als basis voor de specifieke analyse.....    | 33        |
| <b>HOOFDSTUK 6: CASEBESCHRIJVING .....</b>                              | <b>36</b> |
| 6.1 Regiostimulering op strategisch niveau.....                         | 36        |
| 6.1.1 <i>Directie Regiostimulering beschreven</i> .....                 | 36        |
| 6.1.2 <i>Werken door middel van kringen en commissies</i> .....         | 37        |
| 6.1.3 <i>Taak en verwachting interne stakeholders</i> .....             | 39        |
| 6.1.4 <i>Knelpunten</i> .....                                           | 40        |
| 6.2 Regiostimulering op tactisch niveau.....                            | 41        |
| 6.2.1 <i>Ondernemersverenigingen beschreven</i> .....                   | 41        |
| 6.2.2 <i>De reputatie van RS</i> .....                                  | 43        |
| 6.2.3 <i>Beïnvloeding door RS</i> .....                                 | 45        |
| 6.3. Regiostimulering op operationeel niveau .....                      | 46        |
| 6.3.1 <i>Bekendheid doelgroep met instrumentarium</i> .....             | 46        |
| 6.3.2 <i>In het licht van de eigenschappen van Web 2.0</i> .....        | 47        |
| 6.4 Conclusie.....                                                      | 49        |
| <b>HOOFDSTUK 7: CONSEQUENTIES VAN WEB 2.0 VOOR RS.....</b>              | <b>52</b> |
| 7.1 Kamer van Koophandel 2.0: consequenties op strategisch niveau ..... | 52        |
| 7.1.1 <i>Gemeenschappen</i> .....                                       | 52        |
| 7.1.2 <i>Actieve participatie</i> .....                                 | 53        |
| 7.1.3 <i>Gedelegeerde verantwoordelijkheden</i> .....                   | 53        |
| 7.1.4 <i>Conclusie</i> .....                                            | 54        |
| 7.2 Beïnvloeding 2.0: consequenties op tactisch niveau.....             | 54        |
| 7.2.1 <i>Autonomie binnen gemeenschappen</i> .....                      | 55        |
| 7.2.2 <i>Conclusie</i> .....                                            | 56        |
| 7.3 Instrumentarium 2.0: consequenties op operationeel niveau.....      | 56        |
| 7.3.1 <i>Virtuele gemeenschappen</i> .....                              | 57        |

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| 7.3.2 Actieve participatie .....                      | 57        |
| 7.3.3 Individueel waarde creëren .....                | 58        |
| 7.4 Conclusie .....                                   | 59        |
| <b>HOOFDSTUK 8: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b> | <b>62</b> |
| 8.1 Conclusies .....                                  | 62        |
| 8.1.1 Strategisch .....                               | 62        |
| 8.1.2 Tactisch .....                                  | 63        |
| 8.1.3 Operationeel .....                              | 64        |
| 8.1.4 Samenhang tussen de systeemniveaus .....        | 65        |
| 8.2 Aanbevelingen .....                               | 65        |
| 8.3 Reflectie .....                                   | 66        |
| <b>HOOFDSTUK 9: BIBLIOGRAFIE .....</b>                | <b>70</b> |



## **HOOFDSTUK 1: INLEIDING**

## Hoofdstuk 1: Inleiding

“De Kamer van Koophandel moet de komende jaren nog meer haar meerwaarde laten zien”. Deze zin, uitgesproken door de staatssecretaris van Economische Zaken, is te lezen in het Jaarplan 2008 van de directie Economische Stimulering (ES) van de Kamer van Koophandel Rotterdam. Vanwege een reorganisatie zal deze directie vanaf 1 januari 2009 overigens Regiostimulering gaan heten. In deze scriptie zal dit worden afgekort met RS.

Naast de bekende taken van de Kamer van Koophandel, het bijhouden van het Handelsregister en het verstrekken van Bedrijfsvoorlichting, is RS de onbekende derde. De belangrijkste taak / doelstelling is het stimuleren of versterken van de regionale economie. De directie doet dit door op projectbasis samen te werken met kennispartners en ondernemers, georganiseerd in verenigingen.

Het laten zien van meerwaarde heeft twee aspecten in zich. Ten eerste gaat om de werkzaamheden van de directie op basis van de behoeften van zowel de georganiseerde als de ongeorganiseerde ondernemers. Daarnaast heeft het ook communicatieve aspecten in zich. Dat is: de belanghebbenden moeten zien dat het werk van RS daadwerkelijk bijdraagt aan het stimuleren van de regionale economie.

Feitelijk gaat het hier om sturing door overheidsorganisaties: meer specifiek is de vraag hoe de Kamer van Koophandel anderen zo kan bewegen dat het belang van de ondernemers en daarmee de lokale economie het beste wordt vertegenwoordigd. De uitdaging om meerwaarde te bewijzen is echter niet alleen voor RS relevant. Er wordt van overheden een proactieve rol gevraagd bij het maken en uitvoeren van beleid.

Web 2.0 wordt gezien als één van de nieuwe manieren om proactief contact te kunnen leggen en houden met burgers en belangengroepen. Een steeds groter deel van de bevolking maakt in het privéleven gebruik van Web 2.0 toepassingen als Hyves en Wikipedia. Vooral jongeren kennen deze toepassingen goed en weten ze moeiteloos te gebruiken. Deze groep neemt de digitale vaardigheden en manier van werken mee de organisatie in (Klaver, 2008).

De OECD (Vickery & Wunsch – Vincent, 2007) stelt in een rapport over het gebruik van Web 2.0 dat: *“This area is developing rapidly as public authorities are increasingly turning to new ways of interacting with their citizens to increase their own efficiency and be more pro-active in their citizen relations, and is the subject for ongoing analysis.* (Vickery & Wunsch – Vincent, 2007:99)

Het wordt voor organisaties dus steeds belangrijker na te denken over de consequenties en mogelijkheden van Web 2.0. Toch is nog weinig onderzoek gedaan naar de consequenties van de opkomst van Web 2.0 voor het functioneren van de overheid (Frissen et al., 2008). Met andere woorden: zowel in de praktijk als in wetenschap bestaat de behoefte aan meer onderzoek naar de gevolgen van Web 2.0 voor de publieke sector.

Technologisch is RS, als onderdeel van de Kamer van Koophandel Rotterdam, één van de voorlopers bij de toepassing van ICT binnen organisaties. Inmiddels maakt de Kamer van Koophandel al bijna een decennium gebruik van flexplekken, in combinatie met draadloze netwerktechnologie (WiFi). Bij de externe communicatie gebruikt de organisatie ook steeds vaker digitale instrumenten. Naast de klassieke instrumenten (persberichten, presentaties en bijeenkomsten) houden medewerkers van de directie sinds een jaar een weblog bij.

Het weblog maakt het mogelijk om direct met belanghebbenden te communiceren, meningen te ventileren en daarop reacties te krijgen. Daarnaast is vanaf april 2008 geëxperimenteerd met een wiki (KvKPedia). Een wiki (hawaiaans voor snel of beweeglijk) is een online instrument waarop

iedereen een bijdrage kan leveren aan een tekst. Gebruikers kunnen elkaars werk verwijderen, aanpassen of aanvullen. Het doel van RS is dan ook belanghebbenden te bewegen direct hun bijdragen te leveren aan een regionale visie voor de detailhandel. Het weblog en de wiki zijn voorbeelden van Web 2.0, maar geven daar tegelijk geen volledig beeld van.

Tot nu toe is de toepassing van Web 2.0 dan ook afhankelijk van de mogelijkheden die werknemers in bepaalde instrumenten zien. Er is bij de Kamer van Koophandel Rotterdam nog weinig wetenschappelijke kennis over de mogelijkheden die Web 2.0 biedt voor de werkzaamheden van de organisatie en de communicatie met en naar stakeholders. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

## 1.1 Hoofd- en deelvragen

### 1.1.1 Hoofdvraag

Wat is de betekenis van Web 2.0 voor het bereiken van (strategische) doelen bij de directie Regiostimulering van de Kamer van Koophandel in Rotterdam.

### 1.1.2 Deelvragen

Om deze vraag te beantwoorden is een aantal onderliggende vragen van belang. Dat begint met de vraag wat doelbereiking in de publieke sector inhoudt. Zoals de OECD aangeeft is het voor veel overheidsorganisaties een uitdaging om op een nieuwe manier met burgers te communiceren. Wat is deze nieuwe manier van communiceren en hoe proberen organisaties in het Openbaar Bestuur doelgroepen te sturen naar een vastgesteld doel. Het antwoord op deze vraag komt uit een literatuurstudie op dit onderwerp.

1. Wat is doelbereiking en hoe vindt het plaats in de publieke sector?

Daarna wordt, opnieuw op basis van wetenschappelijk inzichten, beschreven welke mogelijkheden Web 2.0 biedt voor interactie en participatie. Uiteindelijk is Web 2.0 het instrument dat potentieel goede mogelijkheden biedt om daar op een effectieve en efficiënte wijze vorm aan te geven.

2. Wat is Web 2.0 en op welke toepassingsmogelijkheden zijn er binnen het Openbaar Bestuur?

De antwoorden op deze eerste drie deelvragen samen leiden tot een theoretisch framework en een conceptueel model met een uiteenzetting van de verwachte implicaties van Web 2.0 voor overheidsorganisaties.

3. Welke mogelijkheden biedt Web 2.0 vanuit de theorie voor de samenwerking tussen overheidsorganisaties en hun stakeholders?

Vervolgens verschuift de focus naar de organisatie waarop dit onderzoek zich richt: De Kamer van Koophandel Rotterdam, en dan vooral de directie Regiostimulering (RS). Op basis van formele documenten over de taakstelling, doelstelling en processen wordt een beschrijving gegeven van de werkzaamheden die de directie verricht en de uitdagingen voor de komende jaren.

4. Wat is de taakomgeving van de directie RS, welke doelen streeft zij na en hoe wordt daar momenteel inhoud aan gegeven?

Dit onderzoek richt zich echter niet op de werkzaamheden zelf, maar op de interactie met stakeholders. Het gaat juist om de manier waarop de organisatie omgaat met de wensen en behoeften van doelgroepen en hoe de samenwerking verder vorm krijgt. Interviews met medewerkers zijn de basis voor een beschrijving van de verhoudingen met stakeholders.

5. Welke stakeholders zijn betrokken of van invloed op het bereiken van deze doelen en hoe krijgt de samenwerking met deze stakeholders vorm?

Het toetsen van dit model aan de werkelijkheid gebeurt aan de hand van interviews met bestuurders van ondernemers- en winkeliersverenigingen. Hoe kijken deze bestuurders aan tegen ES en de samenwerking met de directie? In hoeverre zijn ze bekend met Web 2.0 en haar mogelijkheden?

6. Welke kansen en bedreigingen biedt Web 2.0 in de praktijk voor de samenwerking tussen de directie RS en haar stakeholders?

Met het antwoord op deze vraag en de confrontatie met de theorie wordt het antwoord geformuleerd op de hierboven beschreven hoofdvraag.

## **1.2 Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk staat een aantal visies op doelbereiking door de overheid centraal. Daarna volgt in hoofdstuk 3 de beschrijving van de case. Ook bespreekt dat hoofdstuk de samenwerking met stakeholders. Het mogelijke instrument voor de samenwerking, Web 2.0, komt aan de orde in hoofdstuk 4. De verwachtingen voor het gebruik van Web 2.0 op basis van deze beschrijving volgt in hoofdstuk 5, samen met de onderzoeksmethode. De resultaten van het onderzoek zijn te vinden in Hoofdstuk 6, waarna de confrontatie tussen theorie en praktijk (Hoofdstuk 7) leidt tot een aantal conclusies en aanbevelingen (Hoofdstuk 8).



## **HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODE**

## **Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode**

De vraag die tijdens het empirische deel van het onderzoek wordt gesteld is of Web 2.0 kansen en bedreigingen voortbrengt voor RS en zo ja, in welke mate. Doordat het onderzoek zich focust op de directie RS van de Kamer van Koophandel Rotterdam is sprake van een eenmalige gevalsstudie. Dit brengt met zich mee dat aan de conclusies van dit onderzoek alleen met grote voorzichtigheid kunnen worden overgenomen als conclusies voor het gehele openbaar bestuur. Daarvoor is uitgebreider onderzoek bij een breed pallet aan overheidsorganisaties nodig.

Het onderzoek heeft verder tot doel om te verkennen wat de mogelijkheden zijn van Web 2.0. In dat zijn open vragen het meest geschikt. Ze stellen de geïnterviewde in staat te antwoorden overeenkomstig hun eigen inzichten, in plaats van de restricties die ze hebben wanneer hen gesloten vragen worden voorgelegd (Ghuri & Gronhaug, 2005). Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om het antwoord op de 'wat' en 'hoe' vragen boven tafel te krijgen en ook het 'waarom' erachter te begrijpen (Saunders et al., 2006). Zowel een enquête met open vragen als semigestructureerde of niet gestructureerde interviews bieden deze mogelijkheid (Fisher, 2004).

Door middel van interviews kan een grote verscheidenheid aan antwoorden worden gekregen, in plaats van de gestructureerde en snel te verwerken data die verkregen wordt bij kwantitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2007). Het nadeel van interviews is de beperkte representativiteit van de doelgroep. Daarnaast is eventuele beïnvloeding van de respondent door de interviewer een gevaar en bestaat de mogelijkheid tot verkeerde interpretatie van de antwoorden van de respondenten is een aandachtspunt. In respectievelijk paragraaf 2.1, 2.2 en 2.3 zal worden ingegaan op de manier waarop de negatieve gevolgen van deze nadelen zijn geminimaliseerd.

### **2.1 Selectiecriteria**

Het eerste nadeel van interviews is de beperkte representativiteit. Om die reden is gekozen voor een groot aantal (30) geïnterviewden, met een aantal verschillende achtergronden. Het onderzoek richt zich voornamelijk op de doelgroep van de directie RS: de georganiseerde ondernemer. Ondernemers zijn voornamelijk georganiseerd door middel van ondernemersverenigingen en winkeliersverenigingen.

De accountmanagers zijn verantwoordelijk voor het onderhouden van de contacten met deze gremia. Via hen zijn dan ook de contactgegevens verkregen van bestuursleden. Daarbij zijn geen specifieke voorwaarden gesteld: om een zo representatief mogelijk onderzoek te doen zijn zowel ondernemersverenigingen en winkeliersverenigingen door het hele Kamergebied geïnterviewd. Deze vereniging verschillen in omvang. Een aantal geïnterviewden zijn bovendien lid van één van de kringen of commissies van de Kamer. In totaal zijn 13 interviews met bestuurders gehouden. De geïnterviewden in deze categorie zijn niet weergegeven aangezien daar tijdens de interviews en na afloop geen expliciete toestemming voor is gevraagd dan wel gekregen.

Daarbij komen twee geïnterviewden die werkzaam zijn bij een samenwerkingspartner (specifiek VNO/NCW West) of namens een (andere) benoemde organisatie in het AB zijn benoemd (FNV).

Ook zijn negen interviews gehouden met de secretarissen van kringen en commissies. Vijf daarvan hadden tot doel een goed beeld te krijgen van de manier waarop projecten tot stand komen en worden uitgevoerd. De overige interviews gingen over de manier waarop resultaten worden gecommuniceerd naar de achterban (alle ondernemers). Intern zijn ook een drietal interviews gehouden met medewerkers van de afdeling communicatie: het hoofd van de afdeling over het communicatiebeleid, de communicatieadviseur voor de directie RS en de beheerder van de website.

Tot slot zijn drie interviews met experts op het gebied van regiostimulering door de Kamer (EIM) of de toepassing van Web 2.0 gehouden. Hieronder volgt een compleet overzicht. De geïnterviewden zijn weergegeven op alfabetische volgorde. Eventuele citaten zijn anoniem weergegeven. De nummers van respondenten corresponderen om die reden niet met de weergave in de tabel hieronder.

| <b><u>Naam</u></b>       | <b><u>Organisatie</u></b>  | <b><u>Functie</u></b>                         |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|
| R. Baats                 | Kamer van Koophandel       | Secretaris commissie Internationale Handel    |
| A. Berlanga PhD          | Open Universiteit          | Onderzoeker e-learning                        |
| H. Boere                 | Kamer van Koophandel       | Secretaris commissie Economische Ontwikkeling |
| E. van Engel             | FNV                        | Lid Algemeen Bestuur                          |
| L. Hoek                  | Kamer van Koophandel       | Secretaris kring Midden Holland               |
| G. Hoogendoorn           | Kamer van Koophandel       | Secretaris commissie Kennis & Werk            |
| A. de Jong               | Kamer van Koophandel       | Secretaris kring Hoekse Waarden en Eilanden   |
| M. Luijendijk            | Kamer van Koophandel       | Secretaris commissie Haven & Infrastructuur   |
| R. Mast, C. van den Hoek | Stichting Wijkse Projecten | Bestuursleden                                 |
| J. Meijaard              | EIM                        | Manager entrepreneurship account              |
| C. Noordanus             | Kamer van Koophandel       | Communicatieadviseur                          |
| M. van Os                | Kamer van Koophandel       | Hoofd afdeling communicatie                   |
| C. Pille                 | VNO-NCW West               | Secretaris diverse kringen                    |
| K. Pompe                 | Kamer van Koophandel       | Webbeheerder                                  |
| A. de Snoo               | Kamer van Koophandel       | Secretaris kring Drechtstreek                 |
| S. Vogelaar              | Kamer van Koophandel       | Secretaris kring Rechter Maasoever            |
| K. Vrijdag               | Kamer van Koophandel       | Secretaris kring Rotterdam                    |

### 2.2 Interviewprocedure

Het tweede nadeel is beïnvloeding van de respondent door de interviewer. Om dit zoveel mogelijk te vermijden is op voorhand een standaard vragenlijst gemaakt voor alle interviews. Deze vragenlijst is opgesteld op basis van het conceptueel kader in hoofdstuk 5. Op basis van de eerste twee interviews is dit protocol verfijnd. Het interview bestond uit drie onderdelen. Ten eerste een globale introductie door het bestuurslid van de vereniging, inclusief een aantal vragen over de achtergrond van de vereniging en haar werkzaamheden. Het tweede deel besloeg de samenwerking met de Kamer van Koophandel in de breedste zin van het woord (welke contactmomenten, eventueel ook buiten de directie RS om). Tot slot is ingegaan op de manier van communiceren door de vereniging, de informatiebehoefte en de mogelijkheden die digitale instrumenten daarvoor bieden.

Het opgestelde protocol is vooraf per e-mail aan de geïnterviewden verstuurd. De interviews waren semigestructureerd (zie Saunders et al., 2006). Dat betekent dat de vragenlijst diende als rode draad voor het interview, maar niet bindend was. Op basis van de antwoorden van de respondent is bepaald welke vragen tijdens het interview relevant waren om te stellen. Ook zijn de vragen niet in een vaste volgorde gesteld. Wel is aan het einde van ieder interview gecontroleerd of alle relevante vragen waren besproken.

Daarbij is tijdens ieder interview op basis van de antwoorden bepaald welke vragen aan de order moesten komen. De vragen niet in een vaste volgorde gesteld. Aan het einde van ieder interview is wel gecontroleerd of alle relevante vragen zijn gesteld.

### 2.3 De afwikkeling

Tot slot is de verkeerde interpretatie van de antwoorden door de interviewer een gevaar. Om die reden kan het waardevol zijn om na afloop van het interview een geschreven verslag naar de geïnterviewden te versturen (Ghuri & Gronhaug, 2005). Het doel daarvan is zeker te zijn dat de antwoorden niet verkeerd zijn begrepen en dat de informatie compleet is. Daarnaast is het versturen

van verslagen volgens de auteurs belangrijk om vertrouwen te creëren. Ook kan de geïnterviewde zo zien welke informatie wordt gebruikt tijdens de verdere studie en het schrijven van het rapport.

Na afloop van ieder interview is om die reden een verslag gemaakt. Per e-mail is aan de geïnterviewden gevraagd te reageren op de betrouwbaarheid van het verslag. In 19 gevallen is een gecorrigeerd verslag ontvangen.

### **HOOFDSTUK 3: STURING IN DE PUBLIEKE SECTOR**

### **Hoofdstuk 3: Sturing in de Publieke Sector**

Sturing is door De Bruijn & Ten Heuvelhof (1991) omschreven als de beïnvloeding van maatschappelijke wisselwerkingen. Hoe beïnvloedt de overheid deze maatschappelijke wisselwerkingen? In de afgelopen decennia zijn zowel in de praktijk als door de wetenschap veel inzichten ontwikkeld (vergelijk Jessop, 2003; Kooiman, 2003).

Toch is er geen eenduidig antwoord op deze vraag geformuleerd. Van Tulder & Van der Zwart (2006:92) stellen bijvoorbeeld dat *“The discussion about the institutional preconditions for steering the [...] society in the ‘right’ direction, in fact any direction, has not yet led to unequivocal insights.”* Wel zijn er pogingen gedaan om de verschillende concepten aan de hand van hun kenmerken toe te schrijven aan verschillende perioden (vergelijk De Vries, 2005) of aan verschillende visies op de overheid (zie Klijn & Koppenjan, 2000).

In dit hoofdstuk wordt op basis van een beschrijving van de samenleving en haar veranderingen (paragraaf 3.1) beschreven hoe binnen het Openbaar Bestuur gezocht wordt naar nieuwe manieren van sturing (paragraaf 3.2). Dit leidt tot een beschrijving van het concept netwerksturing in paragraaf 3.3.

#### **3.1 Een samenleving in beweging**

In de afgelopen decennia is de Nederlandse samenleving sterk in beweging. In de periode na de tweede wereldoorlog was er nog sprake van een sterke verzuiling, de laatste jaren wordt steeds vaker gesproken over een verdergaande individualisering. Hieronder wordt besproken welke consequenties deze ontwikkeling heeft voor de overheid.

##### ***3.1.1 Toenemende complexiteit en dynamiek van de problematiek***

Ulrich Beck (1992) beschrijft de ontwikkeling naar een risicomaatschappij. In de risicomaatschappij worden individuen steeds vaker blootgesteld aan gevaren en risico's die ze niet persoonlijk hebben genomen. Voorbeelden zijn onder meer het internationale terrorisme of rampen met wereldwijde gevolgen, bijvoorbeeld door het gebruik van kernenergie.

Hetzelfde geldt voor het economische stelsel. Met het ineensinken van de beurzen in 2001 en 2002 door de ontdekking van een aantal grote fraudegevallen in Amerika zag de Nederlandse belegger veel van zijn winst voor de zon verdwijnen (Van Tulder & Van der Zwart, 2006). Ook in het afgelopen jaar lijkt de crisis op de Amerikaanse huizenmarkt te zorgen voor een stagnatie op de Nederlandse en komen ook Nederlandse banken in de problemen door de achterstallige betalingen van Amerikaanse huiseigenaren.

Problemen raken met andere woorden steeds meer met elkaar vervlochten. Er wordt ook wel gesproken over *wicked problems* (Lips et al., 2005:21). Het is niet duidelijk waardoor problemen worden veroorzaakt en ook kan niet met zekerheid worden gezegd wat het effect zal zijn van de beoogde beleidsmaatregelen. Sorensen en Torving (2005) komen dan ook tot de conclusie dat een model waarin de overheid de centrale partij is en van bovenaf beleid maakt niet langer in staat is om de complexiteit en diversiteit van de vraagstukken van deze tijd op te pakken.

##### ***3.1.2 Privatisering door beperkte efficiency bij uitvoering taken***

Dat er grenzen zijn aan de mogelijkheden van de overheid is al langer bekend. Gedreven door een gebrek aan efficiency bij het uitvoeren van publieke taken zijn veel overheidsorganisaties (Post, Telefoon, Openbaar Vervoer) geprivatiseerd. Onder het adagium 'meer markt, minder overheid' is de afgelopen jaren al veel gesproken over het terugtreden van de overheid uit het aanbieden van producten of diensten.

Toch is ook de markt lang niet altijd het perfecte antwoord op het vraagstuk van efficiënte dienstverlening door de overheid. Het nadeel van de markt, gekenmerkt door het verbinden van kosten aan bepaalde acties, is het mechanisme van vraag en aanbod. Dit mechanisme bepaalt welke diensten en / of goederen worden aangeboden. Omdat bij de overheid niet de winstgevendheid, maar het aanbieden van diensten op zich centraal staat kunnen conflicten ontstaan. Een succesvolle tussenvorm is publiekprivate samenwerking. Deze vorm combineert het beste van twee werelden en wordt daarom in toenemende mate gebruikt (Knibbe, 2002).

### 3.1.3 Emancipatie van de samenleving

Een derde punt is een afnemend geloof in de maakbaarheid van de samenleving (zie Bekkers & Thaens, 1999). De invloed van de overheid op het maatschappelijk leven is vaak kleiner dan gewild. Zo moest een ruime meerderheid van de Tweede Kamer recentelijk nog toegeven dat de invloed van de overheid op het onderwijs vaak kleiner is dan gedacht. Ook daar is ze slechts beperkt in staat om te sturen op de kwaliteit van de opleidingen.

Daarnaast hebben burgers behoefte aan een grotere mate van keuzevrijheid bij het inrichten van het eigen leven. Al langer worden door het bedrijfsleven van ieder product tientallen verschillende versies aangeboden om optimaal in te kunnen spelen op de brede diversiteit aan wensen van hun klanten. Hetzelfde geldt voor de overheid: de publieke dienstverlening moet steeds meer afgestemd worden op de individuele wensen (vergelijk Goldsmith & Eggers, 2004:10), steeds minder kan simpelweg worden gedacht vanuit het beschikbare aanbod. Om dit te bereiken is het nodig dat de overheid sterke banden heeft met de maatschappij en ook in staat is om belanghebbenden meer zelfstandigheid te geven (*empowerment*) en samenwerking tussen deze actoren te stimuleren (Ansell, 2000).

De kabinetsvisie Andere Overheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003:3) vat de gevolgen hiervan voor de overheid als volgt samen: “Het doorgaan op de huidige weg is niet alleen ondoenlijk, maar ondergraaft uiteindelijk ook de werking van de rechtsstaat. De overheid kan haar taken zo niet meer goed uitvoeren. Het maatschappelijk initiatief krijgt te weinig ruimte en het vertrouwen in het recht wordt ondergraven. Een nieuwe koers is nodig.” Er ontstaat een breed besef dat de complexiteit van de problematiek er toe leidt dat de overheid een zichzelf op een andere manier moet organiseren (vergelijk Goldsmith & Eggers, 2004).

## 3.2 Nieuwe concepten van sturing

Lips et al. (2005) onderscheiden een drietal mogelijkheden waarmee de overheid sturing geeft aan maatschappelijke wisselwerkingen. Dit zijn achtereenvolgens de wortel (financiële stimulansen of bijdragen), de zweep (wetgeving) en de preek (voorlichting en dergelijke). Van Tulder & Van der Zwart (2006) noemen vier mogelijke rollen die overheid ten opzichte van maatschappelijke actoren kan aannemen. De verschillende manieren waarop de overheid kan sturen zijn daarin terug te herkennen. De vier rollen zijn achtereenvolgens:

### Mandateren

Dit is de klassieke manier van werken van de overheid: zij stuurt vooral door middel van wet- en regelgeving (*de zweep*) en houdt ook toezicht op de naleving daarvan (vergelijk Lips et al., 2005). De overheid is hiërarchisch bovengeschikt aan maatschappelijke partijen.

### Faciliteren

Daarnaast heeft de overheid instrumenten tot haar beschikking waarmee ze maatschappelijke partijen in een bepaalde richting kan bewegen. Voorbeelden zijn subsidies (*de wortel*). Ook kan dit door middel van communicatie (voorlichting) en dergelijke (*de preek*). Deze manier van sturen laat al meer vrijheid aan de samenleving. Ze wordt wel gemotiveerd in een bepaalde richting, maar nergens

toe verplicht. De overheid treedt in dit geval meer op als coach die in onderling overleg met de aan te sturen partijen wil leren (ibid.).

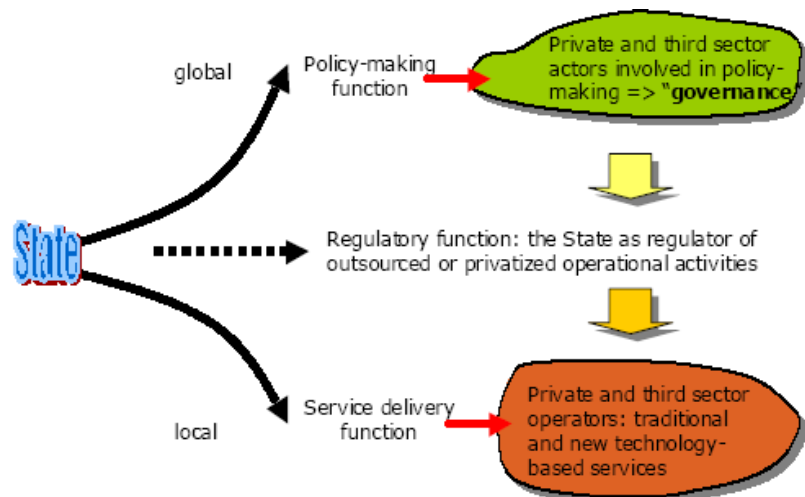
### Samenwerking

Een derde rol van de overheid is het op gelijke basis samenwerken met andere partijen. Door samen te werken binnen netwerken maakt de overheid gebruik van de middelen en kennis die andere partijen hebben. Het betrekken van stakeholders bij het maken en uitvoeren van beleid staat centraal. Er is ook geen centrale gezaghouder. Iedereen heeft een klein deel van de kennis en middelen in huis, waardoor de partijen toezicht houden op elkaar (ibid.). In deze rol zijn communicatieve instrumenten (*de preek*) van essentieel belang.

### Bevestigen

Tot slot kan de overheid ook het initiatief overlaten aan de maatschappij zelf. In tegenstelling tot het samenwerken met maatschappelijke spelers bekijkt de overheid de samenwerkingsverbanden binnen de samenleving meer van een afstand en stimuleert ze deze waar nodig zonder er zelf noodzakelijk in betrokken te zijn.

Deze vier rollen sluiten elkaar niet uit. Zo kan de overheid taken privatiseren en het initiatief verder overlaten aan de maatschappij, maar tegelijk een vinger in de pap door de geprivatiseerde dienst aan aanvullende wetgeving te onderwerpen (vergelijk Stalder, 2006). Een goed voorbeeld is de Post: nog steeds worden de tarieven voor postzegels en andere voorwaarden bij wet vastgesteld.



Bron: Finger en Pécoud (2003)

### Samenwerking en bevestiging

zijn de afgelopen jaren meer op de voorgrond getreden, maar hebben de klassieke rollen niet verdrongen (Kooiman, 2003). Of en wanneer ze gebruikt worden is mede afhankelijk van het beleidsterrein of de specifieke taak. Verhelderend is de driedeling die wordt gemaakt door Finger & Pécoud (2003). Zij noemen het maken van beleid, het maken van regels en het aanbieden van diensten. Op het gebied van het maken en handhaven van regels blijft de overheid primaathouder. Juist bij het maken van beleid (vergelijk De Vries, 2005) en de uitvoering daarvan, de dienstverlening, (vergelijk Goldsmith & Eggers, 2004) biedt een andere vorm van organiseren mogelijkheden om meer recht te doen aan de complexiteit van de problematiek enerzijds en de proactieve houding van de samenleving anderzijds.

Het samenwerken binnen netwerken, zoals dat is beschreven door onder meer Van Tulder & Van der Zwart (2006) is vanuit het oogpunt van de overheid dus het meest interessant. De overheid en burgers moeten meer op gelijkwaardige basis gaan samenwerken met burgers om haar doelen na te streven (Sahraoui, 2007).

Dit vraagt ook qua structuur een aanpassing van de overheid. Gedurende een groot deel van de 20<sup>e</sup> eeuw is sturing door middel van hiërarchie het belangrijkste concept geweest voor de manier waarop de overheid stuurde. Ook nu nog is de bureaucratie, zoals deze is omschreven door Max Weber, te herkennen in de inrichting van het openbaar bestuur. Het concept gaat uit van een strikte scheiding



tussen functies en taken, waarbij leidinggevenden opdrachten geven aan ondergeschikten. Richting wordt gegeven door specifieke opdrachten te geven die bepalend zijn voor de uitkomst.

De bureaucratie is in de afgelopen jaren echter het mikpunt van kritiek geworden. De laatste jaren zijn kabinetten onafgebroken bezig met het terugdringen van de bureaucratie. Er is een breed besef dat een andere manier van organiseren, door middel van netwerken, leidt tot betere resultaten van beleid. Sorensen & Torfing (2005:197) vatten dit treffend samen met de uitspraak dat *“Governance networks are here to stay. They have become a necessary ingredient in the production of efficient public governance in our complex, fragmented and multi-layered societies”*. Kim et al. (2005) refereren hieraan als een nieuw paradigma waarin netwerken van overheden, burgers en bedrijven samen een relationeel web vormen.

### 3.3 Netwerksturing

Wat houdt dit sturen binnen netwerken in? Goldsmith & Eggers (2004:8) komen tot de conclusie dat de overheid verandert van een organisatie gericht op het sturen van medewerkers en programma's naar één die zich richt op het organiseren van capaciteit en middelen, vaak bezit van anderen, om haar publieke doelen te bereiken. In de omgeving van de overheid zijn veel verschillende partijen met een divers palet aan achtergronden en kennis actief (Rainey, 1997).

Centraal staat de vraag hoe het netwerk waarbinnen de overheid stuurt eruit ziet. Stoker (1998) definieert deze netwerken op basis van vijf kenmerken. (vergelijk ook Sorensen & Torfing, 2005).

1. Het is een complexe set van instituties en partijen van zowel overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties
2. Is een uiting van de vervagende grenzen en verantwoordelijkheden bij het aanpakken van sociale en economische vraagstukken.
3. Herkent de wederzijdse afhankelijkheid tussen de partijen die betrokken zijn.
4. Erkent dat de actoren binnen het netwerk autonoom zijn
5. Maakt duidelijk dat het niet noodzakelijk is dat de overheid haar macht gebruikt om dingen gedaan te krijgen, maar laat de overheid gebruik maken van nieuwe sturingsmethoden.

In deze definitie zijn de verschillende interpretaties van de samenleving (netwerksamenleving van Castells; onderhandelingsmaatschappij van Van Tulder). Daarnaast heeft het samenwerken binnen netwerken altijd betrekking op beleidsterreinen van de overheid en zijn de netwerken in ieder geval gedeeltelijk zelfsturend.

De partijen binnen een netwerk moeten vanaf het eerste moment een gemeenschappelijk beeld creëren van de causale verbanden en wederzijdse afhankelijkheden (Bang, 2003). Daarnaast moeten ze gemeenschappelijke regels en procedures ontwikkelen (Klijn & Koppenjan, 2000), en ook het elkaar leren begrijpen heeft eveneens de hoogste prioriteit (Bang, 2003). Daarvoor moet er tussen de actoren genoeg interactie (contactpunten) zijn om de onderlinge samenwerking te bevorderen (Goldsmith & Eggers, 2004). Tot slot noemt O'Toole (1997) stabiliteit in het netwerk als één van de belangrijkste factoren. Om het wederzijds vertrouwen te creëren dat nodig is om intensief samen te werken moet de samenstelling van het netwerk niet aan grote veranderingen onderhevig zijn.

#### 3.3.1 De rol van de overheid

De overheid moet binnen deze netwerken dus meer dan voorheen door middel van communicatieve instrumenten, zoals beïnvloeding of het verstrekken van informatie (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1991) richting geven binnen het netwerk. De Europese Commissie verwoordt dit als volgt: *“The commission could play the role of the network animator, structuring it, managing conflicts, providing the interaction tools, technical assistance and ensuring all respect the few basic common rules agreed*

*by all, on which the network is based. It could even be steering it by providing an integrating vision for the network or anticipating possible crisis.” (Clarotti, 2001)*

De commissie ICT en Overheid (2001) ziet een belangrijke rol voor de overheid procesfacilitator. Dit is volgens het rapport een trend uit de afgelopen jaren, waarbij de overheid zorg draagt voor een goede structuur in het netwerk doordat zij in staat is het netwerk te ontwerpen (Goldsmith en Eggers, 2004). Daarnaast kan ze actief werken om de structuur en cultuur in dat netwerk zo te beïnvloeden (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1991) dat de doelen van de overheid gehaald kunnen worden.

Guy Peters & Pierre (1998) maken een verhelderend onderscheid tussen sturen en roeien. In een netwerk ligt de nadruk op sturen (het vaststellen van de doelen) en minder op roeien, het actief meewerken bij de uitvoering van beleid (Osborne & Gaebler, 1992). In de praktijk betekent dit dat de overheid niet langer actief is door de processen binnen organisaties voor te schrijven (*throughput*), de middelen die ze aan organisaties beschikbaar stelt (*input*) of de prestaties die een organisatie levert (*output*) (Lips et al, 2005). Er is een verschuiving te zien van directe naar indirecte interventie. De overheid intervenueert zelf minder of niet en stuurt andere partijen door informatieverstrekking of beïnvloeding in een bepaalde richting.

### 3.3.2 Typen netwerken

Verschillende situaties vragen echter om verschillende typen netwerk. Provan & Kenis (2005:9) gaan uit van de diversiteit binnen het netwerk, de mate van vertrouwen tussen de actoren en de mate waarin individuele partijen in staat zijn om de werkzaamheden alleen uit te voeren en doelstellingen te bereiken. Marsh & Rhodes (1992) nemen de diversiteit, complexiteit en dynamiek van de omgeving als uitgangspunt. Ze kiezen daarbij voor een continuüm van netwerken, variërend van een beleidsgemeenschap tot een issue netwerk.

In beleidsgemeenschappen staat de hoogwaardige interactie tussen een kleine groep zorgvuldig samengestelde actoren centraal. Er worden gezamenlijk beslissingen genomen op basis van argumenten en expertise die wordt uitgewisseld (Blom-Hansen, 1997). In dit geval is het logisch dat de samenwerking geheel wordt overgelaten aan de partijen samen. De verantwoordelijkheid en het beslisrecht liggen in dit geval compleet bij de gezamenlijke actoren (Provan & Kenis, 2005).

Beleidsnetwerken passen bij een dynamische en / of complexe omgeving, waarin geen brede diversiteit aan meningen is. Het consulteren van veel verschillende stakeholders kan bijvoorbeeld te tijdrovend zijn wanneer snelle actie gevraagd wordt (Jessop, 1998).

Het issue netwerk is veel breder opgezet. In dit netwerk zijn veel verschillende belangen en actoren bij elkaar gebracht. Doelstelling is zowel mogelijk actoren te betrekken en hun stem te horen. Het nemen van beslissingen kan in dit type netwerken ondoenlijk zijn omdat belangen zijn die onverenigbaar zijn (Klijn & Koppenjan, 2000:137). Juist om die reden is een dominante speler nodig die beslissingen kan nemen over het vervolgtraject (Blom-Hansen, 1997).

Deze rol van beslisser kan worden ingenomen door de overheid, zowel bij de samenstelling als tijdens de uitvoering (Goldsmith & Eggers, 2004). Concreet betekent dit dat ze is gericht op het stimuleren en faciliteren van samenwerking, waarbij ze zelf ook doelen stelt en beslissingen neemt (Provan & Kenis, 2005).

In ieder geval moet de overheid voorzichtig omgaan met het instrument regelgeving. Netwerken die zelfsturend zijn, zullen veel weerstand bieden tegen aansturing door de staat (Rhodes, 1997 in Damgaard, 2006:675). De kerngedachte van netwerksturing is dan ook dat de overheid gedrag niet centraal af kan dwingen, maar wel probeert anderen in een bepaalde richting te motiveren

(Kooiman, 2003). Pas wanneer er binnen een netwerk geen resultaat geboekt kan worden, is het mogelijk om wet- of regelgeving te maken (Jessop, 1998). Wel kan de dreiging van wetgeving door bijvoorbeeld een ministerie de partners in een netwerk er toe aanzetten om met elkaar een oplossing te zoeken (Goldsmith & Eggers, 2004).

### **3.4 Conclusie**

In de samenleving zijn de afgelopen jaren een aantal belangrijke ontwikkelingen te zien. Niet alleen zien we de problematiek waar overheden mee te maken hebben complexer worden, ook veranderen omstandigheden steeds sneller. Daardoor heeft de overheid in toenemende mate behoefte aan samenwerking met maatschappelijke partijen (bedrijven, burgers). Het integreren van kennis en inzet is eerder noodzaak dan een interessante optie.

Daarbij zijn bij het opstellen en uitvoeren van beleid twee typen samenwerking mogelijk. Ten eerste een overheid die maatschappelijk initiatieven bevestigt en dus in toenemende mate vertrouwt op de samenwerking tussen burgers en organisaties. Daarnaast ook een overheid die de maatschappij op basis van haar eigen doelen (nog steeds democratisch bepaald) anderen probeert te sturen door middel van samenwerking mét deze partijen.

De overheid maakt in dat geval gebruik van de kracht van netwerken om beleid zo effectief mogelijk te maken. Sturen doet ze door vorm te geven aan het netwerk of door een doel te stellen waar het netwerk naar toe kan werken. In plaats van directe aansturing van mensen en programma's, gaat de overheid steeds meer de middelen van anderen inzetten voor het bereiken van haar doelen.

Daarbij zijn verschillende typen samenwerking mogelijk, afhankelijk van het vraagstuk. De overheid zal soms op moeten treden als breekijzer, terwijl ze in andere gevallen veel meer vrijheid kan geven aan haar partners.



## **HOOFDSTUK 4: WEB 2.0 IN DE PUBLIEKE SECTOR**

## Hoofdstuk 4: Web 2.0 in het openbaar bestuur

Vanuit de beschrijving van de taken en werkzaamheden van RS wordt in dit hoofdstuk het voornaamste object van onderzoek, Web 2.0, vanuit de wetenschappelijke literatuur voor het voetlicht gebracht. Eerst wordt daarvoor in paragraaf 4.1 een overzicht gegeven van de betekenis van de term Web 2.0. Daarna volgen de kenmerken (paragraaf 4.2). De paragrafen 4.3 en 4.4 focussen zich specifiek op de consequenties van de opkomst van Web 2.0 voor respectievelijk organisaties en meer specifiek het Openbaar Bestuur. Na een aantal aandachtspunten bij de implementatie van Web 2.0 door de overheid in paragraaf 4.5 volgt in paragraaf 4.6 de conclusie.

### 4.1 Achtergrond en definitie Web 2.0

In de ontwikkeling van het internet is de afgelopen jaren een opvallende trend te zien. In de top van meest bezochte en meest populaire websites zijn namen als [www.youtube.com](http://www.youtube.com), [www.ebay.nl](http://www.ebay.nl) en [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) verschenen. Deze websites zijn stuk voor stuk benoemd als voorbeelden van Web 2.0. In de wetenschappelijke literatuur wordt Web 2.0 vaak afgezet tegen Web 1.0, het internet zoals dat in de jaren '90 bekend is geworden. In de figuur hieronder (Bekkers et al., 2007; *niet gepubliceerd*) is door middel van steekwoorden een compleet overzicht gegeven van de verschillen tussen Web 1.0 en Web 2.0.

Traditioneel werd het internet gebruikt door organisaties en particulieren om informatie te ontsluiten via websites. Het innovatieve aan het internet was dat de informatie overal ter wereld beschikbaar kwam. Tegelijk bleef de informatie, net als in kranten of brochures, statisch. Het kostte redelijk veel tijd en moeite voor een beheerder om de informatie op een website bij te werken. De bezoeker van een website nam voornamelijk een passieve rol aan: die van consument van de informatie. Wel had de gebruiker de mogelijkheid om door middel van hyperlinks over het web te surfen, wanneer de beheerder daarvoor de mogelijkheid bood. Binnen hetzelfde venster, de browser, opende op dat moment de nieuwe website.

| WEB 1.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | WEB 2.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Netscape</li> <li>- World Wide Web</li> <li>- Digitale snelweg</li> <li>- Website</li> <li>- Passieve gebruiker</li> <li>- Web browser</li> <li>- Consumenten/Afnemen</li> <li>- Statische inhoud: Britannica Online</li> <li>- Geringe mate van interactie</li> <li>- Publiceren (Content Management)</li> <li>- Content Management Systemen</li> <li>- Directories</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Google</li> <li>- Sociaal web</li> <li>- Virtuele gemeenschappen</li> <li>- Weblog (blog)</li> <li>- Actieve gebruiker</li> <li>- Web applicatie</li> <li>- Coproduceren</li> <li>- Dynamische inhoud: WikiPedia</li> <li>- Hoge mate van interactie</li> <li>- Participeren</li> <li>- Wikis</li> <li>- Tagging</li> </ul> |

Bron: Bekkers et al., 2007 (*Niet gepubliceerd*)

Web 2.0 is fundamenteel anders. Het is ook wel bekend als het sociale web of het participatieve web (Frissen et al., 2008). Web 2.0 onderscheidt zich op meerdere terreinen van Web 1.0. Het belangrijkste verschil is dat het een dynamisch netwerk is van platforms en gebruikers. Gezamenlijk kan kennis en informatie zo voor en door een breed publiek beschikbaar worden gesteld.

Web 2.0 heeft een revolutionair karakter omdat bezoekers niet langer passieve consumenten van massamedia zijn. Bezoekers worden pro-sumenten: ze selecteren informatie en dragen zelf nieuwe informatie bij en communiceren op meer persoonlijke wijze met elkaar (in plaats van *broadcasting* is sprake van *narrowcasting*) (Vickery & Wunsch – Vincent, 2007). Volgens Dutton & Peltu (2007) is er sprake van een revolutie doordat op de websites de ogenschijnlijk verwaarloosbare contributies van miljoenen individuen samen van grote betekenis worden.

Ook de rol van de beheerder verandert fundamenteel. Niet langer is één persoon verantwoordelijk voor de inhoud op een website: iedere bezoeker draagt die mede. Daarmee krijgt de website een dynamisch karakter en meer vrijheid voor de bezoeker. Dit past bij de ontwikkelingen in de samenleving, waar steeds meer sprake is van horizontale samenwerkingsverbanden in plaats van verticale (hiërarchische) aansturing. (vergelijk Ansell, 2000; Bryson, 2004; Goldsmith & Eggers, 2004; Moon 2002) Er is steeds minder sprake van een overheid die haar wil aan anderen kan opleggen: in toenemende mate werkt ze op gelijke voet samen met anderen. Ieder van hen heeft een deel van de kennis of middelen in huis om het probleem op te lossen.

#### 4.2 Kenmerken van Web 2.0

Op basis van de figuur hierboven en de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot web 2.0 volgt hieronder een overzicht van de kenmerken van Web 2.0.

##### 4.2.1 Virtuele gemeenschappen

Eén van de fundamentele eigenschappen van Web 2.0 is dat het ook daadwerkelijk een web is. Het gaat niet zozeer om de interactie op een specifieke website, maar om de koppeling tussen de gebruikers en de koppeling met andere websites of online programma's. De netwerken waarvan gebruikers deel uitmaken zijn de drijvende kracht achter web 2.0 (O'Reilly, 2005). In de literatuur wordt dit kort omschreven als *social networking* (Pascu et al., 2007).

O'Reilly (2005) stelt in dat kader wat chargerend dat geen sprake is van een Web 2.0 applicatie wanneer promotieactiviteiten nodig zijn om bezoekers te trekken: de kracht is dat deelnemers nieuwe potentiële deelnemers attent maken op en enthousiast maken voor de website. De kracht van een netwerk wordt groter als er meer deelnemers zijn en meer onderlinge koppelingen zijn.

Het meest zichtbaar wordt dit op de websites Hyves en FaceBook. Dit zijn websites waarop men snel en overzichtelijk inzicht krijgt in het netwerk van een organisatie of persoon. Op die manier worden mensen, informatie en kennis aan elkaar gekoppeld en ontstaan mogelijkheden om zoveel mogelijk deskundigheid in het netwerk aan te spreken. Ook worden op grote schaal op basis van gedeelte interesse groepen aangemaakt.

Tot nu toe zijn de vriendschappen online voornamelijk verlengstuk van al bestaande vriendschappen (Frissen et al., 2008:15, Vickery & Wunsch - Vincent, 2007). Tegelijk ontstaat door de wereldwijde beschikbaarheid van het netwerk een veel groter bereik. Binnen een grotere groep mensen is het relatief gemakkelijk om voor vrijwel ieder minderheidsstandpunt medestanders te vinden. Ook kan er door middel van het internet snel en effectief een actie worden opgezet (Bekkers et al., 2007; *niet gepubliceerd*).

Een voorbeeld van de mogelijkheid om interesses en online voorkeuren wereldkundig te maken is *Del.icio.us*. Daar heeft een gebruiker de mogelijkheid als zijn of haar favoriete websites op te slaan en met anderen te delen. De gebruiker laat anderen dus meelezen met die berichten die voor hem of haar belangrijk zijn. De Engelse term hiervoor is *social bookmarking*.

##### 4.2.2 Actieve participatie

Waar op de websites Hyves en Facebook het netwerken centraal staat, is actieve participatie van de doelgroep op andere website de belangrijkste doelstelling. Een goed voorbeeld zijn de klassieke nieuwssites. Voorheen boden zij nieuws aan, tegenwoordig krijgen bezoekers ook de mogelijkheid om op het nieuws te reageren en daarover met elkaar in discussie te gaan. Er is dus in toenemende mate interactie tussen de beheerders en de bezoekers.

YouTube biedt gebruikers de mogelijkheid om zelf filmpjes te plaatsen. Andere bezoekers hebben de mogelijkheid om deze te bekijken en becommentariëren. Daarnaast is ook Wikipedia bij veel mensen goed bekend. Wikipedia is een project dat erop gericht is om samen een kwalitatief hoogwaardige online encyclopedie te ontwikkelen. Gebruikers voegen zelf nieuwe onderwerpen toe of vullen bestaande onderwerpen aan. Wikipedia is als encyclopedie kwalitatief vergelijkbaar met de encyclopedieën die door professionals worden samengesteld. Op Wikipedia staat participatie centraal en is de netwerkcomponent nauwelijks aanwezig.

Kerngedachte is dat door strategisch gebruik te maken van de kennis en inzichten van de stakeholders een beter resultaat wordt bereikt. Door samen met de stakeholders op gelijkwaardige basis samen te werken wordt creatief denken gestimuleerd en op een open manier gezocht naar de beste oplossing(s)richting). Draagvlak voor de uitkomsten en de betrokkenheid bij de uitvoering van plannen is vaak groter naarmate meer actoren mee werken in de planfase en met de uiteindelijke tekst daarvan instemmen (vergelijk Wong et al., 2007).

Voorwaarde is wel dat er voldoende overeenstemming is over de richting van de discussie. Op Wikipedia worden bijvoorbeeld gebruikers gekozen om als beheerder toezicht te houden. Deze beheerders kunnen een artikel op slot zetten wanneer een aantal gebruikers het met elkaar oneens is en blijft over de inhoud ervan. Ook kan een beheerder anderen aanvullende rechten geven om informatie te bewerken. Op deze manier kan goed uiting gegeven worden aan de wederzijdse afhankelijkheden. Sommige partijen zullen op basis van hun belang meer rechten hebben dan anderen, die bijvoorbeeld alleen mogen bijdragen aan de discussie en niet daadwerkelijk mee schrijven aan het uiteindelijke stuk.

*User Generated Content* is hiervoor een veelgebruikte uitdrukking. De OECD (Vickery & Wunsch – Vincent, 2007:17) geeft een definitie die van Wikipedia zelf afkomstig is: Web 2.0 omvat verschillende media die samengesteld worden door de eindgebruikers in plaats van de klassieke partijen (professionele schrijvers, journalisten enz.) De gebruikers bepalen individueel welke informatie ontsloten wordt. Er is daarmee dus geen sprake meer van centrale aansturing door een organisatie (Frissen, 2008). De gebruikers zijn verantwoordelijk voor de inhoud en uiteindelijk ook voor het succes van de website of applicatie (vergelijk Goetz, 2008). Wanneer voldoende gebruikers bijdragen aan de inhoud van een website, wordt optimaal gebruik gemaakt van *wisdom of the crowds* (mensen met verschillende achtergronden en specialisaties dragen allemaal een deel van hun kennis bij) en ontstaat een platform om taciete kennis in de hoofden van individuen te ontsluiten (vergelijk Frissen et al., 2008)

#### Motivaties voor participatie

In diverse onderzoeken is de vraag gesteld wat de motivatie is voor individuen om tijd te investeren om kennis over te dragen via onder meer websites. In Open Source gemeenschappen krijgen veel deelnemers geen financiële bijdrage of vergoeding voor hun inspanningen. Hetzelfde geldt voor Wikipedia. Hoegg et al. (2006:10) noemen een aantal concrete redenen voor mensen om deel te nemen in het netwerk. De behoefte aan sociaal contact, waardering en erkenning of zelfontplooiing (de bovenste drie treden van de piramide van Maslow) zijn een aantal belangrijke motivaties. Ook de OECD (Vickery & Wunsch – Vincent, 2007) noemt de behoefte aan waardering (prestige). Hertel et al. (2003) voegen daaraan nog toe dat het bij waardering gaat om de reactie die anderen geven en de waarde die de persoon hecht aan deze reactie.

Prestige wordt ook verkregen wanneer een actieve deelnemer de status van beheerder toegewezen krijgt. Meestal wordt deze rol niet (uitsluitend) vervuld door de eigenaar van de website, maar door gebruikers die door middel van hun inzet een belangrijke bijdrage leveren aan de opbouw van de applicatie. Het samen opstellen van het beleid (governance procedures) is daarbij van groot belang.



In een gemeenschap is het van belang dat de deelnemende partijen de regels als eerlijk en rechtvaardig beoordelen (Dutton & Peltu, 2007)

Frissen et al. (2008) noemen concrete belangen en daarnaast normbesef en expertise. Concrete belangen worden door Hertel et al. (2003) ook vermeld onder de noemer pragmatische motieven. Daarnaast noemen zij collectieve motieven: de waarde van het gemeenschappelijke resultaat en de kans dat dit resultaat door de bijdrage bereikt wordt. Feitelijk is dit te vergelijken met wat Frissen et al. (2008) normbesef noemen: daarbij participeren personen omdat ze het een belangrijk onderwerp vinden.

Samengevat kunnen personen de volgende vier motieven hebben om actief een bijdrage te leveren op een website.

1. Normbesef
2. Expertise
3. Prestige
4. Belangen

#### 4.2.3 Autonomie

Hierboven werd al duidelijk dat Web 2.0 uitgaat van een actievere rol voor de gebruiker dan Web 1.0. Maar niet alleen zijn de verwachtingen hoger, tegelijkertijd liggen ook de verantwoordelijkheden lager. Goede voorbeelden zijn weblogs en wiki's. Toch verschilt het doel van beide instrumenten: een wiki is bedoeld om gebruikers samen te laten werken aan een publiceerbaar document. Een weblog wordt vaak gebruikt voor opinievorming. Een ander groot verschil is de methode om tot het eindresultaat te komen. Het gaat dan vooral om de status van een bijdrage. Op een weblog is deze blijvend (cumulatief), terwijl gebruikers op een wiki elkaars tekst bewerken en / of verwijderen (iteratief) (McAfee, 2006).

De weblog of *blog* is voor individuen de manier bij uitstek om informatie te ontsluiten. Dat komt doordat de gebruiker een grote mate van vrijheid heeft. Er is, in het geval van organisaties, niet langer een poortwachter die bekijkt of de informatie kloppend is; werknemers publiceren direct. Er is de laatste jaren een explosieve toename van het aantal weblogs. Individuele uiten op deze manier direct hun mening en krijgen daar in sommige gevallen ook reacties op van anderen. Het succes van een blog wordt niet (zoals bij de meeste websites) afgemeten aan het aantal (nieuws)berichten of de kwaliteit van de informatie. Het zijn de hoeveelheid reacties van anderen en de referenties op andere websites die de maatstaf vormen. Een voorbeeld is de mate waarin journalisten de *blog* als bron gebruiken (vergelijk Frissen et al., 2008). De schrijver van de *blog* heeft alleen indirect (persoonlijk en / of inhoudelijk) invloed op het succes.

Een ander voorbeeld van de verschuivende verantwoordelijkheden is de opslag van gegevens. Websites waarvan gebruikers muziek downloaden of de zoekmachine Google gebruiken bijvoorbeeld geen eigen opslagruimte, maar die van de gebruiker(s). De informatie zelf staat op verschillende plaatsen opgeslagen, de databases van de website bevatten alleen de vindplaatsen van die informatie. Op een andere populaire site, YouTube, wordt informatie nog wel centraal opgeslagen. Door het grote aantal gebruikers en het grote aantal video's is deze constructie echter steeds minder houdbaar (Cheng et al., 2007) en moet ook hier gezocht worden naar een alternatief.

#### 4.2.4 Gedelegeerde verantwoordelijkheden

Naast actieve inhoudelijke participatie krijgen gebruikers ook een centrale rol toebedeeld als het gaat om het vaststellen van regels en de verdere inrichting van de applicatie. Gebruikers hebben zelf de mogelijkheid om in een open en niet centraal gestuurde omgeving te participeren en een bijdrage te leveren. De gebruikers creëren gezamenlijk de spelregels (Frissen et al., 2008).

Een voorbeeld is het controleren en beheren van de bijdragen die gegeven worden op Wikipedia. Daar is geen sprake van centrale aansturing door de eigenaar van de website, maar heeft iedereen die een actieve bijdrage wil leveren een blanco reputatie. Op basis van een aantal criteria, eveneens gezamenlijk opgesteld, worden gebruikers bevorderd tot beheerder met aanvullende rechten. Voorbeelden van die criteria zijn het aantal bijdragen van de gebruiker of de kwaliteit daarvan.

Daarnaast is vindbaarheid van informatie een belangrijk onderwerp. Traditioneel categoriseerde de beheerder van de website de informatie. Ook werden vaak zoekwoorden aan de inhoud gekoppeld waardoor de informatie beter terug was te vinden. Deze zoekwoorden worden in het Engels ook wel *tags* (labels) genoemd. Wanneer de beheerder deze *tags* zelf toegevoegd is sprake van *taxonomies*. In dat geval is de bezoeker voor een succesvol zoekresultaat afhankelijk van de mate waarin hij of zij zich kan verplaatsen in het hoofd van de beheerder.

In de filosofie van Web 2.0 voegen de gebruikers zelf zoekwoorden toe aan de inhoud. Op de fotosite Flickr moeten gebruikers bijvoorbeeld zelf aangeven welke *tags* ze aan een foto koppelen. Door bijvoorbeeld de eigen naam of een vakterm toe te voegen is de foto voor de gebruiker en zijn of haar contacten snel terug te vinden. Het is dus niet langer de terminologie van de beheerder (*taxonomies*), maar de terminologie van de groep (*folksonomies*) die bepalend is voor de labels die aan berichten worden gekoppeld.

#### 4.2.5 Individueel waarde creëren

De belangrijkste boodschap van Web 2.0 aan de gebruiker is dat hij of zij volledige controle heeft over de informatie die getoond wordt (O'Reilly, 2005). De gebruiker plaatst, beheert en selecteert informatie die relevant is. Een goed voorbeeld daarvan is RSS (Really Simple Syndicate). Dit is een techniek die ervoor zorgt dat de laatste updates op een website niet via de browser, maar direct op het bureaublad van een pc te zien is. De gebruiker hoeft dus niet meer zelf te zoeken naar de informatie en hoeft ook niet heel de website te bekijken op relevante informatie: alleen dat wat interessant is verschijnt op het scherm.

Ook hier spelen *tags* een rol van betekenis. De organisatie heeft de mogelijkheid om statistieken bij te houden van de zoektermen die worden ingevoerd door gebruikers. Door middel van een *tag cloud* zijn deze dynamisch weer te geven. Een *tag cloud* is een wolk met zoekwoorden. De meest gebruikte termen zijn daarin geaccentueerd door ze groter te maken of bijvoorbeeld vet op het scherm te laten verschijnen. De gebruiker ziet zo snel welke onderwerpen populair zijn bij andere gebruikers en kan zo snel de gezochte informatie vinden.

Daarnaast biedt Web 2.0 de individuele gebruiker de mogelijkheid ook zelf zijn of haar eigen voorkeuren leidend te laten zijn bij het inrichten van de applicatie. Miller (2005) noemt specifiek de mogelijkheid om applicaties steeds weer opnieuw te ontwerpen of unieke combinaties van onderdelen van het systeem samen te stellen. Dutton & Peltu (2007) beschrijven dit fenomeen, ook wel *mash-ups* genaamd. Het zijn applicaties die meerdere databronnen over elkaar heen leggen en zo een geheel nieuwe, eenvoudige toegankelijke, applicatie creëren.

Merill (2006) deelt *mash-ups* op in vier categorieën. Ten eerste zijn dat de applicaties waarbij informatie geografisch wordt gecategoriseerd. Veelgebruikt is een combinatie van *Google Maps*, een online applicatie waarmee snel geografisch weer kan worden gegeven welke huizen te koop staan of huizen van veroordeelde criminelen in de buurt gemarkeerd kunnen worden.

Daarnaast onderscheidt hij het combineren van foto's en video's op websites met bijvoorbeeld nieuwsberichten op basis van overeenkomende labels; *mash-ups* die de gebruiker helpen tijdens het winkelen door de prijzen over verschillende websites te vergelijken en tot slot de *mash-ups* die de mogelijkheid bieden om verschillende nieuwsbronnen samen te voegen. Een voorbeeld in de laatste

categorie zijn websites waarop de gebruiker een eigen homepage samenstelt waarop in één oogopslag het nieuws op [www.elsevier.nl](http://www.elsevier.nl), de eigen e-mailbox en de laatste interessante reacties op fora weer zijn gegeven. Waarde wordt hier toegevoegd door interessante koppelingen tussen verschillende informatiebronnen te maken.

Door de open beschikbaarheid van informatie en de kleine modules waaruit veel applicaties bestaan beschikbaar te stellen wordt kennis en informatie steeds weer opnieuw samengesteld en gecombineerd. Daarmee ontstaat een groot potentieel voor innovatie.

Het voordeel van veel Web 2.0 applicaties is bovendien dat ze veelal gebruik maken van Open Source software. Ze zijn gratis beschikbaar en snel en gemakkelijk aan te passen aan de individuele behoeften. Dit maakt het eenvoudig om pilots op te zetten en te experimenteren met de technologieën. Door gebruik te maken van een bestaand programma hoeft het wiel niet op steeds te worden uitgevonden. Een voorbeeld is het geavanceerde MediaWiki pakket, feitelijk het softwarepakket dat ook op Wikipedia zelf als basis wordt gebruikt. Er zijn veel vergelijkbare pakketten te downloaden om snel en goedkoop een interactieve website te ontwikkelen.

#### 4.3 Consequenties voor organisaties

De hierboven beschreven ontwikkeling in het gebruik van Web 2.0 raakt ook organisaties. Voor hen zijn de individuen die actief zijn op websites als YouTube en Wikipedia potentiële klanten of werknemers. Meer specifiek zijn het voor de overheid ook burgers die diensten afnemen maar voor de politiek net zo goed kiezer zijn. Met de grote populariteit van de websites die de Web 2.0 principes ademen raken dus ook organisaties en meer specifiek de overheid geïnteresseerd in de kansen en bedreigingen die de ontwikkeling voor hen biedt.

##### 4.3.1 Kansen en bedreigingen

Uit onderzoek van McKinsey (Bughin & Manyika, 2008) blijkt dat veel organisaties over de hele wereld bezig zijn met de implementatie van Web 2.0. Ongeveer 30% van de organisaties heeft één of meer van de voorbeelden die hierboven zijn genoemd toegepast. Overigens is de conclusie van McKinsey dat dit aantal hoger ligt, maar in het onderzoek is ook het gebruik van *web services* meegenomen. Doel daarvan is het stroomlijnen van de interactie met leveranciers. Dit is geen unieke eigenschap van Web 2.0 zoals die hierboven zijn beschreven.

De snelle en open toegankelijkheid van Web 2.0 maakt het een efficiënte methode om bijvoorbeeld van alle collega's een reactie te krijgen op een beleidsnota. Om die reden winnen wiki's en weblogs snel aan populariteit ten opzichte van e-mail (Dearstyne, 2007). In tegenstelling tot e-mail, wat alleen toegankelijk is voor de geadresseerde, biedt Web 2.0 de mogelijkheid om over de grenzen van afdelingen of zelfs de onderneming heen te kijken.

De mogelijkheid ontstaat dan om de organisatie niet langer te clusteren op basis van de bestaande afdelingen of directies, maar steeds weer te herschikken op basis van het onderwerp (zie Dearstyne, 2007). Op die manier worden op basis van de concrete vraag snel teams samen gesteld die optimaal gebruik maken van alle kennis en intelligentie die binnen de organisatie aanwezig is. Ook kunnen kleine organisaties wanneer zij opereren binnen netwerken concurreren met grotere organisaties (vergelijk Tapscott & Williams, 2006)

Intern wordt Web 2.0 vooral gebruikt voor kennismanagement en biedt het mogelijkheden bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (vergelijk Vickery & Wunsch – Vincent, 2007). Voorbeelden van bijpassende instrumenten zijn weblogs en wiki's (vergelijk Lee et al., 2006). Het weblog wordt intern al op grote schaal toegepast om opinievorming binnen de organisatie te structureren. Over het algemeen kiezen organisaties dan voor een strategie waarop de weblog door het management wordt opgezet en bijgehouden (Lee et al., 2006).

Een wiki wordt veel gebruikt als kennisdatabase waar iedere werknemer zijn of haar kennis kan bijdragen en snel toegang heeft tot de kennis van anderen. Veelal is sprake van initiatieven die vanuit medewerkers ontstaan, zonder dat daarbij sturing plaatsvindt door het management. Wel heeft het management een belangrijke rol in de opstartfase, als stimulator van het gebruik van Web 2.0. Gebrek aan stimulansen is één van de belangrijkste redenen voor problemen bij de implementatie van Web 2.0 binnen de organisatie (Bughin & Manyka, 2008). Als het project eenmaal draait moet het management wel afstand nemen van de inhoudelijke invulling (McAfee, 2006).

Extern is het interessant om Web 2.0 in te zetten om het contact met klanten te onderhouden. Weblogs kunnen ingezet worden als marketinginstrument (om de eigen producten beter in de markt te zetten). Daarnaast geven veel organisaties hun stakeholders via een website of weblog de mogelijkheid om te reageren op bijvoorbeeld dienstverlening. Op die manier krijgt de organisatie veel directe input over de tevredenheid of innovaties die klanten bedacht hebben.

O'Reilly (2005) noemt specifiek die laatste mogelijkheid wanneer bedrijven hun product (vaak software) gratis (*open source*) aanbieden en de gebruikers de mogelijkheid geven om deze verder te ontwikkelen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om ook het contact tussen klanten te bevorderen (zie Brechbühl, 2007). Klanten kunnen elkaar helpen via een forum of een vergelijkbaar platform, in plaats van het antwoord bij de organisatie zelf te moeten zoeken. De organisatie hoeft daar slechts het platform voor op te zetten.

Tegelijk zijn er voor organisaties ook een aantal aandachtspunten bij de implementatie van Web 2.0. McAfee (2006) geeft de meest volledige opsomming. Hij onderscheidt een viertal aspecten:

1. Een open organisatiecultuur
2. Ontwikkelen van één platform
3. Begin met een kleine groep en volg daarna de ontwikkeling
4. Geef werknemers geen blanco pagina, maar zet alvast een basis neer.

Een goed voorbeeld van het belang van een open cultuur is de toepassing van het weblog. Organisaties ontvangen de weblog nog niet met open armen (Lee et al., 2006). In veel gevallen ontstaat er een spanning tussen de autonomie van de werknemer en de controle die de organisatie wenst over met name de eenheid in de externe communicatie. Het risico bestaat dat de werknemer of klant een andere mening heeft dan het topmanagement (Frissen et al., 2008; McAfee, 2006). Op een weblog uit zich dat in de vorm van negatieve reacties. Bij het gebruik van een wiki is het goed mogelijk dat de discussie zich inhoudelijk een andere kant op beweegt dan het management eigenlijk wil.

Daarom vragen veel organisaties van hun werknemers om in hun weblog expliciet te vermelden dat het om een persoonlijke mening gaat (Lee et al., 2006). Er is voor werknemers meestal geen volledige vrijheid bij het schrijven van weblogs: achteraf controleert de organisatie of de inhoud strookt met de boodschap die de organisatie uit wil dragen.

Het ontbreken van goede afspraken over verantwoordelijkheden en plichten is een belangrijke reden voor het falen van de implementatie van Web 2.0 instrumenten. Een andere reden waarom nog geen gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden is het ontbreken van duidelijkheid over de (financiële) voordelen van Web 2.0. De bedrijfsmodellen onder de bekendste voorbeelden van Web 2.0 (WikiPedia, YouTube) zijn vaak matig onderbouwd. Omzet wordt gegenereerd door middel van advertenties of lidmaatschapsgelden, maar vaker nog zijn de eigenaren afhankelijk van giften van de gebruikers. Het blijft een uitdaging om structureel winst te maken.

Daarnaast is het voor organisaties van groot belang dat op juridisch vlak duidelijk is waar de organisatie verantwoordelijkheid voor draagt en wat de rechten en plichten van de gebruikers zijn. (zie Vickery & Wunsch – Vincent, 2006: 78) Er is bijvoorbeeld een verschil tussen het werk dat oorspronkelijk door de organisatie is geplaatst en het werk nadat dit is bewerkt door gebruikers. Bewerken door gebruikers kan alleen als de licentie daarvoor mogelijkheden biedt. De creative commons licentie ([www.creativecommons.nl](http://www.creativecommons.nl)) is een goede oplossing. De licentie maakt het voor een organisatie mogelijk voorwaarden te stellen aan de actieve participatie door gebruikers en vast te leggen dat de gebruiker zelf verantwoordelijk is voor de informatie die hij of zij bijdraagt. Ook moet duidelijk zijn in welke mate een gebruiker veranderingen mag aanbrengen en of ze de oorspronkelijke auteur daarvan op de hoogte moeten houden.

#### 4.4 Consequenties voor het Openbaar Bestuur

Binnen het Openbaar Bestuur is de belangrijkste vraag welke consequenties ICTs hebben voor het functioneren van de organisaties (Frissen et al, 2008). De commissie ICT en overheid (2001:43) stelt in haar eindrapport dat ICT leidt tot andere vormen van werken, communiceren en het onderhouden van relaties door de overheid. ICTs worden ingezet door de overheid om haar interne processen en dienstverlening te verbeteren (Saxena, 2005). ICT heeft dan een ondersteunende taak (Lal, 1999) of vervangt menselijke inzet (Finger & Pécoud, 2003), bijvoorbeeld bij het archiveren en opzoeken van informatie.

Er zijn een aantal goede mogelijkheden om door middel van ICT de efficiency of effectiviteit te vergroten (Lal, 1999). Een grotere efficiency betekent dat de organisatie dezelfde uitkomsten haalt tegen minder kosten, meer uitkomsten tegen dezelfde kosten of dezelfde uitkomsten tegen dezelfde kosten in minder tijd. Effectiviteitswinst ontstaat wanneer de diensten door middel van ICTs tegen een hogere kwaliteit kunnen worden geleverd of door onverwachte koppelingen te leggen die geheel nieuwe uitkomsten creëren.

Toch is er ook veel kritiek op de manier waarop de overheid in de praktijk met ICT omgaat. Door de voordelen wordt door veel overheidsorganisaties gedacht dat ICT een snelle, slimme en wellicht makkelijke oplossing is voor de problemen waar zij tegenaan lopen. McGovern (2008) stelt daarnaast dat veel overheidsorganisaties wel websites hebben, maar nauwelijks weten welke informatie hun doelgroep zoekt en of zij tevreden zijn met de websites. Overheidsorganisaties denken over het algemeen nog te weinig vanuit de (behoeften van de) bezoeker. Daardoor worden jaarlijks miljarden euro's worden uitgegeven aan niet succesvolle ICTs. De Rekenkamer (2007) geeft als verklaring dat veel ICT projecten bij de overheid te ambitieus en te complex zijn.

Hetzelfde geldt voor de toepassing van Web 2.0. Tegelijk met de grote hoeveelheid mogelijkheden voor het Openbaar Bestuur, is het in zekere zin in *buzzword* is geworden (Frissen et al., 2008). Daardoor loopt ook Web 2.0 het risico onterecht gekenmerkt te worden als een snelle oplossing voor complexe problemen.

Daarom moeten overheidsorganisaties eerst een duidelijk beeld hebben van de mogelijkheden en onmogelijkheden van Web 2.0 in hun specifieke context. In ieder geval zijn er duidelijke verbanden tussen netwerksturing (zoals omschreven door Goldsmith & Eggers, 2004) en het uitbuiten van de kracht van het sociale netwerk door Web 2.0. Web 2.0 is om die reden potentieel een goed instrument om sturing binnen netwerken vorm te geven. De opkomst daarvan wordt ondersteund (Gichoya, 2005), versterkt (Lips et al., 2005) of zelfs mogelijk gemaakt door ICT (Stalder, 2006).

##### 4.4.1 Mogelijkheden

Concreet biedt Web 2.0 mogelijkheden bij de uitvoering van een aantal overheidstaken. Een verkenning van Deloitte (MacMillan et al., 2008) geeft een aantal mogelijkheden. Ten eerste is dat de inzet van Web 2.0 voor het stroomlijnen van interne processen, daarnaast ook het effectievere

gebruik van overheidsinformatie en de mogelijkheden om via dergelijke kanalen goed personeel te werven. Meer specifiek gericht op de interactie met burgers noemen Frissen et al. (2008) een viertal categorieën:

1. (directe) democratie
2. dienstverlening
3. toezicht
4. verantwoording

De eerste twee zijn in het licht van dit onderzoek het meest relevant. Ter versterking van de democratie noemt Gueorguieva (2007) specifiek mogelijkheden om burgers directer en persoonlijker via bijvoorbeeld YouTube te bereiken. Toch gaat Web 2.0 niet alleen over het bereiken van burgers, maar vooral over de directe betrokkenheid.

Veel overheidsorganisaties doen hier experimenten mee. Er lopen initiatieven om burgers via internet ideeën aan te laten reiken voor beleid. Op [www.participatieplaza.nl](http://www.participatieplaza.nl) kunnen burgers en organisaties meedenken en meeschrijven over de mogelijkheden van participatie door niet-overheidsorganisaties. Een andere interessante optie is het bijhouden van statistieken van bezoekers om optimaal inzicht te krijgen in de wensen en behoeften.

Het voordeel van dergelijke initiatieven is dat, samen met een goede strategie om ook daadwerkelijk iets met de reacties te doen, de vragen van burgers de basis zijn voor het aanbieden van publieke diensten. MacMillan et al. (2008) noemen dit dan ook als specifiek voordeel: Web 2.0 biedt goede mogelijkheden voor betere resultaten van beleid.

Het belangrijkste aspect is het ontwikkelen van beleid in samenwerking met burgers. Leadbeater & Cottam (2007) stellen dat de belangrijkste uitdaging voor de overheid is om de eigen kracht van de samenleving boven te krijgen. Door mensen meer verantwoordelijkheid te geven voelen ze zich meer betrokken bij het zoeken van oplossingen voor problemen in hun eigen leefomgeving. Dat betekent dat burgers zelf taken op zich nemen die traditioneel tot het takenpakket van de overheid behoorden en dat zij zelf ook op zoek gaan naar middelen om tot uitvoering daarvan te komen. Voorbeelden zijn het organiseren van burgertoezicht in een wijk of private websites waarop burgers publieke informatie aanbieden. Niet langer nemen ze een passieve rol in aan het einde van de lijn: ze zijn betrokken bij het hele proces.

#### 4.5 Aandachtspunten

Hoewel Web 2.0 veel mogelijkheden biedt voor interactie tussen verschillende groepen en het effectief vormgeven van samenwerking zijn er een aantal belangrijke aandachtspunten bij het gebruik ervan.

##### 4.5.1 Behoeftte aan controle

Ten eerste is er kritiek op de voornaamste karaktereigenschap van Web 2.0 zelf. Open samenwerking staat daarbij centraal. Tegelijk vindt op veel bekende voorbeelden van Web 2.0 (YouTube, Wikipedia) de herwaardering plaats van de moderator of beheerder. Op YouTube wordt actief gecontroleerd of de inhoud van video's niet strijdig is met copyrights en op Wikipedia worden betrouwbare actieve leden 'gepromoveerd' tot administrator die het recht heeft om bepaalde artikelen deels of geheel op slot te zetten (zie Loubser & Den Besten, 2008). De gedachte van complete zelfsturing door middel van Web 2.0 lijkt daarmee zelfs op één van de meest bekende voorbeelden op haar retour. Toch moet hierin enige nuance worden aangebracht: in tegenstelling tot klassieke websites zijn de beheerders 'gewone' gebruikers. Zij stellen samen met de andere gebruikers de regels en procedures op.



#### 4.5.2 Geen actieve rol

Een tweede punt is de daadwerkelijke bijdrage die gebruikers leveren. De mogelijkheden die Web 2.0 biedt voor het overdragen van kennis en innovatie zijn afhankelijk de bijdrage van individuen. Zo stellen Frissen et al. (2008) dat een actieve rol van burgers bij het samenstellen van overheidsinformatie complicaties met zich meebrengt voor de controle of de kwaliteit daarvan. Tegelijk is echter ook bekend dat Wikipedia, een encyclopedie geschreven door amateurs, kwalitatief vergelijkbaar is met een professionele versie (Brittanica).

Het belangrijkste is wellicht het gelijkheidsbeginsel dat de overheid moet hanteren: iedereen heeft recht op dezelfde informatie en zelfde positie. Van Dijk (2003) stelt in dat kader de vraag of Web 2.0 een nieuwe doelgroep aanspreekt of alleen mensen die toch al politiek betrokken en actief waren. Daarnaast is lang niet iedereen momenteel in staat om van digitale technologieën gebruik te maken (Frissen et al., 2008). Volgens de OECD (Vickery & Wunsch – Vincent, 2007:19) had ongeveer een derde (30%) van alle internetgebruikers tussen de 16 en 74 in 2005 wel eens berichten geplaatst op een website. Onder jongeren is dit percentage met ongeveer 55% bovendien significant hoger.

Toch zijn er ook andere signalen. Uit onderzoek is ook gebleken dat slechts 1% van alle bezoekers een bijdrage levert op websites (Tredinnick, 2006). Deze conclusie zien we ook in de statistieken van Wikipedia. In oktober 2004 waren er bijvoorbeeld 917.000 bezoekers per dag. Voor de hele maand komt dat neer op bijna 30 miljoen bezoeken. Over de hele maand leverden 38.964 mensen een actieve bijdrage. 10.794 bezoekers werden geclassificeerd als actief lid (meer dan vijf bijdragen in diezelfde maand) en slechts 1.924 bezoekers zijn zeer actieve bezoekers met meer dan 100 bijdragen in die maand.

Dat bezoekers geen bijdrage leveren ligt ook aan de rol die zij tot nu toe (als consument) hebben. Een significante groep burgers is niet bereid om een actieve bijdrage te leveren (Leadbeater & Cottam, 2007). Dit hoeft op zichzelf geen probleem te zijn. Wikipedia is een succes doordat tientallen miljoenen mensen de website gebruiken. Door de grote hoeveelheid bezoekers is deze groep groot genoeg om kwalitatief een goede samenwerking op te bouwen. Gevolg is wel dat het belangrijk is om bij een interactieve applicatie een brede doelgroep aan te spreken. Het aantal bezoekers dat dan ook daadwerkelijk bijdraagt is dan in potentieel groot genoeg om de applicatie tot een succes te maken.

#### 4.5.3 Een nieuwe kloof

Ook bestaat het gevaar dat er een nieuwe, digitale, kloof ontstaat tussen verschillende bevolkingsgroepen (zie Van Dijk, 2003; McAfee, 2006). Factoren die daarvoor van invloed zijn, zijn onder meer opleidingsniveau, sociale omgeving en leeftijd. Frissen et al. (2008) stellen bijvoorbeeld dat veel ambtenaren nog niet klaar zijn voor het werken in de Web 2.0 gedachte. Het gaat in dat geval voornamelijk om de leeftijd. De generatie die vanaf 1980 geboren is, is vertrouwd met het samenwerken in de gedachte van Web 2.0 (vergelijk Vickery & Wunsch – Vincent, 2007). Oudere generaties hebben behoefte aan training. Ook is het voor sommige groepen in de samenleving blijvend van groot belang dat informatie via meerdere kanalen beschikbaar is. Naast het digitale loket blijft er dus behoefte aan een fysiek loket (vergelijk Dutton en Peltu, 2007:18).

Het intensieve gebruik van online applicaties heeft daarnaast als risico dat de samenleving gefragmenteerd raakt. Iedereen kan online gelijkgestemden vinden en organiseren. Dit heeft een positief effect op het debat binnen de groep, maar een sterk negatief effect op het debat tussen verschillende groepen. Daar komt bij dat online vaak het recht van de sterkste geldt. Diegene die het hardste schreeuwt krijgt de meeste aandacht en in het geval van online samenwerking waarschijnlijk gelijk.

#### 4.6 Conclusie: Web 2.0 meer dan een technologie!

Uit de wetenschappelijke literatuur komt een breed palet aan kenmerken en eigenschappen van Web 2.0 naar voren. Belangrijkste conclusie is wellicht dat Web 2.0 niet zozeer een technologie of een verzameling van applicaties is, maar veel meer een filosofie (Hoegg et al., 2006). Web 2.0 brengt een omslag in het denken van zowel burgers, bedrijven als overheid met zich mee. Niet langer is de burger een passieve bezoeker van een website, hij of zij is veel meer een gebruiker die informatie consumeert en tegelijk meedenkt aan de verdere ontwikkeling van het product of de dienst. Hoe meer interactie er is tussen gebruikers onderling en tussen de verschillende applicaties, hoe sterker het web.

Voor organisaties geldt daarom dat de succesvolle toepassing van Web 2.0 afhankelijk is van de organisatiecultuur (Treddinick, 2006; Wagner & Bolloju, 2006) en de technische infrastructuur binnen de organisatie. Het is belangrijk dat de organisatie een open cultuur heeft, waarin hiërarchie een horizontale samenwerking niet in de weg staat. Een Web 2.0 toepassing is niet zelfstandig in staat om deze cultuur te creëren en zal in die context ook niet succesvol zijn. Daarnaast moet het voor iedereen binnen de organisatie (en overige betrokkenen) mogelijk zijn gebruik te maken van de applicatie.

Specifiek voor de overheid is één van de mogelijke consequenties volgens Leadbeater & Cottam (2007) dat burgers door middel van Web 2.0 worden gefaciliteerd om zelf publieke diensten aan te bieden. Dit houdt in dat burgers of private organisaties taken van de overheid die traditioneel tot haar takenpakket behoorden overnemen. Frissen et al. (2008) stellen dan ook dat de toepassing van Web 2.0 uiteindelijk kan leiden tot een fundamentele herbezinning op dienstverlening door de overheid.

Dat laatste is een fundamentele verandering voor de overheid. Tot nu toe denken overheidsorganisaties bij het aanbieden van overheidsinformatie vaak vanuit het bestaande dienstenpakket en niet direct vanuit de vraag van de burger (Leadbeater & Cottam, 2007). De ontwikkeling richting Government 2.0 is daarmee meer is dan de implementatie van een aantal Web 2.0 applicaties (MacMillan et al., 2008:2): *“The challenge lies in government inertia: elected leaders and the public service infrastructure that supports them must overcome the cultural barriers that stand in the way of a more open, free-form style of collaboration.”*



## **HOOFDSTUK 5: CONCEPTUEEL MODEL**

## **Hoofdstuk 5: Conceptueel model**

In dit hoofdstuk worden de diverse lijnen uit het theoretische kader bij elkaar gebracht. In hoofdstuk drie stond het functioneren van overheidsorganisaties centraal. In hoofdstuk vier werd Web 2.0 als netwerkfilosofie besproken. Vanuit de theoretische noties die daaruit voortkwamen is het mogelijk om verwachtingen op te stellen van de mogelijkheden die Web 2.0 biedt voor de samenwerking tussen overheidsorganisaties en hun doelgroepen en de consequenties daarvan voor overheidsorganisaties.

Daarbij wordt gekeken naar de consequenties op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Op het strategische niveau staan de gevolgen van Web 2.0 voor de organisatie zelf centraal. Wat zijn de implicaties van de opkomst van Web 2.0 en de filosofie daarachter voor het Openbaar Bestuur, bijvoorbeeld qua structuur en processen. Op tactisch niveau gaat het om de manier waarop de overheid in haar omgeving sturing geeft aan maatschappelijke partijen. Tot slot gaat op het operationele niveau om de daadwerkelijke interacties. Hoe krijgen deze, bijvoorbeeld door middel van Web 2.0 toepassingen, vorm?

Aan de hand van deze drie niveaus, met daarin opgenomen een aantal algemene randvoorwaarden, voor het gebruik van Web 2.0 worden een aantal verwachtingen opgesomd met betrekking tot de consequenties voor het Openbaar Bestuur.

### **5.1 Overheid 2.0: consequenties op strategisch niveau**

Vanuit de theorie rondom netwerksturing is de conclusie getrokken dat de toenemende complexiteit en dynamiek van problematiek; het beperkte vermogen van de overheid om daar effectief op in te spelen en de emancipatie van de samenleving leiden tot de noodzaak om het Openbaar Bestuur op een andere manier te laten werken.

De ontwikkelingen in de samenleving, vooral de emancipatie daarvan, zijn ook terug te herkennen in de actieve rol die veel burgers nemen op diverse internetsites. Niet langer zijn burgers passieve consumenten van informatie, maar schrijven zij zelf mee aan een encyclopedie, zijn ze zelf journalist door het laatste nieuws te publiceren op hun weblog of softwareontwikkelaar wanneer ze een aantal websites combineren tot een nieuwe website door voor hen in één oogopslag de informatie biedt die zij en anderen zoeken.

Daarnaast is de filosofie achter Web 2.0 dat steeds weer (virtuele) gemeenschappen ontstaan op basis van concrete belangen of behoeften. Op projectbasis werken deze partijen samen om het gezamenlijke doel te bereiken. De gemeenschappen zijn daardoor van tijdelijke aard: het bestaan is niet langer noodzakelijk wanneer het doel bereikt is of niet bereikt kan worden.

Specifiek voor organisaties in het Openbaar Bestuur heeft dit belangrijke consequenties. In plaats van het werken vanuit vaste teams of directies in een vaste structuur worden tijdelijke teams of afdelingen de norm. Deze teams kunnen bestaan uit ambtenaren van diverse ministeries en andere overheidsorganisaties, maar minstens net zo belangrijk is de deelname van bedrijven, maatschappelijke organisaties en wellicht burgers met specifieke expertise.

Het maken en uitvoeren van beleid is niet langer een taak van de overheid alleen, maar van de combinatie van partijen met een gedeeld belang of behoefte. De overheid participeert in netwerken op basis van wederzijdse afhankelijkheden met andere maatschappelijke partijen. Daarbij is de achterliggende gedachte dat de actieve participatie van burgers ervoor zorgt dat de kracht die in de samenleving of bij de doelgroep verborgen ligt (kennis en middelen) optimaal gebruikt wordt. Door de kennis die overal in de samenleving beschikbaar is te combineren biedt een website als Wikipedia

bijvoorbeeld een accurate encyclopedie aan zonder dat daarvoor een grote organisatie voor opgezet hoeft te worden.

In theorie zou dit de ontwikkeling naar Overheid 2.0 genoemd kunnen worden. In plaats van een top-down benadering, waarbij de overheid bepaalt welke informatie wordt aangeboden en hoe dat wordt gedaan, wordt het aanbod van producten en diensten aan de doelgroep gedelegeerd. Het pakket diensten wordt aangeboden op basis van de vraag. Deze diensten (en daarmee de dienstverlenende organisaties) mogen door de burger worden gecombineerd en herschikt zodat de dienstverlening precies op maat is. De diensten zijn als het ware *open source* en kunnen door de eindgebruiker op maat worden gemaakt en via die weg eventueel ook beschikbaar worden voor andere burgers.

Op deze manier wordt duidelijk zichtbaar waar de uitdagingen en mogelijkheden voor de organisatie liggen. Dit is een kwetsbare opstelling: door de actieve participatie wordt meer openheid gegeven, wat kan leiden tot meer ontevredenheid (Frissen et al., 2008). McAfee (2006) stelt dan ook dat de organisatie klaar moet zijn voor deze manier van organiseren. Het gaat daarbij voornamelijk om de mate waarin er sprake is van vrijheid voor medewerkers om zelfstandig keuzes te maken en beslissingen te nemen en manier waarop tussen verschillende personen of directies wordt samengewerkt.

Voor de toepassing van Web 2.0 is het van belang dat er een open organisatiecultuur is, waarbinnen medewerkers een hoge mate van zelfstandigheid krijgen. Kort samengevat leidt de toepassing van Web 2.0 op strategisch niveau tot een vernieuwde inrichting van het openbaar bestuur. De samenwerking wordt los georganiseerd over de grenzen van ministeries of zelfs overheidsorganisaties heen. Ook het aanbieden van publieke diensten en het ontwikkelen van beleid wordt minder een taak voor de overheid alleen: ze geeft burgers en organisaties daarin een actieve rol om optimaal gebruik te kunnen maken van alle kennis die in de samenleving aanwezig is.

## 5.2 Sturing 2.0: consequenties op tactisch niveau

Het samenwerken met niet-overheidsorganisaties bij het maken en uitvoeren van beleid en het op maat aanbieden van diensten en producten aan burgers vergt een belangrijke omslag in het denken van de overheid. De vraag is vervolgens hoe de overheid in een zelfsturend netwerk nog richting kan geven aan maatschappelijke ontwikkelingen.

De overheid heeft een aantal specifieke mogelijkheden om te zorgen voor succesvolle samenwerking binnen netwerken, op basis van de richting waarin ze de samenleving wil sturen. Succesvolle samenwerking tussen partijen is namelijk geen vanzelfsprekendheid. Binnen de netwerken heeft ieder van de partijen een geheel eigen rol en mogelijkheden. Daardoor zijn er binnen een netwerk altijd machtsverschillen en drukt iedere partij haar stempel op de gewenste resultaten.

Ook kunnen de partners het inhoudelijk met elkaar eens zijn, maar toch een andere oplossingsrichting kiezen. Nog problematischer is het wanneer de partners het niet eens kunnen worden over de feiten: op Wikipedia ontstonden bijvoorbeeld discussies waarin twee gebruikers alleen bezig waren om elkaars bijdragen te verwijderen of veranderen.

De belangrijkste mogelijkheid is wellicht dat de overheid veel meer (virtuele) gemeenschappen gaat vormen op basis van de prioriteiten die ze zichzelf stelt. Dat betekent dat rondom een publiek doel mensen en middelen worden georganiseerd die daar een belangrijke bijdrage aan kunnen leveren. Vervolgens faciliteert ze de samenwerking door bijvoorbeeld technologie of vergaderruimten beschikbaar te stellen.

De overheid heeft een belangrijke taak bij het initiëren van projecten en daarop volgend het samenstellen van het netwerk. Doordat ze als centrale partij toegang heeft tot de belangrijkste mensen en middelen, kan ze selecteren wie in ieder geval deel moeten nemen in het netwerk. De partijen kunnen vanuit verschillende motieven participeren. Dat kan vanuit normbesef of expertise, maar ook omdat hij of zij daardoor in een hoger aanzien komt of er specifieke belangen zijn. De motivatie is belangrijk omdat deze de manier waarop wordt samengewerkt sterk beïnvloed.

De rol van de overheid in de uitvoering varieert. In de vierdeling van Van Tulder & Van der Zwart (2006) wordt met betrekking tot netwerken het onderscheid gemaakt tussen twee mogelijke rollen voor de overheid: samenwerken of bevestigen. De overheid kan actief de samenwerking zoeken met maatschappelijke partners, maar ook het initiatief overlaten aan de maatschappij zelf. Voor de overheid zal de noodzaak tot samenwerking groter zijn naar mate de belangen sterker uiteenlopen (vergelijk issue netwerken). Het gaat vooral om het modereren van de discussie, het bijdragen van kennis en / of het oplossen van conflicten tussen de partners. Als sprake is van een homogene omgeving kan de overheid de partijen samen, op basis van het gestelde doel, vrij laten in de uitwerking (beleidsgemeenschappen).

In elk van deze situaties is autonomie voor de samenwerkingspartners van groot belang. Zoals een weblog de mogelijkheid biedt voor individuele communicatie met een doelgroep, moeten ook de partners in een netwerk steeds weer de mogelijkheid krijgen om hun eigen mening te vormen en te uiten. Het is bekend dat vrijwillige samenwerking en overeenstemming een veel groter draagvlak creëert en de uitvoering daarmee ook makkelijker maakt. Terwijl wet- en regelgeving partijen verplichten het met elkaar eens te zijn, kost dat wanneer gestuurd wordt door middel van netwerken meer moeite.

Er ligt wat dat betreft een opdracht om goede communicatie met en tussen de partners te bevorderen. Wanneer, zoals op Wikipedia, conflicten ontstaan tussen een aantal partners, hoeft de overheid niet zelf de rol van controleur op zich te nemen. Ze kan dit ook aan de partijen binnen het netwerk zelf overlaten. Op Wikipedia zijn het bijvoorbeeld gebruikers die een positieve bijdrage leveren die worden bevorderd tot beheerder met rechten om een discussie te modereren of zelfs tijdelijk op slot te zetten. Zo wordt ook daar optimaal gebruik gemaakt van de kracht van het netwerk.

### 5.3 Web 2.0: consequenties op operationeel niveau

Vervolgens is de vraag hoe samenwerking binnen netwerken op operationeel vorm krijgt door middel van Web 2.0. Het gaat in deze paragraaf om de vraag hoe de eigenschappen van Web 2.0 vertaald worden naar concrete instrumenten die bijdragen aan de samenwerking.

Een eerste aandachtspunt is dat er in praktijk maar een beperkte doelgroep echt actief is (op Wikipedia wordt door een heel beperkt percentage, ongeveer 1%, van de bezoekers bijgedragen) en dat de overheid bij online samenwerking slechts de doelgroep aanspreekt die reeds actief is en geen nieuwe doelgroep. Veel gebruikers zullen ook niet bijdragen wanneer hen een blanco pagina wordt gepresenteerd waarop ze een bijdrage moeten leveren. Veel beter is het om een basis te leggen die gebruikers vervolgens verder uit kunnen bouwen.

De mate waarin de doelgroep een bijdrage levert hangt verder samen met de verwachtingen die ze heeft bij de organisatie en de mate waarin ze gewend zijn aan samenwerking via online instrumenten. Gichoya (2005) noemt dit E-readiness. Zowel de technologie als de houding van de doelgroep moet online samenwerking faciliteren. Wanneer de doelgroep niet verwacht betrokken te worden bij het maken en uitvoeren van beleid of daar geen specifieke kennis voor heeft zal het instrument geen succes worden.

Net zoals op Wikipedia zal een groot deel van de potentiële klanten van de overheid slechts informatie willen consumeren. In iedere groep zijn er koplopers, die vanaf het begin een bijdrage leveren een peloton en achterblijvers als het gaat om de toepassing van ICTs (vergelijk McAfee, 2006). Er moet dus worden begonnen met een kleine groep enthousiaste gebruikers die vorm geven aan de applicatie en anderen vanuit hun gedrevenheid kunnen overtuigen ook te gaan participeren. Wel moet worden gezorgd voor een kritieke massa aan gebruikers. Daardoor worden er voldoende bijdragen geleverd en zijn deze bijdragen ook een betere afspiegeling van de hele doelgroep.

Het selecteren van een representatieve groep deelnemers begint echter al veel eerder. Eén van de belangrijkste eigenschappen van Web 2.0 zijn de virtuele gemeenschappen en daaraan gekoppeld online profielen van deelnemers. De overheid kan deze online profielen, zoals die bijvoorbeeld op Hyves worden gebruikt, inzetten om beschikbare kennis en expertise snel zichtbaar te maken. Dat kan door middel van *tags*: ambtenaren en andere individuen geven door middel van steekwoorden aan wat hun werkgebied is. Zo kan snel een grote hoeveelheid mensen worden gescand om een projectteam samen te stellen dat het beste in staat is om het gestelde doel te bereiken.

Vervolgens moet de doelgroep gemotiveerd worden om actief te participeren door middel van online instrumenten. Een wiki kan op twee manieren worden ingezet. Ten eerste is het een dynamische kennisdatabase waarin gebruikers kennis ontsluiten en beschikbaar maken voor anderen. Daarnaast is het een instrument om samen te werken aan beleidsdocumenten. Voordat er intensief gebruik gemaakt kan worden van dergelijke instrumenten moet echter wel vastgelegd zijn wie de rechten heeft op het uiteindelijke stuk of product. Bij open source software wordt meestal de creative commons licentie gebruikt, die stelt dat iedereen het product verder mag verspreiden. Of het product ook bewerkt mag worden hangt af van de rechten die de organisatie aan de eindgebruiker geeft. Er moet namelijk worden opgepast voor een situatie waarin onduidelijk is waar de (overheids)organisatie verantwoording voor draagt.

Daarnaast kan de overheid in de filosofie van Web 2.0 haar dienstverlening optimaliseren. Burgers en organisaties moeten producten op basis van hun individuele behoeften kunnen samenstellen. Er is sprake van het voortdurend herschikken en combineren van producten en diensten. Dat doet denken aan één van de interessante toepassingen van Web 2.0: de *mash-up*. Het doel daarvan is om steeds optimaal individueel meerwaarde te creëren voor de eindgebruiker.

Door middel van *tags* kunnen de gebruikers de diensten beter zichtbaar maken voor andere burgers. De mate waarin deze tags of zoekwoorden worden gebruikt bieden vervolgens ook waardevolle inzichten in de wensen en behoeften van de doelgroep. Zo wordt indirect door middel van statistieken duidelijk hoe de doelgroep de website gebruikt: welke informatie zoeken ze en hoe ze binnen komen op de website. De website kan op die manier steeds (automatisch) opnieuw worden ingericht op basis van de actuele wensen en behoeften van de doelgroep. Ook het personaliseren van de website door modules te selecteren die moeten worden weergegeven is daarvoor interessant.

#### 5.4 Algemene verwachtingen als basis voor de specifieke analyse

Vanuit de theorie is hierboven een overzicht gegeven van de mogelijkheden van Web 2.0 voor het Openbaar Bestuur. Daarbij is gekozen voor weergave op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De hoofdvraag van het onderzoek is welke betekenis Web 2.0 heeft voor de directie Regiostimulering van de Kamer van Koophandel Rotterdam. In de volgende hoofdstukken zal worden bekeken in hoeverre deze algemene theoretische verwachtingen specifiek van toepassing zijn op de directie.

De inhoudelijke driedeling hierboven zijn met nadruk geen specifieke hypothesen voor de Kamer van Koophandel Rotterdam. Ze richten zich op het Openbaar Bestuur in den brede. De verwachtingen kunnen ook gebruikt worden voor het onderzoek naar de mogelijkheden van Web 2.0 bij andere

overheidsorganisaties. Het conceptueel model is de basis voor de interviews en daarmee de analyse in hoofdstuk 7.

Op basis daarvan wordt bepaald welke betekenis Web 2.0 heeft voor de directie Regiostimulering, maar ook of zij het volle potentieel van Web 2.0 gebruikt. Daarbij hoort ook een beschrijving van de aanpassingen die binnen de organisatie en in haar omgeving nodig zijn om de kracht van Web 2.0 volledig te gebruiken.

Hieronder worden de mogelijkheden schematisch weergegeven en de verwachtingen die hierboven zijn verwoord puntsgewijs samengevat.

|                                    | <b>Strategisch</b> | <b>Tactisch</b> | <b>Operationeel</b> |
|------------------------------------|--------------------|-----------------|---------------------|
| Virtuele gemeenschappen            | X                  | X               | X                   |
| Actieve participatie               | X                  |                 | X                   |
| Gedelegeerde verantwoordelijkheden | X                  |                 |                     |
| Autonomie                          |                    | X               |                     |
| Individueel waarde creëren         |                    |                 | X                   |

#### **Strategisch**

- Mensen en middelen organiseren op projectbasis, niet op basis van een hiërarchische taakverdeling
- Actieve samenwerking met doelgroepen bij beleidsontwikkeling
- Burger veel verantwoordelijkheden geven bij het ontwikkelen en verbeteren van publieke diensten

#### **Tactisch**

- Sturing vormgeven door het netwerk vorm te geven, doelen te stellen en de cultuur te beïnvloeden.
- De partijen waar mogelijk vrij laten in hun onderlinge samenwerking. Alleen als er besluiteloosheid heerst, is een actieve rol van de overheid of regelgeving een optie.

#### **Operationeel**

- E-Readiness als uitgangspunt voor de selectie van de instrumenten voor sturing en samenwerking
- Online profielen gebruiken om expertise, kennis en middelen te organiseren
- Wikis inzetten als kennisdatabase en instrument om samen te werken aan beleidsdocumenten
- Mash-ups gebruiken zodat steeds optimaal relevante informatie aangeboden wordt aan de doelgroep. Individuen de vrijheid geven om zelf combinaties te maken en alleen die informatie weer te geven die ze zelf nodig heeft.

## **HOOFDSTUK 6: CASEBESCHRIJVING**

## Hoofdstuk 6: Casebeschrijving

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de interviews met medewerkers van de directie RS, de afdeling communicatie, de bestuurders van Ondernemers- en winkeliersverenigingen en experts. De structuur van dit hoofdstuk is gelijk aan de structuur van het conceptueel model in het vorige hoofdstuk. Dat betekent dat achtereenvolgens de consequenties over strategisch, tactisch en operationeel niveau worden besproken.

### 6.1 Regiostimulering op strategisch niveau

Bij het bekijken van de consequenties van Web 2.0 op strategisch niveau is het eerst nodig een goed beeld te vormen van de organisatie. Dat gaat op basis van een beschrijving van de formele taak van de directie, de manier waarop invulling wordt gegeven aan deze taak en de positie van de medewerkers. Op basis daarvan kan worden bepaald in hoeverre de organisatie klaar is voor het werken volgens de principes van Web 2.0.

#### 6.1.1 Directie Regiostimulering beschreven

De directie Regiostimulering is een onderdeel van de Kamer van Koophandel Rotterdam. Kamer van Koophandel Rotterdam is één van de twaalf regionale Kamers die naast een landelijke Kamer van Koophandel opereren in Nederland. Het is een publiekrechtelijk Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Economische Zaken, hoewel ze niet onder direct gezag van de minister valt. De term publiekrechtelijk wijst op de wettelijke taak die de organisatie uitvoert. Dat betekent dat de Tweede Kamer op hoofdlijnen de activiteiten vaststelt. Ook ligt de structuur van de Kamers deels bij wet vast. Hoe de kamers invulling geven aan deze wettelijke taak is, binnen deze randvoorwaarden, wel een taak van de Kamer zelf.

Vanuit haar wettelijke opdracht beheert de Kamer van Koophandel het Handelsregister, geeft ze voorlichting aan nieuwe en bestaande bedrijven en is ze één van de partijen die zich bezig houdt met regionale ontwikkeling (directie Regiostimulering). De taken Handelsregister en Bedrijfsvoorlichting zijn over het algemeen goed bekend en behoeven weinig toelichting. Deze taken behoren nadrukkelijk niet tot het domein van de directie RS, waarvan de werkzaamheden relatief onbekend zijn. De wet omschrijft Regionale economische stimulering als een taak die een Kamer op zich kan nemen. Behalve de vermelding dat dit mogelijk is door het bevorderen van onderzoeken, overlegvormen en samenwerkingsverbanden is daar geen nadere invulling aan gegeven (Van Lambalgen et al., 2005).

Het doel van de directie RS is zowel het stimuleren van ondernemerschap als de versterking van de regionale economie. Respondent 1: *“Regiostimulering is vooral te duiden als het creëren van ruimte om te ondernemen en het bouwen van de brug tussen ondernemerschap en maatschappelijke welvaart. Daarbij heeft de directie RS een koppelingsfunctie tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Door publieke doelstellingen na te streven is regiostimulering als het ware de smeermolie van de regionale economie.”*

RS heeft kort gezegd tot doel om een goede vertegenwoordiger zijn van de onderwerpen die voor ondernemers van belang zijn en ook de nodige expertise in te brengen.

#### Regiostimulering

De prioriteiten voor regionale stimulering worden niet landelijk bepaald (zoals dat bij de directie Bedrijfsvoorlichting wel het geval is), maar door de Kamer van Koophandel Rotterdam zelf worden vastgesteld. De verantwoordelijkheid voor het vaststellen van prioriteiten is neergelegd bij het Algemeen Bestuur (AB). Benoemde organisaties (VNO/NCW, MKB Nederland, vakbonden etc.) zijn verantwoordelijk voor de samenstelling van het bestuur, dat bestaat uit 24 leden en een zittingsperiode heeft van vier jaar.



Tot nu toe had de directie een achttal thema's waarop zij actief was. Om tot een goede focus in de activiteiten te komen is de match van onderwerpen met een beperkt aantal thema's steeds belangrijker. Recentelijk zijn door het AB een viertal thema's vastgesteld waar de directie zich in de komende jaren op moet gaan richten. De vier thema's zijn:

1. Duurzaam Vestigingsklimaat
2. Vitale Economie
3. Flexibele Arbeidsmarkt
4. Adequate Bereikbaarheid

Medewerkers hebben door middel van interviews met experts gewerkt aan een regionale economische visie waarin deze vier thema's terugkomen.

RS richt zich in haar werkzaamheden op het mesoniveau en werkt alleen in het collectieve belang van de ondernemers in de regio. Op de vier thema's worden projecten geïnitieerd die het belang van de individuele ondernemer overstijgen. Als er contact is met individuele ondernemers heeft dat altijd betrekking op een collectief probleem.

In de uitvoeringsfase beschikken de kringen over een (relatief klein) budget om deze uit te kunnen voeren. Sinds 1 januari 2008 heeft een kring de bevoegdheid om een financiële verplichting aan te gaan tot maximaal € 5.000 (incl. btw). Aanvragen van meer dan € 5.000 (incl. btw) worden, daartoe vergezeld met een kringadvies, ter besluitvorming voorgelegd aan het DB (tot € 25.000) of het AB (meer dan € 25.000).

Dit budget fungeert als vliegwiel: het zijn subsidies om partijen te stimuleren zelf activiteiten uit te voeren (Mosselman et al., 2001). De meeste secretarissen geven dan ook aan dat de stimuleringsbijdragen maar weinig relevant zijn. De hoogte van de bijdrage steekt schraal af in vergelijking tot de totale investering voor het project of wordt gebruikt om in de opstartfase onderzoek te laten doen.

### Beleidsadvies

Naast regiostimulering is ook het geven van beleidsadvies een taak die de meeste Kamers van Koophandel in de wereld uitvoeren (Mosselman et al., 2001). Beleidsadvies is ondergeschikt aan de projecten die het stimuleren van de regionale economie ten doel hebben. Doel van beleidsadvies is een gunstig ondernemersklimaat. Het richt zich vooral op lokale, regionale en nationale overheden (ibid.). Toch is het onderscheid niet altijd tussen de twee taken niet altijd relevant en helder (Van Lambalgen et al., 2005).

Een voorbeeld van het geven van beleidsadvies door RS is de beoordeling van bestemmingsplannen door medewerkers van de Kamer van Koophandel. De medewerkers voorzien de bestemmingsplannen van commentaar over de gevolgen voor ondernemers en sturen deze reactie terug naar gemeenten. Dit komt voort uit wat ondernemers en ondernemersverenigingen van RS verwachten. Uit onderzoek is gebleken dat zij de aanwezigheid van de Kamer vooral waarderen wanneer ze het initiatief en / of een belangrijke regiorol op zich nemen om relevante ontwikkelingen in de regionale economie te signaleren, te agenderen en op de agenda te houden (Van Lambalgen et al., 2005).

### *6.1.2 Werken door middel van kringen en commissies*

In deze paragraaf verschuift de focus van het wat naar het hoe. Op welke manier wordt door RS uitvoering gegeven aan de taak regiostimulering. Dit gebeurt voornamelijk binnen kringen en commissies. Respondent 10: *"De commissie adviseert over projecten arbeidsmarkt en onderwijs aan de kringen. Mijn commissie pakt daarbij de regiobrede projecten op en de kringen nemen de gebiedsgebonden projecten onder hun hoede."*

### Kringen

Uit de uitspraak hierboven blijkt al dat kringen zich richten altijd op een bepaalde regio richten. RS kent vijf kringen. Dat zijn de Kring Rotterdam, de Kring Drechtstreek (Dordrecht en omstreken), de Kring Hollands midden (omvat de regio's rond Gouda en Krimpen), de Kring Rechter Maasoevers (het gebied tussen Hoek van Holland en Rotterdam, ten noorden van de Maas) en de Kring Hollandse Eilanden en Waarden (hetzelfde gebied ten zuiden van de Maas en het eiland Goeree-Overflakkee).

Tussen de kringen onderling bestaan grote verschillen. In sommige kringen is sprake van een vaste groep partners die hetzelfde doel hebben en samen werken aan projecten met een grote omvang. In andere kringen zijn de belangen divers en wordt aan projecten gewerkt in zowel een grote stad als kleine omliggende gemeenten. De problematiek verschilt daar sterk, waardoor het noodzakelijk is steeds met een wisselende groep partners op te trekken.

Toch wordt geprobeerd om de structuur en procedures binnen de kringen zoveel mogelijk hetzelfde te laten zijn. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn om die reden vastgelegd. In de kringen zitten leden vanuit het Algemeen Bestuur, aangevuld met externe deskundigen. Dit kunnen bestuursleden van ondernemersverenigingen of deskundige ondernemers zijn. Ze nemen zitting op persoonlijke titel, zonder last of ruggespraak.

### Commissies

Daarnaast zijn er vier commissies die zich voor het hele Kamergebied focussen op een specifiek thema. De thema's zijn belangrijk voor het complete Kamergebied. De vier commissies en hun werkveld zijn als volgt:

#### *Commissie Haven en Infrastructuur*

Deze commissie is specifiek gericht op de Rotterdamse haven en de bereikbaarheid in de regio. De afgelopen jaren ligt de focus vooral op bereikbaarheid. Een voorbeeld hiervan is mobiliteitsmanagement. Centraal uitgangspunt daarvan is dat de druk op de infrastructuur niet alleen verlaagd wordt door een groter aanbod, maar ook door de vraag te verkleinen (thuiswerken, reizen met het Openbaar Vervoer etc.).

#### *Commissie Kennis & Werk*

Deze commissie richt zich vooral op één van de vier thema's die hierboven werd genoemd: Een flexibele arbeidsmarkt. Een actueel probleem is bijvoorbeeld het tekort aan personeel in de technische sector. Respondent 10, secretaris: *"de commissie adviseert over oplossingsrichtingen die partijen in onderwijs, arbeidsmarkt en bedrijfsleven bij elkaar brengen. De projecten richten zich vooral op (potentiële) werknemers en de scholing daarvan. De kennisoverdracht aan ondernemers gaat met name over regiobrede oplossingen voor het personeelstekort."*

#### *Commissie Economische Ontwikkeling.*

Respondent 11, eveneens secretaris: *"Deze commissie deed tot vorig jaar een groot aantal projecten met een zeer divers karakter. Nu ontwikkelt de commissie tot een denktank op strategische thema's. Dit kunnen ook thema's zijn die vanuit het ministerie van Economische Zaken of Kamer van Koophandel Nederland worden aangedragen."* De discussie in de commissie krijgt daarmee een meer algemeen karakter en leidt mogelijk tot het doorzetten van projectvoorstellen naar andere commissies.

#### *Commissie Internationale Handel.*

Deze commissie had tot nu toe ten opzichte van de andere commissies een aparte status. Het is de enige commissie die geen onderdeel uit maakt van de huidige directie ES (Economische Stimulering),

maar van de afdeling international Business. Vanaf 1 januari valt de commissie, samen met de andere commissies wel onder de directie RS. De focus van deze commissie ligt voornamelijk op drie onderwerpen: internationaal allochtoon ondernemen, trends en opportuniteiten en nieuwe toetreders en hun burens. Respondent 12 stelt verder: *“Er wordt een onderscheid gemaakt tussen A-landen, B-landen en C-landen. De A-landen hebben een grote economie en zijn relatief lastig toegankelijk voor de Nederlandse ondernemer (onder meer China). Hier nemen de afdeling en commissie een pro-actieve houding aan. De commissie is reactief of inactief wanneer landen een grote mate van bekendheid genieten (B-Landen binnen de EU, VS etc.) of simpelweg niet aantrekkelijk genoeg zijn om activiteiten op te zetten (C-landen).”*

### 6.1.3 Taak en verwachting interne stakeholders

De vorige twee paragrafen behandelden de formele taak en manier waarop RS haar werkzaamheden vormgeeft. Dat zegt echter weinig over de cultuur binnen de organisatie en de verhouding tussen de interne betrokkenen. In praktijk heeft iedere medewerker en ieder bestuurslid een eigen rol bij het selecteren, uitwerken en uitvoering van de projecten.

Zo is één van de doelen van kringen en commissies om nauwer contact te onderhouden tussen het Algemeen Bestuur van Kamer van Koophandel Rotterdam en de regionale ondernemersorganisaties. Kringleden onderhouden contacten met overheden in hun gebied en met bestuurders van de lokale ondernemers- en winkeliersverenigingen. Zij stimuleren overleg tussen deze partijen en bevorderen dat ze de onderlinge rolverdeling en belangen respecteren. Om die reden moeten de kringleden een goed aanzien genieten bij hun doelgroep. Via hen vangt de Kring ook signalen op van bedrijven en overheden om die in concrete activiteiten van de kamer te vertalen.

Ook accountmanagers inventariseren welke verwachtingen en wensen de ondernemers hebben van RS. Iedere gemeente en deelgemeente in het Kamergebied heeft een eigen accountmanager die verantwoordelijk is voor het contact met onder meer ondernemersverenigingen, winkeliersverenigingen en gemeente. Zijn of haar taak is om de verenigingen van advies te voorzien en te peilen wat er bij de leden leeft.

De contacten tussen leden van het AB, kringen en commissies en medewerkers zijn over het algemeen intensiever dan de contacten tussen accountmanagers en verenigingen. Vaak zijn kringleden ook bestuurslid van een vereniging, waardoor met de verenigingen gedurende het lidmaatschap ook intensiever contacten worden onderhouden. Respondent 30: *“Het lidmaatschap van de kring is belangrijk voor de contacten met de Kamer. Voordat ik lid werd van de kring was er weinig actieve deelname van de accountmanager tijdens vergaderingen. Door het kringlidmaatschap is de vereniging bovendien beter op de hoogte van de mogelijkheden die de Kamer heeft om hen te ondersteunen.”*

Voor de prioriteitstelling zijn de contacten tussen de interne stakeholders (medewerkers en leden van kringen en commissies) dan ook het belangrijkste. Tot nu toe was de prioriteitsstelling niet aan vaste procedures gebonden. De secretaris van de kring of commissie, een medewerker van RS, had grote invloed op het vaststellen van de prioriteiten. Het peilen van de wensen en behoeften is op verschillende manieren ingevuld, bijvoorbeeld door middel van brainstormsessies met kringleden.

In de uitvoering van de projecten die worden vastgesteld ligt een belangrijke uitdaging. De ondernemers die betrokken zijn bij het werk van de Kamer door lidmaatschap van het AB en / of een Kring of Commissie doen dit vanuit een maatschappelijke bewogenheid, maar niet minder omdat ze daar collega-ondernemers ontmoeten. Respondent 23: *“De voornaamste reden om lid te zijn van de kring is dat dit de mogelijkheid biedt om kennis te nemen van ontwikkelingen in gemeenten en ervaringen uit te wisselen met andere ondernemers. Ook kan door middel van de kring een vuist*

*worden gemaakt richting de regionale overheden.”* In de praktijk blijkt het vaststellen van prioriteiten voor plannen en projecten vaak afhankelijk van de inspanningen van beleidsmedewerkers.

Datzelfde geldt voor het betrekken van de ondernemers bij het aankleden van de projecten. Dit is volgens medewerkers van groot belang. Respondent 6: *“Bij het inhoudelijk vormgeven van de projecten door beleidsmedewerkers is het steeds van belang om de inbreng van stakeholders zo groot mogelijk te laten zijn.”* Toch wordt het grootste deel van de projecten niet door ondernemers, maar door medewerkers van RS geïnitieerd. Er wordt vanuit de kring dan een projectleider aangewezen. Ook dit is een beleidsadviseur van RS.

De organisatiestructuur en -cultuur biedt medewerkers binnen de vier thema's uit paragraaf 6.1.1 een redelijk tot grote mate van autonomie en vrijheid. Zij dragen zelf, binnen de formele structuur van kringen en commissies, veel projecten aan. Vervolgens schrijven ze zelf de projectvoorstellen waarna deze beoordeeld worden door de betrokken ondernemers. Tot slot maken de medewerkers gebruik van hun eigen (brede) netwerk om de juiste samenwerkingspartners te selecteren en het project uit te voeren.

#### 6.1.4 Knelpunten

Er zijn een aantal actuele knelpunten voor RS. Een van de meest structurele punten is het meetbaar maken van de resultaten. Bij alle projectvoorstellen moet worden vermeld wat het beoogde resultaat is en ook wordt door middel van een enquête per e-mail gepeild hoe tevreden de betrokkenen zijn. Toch wordt in de evaluatie nauwelijks gekeken naar de bijdrage van het project aan het stimuleren van de regionale economie. Respondent 9: *“Het blijft altijd lastig om in het geval van een lobby heel concreet te bepalen op welke wijze er is bijgedragen aan het stimuleren van de regionale economie, omdat er meerdere partijen invloed uitoefenen op het resultaat.”*

Ook op macroniveau blijkt het moeilijk om het effect van regionale economische stimulering meetbaar te maken (Mosselman et al., 2001). Er is door de brede diversiteit aan projecten en het karakter daarvan moeilijk een verband te leggen tussen de bijdrage die individuele ondernemers betalen en wat zij daarvoor terugkrijgen.

Dit maakt het lastig om meerwaarde te laten zien. Daaraan voorafgaand, zo stelde één van de geïnterviewden, moeten organisaties in het Openbaar Bestuur veranderen van aanbodgerichte naar vraaggestuurde organisaties. Het gaat niet langer om wat de organisatie te bieden heeft en hoe zij dat aanbiedt, maar om wat de doelgroep verwacht. Zo is recentelijk in het rapport “Best Practice Regiostimulering” (Meijaard et al., 2007) gesteld dat RS ook op zoek moet gaan naar de vragen die bij individuele ondernemers leven, individuele vraagsturing. Een vaste cyclus van de inventarisatie van behoeften is bedoeld om te komen tot eenduidige prioriteitstelling.

Hoewel er rondom de directies Handelsregister en Bedrijfsvoorlichting weinig vraagtekens zijn met betrekking tot de meerwaarde zijn die er juist wel voor RS. Deze discussie heeft niet alleen een inhoudelijke dimensie, maar zeker ook een politieke dimensie. Een regeerakkoord heeft bijvoorbeeld invloed op de mate waarin er daadwerkelijk druk komt te staan op RS. De nadruk ligt in de discussie dus niet zozeer op argumenten, maar deels ook op politieke processen. Daaruit komt naar voren dat de twijfels rondom de meerwaarde van RS waarschijnlijk niet alleen door het bewijzen van meerwaarde aan ondernemers zijn weg te nemen.

Toch is het bewijzen van meerwaarde aan ondernemers wel een aandachtspunt. Voor sommige bestuurders is het werk van RS grotendeels overbodig. Respondent 26 stelt bijvoorbeeld dat *“de Kamer beter bij haar leest moet blijven. Haar voornaamste taak is om het handelsregister goed bij te houden. Ze moet uitkijken dat ze als het gaat om belangenbehartiging geen dubbeltaak gaat uitvoeren: dit gebeurt ook al door onder meer brancheorganisaties en banken.”* Voor RS is het zowel

belangrijk te werken op basis van de behoeften van de doelgroep als zichtbaar te maken waarin de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties.

Anderen menen dat juist daar de schoen wringt. De Kamer heeft volgens hen wel degelijk meerwaarde, maar dat is bij veel ondernemers niet zichtbaar. Respondent 18: *“De Kamer is zeer beperkt zichtbaar. Als het gaat om veiligheid of bereikbaarheid weet ik niet wie de contactpersonen zijn en wat de Kamer voor mij kan betekenen. Dit is in het verleden wel zo geweest, maar de afgelopen decennia doodgebloed. De Kamer is daardoor veel te anoniem en kan geen rol van betekenis spelen in mijn deelgemeente.”*

Dat RS zeer beperkt zichtbaar is wordt veroorzaakt door een tweetal factoren. De eerste is de afvaardiging van accountmanagers. Er zijn niet veel medewerkers die langer dan 5 tot 10 jaar werkzaam blijven bij RS. Daardoor krijgen de bestuurders regelmatig een nieuwe accountmanager die zich de lokale situatie opnieuw eigen moet maken en ook opnieuw expertise moet opbouwen. Het kost tijd om bekend te raken met de wensen en behoeften van de vereniging, waardoor niet alle vragen goed beantwoord kunnen worden.

Een andere verklaring is de externe communicatie. Respondent 13: *“Een groot deel van de beleidsadviseurs is niet gewend om al in een vroeg stadium na te denken over communicatie. Zonder betrokkenheid in de planvormingfase komt het voor het voetlicht brengen van de Kamer bijdrage niet verder dan een bericht over het project via de gekijkte instrumenten (website, weblog, nieuwsbrief, Kamerkrant). Aan het einde de eigen communicatieadviseur inschakelen betekent dat men te laat is om na te denken over de (strategische) mogelijkheden van communicatie en dat is een gemiste kans.”*

De communicatieplannen die worden opgesteld blijken in de praktijk niet voldoende verankerd in de werkzaamheden. Daardoor blijven kansen liggen om aan ondernemers te laten zien wat de meerwaarde van RS is.

### 6.2 Regiostimulering op tactisch niveau

Het laten zien van meerwaarde begint altijd vanuit de werkzaamheden en de mate waarin doelstellingen worden gehaald. In de vorige paragraaf werd al gesteld dat RS veelvuldig samenwerkt met ondernemers die lid zijn van het AB, kringen en commissies. De voornaamste doelgroep, de georganiseerde ondernemers, worden besproken in paragraaf 6.2.1. Naast hen werkt RS samen met werkgeversorganisaties, vakbonden en brancheorganisaties. In de terminologie van RS worden al deze partijen niet gestuurd, maar beïnvloed. De relatie met de partijen en de manier waarop deze beïnvloed worden staat in de paragrafen 6.2.2 en 6.2.3 centraal.

#### 6.2.1 Ondernemersverenigingen beschreven

De ondernemersverenigingen zijn qua samenwerking de belangrijkste doelgroep voor RS. In de verenigingen zijn individuele ondernemers georganiseerd. Toch is het bereik van de verenigingen klein. Tijdens de interviews is gevraagd naar het absolute aantal leden van de vereniging. Dit aantal is vergeleken met het aantal ingeschreven ondernemingen in het Handelsregister. Voor ondernemersverenigingen geldt dat ongeveer 10% van alle ondernemers lid is van een vereniging.

Dit is exclusief de detailhandelaren. Zij worden over het algemeen lid van een gebiedsgebonden winkeliersvereniging. Binnen deze categorie is het aantal leden hoger (minstens 50%). Dit wordt veroorzaakt door de focus van de verenigingen: de meeste winkeliersverenigingen organiseren evenementen voor hun leden waardoor ze een direct belang hebben bij lidmaatschap. Bij sommige verenigingen is er sprake van verplicht lidmaatschap.

Het aantal leden neemt bij veel verenigingen eerder af dan toe. Respondent 30: *“lidmaatschap van een ondernemersvereniging wordt steeds meer gezien als verspilling van tijd en geld. De jongere*

*generatie ondernemers is meer dan voorheen bezig met de vraag wat ze terugkrijgen voor de tijd en middelen die ze investeren.”* Ondernemers worden lid vanuit een specifiek belang voor hun onderneming. Een goed voorbeeld is de herstructurering van een gebied, waarbij de gemeente regelmatig overlegt met een vereniging over de gevolgen voor ondernemers.

Het vinden van actieve leden is een extra uitdaging. Veel ondernemers die lid zijn hebben niet de tijd of bereidheid om plaats te nemen in het bestuur. Vaak zijn ze druk met hun eigen onderneming, waardoor er weinig tijd overblijft om actief te zijn voor een vereniging. Dit maakt de inspanning voor de zittende bestuursleden groter dan zij zelf zouden willen.

Over het algemeen is sprake van een sneeuwbaaleffect met betrekking tot het functioneren van verenigingen. Grotere verenigingen hebben logischerwijs ook een grotere groep ondernemers waaruit ze actieve leden kunnen benaderen. Daardoor neemt het aantal bestuursleden toe en kunnen de taken beter verdeeld worden. Respondent 29: *“Er wordt momenteel ook nagedacht om de vereniging verder te professionaliseren door een parttime betaalde kracht aan te nemen. Deze kracht kan dan intensiever inzetten op bijvoorbeeld ledenwerving en communicatie naar de leden.”*

Een vereniging die qua ledenaantal groeit, kan dus een breder takenpakket op zich nemen en ook actiever inzetten op communicatie naar de leden en ledenwerving. Kleinere verenigingen ondervinden juist daarbij veel moeite.

Verenigingen kunnen in hun werkzaamheden drie doelen hebben. Dat zijn ten eerste het behartigen van het collectieve belang, ten tweede om samen te werken en tot slot het netwerken. Deze taken worden hieronder toegelicht.

#### Collectieve belangenbehartiging

Vrijwel alle verenigingen zijn bezig met het vertegenwoordigen van de collectieve belangen van de ondernemers bij lokale overheden, over het algemeen de (deel)gemeente. Dit wordt collectieve belangenbehartiging genoemd. Door zich te organiseren willen de ondernemers een vuist maken richting de gemeente wanneer beleid wordt gemaakt dan hen direct raakt. Er wordt met grote regelmaat samengewerkt met andere ondernemersverenigingen in de gemeente. Respondent 21: *“onze vereniging is ontstaan vanuit een frustratie over de grote verscheidenheid aan winkeliersverenigingen en ondernemersverenigingen en de slechte coördinatie tussen deze verenigingen, bijvoorbeeld in het contact met de gemeente.”*

De belangrijkste thema's in het overleg met de gemeente zijn ruimte voor bedrijven (ontwikkeling en herstructurering van bedrijfsterreinen) en bereikbaarheid. Diverse respondenten stelden dat er een tekort is aan bedrijfsterreinen waarop de ondernemers zich kunnen vestigen en dat realisatie van plannen vaak lang op zich laat wachten.

De problemen bij het vinden van een geschikte vestigingsplaats heeft ook gevolgen voor de bereikbaarheid: wanneer geen nieuwe bedrijfsterreinen worden gerealiseerd kunnen minder mensen werken in de plaats waar ze wonen en maken ze intensiever gebruik van het regionale wegennet. Ook het onderhoud aan het wegennet veroorzaakt regelmatig problemen. Regelmatig zijn er grootschalige projecten waarvan de ondernemers pas in een laat stadium op de hoogte worden gesteld en waarbij ze langere tijd zeer moeilijk te bereiken zijn voor hun klanten.

De meningen over de resultaten van het overleg met de gemeente zijn verdeeld. Aan de ene kant zijn de contacten met de gemeente in de afgelopen jaren beter geworden. Respondent 26: *“Door de grote groei van onze vereniging in de afgelopen jaren heeft dit contact wel meer inhoud gekregen. Dat wil zeggen: er wordt relatief meer naar de vereniging geluisterd. De persoon van de wethouder en zijn of haar politieke kleur is van groot belang voor de manier waarop wordt samengewerkt.”*



Het contact is echter lang niet altijd zo goed als gewenst. Er is wel regelmatig overleg, maar leidt de inbreng van de verenigingen lang niet altijd tot het gewenste beleid. Er moet dus langdurig en intensief bij de gemeente worden overlegd om daadwerkelijk resultaat te bereiken. Respondent 20 vat samen: *“de belangen van de ondernemers worden over het algemeen wel worden gehoord, maar dit leidt niet tot concrete resultaten. In plaats van daadwerkelijke invloed is er meer sprake van windowdressing.”* Daardoor bereiken de verenigingen met grote regelmaat niet wat ze zouden willen bereiken en wordt het moeilijker om aan de achterban te laten zien wat de resultaten van hun inspanningen zijn.

### Samenwerking

Ook onderlinge samenwerking is veel genoemd. Collectieve beveiliging van bedrijfsterreinen en in bredere zin parkmanagement, het beheer van een compleet bedrijfsterrein inclusief de beveiliging, zijn belangrijke aandachtsvelden. Eerste voorwaarde voor samenwerking is dat de leden geografisch zijn geconcentreerd in een bepaald gebied. Dit is vaak te zien bij winkeliersverenigingen en bij verenigingen specifiek voor ondernemers op één bedrijfsterrein. Verder zijn vooral grotere verenigingen in staat om vanuit de lidmaatschapsgelden parttime een betaalde kracht in te zetten die zich bezig kan houden met deze taken.

Voor winkelgebieden is het Keurmerk Veilig Ondernemen belangrijk. Wanneer de ondernemers samen met de gemeente en politie inspanningen doen om criminaliteit tegen te gaan kunnen ze via het Hoofdbedrijfschap Detailhandel sterren krijgen als beloning voor de inspanningen.

Collectieve belangen zijn er voor winkeliersverenigingen ook bij het organiseren van evenementen om de verkoop te bevorderen. Daarbij wordt over het algemeen alleen samengewerkt met professionele evenementenbureaus.

### Netwerken

Daarnaast hebben vooral ondernemersverenigingen ten doel om het ondernemersnetwerk te versterken. Door middel van bijeenkomsten krijgen de leden de kans om elkaar te ontmoeten en zaken met elkaar te doen. Voor sommigen is het de belangrijkste taak. Respondent 24: *“juist het netwerken een vaardigheid is die matig is ontwikkeld bij de etnische ondernemers, maar dat ze dit wel beginnen te leren: na bijeenkomsten blijven ze steeds vaker nog even napraten met andere ondernemers.”* De meeste ondernemersverenigingen richten zich echter op een combinatie van het netwerken en belangenbehartiging.

Wat de focus qua activiteiten is, hangt voornamelijk af van de mate waarin de leden geconcentreerd zijn in één gebied. Verenigingen die zich richten op een winkelcentrum of bedrijfsterrein zullen eerder op samenwerking dan op netwerken gericht zijn. Andersom geldt dat een vereniging voor een complete gemeente of deelgemeente zich eerder richt op het netwerken en de regionale verenigingen weer weinig bezig zijn met belangenbehartiging, maar vooral met netwerken.

#### 6.2.2 De reputatie van RS

Vervolgens is de vraag wat de bestuurders van ondernemersverenigingen precies verwachten van RS. Deze worden besproken op basis van het takenpakket van de verenigingen, waarbij aangetekend moet worden dat RS geen rol heeft bij het netwerken, maar volgens de geïnterviewden wel bij het algemene functioneren van de verenigingen.

### Functioneren van de vereniging

Volgens de geïnterviewden kan RS hen op een aantal manieren ondersteunen in hun functioneren. Een eerste suggestie is het ondersteunen van ondernemers bij hun pogingen om zichzelf te organiseren door middel van ondernemers- of winkeliersverenigingen. Samen met verenigingen kan

RS op het gebied van belangenbehartiging optrekken richting de gemeente. Het is ook voor RS dus belangrijk dat een zo groot mogelijk deel van de ondernemers georganiseerd is.

Daarnaast willen de bestuurders van vereniging graag ondersteuning bij de ledenwerving. De verenigingen hebben meer gewicht in het overleg met de gemeente wanneer ze een grotere doelgroep vertegenwoordigen. RS heeft om dit doel te bereiken marketingpakketten in het leven geroepen. Deze worden bijvoorbeeld gebruikt om een website te ontwikkelen voor de communicatie naar de achterban. Ook zou RS actiever in kunnen zetten op voorlichting over het belang van lidmaatschap door bijeenkomsten te organiseren of artikelen te plaatsen in de Kamerkrant.

Tot slot zouden vooral kleinere verenigingen secretariële ondersteuning krijgen. Dat heeft als bijkomend voordeel dat de secretaris steeds perfect op de hoogte is van de wensen en behoeften. Toch blijkt dit soort ondersteuning wettelijk niet mogelijk. Respondent 9: *“Er is in het verleden een secretaris van de Kamer aangesteld bij de ondernemersverenigingen, bijvoorbeeld wanneer zij net zijn ontstaan of een professionaliseringsslag willen maken. Dit mag echter niet als gevolg van de “Cohen-toets”. Doordat een overheidorganisatie niet mag concurreren met de markt, kan secretariële ondersteuning niet door RS worden aangeboden.”*

#### Samenwerking

Op het gebied van onderlinge samenwerking willen de verenigingen graag gebruik maken van de kennis en expertise die externe partners in huis hebben. Voor winkeliersverenigingen is het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) bijvoorbeeld belangrijk vanwege hun kennis op het gebied van Ruimtelijke Ordening. RS heeft veel inhoudelijke kennis in huis op het gebied van beveiliging of parkmanagement.

De accountmanager neemt daarbij een centrale plek in. In het contact met de verenigingen kan hij wijzen op de evenementen en seminars van de directie Bedrijfsvoorlichting of de juiste beleidsadviseur van RS inschakelen. De accountmanager is bovendien van groot belang aangezien het voor veel verenigingen het enige directe aanspreekpunt is. Ze kennen verder weinig medewerkers wanneer ze niet betrokken zijn bij het werk van een kring of commissie.

Overigens hoeft RS deze kennis niet altijd zelf in huis te hebben. Respondent 11: *“Het netwerk is daarbij van groot belang om de juiste personen te consulteren. Ook in de uitvoering van projecten is het persoonlijk netwerk van de medewerkers van groot belang. Zij moeten de belangrijke mensen bij overheden of bedrijven kennen of er ten minste een ingang hebben.”*

Over het algemeen zijn de bestuurders van de verenigingen op dit gebied tevreden over RS. De geïnterviewden waarderen de inzet van medewerkers van RS bij hun inspanningen rondom het Keurmerk Veilig Ondernemen. Het gaat daarbij zowel om assistentie in de vorm van mensen als middelen, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies.

#### Belangenbehartiging

De belangrijkste taak van RS is de ondersteuning van verenigingen in het behartigen van hun collectieve belang. Respondent 22: *“Ik heb zelf relatief weinig ervaring met het vertegenwoordigen van het collectieve belang van de leden in het gesprek met de gemeente en maakt om die reden graag gebruik van de kennis en expertise van medewerkers van de directie Economische Stimulering. Bij het beoordelen van plannen van de gemeente kan de accountmanager veel assistentie verlenen.”*

Een goed voorbeeld van de actieve rol van RS is de SWOT-analyse die door de contactpersonen economie (accountmanagers) van RS voor iedere (deel)gemeente afzonderlijk is gemaakt. Deze kan door de verenigingen en de gemeente worden afgewogen tegen de visie die de gemeente zelf heeft op het functioneren van de lokale economie.



Het geven van beleidsadvies aan gemeenten is voor de verenigingen ook van groot belang, mits dit in samenwerking met de ondernemers wordt gedaan. De Kamer doet onderzoek naar ontwikkelingen die belangrijk zijn voor ondernemers. Een voorbeeld zijn de OZB-tarieven in gemeenten of de bestemmingsplannen en structuurvisies die door de gemeenten worden ontwikkeld.

Naast inhoudelijke kennis assisteert RS volgens veel bestuurders ook op goede wijze in het overleg met de gemeente. Respondent 29: *“De Kamer van Koophandel Rotterdam heeft vooral als taak om pro-actief te handelen richting zowel ondernemers als overheden. Ook moet ze daartussen een brug slaan, hoewel dat makkelijker gezegd dan gedaan is.”*

Het overleg met de gemeente is belangrijk om de economische belangen van ondernemers goed voor het voetlicht te krijgen. RS en verenigingen zullen het daarbij over het algemeen veel eens zijn met de afdeling economische zaken en zwaarder moeten onderhandelen met de afdeling Ruimtelijke Ordening.

De verenigingen en RS vullen elkaar bovendien goed aan doordat de vereniging goed ingevoerd is in de lokale samenleving, terwijl de Kamer betere contacten heeft met overheden op regionaal niveau. Zo kan het nodig zijn om de belangen van de ondernemers te behartigen in overleg met de provincie.

Respondent 28 vat samen: *“In de gemeente leven bij de ondernemers veel dezelfde onderwerpen. Door meer samen te werken met andere verenigingen kan dus richting de gemeente meer als één blok worden opgetreden. Wanneer de Kamer en de vereniging gezamenlijk richting gemeente trekken legt dit veel gewicht in de schaal. Er moet wel goed in de gaten gehouden worden wat de gemeente daadwerkelijk met de inbreng heeft gedaan.”*

Samengevat blijken de bestuurders van verenigingen vooral op zoek naar praktische kennis en expertise of de ervaring in het overleg met de gemeente. RS is voor hen vooral een goede partner die hen kan helpen om de belangen van de ondernemers te behartigen. Respondent 15 bevestigt dit vanuit een intern onderzoek: *“Het blijkt dat ondernemers voornamelijk op zoek zijn naar praktische informatie: waar ze op moeten letten bij het aannemen of ontslaan van personeel, welke evenementen er zijn en wat belangrijke aandachtspunten zijn bij het opzetten van een eigen bedrijf. De voornaamste redenen om de website te bezoeken zijn het handelsregister en informatie voor starters. De bezoekers zijn heel beperkt geïnteresseerd in rapporten en beleidsnotities.”*

### 6.2.3 Beïnvloeding door RS

RS beïnvloed meerdere partijen op verschillende niveaus. Het meest zinvolle onderscheid kan worden gemaakt tussen de samenwerking binnen kringen en de samenwerking binnen commissies. In kringen wordt op lokaal niveau met een relatief klein aantal partijen samengewerkt in stabiele verbanden. In commissies worden partijen per project, met regionale focus, geselecteerd op basis van hun expertise of belang. Daar is dus een divers beeld van de samenwerking.

#### Kringen

Hierboven kwam naar voren dat RS veel samenwerkt met ondernemers in de richting van gemeenten. In de uitvoering van projecten zijn verenigingen maar beperkt. Dit komt doordat ze vaak niet de bestuurskracht hebben om een actieve rol op zich te nemen. Respondent 9: *“Over het algemeen geldt: hoe groter de vereniging, hoe intensiever het contact. Kleine verenigingen hebben vaak niet de middelen en slagkracht om echt actief in overleg te treden. Voor hen is de Kamer veel vaker een kennispartner, een juridisch adviseur of de partij die assisteert bij het professionaliseren van de vereniging. Het uiteindelijke doel is dat de vereniging zelf een lobby kan gaan voeren bij de gemeente.”*

De Kamer heeft om die reden het project goed georganiseerd lopen. Hierdoor worden de verenigingen of federaties beter georganiseerd en zijn er meer mogelijkheden voor samenwerking. Daarbij is de gemeente (lokale overheid) het voornaamste object van sturing of beïnvloeding. Door ondernemers en RS is bijvoorbeeld het initiatief genomen voor de westelijke oeververbinding. Uiteindelijk is in samenwerking met onder meer lokale overheden en ministeries een business case gemaakt en aangeboden aan de minister.

Als de doelen van overheden en RS op één lijn liggen, worden beide partijen dus belangrijke samenwerkingspartners. Zo stemt één secretaris de planning van zijn kring actief af met de plannen die de portefeuillehouders Economische Zaken van de (deel)gemeente hebben. Op die manier wordt gekeken of de agenda's voor de komende jaren op elkaar aansluiten en de partijen goed samen kunnen werken.

### Commissies

In kringen en commissies wordt daarnaast op projectbasis samengewerkt met diverse partijen. De projecten in commissies zijn over het algemeen omvangrijker dan die van kringen. Samenwerkingspartners zijn overheden, belangenorganisaties en brancheorganisaties. Verder zijn werkgeversorganisaties belangrijke samenwerkingspartners. Dat geldt onder meer voor VNO/NCW West. In vergelijking met VNO/NCW West heeft RS meer slagkracht en kennis door de hoeveelheid beschikbare middelen en medewerkers. Ook is ze onafhankelijk, waar VNO/NCW slechts de belangen behartigt van haar leden. Op regionaal niveau is de samenwerking zeer goed te noemen, op landelijk niveau ligt de nadruk op de concurrentie tussen de twee organisaties op het gebied van collectieve belangenbehartiging. Daarbij is RS in het voordeel omdat ze gefinancierd wordt vanuit verplichte bijdragen van ondernemers.

Met al deze partijen wordt samengewerkt in wisselende allianties. Daardoor ontstaat in de uitvoeringsfase vaak een breed netwerk van partijen. Binnen het huidige veld is er in zekere mate een specialisatie qua kennis, waardoor iedere partij een relevante rol heeft. RS heeft daarin over het algemeen een belangrijke rol als kennispartner of procesfacilitator. Respondent 4: *“RS brengt vooral menskracht en relevante kennis in en faciliteert indien van toepassing het proces om besluitvorming mogelijk te maken.”*

Gezien deze grote wederzijds afhankelijkheid op regionaal niveau is er veel onderling contact tussen de samenwerkingspartners. Geen van de organisaties heeft individueel de capaciteit om de projecten tot een succesvol einde te brengen. Het succes van de organisatie is afhankelijk van de samenwerking met externe partners.

### **6.3. Regiostimulering op operationeel niveau**

De laatste paragraaf zoomt in op de daadwerkelijke samenwerking tussen de partners en dat vooral op de vraag hoe digitale instrumenten kunnen bijdragen aan deze samenwerking. Daarvoor wordt eerst besproken in hoeverre de doelgroep bekend is met het instrumentarium. Vervolgens worden de mogelijkheden verkend in het licht van de drie relevante eigenschappen van Web 2.0 op operationeel niveau (zie paragraaf 5.4).

#### **6.3.1 Bekendheid doelgroep met instrumentarium**

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe de bestuurders van verenigingen naar de verschillende typen media kijken. Daarbij komt direct aan het licht dat nog lang niet alle ondernemers ICT zakelijk gebruiken. Voor sommige ondernemers is het internet simpelweg geen instrument dat ze voor hun bedrijfsvoering gebruiken. Dat geldt bijvoorbeeld voor veel allochtone ondernemers. Voor anderen is de website van de Kamer een veelgebruikt instrument, voornamelijk om snel informatie te vinden via het online handelsregister.

Met e-mail wordt door een meerderheid van de verenigingen gewerkt. Veel verenigingen sturen een digitale nieuwsbrief en nodigen de leden via e-mail uit voor bijeenkomsten. Ze sturen dan direct de stukken mee zodat de leden deze zelf kunnen printen. Toch bestaat ook hier geen uniform beeld. Bij een aantal verenigingen worden de verslagen nog per post of persoonlijk overhandigd omdat de ondernemers zakelijk geen e-mailadres hebben. Bij de doelgroep die wel e-mail gebruikt is de veronderstelling regelmatig dat deze niet goed wordt gelezen. De stukken die fysiek op het bureau van de ondernemer liggen krijgen meer aandacht dan de stukken in de mailbox.

Ook is tijdens alle interviews gevraagd naar de bekendheid van bestuurders van verenigingen is gevraagd naar de bekendheid van het weblog van RS. Het overgrote deel van de geïnterviewden bleek niet op de hoogte van het bestaan van het weblog. Dit omdat de vereniging nooit was verteld dat het instrument in gebruik was genomen of omdat de weblog via een apart platform wordt aangeboden.

Over de toekomst van ICT in den brede wordt verschillend gedacht. Enerzijds zien sommigen geïnterviewden weinig mogelijkheden omdat in Nederland vanwege de geringe afstanden de nadruk blijft liggen op fysieke communicatie. Respondent 15 stelde bijvoorbeeld: *“de persoonlijke factor is het meest belangrijk in de communicatie van ES. Het gaat om het geluid dat door de accountmanagers wordt uitgedragen. Hoe actiever zij naar buiten treden, hoe beter.”*

Anderen zien een belangrijke rol voor ICT nu de communicatie met belanghebbenden steeds interactiever wordt. Niet langer worden beslissingen top-down opgelegd, maar besluit de doelgroep als geheel. Ook in de onderlinge samenwerking zijn ICTs volgens de geïnterviewden steeds belangrijker om doelen te bereiken.

De bestuurders beseffen dit ook. Ze gebruiken de ICTs regelmatig voor hun boekhouding en andere bedrijfsprocessen. Respondent 28: *“Internet wordt steeds meer gebruikt als informatiemedium, het is daarom noodzakelijk er mee te leren werken. Ik heb er, sinds mijn VUT, gebruik van leren maken. Dit duurt lang, maar is de moeite waard.”*

Vooralsnog is offline communicatie dus minstens net zo belangrijk als online communicatie, maar wel is de verwachting dat dit voor jongeren die nu de arbeidsmarkt opkomen omgekeerd is. Zij werken over het algemeen graag samen via online instrumenten. Deze trend zal in de toekomst doorzetten.

### 6.3.2 In het licht van de eigenschappen van Web 2.0

De kennis en toepassing van ICT door ondernemers zijn nog onder de maat. Toch is tijdens de interviews wel gesproken over de voornaamste kenmerken van Web 2.0 en de visie van de geïnterviewden op samenwerking via dit instrument.

#### Gemeenschappen

Hierboven (paragraaf 6.2.1) stelden de bestuurders van verenigingen dat netwerken één van de belangrijke taken voor vooral ondernemersverenigingen is. Online samenwerking is volgens experts interessant als alternatief voor fysieke bijeenkomsten. Daarbij duidelijke voordelen ten opzichte van de fysieke bijeenkomsten. Door middel van een online profiel kunnen gebruikers snel zichtbaar maken wie ze zijn, wat hun voornaamste expertise is en wie ze kennen. Door de dynamische koppelingen tussen gebruikers ontstaan meer contactpunten binnen de doelgroep. Zo wordt het netwerk verstevigd.

Wanneer in een netwerk wordt samengewerkt met belangrijke personen of organisaties heeft dat een aanzuigende werking voor andere partijen. Ook daarom kan het interessant zijn om te laten zien wie lid zijn van het netwerk. Daarbij is er volgens de bestuurders wel een belangrijke verbinding

tussen fysieke bijeenkomsten en online samenwerking. Via de fysieke bijeenkomsten kunnen de gebruikers elkaar ontmoeten en leren kennen om zo bijvoorbeeld vertrouwen op te bouwen voor samenwerking via een digitaal instrument op een later tijdstip.

Een goed voorbeeld van het functioneren van een netwerk is de proef die door Kamer van Koophandel Noord Nederland wordt gedaan. In het eerste half jaar heeft deze gemeenschap al meer dan 1000 leden, waarvan tussen de 10% en 20% ook daadwerkelijk actief is. Om deze reden wordt de gemeenschap onder de naam *KvK Community* geïmplementeerd door Kamer van Koophandel Nederland door het een plaats te geven op de nationale website.

#### Participatie op een website

Andere experimenten met Web 2.0 bij RS zelf zijn het schrijven van een structuurvisie detailhandel door middel van een wiki met de naam *KvKPedia* en het weblog van RS. Beide instrumenten zijn vooralsnog een beperkt succes: er wordt nauwelijks gereageerd of bijgedragen door zowel interne als externe betrokkenen. Dit is goed te verklaren voor de externe betrokkenen: hierboven werd al gesteld dat bestuurders van verenigingen het internet vooral gebruiken om sneller of makkelijker specifieke informatie te vinden. Tijdens de interviews werd gesteld dat ze maar zelden actief informatie en kennis delen via een website. Zo reageren ze ook nooit vanuit hun zakelijke belang op weblogs en dergelijke.

Hetzelfde geldt voor de leden van hun verenigingen. Als verenigingen op hun website een inloggedeelte hebben, wordt daar volgens de statistieken nauwelijks gebruik van gemaakt. De leden van het AB, kringen en commissies kunnen ook een actieve bijdrage leveren aan het werk van de Kamer, maar blijken in de praktijk alleen gebruik te maken van het extranet om stukken te downloaden en niet om via bijvoorbeeld de *KvKPedia* bij te dragen aan een beleidsvisie. Ze stelden dat dit niet past binnen de huidige verhoudingen tussen hen en de organisatie. De rol die ze zichzelf toebedelen is vooral reactief, als beoordelaar van de plannen die ontwikkeld zijn.

De actieve participatie op websites is daardoor lang niet altijd zo groot als gehoopt. Twee respondenten, de beheerders van een succesvolle mash-up die gebruik maakt van Google Maps, herkennen dit. Zij stelden dat het succes van de website niet is gelegen in de actieve participatie door consumenten die nieuwe projecten aanbieden. Het succes is vooral te danken aan het volledige overzicht dat de website biedt aan projecten op maatschappelijk en ecologisch gebied.

Met andere woorden: op dit moment kan nog niet van de doelgroep verwacht worden dat ze een actieve bijdragen leveren, of dat nu offline of online is. Op dit moment is RS vooral een bron van informatie en een doorgeefluik van nieuws over interessante ontwikkelingen.

Actieve participatie via een wiki is eerder als instrument voor medewerkers te gebruiken. Respondent 16: *“Het gaat erom met specialisten aan een stuk te schrijven. Ondernemers zelf hebben vaak niet de tijd om aan een dergelijk stuk bij te dragen.”* Ten minste één secretaris is van plan om zelf de kennis die ze in de afgelopen jaren heeft opgebouwd beschikbaar te stellen via een website. Ook hier is samenwerking geen vanzelfsprekendheid. Er is een spanning tussen het belang van de organisatie als geheel en de individuele medewerker die door zijn of haar kennis een voorsprong heeft ten opzichte van andere medewerkers.

#### Individueel waarde creëren

Vanuit de inzichten met betrekking tot het gebruik van online instrumenten door de bestuurders van ondernemersverenigingen is geconcludeerd dat zij vooral behoefte hebben aan informatie die direct van belang is voor hun eigen onderneming. Dat kan informatie uit het handelsregister zijn of actueel nieuws met betrekking tot hun vestigingsplaats. Ten opzichte van gedrukte media biedt Web 2.0 een grote mate van flexibiliteit bij het filteren van relevant nieuws. Niet langer moet de lezer dat zelf

doen wanneer hij of zij een krant doorbladert, maar kan dat automatisch worden gedaan door eenmalig de voorkeuren in te stellen.

Daarmee wordt voorkomen dat de bezoeker van een website een te grote en onoverzichtelijke hoeveelheid informatie aangeboden krijgt. Ondernemers willen snel concrete informatie hebben en deze dus niet op meerdere websites bij elkaar zoeken. Door een aantal van de geïnterviewden werd dan ook specifiek de suggestie gedaan om juist als het gaat om de website intensievere samenwerking tussen RS en de verenigingen vorm te geven.

Zo kan de Kamer samen met de verenigingen een vast format ontwikkelen voor de websites en deze ook opslaan op één centraal punt. Nieuws wordt, voorzien van *tags* opgeslagen in één database. Wanneer de gebruiker op de website van een ondernemersvereniging of de website van RS komt ziet hij of zij alleen die berichten met de *tags* die volgens de gebruiker weergegeven moeten worden. Op die manier wordt de website van verenigingen gevuld met relevant nieuws vanuit de verenigingen zelf, maar ook met artikelen vanuit RS over onder meer de reactie op bestemmingsplannen.

### 6.4 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft zich gefocust op de directie Regiostimulering van de Kamer van Koophandel Rotterdam. De directie werkt op veel verschillende niveaus, gestructureerd door middel van kringen en commissies, samen met een breed pallet aan organisaties. Ze stuurt vooral in de richting van overheden op basis van de behoeften van ondernemers. De voornaamste doelgroep voor samenwerking op lokaal niveau zijn daarmee de georganiseerde ondernemersverbanden. Naast collectieve belangenbehartiging richten de verenigingen zich op de onderlinge samenwerking tussen ondernemers en het onderling netwerken. Op regionaal niveau wordt, aangestuurd vanuit de commissies, samengewerkt met diverse belangenorganisaties, brancheorganisaties en werkgeversorganisaties.

Bestuurders van de georganiseerde verbanden (ondernemersverenigingen, winkeliersverenigingen) hebben tijdens de interviews een typering gegeven van hun achterban. Ze omschrijven de samenwerking met hun eigen leden ook als passief. Ledenwerving is een punt van aandacht en ook is het lastig om nieuwe bestuursleden te vinden.

De passiviteit van ondernemers is ook te herkennen in de samenwerking tussen RS en de vereniging. Hoewel de bestuurders over het algemeen maatschappelijk betrokken zijn, zien ze RS als een kennisinstituut of partner met een groot netwerk. De organisatie moet vooral diensten verlenen ten behoeve van de individuele ondernemers en de verenigingen.

Dit heeft uiteraard gevolgen voor samenwerking door middel van Web 2.0. De reputatie van RS is daar geen stimulans voor, maar een grotere belemmering is wellicht de onkunde van ondernemers op het gebied van ICT. Hoewel netwerken belangrijk is, zien de bestuurders een online netwerk niet direct als waardevol. Hetzelfde geldt voor samenwerking via een wiki om beleidsnotities en dergelijke. Een wiki lijkt dan ook eerder interessant als intern instrument.

Wel is er interesse in samenwerking bij de communicatie naar de individuele ondernemer, bijvoorbeeld via een gezamenlijke website en het doorplaatsen van nieuwsberichten naar elkaars websites. Daarbij moet worden uitgekeken voor een te grote hoeveelheid informatie. Het is van groot belang, voor zowel individuele ondernemers als verenigingen, dat de informatie die RS verstrekt steeds optimaal relevant is voor de doelgroep.

Met deze gedachten in het achterhoofd zal in het volgende hoofdstuk, door middel van een analyse toegewerkt worden naar een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek: wat is betekenis van

Web 2.0 voor het bereiken van (strategische) doelen bij de directie Regiostimulering van de Kamer van Koophandel Rotterdam.

## **HOOFDSTUK 7: CONSEQUENTIES VAN WEB 2.0 VOOR RS**

## **Hoofdstuk 7: Consequenties van Web 2.0 voor RS**

Een van de grootste uitdagingen voor het Openbaar Bestuur in de komende jaren is om *“daadwerkelijk te leren luisteren naar belanghebbenden.”* (Respondent 1) Er moet invulling worden gegeven aan het begrip vraaggestuurd werken.

De eerste vraag is of de structuur en cultuur van de organisatie het toelaten om daadwerkelijk op basis van de vragen van de doelgroep te werken. Een van de mogelijkheden daarvoor is om in de gedachte van Web 2.0 veel initiatief en vrijheid te geven aan de doelgroep. De overheid stuurt niet langer direct, maar indirect aan. In deze nieuwe manier van werken kunnen een aantal Web 2.0 instrumenten gebruikt worden. Hieronder wordt achtereenvolgens voor de directie Regiostimulering van de Kamer van Koophandel Rotterdam beschreven of de organisatie op strategisch niveau klaar is voor deze manier van werken, hoe zij sturing kan geven aan de doelgroep en welke instrumenten daarbij gebruikt kunnen worden.

### **7.1 Kamer van Koophandel 2.0: consequenties op strategisch niveau**

Met de betekenis van Web 2.0 op strategisch niveau wordt vooral bedoeld op de consequenties voor de directie of organisatie als geheel. De vraag of RS klaar is voor deze manier van organiseren wordt beantwoord door middel van de eigenschappen van Web 2.0 uit paragraaf 5.1 Er zijn een aantal aspecten die hieronder de revue zullen passeren. Ten eerste de continue vorming van (virtuele) gemeenschappen van interne en externe stakeholders. Daarnaast ook de mate waarin verantwoordelijkheden naar stakeholders worden gedelegeerd en de actieve participatie van deze stakeholders bij de uitvoering van projecten

#### **7.1.1 Gemeenschappen**

In de filosofie van Web 2.0 wordt de overheid een organisatie die over de eigen grenzen heen mensen en middelen organiseert om publieke doelen te bereiken. Het vormen van gemeenschappen vanuit een brede vertegenwoordiging in het netwerk staat daarbij centraal. RS maakt bij de uitvoering van haar werkzaamheden al langere tijd gebruik van de kracht van de doelgroep door hen te benaderen voor een actieve rol in kringen en commissies. Deze ondernemers zijn vervolgens voor een periode van vier jaar (de zittingsperiode van het AB) betrokken bij de projecten die de directie uitvoert.

Daarnaast wordt ook veel samengewerkt met andere organisaties. Van Lambalgen et al. (2005) beschrijven de Kamer van Koophandel dan ook als een netwerkorganisatie. Veel organisaties hebben van de Tweede Kamer de bevoegdheid gekregen om leden van het Algemeen Bestuur van de Kamer te benoemen. Voorbeelden zijn werkgeversorganisaties (VNO-NCW en MKB Nederland), vakbonden en brancheverenigingen. Daarnaast zijn er ook partners die deze bevoegdheid niet hebben: (lokale) overheden en dergelijke.

Intern wordt de actieve samenwerking tussen afdelingen en directies bevorderd door het gebruik van flexplekken voor een groot deel van het personeel. Veel medewerkers hebben ook een groot netwerk van ondernemers en samenwerkingspartners die ze wanneer nodig benaderen om te participeren in projecten. De actieve samenwerking tussen afdelingen wordt zichtbaar wanneer de afdeling evenementen een activiteit organiseert rondom een project.

Tegelijk zijn ook nog verbeteringen mogelijk. Het is lang niet altijd duidelijk voor de medewerkers hoe het netwerk van collega's en de directie als geheel er uit ziet. Daardoor bestaat het risico dat niet altijd de beste samenwerkingspartners worden benaderd, simpelweg omdat ze onzichtbaar zijn. Een netwerkanalyse, zoals voorgesteld door één van de respondenten biedt hiervoor een oplossing.



Een andere belemmering is dat de directie Bedrijfsvoorlichting werkt op basis van de nationale agenda, terwijl de directie RS op basis van een regionale agenda werkt. De prioriteitstelling is daardoor anders. Samen met de verschillende focus (individueel versus collectief) is dit mede debet aan geringe formele samenwerking tussen de directies. Om deze koppeling sterker te maken kan gedacht kan worden aan voorlichting in de richting van verenigingen over het overleg met gemeenten of voorlichting aan individuele ondernemers over het belang van lidmaatschap van een vereniging.

In het vorige hoofdstuk werd al gesteld dat er zowel in de interne als in de externe communicatie verbeteringen mogelijk zijn. Dit punt komt ook naar voren in een onderzoek naar de samenwerking tussen de directies Regiostimulering bij de diverse Kamers van Koophandel in het land. Door het EIM (Meijaard et al., 2007) is geconstateerd dat er vooral tekortkomingen zijn in de achterwaartse en zijwaartse communicatie bij de kamers. Door de regionale prioriteitstelling en de grote mate van vrijheid bij het uitvoeren van de wettelijke taak lopen bijvoorbeeld landelijke belangenorganisaties aan tegen een veelvoud aan partners (zie Van Lambalgen et al. 2005). Dit belemmert intensieve samenwerking.

#### *7.1.2 Actieve participatie*

In het vorige hoofdstuk bleek dat de samenwerking met andere belangenorganisaties goed is, maar dat de ondernemers over het algemeen maar weinig actief betrokken zijn bij het werk van RS. Dit probleem heeft meerdere aspecten: ten eerste worden weinig ondernemers lid van een vereniging die hun collectieve belang behartigt. Daarnaast blijken weinig leden geïnteresseerd om een actieve rol als bestuurslid op zich te nemen en tot slot hebben de bestuursleden meestal het idee dat ze alleen reactief betrokken worden bij het werk van de Kamer, door de reageren op de projectvoorstellen van medewerkers. Ze zien het lidmaatschap van de kring of commissie vooral als een mogelijkheid om onderling te netwerken en op de hoogte te blijven van de actuele ontwikkelingen voor ondernemers. Een proactieve rol ontbreekt.

Dat een proactieve rol belangrijk is komt naar voren uit de waardering van bestuurders van verenigingen voor het werk van de Kamer. De bestuurders van verenigingen houden contact met RS via de accountmanager voor hun gemeente. Pas wanneer er meerdere contactmomenten zijn, bijvoorbeeld door participatie in een kring, commissie of lidmaatschap van het Algemeen Bestuur, raken de ondernemers echt op de hoogte van de kennis en kunde die ze via medewerkers tot hun beschikking hebben.

Het is voor RS dus noodzakelijk om samen met de leden van het AB, de kringen en commissies te bepalen welke verwachtingen ze wederzijds mogen hebben van de samenwerking bij het selecteren, opzetten en uitvoeren van projecten. De nadruk ligt daarbij, in de gedachte van Web 2.0, op de samenwerking bij het maken van de afspraken. RS legt geen verwachtingen op, maar kijkt met de ondernemers waar mogelijkheden liggen voor participatie en hoe deze moet worden vormgegeven. Een brede vertegenwoordiging van ondernemers, bijvoorbeeld de voorwaarde dat uit iedere (deel)gemeente minstens één ondernemers lid is van een Kring, zorgt er ook voor dat de contacten van RS representatief zijn voor de gehele regio.

#### *7.1.3 Gedelegeerde verantwoordelijkheden*

Hoewel ondernemers slechts beperkt actief zijn bij de werkzaamheden van RS, wordt van hen in toenemende mate een actieve formele bijdrage gevraagd bij het vaststellen van de prioriteiten. Dit is een belangrijke ontwikkeling. In de filosofie van Web 2.0 richten medewerkers zich samen met de doelgroep op het vaststellen van deze prioriteiten op basis van de vragen en initiatieven die door de ondernemers zelf worden aangedragen.

Medewerkers hebben een grote mate van vrijheid bij het inrichten van werkzaamheden. Wel zijn vier thema's vastgesteld waar deze projecten binnen moeten vallen. Dit is gedaan om focus aan te brengen en de resultaten communiceerbaar te maken.

Er zijn een aantal punten zijn waarop het delegeren van verantwoordelijkheden beter vorm kan krijgen. Dat komt bijvoorbeeld naar voren in de externe communicatie. Voor veel organisaties is de spanning tussen autonomie enerzijds en eenheid anderzijds door de opkomst van het weblog actueel. Deze spanning is ook bij de Kamer van Koophandel Rotterdam te herkennen. De afdeling communicatie probeert door middel van haar werkzaamheden een uniforme boodschap naar buiten te brengen. Open fora waarop zowel medewerkers als ondernemers hun mening kunnen uiten hebben daarvoor een potentieel verstorend karakter. Er zijn binnen de organisatie momenteel nog geen formele afspraken gemaakt over de manier waarop met deze spanning moet worden omgegaan.

In het verlengde hiervan ligt de geringe autonomie voor de afdeling communicatie van de Kamer van Koophandel Rotterdam om de eigen website in te richten. Ze zijn gebonden aan de nationale structuur en mogelijkheden. Een goed voorbeeld is *KvKCommunity*. Deze online gemeenschap is een initiatief van Kamer van Koophandel Noord Nederland, maar moest worden gelanceerd via een apart platform. Nu het initiatief een succes blijkt moet het door Kamer van Koophandel Nederland worden overgenomen om het landelijk te implementeren. De regionale kamers hebben niet de mogelijkheid om zelf de structuur van de website aan te passen op basis van de regionale behoeften of prioriteiten.

Om daadwerkelijk vorm te geven aan vraagsturing zijn binnen de organisatie nog een aantal slagen te maken, maar de belangrijkste uitdaging is de doelgroep. Deze doelgroep lijkt vooralsnog geen behoefte te hebben aan eigen verantwoordelijkheid op het gebied van regionale economische stimulering. Gesteld kan worden dat het nodig is om de doelgroep te emanciperen. De doelgroep moet zelfstandiger worden om beter aan te kunnen geven waar de prioriteiten liggen. RS kan op basis daarvan haar werkzaamheden in samenwerking met ondernemers vormgeven.

#### 7.1.4 Conclusie

Op strategisch niveau is de conclusie voor RS dat de directie en de organisatie goed op weg zijn om vorm te geven aan open samenwerking binnen en buiten de organisatie. Toch moeten er nog een aantal belangrijke stappen gezet worden om echt in de filosofie van Web 2.0 te gaan werken. Een voorbeeld is het vaststellen van procedures voor het samenwerken met ondernemers in kringen en commissies en voor de externe communicatie. Deze moeten niet van bovenaf worden opgelegd, maar met alle betrokkenen worden opgesteld en een dynamisch karakter hebben: het moet mogelijk zijn de procedures op basis van ervaringen of knelpunten snel aan te passen. Daarbij is de emancipatie van de doelgroep van groot belang om effectief te werken op basis van de behoeften van de doelgroep.

De regionale koppeling tussen de directies Bedrijfsvoorlichting en Regiostimulering is ook een punt van aandacht. Zo wordt de kennis over ondernemers op zowel individueel als collectief niveau beter gekoppeld.

#### 7.2 Beïnvloeding 2.0: consequenties op tactisch niveau

Op tactisch niveau heeft Web 2.0 vooral betrekking op de manier waarop wordt gestuurd door overheidsorganisaties. Binnen de terminologie van RS heet dit beïnvloeding. Beïnvloeding gebeurt zowel in de richting van overheden als in de richting van ondernemers en hun collectieve verbanden. In het eerste geval gaat het om het geven van beleidsadvies en collectieve belangenbehartiging, richting ondernemers wordt voornamelijk voorlichting gegeven. RS is vooral actief in de richting van overheden.

### 7.2.1 Autonomie binnen gemeenschappen

Voor RS staat sturing binnen netwerken centraal, bleek hierboven. Het jaarplan ES 2008 stelt eveneens dat het organiseren van groepen van belanghebbenden en deskundigen rondom strategische dossiers, thema's of programma's belangrijk is. De vraag is vervolgens hoe binnen deze groepen gestuurd kan worden door RS. Het begrip autonomie staat centraal. De ondernemers en samenwerkingspartners moeten, zonder intensieve inmenging van RS, samen werken in de richting van de gestelde doelen. Dit is overigens precies wat het EIM (Mosselman et al., 2001) verstaat onder regiostimulering. De eerste manier om regiostimulering door de verenigingen zelf effectiever te maken is de beïnvloeding van de karakteristieken van het netwerk.

Gezien de verscheidenheid aan samenwerkingspartners wordt een onderscheid gemaakt tussen de samenwerking in kringen enerzijds en commissies anderzijds.

#### Kringen

Binnen kringen wordt (naast op projecten op het lokale niveau) voornamelijk samengewerkt met ondernemersverenigingen en winkeliersverenigingen in de richting van lokale overheden. Door middel van het project goed georganiseerd zet RS in op de versterking van verenigingen. Het draagvlak en bereik wordt vergroot wanneer ze meer leden hebben. Nu hebben de verenigingen vaak niet de bestuurskracht om actief mee te werken aan projecten of hun wensen vertaald te zien in lokaal beleid. De grotere verenigingen zijn volgens de interviews veel beter in staat om betrokken te raken op het gebied van de regionale economie.

Ook hier wordt het belang van een goede koppeling tussen Bedrijfsvoorlichting en RS zichtbaar. In het vorige hoofdstuk bleek de beperkte kennis op het gebied van ICT bij ondernemers een belemmering voor actieve samenwerking. Voorlichting kan deze doelgroep actief emanciperen in het gebruik van ICT zodat daar voor RS nieuwe mogelijkheden worden gecreëerd voor samenwerking. In de vorige paragraaf is ook al een voorbeeld gegeven van voorlichting aan verenigingen over het gesprek met de gemeente. De verenigingen worden ten opzichte van de gemeente en andere partners invloedrijker en kunnen daardoor zelfstandiger te werk gaan.

Voor het geven van beleidsadvies is veel technische en inhoudelijke kennis nodig die de ondernemers zelf meestal niet in huis hebben. Daar blijft RS dus een waardevolle samenwerkingspartner. Op lokaal niveau kunnen de ondernemers vooral kennis inbrengen over de lokale situatie en wensen. De consequenties van het beleid van de gemeente moeten daarmee worden vergeleken. Zo kunnen de verenigingen samen met RS in de richting van de gemeente effectief gebruik maken van alle aanwezige kennis.

#### Commissies

In commissies is er een grotere verscheidenheid aan partners, die voor ieder project afzonderlijk in verschillende samenstellingen samen werken. Ieder van deze partners heeft een eigen rol en eigen expertise bij het opzetten en uitwerken van de projecten. De belangrijkste vraag is op welke manier RS kan sturen binnen dit grote netwerk en het brede pallet aan belangen.

De wetenschappelijke inzichten op het gebied van netwerksturing geven het antwoord: de organisatie is wellicht niet langer actief betrokken in de uitvoering van projecten, maar initieert die vooral. Met andere woorden: RS stelt samen met de ondernemers de doelen op voor een bepaalde periode en organiseert vervolgens mensen en middelen rondom deze doelen. Respondent 16 benadrukte de noodzaak hiervan in een omgeving waarin deze mensen en middelen schaars zijn: *"een netwerk heeft als voordeel dat men snel in staat is om de benodigde kennis bij elkaar te brengen. Er zijn geen andere medewerkers in het gebied waarin ik werk, maar ik heb wel de beschikking over meer dan 100.000 werknemers van leden."*

In de opstartfase kan de organisatie nog betrokken blijven om te zorgen dat de partners het eens zijn over het doel en de oplossingsrichting. Daarna faciliteert ze in ieder geval de samenwerking, bijvoorbeeld door fysiek of online vergadermogelijkheden beschikbaar te stellen. Daarbij is de mate van overeenstemming tussen de partners een belangrijke graadmeter voor de noodzaak van actieve betrokkenheid van RS. Wanneer de partners het inhoudelijk moeizaam eens kunnen worden kan de expertise of onafhankelijke positie van RS het argument zijn om toch betrokken te blijven zodat de werk van de projectgroep toch tot concrete resultaten leidt die op het gewenste draagvlak kunnen rekenen.

### 7.2.2 Conclusie

De conclusie uit deze paragraaf is dat RS de samenwerking tussen andere partijen faciliteert en zich in toenemende mate terugtrekt uit de projecten die ze zelf initieert. Respondent 1 verwoordde de tegenstrijdigheid: *“De positie van Economische Stimulering is lastig doordat ze zichzelf feitelijk overbodig maken wanneer de lokale partijen goed bij elkaar brengen en doordat moeilijk aan te tonen is wat zou zijn gebeurd als de Kamer zich niet zou hebben bemoeid.”*

De werkzaamheden van de directie zijn gericht op de emancipatie van ondernemers in het overleg met de gemeente of andere partijen. Dit moet ze doen door enerzijds de karakteristieken van het netwerk zo te beïnvloeden dat ondernemers beter gehoord worden door de gemeente, dat er met andere woorden meer beleid wordt gemaakt op basis van de inbreng van de ondernemers. Anderzijds wordt het netwerk steeds zo optimaal mogelijk gebruikt om de juiste samenwerkingspartners bij elkaar te brengen rondom de doelen die RS zichzelf stelt. De directie blijft dus actief om belangrijke onderwerpen op de agenda te krijgen en houden.

## 7.3 Instrumentarium 2.0: consequenties op operationeel niveau

De laatste vraag in dit drieluik is hoe een digitaal instrumentarium, Web 2.0, bij kan dragen aan de hierboven beschreven manier van werken door RS en het vergroten van de zichtbare meerwaarde voor ondernemers. Een algemeen probleem is daarbij dat de bestuurders van ondernemersverenigingen tijdens de interviews aangaven dat ze de meerwaarde van digitale communicatietechnologieën niet zien. Veel liever blijven ze werken op de vertrouwde manier, door middel van fysieke bijeenkomsten en dergelijke.

In tegenstelling tot de filosofie achter Web 2.0 (actieve gebruikers) blijken veel ondernemers (nog) passief op ICT gebied. In sommige bedrijfstakken is de letterlijke als de figuurlijke afstand tot een PC echter erg groot (Pierson, 2003). Veel van de ondernemers zijn ook slecht op de hoogte van de voordelen. Zo denkt 20% van de ondernemers dat hun klanten zich online oriënteert, terwijl uit onderzoek van het CBS blijkt dat 81% dit doet, blijkt uit een onderzoek van TNS/NIPO uit 2006 in opdracht van MKB Nederland. Voor veel kleinere ondernemers is ICT tot nu toe een ver-van-mijn-bedshow, laat ook het o3d2009 project zien (o3d staat voor Over De Digitale Drempel), bedoeld om ondernemers te laten zien welke mogelijkheden ICT biedt voor hun bedrijfsvoering.

Een mogelijke verklaring voor deze passieve houding van ondernemers ten opzichte van ICT lijkt dat ondernemers niet duidelijk weten hoe de ICTs bij kunnen dragen aan een betere bedrijfsvoering. Het gaat voor ondernemers bij de toepassing van ICT altijd om een specifieke behoefte, gerelateerd aan de bedrijfsactiviteit (Pierson, 2003). Dit is een belangrijk gegeven bij het uitwerken van de mogelijkheden van Web 2.0 op operationeel niveau. Het gebruik van Web 2.0 moet altijd beginnen bij de behoeften van ondernemers en daarmee uitgaan van de kennis die ze hebben. Door middel van training en praktische toepassing kan vervolgens verder worden gekeken naar de mogelijkheden.

Hieronder zullen drie aspecten worden besproken. Ten eerste is dat het vormen van virtuele gemeenschappen, gevolgd door actieve participatie en individuele meerwaarde.

### 7.3.1 Virtuele gemeenschappen

Netwerken is belangrijk voor een overgrote meerderheid van de ondernemers. Tijdens veel bijeenkomsten waarderen ze de onderlinge ontmoeting, het bespreken van actuele ontwikkelingen met betrekking tot het ondernemersklimaat en de mogelijkheid om zaken met elkaar te doen. Vanuit de gedachte dat de toepassing van Web 2.0 moet beginnen bij de behoeften van de doelgroep, de ondernemer zelf, biedt een virtuele gemeenschap de meest interessante mogelijkheden. De gemeenschap kan worden ingezet om ondernemers onderling in staat te stellen kennis en ervaringen uit te wisselen op thema's die voor hen zakelijk van belang zijn.

Deze gemeenschap moet een aantal kenmerken hebben om te voldoen aan de behoeften van de organisatie zoals deze zijn beschreven in de paragrafen 7.1 en 7.2. Zo is gesteld dat RS als netwerkorganisatie beter inzicht moet krijgen in het netwerk van haar medewerkers. Volgend op een eventuele netwerkanalyse moeten dus online profielen worden gemaakt van de organisaties en individuen waar RS contact mee heeft. In deze profielen moet door middel van *tags* zijn aangegeven wat de voornaamste expertise is van de persoon. Kort gezegd gaat het niet alleen om het samenbrengen van ondernemers, maar zeker ook om het zichtbaar maken van samenwerkingspartners en andere stakeholders.

Een ander belangrijk aspect is vraagarticulatie. Het is een grote uitdaging om echt te gaan werken op basis van de vragen die ondernemers hebben. Een online gemeenschap geeft de Kamer van Koophandel een goede gelegenheid om mee te kijken met de discussie tussen ondernemers. Wanneer ondernemers zelf vragen stellen en ook beantwoorden komen daar normaal gesproken een aantal onderwerpen uit die vaak terugkomen. Bedrijfsvoorlichting en / of RS kunnen deze statistieken gebruiken om hun eigen prioriteiten vast te stellen.

Kamer van Koophandel Nederland werkt momenteel aan de implementatie van een gemeenschap met de naam *KvK Community*. De resultaten van de pilot met een virtuele gemeenschap in Noord-Nederland en de resultaten van dit onderzoek moeten daarbij dienen als basis voor deze gemeenschap die op 1 januari 2009 landelijk moet worden geïmplementeerd.

### 7.3.2 Actieve participatie

Een ander aspect van de toepassing van Web 2.0 is de mogelijkheid tot samenwerking via het internet. Dit kan alleen gebruikt worden wanneer de kennis en motivatie van ondernemers en andere betrokken partijen groot genoeg is. Vooralsnog is dat in ieder geval voor RS nog niet het geval: bij de pilot met KvKPedia is door de externe deskundigen nauwelijks een bijdrage geleverd en op het weblog wordt nauwelijks gereageerd.

Een van de redenen voor het beperkte succes van KvKPedia is dat het voor de deskundigen niet duidelijk was wat hun voordeel is en daarnaast dat hun band met de Kamer niet sterk genoeg is. Overigens geldt niet alleen voor RS dat een zeer beperkt aantal personen een actieve bijdrage levert. Op bijvoorbeeld Wikipedia draagt ook slechts 1% van de gebruikers bij. Op het weblog wordt niet gereageerd omdat de doelgroep deze slecht weet te vinden (gering aantal bezoekers) en doordat de ondernemers vooralsnog liever persoonlijk reageren dan via een online platform.

Een platform moet dus toegespitst zijn op de wensen van de ondernemers en een groot aantal gebruikers hebben voordat samenwerking via dat platform interessant wordt. Daarnaast moet de uitkomst van het overleg met samenwerkingspartners en ondernemers over de verhouding tussen hen en RS (zie paragraaf 7.1.2) zijn dat ze een proactieve taak op zich willen nemen.

Ook moet rekening worden gehouden met één van de nadelen van een online samenwerking: het opbouwen van vertrouwen gaat nog steeds beter via fysieke bijeenkomsten dan via een online

instrument. Afhankelijk van de fase waarin de samenwerking zich bevindt (selectie, kennismaking, uitvoering) moet bekeken worden of online of offline samenwerking interessanter is. Een ander aspect is het vastleggen van een licentie waarin staat in hoeverre de Kamer en externe betrokkenen verantwoordelijk zijn voor de tekst in het eindproduct. Ook de mate waarin een notitie of dergelijke mag worden aangepast zonder dat de Kamer daar op de hoogte van is moet daarin zijn vermeld. Vanuit het oogpunt van eenduidige en zuivere communicatie is het verstandig de afspraak te maken dat documenten alleen via het platform van de Kamer kunnen en mogen worden bewerkt.

Tot die tijd kan KvKpedia dienst doen als interne wiki. Het is een dynamisch platform waar medewerkers kennis delen en opbouwen, maar ook waar ze met elkaar en anderen samen werken aan beleidsnotities, projectvoorstellen en dergelijke. Het voordeel van interne implementatie is dat werknemers eerder dan bijvoorbeeld ondernemers of kennispartners gemotiveerd zijn om hun bijdrage te leveren. Dit heeft te maken met het professionele belang dat ze bij de informatie hebben.

Over de implementatie ervan binnen organisaties is al veel geschreven. Door te beginnen met een kleine groep enthousiaste gebruikers krijgt de wiki vorm. De kwaliteit van de kennisdatabase is daarna het argument voor andere werknemers om ook te participeren. Het trainen van medewerkers op het gebied van online samenwerking is daarbij van groot belang. In totaal is de doorlooptijd bij de interne implementatie van een wiki ongeveer twee jaar (Mader, 2007).

Wanneer de wiki een hoogwaardige kwaliteit heeft, is het mogelijk om de inhoud daarvan zichtbaar te maken voor gebruikers van de website. Publicatie op bijvoorbeeld de website sluit goed aan bij de verwachtingen die ondernemersverenigingen hebben van RS. Het is om die reden niet direct noodzakelijk ondernemers rechten te geven de informatie te bewerken, het belangrijkste is voortsat dat ze toegang hebben tot de expertise.

### 7.3.3 Individueel waarde creëren

De derde eigenschap van Web 2.0 die op operationeel niveau van grote waarde is, is de mogelijkheid om individueel waarde te creëren voor de bezoeker van de website. Er moet een platform zijn waarop de ondernemer al het nieuws dat voor hem of haar relevant is te zien krijgt. Dit kan in principe zowel fysiek als digitaal zijn.

Het eerste voordeel van Web 2.0 is de mogelijkheid om verschillende nieuwsbronnen aan elkaar te koppelen. Zo bestaat de mogelijkheid om de databases van de diverse verenigingen en Kamers van Koophandel centraal te beheren. Op die manier worden het nieuws, de evenementen en het netwerk van beide partijen op zowel de websites van de Kamer als verenigingen weergegeven.

Dat roept onmiddellijk de vraag op wat de meerwaarde hiervan is, aangezien dat een zeer grote hoeveel informatie oplevert. De ondernemer ziet dan door de bomen het bos niet meer. Een tweede voordeel van Web 2.0 is echter dat al deze informatie door middel van *tags* gecategoriseerd kan worden. De gebruiker moet bovendien altijd de mogelijkheid hebben om persoonlijk aan te geven welke informatie voor hem of haar belangrijk is. Wanneer de gebruiker een aantal *tags* selecteert die in zijn of haar situatie relevant zijn, wordt bij het volgende bezoek alleen het nieuws weergegeven dat diezelfde *tags* mee heeft gekregen.

Ook kunnen de gebruikers zelf *tags* toevoegen aan de berichten en evenementen. De terminologie van de gebruikers komt dan steeds meer centraal te staan. Collega-ondernemers die dezelfde terminologie gebruiken, zullen sneller in staat zijn om de informatie terug te vinden.

Een belangrijke voorwaarde voor effectieve communicatie via digitale instrumenten is de goede ontsluiting van alle relevante informatie via één platform. Op dit moment draaien de website van de Kamer, KvKpedia en de weblog via verschillende platforms. Dit heeft een negatief effect op de

zichtbaarheid en het gebruik ervan. Een weblog zal pas voldoende bereik krijgen wanneer deze meelift op het succes van de landelijke website.

#### **7.4 Conclusie**

Op basis van bovenstaande analyse worden in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken. Op basis daarvan worden een aantal aanbevelingen gedaan aan RS, met als uiteindelijke doel de voor ondernemers zichtbare meerwaarde te vergroten.





## **HOOFDSTUK 8: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

## Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies uit het vorige hoofdstuk afgezet tegen de verwachtingen die in paragraaf 5.4 werden opgesteld. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen de algemene theoretische mogelijkheden van Web 2.0 voor het Openbaar Bestuur en de specifieke conclusies voor RS op basis van dit onderzoek. Op basis van de interviews wordt in een analyse gemaakt van de mogelijkheden van Web 2.0 in de specifieke context van RS. De aanbevelingen in paragraaf 8.2 zijn gericht op het veranderen van organisatie en / of omgeving om daar wel optimaal gebruik van te kunnen maken.

### 8.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt het antwoord gegeven op de hoofdvraag die tijdens het onderzoek centraal heeft gestaan. Deze luidde:

*Wat is de betekenis van Web 2.0 voor het bereiken van (strategische) doelen bij de directie Regiostimulering van de Kamer van Koophandel in Rotterdam.*

Het antwoord op deze vraag is drieledig. In de hoofdstukken 5, 6 en 7 is gebruik gemaakt van een indeling op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau staat de betekenis van Web 2.0 voor de organisatie zelf centraal. Op tactisch niveau is dat de interactie met belanghebbenden. Tot slot gaat het bij de betekenis op operationeel niveau vooral om het instrumentarium dat daarbij gebruikt wordt.

Hieronder zijn de mogelijkheden van Web 2.0 voor het Openbaar Bestuur, zoals weergegeven in paragraaf 5.4 nogmaals weergegeven. De aspecten dat in de theoretische verwachtingen zijn waardevol voor RS, maar op elk van de drie systeemniveaus is nog een aantal verbetermogelijkheden om de kracht van Web 2.0 beter te kunnen gebruiken. Waar de verbetermogelijkheden is visueel weergegeven. Een “X” betekent dat de organisatie daar al goed werkt in de gedachte van Web 2.0, terwijl een “(X)” duidt op een aantal aandachtspunten. Deze worden hieronder uitgebreider besproken.

|                                    | Strategisch | Tactisch | Operationeel |
|------------------------------------|-------------|----------|--------------|
| (Virtuele) gemeenschappen          | X           | (X)      | (X)          |
| Actieve participatie               | (X)         |          | (X)          |
| Gedelegeerde verantwoordelijkheden | X           |          |              |
| Autonomie                          |             | X        |              |
| Individueel waarde creëren         |             |          | (X)          |

#### 8.1.1 Strategisch

Theoretisch zijn er drie concrete implicaties van Web 2.0 voor organisaties in het Openbaar Bestuur. De eerste is dat mensen en middelen georganiseerd moeten worden op projectbasis in plaats van de traditionele grenzen van een organisatie. Dit is bij RS terug te herkennen in de manier waarop veel projecten vorm krijgen. Afhankelijk van het doel wordt samengewerkt met interne en externe samenwerkingspartners.

Hoewel de gedachte achter Web 2.0 goed past bij de manier waarop RS nu al werkt, zijn er in de omgeving nog een aantal aspecten die RS verhinderen om het potentieel van Web 2.0 volledig te gebruiken. Eén daarvan is de koppeling met Bedrijfsvoorlichting. De samenwerking tussen de directies Bedrijfsvoorlichting en Regiostimulering in de richting van ondernemersverenigingen moet worden versterkt. Het gebruik van flexplekken is daar geen oplossing om over muren van de directies heen te werken.

Daarnaast moet ook actief gelobbyt worden bij KvKNederland voor meer decentrale bevoegdheden bij het inrichten van de website. Aanvullend moeten bij Kamer van Koophandel Rotterdam afspraken worden gemaakt over de manier waarop wordt omgegaan met de spanning tussen autonomie en eenheid in de externe communicatie bij het gebruik van Web 2.0 instrumenten.

Een ander punt is de actieve samenwerking met de doelgroep. De organisatiestructuur en –cultuur staan dit voor een groot deel toe. Toch is de samenwerking niet zo proactief als nodig is om de werkzaamheden echt vanuit de behoeften van de doelgroep vorm te geven. Daarvoor is de doelgroep te passief of voornamelijk reactief wanneer ze plannen slechts beoordelen, maar daar geen actieve bijdragen aan leveren.

Dat maakt het moeilijk om veel verantwoordelijkheid voor regiostimulering bij de doelgroep zelf te leggen. Nu vullen medewerkers van RS vaak de gaten op die ontstaan door de reactiviteit van de doelgroep. Dat versterkt de reputatie van de doelgroep als dienstverlener en externe deskundige in plaats van samenwerkingspartner. Het veranderen van de verhoudingen tussen de organisatie en de doelgroep vraagt dus een inspanning van twee kanten. De doelgroep moet zich beter bewust worden van haar eigen verantwoordelijkheid.

Emancipatie van de doelgroep door hen te leren zelf actief op te komen voor hun belangen is nodig, maar tegelijk moet rekening gehouden worden met een blijvende onwil bij ten minste een deel van de ondernemers. Om zoveel mogelijk ondernemers te bewegen mee te werken moeten de medewerkers van RS moeten herhaaldelijk duidelijk maken wat zij van de ondernemers verwachten zonder daar zelf opnieuw actief in te worden.

### 8.1.2 Tactisch

Tactisch heeft Web 2.0 vooral gevolgen voor de manier waarop de overheidsorganisatie haar omgeving stuurt of beïnvloed. Binnen netwerken heeft iedere partij een eigen rol en verantwoordelijkheid. De overheidsorganisatie stuurt door netwerken samen te stellen rond doelen, de kenmerken van het netwerk te beïnvloeden en de doelen met de partners op te stellen.

Voor RS specifiek is te zien dat medewerkers en ondernemersverenigingen nu al een grote autonomie hebben bij het opzetten en uitvoeren van projecten. Voor ondernemersverenigingen is RS een kennispartner die ze in kunnen schakelen indien nodig. Tegelijk initiëren medewerkers projecten die op basis van hun contacten met de doelgroep belangrijk worden gevonden.

In de uitvoering van de werkzaamheden staat de beïnvloeding van zowel ondernemers als overheden centraal. RS kan de karakteristieken van het netwerk beïnvloeden door de positie van verenigingen te versterken. Hierboven werd gesteld dat ondernemers daarvoor bewogen moeten worden een actieve rol op zich te nemen. Daaraan gekoppeld is het belangrijk dat zoveel mogelijk ondernemers begrijpen waar het lidmaatschap van een vereniging goed voor is en daar ook naar handelen. Het project goed georganiseerd is daarvoor een belangrijk instrument. Daar moet nog intensiever op worden ingezet.

Op kringniveau (via BVL of accountmanagers / contactpersonen economie) moeten bestuurders van verenigingen getraind worden in het overleg met de gemeente. Zodat RS de partijen samen kan brengen om samen te werken aan de verbetering van het ondernemersklimaat. Op commissieniveau zijn de verhoudingen complexer doordat er binnen een breed pallet aan partners veel wederzijdse afhankelijkheden en diverse belangen zijn. Bovendien werken de partijen daar meer dan in kringen in wisselende samenstelling. Een goede netwerkanalyse is daarbij nodig om een goed en volledig inzicht te krijgen in de netwerken van alle medewerkers en de expertise waarover de Kamer in haar netwerk beschikt.

RS zich in toenemende mate focussen op het initiëren en agenderen van projecten die in lijn zijn met de doelen die ze zichzelf stelt. Rondom deze doelen moeten steeds de juiste mensen en middelen bij elkaar worden gebracht. Een netwerkanalyse is daarvoor van groot belang. RS is vervolgens actief bij het opstellen van het doel en faciliteert verdere samenwerking, maar hoeft daar lang niet altijd een actieve rol bij te spelen. Alleen als er besluiteloosheid heerst of behoefte is aan een onafhankelijke procesfacilitator, is een actieve rol van de directie een optie.

### 8.1.3 Operationeel

Tot slot heeft Web 2.0 ook betekenis op operationeel niveau. Vooral op dit gebied moet RS nog een grote slag maken. Instrumenten als Hyves, Wikipedia en YouTube kunnen door de organisatie worden gebruikt in de communicatie naar en met de achterban. Voor RS is de beperkte kennis en kunde op het gebied van ICT bij de achterban een aandachtspunt.

Voordat deze echt actief worden gebruikt moeten ondernemers door middel van voorlichting, te beginnen bij het huidige kennisniveau, worden gewezen op de meerwaarde van ICT voor hun eigen onderneming en het behartigen van hun collectieve belang.

Hierboven werd bovendien gesteld dat de reputatie van RS een belemmering is voor actieve samenwerking. Een wiki, potentieel geschikt om samen met de doelgroep te werken aan beleidsdocumenten en om kennis te delen, is vooralsnog niet geschikt in de externe communicatie. Voorlopig biedt een interactief instrument als KvKPedia dus alleen mogelijkheden voor intern gebruik bij de samenwerking tussen de diverse medewerkers.

De inzet van Web 2.0 in de richting van de doelgroep gaat vooralsnog vooral uit van het eigen belang van de ondernemers. Dat is in eerste instantie een virtuele gemeenschap, die in januari 2009 landelijk zal worden geïntroduceerd via de website van de Kamer van Koophandel. De applicatie moet aan een aantal voorwaarden voldoen om optimaal te voorzien in de wensen en behoeften van ondernemers.

Ten eerste moet de applicatie, zoals dat wordt vormgegeven binnen *KvK Community*, gericht zijn op het onderling netwerken van ondernemers. Daarnaast moet door middel van online profielen, opgeslagen in de vorm van steekwoorden, snel zichtbaar worden welke personen in het netwerk specifieke expertise hebben. Dat geldt zowel voor de ondernemers, die op basis daarvan kunnen bepalen waar ze hun vragen kwijt kunnen als voor RS, die op basis van online profielen snel de beste samenwerkingspartners kan selecteren voor projecten.

De gemeenschap moet bovendien de plaats worden waar ondernemers in hun zakelijke informatiebehoefte worden voorzien. Eén platform voor alle digitale externe communicatie (website, weblog, wiki etc.) is daarvoor belangrijk. Intensieve samenwerking met de collectieve ondernemersverbanden biedt goede aanknopingspunten. De eerste stap daarvoor is het koppelen van de databases met nieuws en evenementen van verenigingen en RS. Om te zorgen dat de doelgroep geen overvloed aan informatie aangeboden krijgt, moeten zij de website van de Kamer kunnen personaliseren. Dat wil zeggen dat ze met behulp van *tags* aan kunnen geven welke berichten voor hen relevant zijn en moeten worden weergegeven. De mogelijkheid om nieuws te personaliseren is naast de interactiviteit het belangrijkste verschil tussen de gedrukte media en digitale communicatie.

RS krijgt door middel van uitgebreide webstatistieken, een goed Web 2.0 voorbeeld is de *tag cloud* (een wolk waarin wordt aangegeven hoe populair bepaalde zoektermen zijn), ook de mogelijkheid om de inhoud van de website dynamisch weer te geven op basis van de behoefte van de meerderheid van de ondernemers: de belangrijkste informatie verschijnt prominent op de

homepage. Op die manier wordt de behoefte van de ondernemer ook leidend bij het aanbieden van informatie en producten vanuit de Kamer. Van daaruit kan ook de slag worden gemaakt naar actieve participatie door de doelgroep.

Op operationeel niveau vullen offline en online instrumenten elkaar overigens aan. Op basis van de behoeften moet worden gekeken welke instrumenten worden ingezet. Om vertrouwen op te bouwen kan bijvoorbeeld beter gebruik worden gemaakt van fysieke bijeenkomsten.

#### **8.1.4 Samenhang tussen de systeemniveaus**

Tot slot is het belangrijk om de samenhang tussen deze drie niveaus uit te lichten. Voordat een organisatie gebruik kan maken van Web 2.0 instrumenten, moet zij daar zelf klaar voor zijn en voor haar omgeving geldt hetzelfde. Wanneer een wiki wordt ingezet zonder dat de cultuur horizontale samenwerking toe staat, zal het geen succesvol instrument blijken. Het is wat dat betreft eerder voor te stellen dat een organisatie op strategisch en tactisch niveau in de gedachte van web 2.0 gaat werken, zonder daarbij de instrumenten te gebruiken dan andersom. Wel is het duidelijk dat instrumenten als Hyves en Wikipedia juist dan een waardevolle betekenis hebben om effectief samen te werken.

De uitdaging voor RS is om meerwaarde te bewijzen aan zowel politiek als ondernemers. Web 2.0 biedt voor de ontwikkeling van de organisatie een aantal interessante mogelijkheden. Centraal staat de gedachte dat ondernemers meer dan nu proactief betrokken moeten worden bij de werkzaamheden. Dat geldt zowel voor het stellen van prioriteiten als de selectie en uitvoering van projecten. Door de doelgroep proactief in te schakelen wordt hun betrokkenheid groter en zien ze sneller de meerwaarde van RS zien.

Het versterken van de ondernemersverenigingen is belangrijk om het netwerk zo in te richten dat de stem van ondernemers ook daadwerkelijk gehoord wordt bij de diverse overheden met wie zij aan tafel zitten. Intern zal samenwerking met Bedrijfsvoorlichting moeten zorgen voor voorlichting aan en over verenigingen. Opnieuw is het doel dan de verenigingen te versterken om zelf actief aan de slag te kunnen gaan met het behartigen van hun collectieve belang. RS is en blijft zelf kennishouder en daarmee een belangrijke samenwerkingspartner voor de verenigingen en andere partners met wie wordt samengewerkt op basis van de vastgestelde doelen.

Vanuit de gedachte achter Web 2.0 biedt een digitaal instrumentarium op operationeel niveau goede mogelijkheden om aan de samenwerking en actieve participatie vorm te geven. Het gebruik van de instrumenten is wellicht niet noodzakelijk, maar zijn wel het directe verlengstuk van de manier waarop door de directie wordt gewerkt. Ze zijn een zeer interessante aanvulling op het bestaande instrumentarium wanneer de doelgroep ICTs en samenwerking via digitale technologieën op waarde weet te schatten.

#### **8.2 Aanbevelingen**

Puntsgewijs leiden de conclusies van dit onderzoek tot de volgende aanbevelingen voor de directie RS van de Kamer van Koophandel Rotterdam.

- Versterk intern de band tussen Bedrijfsvoorlichting en Regiostimulering door samen te werken bij de voorlichting aan verenigingen op het gebied van de lobby bij de gemeente, ledenwerving en dergelijke.
- Maak intern afspraken over de balans tussen autonomie voor medewerkers en een eenduidige boodschap in de externe communicatie vast. De meest logische plaats daarvoor is het communicatieplan.

- Gebruik een wiki intern als instrument voor samenwerking en om met medewerkers kennis te delen.
- Stuur binnen de netwerken waarin RS actief is vooral op doelen. Breng partijen (mensen en middelen) samen rondom een doel dat RS zichzelf heeft gesteld. Laat de verdere invulling over aan de doelgroepen zelf. Faciliteer de samenwerking, en blijf indien nodig als kennishouder of 'scheidsrechter' aanwezig.
- Versterk de positie van verenigingen in het netwerk. Zet (nog) intensiever in op het project goed georganiseerd. Begin tegelijkertijd met het delegeren van verantwoordelijkheden naar de ondernemers bij de klassieke samenwerking zodat ze gewend raken aan de onderlinge verhoudingen tussen de verenigingen en RS. Daarnaast moet de achterban van verenigingen via Bedrijfsvoorlichting worden gewezen op het belang van lidmaatschap van een vereniging.
- Voer een netwerk analyse uit die een compleet inzicht geeft in het netwerk van RS. Verwerk deze analyse door middel van online profielen voor de personen in het netwerk op *KvKCommunity*.
- Emancipeer ondernemers door middel van voorlichting en training in het gebruik van ICT.
- Ontwikkel in samenwerking met Kamer van Koophandel Nederland één platform met daarop alle informatie die ondernemers voor hun zakelijke activiteiten nodig hebben. Maar daarvoor een koppeling tussen de databases van verenigingen en de Kamer zodat nieuws en evenementen overal worden weergegeven en geef gebruikers de mogelijkheid om het nieuws door middel van *tags* te filteren. Op die manier wordt alleen alle relevante informatie weergegeven.

### 8.3 Reflectie

In de vorige paragraaf zijn de conclusies van dit onderzoek voor RS op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven. Bij het lezen van deze paragraaf is duidelijk te zien hoe deze drie niveaus met elkaar verbonden zijn. Op strategisch niveau moeten zowel de organisatie als de doelgroep klaar zijn voor samenwerking in de filosofie van Web 2.0. Dit werkt door in de manier van sturen op tactisch niveau en de concrete werkzaamheden van de directie om bijvoorbeeld de karakteristieken van het netwerk te beïnvloeden. De manier waarop Web 2.0 instrumenten worden ingezet is vervolgens afhankelijk van de reputatie van RS (strategisch) maar niet minder van de operationele kennis van ICT bij ondernemers.

De toepassing van Web 2.0 mag bij RS dus niet beginnen bij de technologische mogelijkheden. In zowel praktijk als literatuur wordt veel te vaak naar Web 2.0 gekeken vanuit de bekende voorbeelden zonder daarbij naar de omgeving en andere strategische aspecten te kijken. Dit stelt ook de commissie ICT en overheid (2008) in haar onderzoek naar het falen van ICT-projecten bij de overheid. Zij komt tot de conclusie dat het "datgene waarvoor een organisaties in de wereld is, [...] die richtinggevend moet zijn bij de besluitvorming over informatievoorziening en ICT."

Wanneer een organisatie wil werken in de filosofie van Web 2.0, moet begonnen worden met de inrichting van de eigen organisatie en de houding van de doelgroep. Dat leidt tot een bepaalde manier van samenwerking binnen netwerken. Het is eerder denkbaar dat een organisatie Web 2.0 toepast op strategisch en tactisch niveau, maar niet op operationeel niveau dan andersom. Wanneer de technologie niet pas bij de cultuur en structuur van de organisatie is de kans op succes minimaal.

Bij RS is het niet zozeer de organisatiecultuur en –structuur die een belemmering vormt voor het werken door middel van Web 2.0 als wel de houding en kennis van de doelgroep. Dat is voor RS dus het eerste speerpunt bij het vormgeven van interactieve samenwerking met de doelgroep. Tegelijkertijd moet worden gewerkt aan de versterking van ondernemersverenigingen, zowel qua ledenaantal als inhoudelijk in het overleg met lokale overheden, en het emanciperen van ondernemers in het gebruik van ICT ten bate van hun onderneming.

Vooraf de begeleiding van ondernemersverenigingen bij het organiseren en uitvoeren van hun eigen werkzaamheden sluit goed aan bij de verwachtingen die de bestuurders van verenigingen hebben. Deze activiteiten kunnen worden opzet op kringniveau. Op commissieniveau moet RS vanuit behoeften van ondernemers op lokaal niveau projecten oppakken op regionaal niveau. Daarbij wordt samengewerkt met een brede groep partners. RS zou binnen dit geheel vooral de rol van initiator en facilitator op zich moeten nemen. Dat wil zeggen: mensen en middelen organiseren rondom de doelen die de directie zichzelf stelt.

Toch moet bij het vaststellen van de ambities voor samenwerking via digitale instrumenten rekening worden gehouden met een structurele onwil bij een deel van de doelgroep om een bijdrage te leveren. Zoals een deel van de inwoners van een land nooit zijn stemrecht uitoefent of een deel van de ondernemers nooit lid zal worden van een vereniging, is er ook een deel van de doelgroep die geen actieve bijdrage wil leveren aan het werk van de Kamer, of dat nu via een online instrumentarium is of niet. Het is belangrijk inzicht te krijgen in de houding van de doelgroep ten opzichte van de organisatie. Dit is een facet dat in de literatuur tot nu toe onderbelicht is gebleven.

Een andere belangrijke conclusie is dat online en offline samenwerking niet slechts elkaars tegenpolen zijn, maar complementair. In verschillende fasen kunnen verschillende vormen van samenwerking worden gebruikt om een optimaal resultaat te bereiken. In de opstartfase kunnen online profielen bijvoorbeeld worden gebruikt om partners te selecteren en kunnen de contacten worden gelegd door middel van een virtuele gemeenschap. Daarna wordt vertrouwen opgebouwd tussen de verschillende partijen via een aantal ontmoetingen aangezien het internet daar vooralsnog geen goed instrument voor lijkt. Tot slot kan online inhoudelijk worden samengewerkt aan een eindproduct vanuit een dynamische kennisdatabase. Naar de voorwaarden waaronder online samenwerking de voorkeur verdient boven offline samenwerking en andersom is nog weinig onderzoek gedaan. Tegelijk is dit onderzoek voor overheidsorganisaties van groot belang om door middel van digitale technologieën de uitvoering van publieke taken effectiever te maken.





## **HOOFDSTUK 9: BIBLIOGRAFIE**

## Hoofdstuk 9: Bibliografie

Ansell, Chris (2000) 'The Networked Polity: Regional Development in Western Europe', *Governance: an International Journal of Policy and Administration*, Vol. 13, No. 3, pp. 303 - 333.

Bang, Henrik P. (ed.) (2003) *Governance as social and political communication*, Manchester: Manchester University Press.

Beck, Ulrich (1992) *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.

Bekkers, Victor & Thaens, Marcel (1999) *Sturingsconcepties en Informatisering: Onderzoek ten behoeve van het VROM-Project 'Internet en Openbaar Bestuur'*, Epe: Hooiberg.

Bekkers, prof. dr. V.J.J.M & Duivenboden, prof. Dr. H.P.M. van & Frissen, prof. dr. V.A.J. & Hoven, prof. dr. M.J. van den & Mul, prof. dr. M.J. de & Thaens, prof. dr. M. & Baaijens, dr. J.M.J. & Venrooy, Dr. A. van & Wamenen, dr. Ir. J.P. van (2007) *Second Society: over vernieuwing in de straat, de stad en de staat - Voorstel voor een praktijkgericht onderzoeksprogramma*, Rotterdam: Center for Public Innovation.

Blom – Hansen, Jens (1997) 'A 'New Institutional' Perspective on Policy Networks', *Public Administration*, Vol. 75, No. 4, pp. 669-693.

Brechbühl, Hans (2007) Web 2.0 and the Corporation - A Thought Leadership Roundtable on Digital Strategies, *Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, Tuck School of Business at Dartmouth*.

Bruijn, J. A. de & Heuvelhof, E.F. ten (1991) *Sturingsinstrumenten voor de overheid. Over complexe netwerken en een tweede generatie sturingsinstrumenten*, Leiden: Stenfert Kroese.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2007) *Business research methods*, second edition, Oxford: Oxford University Press.

Bryson, John M. (2004) 'What to do when Stakeholders matter', *Public Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 21 – 53.

Bughin, Jacques & Manyika, James (2007), 'How business are using Web 2.0 – A McKinsey Global Survey', The McKinsey Quarterly, bezocht 4 augustus 2008: <http://www.finextra.com/Finextra-downloads//featuredocs/hobu07.pdf>.

Cheng, Xu & Dale, Cameron & Liu, Jiangchuan (2007) 'Understanding the Characteristics of Internet Short Video Sharing: YouTube as a Case Study', bezocht 22 april 2008: [http://arxiv.org/PS\\_cache/arxiv/pdf/0707/0707.3670v1.pdf](http://arxiv.org/PS_cache/arxiv/pdf/0707/0707.3670v1.pdf).

Clarotti, Giorgio (2001) *Networking People for a Good Governance in Europe - White Paper on Governance Work Area No. 4 Coherence and cooperation in a Networked Europe*, Brussel: Europese Commissie.

Commissie ICT en Overheid (2001) *Burger en overheid in de informatiesamenleving – de noodzaak van institutionele innovatie*, Den Haag: Commissie ICT en Overheid.

Damgaard, Bodil (2006) 'Do Policy Networks Lead to Network Governing', *Public Administration*, Vol. 84, No. 3, pp. 673 – 691.

Dearstyne, Bruce W. (2007) 'Blogs, Mashups, & Wikis: Oh, My!', *Information Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 25 – 33.

Dijk, Prof. Dr. Jan A.G.M. van (2003) *De digitale kloof wordt dieper – van ongelijkheid in bezit naar ongelijkheid in vaardigheden en gebruik van ICT*, Den Haag / Amsterdam: SQM en Infodrome @ United Knowledge.

Dutton, William H. & Peltu, Malcolm (2007) 'Reconfiguring Government-Public Engagements: Enhancing the Communicative Power of Citizens', Oxford Internet Institute, Forum Discussion Paper No 9, April 2007.

Finger, Matthias & Pécoud, Gaëlle (2003) 'From e-Government to e-Governance? Towards a model of e-Governance', *Electronic Journal of e-Government*, Vol. 1, No. 1, pp. 1 - 10.

Fisher, Colin (2004) *Researching and Writing a Dissertation for Business Students*, New York: FT Prentice Hall

Frissen, Valerie & Staden, Mildo van & Huijboom, Noor & Kotterink, Bas & Huveneers, Sanne & Kuipers, Madelon & Bodea, Gabriela (2008) *Naar een 'User Generated State'? – De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur*, Delft: TNO.

Ghuri, Pervez & Grønhaug, Kjell (2005) *Research methods in business studies: a practical guide*, third edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gichoya, David (2005) 'Factors Affecting the Successful Implementation of ICT Projects in Government', *The Electronic Journal of e-government*, Vol. 3, No. 4, pp. 175 – 184.

Goldsmith, Stephen & Eggers, William D. (2004) *Governing by network – The new Shape of the Public Sector*, Brookings Institution Press: Washington DC.

Goetz, Thomas (2008) *Open Source Everywhere*, Bezocht: 12 april 2008:  
<http://www.wired.com/wired/archive/11.11/opensource.html>

Guerorguieva, Vassia (2007): *Voters, MySpace, and YouTube – The Impact of Alternative Communication Channels on the 2006 Election Cycle and Beyond*, Social Science Computer Review OnlineFirst, Sage Publications.

Guy Peters, B. & Pierre, John (1998) 'Governance Without Government? Rethinking Public Administration', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, No. 2, pp. 223 – 243.

Hertel, Guido & Niedner, Sven & Herrmann, Stefanie (2003) *Motivation of Software Developers in Open Source Projects: An Internet-based Survey of Contributors to the Linux Kernel*, Kiel: University of Kiel.

Hoegg, Roman & Martignoni, Robert & Meckel, Miriam & Stanoevska, Slabeva (2006) *Overview of Business Models for Web 2.0 Communities*, bezocht 10 april 2008:  
<http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/31412.pdf>.

Jessop, Bob (1998) 'The Rise of Governance and the Risks of Failure: the Case of Economic Development', *International Social Science Journal*, Vol. 50, No. 155, pp. 29 - 45.

Jessop, Bob (2003) *Chapter 6: Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony* in Bang, Henrik P. (ed.) (2003) *Governance as social and political communication*, Manchester: Manchester University Press.

Kim, Pan Suk & Halligan, John & Cho, Namshin & Oh, Cheol, H. & Eikenberry, Angela M. (2005) 'Toward Participatory and Transparent Governance: Report on the Sixth Forum on Reinventing Government', *Public Administration Review*, Vo. 65, No. 5, pp. 645-654

Knibbe, Ariën (2002) *Publiek Private Samenwerking*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F.M. (2000) 'Public Management and Policy Networks – Foundations of a network approach to governance', *Public Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 135-158.

Kooiman, Jan (2003) *Governing as Governance*, Londen: Sage Publications.

Lal, Bhavya (1999) *Information and Communication Technologies for Improved Governance – Prepared for African Development Forum*, Cambridge: Abt Associates Inc.

Lambalgen, Dr. Rob van & Leest, drs. Edgar van & Slijp, drs. Hans & Bolhuis, Dr. Ir. Eppo (2005) *Kamers van Koophandel op een kruispunt*, Den Haag, B&A Groep.

Leadbeater, Charles & Cottam, Hilary (2007) *The User Generated State: Public Services 2.0*, bezocht 4 augustus 2008: <http://www.charlesleadbeater.net/archive/public-services-20.aspx>.

Lee, Sang & Hwang, Taewon & Lee, Hong-Hee (2006) 'Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies', *Management Decision*, Vol. 44, No. 3, pp. 316 – 334.

Lips, Miriam & Bekkers, Victir & Zuurmond, Arre (2005) *ICT en Openbaar Bestuur – Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid*, Utrecht: Uitgeverij Lemma BV

Loubser, Max & Den Besten, Matthijs (2008) 'Wikipedia Admins and Templates: The Organizational Capabilities of a Peer Production Effort', Bezocht 22 april 2008: <http://users.ox.ac.uk/~ierc0002/EURAM2008.pdf>

MacMillan, Paul & Medd, Andrew & Hughes, Peter (2008) *Change your world or the world will change you – The future of collaborative government and Web 2.0*, Quebec: Deloitte & Touche LLP.

Mader, Stewart (2007). *Wikipatterns*. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

Marsh D. & Rhodes, R. A. W. (1992) *Policy Communities and Issues Network. Beyond Typology*, in Marsh D. & Rhodes, R. A. W. (ed) (1992) *Policy Networks in British Government*, Oxford: Clarendon Press.

McAfee, Andrew P. (2006) 'Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration', *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 21 – 28.

McGovern, Gerry (2008) *What is the role of government on the Web?*, Bezocht: 31 juli 2008: <http://www.gerrymcgovern.com/nt/2008/nt-2008-06-09-e-government-1.htm>.

Meijaard, dr. J. & Jansen, drs. B.J.G. & Overweel, drs. M.J. & Regter, G. (2007) *Best Practice Regiostimulering*, Zoetermeer: EIM. Bezocht 3 maart 2008: <http://www.minez.nl/dsresource?objectid=150550&type=PDF>.

Merill, Duane (2006) *Mashups: The new breed of Web app*, bezocht: 4 augustus 2008: <http://www.ibm.com/developerworks/library/x-mashups.html>.

Miller (2005) *Web 2.0: Building the New Library*, Bezocht 10 april 2008: <http://www.ariadne.ac.uk/issue45/miller/intro.html>.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003) *Kabinetsvisie andere overheid*, Bezocht 31 maart 2008: <http://www.minbzk.nl/actueel?ActId=9469>.

Moon, M.J. (2002), 'The evolution of e-government among municipalities: rhetoric or reality?', *Public Administration Review*, Vol. 62 No. 4, pp. 424-433.

Mosselman, drs. M & Horst, drs. R.E. van der & Jong, drs. J.P.J de & Zeijden, drs. P. Th. van der (2001) *Kamers van Koophandel in het Buitenland – een internationaal vergelijkend onderzoek*, Zoetermeer: EIM

Klaver, Marie-José (2008) *Web 2.0 voor al uw communicatie*, NRC Handelsblad, 14 augustus 2008.

Osborne, David & Gaebler, Ted (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is transforming the Public Sector*, Reading (MA): Addison-Wesley Publishing.

O'Reilly, Tim (2005) *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Bezocht 5 maart 2008: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

O'Toole, Laurence J. (1997) 'Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration', *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 1, pp. 45-52.

Pascu, C. & Osimo, D. & Ulbrich, M. & Turlea, G. & Burgelman, J.C. (2007) 'The potential disruptive impact of Internet 2 based technologies', *First Monday*, Vol. 12, No. 3. Bezocht 4 augustus 2008: [http://www.firstmonday.org/issues/issue12\\_3/pascu/index.html](http://www.firstmonday.org/issues/issue12_3/pascu/index.html).

Pierson, J (2003) *De (on)verenigbaarheid van informatie- en communicatietechnologie en zelfstandige ondernemers: een gebruikgericht en innovatiestrategisch onderzoek naar adoptie, gebruik en betekenis van ICT voor zaakvoerders van micro-ondernemingen*. Doctoraal proefschrift, Vrije Universiteit Brussel, Brussel.

Provan, Keith G. & Kenis, Patrick (2005) 'Models of Network Governance and Implications for Network Management and Effectiveness', *Paper prepared for and presented at the Public Management Research Association meeting, September 29 to October 1, 2005, at the University of Southern California, Los Angeles, California*.

Rainey (1997) *Understanding and Managing Public Organizations*, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Rekenkamer (2007) *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid - Deel A*, Den Haag: Algemene Rekenkamer.

Rekenkamer (2008) *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid - Deel B*, Den Haag: Algemene Rekenkamer.

- Rhodes, R. A. W. (1997) Understanding Governance. Policy Network, Governance, Reflexivity and Accountability, Buckingham: Open University Press in Damgaard (2006) 'Do Policy Networks Lead to Network Governing', *Public Administration*, Vol. 84, No. 3, pp. 673 – 691.
- Sahraoui, Sofiane (2007) 'E-inclusion as a further stage of e-government?', *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 1, No. 1, pp. 44-58.
- Saunders, Mark N.K.; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2006) *Research methods for business students*, fourth edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Saxena, K.B.C. (2006) 'Towards Excellence in E-Governance' , *International Journal of Public Sector*, Vol. 18, No. 6, pp. 498-513.
- Sorensen, Eva & Torfing, Jacob (2005) 'Network Governance and Post-Liberal Democracy', *Administrative Theory and Praxis*, Vol. 27, No. 2, pp. 197-237.
- Stalder, Felix (2006) *Manuel Castells and the Theory of Network Society*, Cambridge: Polity Press.
- Tredinnick, Luke (2006) 'Web 2.0 and Business: A Pointer to the intranets of the future' , *Business Information Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 228 – 234.
- Tulder, Rob van & Zwart, Alex van der (2006) *International Business-Society Management – Linking corporate responsibility and globalization*, Londen: Routledge.
- Vickery, Graham & Wunsch – Vincent, Sacha (2007) *Participative Web and User-created Content – Web 2.0, Wikis and Social Networking*, Paris: OECD.
- Vries, Michiel S. de (2005) 'Generations of interactive policy-making in the Netherlands', *International Review of Administrative Sciences*, Vol 71, No. 4, pp 577-591.
- Wagner, Christian & Bolloju, Narasimha (2006) 'Supporting Knowledge Management in Organizations with Conversational Technologies: Discussion Forums, Weblogs and Wiki's', *Journal of Database Management*, Vol. 16, No. 2, pp. i – viii.
- Wong, K. & Fearon, C & Philip, G.(2007) 'Understanding egovernment and egovernance: stakeholders, partnerships and CSR', *International Journal of Quality Reliability Management*, Vol. 24, No. 9, pp. 927 – 943.