



Ambtenaar 2.0 *beta*

Actiepunten om te werken aan een overheid 2.0

www.ambtenaar20.nl

Davied van Berlo

Ambtenaar 2.0 *beta*

Actiepunten om te werken aan een overheid 2.0

Dit boek wordt uitgegeven in drie vormen: als boek door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, als downloadbare pdf en als wiki met discussiefunctie. Meer informatie op boek.ambtenaar20.nl.

Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing:

Creative Commons Naamsvermelding - Niet-commercieel - Geen afgeleide werken 3.0

Ambtenaar 2.0 is een netwerk van mensen, zowel ambtenaren als burgers, die de gevolgen van web 2.0 voor de overheid willen onderzoeken en onder de aandacht brengen, daarover het gesprek aangaan om ideeën, kennis en praktijkervaringen uit te wisselen en bijdragen aan opleiding, ondersteuning en praktische tips om als een ambtenaar 2.0 te kunnen werken.

Ambtenaar 2.0	http://www.ambtenaar20.nl
---------------	---

Het netwerk van Ambtenaar 2.0	http://netwerk.ambtenaar20.nl
-------------------------------	---

Het boek over Ambtenaar 2.0	http://boek.ambtenaar20.nl
-----------------------------	---

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Introductie	10
Hoofdstuk 2.	Terugblik	12
Deel I.	Trends voor een overheid 2.0	15
Hoofdstuk 3.	Ontwikkelingen op internet	16
Hoofdstuk 4.	Wat is overheid 2.0?	29
Deel II.	Bouwen aan organisatie 2.0	51
Hoofdstuk 5.	De drie werelden van overheid 2.0	52
Hoofdstuk 6.	De overheid participeert op internet	60
Hoofdstuk 7.	Een platform voor interne samenwerking	67
Hoofdstuk 8.	Een participatieplatform om gezamenlijk taken op te pakken	77
Hoofdstuk 9.	Een strategie voor overheid 2.0	89
Deel III.	Aan het werk als ambtenaar 2.0	93
Hoofdstuk 10.	Handvatten voor de ambtenaar 2.0	94
Hoofdstuk 11.	Wat komt er na Ambtenaar 2.0?	110
Bijlagen	Civil Servant 2.0	112
	Woordenboek	113
	Bronnenlijst	116

Kaderteksten

Wat betekent web 2.0 voor de communicatieafdeling?	26
Voorbeeld: Vergunningenkaart.nl, open overheid in de praktijk	37
Voorbeeld: PIANOo-desk, online netwerk voor overheidsinkopers	40
Voorbeeld: Verbeterdebuurt.nl, participatieplatform voor de publieke ruimte	43
Wat betekent web 2.0 voor de huisvesting?	47
Wat betekent web 2.0 voor de inspecties?	58
Voorbeeld: Een minister helpen via Twitter	66
Voorbeeld: Werken 2.0 bij LNV is een leertraject	75
Voorbeeld: Innovatie 2.0, een online community voor beleidstrajecten	87
Kunnen organisaties twitteren?	91
Voorbeeld: Een klacht opvangen via Twitter	102
Wat betekent web 2.0 voor de ICT-afdeling?	108

Volledige inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Introductie	10
	Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2.	Terugblik	12
	Waar ging het eerste boek over?	12
	Wat is web 2.0?	12
	Web 2.0 en de overheid	12
	Overheid 2.0	12
	Organisatie 2.0	13
	Medewerker 2.0	13
Deel I.	Trends voor een overheid 2.0	15
Hoofdstuk 3.	Ontwikkelingen op internet	16
	Samenkomen was nog nooit zo simpel	16
	Hoe organisaties werken	17
	Nieuwe vormen van samenwerken	17
	Belemmeringen voor samenwerking weggenomen	18
	Hoe werken netwerken?	18
	Het gaat niet om techniek	19
	Hoe zou Google dat aanpakken?	20
	Werken volgens de regels van Google	20
	De regels van Google, volgens Jarvis	20
	De regels van Google, volgens Google	21
	De interne regels van Google	22
	Zes trends voor de overheid 2.0	22
	Trend 1: Grenzen vervagen	23
	Trend 2: De vernichting van de samenleving	23
	Trend 3: Hier en nu	24
	Trend 4: Overheid als platform	24
	Trend 5: Openheid als norm	24
	Trend 6: Alles beta	25
	Samenvatting	25
Hoofdstuk 4.	Wat is overheid 2.0?	29
	Zes onderzoeksrapporten	29
	Gartner	29
	Accenture	30
	Cisco	30
	Ogilvy	31
	McKinsey	32
	Deloitte	32
	De Verenigde Staten: van campagne 2.0 naar overheid 2.0	34
	De uitdagingen van Whitehouse.gov	34
	Wat is er al gedaan?	35
	Conclusie: het Witte Huis bouwt aan overheid 2.0	35
	Australië: een taskforce gaat aan de slag	38
	Politiek zet in op openheid en interactie	38
	De taskforce zet overheid 2.0 op de agenda	38
	Conclusie: Australië doet gedegen onderzoek naar toepassingsmogelijkheden	39

Groot-Brittannië: een top 5 van prioriteiten	41
Investeer in ambtenaren 2.0	41
Maak je informatie openbaar	41
Maak interne systemen toegankelijk	41
Bouw een nationaal participatieplatform	41
Maak bij voorzieningen een digitale wachtkamer	41
Conclusie: Groot-Brittannië brengt nieuwe voorbeelden en ideeën voort	42
De Verenigde Staten: advies voor het ministerie van Defensie	44
Belemmeringen bij overheidsorganisaties	44
Aanbevelingen voor de inzet van 2.0-mogelijkheden	44
Conclusie: overheidsorganisaties lopen overal tegen dezelfde vragen aan	45
Samenvatting	45

Deel II. Bouwen aan organisatie 2.0 51

Hoofdstuk 5. De drie werelden van overheid 2.0	52
Gesprekken. Tussen mensen. Online	52
Internet is een platform voor gesprekken	52
Gesprekken zijn de basis voor kennisuitwisseling, samenwerking en processen	52
De relatie tussen overheid en samenleving op internet	53
Tegenstelling tussen overheid en samenleving?	54
Drie online werelden voor gesprekken en samenwerking	54
Hoe zien die drie werelden eruit?	55
Samenvatting	57

Hoofdstuk 6. De overheid participeert op internet	60
Participeren in gesprekken in de samenleving	60
Luisteren, deelnemen en mogelijk maken	60
De tien internetprincipes voor overheidsorganisatie 2.0	61
Samenvatting	66

Hoofdstuk 7. Een platform voor interne samenwerking	67
Een cultuurverandering binnen organisaties	67
De tien organisatieprincipes voor overheidsorganisatie 2.0	68
Samenvatting	74

Hoofdstuk 8. Een participatieplatform om gezamenlijk taken op te pakken	77
Wat is een participatieplatform?	77
Iedere overheidsorganisatie een participatieplatform	78
Een interactieve gereedheidskist voor ambtenaren	78
Tien actiepunten voor participatie	79
De tien participatieprincipes voor overheidsorganisatie 2.0	79
Samenvatting	85

Hoofdstuk 9.	Een strategie voor overheid 2.0	89
	Elke overheidsorganisatie kiest haar eigen strategie	89
	En wat kan er worden gedaan op nationaal niveau?	90
 Deel III.	 Aan het werk als ambtenaar 2.0	 93
Hoofdstuk 10.	Handvatten voor de ambtenaar 2.0	94
	Leren over Ambtenaar 2.0	94
	Werkprincipes voor de ambtenaar 2.0	96
	De tien werkprincipes	96
	Wat mag een ambtenaar op internet?	98
	Kaders: de bestaande gedragsregels voor ambtenaren	99
	Een handreiking voor ambtenaren online	100
	Welke 2.0-instrumenten gebruik ik zoal?	102
	Informatie verzamelen en bewaren	103
	Kennis delen en ideeën verspreiden	104
	Contacten leggen en communiceren	105
	Samenwerken en organiseren	106
	Kies de middelen die jou verder helpen	107
 Hoofdstuk 11.	 Wat komt er na Ambtenaar 2.0?	 110
	Wat is web 3.0?	110
	Komt er ook een Ambtenaar 3.0?	110
	Bijlagen	111
	Civil Servant 2.0	112
	About Civil Servant 2.0	112
	Reasons for starting Civil Servant 2.0	112
	Woordenboek	113
	Bronnenlijst	116
	Boeken	116
	Rapporten	117
	Wat kun je zoal doen op Ambtenaar 2.0?	119

“Our commitment to openness means more than simply informing the American people about how decisions are made. It means recognizing that government does not have all the answers, and that public officials need to draw on what citizens know.”

Barack Obama

Voorwoord



Beste lezer, collega-ambtenaar,

Met trots bied ik je bij deze het tweede boek van Ambtenaar 2.0 aan. Ondertussen zijn ruim 10.000 exemplaren van het eerste boek Ambtenaar 2.0 verspreid. Daarin zette Davied uiteen wat web 2.0 inhoudt en wat voor betekenis we daar als ambtenaren aan moeten geven. Nu gaat hij een stap verder en probeert ook praktisch invulling te geven aan hoe een overheidsorganisatie 2.0 eruit ziet.

Daarbij is het niet meer de vraag óf we aan de slag gaan met deze manier van werken, maar hoe en wanneer. Deze veranderingen vinden nu plaats. We hebben inzicht gekregen in de gevolgen van web 2.0 en Het Nieuwe Werken, maar je moet zelf bepalen wat de betekenis is voor jou en jouw organisatie. Dit boek geeft je daarvoor bouwstenen en hulpmiddelen.

Als ambtenaren moeten we voorbereid zijn op een voortdurend veranderende wereld. Dat vraagt om een overheid die in verbinding staat met de samenleving en flexibel kan inspelen op nieuwe vragen. Ik heb er vertrouwen in dat de Nederlandse overheid die uitdaging aan kan. Die potentie hebben wij in huis. Kijk maar naar al die ambtenaren 2.0!

André van der Zande

Secretaris-generaal van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Voorzitter 'Ambtenaar voor de Toekomst'

Hoe realiseren we een overheid 2.0?

Dat is de vraag waar we nu voor staan. Met dit boek wil ik ambtenaren en bestuurders handvatten meegeven om met die vraag aan de slag te gaan.

In het eerste boek Ambtenaar 2.0 heb ik beschreven wat de gevolgen zijn van web 2.0 voor de overheid. Sindsdien hebben we diverse voorbeelden gezien van hoe de samenleving aan het veranderen is. De overheid moet daarop anticiperen.

Er wordt veel gediscussieerd (ondermeer op Ambtenaar 2.0), er worden experimenten gestart en er is een brief naar de Tweede Kamer gegaan. Maar dat alles telt nog niet op tot een strategie voor een overheid 2.0. Alleen activiteiten ontplooiën van onderop en ad hoc is niet voldoende, overheidsorganisaties moeten nadenken over een strategie voor 2.0.

In dit boek werk ik toe naar een aantal actiepunten. Het begint met een terugblik op het eerste boek. Vervolgens geef ik een overzicht van trends en ontwikkelingen met betrekking tot overheid 2.0. Het grootste deel wordt echter besteed aan de actiepunten: de bouwstenen voor een overheid 2.0 die participeert in de samenleving, intern aan de slag gaat met werken 2.0 en open en participatief haar taken vervult.

Maar met alleen een strategie zijn we er niet. Uiteindelijk gaat het om ambtenaren die op een andere manier hun werk gaan doen. Een strategie van boven kan alleen slagen in samenwerking met een beweging van onderop. Van ambtenaren die zelf initiatief nemen. Het boek eindigt dan ook met een handreiking voor hen: de werkprincipes voor de ambtenaar 2.0.

Gezamenlijk kunnen we deze volgende stap maken om de overheid te verbeteren. Ook jij hebt de mogelijkheden en de middelen om daar je rol in te vervullen. Ga het gesprek aan. Neem initiatief. Gebruik de bouwstenen in dit boekje. En doe het samen met andere ambtenaren 2.0.

Daarom eindig ik hier met het antwoord dat een collega gaf toen zijn zoontje vroeg wat 2.0 eigenlijk was:

“Samen op internet, dat is 2.0.”

Davied van Berlo, november 2009

Deelnemen aan de discussie over web 2.0 en de overheid?
Kijk op forum.ambtenaar20.nl



Burgerlink probeert de voorbeelden van e-participatie in Nederland in beeld te brengen, ondermeer op een kaart. Zie <http://twurl.nl/gqk7v0>

De brief over web 2.0 van het ministerie van BZK aan de Tweede Kamer is te vinden op <http://twurl.nl/quvmrm>

Om in contact te komen met andere ambtenaren 2.0 of vragen te stellen aan het netwerk kun je lid worden van de netwerksite.
Zie netwerk.ambtenaar20.nl

Leeswijzer

Het boek begint met een terugblik op het eerste boek *Ambtenaar 2.0*. De hoofdttekst bestaat uit drie delen:

Deel I. Trends voor een overheid 2.0: sinds het eerste boek is er veel gebeurd en zijn er nieuwe inzichten ontstaan over overheid 2.0. Die worden in dit deel op een rij gezet.

Deel II. Bouwen aan organisatie 2.0: het eerste boek leverde veel enthousiasme op om te gaan werken aan een overheid 2.0. Dit deel biedt bouwstenen om daadwerkelijk aan de slag te gaan.

Deel III. Aan het werk als ambtenaar 2.0: het netwerk van *Ambtenaar 2.0* groeit snel. Maar hoe breng je de nieuwe werkwijze in praktijk? Ideeën daarvoor vind je in het derde deel.

Tussendoor staan kleinere teksten die ingaan op specifieke onderwerpen: in de marge wordt verwezen naar relevante internetsites, worden termen uitgelegd en wordt extra informatie gegeven.

Het boek eindigt met enkele bijlagen, zoals een woordenboek en een Engelse introductie tot *Ambtenaar 2.0*.

Er wordt over het algemeen gebruik gemaakt van mannelijke persoonsaanduidingen. Dit is gedaan voor de leesbaarheid. Het moge duidelijk zijn dat daarmee zowel naar mannen als vrouwen wordt verwezen.

*Bestel het eerste boek *Ambtenaar 2.0* op boek.ambtenaar20.nl*

Dit boek is een vervolg op het eerste boek Ambtenaar 2.0. Het is dan ook aan te raden om daar te beginnen. Het boek Ambtenaar 2.0 biedt een inleiding op het begrip web 2.0 en de betekenis daarvan voor de overheid. Het bevat handige tips om zelf aan de slag te gaan en geeft uitleg over de belangrijkste termen en mogelijkheden. Heb je het boek nog niet gelezen? Lees het dan online of bestel het gratis op boek.ambtenaar20.nl.

Waar ging het eerste boek over?

Dit hoofdstuk is bedoeld om het geheugen op te frissen en de kernbegrippen uit het eerste boek nog eens de revue te laten passeren. De links onder elke paragraaf verwijzen naar het volledige hoofdstuk in de online versie. Deze samenvatting is ook te lezen op over.ambtenaar20.nl.

Een algemene introductie tot Ambtenaar 2.0 is te lezen op over.ambtenaar20.nl

Wat is web 2.0?

Er is een fundamentele verandering gaande in de samenleving: hoe mensen elkaar vinden, kennis en ideeën uitwisselen en samenwerken. Deze verandering heeft een technische aanleiding (internet, web 2.0), maar de gevolgen zijn maatschappelijk. En daarom zijn er ook gevolgen voor het werk en de manier van werken van de overheid: de relatie tussen burger en overheid, de interne organisatie van de overheid en de manier van werken van de ambtenaar.

Drie kenmerken van web 2.0 zijn cruciaal bij deze verandering:

1. **Open:** transparant, toegankelijk, uitwisseling;
2. **Sociaal:** netwerken, samenwerking, verbinden;
3. **De mens centraal:** empoweren, op maat, verantwoordelijkheid.

• *Meer over web 2.0 op hoofdstuk3.ambtenaar20.nl*

Web 2.0 en de overheid

Met die veranderingen moeten we iets als overheid. We moeten bedenken wat het betekent voor onze manier van werken en hoe we efficiënter en interactiever kunnen gaan werken door gebruik te maken van web 2.0 en internet. Daar zijn geen kant en klare antwoorden voor, ieder moet voor zijn eigen werk invullen wat die verandering inhoudt, bij beleid, uitvoering en inspecties. Dat is een verantwoordelijkheid die we hebben als ambtenaar. Dat begint met discussiëren, onderzoeken en experimenteren om nieuwe wegen te vinden.

• *Meer over de maatschappelijke gevolgen van web 2.0 op hoofdstuk4.ambtenaar20.nl*

Overheid 2.0

De kracht van netwerken werd voor het ministerie van OCW duidelijk bij de protesten tegen de 1040-urennorm. Ondanks dat overleg was geweest met belangenorganisaties gingen scholieren massaal de straat op nadat de stakingsoproep van een 17-jarige via online netwerken was verspreid. De protesten werden via internet georganiseerd, OCW en belangenorganisaties stonden buitenspel. Initiatieven in de samenleving komen sneller op de agenda, ook buiten de overheid om. Hoe gaan we om met deze nieuwe situatie? En hoe maken we zelf gebruik van deze nieuwe mogelijkheden om onze taken goed uit te voeren?



Er is onderzoek gedaan naar de protesten tegen de 1040-urennorm door de Erasmus Universiteit: Victor Bekkers, e.a. - *De virtuele lont in het kruitvat. Welke rol spelen de oude en nieuwe media in de micromobilisatie van burgers en hun strijd om politiek aandacht?* (2009)

De rijksoverheid op Twitter

Regering.nl - twitter.com/Regering

Binnenlandse Zaken - twitter.com/MinBZK

Buitenlandse Zaken - twitter.com/MinBuZa

Defensie - twitter.com/Defensie

Economische Zaken - twitter.com/MinEZ

Financiën - twitter.com/Financien

Justitie - twitter.com/MinJus

Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit - twitter.com/MinLNV

Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen - twitter.com/MinOCW

Sociale Zaken en Werkgelegenheid - twitter.com/MinSZW

Verkeer en Waterstaat - twitter.com/VenW

Volksgezondheid, Welzijn en Sport - twitter.com/MinVWS

Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu - twitter.com/MinVROM

- *Meer over de betekenis van web 2.0 voor de overheid op hoofdstuk6.ambtenaar20.nl*

Organisatie 2.0

Intern zijn er ook kansen voor overheidsorganisaties. Het is nu gemakkelijker om over organisatiegrenzen heen samen te werken. Door de juiste kennis en ideeën te verzamelen rond een thema kan sneller beter werk worden afgeleverd. Beschikbare kennis kan zo efficiënter worden ingezet en het draagvlak onder het resultaat wordt vergroot. Een dergelijke brede, flexibele en open manier van werken verandert de organisatie en de manier van leiding geven.

- *Meer over het werken in een organisatie 2.0 op hoofdstuk7.ambtenaar20.nl*

Medewerker 2.0

Door bovenstaande ontwikkelingen verandert de manier van werken van ambtenaren. Een responsieve overheid vraagt om ambtenaren die actief zijn op internet. Maar hoe werkt dat? Wat mag je als ambtenaar op internet en wat kun je beter niet doen? Dat zullen we moeten leren. Tegelijkertijd biedt web 2.0 ook ambtenaren allerlei mogelijkheden om efficiënter en effectiever te werken. De “zelfstandig ondernemer” binnen de overheid kan door de juiste middelen in te zetten en kennis bij elkaar te brengen juist meer bereiken op zijn werkterrein.

- *Meer over de manier van werken van werknemer 2.0 op hoofdstuk8.ambtenaar20.nl*

Vanaf hier pakken we de draad weer op. Het eerste boek was de inleiding, met veel uitleg en ideeën. In dit tweede boek gaan we het praktisch maken. Het is een werkboek om je eigen overheidsorganisatie 2.0 samen te stellen. Tijd om het diepe in te gaan.



Deel I. Trends voor een overheid 2.0

Direct de trends voor de overheid 2.0 lezen?
Ga dan naar pagina 22.

Hoofdstuk 3.

Ontwikkelingen op internet

Woordenboek: Twitteren of micro-bloggen is het schrijven van kleine berichten (max. 140 tekens) over waar je mee bezig bent, die vervolgens door je netwerk gelezen kunnen worden.

Woordenboek: Een blog of weblog is een verslag of beschrijving van iets wat je bezig houdt en wilt delen met anderen, die daar vervolgens op kunnen reageren.

Web 2.0 is sociale omgang, online. Mijn eigen leidraad om me op internet te gedragen is over het algemeen om een metafoer te zoeken voor de echte wereld. Laat ik een aantal voorbeelden geven.

Zo heb ik bij Twitter de metafoer van het vertellen van een anekdote op een feestje. Het is jouw verhaal, maar je moet het wel interessant maken voor je doelgroep. Niet elke anekdote is even geslaagd en alleen over jezelf praten wordt meestal niet in dank afgenomen.

Idem bij blogs: een blog schrijf je ook voor een doelgroep, met een specifiek interessegebied. Je kunt niet zomaar een artikel, column of lezing uit een andere context doorplaatsen. Knippen, plakken, klaar! Dan ben je niet bezig om een gesprek aan te gaan met je doelgroep. Net alsof je mensen uitnodigt voor een gesprek en vervolgens steeds zelf aan het woord bent.

Of neem een Hyves-groep met jongeren in gemeente X. Hoe ga je daar als ambtenaar aan deelnemen? Vaak zijn discussies in zo'n groep zichtbaar en heb je wellicht de neiging om gewoon mee te gaan doen als het over je beleidsonderwerp gaat. Dat is een beetje alsof je een jeugdhonk binnenvalt en meteen het hoogste woord hebt. Veel beter is het om je even netjes voor te stellen: "Ik ben Y van de gemeente. Ik zie dat jullie het over Z hebben. Vinden jullie het goed als ik daar over meepraat?"

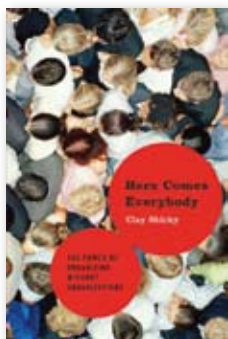
Niet reageren op e-mails of andere berichten die aan je gericht zijn is in wezen hetzelfde als niet antwoorden als iemand tegen je praat. Kun je je dat voorstellen op een receptie? Ofwel: sociale omgang online is ook sociale omgang, dus denk aan je omgangsvormen!

Het is niet altijd gemakkelijk om een vertaling te maken naar de ons bekende wereld. De wereld is wel degelijk fundamenteel aan het veranderen en dat levert nieuwe vragen en omstandigheden op. In dit hoofdstuk worden die veranderingen in beeld gebracht aan de hand van de boeken van Clay Shirky en Jeff Jarvis. Het hoofdstuk eindigt met een opsomming van zes trends waar we rekening mee moeten houden als we aan de slag gaan met overheid 2.0

Samenkomen was nog nooit zo simpel

Het boek 'Here comes everybody' van Clay Shirky is snel één van de klassiekers van de web 2.0-literatuur geworden. Hij stelt dat het door internet belachelijk simpel is geworden om mensen bij elkaar te brengen en dat dat gevolgen heeft voor hoe we dingen organiseren. En laat dat nu net zijn waar wij ons als ambtenaren mee bezig houden: "de dingen organiseren".

De term die Shirky hierbij gebruikt is: "*ridiculously easy group forming*". Cyberspace is geen aparte plek meer. Internet verbindt mensen met elkaar. En steeds gemakkelijker. "Group action gives human society its particular character and anything that changes the way groups get things done will effect society as a whole." Het gaat Shirky om de maatschappelijke gevolgen van internet. Zijn vraag: "What is likely to happen to society with the spread of ridiculously easy group forming?"



Clay Shirky - Here comes everybody. The Power of Organizing Without Organizations (2008)

Meer over Ronald Coase in Wikipedia:
<http://twurl.nl/kr4csl>

Hoe organisaties werken

Shirky besteedt veel tijd aan het beschrijven van het model dat hij als contrast gebruikt: het bureaucratische organisatie-model zoals beschreven door Ronald Coase in diens boek 'The nature of the firm' uit 1937. Daarbij gaat het onder meer over de manier waarop organisaties zijn georganiseerd: de hiërarchische verhoudingen, besloten functiegroepen met specialisten, beperking van informatievoorziening afhankelijk van je positie, etc. Dat alles is standaard onderdeel van het systeem.

Maar Shirky gaat ook in op de bestaansredenen van organisaties. Zijn uitgangspunt daarbij: Organisaties bestaan als er meer te winnen is met organiseren dan de kosten van het organiseren zelf. De winst van werken met een groep kan zitten in groei, in het bundelen van krachten of in het verdelen van taken, maar dan moeten de activiteiten van al die mensen wel worden afgestemd. De kosten zitten dus in vergaderingen, parafencircuits, papierwerk, etc.

Door de massa-organisaties die in de twintigste eeuw zijn ontstaan zit dit systeem vastgeklonken in onze manier van denken: in taakverdelingen (wie gaat daar over?), in gezagsverhoudingen (de directeur zal het wel weten) en in beroepsgroepen (daar ben ik in gespecialiseerd). Veel van die "waarheden" zijn momenteel aan het verschuiven.

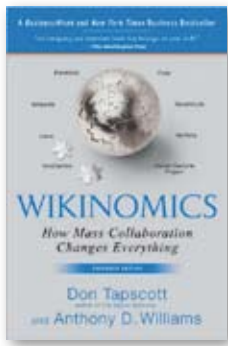
Nieuwe vormen van samenwerken

Organiseren in de twintigste eeuw betekende het op poten zetten van een organisatie, of dat nu een bedrijf was, een vereniging of een overheidsdienst. En daarmee kwamen functies, administraties en vergaderingen. Kijk maar om je heen: elk probleem leidt tot een projectgroep, die bestaat uit functioneel verantwoordelijken en die werkt via vaste vergadermomenten.

In een wereld waar afstand een belemmering is voor samenwerking en er dus strak gepland moet worden om momenten van samenwerking en kennisuitwisseling te vinden is dat een logische werkwijze. Maar die belemmeringen zijn voor een groot deel weggenomen. Samenwerken en kennisdelen via internet maakt nieuwe samenwerkingsvormen mogelijk:

- **los van tijd en plaats:** via internetforums, webmeetings of wiki's is samenwerken op afstand gemakkelijker en niet meer gebonden aan specifieke tijdstippen. Gesprekken voortzetten of schrijven aan documenten kan nu ook tussen bijeenkomsten door;
- **meer betrokkenen per project:** omdat reisafstand en het afstemmen van agenda's minder van invloed zijn op de mogelijkheid om samen te werken, kunnen meer mensen worden betrokken die op één of andere manier een bijdrage kunnen leveren aan oplossing van het probleem;
- **kleinere bijdragen per persoon:** reis- en vergadertijd leggen een flink beslag op de tijd die je aan een project kunt bijdragen. Als die beslaglegging minder wordt, kan meer tijd aan de inhoudelijke bijdrage worden besteed. Of er kan met een kleinere tijdsinvestering een even grote bijdrage worden geleverd. Daardoor wordt het mogelijk om met een kleine bijdrage toch op zinvolle wijze deel te nemen aan een project;

Woordenboek: Een wiki is online software waarmee personen gezamenlijk aan één document kunnen werken, waarbij elke wijziging wordt gelogd.



Don Tapscott, Anthony D. Williams -
Wikinomics: How Mass Collaboration
Changes Everything (2006)

Op 1 januari 2009 begonnen Arno Bonte en David Rietveld een petitie tegen consumentenvuurwerk. Sinds die datum zijn digitale handtekeningen ook wettelijk toegestaan bij petities. De vuurwerkpetitie werd binnen enkele weken door meer dan 40.000 mensen ondertekend en vervolgens ingediend bij de voorzitter van de Tweede Kamer. Zie vuurwerk.petities.nl

Beleid 2.0 was een initiatief in 2008 om met een groep mensen via een wiki een innovatieprogramma te schrijven. Enkele honderden mensen hebben daarin geparticipeerd. Meer informatie op www.beleid20.nl

Woordenboek: Een reaguurder is iemand die voortdurend negatief en niet-opbouwend reageert op weblogs of in forumdiscussies en daarmee de interactie verstoort.

Woordenboek: Een community is een online gemeenschap waar deelnemers kennis uitwisselen, discussiëren of samenwerken rond een bepaald onderwerp.

- **deelname aan meerdere groepen:** deelname aan meer dan twee à drie projectgroepen, inclusief alle bijbehorende reis- en vergadertijd, was voorheen praktisch onmogelijk. Maar vanuit je expertise meerdere online discussies volgen is geen probleem. Je kunt je bijdrage gericht inzetten op basis van je kennis, ervaring en rol.

Het succes van open-sourceprojecten is gebaseerd op deze voordelen van internetsamenwerking: een grote, gedistribueerde groep mensen die grotere of kleinere bijdragen leveren aan één project (in dit geval een softwareprogramma). Dat werkt natuurlijk alleen als er ook mensen zijn die meer tijd investeren en lijnen uitzetten (zie ook het boek Wikinomics). Bij de overheid noemen we die mensen dossierhouders of projectleiders en door internet zijn er voor hen heel wat nieuwe samenwerkingsvormen mogelijk geworden.

Belemmeringen voor samenwerking weggenomen

Mensen zijn sociale wezens. Contacten leggen, informatie uitwisselen, groepen vormen en samenwerken zijn onderdeel van onze natuur. Wanneer de drempel om die dingen te doen wordt verlaagd, ontstaan en groeien groepen sneller. Shirky: "Social tools don't create collective action - they merely remove the obstacles to it." Het zijn ontwikkelingen die we ook in de samenleving in de gaten moeten houden.

Niet alleen voor de overheid als organisatie zijn er mogelijkheden om gebruik te maken van de lagere drempels om samen te werken. Dat geldt voor elke groep in de samenleving. Dat kan elk aantal mensen zijn dat iets gemeenschappelijks heeft. Shirky gaat in op twee vormen:

- **Collective action:** mensen met een gezamenlijke interesse of doel kunnen elkaar vinden en iets op poten zetten. Dat kan van alles zijn: mensen die Russisch spreken in Den Haag, een vuurwerkverbod willen¹³ of informatie over chihuahua's willen uitwisselen. Ze hadden al tijd al deze gezamenlijke interesses of doelen, maar nu kunnen ze elkaar vinden en zich organiseren. Shirky: "It's easier to like people who are odd the same way you are odd, but it's harder to find them.";
- **Collaborative production:** op het moment dat groepen elkaar rond een doel of interesse gevonden hebben, kunnen ze eventueel ook iets bouwen. Dat kan software zijn, maar ook een nationaal innovatieplan, zoals de wiki van Beleid 2.0, of een encyclopedie. Wikipedia heeft geen last van vanden of zogenaamde "reaguurders" omdat de community van mensen die er iets mee willen veel groter is dan de groep die het kapot wil maken.

Hoe werken netwerken?

Wat vraagt wel een andere manier van werken dan we gewend zijn in ons werk. Hoe komt zo'n groep bijvoorbeeld vooruit? Hoe komen mensen die online samenwerken tot beslissingen? Weliswaar zijn er geen functies, er zijn wel rollen. Iemand die maar één keer langskomt (bijvoorbeeld om een specifiek stukje informatie toe te voegen of een typefout te verbeteren), vervult een heel andere rol dan de actieveling die dagelijks langskomt en het geheel overziet. Maar de snelle informatie-uitwisseling via samenwerkinstrumenten op internet maakt mogelijk dat groepen zich op nieuwe manieren organiseren ("group coordination").



Meetup.com is een platform voor mensen om groepen te vormen rond een thema en vervolgens fysieke bijeenkomsten te organiseren. De site is o.a. veelvuldig ingezet in tijdens de presidentiële verkiezingscampagne in de Verenigde Staten om mensen bij elkaar te brengen voor politieke bijeenkomsten en toespraken. Zie www.meetup.com

Woordenboek: Een *tag* is een woord of begrip dat wordt toegevoegd aan een tekst, foto, filmpje of persoon om het te beschrijven en zo beter vindbaar te maken.

De brandstof voor deze manier van samenwerken is “*social capital*”. Door dat mensen in een online groep elkaar leren kennen, groeit het vertrouwen. Zo werkt het in het dagelijks leven, maar ook in online groepen. Mensen, hun handelingen en hun authenticiteit staan daarin centraal. Er worden verbanden gelegd tussen mensen. En mensen die weer veel andere mensen kennen, leggen weer verbanden tussen netwerken. In Shirky's woorden:

- *bonding social capital*: binnen netwerken
- *bridging social capital*: tussen netwerken

Technisch is het beginnen van een groep op internet heel gemakkelijk, maar om er een succes van te maken vraagt heel wat meer. Veel netwerken worden begonnen, bijvoorbeeld op Meetup.com, maar slechts enkelen slaan aan. Blijkbaar voldoen de succesvolle groepen aan een behoefte en worden ze goed beheerd. Shirky onderscheidt daarbij drie voorwaarden voor online groepen om een succes te worden:

- **Promise:** de boodschap, het verhaal moet kloppen en overtuigend zijn. Door mensen aan te spreken op een gemeenschappelijke interesse of gezamenlijk belang trek je de aandacht en raken ze betrokken;
- **Tool:** kies het juiste instrument om je groep te ondersteunen. Dat kan een mailinglist zijn, een discussieforum, een wiki of zelfs een *tag*, als het maar aansluit bij de groep en wat je ermee wil bereiken;
- **Bargain:** welke voordeel kunnen mensen behalen door deel te nemen? Waar zit voor hen de meerwaarde, welke impliciete afspraak maak je met je community? Hou dat goed voor ogen en richt je daarop.

Het gaat niet om techniek

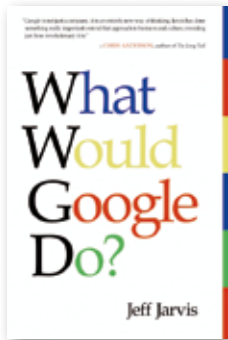
Clay Shirky benadrukt dat de veranderingen die hij beschrijft in eerste instantie niet gaan om techniek. “Revolution doesn’t happen when society adopts new technologies - it happens when society adopts new behaviors.” Internet maakt contacten tussen mensen laagdrempeliger. Techniek is randvoorwaardelijk, maar de fundamentele verandering zit in ons gedrag.

Tevens maakt hij duidelijk dat het niet veel zin heeft om te discussiëren of je nu voor of tegen deze verandering moet zijn. “When society is changing, we want to know whether the change is good or bad, but that kind of judgment becomes meaningless with transformations this large.” Het gaat erom dat je probeert te begrijpen wat deze transformatie betekent voor jou en je werk en daar je handelen op aanpast.

Ofwel: het samenkomen, en dus samenwerken, van mensen was nog nooit zo simpel. Hoe verandert dat jou werk?



Twitter wordt vaak gebruikt om verslag te doen van bijeenkomsten, bijvoorbeeld lezingen. Op die manier worden meer mensen betrokken.



Jeff Jarvis - What Would Google Do? (2009)

Buzzmachine is het weblog van Jeff Jarvis. Hij deelt er zijn visies over marketing en internet. Zie www.buzzmachine.com



Facebook is een sociale netwerksite, waar je een profiel met informatie over jezelf kunt beheren en contact kunt leggen met andere gebruikers, maar ook een platform voor samenwerking, kennisdeling en bijv. spelletjes. Het is vergelijkbaar met het Nederlandse Hyves en heeft ruim 300 miljoen gebruikers. Zie www.facebook.com



Zoek de bestaande verbindingen en ondersteun ze met *elegant organization*. (Foto: Jaap Stierner, Hoorn)

Hoe zou Google dat aanpakken?

Google begrijpt als geen ander hoe internet in elkaar zit. Daarom is het een van de succesvolste en snelst groeiende bedrijven ooit. Die positie hebben ze niet bereikt via monopoliegedrag, maar door goed te begrijpen hoe internet werkt en wat gebruikers ervan nodig hebben. De naam Google staat voor succes, maar ook voor gebruikersgemak, snelheid en innovatieve oplossingen. Het is een icoon. Dus als je op internet voor een uitdaging staat, dan kun je jezelf de vraag stellen: "Hoe zou Google dat aanpakken?". Dat heeft Jeff Jarvis, schrijver van het boek 'What would Google do?' dan ook gedaan.

Werken volgens de regels van Google

Jeff Jarvis adviseert mediabedrijven, heeft zelf bedrijven opgericht, blogt actief op zijn site Buzzmachine.com en doceert aan de University of New York, maar het meest bekend is hij eigenlijk als klant van computerbedrijf Dell. Let wel, een ontevreden klant. Hij blogde over zijn slechte ervaringen, het verhaal verspreidde zich razendsnel over internet en zorgde zelfs voor een dalende verkoop. Uiteindelijk besloot Dell het dan maar over een andere boeg te gooien en de klachten van klanten meer serieus te nemen. Dell heeft sindsdien flink geïnvesteerd in het vinden van nieuwe manieren om de mogelijkheden van internet in te zetten en zo het contact met klanten te verbeteren. Het is "Googly" geworden.

Het boek van Jarvis gaat dan ook niet alleen over Google. Behalve Dell hebben ook bedrijven als Amazon, Facebook en Craigslist heel goed begrepen hoe ze het nieuwe medium en de betekenis daarvan voor de maatschappij en de economie moeten inzetten. Jarvis heeft geprobeerd om in beeld te brengen wat dat begrip precies inhoudt. Daarvoor heeft hij een aantal regels opgesteld en verwijst hij naar de regels van Google zelf.

De regels van Google, volgens Jarvis

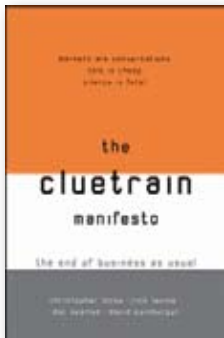
Google is geen site of een portaal, het is een netwerk en een platform. Een platform maakt dingen mogelijk, het helpt anderen om waarde te creëren. En als zij daar succesvol in zijn, dan is dat ook het succes van de eigenaar van het platform. Daarbij gaat het om mensen en het mogelijk maken van nieuwe verbindingen tussen mensen. Het gaat niet om "organisatieharkjes" en hiërarchische structuren, maar om netwerken en omgevingen. Jarvis roept organisaties dan ook op in kaart te brengen welke verbindingen ze hebben en te investeren in het uitbreiden en verdiepen ervan. Daar zit de waarde van een organisatie.

Eigenlijk doen sites als Hyves, Facebook en Craigslist hetzelfde. Mark Zuckerberg, oprichter van Facebook, zei het als volgt: "Communities bestaan al, maar ondersteun ze met *elegant organization*." Zo creëer je een win-win-situatie. Craig Newmark, oprichter van Craigslist, vult aan wat je vervolgens moet doen: "Get out of the way." Kortom, ga er niet tussen staan, maar kijk wat er gebeurt zodat je het nog beter kunt ondersteunen.

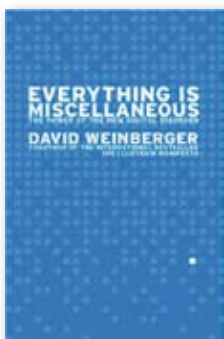
Daar loslaten vraagt echter wel om vertrouwen in je doelgroep. David Weinberger, schrijver van 'The Cluetrain Manifesto' en 'Everything is miscellaneous', daarover: "There's an inverse relationship between



Craigslist is een online marktplaats waar gebruikers producten en diensten kunnen aanbieden en vraag en aanbod bij elkaar kunnen komen. De site heeft een groot deel van de markt voor verkoop- en contactadvertenties in de Verenigde Staten overgenomen van de kranten. Zie www.craigslist.org



Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger - *The Cluetrain Manifesto* (2009)



David Weinberger - *Everything is Miscellaneous: The Power of the New Digital Disorder* (2007)

control and trust.” Hoe meer je wil controleren, hoe minder vertrouwen je zult krijgen. Maar ook andersom. De tijd van controle is voorbij. Iedereen heeft toegang tot nieuwe media, groepen kunnen overal samenkomen. Jarvis verheft het zelfs tot wet: “Jarvis’ First Law: Give the people control of media, they will use it.” Dus om vertrouwen te winnen zul je eerst de controle uit handen moeten geven: “Once you hand over control, you start winning.”

Hoewel Jarvis verwijst naar de eigen regels van Google komt hij ook met een door hemzelf geschreven lijst met regels (mijn vertaling):

- De klant heeft de macht. Iedereen in je doelgroep kan nu zijn of haar stem laten horen en zo van invloed zijn op grotere organisaties;
- Mensen kunnen elkaar via internet vinden en zich organiseren rondom jouw werkerterrein. Dat kan je werk ondersteunen of juist tegenwerken;
- Er is geen massamarkt meer, die is vervangen door een massa niches;
- Het gaat niet meer om verkoop en marketing, maar om gesprekken. Organisaties en hun werknemers moeten leren converseren;
- We leven in een wereld van overvloed en uitbreiding, controle over producten of kanalen levert niet meer gegarandeerd een voorsprong op;
- Wat wel voordeel oplevert, is om je doelgroep te gebruiken om met je mee te denken, om je verhaal te verspreiden, om je te ondersteunen;
- De meest succesvolle organisaties van dit moment zijn netwerken en de platformen waar die zich op bevinden;
- Eigenaarschap, van kanalen, producten of auteursrecht, is niet de weg naar succes. Openheid wel.

Dit zijn de regels die hij in zijn boek opsomt en projecteert op andere organisaties. Samengevat komt hij overigens uit op drie termen: *openness*, *connectedness*, *decentralization*. Lijkt dat niet erg op de termen “open”, “sociaal” en “mens centraal” die ik in het eerste boek al had beschreven?

De regels van Google, volgens Google

Tot zover Jarvis. Want wat zijn dan de regels van Google zelf? Google heeft goed begrepen hoe internet werkt en hoe je daar gebruik van kunt maken. Hun hele bedrijfsfilosofie is daar op gebaseerd. Zij hanteerden tien werkprincipes, *Ten things Google has found to be true*:

- Richt je op de gebruiker en de rest volgt vanzelf;
- Het beste is om één ding heel erg goed te doen;
- Snel is beter dan langzaam;
- Democratie op internet werkt;
- Niet alleen achter je bureau heb je antwoorden nodig;
- Je kunt geld verdienen zonder kwaad te doen;
- Er is altijd meer informatie te vinden;
- De behoefte aan informatie is grensoverschrijdend;
- Ook zonder pak aan kun je serieus zijn;
- Uitstekend is gewoon niet goed genoeg.

De uitwerking van deze punten is te vinden op de site van Google. Zij zijn er succesvol mee geworden, hoe kun je ze toepassen in je eigen organisatie? Hoe zou jij je werk anders willen doen?

'Ten things Google has found to be true' is te vinden op <http://twurl.nl/hfpz18>

Het interview met Eric Schmidt is te vinden op <http://twurl.nl/xvy0cy>

De interne regels van Google

Google hanteert deze regels overigens niet alleen naar buiten toe. Ook intern zijn er principes die zo breed mogelijk worden toegepast, zoals Eric Schmidt, CEO van Google, vertelt (vertaling van mij):

- Nieuwe mensen aannemen doe je samen. Niet alleen de mening van de manager telt, ook diverse collega's worden betrokken bij de besluitvorming;
- Leg je medewerkers in de watten. Ze willen zich concentreren op hun werk en dus moet je zoveel mogelijk andere zorgen bij ze wegnemen;
- Zet medewerkers dicht bij elkaar. Geen aparte kamers, maar grotere ruimten waar ze bij elkaar zitten en van elkaar kunnen leren;
- Laat weten waar je mee bezig bent. Medewerkers houden hun collega's op de hoogte van wat ze doen zodat werkzaamheden goed afgestemd worden;
- *Eat your own dog food*. Bij Google werkt iedereen met de eigen software (bijvoorbeeld Gmail), zodat ze ook constant aan het testen zijn;
- Stimuleer creativiteit. Medewerkers mogen 20% van hun tijd besteden aan eigen ideeën en via een interne site kan iedereen ze beoordelen;
- Neem besluiten op basis van consensus. In Schmidts woorden: "The role of the manager is that of an aggregator of viewpoints, not the dictator of decisions."
- *Don't be evil*. Het bekende motto van Google. Geld verdienen, maar wel op basis van respect en tolerantie;
- *Data drive decisions*. Ook een bekend motto: door alles te berekenen, het gebruik intensief te meten en al die cijfers te onderzoeken wordt duidelijk waar je heen moet (meten is weten);
- Openbaarheid binnen de organisatie. Informatie, ook strategische, wordt binnen de organisatie breed gedeeld, maar zelden gelekt. Geef vertrouwen, krijg vertrouwen.

Niet alle regels die hierboven staan, zijn even bruikbaar voor de overheid. Maar je kunt er een heel eind mee komen als je ze probeert te vertalen naar situaties in je eigen werk. Ze zeggen veel over de veranderende spelregels in de samenleving en op dat gebied kunnen we zeker leren van Google en andere organisaties die dat goed hebben begrepen.

Maar misschien moeten we als ambtenaren wel een heel andere vraag stellen: "What would Obama do?" Meer daarover in Hoofdstuk 4. Eerst ga ik proberen de hiervoor beschreven ontwikkelingen samen te brengen in een aantal 2.0-trends en aan te geven waarom die relevant zijn voor de overheid.



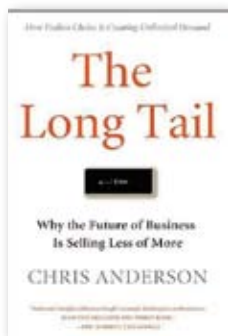
Christian van 't Hof, Jos de Haan - De digitale generatie (2006)

Woordenboek: MSN Messenger is een populair programma om te chatten (*instant messaging*). Over het algemeen gaat het bij MSN om gesprekken één op één.

Woordenboek: Een mash-up is een samenvoeging van informatie uit verschillende bronnen op internet, bijv. de combinatie van statistische gegevens met Google Maps.

Woordenboek: Verniching is de versnippering van de samenleving in persoonlijke niches op basis van ieders unieke combinatie van voorkeuren en interesses.

Woordenboek: The Long tail is het economische principe dat een oneindig grote groep slecht verkopende producten evenveel oplevert als een klein aantal bestsellers.



Chris Anderson - *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* (2006)

Zes trends voor de overheid 2.0

Een van de aanleidingen om te beginnen met Ambtenaar 2.0 was het boek 'Digitale Generatie', van Chris van 't Hof (Rathenau Instituut). Daarin wordt beschreven wat het gebruik van onder andere MSN Messenger door jongeren betekent voor hun vriendschappen, hun meningsvorming en hoe ze leren. Door het gebruik van nieuwe technologische middelen verandert de levenswijze van jongeren, zo stelde het rapport. En als die levenswijze verandert, dan moet het onderwijs daar rekening mee houden.

Maar deze verandering geldt niet alleen voor jongeren en het onderwijs. Nu bijna de gehele bevolking regelmatig op internet is, kan worden gesproken van een brede maatschappelijke verandering. Burgers en bedrijven ontdekken de mogelijkheden van het sociale en interactieve web en experimenteren met nieuwe toepassingen. Er worden nieuwe concepten, visies en werkwijzen ontwikkeld, die ook ingezet kunnen worden door de overheid. Dat roept verwachtingen op.

Om in te kunnen spelen op die ontwikkelingen moeten we leren te begrijpen wat de kenmerken zijn van die verandering, de kenmerken van web 2.0 dus. Een groot deel van deze veranderingen heeft immers online wortels. Door te kijken naar de werking van en ontwikkelingen op internet kunnen we zicht krijgen op de veranderingen in de samenleving en daar rekening mee houden in onze beslissingen. Trends op internet worden uiteindelijk maatschappelijke trends. Daar moet de overheid op anticiperen.

Trend 1: Grenzen vervagen

Grenzen ontstaan vaak waar al eerder barrières bestonden, of het nu gaat om geografische, culturele of organisatorische barrières. Internet zorgt er op sommige punten voor dat die barrières minder bepalend worden: afstanden kunnen gemakkelijker worden overbrugd, informatie en kennis worden breder en sneller verspreid en er worden nieuwe samenwerkings- en organisatievormen zichtbaar. Zo zal het loket van de toekomst een mash-up zijn van verschillende aanbieders.

Het bestaan van internet heeft effect op hoe grenzen lopen, tussen mensen, groepen en organisaties. Grenzen tussen wat binnen is en wat buiten, wie bij een groep hoort en wie niet, wat werk is en wat privé, wat publiek en wat privaat. Veel van die grenzen zijn ondertussen geïnstitutionaliseerd, bijvoorbeeld in organisaties, gebouwen en regels. Hoe gaan we om met die verschuivingen? Welke nieuwe grenzen gaan ontstaan en waar worden die zichtbaar?

Trend 2: De verniching van de samenleving

De grenzen van groepen worden dus diffuser. Mensen blijven op zoek naar sociale verbanden, maar ze zoeken een nauwere aansluiting bij persoonlijke interesses en de deelname verschilt sterk in duur en intensiteit. Het vormen en vinden van online groepen is zo gemakkelijk dat voor elke interesse en elk doel wel een groep gelijkgestemden te vinden is (The Long Tail). Op basis van eigen keuzes stelt ieder zijn individuele sociale palet samen.

De samenleving is versnipperd in individuen en kleine groepen die door de techniek in staat zijn gesteld om zichzelf laagdrempelig te organiseren. Zij

Aantallen webpagina's die door Google zijn geïndexeerd:

1998 : 26.000.000 (26 miljoen)

2000 : 1.000.000.000 (1 miljard)

2008 : 1.000.000.000.000 (1 biljoen)



Google Latitude is een toevoeging aan Google Maps op een mobiele telefoon. De telefoon bepaalt via GPS of GSM-masten zijn locatie en zet deze locatie op de kaart. Mensen uit je contactenlijst die je toestemming daarvoor hebt gegeven kunnen vervolgens zien waar je bent. Zie <http://latitude.google.com>



Google Streetview is een toevoeging aan Google Maps. Na het vinden van een locatie op de kaart kan worden omgeschakeld naar straatniveau, waar de omgeving via foto's in beeld is gebracht.

Zie www.google.com/streetview

De overheid als platform wordt als begrip actief uitgedragen door Tim O'Reilly. Zie <http://twurl.nl/hephzj>

verwachten op maat en persoonlijk geïnformeerd en benaderd te worden. Ook een overheidssite is maar één site te midden van miljarden andere pagina's. Om al deze niches te bereiken moet je als organisatie ook versnipperen en je laten verspreiden via deze netwerken. Steeds weer opnieuw, in kleine stukjes. *Think distributed!*

Trend 3: Hier en nu

Mensen zijn online, ze voeren gesprekken, ze werken samen. Internet gaat niet om informatie, het gaat om leven en werken. *Life is live*. Internet is niet begrensd door tijd en plaats, het gaat altijd door, *real time*. Net als het leven dus. Zo kun je Wikipedia nu aanpassen. Ga zoeken op Twitter en zie wat mensen op dit moment denken, doen en bespreken. Aanwezig zijn in en samenwerken met netwerken is constant, niet alleen tussen negen en vijf.

Deze ontwikkeling wordt versterkt door de groei van mobiel internet. Foto's en filmpjes van rampen en ander groot of klein nieuws gaan razendsnel de wereld rond en dankzij een GPS-ontvanger is ook de locatie meteen bekend. Via Google Latitude kun je zelfs je eigen locatie delen met vrienden. Op basis van die locatie kunnen ook diensten worden ontvangen en zelfs zichtbaar gemaakt (in Google Streetview), bijvoorbeeld de volgende tram die men kan nemen, of de dichtstbijzijnde pizzeria. Staan overheidsdiensten daar ook bij?

Trend 4: Overheid als platform

Internet is een platform: het is open, anderen kunnen er op verder bouwen en het is een *enabler* voor nieuwe initiatieven en innovaties. Ook de overheid kan een dergelijke rol op heel veel vlakken (hoewel niet alle) spelen. Geef mensen de middelen om zich te organiseren en laat het ontstaan. Er zijn wat spelregels nodig om de interactie goed te laten verlopen, maar verder moet je er niet tussen willen staan. Pas dan kunnen nieuwe verbindingen ontstaan tussen mensen en groepen.

Zo'n houding vraagt wel om een helder beeld van de eigen positie en de rol van de overheid. Voor wie of wat wil je een platform zijn? En krijg je die rol ook van de samenleving? De overheid als platform om maatschappelijke partijen en belangen bij elkaar te brengen en tot besluitvorming te laten komen. Om innovatie en groei te stimuleren. Om de beste oplossing te vinden. En de overheid levert daarbij de benodigde voorzieningen: een platform, een locatie, financiering, kennis en data (Open Overheid), contacten, etc.

Trend 5: Openheid als norm

Op internet is openheid de norm. Openheid maakt vinden mogelijk, maakt verbindingen mogelijk, maakt samenwerking mogelijk. Intern en extern. Het is een voorwaarde voor co-creatie en crowdsourcing. Door overheidsinformatie beschikbaar te stellen kunnen anderen deelnemen aan een proces of discussie. Of men kan voortbouwen op overheidsinformatie en er nieuwe diensten mee ontwikkelen. Op die manier wordt het potentieel aan kennis en informatie vollediger benut, misschien wel op onvoorziene manieren.

Vanuit de samenleving is er een verwachting van openheid, van betrokken worden. Diverse bedrijven geven daarin al het voorbeeld. Het roept

Woordenboek: Co-creatie is werken aan een gezamenlijk product, niet door middel van een volgordelijk proces maar door simultaan bijdragen te leveren.

Woordenboek: Crowdsourcing is 'outsourcing to the crowd', ofwel het uitbesteden van taken aan mensen buiten de eigen organisatie om de juiste kennis of oplossing te vinden.

Woordenboek: Een **beta-versie** is een conceptversie van nieuwe software, die wel werkt maar nog niet helemaal klaar is en dus bij het gebruik nog verbeterd kan worden.

de vraag op waar de nieuwe grenzen van openheid liggen. Wat moet er nog wel in beslotenheid besproken en uitgevoerd worden? En met welke argumenten gaan we die nieuwe begrenzingen bepleiten (privacy, risicoberoepen, onderhandelingsstrategieën)? Met openbaarheid als norm, wat moet er dan echt besloten blijven?

Trend 6: Alles beta

Als overheid zijn we gewend om degelijk werk af te leveren en om pas te publiceren als alle vragen beantwoord zijn en alle aspecten behandeld. Dat zorgt echter voor vertraging: alle mogelijkheden moet immers van tevoren uitgezocht worden, alle relevante personen betrokken. Die manier van werken zorgt voor langdurige en complexe processen. In een samenleving die steeds complexer wordt en steeds sneller verandert, duurt dat resultaat soms te lang.

Op internet wordt vaak software openbaar gemaakt die wel werkt, maar nog niet klaar is (*een beta-versie*). Op basis van gebruikerservaringen wordt het product voortdurend aangepast en verbeterd. Een wiki doet hetzelfde voor documenten. Door te kiezen voor een open werkwijze kunnen constant verbeteringen en aanvullingen worden toegevoegd en kan sneller en flexibeler gewerkt worden. Zo kan je werk in de pas blijven lopen met actuele ontwikkelingen.

Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik enkele nieuwe inzichten over internet en web 2.0 op een rij gezet aan de hand van de boeken van Shirky en Jarvis. In dat opzicht is het een vervolg op de inleidende hoofdstukken van het eerste boek. Maar dit hoofdstuk probeert ook aan te geven dat het inzicht in web 2.0 en de betekenis ervan voor organisaties groeit. Er worden lijnen zichtbaar die ook naar de toekomst kunnen worden doorgetrokken.

Met de zes trends heb ik geprobeerd om die lijnen helder te krijgen en te vertalen naar de overheid. Met deze maatschappelijke ontwikkelingen krijgen we te maken. Daar zal een overheidsorganisatie 2.0 op voorbereid moeten zijn. Maar intussen zijn ook de ideeën over overheid 2.0 in ontwikkeling. Daarover gaat Hoofdstuk 4.

Wat betekent web 2.0 voor de communicatieafdeling?

In het eerste boek *Ambtenaar 2.0* kwam 'The Long Tail' van Chris Anderson nadrukkelijk aan de orde. In dit boek wordt beschreven hoe door het oneindige aanbod van informatie en producten via internet er een verschuiving plaatsvindt, waardoor niet alleen hits en massaproducten aandacht krijgen, maar ook een massa nicheproducten en -boodschappen plots in de belangstelling staat en bereikbaar is. Deze verschuiving heeft effect op een groot aantal vakgebieden, bijvoorbeeld kranten en de muziekindustrie.

Maar ze heeft ook effect op de overheid. Wat zijn eigenlijk de hits in overheidscommunicatie? En wat zijn de kanalen waarlangs die hits het publiek moeten bereiken? De "hitmakers" van de communicatie waren tot de komst van internet natuurlijk de kranten en de televisie. De ruimte in deze kanalen is beperkt (het aantal pagina's van de krant, de dertig minuten van het journaal) en alleen de grootste verhalen bereikten de voorpagina of het televisiescherm. Dat waren de hits.

De hits die uit de ministeries komen en hun weg vinden naar de burger via krant of tv zijn alleen de grote verhalen: grote beleidswijzigingen, optredens van de minister, etc. En natuurlijk de problemen in de uitvoering, uitgelekte plannen en andere nieuwtjes waarmee het kanaal denkt een grote doelgroep te kunnen bereiken. De "tirannie van de hits" is ook in de overheidscommunicatie zichtbaar. Alles draait om de grote verhalen. Kleine successen komen nauwelijks aan bod.

Het verspreiden van folders kan ervoor zorgen dat een boodschap op meerdere plaatsen bekend wordt gemaakt. Daarmee kan de verspreiding meer worden verfijnd en houdt de communicatieprofessional meer controle over het kanaal. Dat geeft een voordeel ten opzichte van krant en televisie, maar het is nog steeds één boodschap die wordt verspreid. *Broadcasting* dus.

Twee paradigmawijzigingen

Internet heeft deze wereld op z'n kop gezet. Het aantal kanalen is oneindig groot geworden (hoewel er nog steeds en ook weer nieuwe hitmakers bestaan, zoals grote blogs). De communicatieprofessional wordt geconfronteerd met de vraag welke van die nieuwe kanalen hij moet gaan bedienen. En op welke manier? En is het eigenlijk wel mogelijk om met zoveel kanalen contact te onderhouden?

Er is, met andere woorden, een grote versnippering waar te nemen in manieren om de burger van informatie te voorzien. Maar dat is niet de enige versnippering ten gevolge van internet. Ook de interesse van de burger "versnipperd". Zo lijkt het althans. De krantenlezende en televisiekijkende burger moest zich voorheen tevreden stellen met de hits (de grote verhalen) die hem via de media bereikten. Nu kan hij echter kiezen uit die oneindige hoeveelheid kanalen.

De nieuwsconsument heeft de mogelijkheid om een nieuwsvoorziening samen te stellen op basis van zijn eigen interesse. Ieder heeft zijn eigen niche. Hij kiest onderwerpen die hem aangaan, waar hij mee bezig is, die gevolgen hebben voor zijn leven. En dat zijn niet altijd de grote verhalen die vanuit de ministeries komen, vaak zijn het juist de kleine berichten die dichtbij komen.

Internet verandert het werk van de communicatieprofessional op twee manieren: in de kanalen die hij kiest en de middelen die hij inzet om zijn doelgroep te bereiken, maar ook in de soort boodschap die hij uitdraagt en hoe toegesneden hij die kan maken. Twee paradigmawijzigingen in één keer. De "long tail" slaat twee kanten op.

De burger als zender

Het is duidelijk dat de communicatieafdelingen deze enorme hoeveelheid contactmogelijkheden niet allemaal kan onderhouden. Het is "versnippering maal versnippering". Dat kunnen ze niet in hun eentje af. Daar hebben ze hulp bij nodig. Die hulp komt echter niet van een ingehuurd communicatiebureau. Door de long tail is deze uitdaging ontstaan, ze zullen het dus met de long tail moeten oplossen.

Web 2.0 heeft iedereen een eigen kanaal gegeven. Of iemand nu een blog bijhoudt, actief twittert of zijn pagina op Hyves opleukt, via internet houdt hij een doelgroep op de hoogte van wat hij interessant vindt. En die doelgroep, dat kunnen vrienden zijn, of collega's, of de vereniging waar hij lid van is, of gewoon mensen die het interessant vinden wat hij over een bepaald onderwerp te melden heeft. Hij is zijn eigen kanaal, al is het maar klein.

Er zijn natuurlijk miljoenen van dit soort kleine kanalen. Dat zijn de kanalen die de boodschap moeten gaan verspreiden. Van blog naar blog, van netwerk naar netwerk en uiteindelijk van overheid naar burger. Hoe kunnen we zo'n keten in gang zetten? Hoe maken we de burger tot zender en het netwerk tot omroep? Hoe kunnen we de long tail ingaan? Een paar tips:

- Maak het klein: zorg voor kleine, behapbare berichten die makkelijk door te plaatsen of door te sturen zijn. Liever een breed scala aan berichten over specifieke onderwerpen dan één groot verhaal waar alles in terugkomt;
- Maak het persoonlijk: niet alleen om iemand op zijn interesse aan te spreken, maar ook door de juiste toon te kiezen: in normaal, niet te formeel taalgebruik, zonder terminologie. De blogger moet er over willen bloggen, dan moet het dus wel "van hem" zijn;
- Maak het gemakkelijk: door het concreet te houden en het juiste taalgebruik te kiezen, maar ook door het technisch gemakkelijk te maken, bijvoorbeeld door widgets aan te bieden die heel simpel in de eigen pagina geplaatst kunnen worden. En door gebruik te maken van internetstandaarden.

Prosumers

Om te bereiken dat internetgebruikers een verhaal zullen doorplaatsen of -sturen is het niet alleen voldoende dat het concreet is, dat ze het met de inhoud eens zijn en dat ze het gemakkelijk kunnen doorplaatsen. Ze willen er ook iets mee doen. Dat kan zijn door er een eigen mening aan toe te voegen in een blog, door het in een bepaalde context te plaatsen (bijvoorbeeld een widget in een Hyves-groep) of zelfs aan te passen. Daarom wordt deze groep internetgebruikers *prosumers* genoemd: content wordt hergebruikt.

Dat is ook het idee achter het initiatief Open Overheid: biedt overheidsinformatie aan op internet in een open *format* (op basis van open standaarden), zodat anderen (prosumers, sites of bedrijfjes) daar op voort kunnen bouwen. Op die manier krijgen internetgebruikers ook de grondstoffen aangeboden om te gaan delen. En op die manier wordt overheidsinformatie door hen verspreid. Zo worden de niches voorzien van informatie en kruipen we verder "de staart" in.

Van zenden naar praten

Om als communicatieprofessional in te kunnen springen op de versnippering van kanalen en van doelgroepen moet je in staat zijn om de long tail voor jou te laten werken. Je moet in staat zijn om anderen ertoe aan te zetten jouw informatie te gaan verspreiden. Dat vraagt om een heel andere aanpak en een heel andere houding. Uiteindelijk zal deze verandering dus ook haar weerslag moeten hebben op de functieomschrijvingen van communicatieprofessionals.

Een goed voorbeeld van deze nieuwe communicatieaanpak is het gebruik van Twitter door minister Verhagen. In de loop van de tijd is hij interactiever geworden in het gebruik: door mensen die hem volgen ook terug te volgen, door te reageren op vragen en door het gesprek (of soms zelfs de discussie) aan te gaan met andere gebruikers. Twitter is immers een heen-en-weer-kanaal. Alleen zenden is niet mogelijk, want anderen praten terug.

De volgende uitdaging voor communicatiemedewerkers zal zijn het loslaten van controle: prosumers gaan iets doen met je verhaal en daar heb je geen invloed op. Dat was natuurlijk met kranten en televisiezenders ook al het geval, maar de schaal is veel groter: omdat er meer prosumers zijn dan nieuwsproducenten, maar ook omdat de verschuiving verder gaat dan alleen de verandering van kanalen: creativiteit en meningsuiting trekken meer aandacht van internetgebruikers dan journalistieke ethiek. Het enige wat je kunt

doen is te volgen hoe je boodschap wordt hergebruikt en daar weer op te reageren. Bijvoorbeeld door een reactie te plaatsen op weblogs (dit staat bekend als *webcare*, zie ook actiepunten 7 op pagina 75).

Opleiden van medewerkers

Tenslotte heeft de communicatieafdeling ook binnen de organisatie nieuwe rollen te vervullen. Elke medewerker heeft nu immers de instrumenten om via internet in contact te treden met zijn doelgroep. Daar zit geen communicatieafdeling meer tussen. Een beleidsmedewerker kan via internet (Twitter, sociale netwerksites, wiki's) zijn netwerk betrekken bij waar hij mee bezig is. Of reageren op wat er op zijn beleidsterrein wordt besproken. Ook hier heeft de communicatieafdeling twee rollen te vervullen.

In de eerste plaats ligt er een rol op het gebied van opleiding. Medewerkers hebben de middelen om actief te zijn in internetdiscussies, maar hoe dat werkt moet ze wel geleerd worden. Zij waren altijd al ambassadeurs van de organisatie, maar ze zijn nu zichtbaarder geworden. Er ligt dus een belangrijke rol in het opleiden en begeleiden van medewerkers voor online participatie.

Ten tweede is het mogelijk om medewerkers bij hun activiteiten op internet actief te steunen, bijvoorbeeld door hen te wijzen op relevante discussies om aan deel te nemen en door mensen in beeld te krijgen die in die discussies een centrale rol vervullen. Bij het ministerie van OCW is een dergelijk project al bezig. Ook dat is een nieuwe rol voor communicatieafdelingen.

De Rijksvoorlichtingsdienst heeft in samenwerking met Carl Rohde en een groep interdepartementale communicatieprofessionals o.l.v. Martijn de Moor een boek uitgebracht over de betekenis van web 2.0 voor communicatieafdelingen: "Ondertussen ... online". Het boek is te lezen via <http://twurl.nl/x08adh>

*Netwerk Burgerparticipatie wordt kennis uitgewisseld over web 2.0 en overheidscommunicatie.
Zie www.netwerkburgerparticipatie.nl*



Joost Reus is beleidsambtenaar bij het ministerie van LNV. Een blog op zijn eigen website werd onderwerp van debat op Foodlog, een veelgelezen weblog over voedsel. Via Twitter en op Ambtenaar 2.0 stelde hij de vraag hoe hij het beste zou kunnen reageren. Daarnaast heeft hij contact opgenomen met de directie Communicatie van het ministerie.

Lees het verslag op www.ambtenaar20.nl/?p=3729



Beth Noveck - Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful (2009)

Een samenvatting van het rapport is te lezen op <http://twurl.nl/Il2esq>

Woordenboek: Cloud computing betekent dat in plaats van software op de eigen computer of het eigen netwerk wordt gebruik gemaakt van ICT-diensten die centraal op internet staat.

In september 2009 was ik in Washington voor de Gov 2.0 Expo en de Gov 2.0 Summit, waar honderden aanwezigen luisterden naar verschillende praktijkverhalen en naar sprekers als Clay Shirky en diverse medewerkers van president Obama. Drie dagen lang ging het alleen maar over overheid 2.0: over open data, participatie en de overheid als platform. De conferentie werd georganiseerd door het bedrijf O'Reilly, waar volgens de overlevering ook de term web 2.0 bedacht is. Oprichter Tim O'Reilly schrijft en praat de laatste tijd regelmatig over overheid 2.0, vandaar deze conferentie.

Ook Don Tapscott en Anthony D. Williams, de schrijvers van het boek Wikinomics, hebben zich op het onderwerp *government 2.0* gestort. Waar Wikinomics vooral over ondernemerschap ging, menen zij dat de overheidswereld grote mogelijkheden biedt. Daarom zijn ze een internationaal onderzoeksprogramma gestart over overheid 2.0. En zij zijn niet de enigen, zo mag uit de lijst onderzoeksrapporten in dit hoofdstuk blijken.

Bij dit alles gaat het niet om 2.0 als doel op zich. Zoals Beth Noveck, *deputy chief technology officer for open government* van het Witte Huis, aangeeft: Het gaat erom dat de uitdagingen in het land vragen om samenwerking en om het gebruik van het potentieel van de gehele overheid en de gehele samenleving. Met 2.0 kun je problemen oplossen. Daar richt het beleid van het Witte Huis zich nu dus op. De stand van zaken in de Verenigde Staten komt in dit hoofdstuk voorbij, maar ook de ideeën en ontwikkelingen over overheid 2.0 in Australië en Groot-Brittannië.

Zes onderzoeksrapporten

Er zijn tekenen waaruit je kunt afleiden of een trend een geaccepteerde ontwikkeling wordt. Het ontstaan van een tegenbeweging bijvoorbeeld (zoals er regelmatig kritiek te lezen is over Twitter). Maar ook wanneer onderzoeksbureaus zich op een onderwerp storten, dan weet je dat een ontwikkeling *mainstream* aan het worden is. Verder levert het interessante informatie en inzichten op, vandaar dat ik een aantal rapporten op een rij zet.

Gartner

The Business Impact of Social Computing on Government

Gartner ziet de rol en taken van overheden fundamenteel veranderen door web 2.0: "The future of government is a very different government and, in some cases, no government at all." De huidige crisis helpt bij deze ontwikkeling doordat nieuwe oplossingen worden gezocht en sociale-netwerkoplossingen relatief goedkoop opgezet kunnen worden. Maar het is ook een enorme uitdaging voor overheden omdat een andere houding en aanpak nodig zijn.

Overheden leggen veel nadruk op controle, zekerheden en taakverdelingen. Maar tegelijkertijd wordt het steeds onduidelijker waar grenzen liggen tussen organisaties: "Boundaries in government are blurring at every level." Dat is te zien in de ICT-wereld in de vorm van *cloud computing*, maar ook steeds meer financiële en bedrijfsvoeringssystemen gaan over organisatiegrenzen heen. Taken worden uitbesteed, verschuiven, etc.

Web 2.0 is ook een voorbeeld van het diffuser worden van organisatiegrenzen. Sociale netwerken gaan over die grenzen heen. Dergelijke netwerken bieden veel kansen voor overheden, maar tegelijkertijd ontstaan ze zelden vanuit een overheidsinitiatief. Initiatieven vanuit de overheid leggen vaak teveel nadruk op controle, waardoor deze netwerken hun aantrekkingskracht verliezen. Overheden kunnen dus beter aansluiten op bestaande netwerken. “Gartner recommends that governments engage selected employees in finding external social networks relevant to the agency and its domain of government.”

Overheidsorganisaties hebben steeds minder zelf controle op processen. De rol van een ambtenaar, dossierhouder of uitvoerder zal steeds meer liggen op het nagaan of uiteindelijk in de dienstverlening en in de maatschappelijke en politieke verwachtingen wordt voorzien. En als dat niet het geval is, om dan de juiste mensen bij elkaar te brengen om die hiaten in te vullen. Een faciliterende rol dus.

Accenture

Leadership in Customer Service Report: Creating Shared Responsibility for Better Outcomes

Accenture constateert dat er veel beloftes zijn gemaakt over dienstverlening vanuit de overheid, maar dat het resultaat nog tegenvalt. Die dienstverlening moet meer zijn dan alleen een transactie. Overheden moeten zich richten op het onderhouden van een bestendige relatie met burgers, uitgaande van samenwerking en het delen van verantwoordelijkheid. “Clearly, these are complex aspirations that will take time for governments to put into practice. However, we know that not achieving these goals will lead to eroding public confidence with government and to poor public services.”

Om die bestendige relatie te bereiken moeten overheden volgens Accenture vier dingen doen:

- Creëer beter inzicht in wat mensen nodig hebben, zodanig dat wie ondersteuning behoeft deze snel kan ontvangen, maar ook zodanig dat wie zelf iets op kan pakken daar ook ruimte en mogelijkheden voor krijgt;
- Ga het contact aan met burgers: een interactieve overheid kan een begin maken met de vertrouwensrelatie die nodig is om samen te werken aan publieke voorzieningen en waarde;
- Zet daarbij alle middelen en relaties in, betrek belangenorganisaties, bedrijfsleven, pressiegroepen en burgerinitiatieven om verbindingen te leggen die elkaar aanvullen;
- Wees open in wat je doet en reageer op wat er terugkomt uit de samenleving. Dat is een voorwaarde om vertrouwen op te bouwen om te kunnen samenwerken aan publieke waarden.

Cisco

Realizing the Potential of the Connected Republic

Voor Cisco gaat overheid 2.0 over drie dingen:

- **samenwerking:** het creëren van platformen om mensen binnen en buiten de overheid bij elkaar te brengen en kennis uit te wisselen rond maatschappelijke thema's;

Het volledige rapport is te lezen op
<http://twurl.nl/bxz1gh>

Het volledige rapport is te lezen op
<http://twurl.nl/z87hg2>

- **openbaarheid:** door openheid van zaken te geven wordt betrokkenheid versterkt, maar het maakt ook belemmeringen en drempels zichtbaar zodat die aangepakt kunnen worden;
- **empowerment:** de verschuiving van taken naar (groepen) burgers, bijvoorbeeld door wijkbudgetten toe te kennen en te laten verdelen en door mensen te helpen zichzelf te helpen.

Daar zijn de drie kenmerken van web 2.0 uit het eerste boek weer, waarbij de eerste twee voor Cisco ondersteunend zijn aan de derde: “Empowerment means citizens do more for themselves, and a move away from a dependency culture can help tackle the problem of never-ending demand for certain public services.” Ook hier verschuiven taken van overheid naar burgers.

Ogilvy

Can brands have a social life? How brands in Asia can benefit from interacting with customers through social media

Wat betekent web 2.0 (sociale media) voor merken? Onderzoeksbureau Ogilvy is daar ingedoken, althans voor Azië. Craig Thomler, de Australische blogger over overheid en web 2.0, haalt er in zijn blog enkele hoogtepunten uit. Immers, ook politici, bestuurders, de Belastingdienst en het Rijk zijn steeds meer een merk. En steeds meer ambtenaren ook!

- De mening van consumenten en gebruikers wordt steeds belangrijker voor het succes van je product of dienst;
- In sociale media komen de internetactiviteiten van mensen samen;
- De generatie van *screenagers* leeft online dus als jij ze daar niet aanspreekt, doet iemand anders het;
- Op internet draait het om de “beïnvloeders”, de knooppunten of nodes tussen de netwerken: ga het gesprek met hen aan zodat ze je boodschap gaan verspreiden;
- Je moet controle over je merk loslaten. Het management moet dat goed begrijpen en zo’n risico en investering aandurven;
- Eerlijkheid en vertrouwen zijn cruciaal om de authenticiteit en de waarden van het merk neer te zetten. Verkooppraatjes werken niet;
- Stel je kwetsbaar op door tegenstellingen zichtbaar te maken, in te gaan op vragen en ook negatieve feedback toe te staan. Dat verhoogt de kans op acceptatie;
- Je moet als merk of organisatie ook zelf een bijdrage leveren op online platformen, eventueel zonder direct iets terug te verwachten.

Daarnaast voorspelt Ogilvy dat zoekmachinemarketing nog belangrijker wordt, dat online sociale netwerken niet alleen zullen groeien maar ook mobiel zullen gaan, dat meningen in blogs belangrijker zullen worden bij het aanschaffen van producten en dat de crisis groei betekent voor vacaturesites en professionele netwerken als LinkedIn. Allemaal niet zo spectaculair, maar op geen van deze gebieden vervult de overheid nu een voortrekkersrol.

Het volledige rapport is te lezen op <http://twurl.nl/tnl5ud>

Volg het weblog van Craig Thomler op <http://egovau.blogspot.com>

Woordenboek: Een **node** is een knooppunt in een netwerk waar verschillende verbindingen in samenkomen, zowel in computernetwerken als tussen mensen.

Woordenboek: **LinkedIn** is een sociale netwerksite voor professionele contacten, om online contact te leggen, netwerken in beeld te brengen en discussiegroepen te vormen.

Een samenvatting van het rapport is te lezen op <http://twurl.nl/b6tklh>

ERP staat voor *enterprise resource planning*, CRM voor *customer relationship management* en SCM voor *supply chain management*.

McKinsey

McKinsey Quarterly: Six ways to make Web 2.0 work

Om met een 2.0-manier van werken aan de slag te gaan, moeten organisaties ook intern anders gaan werken. Daar gaat McKinsey op in. Organisaties hebben in de 20e eeuw verschillende technologische vernieuwingen doorgevoerd om de productiviteit op te voeren: ERP, CRM, SCM, etc. Web 2.0 levert een nieuwe belofte voor organisaties maar verschilt fundamenteel omdat de meerwaarde niet kan worden bereikt via de invoering van zware en dure techniek, maar door een andere manier van werken aan te nemen. Om dat goed te laten verlopen komt McKinsey met zes tips:

- De omvorming naar een 2.0-cultuur met initiatief van onderop moet vanuit de top ondersteund worden. Dat gaat niet vanzelf, het management moet ruimte en het goede voorbeeld geven;
- Gebruikers weten het best hoe ze de nieuwe middelen moeten gebruiken, maar hebben hulp nodig om op te schalen. Je kunt het gebruik van 2.0-instrumenten niet opleggen, maar biedt ze aan en zie hoe het toegepast wordt;
- Nieuwe werkwijzen en middelen worden pas gebruikt als ze onderdeel worden van het werk. Als het alleen een leuk nieuwtje is dan neemt het gebruik op termijn af. Alleen als medewerkers het efficiënt in kunnen zetten in hun werk dan wordt het gebruikt;
- Speel in op de behoefte en het ego van gebruikers, want bonussen helpen niet. Dat vraagt om andere stimulerings- en aansturingsmethoden, bijvoorbeeld medewerkers in het zonnetje zetten en complimenten uitdelen;
- De juiste mensen leveren de juiste aanpak. Betrek medewerkers die nu al het juiste gedrag vertonen: de netwerkers, de visionairs, etc. Kies doelgroepen binnen de organisatie;
- Zorg voor een goede balans tussen vrijheid/ruimte en sturing/regels. Teveel regels kunnen ideeën en initiatieven indammen, maar teveel vrijheid kan leiden tot chaos. Vind je eigen balans daarin.

Overigens denk ik dat deze tips ook van toepassing zijn op externe interactie, met mensen buiten de grenzen van je organisatie. Ook daarbij moet je de juiste mensen betrekken, verbindingen leggen, ruimte bieden en de middenweg vinden tussen vrijheid en sturing.

Deloitte

Change your world or the world will change you

Voor de volledigheid vermeld ik tenslotte ook dit rapport van Deloitte, ondanks dat het al iets ouder is. Leuk om door te bladeren en snel een paar inzichten op te doen over overheid 2.0.

Conclusie: web 2.0 betekent een transformatie voor overheden

De rol van de overheid verandert fundamenteel door web 2.0. Daar zijn alle onderzoekers het wel over eens. Dat heeft te maken met het vager worden van organisatiegrenzen en het verschuiven van taken over die grenzen heen. Bij deze herverdeling van taken komen meer verantwoordelijkheden buiten de overheid te liggen, in de samenleving. Er ontstaan nieuwe organisatievormen die geen overheid of bedrijf zijn,

Het volledige rapport is te lezen op <http://twurl.nl/3dspff>

maar wel functies en rollen vervullen die voorheen als publiek werden beschouwd. Dat roept heel wat vragen op. Tegelijkertijd biedt web 2.0 ook een grote kans voor overheden: om de kloof tussen burger en overheid smaller te maken en burgers in staat te stellen om maatschappelijke problemen zelf aan te pakken.

Dat alles vraagt wel om een andere houding vanuit de overheid: we moeten nieuwe rollen oppakken om dat proces te begeleiden, mensen te betrekken, een platform te bieden, middelen en informatie ter beschikking te stellen, etc. Dat klinkt gemakkelijk genoeg, maar werken met web 2.0 vraagt om een andere werkwijze dan overheden en ambtenaren nu gewend zijn, namelijk om controle los te laten, nauwere relaties met burgers en groepen aan te gaan, te investeren in vertrouwen en responsiever te worden. Zowel in de relatie tussen burger en overheid, maar ook tussen management en medewerkers vraagt dat om andere eigenschappen en werkwijzen.

De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden, is toch wel dat deze verandering niet alleen fundamenteel is, maar ook onvermijdelijk. En met een nieuwe generatie die als burger of medewerker bij de overheid aanklopt zal die ontwikkeling alleen maar sterker worden. Web 2.0 biedt overheden een kans om de kloof tussen burger en overheid te versmallen, maar er niets mee doen zal die kloof zeker doen vergroten. Die kans moeten we pakken.





Het memorandum 'Transparency and open government' is te vinden op <http://twurl.nl/vgskns>

De Amerikaanse overheid maakt via internet gegevensverzamelingen beschikbaar zodat bedrijven en individuen diensten en internetsites kunnen bouwen op basis van die data. Zie www.data.gov

De Amerikaanse begroting is via internet inzichtelijk gemaakt, inclusief gedetailleerde informatie over de grootste ontvangers. Zie www.usaspending.gov of www.transparency.gov

Alle investeringen van de Amerikaanse overheid naar aanleiding van de kredietcrisis zijn op internet in beeld gebracht, zie www.recovery.gov

Woordenboek: API staat voor application programming interface, een set afspraken waardoor sites en computers kunnen samenwerken en gegevens kunnen uitwisselen.

De Verenigde Staten: van campagne 2.0 naar overheid 2.0

De Verenigde Staten lijken de kans te willen pakken om de kloof met de samenleving te overbruggen. Barack Obama is door zijn verkiezingscampagne het schoolvoorbeeld geworden van hoe je web 2.0 kunt inzetten om mensen te betrekken bij je campagne. Maar een campagne 2.0 is nog geen overheid 2.0. Obama wil duidelijk stappen maken, maar hij loopt tegen verschillende praktische problemen aan.

Obama heeft zijn voornemen om een overheid 2.0 tot stand te brengen vanaf dag 1 in heldere termen uiteen gezet. Het eerste memorandum dat hij de deur uit deed ging over "*transparency and open government*". Daarbij zette hij zijn visie uiteen in drie alinea's:

- Government should be transparent;
- Government should be participatory;
- Government should be collaborative.

In de praktijk heeft dat geleid tot de sites Data.gov (waar overheidsinformatie beschikbaar wordt gesteld in een herbruikbare vorm) en USAspending.gov (ook bekend als Transparency.gov), "where Americans can see where their money goes". Daar zijn veel gegevens (data) te vinden over overheidsuitgaven, zelfs herbruikbaar door middel van een API. Dat alles wordt ondersteund door de site Recovery.gov met meer uitleg over de doelstellingen en activiteiten van de economische herstelmaatregelen.

De uitdagingen van Whitehouse.gov

Het Center for American Progress, een Amerikaanse denktank, heeft gerapporteerd waar Obama zoal tegenaan loopt als hij begint te bouwen aan een overheid 2.0. Sowieso kan Obama niet meer beschikken over 170 campagnemedewerkers die zich met sociale media bezighouden, maar moet hij het doen met tien medewerkers op het Witte Huis. Maar dat is niet het enige probleem. Het verschil tussen campagne 2.0 en overheid 2.0 zit ook in:

- **schaalgrootte:** met beperktere middelen moet hij een grotere doelgroep bedienen, namelijk de gehele Amerikaanse bevolking;
- **afstemming:** een campagnemedewerker die een foute uitspraak doet levert een lastige situatie op, maar een verkeerde uitspraak vanuit de overheid kan veel grotere gevolgen hebben;
- **verantwoordelijkheid:** vrijwilligers op pad sturen namens een campagne is goed mogelijk, maar namens de overheid is een heel ander verhaal.

Daar komt bij dat de overheid werkt op basis van een aantal standaarden en reglementen. Op de eigen site zijn er voldoende mogelijkheden om daaraan te voldoen, maar de doelgroep bevindt zich elders. Hoe maak je als overheidsorganisatie gebruik van de gratis software (YouTube, Twitter, Facebook, etc.) die op internet wordt aangeboden? Ook daar richt één van de rapporten zich op.

De uitdaging voor het Witte Huis is om de normen die voor de overheid zijn afgesproken ook toe te passen in de 2.0-wereld:

De Amerikaanse overheid heeft met een groot aantal 2.0-sites aparte contracten (*terms of agreement*) afgesloten. Een overzicht van deze contracten is te vinden op <http://twurl.nl/tkg1z6>

- **privacy:** de overheid hanteert regels m.b.t. de opslag van persoonsgegevens, gelden die ook bij een YouTube-site van overheid?
- **webrichtlijnen:** niet alle 2.0-diensten zijn even toegankelijk waar het gaat om lid worden en gebruiksvriendelijkheid. Hoe garanderen we dat iedereen erbij kan?
- **reclame:** overheidssites zijn natuurlijk niet voorzien van reclame, maar het gebruik van een bepaalde site door een overheid mag ook niet als goedkeuringsstempel worden geïnterpreteerd;
- **voorwaarden:** zijn de gebruikersvoorwaarden van een 2.0-site wel in overeenstemming met de doelstelling en standaarden van de overheid?
- **archiefwet:** hoe zorgen we ervoor dat het overheidshandelen en relevante uitspraken worden vastgelegd en bewaard (verantwoording)?
- **beveiliging:** zijn de sites voldoende beveiligd zodat bijvoorbeeld geen wijzigingen aangebracht kunnen worden?

Ook het gebruik van 2.0-sites door ambtenaren komt aan de orde, aangezien veel organisaties toegang tot die sites juist afsluiten voor hun medewerkers.

Wat is er al gedaan?

De belangrijkste boodschap van de denktank is dat web 2.0 enorm veel mogelijkheden biedt voor openheid en participatie en dat een overheid die middelen moet aangrijpen. Maar dat moet wel gebeuren binnen de kaders en standaarden die ze aan haar handelen stelt. De vraag is echter: hoe? Het rapport eindigt dan ook met de oproep om vooral te ontdekken en experimenteren: hoe gebruik kan worden gemaakt van deze nieuwe middelen en hoe dat kan met inachtneming van de principes van goed overheidshandelen en *good governance*.

Een van de middelen die het Witte Huis al veelvuldig inzet is video (bij voorkeur via meerdere platformen). Het voordeel van video is dat het een laagdrempelig medium (toegankelijkheid) is waar weinig interactie bij komt kijken (schaalbaarheid), maar dat toch persoonlijk overkomt. Vandaar dat je kunt doorklikken naar de wekelijkse toespraken op YouTube (na een bericht dat je de site van het Witte Huis verlaat).

Obama heeft ook interactieve middelen ingezet. Via interactieve discussiesites ('Open for Questions') heeft hij vragen en wensen verzameld vanuit de samenleving. Het resultaat: "92,937 people have submitted 103,978 questions and cast 1,782,650 votes." Uiteraard kan het Witte Huis niet ruim 100.000 vragen beantwoorden, maar doordat mensen konden stemmen op de vragen kwamen de beste vragen bovendrijven.

Het verhaal vertelt dat Obama elke avond tien vragen voorgelegd kreeg om zicht te houden op wat er speelt in de samenleving. Uiteindelijk zijn de vragen waarop het meest is gestemd beantwoord door ambtenaren.

Conclusie: het Witte Huis bouwt aan overheid 2.0

De verwachtingen waren groot toen Obama president werd. Hoe zou hij invulling gaan geven aan een overheid 2.0? Daar worden wel degelijk stappen gezet, grotere stappen dan hier in Nederland. Het is inspirerend om te zien wat Obama al heeft bereikt: met Open for Questions, Transparency.gov, Data.gov, de inzet van 2.0-sites en de videoboodschappen.

Zeker zo inspirerend is het om een kijkje te krijgen in de achterliggende discussies. De Amerikaanse ambtenaren lopen immers tegen dezelfde vragen aan als wij, wanneer we aan de slag gaan met overheid 2.0. Hoe gaan Amerikaanse ambtenaren om met die cultuurveranderingen? Van de ervaringen die de Amerikanen opdoen met hun experimenten en de daaruit voortkomende rapporten kunnen wij weer leren. En als wij klaar zijn voor de volgende stap, dan kunnen we die kennis in ieder geval inzetten.



Voorbeeld: Vergunningenkaart.nl, open overheid in de praktijk

Overheden geven vergunningen uit, bijvoorbeeld voor verbouwingen. Die verbouwingen kunnen immers effect hebben op de omgeving en daarom moeten ze in de gaten gehouden worden. Door de ambtenaar, maar ook door de omgeving zelf, door de burgers. Als mijn overbuurman gaat verbouwen zou het handig zijn als ik daar informatie over zou krijgen. Liefst via een e-mail of via rss. Zo ver is het nog niet, maar het achterhalen van vergunningen uit de buurt is wel handiger geworden, met dank aan www.vergunningenkaart.nl. Geen overheidssite, wel een mooi voorbeeld van Open Overheid.

Vergunningen en bekendmakingen op internet zetten

Vergunningen en bekendmakingen van bijvoorbeeld gemeenten vormen een mooi voorbeeld van een informatiebron van de overheid waar je als inwoner direct baat bij kunt hebben. Denk hierbij aan bouwvergunningen, kapvergunningen en wijzigingen op het bestemmingsplan bij jou in de buurt. Deze worden voor een deel van de gemeenten gepubliceerd via Overheid.nl. Als je daar je postcode intypt, krijg je alle vergunningen voor je hele gemeente.

Dat kan echter veel beter. Overheid.nl is voortdurend bezig om deze dienstverlening verder te verbeteren, maar daarnaast zijn er allerlei bedrijfjes die ook goede ideeën hebben en op basis van overheidsinformatie handige sites kunnen bouwen. Bijvoorbeeld het plaatsen van vergunningen op een kaart. Dat is het idee achter Vergunningenkaart.nl. Waar liepen de makers zoal tegenaan bij het bouwen van hun site? Hieronder een kort interview.

Hoe werkt vergunningenkaart?

“Wij maken gebruik van de zoekdienst ‘Bekendmakingen’ van Overheid.nl. Bij deze site kun je zoeken via een formulier en er is een e-mailservice, maar gek genoeg is er geen webservice of API waarmee je deze informatie gemakkelijk op kunt vragen en in andere applicaties kunt verwerken. Dit is gek omdat de gemeenten wel alle bekendmakingen geautomatiseerd als XML aanleveren.

Wat wij doen is met een script de zoekmachine per gemeente uitlezen, de resultaten met veel reguliere expressies omzetten naar XML en vervolgens de locaties geocoderen en invoeren in onze eigen database.”

Je moet dus zelf wat knutselen, maar dan heb je de informatie. Kun je er dan zo mee aan de slag?

“Wat ook gek is: hoewel er een vrij strak XML-schema (de structuur waarin gegevens worden opgeslagen) is voor het aanleveren van bekendmakingen, is er toch veel verschil tussen hoe gemeenten de individuele bekendmakingen aanleveren. Veel gemeenten clusteren verschillende bekendmakingen binnen één *record* waardoor het voor ons onmogelijk is die bekendmaking te herleiden naar een individueel adres. Je hebt ook weinig aan een XML-definitie als niet iedereen deze op dezelfde manier gebruikt.”

Jullie hebben nu ervaring met het voortbouwen op overheidsinformatie. Heb je nog tips?

“Om het succes van het project Bekendmakingen te vergroten moeten er naar ons idee twee zaken gebeuren. Er moet een webservice/API komen en er moet meer consistentie komen in de wijze waarop de gemeenten hun bekendmakingen in de XML zetten. Wij hopen dat Vergunningenkaart.nl een aanmoediging is om overheidsinformatie nog beter te ontsluiten.”

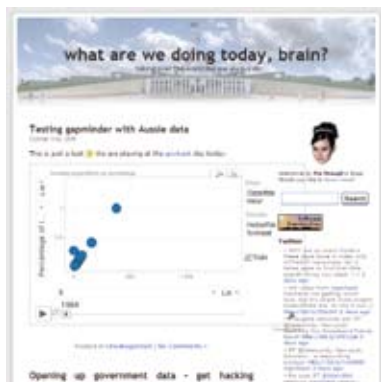
Meer informatie over en voorbeelden van Open Overheid zijn te vinden via openoverheid.ambtenaar20.nl. Uitleg over de termen is te vinden in het Woordenboek, achterin dit boek.



Het rapport 'Power of Information Review' is te vinden op <http://twurl.nl/2ndvbh>

Het rapport 'VenturousAustralia. Building strength in innovation' is te vinden op <http://twurl.nl/jm2qq3>

Meer verslaglegging van PublicSphere 2 over overheid 2.0 is te vinden op <http://twurl.nl/1ocnou>



Pia Waugh blogt over overheid 2.0 en open overheid. Zie www.pipka.org

Creative Commons (CC) is initiatief om hergebruik en verspreiding van creatieve producten te bevorderen. In plaats van traditioneel auteursrecht of copyright worden verschillende licentievormen aangeboden waaruit een auteur of maker kan kiezen. Zie www.creativecommons.nl

Blogs en andere publicaties van de Gov 2.0 Taskforce zijn te vinden op <http://gov2.net.au>

Australië: een taskforce gaat aan de slag

Zoals in Groot-Brittannië het rapport 'Power of Information review' heeft geleid tot de *Power of Information Taskforce* (zie het eerste boek), zo is in Australië het rapport 'VenturousAustralia - Building strength in innovation' de aanleiding geweest om een *Government 2.0 Taskforce* op te zetten. Waar is deze taskforce mee bezig en wat gebeurt er nog meer in Australië op het gebied van overheid 2.0?

Politiek zet in op openheid en interactie

Kevin Rudd, de premier van Australië, zit op Twitter (hoewel hij dat volgens mij niet zelf doet) en hij blogt. Je kunt met hem in discussie over het milieu en de gezondheidszorg. Ook is er een fotogalerij en zijn er video's te vinden van de premier terwijl hij praat met Al Gore en terwijl hij de voorzitter interviewt van een onderzoekscommissie voor de zorg. De Australische regering zoekt duidelijk naar manieren om een brug te slaan tussen politiek en burgers. Zo reist het kabinet ook regelmatig Australië rond, het *Community Cabinet*.

Senator Kate Lundy draagt ook bij aan het tot stand brengen van overheid 2.0 door een aantal bijeenkomsten over internet en innovatie te organiseren: PublicSphere. Ze heeft daar Pia Waugh bij betrokken, een activist op het gebied van open overheid en open source met een duidelijke visie op de aanpak van overheid 2.0. Daarnaast is er een uitgebreide wiki waar input wordt verzameld om mee te geven aan de *Government 2.0 Taskforce*.

Die taskforce is het resultaat van een onderzoek van het Australische *Department of Innovation, Industry, Science and Research*. Dat ministerie heeft begin dit jaar een uitgebreid rapport gepubliceerd over het innovatiebeleid tot 2020. Een aantal aanbevelingen betrof ook overheid 2.0. Zo was er het advies om overheidsinformatie een *creative commons*-licentie mee te geven en om een taskforce op te zetten: "An advisory committee of web 2.0 practitioners should be established to propose and help steer governments as they experiment with web 2.0 technologies and ideas."

De taskforce zet overheid 2.0 op de agenda

De site van de taskforce is in juni 2009 open gegaan, inclusief een weblog, en heeft zich als doel gesteld om niet alleen met een advies te komen maar ook om initiatieven te steunen die een voorbeeld zijn van een overheid 2.0. In juli is een *issue paper* gepubliceerd, eerst in een beta-versie om reacties te verzamelen en vervolgens pas de definitieve versie. Reageren kon op verschillende manieren, niet alleen online. Sebastian Chan, één van de leden van de taskforce, zegt hierover: "We need to make sure that Government 2.0 isn't creating another niche lobby group".

De taskforce komt met 35 vragen om verder uit te werken, gebaseerd op de OECD-principes voor informatievoorziening in de publieke sector: openbaarheid, toegankelijkheid en inzichtelijke voorwaarden voor hergebruik, overzichten, kwaliteit, integriteit, nieuwe technologieën en archivering op de lange termijn, auteursrecht, kosten, concurrentiebeding, reactiemogelijkheden, publiek-private samenwerking, internationale toegang en gebruik en voorbeeldprojecten. Enkele belangrijke vragen waar de taskforce mee aan de slag gaat:

- Hoe kan worden gebouwd aan een cultuur van openheid en innovatie binnen overheidsorganisaties?
- Wat zijn juridische en privacy-belemmeringen en hoe kunnen die aangepast worden?
- Wat moet er gebeuren om de interne informatie op orde te krijgen voor publicatie op internet?
- Hoe kan de drempel voor interactie met de overheid zo laag mogelijk gemaakt worden?
- Hoe kan gebruik worden gemaakt van ideeën en energie die al in de samenleving zijn?

Dat gaat een breed en uitgebreid advies opleveren, waar we ook in Nederland van kunnen leren.

Conclusie: Australië doet gedegen onderzoek naar toepassingsmogelijkheden

Ik heb het idee dat politiek en overheid in Australië nadrukkelijk kiezen voor openheid en interactie in hun werkwijze, zoals de stad Melbourne die burgers via internet betreft bij de ontwikkeling van de stad (FutureMelbourne). Ook in Australië zijn nog heel wat hobbels te nemen, maar er worden zeker stappen gezet. Wellicht helpt het ook dat de Australische ambtenaren kunnen beschikken over een overheidsbrede samenwerkomgeving (met forums, wiki's, etc.).

De Australische stad Melbourne heeft zijn internetsite opgezet als een wiki.
Zie www.futuremelbourne.com.au

Het is in ieder geval leerzaam om de ontwikkelingen in Australië te blijven volgen. De resultaten van de taskforce kunnen ons zeker van nut zijn, maar ook de open en interactieve werkwijze van de taskforce is heel aansprekend. Is het niet tijd om ook in Nederland zo'n taskforce op te gaan zetten?



Voorbeeld: PIANOo-desk, online netwerk voor overheidsinkopers

Door Kees Tazelaar

PIANOo-desk is in 2002 opgericht als virtuele community voor overheidsinkopers en -aanbesteders. PIANOo heeft weinig met muziek te maken, maar staat voor Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers. PIANOo is onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken en in de nasleep van de bouwfraude opgericht naar aanleiding van de slechte resultaten van het naleven van Europese aanbestedingsregels door de Nederlandse overheid.

PIANOo-desk was in het begin alleen toegankelijk voor rijksambtenaren, maar al snel opengezet voor iedereen binnen de overheid die met dit vakgebied te maken heeft. En dat bleken er heel veel te zijn. In 2005 waren er ongeveer 1700 deelnemers. Nu zijn dit bijna 2800, actieve, deelnemers.

Een platform om kennis en informatie uit te wisselen

Actief wil zeggen: de laatste vier maanden minstens één maal ingelogd. Wij gaan er namelijk van uit dat alleen kijken ook een vorm van activiteit is, omdat wij hopen dat er dan in ieder geval weer wat kennis is opgedaan. Het belangrijkste deel van de site is de discussiemogelijkheid. Hier wordt erg veel gebruik van gemaakt. In onze hoofdgroep verschijnen gemiddeld dertig nieuwe vragen/discussies per maand en zo'n 120 antwoorden.

Daarnaast worden ook veel documenten geplaatst. Veel gebruikt is ook het adresboek met de bijbehorende profielkaart en foto. Binnen PIANOo-desk bestaan er zo'n vijftig subgroepen, bijvoorbeeld per organisatie (Rijk, gemeente, provincie, politie), interesse (elektronisch veilen, juridisch, ICT) of regionale samenwerking. Binnen deze groepen, die in meer of mindere mate actief zijn, wordt ook nog wel eens de agendafunctie gebruikt. Functionaliteiten als chat, enquête, poll of blog worden niet gebruikt.

In de afgelopen jaren heeft PIANOo-desk zich ontwikkeld tot hét platform op aanbestedingsgebied. Het heeft er mede voor gezorgd dat ambtenaren in heel Nederland met elkaar, onafhankelijk van plaats en tijd, in contact komen en kennis uitwisselen. En die kennis is hard nodig om miljarden euro's belastinggeld op een verantwoorde manier uit te kunnen geven.



Groot-Brittannië: een top 5 van prioriteiten

mySociety is initiatiefnemer van verschillende internetsites die als doel hebben de band van burgers met overheid en politiek te versterken, bijv. www.fixmystreet.org en www.theyworkforyou.co.uk. Zie ook www.mysociety.com

Tom Steinberg is de oprichter van de Britse organisatie mySociety. Deze club vrijwilligers heeft in Groot-Brittannië heel wat online initiatieven op poten gezet om dienstverlening van de overheid toegankelijker te maken (bijvoorbeeld Fixmystreet.com) en democratische processen inzichtelijker (bijvoorbeeld Theyworkforyou.co.uk). Daarnaast adviseert Steinberg de Britse overheid over de inzet van sociale media en internet. Enige tijd geleden schreef hij een blog over wat de vijf prioriteiten moeten zijn van een overheid 2.0. Die gelden natuurlijk ook voor Nederland, vandaar dat ik ze hier herhaal en vertaal.

De vijf prioriteiten zijn flink ambitieus. In willekeurige volgorde:

Investeer in ambtenaren 2.0

De veranderingen op internet gaan razendsnel en de verwachtingen die burgers stellen aan hun overheid veranderen even snel mee. Zonder voldoende goede ambtenaren met de vinger aan de digitale pols gaat het niet lukken om die veranderingen bij te houden en zal de kloof tussen burger en overheid blijven groeien. Dus investeer in ambtenaren 2.0, door ambtenaren op te leiden, maar ook door een nieuwe generatie ambtenaren 2.0 aan te nemen, voordat de achterstand te groot is geworden.

Maak je informatie openbaar

Zet alle data en informatie op internet op basis van open standaarden (behalve privacy-gevoelige informatie natuurlijk). Begin met kaartmateriaal en geografische data, maar ook niet-privacygevoelige informatie van openbare diensten en uitvoeringsinstanties. Ga ervan uit dat je daarmee innovatie ondersteunt: als iemand vraagt om het vrijgeven van complexe databronnen, dan heeft hij waarschijnlijk een innovatief concept in zijn hoofd.

Maak interne systemen toegankelijk

Tenzij het schade of hinder veroorzaakt, moeten externe partijen toegang kunnen krijgen tot interne systemen, zoals patiëntgegevens (met toestemming van de patiënt natuurlijk), de klachtendatabank van gemeenten, voortgangssystemen van burgervragen en subsidieaanvragen, gebruikscijfers van voorzieningen. Op die manier komen haperingen of problemen bij overheidsorganisaties snel aan het licht en kunnen ze ook snel aangepakt worden. Weigering van toegang moet worden bestraft.

Bouw een nationaal participatieplatform

Om burgers te betrekken bij beleidsontwikkeling moeten beleidsvragen via internet bespreekbaar worden gemaakt vóórdat de oplossingsrichting is vastgelegd. Daarvoor moet een online participatieplatform worden ingericht waar burgers een bijdrage kunnen leveren en waar ze ook horen op welke wijze hun reacties hebben bijgedragen aan het uiteindelijke beleid. Zodra hiermee ervaring is opgedaan, kan deze vorm van participatie wettelijk worden vastgelegd net als verkiezingen en referenda.

Maak bij voorzieningen een digitale wachtkamer

Zorg bij online voorzieningen en formulieren voor een mogelijkheid voor burgers om contact met elkaar te hebben. Ze kunnen elkaar dan helpen en tips uitwisselen, eventueel ook commentaar geven en tot

Handreiking Open OverheidsData



Het ministerie van BZK is begin 2009 begonnen met een eerste onderzoek naar kansen en belemmeringen van Open Overheid en open data. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Ton Zijlstra en James Burke. Zie www.vrijedata.nl

verbeteringen komen. Op die manier kunnen gebruikers van overheidsdiensten sneller (en zonder een beroep te doen op een drukbezette balie) een antwoord krijgen. Daar komt bij dat wanneer overheidsorganisaties meekijken (en meedoen!) in de discussieruimte er snel een beeld ontstaat hoe de dienstverlening nog verder kan worden verbeterd.

Conclusie: Groot-Brittannië brengt nieuwe voorbeelden en ideeën voort

Als ik kijk naar waar we in Nederland mee bezig zijn dan zie ik veel (hoewel nog prille) activiteit op de tweede en vierde aanbeveling. Het ministerie van BZK en Ambtenaar 2.0 zijn actief om meer informatie beschikbaar te krijgen op internet en vanuit Justitie wordt getrokken aan internetconsultaties.

Ik denk dat de derde aanbeveling het meest ambitieus is en het meest ingrijpend om in te voeren. De digitale wachtkamer is echter een voorziening waarmee we zo kunnen beginnen. Zie daarvoor de actiepunten in Hoofdstuk 8.

Maar elke verbetering moet beginnen bij aanbeveling 1. Het zijn de ambtenaren die het moeten doen, dus: investeer in ambtenaren 2.0!



Internetconsultatie.nl is een initiatief van het ministerie van Justitie om wetgeving voor te leggen aan het publiek alvorens deze naar de Tweede Kamer te verzenden. Zie www.internetconsultatie.nl



Monique Roosen (provincie Noord-Brabant) wijst haar volgers op een interessante column (zie de link) van Matt Poelmans, directeur van Burgerlink.

Voorbeeld: Verbeterdebuurt.nl, participatieplatform voor de publieke ruimte

Met Verbeterdebuurt.nl kunnen buurtbewoners zelf actie ondernemen om de buurt te verbeteren: de site biedt een platform aan bewoners om problemen en ideeën over de openbare ruimte aan te kaarten bij hun gemeente. Verbeterdebuurt is de Nederlandse versie van het Britse Fixmystreet.org: crowdsourcing in de publieke ruimte.

Verbeterdebuurt.nl maakt gebruik van Google Maps. Door het invullen van de postcode kan een burger gemakkelijk de eigen buurt vinden en vervolgens een idee of probleem op de kaart zetten. Vervolgens gaat er een bericht naar de gemeente, die aan de slag kan om het probleem te verhelpen.

Problemen melden, maar ook nieuwe ideeën ontwikkelen

De internetsite is gelanceerd om bewoners en gemeenten dichter bij elkaar te laten komen. Voor bewoners wordt het zo gemakkelijker om meldingen over de openbare ruimte te doen ("problemen") en om ideeën aan te dragen. Problemen worden doorgestuurd naar de gemeente en daardoor krijgen gemeenten inzicht in wat relevante problemen in de buurt zijn. De ideeën worden pas doorgestuurd bij voldoende steun en hebben daardoor een petitie-element in zich. Bewoners kunnen namelijk stemmen en reageren op elk probleem of idee. Zo komt er discussie op gang over de publieke ruimte.

Verbeterdebuurt.nl kan op dit moment nog niet garanderen dat alle Nederlandse gemeenten daadwerkelijk met de meldingen aan de slag gaan, wel dat ze hun weg naar de gemeente zullen vinden. Daarna is het aan de gemeente om te bepalen of ze ermee aan de slag gaan.

Kortom, het is een mooi initiatief, test het zelf maar eens. Licht er ergens vuilnis of liggen er stoeptegels los, maak een melding! Verbeterdebuurt.nl biedt een mogelijkheid voor burgers en ambtenaren om gezamenlijk de openbare ruimte te beheren en ontwikkelen.



Het rapport 'Social Software and National Security: An Initial Net Assessment' is te vinden op <http://twurl.nl/g873yd>

De Verenigde Staten: advies voor het ministerie van Defensie

Mark Drapeau is onderzoeker bij de universiteit van het Amerikaanse ministerie van Defensie (*Department of Defense*, DoD) en blogt regelmatig over web 2.0 en de overheid. Samen met collega Linton Wells II heeft hij het rapport 'Social Software and National Security: An Initial Net Assessment' geschreven. Het rapport gaat eerst in op de theorie en vervolgens op de praktijk (en belemmeringen) van 2.0 bij overheidsorganisaties. Er worden veel voorbeelden aangedragen van overheid 2.0, maar ook van de inzet van sociale media in conflictgebieden (bijvoorbeeld Georgië, Mumbai, Moldavië). Het rapport eindigt met tien aanbevelingen en zes randvoorwaarden.

Belemmeringen bij overheidsorganisaties

Drapeau begint met het schetsen van een model van interactie en uitwisseling binnen en tussen overheidsorganisaties: *inward*, *outward*, *Inbound* en *outbound sharing*. Daar kom ik in Hoofdstuk 5 op terug. Daarnaast schetst hij enkele belemmeringen voor deze manieren van samenwerking en kennisdeling bij de overheid. Hij noemt er zeven:

- Uitwisseling over de grenzen van overheidsorganisatie heen verloopt moeizaam, medewerkers zijn intern gericht;
- Bureaucratische regels over toegang tot internet en specifieke sites verschillen per organisatie of zelfs organisatieonderdeel;
- Behalve nieuwe mogelijkheden zorgt web 2.0 ook voor nieuwe risico's, maar beveiliging moet ook weer niet leiden tot passiviteit;
- Verouderde technische infrastructuur bij verschillende overheidsorganisaties (of delen daarvan), zowel in hardware en software als in netwerken;
- Demografische omstandigheden: veel ouderen, weinig flexibiliteit en nauwelijks aanwas van *digital natives*;
- Politieke en organisatorische veranderingen zorgen voor een gebrek aan stabiliteit en ondersteuning voor creatieve processen;
- Dat wordt nog versterkt door de beperkte budgetten en de jaarplancycclus die planning op de lange termijn moeilijk maakt.

Deze belemmeringen verminderen niet alleen de slagkracht van een organisatie, maar kunnen een cruciale achterstand opleveren waardoor organisatie-doelen niet bereikt worden.

Aanbevelingen voor de inzet van 2.0-mogelijkheden

Het rapport eindigt met de oproep dat het DoD het belang van web 2.0 moet onderkennen en er een strategie voor moet ontwikkelen: aan welke voorwaarden moet voldaan worden en hoe kan het ministerie inspelen op de verbrede interactiemogelijkheden en verhoogde snelheid van ontwikkelingen? Om te helpen zo'n strategie op te stellen geeft Drapeau een aantal concrete aanbevelingen mee:

- Loop voorop waar het gaat om de inzet van web 2.0, en wel ministeriebreed en van top tot basis;
- Onderzoek wat de balans moet zijn tussen beveiliging enerzijds en kennisdeling en samenwerking over organisatiegrenzen heen anderzijds;
- Zorg ervoor dat er ruimte is voor experimenteren met 2.0-mogelijkheden. Dan zal blijken wat werkt en wie er gevoel voor heeft;

Woordenboek: Digital natives zijn mensen die na 1985 zijn geboren. Deze generatie is opgegroeid met computers en internet en beschouwt de digitale wereld als een gegeven.

Woordenboek: Een zzp'er is een zelfstandige zonder personeel, ook wel freelancer genoemd. Veel zzp'ers vergroten hun slagkracht door gebruikmaking van 2.0-middelen.

- Leg verbinding met de creatieve sector, internetbedrijfjes en innovatieve zzp'ers om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen;
- Bereid je erop voor dat af en toe processen aangepast of regels omzeild moeten worden om iets van de grond te krijgen;
- Persoonlijk gebruik van 2.0-middelen door medewerkers heeft ook voordelen voor de organisatie. Maak het dus mogelijk;
- Maak gebruik van het enorme potentieel aan kennis, ideeën en inzet van de hele organisatie en het ecosysteem eromheen;
- Op internet zijn doorlopend gesprekken en communities bezig dus maak gebruik van de informatie en meningen die daar worden gedeeld;
- Informatie delen en online contacten zijn een duurzame investering in relaties met mensen. Probeer dat ook inzichtelijk te maken;
- Schuif medewerkers, producten of organisatieonderdelen naar voren als herkenbaar, interactief merk op internet.

Uiteindelijk moet dat leiden tot een nieuwe werkwijze van het ministerie van Defensie. Daarvoor moet echter aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- Er moet nieuw beleid worden afgesproken over hoe het ministerie omgaat met web 2.0 (*inward, outward, Inbound en outbound sharing*);
- Investeer in opleiding en zorg voor de juiste *incentives* om medewerkers te stimuleren om 2.0-middelen en -werkwijzen te gebruiken;
- Er moet onderzocht worden welke middelen in welke processen het beste ingezet kunnen worden en hoe het effect ervan nog vergroot kan worden;
- Schrijf een visie op de integratie van 2.0-middelen in bestaande processen;
- Het beveiligingsbeleid moet uit meerdere beveiligingsniveaus gaan bestaan, zodat bij gebruikers duidelijkheid bestaat over eventuele risico's;
- Ontwikkel een nieuwe strategie voor de rol van participatie en het betrekken van burgers bij het werk van het ministerie.

Conclusie: overheidsorganisaties lopen overal tegen dezelfde vragen aan

Tot zover de resultaten van het onderzoek van Mark Drapeau. Een groot aantal opsommingen, maar met waardevolle informatie en inzichten. Ik heb de punten ingekort en veralgemeniseerd, zodat ze ook in Nederland en voor andere overheidsorganisaties bruikbaar zijn. In het rapport zelf kun je de meer specifieke interpretatie voor het Amerikaanse ministerie van Defensie lezen. Op een aantal punten verschilt het DoD natuurlijk van andere overheidsorganisaties, maar de overeenkomsten en herkenningspunten zijn veel groter. En vergeet niet: dit is de organisatie waar ooit het internet is uitgevonden!

Samenvatting

Nu web 2.0 een gevestigde term is, wordt ook overheid 2.0 serieus onder de loep genomen. Er wordt onderzoek naar gedaan, er worden conferenties georganiseerd en initiatieven genomen. Met name de Verenigde Staten bieden een inspirerend voorbeeld. Een opener en participatievere overheid spreekt velen aan en dat leidt wereldwijd tot

vernieuwende ideeën en activiteiten. Het zal de komende jaren interessant zijn om te zien hoe al deze vernieuwingen zich gaan ontwikkelen en wat voor veranderingen ze gaan brengen in de manier waarop overheden werken en samenwerken.

Ook in Nederland zijn al veel voorbeelden op te noemen, van organisaties met vooruitstrevende plannen en activiteiten (zie de voorbeelden die in dit boekje zijn opgenomen) tot individuele ambtenaren die nieuwe initiatieven ontplooiën en met behulp van de nieuwe hulpmiddelen hun werk op een andere manier invullen. Op die ambtenaren 2.0 komen we in deel III terug, nu gaan we eerst kijken hoe overheidsorganisaties kunnen werken aan hun strategie 2.0.

Voorbeelden van ambtenaren die bezig zijn met een 2.0-manier van werken, zijn te vinden op het netwerk [Ambtenaar 2.0](http://Ambtenaar20.nl). Zie lidvandeweek.ambtenaar20.nl



@cheeky_geeky is de Twitter-naam van Mark Drapeau.

Wat betekent web 2.0 voor de huisvesting?

Het woord huis-vesting heeft iets tegenstrijdigs: overheidsgebouwen hebben inderdaad meestal iets van een vesting, maar ze zijn verre van huiselijk. Deze kenmerken sluiten slecht aan op de kenmerken die werken 2.0 met zich meebrengt: de openheid, het werken in netwerken en uitgaan van de medewerker. Waar kom je uit als je die kenmerken toepast op onze werkomgeving? Laat ik hieronder wat ideeën uiteenzetten.

De werkplek verandert

De computernetwerken van organisaties zijn over het algemeen opgezet als een fort. Intern heel veilig, maar contact met buiten wordt gezien als een risico. Ofwel, “*Jericho styled security*”. Deze muren van Jericho zijn niet alleen opgetrokken in de digitale wereld, ook overheidsgebouwen kun je zo karakteriseren. Alle beveiligingsmaatregelen maken het niet echt gemakkelijk om mensen uit te nodigen of bij collega’s van andere overheidsorganisaties binnen te lopen.

De maatschappelijke trends wijzen een andere kant op. Door internet en web 2.0 vervagen grenzen tussen en binnen organisaties, stellen overheden zich opener op naar de samenleving en werken medewerkers meer buiten het kantoor. De overheid manifesteert zich vaker als facilitator van maatschappelijke processen en ondersteuner van initiatieven uit de samenleving. Wat voor huisvesting en werkomgeving vragen deze ontwikkelingen? En welke ondersteuning en voorzieningen vragen deze ambtenaren?

Thuiswerken kan al sinds jaar en dag, al wordt het zelden gestimuleerd. De meeste ambtenaren (behalve controleurs en dergelijke) zitten nog steeds van negen tot vijf in een kantoorgebouw, in een gang met collega’s van dezelfde afdeling en vaak ook nog op een kamer met een vaste collega. Dat zijn ze nu eenmaal zo gewend. Er zijn echter ook structurele redenen waarom zo ambtenaren vast zitten aan die ene locatie:

- **Efficiënt samenwerken:** met twee of meer mensen in eenzelfde ruimte is voor de meeste activiteiten een efficiënte manier van samenwerken. De nadelen daarvan (de afhankelijkheid van een plaats en een tijdstip, het daardoor buitensluiten van mensen, de beperking van de mogelijkheid van anderen om deel te nemen) wegen vaak niet op tegen de voordelen. Maar daar is wel een verschuiving gaande. Steeds meer taken kunnen efficiënter zonder samen te komen: samenwerken aan een document in een wiki, contact houden met een verspreid netwerk via Twitter, een brede groep op de hoogte brengen en hun reacties peilen via een blog, et cetera. Waarom zou je 100% van je tijd op kantoor moeten zijn, als dit niet meer in 100% van de gevallen het meest efficiënt is? Zeker niet als je de overstap wil maken naar een interactieve en transparante werkwijze;
- **Zichtbaar aan het werk:** belangrijk is ook dat je zichtbaar aan het werk bent: dat je collega’s zien dat je hard werkt, maar vooral dat je baas kan zien dat je je uren maakt. Vaak een behoefte van de baas, maar ook van medewerkers zelf. Zichtbaar aanwezig zijn en achter een computer zitten is geen garantie van werk (laat staan goed werk) natuurlijk. Als manager 2.0 stuur je op resultaat. Maar er zijn ook andere manieren om te voorzien in de behoefte om zichtbaar aan het werk te zijn. Daarbij denk ik niet zozeer aan webcams, maar wel aan Twitter (om regelmatig te melden waar je mee bezig bent), aan MSN Messenger (zodat anderen weten wanneer je beschikbaar bent), een kort blogje (om te vermelden welke stappen je hebt gezet) of je bijdragen in een wiki. Open werken vervult ook de behoefte van managers om te weten waar hun medewerkers mee bezig zijn;
- **Gezelligheid en groepsvorming:** niet te onderschatten is de noodzaak om elkaar ook daadwerkelijk te zien en te spreken. Er gaat niets boven samen op een terras zitten of een bakkie doen. Daar is bij Ambtenaar 2.0 bijvoorbeeld de Open Koffie voor, of onze borrel 2.0. Dat wil niet zeggen dat online contact niet gezellig kan zijn: je spreekt daar met dezelfde mensen met dezelfde humor. Maar het is niet hetzelfde als fysieke aanwezigheid natuurlijk. Hoe goed je contact en samenwerking via internet ook is, je moet altijd zorgen voor regelmatige *face time*, zoals dat heet. Voor de gezelligheid, voor de moeilijker en persoonlijker zaken en voor de groepsvorming. Alleen is die groep niet per se gelijk aan de afdeling met wie je nu je gang deelt.

Je werkplek is mobiel

Je kunt je dus sterk afvragen of het nodig is om 40 uur per week in hetzelfde gebouw aanwezig te zijn. Er zijn voldoende alternatieven om voor een groot deel van je tijd niet afhankelijk te zijn van die ene locatie. Dat geeft ruimte om je werk anders te organiseren. Door thuis te werken kun je misschien rustiger werken en de verdeling tussen werk en vrije tijd gemakkelijker verschuiven: door als avondmens 's avonds dingen te doen en 's ochtends rustig wakker te worden, of door doordeweeks de boodschappen te doen in plaats van op zaterdagmiddag. Maar behalve thuiswerken kun je ook op andere plekken werken. Je werkplek is mobiel. Waar kies jij om te werken?

Met een laptop en mobiele internetverbinding kun je overal neerstrijken en toch in contact blijven en samenwerken met je netwerk en collega's. We hebben geconstateerd dat je voor een groot deel van je tijd de vrijheid hebt om zelf je werkplek te bepalen. Hoe kun je die vrijheid inzetten om beter en efficiënter je werk te doen? Een aantal mogelijke locaties:

- **Onderweg:** in de trein, op een station, in een wegrestaurant, etc., wanneer je onderweg bent naar kantoor of naar een afspraak;
- **Bij andere collega's:** ga eens bij collega's van een ander organisatieonderdeel op de gang zitten, of bij een andere gemeente, provincie of ministerie, als je daar toch al afspraken hebt. Je hoort nieuwe dingen en ontmoet nieuwe mensen;
- **Dicht bij huis:** als je specifieke voorzieningen nodig hebt maar ver van je vaste kantoor woont, waarom ga je dan niet naar een overheidsdienst dichtbij: een gemeente of een lokaal kantoor;
- **Centraal gelegen:** voor een afspraak met mensen uit verschillende delen van het land kun je een centrale plek kiezen en daar je locatie van die dag van maken. Dat kan zijn bij een ander overheidsgebouw, maar er zijn ook steeds meer co-werkplekken, zoals Seats2Meet in Utrecht;
- **Aansprekend:** gewoon een leuke plek kiezen om te zitten, waar je met plezier werkt. Bijvoorbeeld op een terras of in een café met wifi. Het is ook een veel leukere plek om mensen te ontmoeten en je hoeft niemand aan te melden bij de beveiliging.

Mobiel werken maakt het mogelijk om nieuwe contacten aan te gaan, efficiënter met je tijd om te gaan en plezieriger te werken. En in principe kun je daar nu al mee beginnen. Maar het is nog handiger als een aantal voorzieningen dan geregeld is:

- **Op maat:** ofwel de technische voorzieningen die je nodig hebt. Medewerkers moeten binnen een bepaald budget kunnen kiezen wat ze nodig hebben om het beste hun werk te kunnen doen. Willen ze investeren in een laptop, een mobiele telefoon, een betere thuiswerkplek?
- **Mobiele werkplek:** om mobiel te kunnen werken heb je een goede en lichte laptop nodig die altijd toegang heeft tot internet (*always connected*);
- **Online voorzieningen:** mogelijkheden voor contact en samenwerking zijn op internet al veelvuldig aanwezig, maar er zijn ook betrouwbare en gebruiksvriendelijke voorzieningen nodig vanuit de werkgever/overheid zelf: toegang tot netwerk en e-mail, maar ook MSN Messenger en laagdrempelige videomogelijkheden, en eigen sociale netwerksites en wiki's;
- **GPS-techniek (+ augmented reality):** waar is je collega, waar moet je heen, welke voorzieningen zijn dichtbij?
- **Arbo-eisen:** thuis en in overheidsgebouwen moet worden gezorgd voor instelbare stoelen en bureaus natuurlijk, maar ook voor losse toetsenborden, muizen en grote hoge beeldschermen om gemakkelijk de laptop op aan te sluiten;
- **Kosten onderweg:** denk bijvoorbeeld aan een trein-/buskaart, maar ook aan kosten voor koffie/thee en eventueel printjes. Kunnen er afspraken gemaakt worden met grote aanbieders, bijvoorbeeld LaPlace of Regardz? Wat zouden de kosten van een dag werken in La Place zijn in vergelijking met de kosten van werkplekken en gebouw?

Deze voorzieningen zijn over het algemeen nog niet geregeld. Dat hoeft geen belemmering te zijn om wel nu al zo te gaan werken. Ik gebruik zelf mijn persoonlijke laptop (een *netbook*), spreek af en toe in een

café af en betaal dan mijn eigen koffie. Maar om dit als werkwijze in te voeren als organisatie, moeten bovenstaande zaken wel geregeld worden. Dan investeer je in een open, flexibele, interactieve organisatie en bespaar je op huisvestingskosten.

Een ministerstoren, ambtenarenclubs, agora-gebouwen en een satellietennetwerk

Tot zover een perspectief op de manier waarop je als ambtenaar 2.0 kan gaan werken. Uitgangspunt daarbij is dat we minder gebonden zullen zijn aan één gebouw en daardoor de vrijheid kunnen nemen om zelf te kiezen waar we werken. Mits daar goede voorzieningen voor worden georganiseerd.

Een visie op huisvesting is niet alleen gebaseerd op de werkwijze van ambtenaren, maar ook op de rol die de overheid vervult in de samenleving. Die rol bepaalt onze verschijningsvorm als organisatie:

- een open overheid, ook wat betreft gebouwen transparant en toegankelijk;
- een interactieve en responsieve overheid, die onderdeel is van de samenleving;
- de overheid als platform, dus als ondersteuner en facilitator van maatschappelijke processen.

Als ik bovenstaande ideeën afweeg, ontstaan enkele beelden. Ik heb ze een prikkelende naam meegegeven:

- **Satellietennetwerk:** Nederland staat vol met overheidsgebouwen: van gemeenten en provincies, maar ook van de uitvoerende diensten en inspecties van ministeries. Elk van deze gebouwen biedt een werkplek, vergadermogelijkheden en voorzieningen, maar niet voor mij. Waarom gebruiken we dit enorme potentieel niet efficiënter? Een dicht netwerk van toegankelijke gebouwen verspreid over Nederland zou mij de mogelijkheid bieden om te werken waar ik ben, afspraken te maken waar het handig is en bijeenkomsten te organiseren (bijvoorbeeld een Open Koffie) waar de meeste mensen zijn. Gewoon een werkplek waar ik met mijn laptop plaats kan nemen, een gelegenheid om even snel af te spreken en grotere ruimten met voldoende voorzieningen om gemakkelijk groepen mensen bij elkaar te brengen. Van groot tot klein. De kosten kunnen onderling tussen de organisaties worden verrekend;
- **Agora-gebouwen:** Zo'n werkwijze vraagt om gebouwen die gedeeltelijk openbaar zijn. Geen "muur van Jericho" eromheen, met bewaking bij de ingang, maar gebouwen die half open, half gesloten zijn, met de bewaking ertussenin. Het openbare gedeelte is een agora met diverse voorzieningen, mogelijkheden om te werken en om te ontmoeten, een plaats waar ambtenaren en burgers kunnen afspreken zonder al te hoge drempels. In het besloten gedeelte kan dan meer gefocust worden op beveiliging. Eventueel kunnen de openbare ruimtes en voorzieningen ook beschikbaar worden gesteld aan lokale verenigingen en initiatieven. Denk ook aan hoe de grote stations zich de laatste jaren hebben ontwikkeld met winkels en horeca. Overweeg samenwerking met bedrijven als de Coffee Company om de aantrekkelijkheid van de gebouwen te vergroten;
- **Ambtenarenclubs:** Als je rustig wil werken ga je thuis zitten en als je met mensen wil afspreken kies je een handige locatie. Maar je wil ook nog af en toe je collega's tegenkomen. Gewoon toevallig. Om bij te praten, nieuwe dingen te horen, de vinger aan de pols te houden in de groep. Met "ambtenarenclub" bedoel ik niet dat er besloten achterkamertjes gecreëerd moeten worden, maar wel dat locaties waar ambtenaren werken meer mogelijkheden moeten bieden voor sociale interactie. De functie van het kantoor moet verschuiven van werkplaats naar ontmoetingsplaats. Behalve werkplekken en vergaderzalen (die deels in het "agora"-gedeelte te vinden zullen zijn) zijn er plekken nodig waar toevallige ontmoetingen en uitwisseling plaats kan vinden. De koffieautomaat alleen is niet meer voldoende, ook een biljart- of tafeltennistafel, een uitzichtpunt en tentoonstellingsruimten kunnen daar toe dienen;
- **Ministerstoren:** Door verschuivingen in werkplek en werktijd kunnen we met aanzienlijk minder werkplekken toe in de toekomst, met name bij de ministeries. De vraag is zelfs of bij een dergelijke taakverdeling een gebouwindeling naar ministerie logisch is. Op dit moment worden al gebouwen gebundeld, evenals voorzieningen en bedrijfsvoeringsfuncties (net als bij veel gemeenten). Met een lokaal netwerk

aan overheidsgebouwen, met ambtenaren die hun werkplek van die dag kiezen op basis van het werk van die dag, en met gebouwen die ook een maatschappelijke en een meer sociale functie vervullen, zijn grote gebouwen per ministerie ook minder nodig. Dat biedt ook de mogelijkheid voor ministers om als team dichter bij elkaar te zitten. De ambtelijke ondersteuning is immers beschikbaar en bereikbaar via diverse multimediale voorzieningen.

Tot zover mijn schets van hoe de huisvesting en werkomgeving van ambtenaren 2.0 eruit ziet als ik de beschreven ontwikkelingen doortrek naar de toekomst. Met de beelden hierboven kunnen we nu al aan de slag. Zo is het project Ambtenaar voor de Toekomst al bezig met het maken van een kaart van alle (rijks) overheidsgebouwen in Nederland en met het creëren van “hubs”, waar mensen kunnen samenwerken rond maatschappelijke thema's. Maar als ambtenaar kun je ook zelf alvast op die manier gaan werken. De middelen en mogelijkheden zijn er, nu de mentaliteit nog.



Deel II. Bouwen aan organisatie 2.0

Direct de actiepunten voor een overheidsorganisatie 2.0 lezen?
Ga dan naar pagina 68.

Gesprekken. Tussen mensen. Online

In 1999 werd het 'Cluetrain Manifesto' geschreven door onder andere David Weinberger, ook de schrijver van 'Everything is miscellaneous'. In 95 stellingen zetten zij uiteen wat de impact van internet zal zijn op de economie (de samenleving) en op organisaties. De eerste stelling luidt: "Markets are conversations." Conversaties, interacties, gesprekken, dat is waar het om draait.

Clay Shirky onderschrijft dat uitgangspunt in zijn boek 'Here comes everybody' (zie Hoofdstuk 3). Mensen zijn sociale wezens en communicatie is een belangrijk aspect van hoe we die sociale interactie invullen. Gesprekken leiden tot de uitwisseling van kennis en ideeën en tot samenwerking om gezamenlijk iets te bereiken. En internet maakt deze gesprekken gemakkelijker dan ooit.

Internet is een platform voor gesprekken

Internet kan worden gezien als een enorme verzameling van gesprekken. In heel abstracte vorm is eigenlijk elke link op een internetpagina een interactie met een andere internetpagina. Google telt al die verbindingen, zodat ze hun zoekresultaten kunnen verbeteren. Elke link is immers door iemand aangebracht en vertelt iets over de pagina daarachter.

Maar internet is ook letterlijk een platform voor gesprekken. E-mailconversaties zijn natuurlijk een duidelijk voorbeeld, maar ook discussies op forums, in weblogs (en eventuele reacties daarop), op Twitter, alle gesprekken die worden gevoerd en verbindingen die worden gelegd op netwerksites als Hyves en LinkedIn, filmpjes op YouTube, wiki's, etc. Internet is één grote conversatie.

Deze gesprekken gaan over alle onderwerpen waar mensen interesse in hebben. Over de meerwaarde van sommige van die gesprekken kun je een mening hebben, maar blijkbaar was die meerwaarde er op dat moment voor die personen. Of je zelf wil deelnemen aan zo'n discussie, is je eigen keuze. Maar dat die gesprekken plaatsvinden is een gegeven.

Gesprekken zijn de basis voor kennisuitwisseling, samenwerking en processen

Gesprekken op internet kunnen allerlei vormen hebben: gesprekken zoals bij de koffieautomaat, maar ook vergaderingen. Gesprekken om gezamenlijk iets te organiseren noemen we samenwerking. Heeft de samenwerking een duidelijke richting, dan heet het een proces. Groepen mensen (bijvoorbeeld organisaties) stemmen hun werkzaamheden af door middel van gesprekken, en wel in drie vormen:

- **kennisuitwisseling:** zelfs vrijblijvende gesprekken zijn een vorm van kennisuitwisseling. Elke interactie bevat informatie en kennis. Niet alleen de inhoud van het gesprek, maar ook tijd en plaats, de vorm, wie de gesprekspartners waren, etc. Uit gesprekken kun je iets leren over meningen, over omstandigheden, over betrokkenen en netwerken. Alles begint met een gesprek;
- **samenwerking:** als uit gesprekken en de uitwisseling van kennis en

De tien punten van de BurgerServiceCode

1. Keuzevrijheid contactkanaal
 2. Vindbare overheidsproducten
 3. Begrijpelijke voorzieningen
 4. Persoonlijke informatieservice
 5. Gemakkelijke dienstverlening
 6. Transparante werkwijzen
 7. Digitale betrouwbaarheid
 8. Ontvankelijk bestuur
 9. Verantwoordelijk beheer
 10. Actieve betrokkenheid
- Meer informatie op www.burgerlink.nl

ideeën blijkt dat er een aanleiding is om gezamenlijk iets te organiseren, dan worden activiteiten afgestemd om te komen tot samenwerking. Om een doel te bereiken worden de juiste personen betrokken en afspraken gemaakt over taakverdeling;

- **processen:** veel samenwerking is vastgelegd in processen, waarbij min of meer is bepaald welke stappen genomen moeten worden, hoe die genomen moeten worden en met wie. Deze processen zijn gericht op een specifiek einddoel of concreet product. Maar ook deze samenwerking bestaat uit (deels van tevoren afgesproken) interacties, transacties en gesprekken.

Gesprekken, tussen mensen, dat is waar de samenleving en organisaties uit zijn opgebouwd.

Waarom ga ik hier zo uitgebreid op in? Een semantische discussie, kun je zeggen. Maar we moeten terug naar de basis van menselijke omgang om de maatschappelijke en organisatorische veranderingen die plaatsvinden door internet goed te begrijpen. Internet verandert de aard van gesprekken op een fundamentele manier. En als we daar als overheid bij aan willen sluiten, dan moeten we beginnen bij het begin.

De relatie tussen overheid en samenleving op internet

Een betere en efficiëntere overheid moet zich richten op het verbeteren van gesprekken en het efficiënter maken van samenwerking en daar de juiste mensen en de juiste instrumenten voor zoeken. Meer en meer zal dat gebeuren via internet: online gesprekken, online samenwerking en online processen, over grenzen van organisaties heen.

Hoewel grenzen op internet lastig te trekken zijn en steeds transparanter worden, helpt het de discussie als er af en toe duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen overheid en samenleving. John Geraci, werkzaam bij de Amerikaanse uitgeverij O'Reilly, benoemt op die manier vier gebieden waar interactie plaatsvindt. In zijn woorden:

- *Government to Citizen (G2C):* overheidsinformatie toegankelijk maken voor de samenleving;
- *Citizen to Government (C2G):* mogelijkheden aanbieden voor burgers om “terug te praten”;
- *Citizen to Citizen (C2C):* platformen voor burgers om onderling informatie uit te wisselen en samen te werken;
- *Government to Government (G2G):* gegevens en informatie uitwisselen tussen overheidsorganisaties.

Een heldere indeling natuurlijk, maar toch wat te beperkt om onze aanpak als overheid in deze nieuwe omstandigheden goed te richten. Mark Drapeau, onderzoeker bij de universiteit van het Amerikaanse ministerie van Defensie (DoD), beschrijft ook een model en onderscheidt daarbij de richting van de interactie vanuit en binnen de overheid (zie ook Hoofdstuk 4):

- *Inward sharing:* het delen van informatie binnen het ministerie, zowel operationele kennis en informatie als bedrijfsvoering en samenwerking;
- *Outward sharing:* het delen van informatie met andere organisaties en personen (het ecosysteem van een organisatie), bijvoorbeeld an-

Het artikel van John Geraci is te lezen op
<http://twurl.nl/m561gt>

dere overheidsorganen en -lagen, politie, relevante bedrijven en maatschappelijke organisaties of invloedrijke personen;

- *Inbound sharing*: het verzamelen van inbreng van burgers, bijvoorbeeld het peilen van actuele meningen over onderwerpen, stemmen houden of crowdsourcing inzetten (kennis of ideeën van burgers gebruiken);
- *Outbound sharing*: het communiceren met burgers en ze van informatie voorzien, bijvoorbeeld het inzetten van multimedia om kennis en informatie te delen of data online zetten om andere partijen vooruit te helpen.

De blik van Drapeau is meer dan die van Geraci vanuit een overheidsinstantie, maar ook in deze indeling mis ik iets. Overheidsinstanties lijken van buiten soms op burchten. Voor burgers lijken ze gesloten organisaties. In geval van een ministerie van Defensie is dat misschien nog wel logisch, maar voor gemeenten, provincies, waterschappen en de meeste andere ministeries is dat minder van toepassing. Die organisaties zouden veel opener kunnen werken.

“Transparency is the new objectivity”

David Weinberger illustreert het verschil tussen het papieren en het *hyperlinked* tijdperk aan de hand van een vraag aan een journalist. Weinberger vroeg hem welke kandidaat hij steunde voor de presidentsverkiezingen. Zijn antwoord kwam neer op: “Als ik je dat vertel, hoe kun je dan vertrouwen wat ik schrijf?”, waarop Weinberger de tegenvraag stelde: “Als je dat niet vertelt, hoe kan ik dan vertrouwen wat je schrijft?”. De transparantie om te vermelden vanuit welk standpunt je schrijft geeft de lezer de mogelijkheid om te compenseren voor de vooringenomenheid van een schrijver of journalist. Ofwel: transparantie is de nieuwe objectiviteit.

Tegenstelling tussen overheid en samenleving?

Vanuit de samenleving wordt vaak naar de overheid gekeken als één blok. In werkelijkheid bestaat de overheid natuurlijk uit een veelheid aan organisaties. En belangrijker nog: die organisaties bestaan weer gewoon uit mensen. Contact met “de overheid” betekent uiteindelijk dat je contact hebt met één of meerdere ambtenaren. Gewone mensen met wie je een gesprek kunt voeren.

Geraci en Drapeau schetsen twee blokken, “overheid” en “samenleving”, en trekken pijlen met informatiestromen daartussen. Waarom toch steeds de nadruk op die scheiding? Daar zijn natuurlijk redenen voor. De hiërarchische en intern gerichte cultuur en de focus van overheidsorganisaties op hun politieke ambtsdragers is daar deels debet aan. En minstens zo belangrijk is dat onze gebouwen en ICT-inrichting samenwerking buiten de eigen organisatie belemmeren. Ambtenaren zitten als het ware opgesloten.

Gebouwen kun je verlaten, om de samenleving in te gaan en met iemand af te spreken. Je kunt mensen uitnodigen om in een overheidsgebouw op bezoek te komen. Je moet er wat moeite voor doen, maar het kan allemaal wel. Dat kan met de ICT-omgeving van een organisatie meestal niet, althans tot voor kort. Internet biedt nu de mogelijkheid om via digitale middelen in gesprek te komen met mensen van buiten je organisatie. Een nieuw speelveld ligt open.

Drie online werelden voor gesprekken en samenwerking

Contacten tussen samenleving en overheid, tussen burgers en ambtenaren, zijn er altijd al geweest. Daar is niets vreemds aan. Dagelijks vinden heel veel gesprekken (meestal offline) plaats tussen burgers en ambtenaren: gemeenteambtenaren gaan de wijk in, beleidsambtenaren werken samen met vertegenwoordigers van organisaties en bedrijven, mensen aan loketten beantwoorden vragen en ga zo maar door. Er zijn loketten en postbussen, er zijn participatieprocessen (inspraak) en samenwerkingsverbanden, borrels en feestelijkheden, etc., etc.

Geraci en Drapeau beschrijven dit speelveld in de vorm van informatie-stromen tussen overheid en samenleving, danwel binnen de overheid en in de samenleving (op internet). Daarmee benadrukken ze in wezen de tegenstelling daartussen, de tegenstelling tussen burgers en ambtenaren. Ik denk dat dat onnodig is, zo niet ongewenst.

Ik denk dat we moeten kijken waar gesprekken plaatsvinden en die ondersteunen.

Vanuit de overheid gezien vinden die gesprekken plaats in drie online werelden, drie verzamelingen van platformen:

Slechte Dekking is een initiatief van Jaap Stronks om gaten in de dekkinggebieden van mobiele-telefoonaanbieders in kaart te brengen. Gebruikers kunnen de locaties waar ze geen bereik hebben aan Google Maps toevoegen. De kaarten worden vervolgens getoond op de site. Zie www.slechtedekking.nl

- **In de samenleving:** Internet is het participatieplatform voor gesprekken tussen burgers. Mensen praten met elkaar, werken online samen en maken gebruik van processen en transacties via internet. Van discussieforums over files en samenwerking om mobiele dekking in kaart te brengen tot bijvoorbeeld banktransacties;
- **Voor de overheid:** Om de taken van de overheid te vervullen vinden ook allerlei gesprekken plaats: kennisuitwisseling, samenwerking en processen binnen overheden, tussen overheden en met externe partijen en personen die betrokken zijn. Al die partijen vervullen een rol in het laten functioneren van de overheid;
- **In participatie:** Door internet is het gemakkelijker geworden om overheidstaken in samenwerking met burgers en maatschappelijke organisaties op te pakken. Het agenderen van onderwerpen, het uitwisselen van ideeën en het betrekken van kennis uit de samenleving bieden mogelijkheden voor de overheid om beter en efficiënter te gaan werken.

Het gaat niet om het benadrukken van het verschil en de afstand tussen overheid en samenleving. De uitdaging zit juist in het ondersteunen van de interactie daartussen. In elk van de drie online werelden hebben ambtenaren en overheidsorganisaties een rol te vervullen. Om te luisteren, deel te nemen aan het gesprek, mee te werken aan wat wordt gecreëerd of om juist een platform te bieden om deze gesprekken en samenwerkingen te ondersteunen.

Hoe zien die drie werelden eruit?

De komende tijd zullen overheidsorganisaties die participatieve rol in moeten gaan vullen en er actie op moeten gaan ontplooiën. Maar voor ik dieper in ga op de nieuwe rol van de overheid in de drie online werelden, zal ik eerst beschrijven hoe deze werelden er nu uit zien. Welke platformen zijn er die mensen bij elkaar brengen en gesprekken mogelijk maken? In de samenleving, binnen de overheid en voor participatie?

Een platform is alles wat binnen die drie online werelden het gesprek tussen mensen ondersteunt en stimuleert. Het is een plat vlak met zo min mogelijk belemmeringen voor interactie en zoveel mogelijk manieren om tot nieuwe verbindingen te komen. Een platform kan allerlei vormen aannemen, als het maar aan die voorwaarde voldoet.

Daar waar gesprekken plaatsvinden is een platform dat die gesprekken ondersteunt.

Woordenboek: Rss is de standaard waarmee een site de tekst van een artikel (bijv. titel en samenvatting) zonder opmaak beschikbaar stelt voor anderen.

Woordenboek: Embedden is het integreren van informatie of een applicatie (widget) van de ene site in een andere site, bijv. een YouTube-filmpje in een weblog.

Woordenboek: Een widget is een bouwblok met informatie of een applicatie dat kan worden geïntegreerd in een andere site (embedden).

Woordenboek: Virtuele teams zijn projectgroepen met mensen uit verschillende organisaties of afdelingen die in een online werkomgeving gezamenlijk aan een taak werken.

Om jezelf bekend te maken bij een site maak je een *account* aan, waarmee je vervolgens inlogt. Elke internetgebruiker verzamelt zo een veelheid aan loginnamen en wachtwoorden. Heel onhandig. Om dat te beperken is een onafhankelijk initiatief gestart (**OpenID**) om met één account meerdere sites te kunnen benaderen. Soms is het ook mogelijk om op een site in te loggen met de account van een andere site, bijv. Facebook of Twitter. Die site heeft dan de rol van sleutelbewaarder.

De Ideeëncentrale is een initiatief van de gemeenten Dordrecht, Zwolle, Oss, Rotterdam en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ambtenaren van de deelnemende organisaties kunnen er ideeën plaatsen en uitwisselen. Zie www.ideeencentrale.nl

Neemtinitiatief is opgezet door het project Ambtenaar voor de Toekomst. Ambtenaren kunnen hier initiatieven en ideeën plaatsen, waarna anderen kunnen reageren of hun steun aan kunnen bieden. Zie www.neemtinitiatief.nl

1. De online wereld van burgers: internet

Voor gesprekken en samenwerking tussen burgers is internet het super-platform. Internet is vrij toegankelijk, er zijn enorm veel mogelijkheden om gesprekken aan te gaan en iedereen kan daar iets ondernemen: open, sociaal en de gebruiker staat centraal (de 2.0-kenmerken). Dat alles met dank aan een groot aantal sites, bedrijven en instellingen die deze mogelijkheden aanbieden. In diverse vormen, keuze te over. Internet maakt veel nieuwe verbindingen en gesprekken mogelijk.

De kracht van internet is dat de verschillende sites en platformen die worden gebouwd met elkaar in verbinding staan. Dat kan zijn simpelweg via links (hypertekst), maar ook via open standaarden (zoals rss), via mash-ups (bijvoorbeeld het embedden van Google Maps), via widgets en andere modules (zie hoe Netvibes en iGoogle werken), via gezamenlijke logins (zoals OpenID en Facebook Connect) en ga zo maar door. Al die verbindingen versterken de platformfunctie en maakt uitwisseling gemakkelijker.

Deze ontwikkeling is voor internetgebruikers niet altijd even zichtbaar, maar het is steeds gemakkelijker om bij elkaar te komen en het gesprek aan te gaan. Of je een blog start op een platform als Hyves of gebruik maakt van een aparte site als WordPress, het maakt niet uit. Beide bieden rss, de mogelijkheid YouTube-filmpjes te embedden en reactiemogelijkheden. Met een paar keer klikken zet je je verhaal op internet. Het online gesprek wordt steeds laagdrempeliger.

- Meer over de internetprincipes in Hoofdstuk 6.

2. De online wereld voor de overheid ligt grotendeels braak

Op internet zijn voldoende sites en platformen om aan de slag te gaan, maar voor de interne wereld van de overheid is het minder gemakkelijk om online in contact te komen en gebruik te maken van samenwerkvoorzieningen. Elke organisatie heeft een eigen intranet (of meerdere), maar vaak bieden deze niet de mogelijkheid om met een aantal mensen bij elkaar te komen, het gesprek aan te gaan en iets op poten te gaan zetten.

Binnen de rijksoverheid is een zogenaamd Rijksweb ingericht (dit wordt spoedig vervangen door de Digitale Werkplek Rijk, DWR), inclusief de mogelijkheid om mensen van buiten uit te nodigen. Maar het aantal belemmeringen om hiermee aan de slag te gaan is enorm (voor een van buiten toegankelijke werkgroep moet zelfs betaald worden). Het richt zich vooral op het uitwisselen van documenten, niet op het voeren van gesprekken of co-creatie.

Voor gesprekken en samenwerking binnen de overheid en met partners (virtuele teams) bestaat er geen platform en zijn er nauwelijks voorzieningen. De Ideeëncentrale is weliswaar een platform om ideeën uit te wisselen tussen enkele gemeenten en het ministerie van BZK, maar verder helaas gesloten. Een site als Neemtinitiatief.nl heeft wel een dergelijke platformfunctie en brengt initiatiefnemers uit de hele overheid bij elkaar om ideeën uit te wisselen.

- Meer over de organisatieprincipes in Hoofdstuk 7.

3. Een online wereld voor participatie bouwen

Platformen voor gesprekken en samenwerking hebben op internet een enorme vlucht genomen. Tegelijkertijd is te zien dat de overheid sterk achterloopt om die voordelen en mogelijkheden intern goed in te zetten om beter en efficiënter te gaan werken. Het is zo goed als onmogelijk om binnen de overheid online een groep te vormen en een gesprek of samenwerking te beginnen met een paar collega's en/of partners. Even snel een gesprek bij een virtuele koffieautomaat of in een online vergaderzaaltje is er niet bij.

Eenzelfde achterstand ontstaat nu bij de inzet van internet om het potentieel van de samenleving te benutten. Hoe start je als ambtenaar een online *community* rond je beleidsthema? Is er een platform om gemakkelijk een beleidstraject inzichtelijk te maken en mensen daarbij te betrekken? Hoe zet je een ideeënbus op om oplossingen te crowdsourcen voor een maatschappelijk probleem? Waar maak je documenten of data beschikbaar voor de samenleving?

Overheid 2.0 is een site van het ministerie van BZK waar ambtenaren projectsites kunnen maken voor samenwerking in groepen. De sites beschikken over rss, blogs en wiki's. Zie www.overheid20.nl

OverheidsWidgets is het samenwerkingsplatform voor overheden om informatie via internet aan te bieden, herbruikbaar en in diverse vormen. Zie www.overheidswidgets.nl

Jijendeoverheid wil informatie over politiek en openbaar bestuur op alle niveaus op een simpele en open manier te presenteren aan burgers in de vorm van een portal. Zie www.jijendeoverheid.nl

Een paar prille voorbeelden zijn al te noemen. De mogelijkheden van de internetconsultaties rond wetgeving zijn zeer beperkt, maar het is een begin. Vanuit BZK is de site Overheid 2.0 opgezet, met de mogelijkheid voor ambtenaren om groepen te openen. Ook is er particulier initiatief op dit gebied, zoals Overheidswidgets.nl, Verbeterdebuurt.nl en Jij en de overheid. Het zijn allemaal platformen voor laagdrempeliger contact tussen maatschappij en overheid, tussen burgers en ambtenaren, maar er is op dit gebied nog een lange weg te gaan.

- Meer over de participatieprincipes in Hoofdstuk 8.

Samenvatting

Internet biedt enorm veel mogelijkheden om als overheid interactiever en efficiënter te gaan werken: door deel te nemen aan wat er gebeurt in de samenleving, voor interne samenwerking en voor het betrekken van burgers bij de taken van de overheid. Op dit moment wordt die rol maar zeer spaarzaam ingevuld, elk van die drie gebieden. De overheid van de 21e eeuw moet daar invulling aan gaan geven. De overheid van deze eeuw is een overheid 2.0.

Voordat ik daar mee verder ga, maak ik even een pas op de plaats om mijn verhaal tot op heden op een rij te zetten. Een puntsgewijze samenvatting:

- Gesprekken zijn de basis voor menselijke interactie en door internet verandert dit fundamenteel;
- Gesprekken kunnen de vorm aannemen van kennisuitwisseling, samenwerking of gerichte processen;
- Daar waar gesprekken plaatsvinden is een platform dat gesprekken ondersteunt.
- Vanuit de overheid bezien zijn er drie online werelden waar gesprekken plaatsvinden en waar de overheid een rol in heeft;
- Internet is het platform voor gesprekken in de samenleving en de overheid participeert daarin;
- Efficiëntere samenwerking binnen de overheid en met partners wordt belemmerd door gebrek aan goede platformen;
- Participatie: mogelijkheden om burgers te laten participeren en het potentieel van burgers in te zetten;
- De overheid heeft behoefte aan een strategie om op deze drie gebieden als een overheid 2.0 te gaan werken.

Wat betekent web 2.0 voor de inspecties?

Albert Meijer (Universiteit Utrecht) en Vincent Homburg (Erasmus Universiteit Rotterdam) hebben het boek 'Op weg naar Toezicht 2.0' geschreven (2007). Aan de hand van enkele voorbeelden in binnen- en buitenland hebben ze geprobeerd in kaart te brengen wat het resultaat is van transparantie bij de inspecties. Wat voor gevolgen heeft de openbaarmaking van inspectiegegevens gehad in Nederland, Denemarken en Groot-Brittannië?

Ze hebben onderzoek gedaan bij de volgende organisaties:

- De Nederlandse Arbeidsinspectie zet inspectierapporten van bedrijven op internet;
- De Deense voedselinspectie zet onderzoeksgegevens online en maakt de informatie inzichtelijk door gebruik te maken van *smileys*. Deze smileys zijn ook te vinden op kaarten in restaurants en winkels;
- De Limburgse milieudienst heeft een Klachten Top Tien en toont klachten over overlast op een Milieukaart waar burgers op postcode in kunnen zoeken;
- Het Britse *Environmental Agency* brengt een rapport uit en publiceert scores van bedrijven op het gebied van milieu en vervuiling.

De organisaties die Meijer en Homburg beschrijven, hebben een flinke stap gemaakt door hun inspectiegegevens op internet te zetten en hun organisaties erop in te richten om kwalitatief hoogstaande en actuele informatie te kunnen bieden. Maar uiteindelijk is dit toezicht 1.0, zo concluderen zij: de informatie wordt weliswaar online gezet, maar er wordt geen gebruik gemaakt van 2.0-mogelijkheden. De gegevens zijn moeilijk te verspreiden en er zijn geen interactiemogelijkheden.

Daarom voegen de onderzoekers een aantal aanbevelingen toe voor toezichthoudende organisaties, bijvoorbeeld om te werken vanuit een rijker beeld van de burger:

- Zet burgers in bij het signaleren van misstanden (bijvoorbeeld de bezoekers van restaurants);
- Stimuleer burgers om hun mening kenbaar te maken aan bedrijven of instellingen die minder goed scoren;
- Vul je rol in als informatiemakelaar, bijvoorbeeld door informatie in een open format aan te bieden aan andere partijen (zoals omgevingsinformatie aan Funda.nl of horecagegevens aan lens.nl);
- Maak het mogelijk voor burgers om ook te reageren op het werk van de toezichthouder zelf.

En een aantal aanbevelingen over de aanpak:

- Onderken de diversiteit aan burgers: er is een strategie nodig om verschillende doelgroepen te bereiken via meerdere media dan alleen internet;
- Beschouw transparantie als een element in een mix van toezichtsinstrumenten: openbaarmaking van gegevens kan helpen om je doel te bereiken;
- Maak procedures openbaar: maak inzichtelijk welke methodes, termijnen en beoordelingen de toezichthouder gebruikt;
- Breng verschillende lagen van transparantie aan, bijvoorbeeld de overzichtelijke smileys uit Denemarken waarbij kan worden doorgeklikt naar uitgebreidere gegevens.

Burgers en inspectie hebben een gezamenlijk belang in goede en veilige producten en diensten. Die potentiële samenwerking wordt door toezichthouders nog te weinig onderschreven. De belofte die in het boek wordt voorgedragen om met minder controleurs een betere toezichtrol in te kunnen vullen ligt nog ver in de toekomst. De aanbevelingen zijn een goede opmaat voor de inspectiediensten om te komen met hun strategie voor toezicht 2.0. Daar is een wereld te winnen.

In de komende drie hoofdstukken worden 30 actiepunten gepresenteerd om te werken aan een overheidsorganisatie 2.0. Bij deze actiepunten staan verschillende ideeën genoemd om praktisch mee aan de slag te gaan. Maar er zijn nog meer ideeën te verzinnen. Mis je jouw idee in de opsomming, voeg dan een reactie toe op actiepunten.ambtenaar20.nl

De overheid participeert op internet

De overheid heeft behoefte aan een strategie om in de drie werelden als een overheid 2.0 te gaan werken. Op die strategie wil ik nu verder ingaan. In de komende drie hoofdstukken zal ik toewerken naar drie lijsten met actiepunten voor overheidsorganisaties om daadwerkelijk aan de slag te gaan met 2.0: om actief aanwezig te zijn in de online samenleving, om zelf als organisatie 2.0 te opereren en om mensen te betrekken bij de taken van de overheid.

Participeren in gesprekken in de samenleving

Gesprekken en samenwerking zijn mensen eigen. De samenleving is eruit opgebouwd. In de samenleving zit de dynamiek: sociaal, economisch, politiek, etc. De overheid heeft daar een rol in te vervullen. Soms is die rol stimulerend, soms beperkend, soms alleen toeschouwend en soms faciliterend. Om deze rol te vervullen hebben overheden diverse middelen tot hun beschikking, zoals subsidies en wetten, maar ook kennis, agendering, begeleiding, besluitvorming en andere ondersteuning.

Eenzelfde rol hebben overheidsorganisaties te vervullen in de online samenleving. Ook daar is Nederlandse wetgeving (bijvoorbeeld tegen stalken of rond privacy) van toepassing en speuren digitale rechercheurs naar overtreders. De regels en de praktijk van handhaving worden aangepast aan de werking en de cultuur van het web. Zo zet de politie sociale netwerksites in om burgers bij onderzoeken te betrekken (met name YouTube) en wordt internet afgezocht naar tips en bewijsvoering (bijvoorbeeld op Hyves).

Aan politie 2.0 wordt hard gewerkt, net als aan wetgeving en handhaving rond privacy of auteursrecht op internet, maar de stimulerende en faciliterende rol van de overheid wordt nog maar beperkt ingevuld. Er zijn weliswaar subsidies voor goede ideeën (bijvoorbeeld Digitale Pioniers), campagnes voor digivaardigheid (door ECP-EPN) en een beleidstraject voor mediawijsheid (vanuit het ministerie van OCW), maar welke overheidsorganisaties zijn nu zelf actief in de online samenleving?

Luisteren, deelnemen en mogelijk maken

Op internet zijn doorlopend gesprekken bezig en communities actief. Overheidsorganisaties kunnen gebruik maken van de informatie en de meningen die daar worden gedeeld. Mensen kunnen elkaar via internet vinden en zich organiseren rondom jouw werkterrein. Dat kan je werk ondersteunen of juist tegenwerken. Hoe kun je die betrokkenheid van mensen gebruiken in je voordeel, en tegelijkertijd voorkomen dat het werkt in je nadeel? Waarin moet je investeren en waar moet je beginnen?

De overheid heeft vanuit een 2.0-perspectief drie rollen in deze maatschappelijke discussies:

- **luisteren:** waarover wordt gesproken en wat kan daaruit worden geleerd? Je kunt meeluisteren bij specifieke gesprekken of geaggregeerde informatie filteren uit gesprekken in de hele samenleving. Daarbij gaat het niet alleen om de inhoud van de gesprekken, maar ook over

Digitale Pioniers is een stimuleringsregeling van het ministerie van OCW om innovatieve maatschappelijke internetinitiatieven te ondersteunen.

Zie www.digitalepioniers.nl

Digivaardig & Digibewust is een initiatief van overheid, bedrijfsleven en instellingen om te stimuleren dat meer mensen gebruik kunnen maken van digitale voorzieningen op een veilige manier.

Zie www.digivaardigdigibewust.nl



Guus.net is opgezet door het ministerie van LNV als platform voor kennisuitwisseling op het platteland. Meer over Guus.net is te vinden in het eerste boek *Ambtenaar 2.0*. Zie www.guus.net

waar ze plaatsvinden en wie bepalende sprekers zijn rond een onderwerp (bloggers bijvoorbeeld);

- **deelnemen:** er zijn momenten om ook deel te nemen aan gesprekken, bijvoorbeeld als je wordt aangesproken of als er een relevante discussie bezig is. Ambtenaren moeten daarbij ondersteund worden en er de ruimte voor krijgen. Op deze manier vervult de overheid zichtbaar haar rol in de (online) samenleving;
- **faciliteren:** overheidsorganisaties kunnen online gesprekken, discussies en samenwerking ook faciliteren. Dat kan door er een platform voor aan te bieden (zoals **Guus.net**), door een bestaand platform te ondersteunen (bijvoorbeeld met aandacht en betrokkenheid of door kennis en informatie in te brengen) of zelfs door het initiatief te nemen tot een discussie.

Om deze rollen in de gesprekken, samenwerking en processen op internet te gaan vervullen kunnen overheidsorganisaties van start gaan met de volgende actiepunten:

De tien internetprincipes voor overheidsorganisatie 2.0

1. Breng in beeld waar gesprekken plaatsvinden
2. Wees aanwezig op drukke plekken
3. Vertrouw je medewerkers
4. Begeleid medewerkers online
5. Zorg voor goede voorzieningen
6. Investeer in online platformen
7. Zoek problemen op
8. Stel vragen en initieer gesprekken
9. Wees menselijk
10. Analyseer online data

Hieronder worden deze punten verder uitgewerkt.

1. Breng in beeld waar gesprekken plaatsvinden

Overal op internet komen mensen samen om te praten over onderwerpen waarmee overheden ook actief zijn. Als je wil meeluisteren of deelnemen aan die gesprekken of samenwerking, dan moeten die plaatsen wel eerst gevonden worden. Waar gebeurt het? Wat zijn relevante ontwikkelingen? Wie zijn daarin actief? Het landschap is voortdurend in beweging en vraagt om constante aandacht.

- Laat informatiespecialisten een overzicht creëren van discussies, groepen, forums, etc. op internet die relevant zijn voor de eigen overheidsorganisatie en maak dit overzicht ook op internet beschikbaar;
- Stel zoekprofielen in om gesprekken en groepen in beeld te brengen op diverse platformen. Snel op de hoogte zijn is een voorwaarde om tijdig te kunnen reageren;
- Breng ook in kaart wie op een onderwerp actief zijn en de aandacht krijgen. Zij zijn de knooppunten in de online netwerken met wie eventueel samengewerkt kan worden.

2. Wees aanwezig op drukke plekken

Ambtenaren moeten niet alleen van een afstand toekijken, maar ook zichtbaar en aanspreekbaar zijn op openbare plekken. Afhankelijk van

“It’s not information overload, but filter failure”

Clay Shirky plaatst het probleem van informatie-overload in perspectief: “If you have the same problem for a long time, maybe it’s not a problem. Maybe it’s a fact. That’s information overload. Talking about it and especially talking about it as if it explains or excuses anything is actually a distraction. We’ve had information overload in some form or other since the 15 hundreds, what changes now is that the filters we’ve used for most of those 500 years are breaking.”

Zie ook <http://twurl.nl/wodhx2>

de soort groep die online bijeen is en de discussies die er gevoerd worden, is het mogelijk om op deze manier toegankelijker te zijn als overheid. Dat kan door lid te worden van online groepen, maar ook door in overleg met een sitebeheerder een soort loketfunctie aan te bieden op een site.

- Laat medewerkers lid worden van relevante communities en groepen. Laat zien dat je aanwezig bent en dat je beschikbaar bent voor vragen of opmerkingen;
- Beoordeel in overleg met de communicatieafdeling wat het karakter is van forums en groepen en wat voor soort aanwezigheid daar op z'n plaats is;
- Neem in overleg met de communicatieafdeling contact op met de beheerders van een site of community om afspraken te maken over aanwezigheid daar. Niet als reclamebanner, maar als aanspreekpunt.

3. Vertrouw je medewerkers

Medewerkers zijn de ambassadeurs van de organisatie, zowel als ze op werkbezoek ergens heen gaan als wanneer ze op internet actief zijn. Het zijn professionals aan wie belangrijke taken zijn toevertrouwd. Je mag er als manager van uitgaan dat zij zich ook op internet professioneel en als ambtenaar gedragen. Maar het zijn ook mensen en het kan ook eens verkeerd gaan. Een investering in opleiding en begeleiding helpt om dat risico te verkleinen. Medewerkers maken de organisatie, ook online.

- Steun medewerkers indien ongemakkelijke situaties ontstaan. Ambtenaren proberen zo goed mogelijk hun werk te doen voor de samenleving, maar er gaan vast eens dingen mis. Val medewerkers niet af, maar los het probleem gezamenlijk op en leer van elk voorval;
- Discussies en interactie op internet zijn snel en regelmatig en ze gaan de hele dag door. Geef medewerkers informatie en ruimte om deel te nemen zonder voortdurend toestemming te hoeven vragen, maar wees als manager wel steeds (online) bereikbaar voor advies;
- Zorg dat medewerkers goed geïnformeerd zijn. Als intern informatie wordt achtergehouden is het onmogelijk voor medewerkers om goede afwegingen te maken en hun organisatie goed te vertegenwoordigen;
- Maak fouten en leer ervan. Natuurlijk gaat er wel eens iets mis. Zorg dat ervaringen (successen, maar vooral ook fouten) gedeeld en besproken worden zodat ervan geleerd kan worden. Daarvoor kan bijvoorbeeld het discussieforum van de Handreiking gebruikt worden.

4. Begeleid medewerkers online

Ambtenaren zullen op een andere manier hun werk gaan doen en kunnen daar hulp bij gebruiken. Dat kan vooraf plaatsvinden in de vorm van opleidingen en aanwijzingen waar te beginnen. Maar dat kan ook in de vorm van een netwerk van collega's aan wie ze vragen kunnen stellen of kenners in de buurt die hen kunnen helpen bij specifieke problemen of vragen. Een afdeling Communicatie kan hier een belangrijke rol in vervullen.

- Organiseer opleidingen voor medewerkers om meer te leren over de technische mogelijkheden en over de aard van online gesprekken en samenwerking;
- Zorg ervoor dat de overzichten van discussies en groepen op hun

De Handreiking Ambtenaar 2.0 (te vinden op handreiking.ambtenaar20.nl) heeft ook een discussieforum waar vragen of ervaringen gedeeld kunnen worden. Zie <http://twurl.nl/evrzww>

werkgebied beschikbaar en actueel zijn zodat medewerkers in staat zijn om juist en tijdig te reageren;

- Zet een intern netwerk op om vragen aan te kunnen stellen. Behalve de medewerkers die op internet participeren moeten er 2.0-kenners in het netwerk aanwezig zijn om waar nodig te helpen bij lastige situaties. Uiteraard wordt dit netwerk ondersteund door een online platform;
- Wie springen eruit? Vind de medewerkers die het extra goed doen online en schuif ze naar voren. In overleg met de communicatieafdeling kunnen ze een vooruitgeschoven positie innemen (een soort woordvoerder in het veld). Intern kunnen ze als buddy hun collega's helpen;
- De Handreiking van Ambtenaar 2.0 helpt om bespreekbaar te maken hoe ambtenaren zich op internet zouden moeten gedragen. Gebruik de aanwijzingen die erin staan en ga intern de discussie aan hierover. Nieuwe inzichten kunnen aan de Handreiking worden toegevoegd.

5. Zorg voor goede voorzieningen

Als je op pad gaat, dan heb je een goede uitrusting nodig. Dat geldt ook voor ambtenaren online. Computers en toebehoren (zoals een webcam) moeten goed genoeg functioneren, met actuele software en de mogelijkheid benodigde *plug-ins* toe te voegen. Dat is standaard. Maar voor ambtenaren die actief op internet de organisatie vertegenwoordigen moet bijzondere aandacht zijn voor beveiliging, archivering en efficiëntie.



BackType doorzoekt reacties en discussies online. Als je bent ingelogd vind je een overzicht van reacties die je zelf hebt geplaatst op verschillende internetsites. De site is ook te gebruiken om te zoeken naar vermeldingen van bepaalde onderwerpen of namen. Zie www.backtype.com

- Ambtenaren moeten zich veilig weten. Het risico dat accounts worden gehackt en onbevoegden zich als ambtenaar kunnen profileren moet geminimaliseerd worden. Behalve uitleg over beveiliging en wachtwoorden kan de ICT-afdeling helpen met slimme programmaatjes (bijvoorbeeld voor wachtwoorden). Richt voor dit onderwerp ook een meldpunt op;
- Online gesprekken vinden plaats op sites van anderen. De overheid heeft geen controle over deze sites. Om overzicht te houden over wie wat waar heeft gezegd (om consistent te zijn in je reacties en om te voorkomen dat woorden worden verdraaid) moeten bijdragen gearchiveerd kunnen worden (bijvoorbeeld met BackType) of gemakkelijk gedownload en opgeslagen (in geval van wiki's) in een intern beheersysteem;
- Er zijn enorm veel manieren om op internet efficiënter te werken en overzicht te houden over wat er gebeurt, bijvoorbeeld met rss en de juiste software en instellingen. De dynamiek op internet bestaat uit heel veel kleine interacties, dus het vinden, volgen en deelnemen aan die interacties mag ook niet teveel tijd in beslag nemen. De ICT-afdeling moet onderzoeken hoe dat werk nog meer versneld kan worden. Dit is een cruciale functie!

6. Investeer in online platformen

Als een onderwerp ze aanspreekt, dan willen mensen het daar over hebben. Ook online. Maar dan moet er wel een goed platform voor zijn. Een soort online buurt kroeg of een digitaal buurthuis. Meestal bestaan deze platformen al, soms niet. De overheid kan de maatschappelijke discussie over onderwerpen stimuleren door platformen te steunen of op te (laten) richten.

- Inventariseer op basis van de eigen beleidsprioriteiten wat de platformen zijn waar het gesprek over die onderwerpen plaatsvindt. Bepaal



Scribd is een wereldwijde bibliotheek om digitale documenten te zoeken en eventueel te hergebruiken. De site biedt veel mogelijkheden om documenten te lezen en te verspreiden en embedden. Zie www.scribd.com

Woordenboek: Webcare is een proactieve online klantenservice die hulp aanbiedt wanneer op blogs of in tweets wordt geklaagd over een product of dienst.



Stefanie spreekt mensen aan die op Twitter klagen over producten van Dell en vraagt of ze ergens mee kan helpen. Zie www.twitter.com/StefanieAtDell

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) startte in 2008 met het oproepen van twaalfjarige meisjes om zich te laten inenten tegen baarmoederhalskanker. Tegenstanders van de inenting begonnen echter een tegencampagne via internet, waarna zij de discussies in de online netwerken en daardoor op het schoolplein beheersten. In plaats van de beoogde 70% kwam slechts 49% opdagen. Zie <http://twurl.nl/fbhjii>

vervolgens in welke platformen investeringen nodig zijn om contacten, discussie of samenwerking te stimuleren;

- Inventariseer op welke manier een platform ondersteund kan worden. Dat kan zijn via een financiële bijdrage, maar eerder met kennis (schriftelijk of in de vorm van deskundigen die aan zo'n platform kunnen deelnemen), data (Open Overheid), aandacht en bekendheid, contacten en netwerk, etc.;
- Binnen de overheid is enorm veel kennis voorhanden. Steeds meer mensen zijn op zoek naar kennis via internet. Door de kennis van ambtenaren op internet te zetten (bijvoorbeeld op Wikipedia of Scribd.com) wordt de meerwaarde ervan voor de samenleving vergroot. Zorg er dus voor dat kennisafdelingen hun kennis ook online delen en vastleggen;
- Een bestaand platform heeft sterk de voorkeur, maar eventueel kan er vanuit de overheid een platform rond een thema worden opgezet (zoals Guus.net) om een gesprek of samenwerking in gang te zetten of nieuwe verbindingen te leggen tussen betrokkenen. Bouw geen buurtcentrum als de buurt er geen behoefte aan heeft! En als wel: leg dan het beheer bij de gemeenschap. Loslaten dus.

7. Zoek problemen op

Ambtenaren zijn er om problemen op te lossen. Maar voordat je met die problemen aan de slag kan gaan, moet je ze eerst opzoeken (dat is iets anders dan problemen maken!). Een melding hoeft niet altijd via een loket binnen te komen. Internet is in hoge mate transparant, dus ook impliciete meldingen zijn zichtbaar (bijvoorbeeld iemand die op Twitter zegt niet uit de belastingopgave te komen). Het bekendste voorbeeld van dergelijke webcare in Nederland is het bedrijf UPC, wereldwijd is dat Dell (bijvoorbeeld via @StefanieAtDell op Twitter).

- Stel attenderingen in bij zoekmachines e.d. op de namen van je organisatie, producten en personen (bewindspersonen, bestuurders, bekende medewerkers, etc.). Als iemand je aanspreekt, moet je wel luisteren;
- Organiseer intern (bijvoorbeeld bij de afdeling Communicatie of de loketfunctie) dat dergelijke vragen, meldingen of bijdragen op de juiste plek terechtkomen en dat iemand ermee aan de slag gaat;
- Reageer. Laat zien dat je geluisterd hebt en wat er met de opmerking of informatie is gedaan;
- Maak zichtbaar wat de resultaten zijn van de webcare-activiteiten. Daar kunnen anderen weer van leren en het is goede pr;
- Verzamel opmerkingen, vragen, bijdragen en klachten en probeer daar lessen uit te halen over hoe processen, producten en communicatie verbeterd kunnen worden.

8. Stel vragen en initieer gesprekken

De overheid heeft zelf ook een verhaal te vertellen. Niet door overal op internet die boodschap achter te laten (*Kilroy was here*) en discussies te spammen, maar wel door op relevante plekken het gesprek aan te gaan over thema's die spelen. Als gemeenteambtenaar op een wijksite, als beleidsambtenaar in een themadiscussie of als medewerker van een uitvoeringsorganisatie op een klantenforum kun je onderwerpen aan kaarten en vragen stellen over zaken die op dat moment hoog op de agenda staan. De mislukte RIVM-campagne voor de baarmoederhalskankerpriik heeft aangetoond dat gesprekken op internet tot ongewenste effecten kunnen leiden als je er niet aan deelneemt.



Google Trends brengt op basis van zoekgedrag en nieuws maatschappelijke ontwikkelingen in beeld.

Zie www.google.nl/trends

Aan het eind van het jaar wordt teruggekeken op de ontwikkelingen en de data, waarna een interpretatie en opsomming wordt samengesteld, de *Year-End Zeitgeist*. Zie <http://twurl.nl/7t5w7c>



BBC White Spectrum toont de resultaten van een onderzoek naar integratie in het Verenigd Koninkrijk. Meningingen met eenzelfde achtergrond zijn verzameld per kleur. Door te klikken op een cirkel verschijnt een citaat met de mogelijkheid verder te lezen of om te reageren.

Zie www.bbc.co.uk/white/spectrum.shtml



Debategraph is een project om de verschillende kanten van maatschappelijke discussies te visualiseren op internet.

Zie www.debategraph.org

Brandwatch is een bedrijf dat online discussies en ontwikkelingen rond merken volgt en in beeld brengt.

Zie www.brandwatch.net

- Inventariseer op welke manier een onderwerp aangesneden kan worden in communities zonder de eigenheid ervan te verstoren. Wat werkt wel en wat werkt niet? Deze kennis moet beschikbaar zijn bij de afdelingen communicatie van overheidsorganisaties;
- Medewerkers moeten weten wat de prioriteiten zijn van de organisatie en er enige kennis van hebben, zodat ze deze kennis mee kunnen nemen in gesprekken op internet;
- Tijdens een campagne kan gericht het gesprek worden aangegaan op platformen ter ondersteuning van de campagne. Dit is wel een aanpak die spaarzaam ingezet moet worden en is sterk afhankelijk van de soort doelgroep;
- De communicatieafdeling of beleidsafdelingen kunnen laagdrempelig materiaal aanbieden (bijvoorbeeld een korte uitleg op YouTube, een widget, links, etc.) waar ambtenaren online naar kunnen verwijzen en die anderen vervolgens weer verder kunnen verspreiden.

9. Wees menselijk

Internet is een platte wereld. Online gesprekken en samenwerking vinden plaats tussen mensen. Een blog of een bericht op Twitter is geen anoniem persbericht, maar een persoonlijke bijdrage aan een discussie. Internet is persoonlijk en vraagt dus een persoonlijke aanpak, anders val je door de mand. Wees authentiek en aanspreekbaar, ook als organisatie (lees ook: Kunnen organisaties twitteren?).

- Reageer als normaal mens, in normaal taalgebruik. Voor organisaties betekent dat een investering, bijvoorbeeld door helder en herkenbaar taalgebruik intern bespreekbaar te maken en door boekjes te verspreiden of opleiding te geven. Het onderwerp “taal” is bij overheidsorganisaties door web 2.0 actueler dan ooit;
- Gebruik eigennamen. Maak duidelijk dat je namens een organisatie spreekt, maar doe dat als jezelf, zoals @StefanieAtDell het doet of via een profielpagina (zie ook de Handreiking in Hoofdstuk 10). Ook als onder de naam van de organisatie wordt gecommuniceerd moeten de namen van de mensen erachter terug te vinden zijn;
- Help mensen ook door ze door te verwijzen. Ben je in gesprek en krijg je een vraag waar je vanuit je eigen organisatie geen antwoord op hebt, “verbind” dan de vraag even door naar iemand bij de juiste organisatie.

10. Analyseer online data

Niet alleen uitspraken en teksten zeggen iets over de stand van zaken in Nederland, een provincie of een gemeente, maar ook online gedrag en verbindingen leveren nuttige data op. Zo brengt Google met ‘Trends’ en ‘Zeitgeist’ de *spirit of the times* in beeld en doet het bedrijf bijvoorbeeld voorspellingen over de verspreiding van griep op basis van zoekgedrag. Twitter heeft *trending topics*, Delicious heeft *fresh bookmarks*. Door gegevens van internetgebruik te analyseren ontstaat een thermometer in de samenleving.

- Ontwikkel manieren om maatschappelijke discussies inzichtelijk te maken (bijvoorbeeld BBC White spectrum of Debategraph) of merkbeleving te peilen (zoals het bedrijf Brandwatch doet);
- Laat in overleg met informatiespecialisten onderzoek doen naar de mogelijkheden van Google Trends rond de beleidsprioriteiten van je organisatie;

- Geaggregeerde informatie over je doelgroep op internet is strategische informatie. Agendeer het ook als zodanig en verspreid de lessen eruit binnen de organisatie.

Samenvatting

Om stappen te maken naar een overheid 2.0 moet er heel wat werk worden verzet, dat is wel duidelijk. Maar het zal de investering waard zijn. Web 2.0 biedt veel mogelijkheden om als overheid weer benaderbaar te worden en dichterbij te komen. De actiepunten hierboven kunnen overheidsorganisaties daarbij op weg helpen.

Voorbeeld: Een minister helpen via Twitter



In het vorige hoofdstuk heb ik de actiepunten benoemd waarmee overheidsorganisaties hun rol in kunnen vullen op internet, in de online publieke ruimte. In dit hoofdstuk ga ik in op veranderingen in de interne wereld van overheidsorganisaties. Ook daarvoor zijn tien actiepunten te benoemen waar organisaties mee aan de slag kunnen om een organisatie 2.0 te worden.

De afgelopen decennia zijn er binnen organisaties verschillende vernieuwingen doorgevoerd die hun oorsprong vonden in de nieuwe mogelijkheden die ICT bood: van digitale dienstverlening en internetloketten tot CRM (*customer relationship management*), DMS (documentmanagementsystemen) en HRM-pakketten voor personeelszaken (*human resource management*, zoals P-direct bij de rijksoverheid). Dat waren weliswaar grote veranderingen, maar tevens veranderingen die uit één vakgebied of afdeling voortkwamen.

Hoewel stafafdelingen een rol te vervullen hebben op de weg naar organisatie 2.0 kan deze verandering niet door één afdeling worden getrokken en uitgerold over de organisatie. Het gaat om een andere manier van werken voor iedereen, vooral in de kernprocessen van organisaties. Stafafdelingen hebben hier een ondersteunende rol bij, maar uiteindelijk gaat het om een nieuwe organisatiestrategie en werkwijze.

Een cultuurverandering binnen organisaties

Organisatie 2.0, werken 2.0, Het Nieuwe Werken, het zijn termen die een volgende stap aangeven in een al langer durend veranderingsproces binnen organisaties. Culturele, maar ook technologische vernieuwingen die aan dit proces vooraf gingen hebben geleid tot hogere productie van (onder anderen) kenniswerkers en tot verplating in de organisatie. E-mail is een goed voorbeeld van een technische innovatie die binnen organisaties voor grote veranderingen in werkwijze en verhoudingen heeft gezorgd. Het begon als “elektronische post”, maar al snel leverde het een heel andere manier van werken op, zowel intern als naar buiten toe.

Web 2.0 kondigt de volgende fase aan in die ontwikkeling van de manier waarop organisaties werken. Ook daarin gaat het niet zozeer om de introductie van nieuwe technologie, maar om de betekenis voor hoe we samenwerken en hoe de organisatie haar doelen realiseert. Net als bij e-mail worden andere samenwerkingsvormen mogelijk en ontstaat er een andere samenwerkkultuur. Een aantal verschillen met de introductie van e-mail zijn echter ook zichtbaar:

- het gaat bij web 2.0 niet om één functionaliteit, maar om een heel palet aan nieuwe mogelijkheden, van chat, blogs en Twitter tot sociale netwerken en wiki's. Het is dus lastiger om te leren;
- de verspreiding gaat veel sneller dan bij e-mail waardoor het lastiger is voor medewerkers om veranderingen bij te houden en er aansluiting bij te vinden;
- behalve een organisatorische verandering betekent 2.0 ook een maatschappelijke verandering, die inhoudelijk een andere werkwijze vereist en verwachtingen oproept vanuit de samenleving.

Woordenboek: Het Nieuwe Werken is een beweging om organisaties flexibeler en mensgerichter in te richten en op die manier de productiviteit van kenniswerkers te verhogen.

Een paradigmaverschuiving binnen organisaties:

- van organisatiestructuren naar platformen om samen te werken;
- van documenten naar ontmoetingen en gesprekken;
- van werken als functionaris naar werken als persoon.

De organisatorische veranderingen van de laatste jaren worden versneld en versterkt door web 2.0. Ze zorgen bij overheidsorganisaties zowel intern voor uitdagingen, als extern bij de uitvoering van hun maatschappelijke taak. Over dat laatste gingen de vorige tien actiepunten. Bij deze de tien actiepunten voor overheidsorganisaties over hun interne manier van werken.

De tien organisatieprincipes voor overheidsorganisatie 2.0

11. Informatie is open en ieders werk is zichtbaar;
12. Faciliteer online gesprekken en groepsvorming van medewerkers;
13. Investeer in ambtenaren 2.0;
14. Ondersteun medewerkers in hun manier van werken;
15. Maak medewerkers ondernemers op hun werkgebied;
16. Benut het potentieel van je medewerkers;
17. Flexibiliteit als organisatiestructuur;
18. Maak ruimte voor innovatie;
19. Leiderschap 2.0 is randvoorwaardelijk;
20. Maak het leuk.

Hieronder worden deze punten verder uitgewerkt.

11. Informatie is open en ieders werk is zichtbaar

Een overheidsorganisatie 2.0 is een transparante organisatie. Binnen de organisatie is zichtbaar wie waarmee bezig is en welke informatie er beschikbaar is. Om met de juiste mensen te kunnen samenwerken, moet je ze immers eerst weten te vinden. Om te kunnen uitdragen waar de organisatie voor staat en mee bezig is, moet die kennis beschikbaar en vindbaar zijn in de hele organisatie. Een transparante organisatie is een voorwaarde voor samenwerking en kennisdeling (en het voorkomen van dubbel werk). Het is tevens een teken van vertrouwen in medewerkers en een investering in betrokkenheid.

Woordenboek: Een **rss-feed** is de stroom van informatie die gebruikers kunnen integreren in hun pagina (bijv. Netvibes) om op de hoogte te blijven van nieuws.

Woordenboek: **Status updates** zijn korte berichten die mensen op sociale netwerksites plaatsen om te vertellen waar ze mee bezig zijn, zoals op Twitter of Yammer, maar ook de WieWatWaar op Hyves.

Yammer is vergelijkbaar met Twitter: het biedt de mogelijkheid om zogenaamde statusberichten te delen met anderen die op jouw berichten geabonneerd zijn. Het verschil is dat Yammer ingezet kan worden binnen een organisatie (mensen met eenzelfde e-mailadres).
Zie www.yammer.com

- Zorg dat alle informatie (documenten, netwerkschijven, archieven, databanken, etc.) toegankelijk en ontsloten zijn voor iedereen in de organisatie (met uitzondering van privacy-gevoelige gegevens zoals in personeelssystemen). Open werken moet medewerkers zo min mogelijk extra werk opleveren;
- Maak een actualiteitspagina waarop automatisch zichtbaar wordt waar de organisatie mee bezig is en wat de actuele beslissingen zijn, bijvoorbeeld door verslagen, nieuwe documenten, discussies, blogs en andere nieuwtjes bijeen te brengen (met rss-feeds en dergelijke);
- Biedt een systeem aan voor status updates (bijvoorbeeld Twitter of Yammer), waar medewerkers mede kunnen delen waar ze mee bezig zijn of welke vragen ze hebben, zodat anderen die kunnen vinden en erop reageren (enkele directies bij de ministeries van BZK en EZ zijn hier al mee gestart);
- Investeer in betere zoekmachinetehnologie om relevante informatie binnen en buiten de organisatie te inventariseren en zo laagdrempelig mogelijk aan te bieden (ook in feeds, als e-mailattendering, etc.).

12. Faciliteer online gesprekken en groepsvorming van medewerkers

Mensen zoeken elkaar op om zaken te bespreken en om samen te werken. Dat moet online ook mogelijk zijn. Rondom elk onderwerp moeten mensen bij elkaar kunnen komen en het gesprek aan kunnen gaan. Van online vergaderzaal tot digitale koffieautomaat of werkplaats. Virtuele teams moeten worden voorzien van een palet aan digitale middelen om te kunnen samenwerken (wiki's, discussieforums, mindmaps, chatruimtes, Skype, etc.). Op deze manier ontstaan nieuwe teams over organisatiegrenzen heen, ook met mensen van buiten de eigen organisatie.

Basisvoorwaarden voor online samenwerking:

1. een zo laagdrempelig mogelijk platform dat interactie stimuleert;
2. mensen die gesprekken aanzwengelen en verbindingen leggen (community-managers).

- Verbouw het intranet tot een platform voor verbindingen, een sociale netwerksite waar niet de informatie centraal staat maar gesprekken tussen mensen. De informatie is ondersteunend aan de online groepen en samenwerking;
- Stimuleer dat mensen bij elkaar komen en in gesprek gaan online, bijvoorbeeld door voorbeeldgedrag, het wegnemen van zoveel mogelijk drempels en belemmeringen, het creëren van een goede sfeer, etc.: gesprekken hoeven niet altijd over werk te gaan!
- Gebruik online discussiegroepen die al bestaan rond thema's ook bij het uitvoeren van werkzaamheden, bijvoorbeeld door ze een taak en bijbehorende ondersteuning te geven. Daarbij kun je voortbouwen op de rollen die de deelnemers al hebben in zo'n groep. Organiseer processen rond de mensen en de energie, niet andersom;
- Denk na over het toegankelijk maken van informatie en platformen voor externen die betrokken zijn bij virtuele teams (bijvoorbeeld door middel van schillen van toegankelijkheid in systemen);
- Onderzoek wat deze werkvormen (netwerkorganisatie) voor gevolgen hebben voor management, aansturing en besluitvorming.

13. Investeer in ambtenaren 2.0

Het zijn de medewerkers die het moeten gaan doen. Werken 2.0 kan niet worden uitbesteed aan een externe of staforganisatie. Een organisatie 2.0 ontstaat dankzij haar medewerkers 2.0. De medewerkers vormen immers de organisatie en leveren de kennis en ideeën voor samenwerking. En zij treden naar buiten en vertegenwoordigen extern hun organisatie. Empower medewerkers door ze de juiste kennis en vaardigheden mee te geven om als ambtenaar 2.0 aan het werk te gaan. Voor sommige medewerkers zal de overgang gemakkelijker gaan dan voor anderen. Dat vraagt om aandacht en investering, ondermeer via opleidingen maar ook op andere manieren.

- Laat de afdeling P&O met een strategie komen voor het ontwikkelen van het 2.0-vermogen van de organisatie, door opleiding, nieuwe medewerkers en cultuur- en organisatieverandering;
- Investeer in opleidingen om medewerkers bekend te maken met de instrumenten en de werkwijze van werken 2.0, bijvoorbeeld door alle medewerkers, een afdeling of andere groepen gespecialiseerde cursussen te laten volgen;
- Zorg dat 2.0-opleidingen worden verankerd in het leerbeleid van de organisatie en dat het gedachtegoed van 2.0 wordt geïntegreerd met het bestaande cursusaanbod: in een groot aantal cursussen kunnen de nieuwe mogelijkheden en werkwijze immers worden meegenomen;
- Beoordeel nieuwe medewerkers op 2.0-capaciteiten en neem die als voorwaarde op in vacatureteksten en sollicitatieprocedures;

- Breng in beeld wie nu al actief is met sociale media, zet ze in bij zichtbare trajecten en gebruik ze als voorbeeld of buddy;
- Onderzoek welke competenties, capaciteiten en eigenschappen het beste passen in een organisatie 2.0.

14. Ondersteun medewerkers in hun manier van werken

De meeste organisaties bieden hun medewerkers ondersteunende instrumenten aan op basis van een algemene standaard, een functietype of hiërarchisch niveau (bijvoorbeeld een mobiele telefoon voor het management). Maar om medewerkers maximaal te laten presteren is behoefte aan een instrumentarium op maat. Om tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk te kunnen werken heeft iedereen een ander soort ondersteuning nodig, wat betreft techniek, management en werkomgeving. Het empoweren van medewerkers om het meeste uit zichzelf te kunnen halen, is goed voor de organisatie én voor de medewerker.

- Geef elke medewerker een persoonlijk budget om zijn technische ondersteuning in te vullen. Binnen dat budget kan gekozen worden uit diverse soorten en merken apparatuur, te kiezen via een internetomgeving;
- Bied voorzieningen aan om tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk te kunnen werken, bijvoorbeeld toegang tot de werkomgeving van de organisatie, mobiele internetverbindingen, generieke toepassingen, etc.;
- Maak ook het persoonlijk gebruik van 2.0-middelen door medewerkers mogelijk. Zo krijgen medewerkers meer ervaring met deze middelen;
- Geef de informatieafdeling opdracht om een strategie te ontwikkelen voor de invoering van persoonsgebonden facilitering van medewerkers.

15. Maak medewerkers ondernemers op hun werkgebied

Een zelfstandig ondernemende ambtenaar (zoa) voert zijn werk uit op basis van zijn persoonlijke kennis, capaciteiten en netwerk. Ambtenaren zijn professionele medewerkers die zelfstandig een oplossing kunnen vinden voor de taken waar ze voor staan. Geef medewerkers dat vertrouwen en geef ze de middelen en ruimte om hun eigen, passende aanpak te kiezen. Het koppelen van medewerkers aan onderwerpen waar ze zich betrokken bij voelen, vergroot het werkplezier en levert een beter resultaat op voor de organisatie.

- Maak een online marktplaats met projecten en werkzaamheden en laat medewerkers intekenen en beargumenteren waarom zij het meest geschikt zijn;
- Leg de verantwoordelijkheid voor een taakgebied, dossier of onderwerp bij één persoon (en vraag vervolgens met wie in zijn virtuele team hij dit gaat oppakken);
- Stuur op resultaat en faciliteer medewerkers waar nodig bij het vinden en uitvoeren van hun eigen aanpak;
- De overheid zoekt ambtenaren die betrokken zijn bij de publieke zaak. Maak daar gebruik van door niet alleen taken te verdelen op basis van geschiktheid maar ook op mate van betrokkenheid.

16. Benut het potentieel van je medewerkers

Overheidsorganisaties zijn vaak grote organisaties met veel medewerkers. De interne verdeling in organisatieonderdelen en vervolgens in afdelingen of clusters (of welke naam dan ook) zorgt echter voor ver-

Woordenboek: Een **zoa** is een zelfstandig ondernemende ambtenaar, die als een zzp'er binnen de overheid alle beschikbare middelen inzet om zijn taak te vervullen.

Wat is er nodig in een online samenwerkplatform?

Internet is een platform geworden om elkaar te vinden, het gesprek aan te gaan en eventueel in een groep samen te gaan werken. Net als in de fysieke ruimte (bijvoorbeeld een kantoorgebouw) moet online ook de mogelijkheid worden gecreëerd om in gesprek te raken (zoals bij een koffieautomaat) en bij elkaar te gaan zitten (net als in een vergaderzaal, inclusief een aantal hulpmiddelen). Kijkend naar de mogelijkheden die op internet worden aangeboden, wat zou je verwachten van een online platform voor interne samenwerking?

- Een profielmogelijkheid, zodat je je kunt presenteren met je functie, activiteiten, kennis en ervaring;
- Statusberichten en blogfunctie om elkaar op de hoogte te houden en in contact te blijven;
- Groepen maken, zodat je bij elkaar kunt gaan zitten en een virtueel team kunt creëren;
- Een discussieforum, om ideeën uit te wisselen en tot gezamenlijke beeld- en besluitvorming te komen;
- Een wiki, waarin aan teksten kan worden gewerkt en er gezamenlijk verhaal ontstaat.

Eventuele aanvullingen zouden kunnen zijn een (video)chatfunctie en de mogelijkheid om foto's en video te tonen, om bestanden toe te voegen of om een eigen dashboard te creëren (zoals Netvibes of iGoogle). Wat kun je zoal verwachten in een online vergaderzaal?

Woordenboek: Delicious is een internetdienst waar gebruikers hun favoriete internetsites kunnen opslaan en delen en op elke computer kunnen raadplegen.

snippering van dat potentieel. Organisaties huren regelmatig kennis, ideeën, capaciteiten en inzet extern in terwijl die elders binnen de overheid ook voorhanden zijn (inbesteden). Ook hebben medewerkers meer in hun mars dan wat er in hun functieomschrijving staat of waar hun afdeling verantwoordelijk voor is. Als we ook het "ecosysteem" van bedrijven en maatschappelijke organisaties om de overheid heen betrekken, zijn de mogelijkheden nog groter. We laten een enorm potentieel ongebruikt. Hoe kunnen we daar beter gebruik van maken?

- Stimuleer het gebruik van online platformen als Neemtinitiatief.nl en Ideeëncentrale.nl om vraag en aanbod van klussen en ideeën over organisatiegrenzen heen bij elkaar te brengen (interne crowdsourcing). Op deze manier kunnen ook virtuele teams worden samengesteld;
- Breng netwerken rond collega's in kaart (bijvoorbeeld op LinkedIn) en ontsluit ze. Om de juiste persoon te vinden voor een taak of bij een projectgroep kan immers gebruik worden gemaakt van alle mensen die je collega's al kennen;
- Hou contact met medewerkers die elders binnen of buiten de overheid gaan werken en bouw daarmee een actief netwerk op (vergelijkbaar met alumni-netwerken);
- Onderzoek hoe *prediction markets* (online aandelenmarkten rond onderwerpen of vragen, zoals Intrade.com) kunnen worden ingezet binnen de organisatie, bijvoorbeeld om de ontwikkeling van een project te monitoren of besluitvorming voor te bereiden;
- Door online en open te werken in virtuele teams kunnen meer mensen iets toevoegen aan een project. Ook kleine bijdragen zijn nuttig, zoals een idee, een ontbrekend stuk kennis of desnoods slechts het verbeteren van een typefout. Voor zo'n bijdrage moet dan wel de mogelijkheid zijn;
- Zet handboeken, handleidingen, draaiboeken, etc. in wiki's op het intranet zodat ze actueel gehouden kunnen worden door degenen met praktijkervaring. De rol van de beheerder verandert dan van schrijver in controleur;
- Veel medewerkers verzamelen kennis, rapporten of voorbeelden op internet en bewaren die in de vorm van favorieten of bookmarks. Door deze links niet op de eigen computer op te slaan maar op Delicious ontstaat automatisch een grote actuele en waardevolle kennisbank.

17. Flexibiliteit als organisatiestructuur

De samenleving wordt steeds meer chaotisch en versnipperd en verandert snel. Het is steeds lastiger om de organisatiestructuur aan te laten sluiten op een eventuele indeling van de maatschappij. Om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen moeten overheidsorganisaties zich snel aan kunnen passen. Dat kan door flexibel nieuwe kennis te betrekken, de juiste mensen bij elkaar te zetten (zie ook punt 16) en daar vervolgens ondersteuning aan te bieden (zie ook punt 12). Virtuele teams kunnen snel bij elkaar worden gebracht en worden voorzien van de juiste voorzieningen om aan de slag te gaan. Overheidsorganisaties moeten zich organiseren rond een probleem, niet rond een organisatiestructuur.

- Zorg voor een modulaire inrichting van techniek en online voorzieningen, zodat snel gereageerd kan worden op ontwikkelingen en gemakkelijk nieuwe mogelijkheden kunnen worden toegevoegd. Maak daartoe altijd gebruik van open standaarden;



Open Koffie is een open bijeenkomst van Ambtenaar 2.0 (met koffie!) die elke twee weken wordt georganiseerd. Er is ruimte voor kennismaking en gesprekken, maar over het algemeen wordt ook een spreker uitgenodigd voor een korte lezing. Zie openkoffie.ambtenaar20.nl

Woordenboek: Guerillamarketing is een manier om met korte, opvallende en meestal ludieke acties de aandacht te trekken van een doelgroep voor een nieuw product of idee.

De **Tigers** zijn een groep medewerkers die door het inzetten van creatieve technieken tijdens workshops tot vernieuwende en verrassende oplossingen proberen te komen. De Tigers vervullen daarbij de rol van facilitator en tooien zich met de titel "Ambassadeurs voor creativiteit".



Rotterdam Idee is een project van de gemeente Rotterdam om initiatieven van bewoners om de stad leefbaarder te maken te ondersteunen. Ideeën kunnen op een site worden geplaatst zodat andere bewoners of bedrijven het idee kunnen aanvullen of sponsoren. Zie www.rotterdamidee.nl

- De toewijzing van medewerkers (aantallen fte) aan organisatieonderdelen en afdelingen beperkt de mobiliteit en de brede inzetbaarheid van medewerkers. Organiseer dat medewerkers in dienst zijn van de organisatie (bijvoorbeeld het Rijk) en verdeel ze vervolgens over taken en werkzaamheden waar nodig;
- Voorzieningen als huisvesting, vergaderzalen, catering, computers, etc. zijn voorbehouden aan medewerkers van de eigen organisatie. Ambtenaren die over organisatiegrenzen heen werken hebben geen toegang tot die voorzieningen. Hoe kan dat toch mogelijk gemaakt worden?
- Breng in kaart welke kennis en ondersteuning beschikbaar is buiten de organisatie (bijvoorbeeld bedrijven, zzp'ers, co-creatie met burgers, etc.). Die hulptroepen moeten snel betrokken en ingezet kunnen worden bij projecten en in virtuele teams.

18. Maak ruimte voor innovatie

Organisaties hebben behalve flexibiliteit om zich aan te kunnen passen aan maatschappelijke veranderingen ook innovatief vermogen nodig: creativiteit en nieuwe ideeën om daadwerkelijk op die veranderingen in te spelen en met nieuwe oplossingen en methoden te komen. Overheidsorganisaties zijn altijd sterk gericht geweest op het beperken van risico en het beheersen van uitgaven. Het zijn *command and control*-organisaties geworden. Deze tijd vraagt op heel veel gebieden juist om innovatie en ondernemerschap om de publieke rol van de overheid goed te kunnen vervullen. Dus geen periodiek veranderproject: innovatief vermogen moet worden geborgd in de organisatie. Hoe blijft je als organisatie in beweging?

- Ideeën en innovaties komen van medewerkers die hun vak en hun omgeving kennen. Zorg dat zij ruimte hebben voor het uitwerken van ideeën, bijvoorbeeld door medewerkers tijd te geven (zoals bij Google) voor eigen projecten of dingen die beter kunnen;
- Stimuleer verbindingen en uitwisseling van ideeën, bijvoorbeeld door open inspiratiesessies te organiseren (zoals Open Koffie), regelmatig sprekers van buiten uit te nodigen, medewerkers te verbinden via interesses, etc. Maak iemand vrij voor deze rol!
- Zet nieuwe, rare, frisse, prikkelende ideeën in de schijnwerpers of op een podium (via het personeelsblad, internet, guerilla-marketing) zodat ze verspreid worden en op andere plekken in de organisatie kunnen landen;
- Identificeer de creatievelingen binnen de organisatie, zet ze bij elkaar en faciliteer ze om hun ideeën en hun aanpak te verspreiden binnen de organisatie (zoals de "Tigers" bij de ministeries van BZK en EZ);
- Zorg voor een innovatiebudget om experimenten te kunnen doen (zoals bij Rotterdam Idee). Gebruik een online platform om ideeën te verzamelen. Laat vervolgens medewerkers erop stemmen, erover discussiëren en met aanvullingen en bijdragen komen;
- Maak innovatie en de inzet van nieuwe werkwijzen een onderdeel van het functioneringsgesprek en neem activiteiten op dat vlak nadrukkelijk mee bij beoordelingen voor "bewust belonen" of bonussen.

19. Leiderschap 2.0 is randvoorwaardelijk

Ook het management maakt deel uit van de organisatie. Om een organisatie 2.0 te worden moeten niet alleen de medewerkers in beweging komen maar ook hun leidinggevend (de sandwich-methode). Hun rol

verandert en ook die omslag vereist een investering. Zij moeten ruimte geven aan medewerkers en open staan voor nieuwe initiatieven, maar tegelijkertijd ook hun huidige productie blijven leveren. Hoe halen ze het maximale uit hun medewerkers en sturen ze tevens aan op een goed resultaat? Om daar inzicht in te krijgen zullen managers zelf ook aan de slag moeten met 2.0: om zichzelf en hun afdeling te empoweren. De nieuwe middelen maken deze nieuwe aanpak mogelijk.

- Focus op wat je wil bereiken en zet de grote lijnen uit waar medewerkers mee verder kunnen. De lijnen moeten blijvend worden uitgedragen en besproken zodat ze ook beleefd worden;
- Praat niet alleen met woorden maar vooral met daden. Voorbeeldgedrag is cruciaal om mensen mee te krijgen en de boodschap over te brengen. Niet teveel erover praten, maar vooral doen en mogelijk maken;
- Maak keuzes. Weet wat je meerwaarde is als organisatie en zorg dat je daar gewoon goed in bent. Werk vervolgens samen met anderen om een volledige dienstverlening aan te kunnen bieden. Jeff Jarvis daarover: "Do what you do best and link to the rest!";
- Leid managers op tot facilitator van medewerkers en teams. Zij zorgen dat medewerkers in staat zijn om maximaal te presteren en dat er consensus ontstaat over beslissingen. Zoals in de interne regels van Google staat: "The role of the manager is that of an aggregator of viewpoints, not the dictator of decisions."
- Laat managers ook op een 2.0-manier werken, niet alleen als voorbeeldgedrag, maar om zelf empowered te worden via netwerken en efficiënte instrumenten. Creëer managers 2.0.

20. Maak het leuk

Maak samenwerken en kennis delen zo simpel en leuk mogelijk. Het moet geen verplichting zijn, medewerkers moeten worden verleid om te verbinden en te delen. Als het doel leuk is, dan komt de beweging vanzelf. Mensen die samenkomen voor een gesprek of samenwerken aan een product hebben behoefte aan de juiste ambiance, ook online. Dat zal de grootste uitdaging zijn voor organisaties, om zo'n omgeving te recreëren op het intranet. Werk hoeft niet in een onpersoonlijke omgeving plaats te vinden. Een leuke werkomgeving maakt ook het werk leuker ... en beter.

- Maak instrumenten en sites om samen te werken en kennis te delen simpel (elke belemmering is er één teveel) en leuk (zoals de aap die grapjes maakt bij Mailchimp¹⁷). Creëer ook online gezelligheid en dynamiek, net als in het bedrijfsrestaurant of in het centrum van een stad;
- Blijf voorzieningen aanpassen en verbeteren. Door continu het gebruik (en misbruik) te monitoren en gebruikers te betrekken bij het doorontwikkelen kunnen voorzieningen voortdurend bijgesteld worden. Dat moet worden ingeregeld in het beheer!
- Zorg voor de juiste stimulerings- en aansturingsmethoden (*incentives*) om medewerkers te bewegen om 2.0-middelen en -werkwijzen te gebruiken, bijvoorbeeld aandacht en complimenten, entertainment, waardering (door sterren toe te kennen), status of een prijs (voor het leukste idee);
- De juiste mensen leveren de juiste aanpak. Betrek medewerkers die nu al het juiste gedrag vertonen: de netwerkers, de initiatiefnemers en dergelijke. Medewerkers die het nu al leuk vinden, blijven dat ook leuk vinden en kunnen het ook overdragen.

Mailchimp is een online dienst om een uitgebreide nieuwsbrief op te zetten, met veel statistieken over het gebruik en de mogelijkheid om de aanmelding van abonnees te automatiseren. Gebruikers worden op de site begeleid door een aapje dat informatie geeft en aanmoedigen doet. Zie www.mailchimp.com



Samenvatting

Tot zover de actiepunten voor de organisatie 2.0. Deze actiepunten kunnen los worden gezien, maar ze hangen ook met elkaar samen. Ze versterken elkaar. Zo is het gemakkelijker om een ambtenaar als “zelfstandig ondernemer” te laten werken (punt 15) als tegelijkertijd zichtbaar is waar hij mee bezig is en hoe zijn voortgang is (punt 11). Om toe te werken naar een organisatie 2.0 moeten op alle actiepunten stappen worden gezet. Daarin kunnen organisaties wel hun eigen strategie en route bepalen. Die moet immers passen bij de organisatie en de medewerkers. Dat vraagt om een visie en een invoeringsstrategie.

Er zijn nog veel meer creatieve dingen te verzinnen om deze actiepunten verder te brengen: praktische ideeën om de organisatie flexibeler en wendbaarder te maken of om innovaties de ruimte te geven. Gebruik het potentieel van de organisatie om nog meer ideeën te verzinnen, laat medewerkers stemmen op de punten die zij het belangrijkste vinden en zoek vrijwilligers die ermee aan de slag willen. Alleen door medewerkers te betrekken bij deze veranderingen kunnen zij (en dus de organisatie) in beweging worden gebracht. Toon leiderschap 2.0!



Voorbeeld: Werken 2.0 bij LNV is een leertraject

Door Marie Louise Borsje

Het ministerie van LNV experimenteert met web 2.0-instrumenten en -principes. Wat betekent web 2.0 voor het ambtelijk werk? Wat moet er in de organisatie veranderen om 2.0 te worden? Wat ga je anders doen als je gaat werken volgens 2.0-principes? En vooral, hoe begin je met het toepassen van web 2.0 in het beleidswerk? De eerste pogingen leveren al wat interessante inzichten op.

Experimenten met online samenwerkplatformen

LVN is momenteel bezig met een grote veranderingsoperatie. Niet alleen de organisatiestructuur verandert, maar er wordt ook gekeken naar nieuwe manieren van werken. Om de daad bij het woord te voegen heeft een aantal directies eigen samenwerkplatformen opgezet. Zo hebben twee directies gepoogd om de discussie over de reorganisatie ook online te voeren. Daarvoor hebben ze Ning gebruikt.

De twee Ning-sites zijn nogal verschillend. De één is bijzonder levendig. Het management start er discussies, schrijft blogs en reageert. Medewerkers zijn er actief. Deze site wordt onder de aandacht gebracht via e-mail en er is een wisselwerking met de zeepkistbijeenkomsten die regelmatig op de gang plaatsvinden. En het leuke is dat ook medewerkers van andere directies mogen meediscussieren.

De Ning-site van de andere directie is rustiger: Minder inbreng van het management, minder leden, minder actie. Waar ligt dat aan? Wil je een communitysite laten werken, dan moet je er net zoveel energie in steken als je moet doen om een groep op een 1.0-manier te vormen. In dit geval ontbrak het aan zo'n trekker, aan een communitymanager. Bij verandertrajecten geldt nog steeds: voorbeeldgedrag van het management is het sleutelwoord.

Een doorlopend online werkoverleg

Een andere directie wilde graag samen werken aan documenten, discussiëren, bloggen en documenten delen. Een intern platform om dit te ondersteunen was er nog niet, maar men wilde wel een goed beveiligde omgeving. Daarom is deze directie in zee gegaan met SocialText, een wiki-platform met diverse 2.0-mogelijkheden eromheen. Van alle medewerkers van de directie wordt verwacht deel te nemen aan dit platform en iedereen heeft daartoe een korte cursus gedaan.

Het resultaat: documenten worden gedeeld en er wordt geblogd. Dat bloggen is prettig. Nu kun je nalezen waar je collega geweest is en wat hij daar gedaan heeft. Dat betekent ook dat de werkoverleggen een stuk korter kunnen: je kunt meteen de diepte in. Daarnaast worden de eerste ervaringen opgedaan met het samenwerken aan documenten. Dat is best eng: dat een ander je werk kan veranderen! Het discussiëren via internet komt minder snel van de grond. Het is een overzichtelijke groep, medewerkers zitten bij elkaar in de buurt. Bijpraten bij het koffieapparaat is functioneler.

Tegelijkertijd zien ze welke andere mogelijkheden het platform nog te bieden heeft en dat er meer in zit dan er nu gebruikt wordt. Na jaren gebruik te hebben gemaakt van een step hebben ze nu een fiets gekregen. In eerste instantie gaan ze daar gewoon mee stappen, maar op een gegeven moment vragen ze zich toch af waar al die andere onderdelen voor zijn. Dat zijn ze nu aan het ontdekken.

Negen constatering

Het is zoeken naar manieren om werken 2.0 goed te laten aanslaan. Het vraagt nogal wat: je moet er energie instoppen, een andere omgangsvorm aanleren als medewerker en als leidinggevende, een goed gevoel hebben van waar de grenzen van de organisatie liggen (organisatiesensitiviteit) en vooral veel fantasie en creativiteit! Welke combinaties kun je maken om te zorgen voor meerwaarde?

In totaal zijn er nu zo'n tien directies en projecten bij LNV die aan de slag zijn met 2.0-instrumenten: Ning, wiki's, SocialText, Twitter, etc. Het gaat vooral om groepsvorming, bloggen en de mogelijkheid om discussies te voeren via internet. De eerste vraag van de meeste gebruikers was welk instrument zij kunnen gebruiken. Belangrijker is echter om te weten wat de principes zijn van web 2.0. Leer te werken met wat basistools en kies dan zelf wat passend is. Pas dan gaan de ingezette tools ook echt leven. Via de cursus 'Werken met web 2.0' krijg je meer inzicht in de mogelijkheden (zie cursus.ambtenaar20.nl).

De diverse proefprojecten hebben voorsnog tot een aantal constatering geleid, namelijk dat

- er bij medewerkers veel belangstelling is voor het verkennen van 2.0-instrumenten,
- de instrumenten worden gebruikt voor kennisdeling,
- sociale media vooral gebruikt worden voor interne processen,
- er steun is vanuit het management om 2.0 te verkennen,
- de 2.0-middelen maar weinig worden gebruikt om een virtuele werkplek te kunnen creëren,
- stafdirecties nog niet toegerust zijn om andere directies en diensten te ondersteunen,
- extern het beeld is dat LNV in vergelijking met andere ministeries voorop loopt in het gebruik van sociale media,
- de ambtenaar 2.0 niet bij uitstek jong en dynamisch is, en
- een focus voor het werken met 2.0 ontbreekt.

En zo blijven we leren.



Een participatieplatform om gezamenlijk taken op te pakken

In Hoofdstuk 5 heb ik uiteen gezet dat een overheid 2.0 op drie gebieden een rol te vervullen heeft: op internet (in de samenleving dus, zie Hoofdstuk 6), bij interne samenwerking (inclusief betrokkenen van buiten de organisatie, zie Hoofdstuk 7) en in samenwerking met de samenleving (via een online participatieplatform).

Op de internetsites van overheidsorganisaties is over het algemeen veel informatie te vinden (bijvoorbeeld de persberichten en andere mededelingen) en er kunnen transacties worden verricht (een digitaal loket, bijvoorbeeld voor het aanvragen van een vergunning). Het ontbreekt echter aan mogelijkheden voor burgers en ambtenaren om gezamenlijk te werken aan maatschappelijke vraagstukken. De huidige internetsites zijn geen platform voor samenwerking, maar vormen eerder een muur tussen overheid en samenleving, soms met een loket erin.

Uiteindelijk zouden overheidsorganisaties drie soorten sites moeten hebben:

- een internetsite, waar staat wat de organisatie voor de samenleving doet en heeft gedaan;
- een loketfunctie, waar te vinden is wat de organisatie voor individuele burgers kan betekenen;
- een participatieplatform, waar taken staan die gezamenlijk opgepakt kunnen worden.

Wat is een participatieplatform?

Web 2.0 heeft het aantal mogelijkheden om los van tijd en plaats samen te komen en samen te werken enorm uitgebreid. Ambtenaren kunnen participeren in de maatschappelijke discussie en mensen van buiten de organisatie kunnen gemakkelijker worden betrokken bij virtuele teams. Maar het is ook mogelijk om werkzaamheden en uitdagingen gezamenlijk op te pakken door op internet plaatsen te creëren waar het potentieel van kennis, ideeën en energie in de samenleving bijeengebracht en benut kan worden.

Dit participatieplatform is niet één grote site die centraal wordt neergezet voor de hele overheid. Het gaat er niet om een nieuwe moloch te creëren. Wat dan wel? Een dergelijk platform en de voorzieningen daarop moeten voldoen aan een aantal voorwaarden:

- Het is een netwerk van internetsites, functionaliteiten en verbindingen die in samenhang een platform vormen voor samenwerking tussen overheidsorganisaties en betrokken burgers en bedrijven;
- De voorzieningen en sites zijn met elkaar verbonden en geïntegreerd via internet, bijvoorbeeld door middel van links, widgets, api's en feeds. Alle sites en onderdelen zijn dus modulair en gebouwd op basis van standaarden;
- Deze diensten en voorzieningen kunnen zowel door overheidsorganisaties worden gebouwd als door particuliere partijen (bedrijven of burgers). Zo is Verbeterdebuurt.nl zich momenteel aan het ontwikkelen tot het platform om meldingen over rommel en vernieling in de openbare ruimte te verzamelen en erover terug te koppelen;

21 Manieren om een blogpost te schrijven die interessant is voor je lezers

1. Schrijf iets nuttigs;
2. Schrijf iets unieks;
3. Schrijf iets nieuwswaardig;
4. Schrijf iets als eerste;
5. Schrijf iets wat degene die het leest slimmer maakt;
6. Schrijf iets controversieels;
7. Schrijf iets inzichtelijks;
8. Schrijf iets wat op een angst van mensen inspeelt;
9. Schrijf iets wat mensen helpt iets te bereiken;
10. Schrijf iets wat een reactie uitlokt;
11. Schrijf iets wat een gevoel geeft dat mensen ergens bij horen;
12. Schrijf iets gepassioneerds;
13. Schrijf iets wat nieuws interpreteert of vertaalt voor mensen;
14. Schrijf iets wat inspireert;
15. Schrijf iets wat een verhaal vertelt;
16. Schrijf iets wat een probleem oplost;
17. Schrijf iets lachwekkends;
18. Schrijf iets wat mensen tijd of geld bespaart;
19. Schrijf iets eigenzinnigs;
20. Schrijf iets wat een hulpbron is;
21. Schrijf iets over iets 'cools'.

Zie Alex Vermeule, Auteursrichtlijnen Het Nieuwe Werken Blog, <http://twurl.nl/nz0etz>



Verbeterdebuurt.nl

Woordenboek: Ning is een internetdienst waar een eigen sociale netwerksite kan worden gestart. Anderen kunnen daar lid van worden, discussiëren, bloggen, etc.

- Elke overheidsorganisatie kan op basis van deze modules en eigen en externe content een participatieplatform samenstellen waar zichtbaar wordt op welke onderwerpen samengewerkt kan worden.

Iedere overheidsorganisatie een participatieplatform

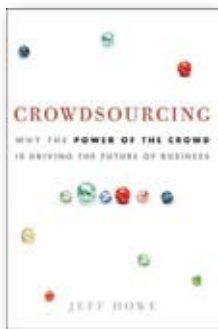
Kortom, de bouwstenen die op deze manier worden gecreëerd kunnen door elke organisatie worden gebouwd en door elke andere organisatie worden verzameld en ingezet. De lokale kaart van Verbeterdebuurt.nl kan immers ook worden geplaatst op de site van de dienst Milieu en Beheer van een gemeente. Een applicatie die door de ene gemeente is gebouwd is waarschijnlijk voor anderen ook nuttig en kan zo worden hergebruikt. Overheidsorganisaties verzamelen vervolgens alle manieren waarop met hun organisatie samengewerkt kan worden op één pagina. Zo ontstaat een lokaal participatieplatform.

Dit platform is een verzamelsite, een overzicht van voorzieningen en mogelijkheden om als burger een bijdrage te leveren aan een maatschappelijk vraagstuk, aan de samenleving. Tegelijkertijd is het een manier voor een organisatie om zich te profileren als overheid die in gezamenlijkheid problemen wil aanpakken en oplossingen die burgers aandragen waardeert. Daarbij valt te denken aan verschillende functionaliteiten:

- **anderen iets laten bouwen op basis van overheidsinformatie:** door op het participatieplatform databronnen aan te bieden in een herbruikbare vorm kunnen bedrijven of andere initiatiefnemers nieuwe diensten of voorzieningen ontwikkelen;
- **betrokkenen bij elkaar brengen rond onderwerpen:** het platform moet de mogelijkheid bieden om rond een (beleids)thema communities te bouwen (met functionaliteiten zoals bij Ning), mits die niet al elders op internet bestaan natuurlijk!
- **open en interactief beleidstrajecten doen:** een voorziening voor beleidsambtenaren om een beleidstraject en de stappen daarin inzichtelijk te maken, de stand van zaken door te geven, kennis en ideeën vanuit de samenleving te betrekken en over het resultaat terug te koppelen;
- **meer gebruik maken van crowdsourcing bij uitvoering en controle:** burgers zijn een natuurlijke partner bij uitvoering en controle. Ze zijn overal en hebben vaak hetzelfde belang. Standaard voorzieningen om bijvoorbeeld kennis of ideeën in te winnen zouden handig zijn;
- **een overzicht bieden van activiteiten op internet:** waar vinden nog meer relevante discussies plaats waar ambtenaren in actief zijn? Aan welke voorzieningen doet de organisatie nog meer mee? Op het participatieplatform moet het volledige overzicht van participatiemogelijkheden staan.

Een interactieve gereedschapskist voor ambtenaren

Door een dergelijk flexibel en modulair systeem aan te bieden kunnen ambtenaren gemakkelijk aan de slag om burgers en bedrijven te betrekken bij hun werkzaamheden. Er ontstaat een gereedschapskist met instrumenten van de eigen en andere organisaties waarmee ambtenaren en afdelingen een omgeving kunnen samenstellen die nodig is voor een bepaalde taak. Daar kan de communicatieafdeling een begeleidende rol bij spelen.



Jeff Howe - Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business (2008)

Elke overheidsorganisatie kan aan de slag met het opzetten van een eigen site met participatiemogelijkheden, met het gebruik van bestaande online voorzieningen en diensten en het ontwikkelen en beschikbaar stellen van eigen modules en mogelijkheden. Elke bijdrage levert een puzzelstuk waarmee uiteindelijk een participatieplatform voor de hele overheid ontstaat. Een platform waar zichtbaar wordt hoe vanuit overheid en burgers gezamenlijk wordt gewerkt aan het verbeteren van de samenleving.

Tien actiepunten voor participatie

Dit hoofdstuk bevat tien actiepunten voor de overheidsorganisatie 2.0 die bepaalde taken en processen in samenwerking met de samenleving wil gaan uitvoeren: van beleidsvorming tot uitvoering en van communities tot crowdsourcing. Ook deze tien actiepunten zullen worden voorzien van praktische aanbevelingen waar een overheidsorganisatie zo mee aan de slag kan.

De tien participatieprincipes voor overheidsorganisatie 2.0

21. Zorg dat de organisatie kan beschikken over een participatieplatform;
22. Maak overheidsinformatie online beschikbaar;
23. Laat burgers bijdragen aan beleidsvormingsprocessen;
24. Betrek burgers bij de uitvoering van overheidstaken;
25. Creëer digitale wachtkamers bij online dienstverlening;
26. Faciliteer communities rond de werkgebieden van je organisatie;
27. Maak deelname zo gemakkelijk mogelijk;
28. Zorg dat alles gedeeld en verspreid kan worden op internet;
29. Organiseer dynamiek;
30. Gebruik alle inbreng en koppel terug over het resultaat.

Hieronder worden deze punten verder uitgewerkt.

21. Zorg dat de organisatie kan beschikken over een participatieplatform

Zonder fundament kun je niet bouwen. Begin dus met het creëren van een participatieplatform naast de bestaande internetsite als basis om op verder te bouwen. Deze site werkt ook als aankondiging van een nieuwe aanpak, namelijk om bepaalde taken en uitdagingen gezamenlijk op te gaan pakken. Behalve de introductie kan de site alvast informatiebronnen bevatten, een overzicht van communities waar ambtenaren in participeren en online voorzieningen waar de organisatie aan meedoet, zoals Verbeterdebuurt.nl of Watstemtmijnraad.nl.



Wat stemt mijn raad geeft inzicht in het stemgedrag van de gemeenteraad. De website is een initiatief van het ministerie van BZK in samenwerking met de gemeenten Almere, Groningen, Enschede en Woerden. Gemeenten die deel willen nemen kunnen contact opnemen met aanmelden@watstemtmijnraad.nl. Zie www.watstemtmijnraad.nl

- Kom op korte termijn met een aanpak of strategie over de opzet van een participatieplatform en het betrekken van burgers bij werkzaamheden en verantwoordelijkheden;
- Zet alvast een fundament neer voor een participatieplatform, als aankondiging en om een basis te hebben waar op voortgebouwd kan worden;
- Inventariseer welke voorzieningen, afspraken en modules al bestaan op internet en bij andere organisaties en zet ze in (organisaties als VNG of Burgerlink kunnen hier een bemiddelende rol in vervullen);

Burgerlink, een programma van de stichting ICTU, wil een 'schakel tussen burger en overheid' zijn. Het programma reikt jaarlijks de eParticipatie Award uit: een erkenning voor de getoonde inzet van burgers en overheden op het gebied van digitale betrokkenheid. Verder ontwikkelt Burgerlink vier e-participatie-instrumenten waaronder Petities.nl en Watstemmijnraad.nl. De instrumenten zijn gratis beschikbaar voor burgers, gemeenten en overheidsorganisaties. Zie www.burgerlink.nl



Het Nationaal Archief publiceert sinds oktober 2008 foto's op Flickr.com. Via de reacties, tags of via e-mail kunnen bezoekers informatie toevoegen over de foto's. Zie <http://twurl.nl/1feid5>

Het Britse *Office of Public Sector Information* biedt de mogelijkheid om de openbaarmaking van informatiebronnen aan te vragen via internet, de *Public Sector Information Unlocking Service (beta)*. Zie <http://twurl.nl/ozvhrp>

De Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) regelt de inzage in documenten van de overheid en de openbaarheid van overheidsinformatie. Elke burger heeft het recht een verzoek tot inzage te doen, een wob-verzoek (ook bekend onder de term "wobben").

Enkele voorlopers op het gebied van overheid 2.0 in de Verenigde Staten hebben een lijst principes opgesteld waar online overheidsinformatie idealiter aan zou moeten voldoen. Zie <http://twurl.nl/zo87m2>

- Ontwikkel modules en voorzieningen voor interactie en samenwerking (bijvoorbeeld voor communities, crowdsourcing of beleidstrajecten via internet) en maak ze herbruikbaar voor andere overheidsorganisaties;
- Maak afspraken met leveranciers van voorzieningen om daar gebruik van te kunnen maken en om aan de kwaliteitsvoorwaarden van de overheid te kunnen voldoen met betrekking tot privacy, bestendigheid, toegankelijkheid en archivering (denk daarbij ook aan Google, Ning of Hyves);
- Meet het gebruik en trek er conclusies uit voor de doorontwikkeling en aanpassing van het platform en de voorzieningen.

22. Maak overheidsinformatie online beschikbaar

Wees open en maak als organisatie zichtbaar waar je mee bezig bent. Een voorwaarde voor betrokkenheid en een kwalitatieve deelname van burgers aan processen en taken is een goede en actuele informatievoorziening. Alleen als burgers en maatschappelijke organisaties beschikken over dezelfde informatie is het mogelijk om een goede bijdrage te leveren. Een open overheid stelt publieke informatie overzichtelijk en herbruikbaar (volgens open standaarden) beschikbaar aan de samenleving en maakt inzichtelijk hoe processen lopen en wat de stand van zaken is. Op deze manier kan overheidsinformatie zelfs worden aangevuld (zoals bij het *Nationaal Archief*) en gecontroleerd op fouten.

- Laat de afdeling informatie of communicatie komen met een visie en strategie op Open Overheid voor de eigen organisatie: het via internet beschikbaar stellen van informatiebronnen en databanken in een open format (XML, API's) zodat ze kunnen worden hergebruikt;
- Zorg dat je intern je informatie op orde hebt zodat het gemakkelijk beheerd en beschikbaar gesteld kan worden;
- Publiceer een lijst van databronnen die beschikbaar zijn;
- Breng in kaart aan welke informatiebronnen behoefte is in de samenleving, bijvoorbeeld door daar bij organisaties en burgers navraag over te doen (zoals de Britse 'Unlocking Service');
- Begin simpel, met bronnen die gemakkelijk online te zetten zijn. Op die manier ontstaat snel volume waar mensen mee aan de slag kunnen;
- Investeer tijd en energie die nu wordt besteed aan het beantwoorden van individuele WOB-verzoeken aan het online voor iedereen beschikbaar stellen van de gehele informatiebron;
- Maak zoveel mogelijk gebruik van de 'Open Data Principles' als leidraad om informatie beschikbaar te stellen en hergebruik te promoten.

23. Laat burgers bijdragen aan beleidsvormingsprocessen

Er is de laatste decennia veel ervaring opgedaan met inspraak en interactieve beleidsvorming. Web 2.0 biedt de mogelijkheid om nog een stap verder te gaan en een kans om een aantal van de waargenomen belemmeringen weg te nemen. Door vanaf het begin van een (beleids) proces inzicht te geven in de vraagstelling, de aanwezige kennis en de fasen van het traject worden burgers meegenomen in het proces. Per fase kunnen andere manieren worden ingezet om ideeën, kennis of inzet van burgers te benutten en diverse prikkels (*incentives*) om mensen te trekken. De verantwoordelijke ambtenaar of afdeling treedt

op als procesbegeleider om mensen te benaderen, stappen te maken en terugkoppeling te geven.

Woordenboek: Rating is de mogelijkheid om in beeld te brengen wat het meest populaire of gewaardeerde onderdeel is door mensen erop te laten stemmen (raten).



Iens is een online restaurantgids waar bezoekers een waardering en commentaar kunnen achterlaten over een restaurant. Zie www.iens.nl



Battle of Concepts is een crowdsourcing-platform waar bedrijven en andere organisaties een vraag kunnen stellen en voor een goed antwoord een geldbedrag ter beschikking kunnen stellen. Diverse overheidsorganisaties maken er al gebruik van. Zie www.battleofconcepts.nl

- Er is meer kennis buiten dan binnen de organisatie. Investeer in kennis over crowdsourcing en online processen en de inzet ervan in overheidsorganisaties. Een dergelijke expertisefunctie zou bij de afdeling Communicatie of Kennis opgehangen kunnen worden;
- Maak via internet inzichtelijk met welke projecten en werkzaamheden de organisatie bezig is en geef de mogelijkheid om daar op te reageren (bijvoorbeeld via *rating*). Op die manier wordt duidelijk welke onderwerpen het meest geschikt zijn om mee van start te gaan;
- Begin met het inzichtelijk maken van de fasen van enkele beleidstrajecten, de informatie die beschikbaar is, wie erbij betrokken zijn en welke de beslissingen worden genomen. Start met een laagdrempelig onderwerp;
- Zorg voor een intern opleidingstraject voor beleidsmedewerkers om op te kunnen treden als procesbegeleiders van online beleidstrajecten. Medewerkers die deze cursus hebben gevolgd kunnen vervolgens een online kennisnetwerk vormen om ervaringen uit te wisselen;
- Kies een geschikt traject (op basis van inhoud, doelgroep en medewerkers) en begin gewoon. Stel je als organisatie open op en vraag ook om feedback over de aanpak en vorm van het traject;
- Biedt ambtenaren de mogelijkheid om op het participatieplatform regelmatig en laagdrempelig *status updates* te geven (bijvoorbeeld via Twitter) van lopende trajecten. Deze kunnen bijvoorbeeld worden doorgeplaatst op sites van betrokken communities of bij buurtsites.

24. Betrek burgers bij de uitvoering van overheidstaken

Niet alleen in de beleidsvorming kan gebruik worden gemaakt van de kennis, ideeën en energie van burgers, ook bij uitvoering en controle kan dat. Burgers zijn overal en zien veel. Hoe kan dat worden ingezet in de bedrijfsvoering? Ik noemde al Verbeterdebuurt.nl als platform waar burgers schade en grof vuil in de openbare ruimte kunnen melden. Op lens.nl geven mensen commentaar op de kwaliteit van horeca (hoewel dit nog niet structureel wordt gebruikt door de Voedsel en Waren Autoriteit). Door laagdrempelige mogelijkheden te bieden voor burgers om hun ervaringen en waarnemingen te delen kan veel kennis worden verzameld en verwerkt.

- Inventariseer welke bruikbare voorzieningen al bestaan op internet, bijvoorbeeld initiatieven van particulieren of van andere overheidsorganisaties. Deze kunnen vaak snel worden toegepast voor de eigen organisatie;
- Ga samenwerking aan met sites waar doelgroepen zich al bevinden (bijvoorbeeld restaurantbezoekers op lens.nl) en integreer reactiemogelijkheden en/of databronnen in die voorzieningen;
- Begin een openbare online brainstorm (bijvoorbeeld via de site 'Battle of Concepts') om ideeën te verzamelen hoe crowdsourcing kan worden ingezet en burgers betrokken bij bepaalde taken (zie ook Ideastorm.com van Dell of MyStarbucksIdea.com van Starbucks);
- Kies enkele ideeën uit om snel mee van start te gaan, zodat ervaringen opgedaan kunnen worden en de eerste dynamiek ontstaat;
- Investeer in kennis over crowdsourcing en de inzet ervan bij uitvoering en toezicht. Uitvoerende en toezichthoudende organisaties zouden een apart expertisecentrum moeten inrichten om concepten te ontwikkelen en afdelingen te begeleiden;

- Biedt een platform voor mensen om laagdrempelig waarnemingen te melden die zij relevant vinden (bijvoorbeeld via een tag op Twitter of een mailadres om foto's heen te sturen).

25. Creëer digitale wachtkamers bij online dienstverlening



Getsatisfaction biedt een platform voor een online klantenservice. Mensen kunnen vragen stellen en anderen kunnen die vragen ondersteunen, aanvullen of beantwoorden. Medewerkers en hun antwoorden zijn als zodanig herkenbaar. Zie www.getsatisfaction.com

Aan de loketten van overheidsorganisaties worden alle vragen individueel behandeld. Maar niet elke vraag is uniek. Soms zijn er meerdere personen met dezelfde vraag. Of misschien hebben andere personen het antwoord al en is de tussenkomst van een ambtenaar niet meer nodig. Door een digitale wachtkamer te creëren vóór het loket kunnen burgers met elkaar contact hebben over een specifieke overheidsdienstverlening, elkaar helpen en ideeën uitwisselen. Ambtenaren kunnen participeren in deze gesprekken. Een site als Getsatisfaction.com is een bekend platform voor “people powered customer service”. Het ontlast de helpdesk en er ontstaan automatisch communities van gebruikers.

- Creëer digitale wachtkamers bij online dienstverlening van je organisatie. Bied een mogelijkheid om groepen te vormen, vragen te stellen of klachten te melden en daarop te reageren;
- Zorg ervoor dat medewerkers in staat zijn deel te nemen aan deze gesprekken (zowel qua ondersteuning als qua begeleiding en opleiding) en goed herkenbaar zijn als woordvoerder van de organisatie;
- Trek conclusies uit de gesprekken in de digitale wachtkamers, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening of aanpassing van bestaande diensten.

26. Faciliteer communities rond de werkgebieden van je organisatie

Niet alleen rond dienstverlening kunnen mensen worden verzameld. Waar je organisatie ook mee bezig is, er zijn altijd geïnteresseerden te vinden die op de hoogte willen blijven, een verhaal kwijt willen, ideeën of relevante kennis hebben en betrokken willen zijn. Wellicht bestaan daar op internet zelfs al communities voor (zie Hoofdstuk 6). Door mensen een platform te bieden rond hun interessegebied is het mogelijk om deze kennis, ideeën en betrokkenheid te verzamelen en in te zetten (zoals Obama heeft gedaan voor zijn plannen met de gezondheidszorg). Bied mensen een platform om het gesprek aan te gaan met elkaar, faciliteer deze communities en leer ervan.

- Bied een platform voor mensen om bij elkaar te komen rond beleids-thema's of andere onderwerpen waar de organisatie mee bezig is (bijvoorbeeld rond gebieden, wijken of projecten). De initiatiefnemer kan een ambtenaar of burger zijn, als het maar laagdrempelig is;
- Steun en faciliteer online communities, door ze een functionaliteiten en platform te bieden, maar ook informatie, aandacht, discussiepunten en begeleiding. Denk na hoe een specifieke gemeenschap het beste verder geholpen kan worden;
- De rol van de ambtenaar is steeds meer die van communitymanager: het faciliteren van online communities en discussies en het inzetten daarvan voor de werkzaamheden van de organisatie. Dat vraagt om specifieke capaciteiten en dus om specifieke opleidingen;
- Het verder ontwikkelen van de community is ook openbaar: leg vragen over te nemen stappen voor, betrek leden bij de doorontwikkeling van

Woordenboek: De communitymanagers zijn de facilitatoren en gastheren van een online gemeenschap die interactie stimuleren, op de sfeer letten en ontwikkelingen agenderen.

Voor de spelregels van EZ, zie pagina 88.

Webrichtlijnen.nl is een site van de Nederlandse overheid met een opsomming van 125 kwaliteitseisen op het gebied van toegankelijkheid. Alle overheidswebsites moeten hieraan voldoen.
Zie www.webrichtlijnen.nl

Woordenboek: Een perpetual beta heeft, omdat een internetsite of -dienst nooit af is en altijd direct kan worden aangepast, nooit een definitieve versie (het blijft een bèta-versie).

Woordenboek: Een serious game is een (online) computerspel met als doel al spelend een boodschap over te brengen of (leer)doel te bereiken.

Wordpress is een internetdienst waar gebruikers gratis en zonder reclame een eigen blog kunnen starten.
Zie www.wordpress.com. De online software kan ook bij de eigen internet-aanbieder geïnstalleerd worden. Zie daarvoor www.wordpress.org

- het platform, etc. Voer elk gesprek over de community ook daadwerkelijk op het platform en met de leden van de community;
- Maak duidelijk dat de discussies niet de mening van de organisatie weerspiegelen maar dat de organisatie de maatschappelijke discussie stimuleert door er een platform voor te bieden. Zorg wel voor duidelijke spelregels (bijvoorbeeld die van Innovatie 2.0 bij het ministerie van EZ);
 - Trek conclusies uit de discussies, de achtergrond van deelnemers en de data van het gebruik en verspreid deze kennis binnen de organisatie. Dit is waardevolle informatie bij strategische en tactische beslissingen.

27. Maak deelname zo gemakkelijk mogelijk

Hoe groter de deelname, hoe meer informatie en data om gebruik van te maken en conclusies uit te trekken. Mensen moeten worden uitgenodigd tot participatie. Toegankelijkheid van informatie en sites heeft deels te maken met techniek, vormgeving en taalgebruik (zie ook de 'Webrichtlijnen'), maar ook met sfeer en prikkelingen om deel te nemen en te reageren. Deelname moet zo gemakkelijk mogelijk zijn, maar ook leuk en vertrouwd. Dat vraagt om een ander soort vormgeving en om een flexibele opzet die kan meegroeien met nieuwe vragen en inzichten (*perpetual beta*).

- Maak het platform zo toegankelijk en simpel mogelijk. Neem eenvoud voor de gebruiker als uitgangspunt (zoals Google). Let daarbij niet alleen op vorm en tekst, maar geef ook duidelijke handvatten om deel te nemen ("Reageer hierop");
- Spreek mensen aan, stel vragen, betrek ze bij de discussie. Kortom, wees een discussieleider en verleid mensen tot participatie;
- De huisstijl van internetsites is over het algemeen ontwikkeld met het doel informatie te presenteren, niet om een omgeving te creëren voor gesprekken en samenwerking. Zorg dus dat er een speciale variant op de huisstijl wordt gemaakt voor participatieve omgevingen;
- Gebruik ook andere vormen om mensen te betrekken, zoals *serious gaming*. Wees creatief en zoek de vorm die het beste past bij onderwerp en doelgroep;
- Zorg dat belangrijke sites en pagina's te bereiken zijn via simpele en logische links (zoals in geval van cursus.ambtenaar20.nl of www.volkskrant.nl/binnenland) waar mensen gemakkelijk naar kunnen verwijzen.

28. Zorg dat alles gedeeld en verspreid kan worden op internet

Het aanbod aan informatie en aan internetsites wordt steeds groter. Het aantal kanalen vernippert en er is steeds meer concurrentie om aandacht. Iedereen kan publiceren. Een gratis blog bij WordPress is even goed bereikbaar als een site waar veel geld in is geïnvesteerd. Om mensen te bereiken en te betrekken moet juist gebruik worden gemaakt van het feit dat iedereen kan publiceren. Een boodschap die via netwerken wordt verspreid is krachtiger omdat vertrouwen wordt gesteld in de afzender (iemand die je kent). Om dat effect te bereiken moet het zo gemakkelijk mogelijk worden gemaakt om links, teksten of functionaliteiten te verspreiden. Op die manier kan verbinding worden gelegd met je product, dienst of merk en wordt het participatieplatform verbonden met de maatschappelijke discussie online.

Woordenboek: Re-usability is het zodanig inrichten van internetpagina's dat gemakkelijk onderdelen kunnen worden doorgeplaatst of hergebruikt (vgl. usability).

De eParticipatie Award wordt jaarlijks uitgereikt door Burgerlink. De wedstrijd brengt een aantal mooie voorbeelden uit de overheid en samenleving bij elkaar. De winnaars van 2008 waren Rotterdam Idee en BuurtLink. De kandidaten voor 2009 zijn:

In de categorie overheid:

Breda Morgen:

www.breda-morgen.nl

De Amstel verandert:

www.deamstelverandert.nl

Drachten wil je meemaken:

www.drachtenwiljemeemaken.nl

Emissieregistratie.nl:

www.emissieregistratie.nl

Internetconsultatie.nl:

www.internetconsultatie.nl

Last van de Overheid:

www.lastvandeoverheid.nl

Politieonderzoeken.nl:

www.politieonderzoeken.nl

Reuring Drenthe:

www.reuring.nl

Stemwijzer:

www.stemwijzer.nl

- Zorg ervoor dat alles op de site “*widgetable*” is zodat het door anderen kan worden verspreid via internet (zoals het embedden van filmpjes van YouTube of knopjes om onderdelen toe te voegen aan Delicious, iGoogle of aan iemands blog);
- Bouw modulair en op basis van standaarden;
- Zorg ervoor dat de onderdelen ook intern verspreid kunnen worden, via intranet, interne blogs en platformen;
- Breng actief informatie over en delen van het participatieplatform naar mensen en groepen, ook offline. Dat vraagt om een communicatieplan 2.0 in samenwerking met de communicatieafdeling;
- Doe onderzoek naar de “re-usability” van internetsites en -platformen: hoe kan op de site hergebruik worden gestimuleerd? Welke onderdelen worden het meest gedeeld en waarom? Welke vormgeving, woorden en functies werken het best?
- Schuif medewerkers, producten of organisatieonderdelen naar voren als herkenbaar, interactief merk op internet;
- Werk via netwerken: hou contact met de nodes in de netwerken (sleutelfiguren, stemmingmakers, etc.) om de impact te verbreden en meer mensen te bereiken.

29. Organiseer dynamiek

In een leeg café wil niemand zitten. Op een participatieplatform moet dus wat te doen zijn: gezelligheid, dynamiek. Om aandacht te trekken, communities actief te houden en interactie te creëren moet er *buzz* zijn, beweging. Dat vraagt een investering van de communitymanager, bijvoorbeeld door mensen uit te nodigen om bij te dragen of door iets te organiseren. Maar een juiste inrichting van het platform helpt daar ook bij, bijvoorbeeld door mogelijkheden te bieden om te personaliseren en te abonneren (met mail of rss). Zowel expliciete als impliciete (geaggregeerde) informatie kan worden gebruikt (bijvoorbeeld best bezochte pagina's, “kijk ook eens op”, etc.). Naar buiten toe kan die dynamiek ook worden uitgedragen.

- Creëer op het platform dynamiek en reuring: veel veranderingen, nieuwtjes, etc. Zorg dat het interessant blijft en dat mensen een reden hebben om regelmatig terug te komen;
- Maak een planning voor de site of groep om regelmatig met iets nieuws te komen en beweging te houden;
- Betrek leden of aanwezigen op de site door ze een rol te geven. Op die manier worden mensen gestimuleerd om terug te komen en bij te dragen;
- Organiseer wedstrijden en gebeurtenissen waarbij wordt gevraagd om bijdragen, bijvoorbeeld een poll, een prijsvraag (voor een goed idee of om iets te bouwen of schrijven) of reacties op een actuele kwestie;
- Zorg dat ambtenaren die actief op internet zijn (of via andere kanalen) op de hoogte zijn van wat er wordt georganiseerd en wat op het participatieplatform wordt aangeboden, zodat ze ernaar kunnen verwijzen.

Twitter Maxime Verhagen:
www.twitter.com/maximeverhagen
Virtueel Apeldoorn:
www.virtueelapeldoorn.nl
Wat stemt mijn raad:
www.watstemtmijnraad.nl
Weblog Harmen Binnema:
harmenbinnema.web-log.nl
Wij bouwen een wijk:
www.wijbouweneenwijk.nl
Zo'n burgemeester wil Almelo:
www.zonburgemeesterwilalmelo.nl

In de categorie samenleving:
150 Volksvertegenwoordigers:
www.150vv.nl
De Nationale Dialoog:
www.denationaliedialoog.nl
Droombeek:
www.droombeek.nl
Eerlijke Bankwijzer:
www.eerlijkebankwijzer.nl
Fiets in de knel:
www.fietsindeknel.nl
Flitservice.nl:
www.flitservice.nl
Geheugen van Oost:
www.geheugenvanoost.nl
Greenpeace Hyve:
greenpeace.hyves.nl
HNS Developersomgeving:
dev.hetnieuwestemmen.nl
Kamertweets:
www.kamertweets.nl
Kieskompas:
www.kieskompas.nl
Meet my street:
www.meetmystreet.nl
OCO sterren 2.0:
www.onderwijsconsument.nl
Petities.nl:
www.petities.nl
Verbeter de buurt:
www.verbeterdebuurt.nl

Zie www.burgerlink.nl

30. Gebruik alle inbreng en koppel terug over het resultaat

Veel burgers zijn genegen om mee te denken en te praten over zaken die hen aan het hart gaan of waar ze interesse in hebben, dus ook de thema's waar we als ambtenaren mee bezig zijn. Het vraagt van mensen een investering in tijd en moeite om zo'n bijdrage te leveren. Daar willen ze wel iets van terug zien. Niet perse dat er iets mee wordt gedaan, maar in ieder geval een bevestiging dat ze gehoord zijn. Samenwerken kan alleen op basis van vertrouwen en respect. Dat vraagt van betrokken ambtenaren om duidelijkheid en authenticiteit (zie ook de werkprincipes in Hoofdstuk 10). Denk vooraf goed aan verwachtingenmanagement en koppel achteraf terug wat er met bijdragen is gedaan en waarom.

- Elke bijdrage is waardevol en moet zichtbaar zijn en meegenomen worden (met uitzondering natuurlijk van schuttingtaal en niet-relevante of beledigende teksten). Wees dus zeer voorzichtig met het verwijderen of weigeren van bijdragen. Reageren op basis van argumenten is sterker;
- Eerlijkheid en vertrouwen zijn cruciaal om de authenticiteit en de waarden van een organisatie of merk neer te zetten en mensen te betrekken en betrokkenen te houden. Kom met een strategie om dat imago te verbreden en een plan om het waar te maken;
- Maak alle bijdragen zichtbaar en stop niets weg;
- Denk van tevoren na over verwachtingenmanagement en geef aan wat de positie en fase is van een samenwerking of discussie in de context van waar overheid en politiek staan rond dat thema;
- Zorg voor terugkoppeling. Een online traject loopt van het eerste begin tot de laatste stap. Hou betrokkenen gedurende het gehele traject op de hoogte van de stand van zaken, de besluitvorming en afwikkeling en laat zien wat er met ieders bijdrage gedaan is.

Samenvatting

Een ruimte waar overheid en samenleving, ambtenaren en burgers, gezamenlijk kunnen bouwen aan oplossingen is een nieuw concept. De organisatie is daar nog nauwelijks op ingericht, gebouwen zijn daar nauwelijks op ingericht, en ook online zijn daar geen voorzieningen voor. Die moeten we echter wel creëren. Er moeten platformen worden gecreëerd waar de nieuwe mogelijkheden van web 2.0, co-creatie en crowdsourcing kunnen worden ingezet. Ambtenaren en burgers moeten de instrumenten aangereikt krijgen om ermee aan de slag te gaan en nieuwe oplossingen en werkwijzen te vinden. Het zijn manieren om de kloof met de samenleving te overbruggen.

Dat vraagt wel om een andere manier van werken, zowel intern als naar buiten toe. Stafafdelingen kunnen daarbij ondersteunen, maar uiteindelijk moet het beheer (het communitymanagement) bij de verantwoordelijke afdeling liggen. Aan overheidsorganisaties de taak om daar goed over na te denken en er een strategie voor te ontwikkelen. In het kort komt dat neer op vier stappen:

- Maak alle informatie online beschikbaar en geef inzicht in je werkzaamheden;
- Biedt een platform voor mensen om bij elkaar te komen en bij te dragen;

- Organiseer dynamiek en zorg dat het gaat leven en verspreid wordt;
- Zorg dat alle inbreng verwerkt wordt en koppel terug over het resultaat.

Dit is een nieuwe wereld voor overheid en samenleving, maar een cruciale factor om naar een overheid 2.0 en een samenleving 2.0 te groeien. De vraag is niet of we taken samen gaan oppakken, maar hoe en wanneer. Prof. Valerie Frissen sprak recentelijk over een nieuwe kloof: tussen een samenleving 2.0 die al onderweg is en een overheid 2.0 die nog maar net van start is. Met deze actiepunten (en de twintig hiervoor) kunnen overheidsorganisaties beginnen met de achtervolging.



Eén van de aanwezigen bij de Innovation Lecture 2008 (#ILO8) stelde voor om het innovatiebeleid van het ministerie van EZ te crowdsourcen. De minister ging daar enthousiast op in. Uiteraard werd dat nieuws direct verspreid. Meer hierover op <http://twurl.nl/g0xuyg>

Voorbeeld: Innovatie 2.0, een online community voor beleidstrajecten

Door Linda van Duivenbode

Bij het organiseren van de 'Innovation Lecture' van het ministerie van EZ in 2008 hadden we niet kunnen denken dat "Innovatie 2.0" het resultaat zou zijn. Onze gastspreker Charles Leadbeater gaf zijn visie op het belang van het benutten van kennis binnen en buiten de organisatie. En hij gaf aan dat op internet al volop communities bezig waren met deze nieuwe vormen van samenwerking. Dat leverde een interessante discussie op en de vraag of EZ zelf ook op deze manier zou moeten samenwerken om innovatiebeleid tot stand te laten komen. Goede vraag!

Weer op kantoor gingen we met die vraag aan de slag, geholpen door het netwerk Ambtenaar 2.0. Met een goedgekeurd plan van aanpak zijn we aan de slag gegaan met het proefproject 'Innovatie 2.0'. Zonder verkenning, haalbaarheidsstudie, agenda of budget.

Wat wilden we bereiken met innovatie 2.0?

Onze doelstellingen waren om inhoudelijk bijdragen aan de beleidsontwikkeling te verzamelen en al doende te leren hoe de inzet van web 2.0-middelen (sociale netwerksites, forums, wiki's) kan worden toegepast voor beleidsontwikkeling. Met als beoogde resultaten om

- in co-creatie met de deelnemers (bouwstenen voor) innovatie- en ondernemerschapsbeleid te ontwikkelen;
- de bekendheid met en het draagvlak voor innovatie- en ondernemerschapsbeleid bij de doelgroep te doen toenemen, doordat dit beleid samen met de doelgroep is ontwikkeld;
- EZ meer inzicht te geven in platformen en informatiegemeenschappen op internet, waarop beleid per geval in co-creatie kan worden ontwikkeld;
- beleidsambtenaren te laten leren om web 2.0-middelen in te zetten voor beleidsontwikkeling, zodat co-creatie via het web standaard meegenomen wordt bij het betrekken van *stakeholders* bij beleidsontwikkeling en zodat het wordt ingebed in de 'Wegwijzer Beleidscommunicatie'.

Er valt zeker nog meer te leren, maar inmiddels is duidelijk dat web 2.0 een belangrijke rol te vervullen heeft bij beleidscommunicatie, beleidsvorming en kennismanagement. De volgende stap is om te zorgen voor verankering van 2.0 in het primaire beleidsproces.

Wat hebben we dan gedaan?

Terugkijkend op het afgelopen jaar is er heel wat gebeurd. De volgende zaken hebben we op poten gezet:

- We hebben een groep 'Innovatie 2.0 - Community of Talents' opgezet op LinkedIn als communicatiekanaal en discussiegroep. Deze groep is buiten verwachting succesvol met bijna 3000 leden en organiseert eigen bijeenkomsten;
- Daar hebben we input gevraagd op twee beleidsvragen. De opbrengst was respectievelijk vijftig en honderd zeer serieuze en uitgebreide antwoorden in een periode van vier tot zes weken;
- De sector is betrokken bij het tot stand komen van het innovatieprogramma Creatieve Industrie. Dit is een langduriger en meer complex traject waarbij bijeenkomsten worden afgewisseld met online dialoog;
- We hebben een traject gedaan met het crowdsourcen van concepten over diensteninnovatie onder studenten en *young professionals* (t/m 30 jaar) via het netwerk van Battle of Concepts.

Enkele leerpunten

Samenvattend kan worden gesteld dat inderdaad snel en laagdrempelig input voor beleid verkregen kan worden. Web 2.0 biedt een manier om snel kennis en ervaring van buiten naar binnen te krijgen. De kwaliteit en hoeveelheid van de input hangt sterk samen met de helderheid van de vraagstelling en het kunnen bereiken van de doelgroep. Er is veel enthousiasme en het platform waar men de dialoog met de

overheid kan aangaan lijkt zeer gewaardeerd te worden. Voor ambtenaren is het een kans om het netwerk te vergroten en ervaringen te delen. De zichtbaarheid (en hopelijk het begrip) voor de rol van ambtenaar worden erdoor vergroot.

Een dergelijke 2.0-aanpak vereist wel dat de organisatie open staat voor en kan omgaan met meningen die wellicht niet die van de “gevestigde orde” zijn. Naast input op gedefinieerde beleidsvragen leveren de discussies veel inzicht op in de beleving van innovatie onder mensen die bewust met innovatie en ondernemerschap bezig zijn. Een punt van aandacht is hoe we hiermee omgaan (willen we deze signalen zien?) en praktisch verwerken (op LinkedIn lopen ruim 100 discussies waarvan sommige met tientallen reacties). De keuze voor platformen en instrumenten vraagt ook aandacht: het moet de beleidsmedewerker wel gemakkelijk gemaakt worden om met de nieuwe mogelijkheden aan de slag te gaan.



Spelregels van het ministerie van EZ voor Innovation 2.0

- Het ministerie van Economische Zaken (EZ) nodigt u uit om inhoudelijke bijdragen te leveren voor de ontwikkeling van beleid op de drie genoemde onderwerpen. Het doel is om nieuwe antwoorden te vinden op concrete beleidsvragen en zo effectiever innovatie- en ondernemersbeleid te ontwikkelen;
- De medewerkers van EZ bereiden een standpunt voor van de minister van EZ en verzamelen daarvoor informatie en opinies. Niet iedere bijdrage door deelnemers zal door EZ worden overgenomen. De uiteindelijke visie van EZ wordt bepaald door de minister. Deze visie zal worden teruggekoppeld aan de deelnemers;
- We vragen deelnemers transparant te maken wie ze zijn en welke expertise ze hebben; dat geldt ook voor deelnemende ambtenaren van EZ;
- Iedere deelnemer aan de discussie is verantwoordelijk voor zijn eigen bijdragen. Deelnemers kunnen niet zelf discussies beginnen. De deelnemende ambtenaren zullen niet deelnemen aan de discussie, tenzij hun expliciet een vraag wordt gesteld. In hun antwoord zullen de ambtenaren zich beperken tot het verstrekken van openbare en feitelijke informatie en zich onthouden van hun persoonlijke mening;
- EZ verwijdt geen bijdrage, tenzij het om spam gaat. EZ definieert spam als een bijdrage in een discussie te interpreteren is als acquisitie, promotie en/of reclame voor uw bedrijf, product, dienst of bijeenkomst. Bij herhaling wordt de deelnemer die spamt uitgesloten van de discussie.

Zie <http://twurl.nl/7bzj1n>

Internet maakt gesprekken mogelijk, onafhankelijk van tijd en plaats. Gesprekken leiden tot samenwerking, over grenzen heen. En via samenwerking kunnen we iets bereiken en tot stand brengen, met bijdragen van diverse kanten. Soms vinden deze gesprekken, samenwerking en processen plaats in de samenleving en kunnen we daar als ambtenaren aan bijdragen. Soms gaat het om interne taken en komen mensen uit verschillende delen van de organisatie bij elkaar. En soms zijn het uitdagingen die het beste gezamenlijk opgepakt kunnen worden, op een participatieplatform.

Elke overheidsorganisatie kiest haar eigen strategie

Al deze nieuwe mogelijkheden veranderen het werk van de overheid en van ambtenaren fundamenteel. In het eerste boek *Ambtenaar 2.0* staat uitgebreid beschreven wat deze veranderingen zijn en waar ze gevolgen hebben voor de overheid. Dit boek is een vervolg daarop. Het bevat praktische actiepunten voor overheidsorganisaties om aan de slag te gaan: om te deel te nemen aan maatschappelijke discussies op internet, om interne online samenwerking mogelijk te maken en om het potentieel van betrokken burgers in te zetten. De aanbevelingen bij de actiepunten geven handvatten om uitvoering te geven aan overheid 2.0. Dit boek is echter geen plan van aanpak.

Hoewel er samenhang is tussen de punten en de concepten daarachter, is het aan organisaties zelf om een strategie samen te stellen die passend is. Dat is afhankelijk van de taken en doelstellingen van de organisatie, maar ook van management, medewerkers en organisatiecultuur. De volgende stap is om een eigen strategie op te stellen om meer 2.0 te worden. Welke route is voor jouw organisatie het meest geschikt en past het beste? Met welke actiepunten begin je? Welke rol spelen stafafdelingen, beleidsafdelingen en uitvoerders? Intern beginnen of juist extern? Welke informatiebronnen kunnen nu al online worden gezet?

Wat die strategie ook gaat worden, duidelijk is dat niet aan een overheid 2.0 gewerkt kan worden door de verantwoordelijkheid alleen te beleggen bij een afdeling Communicatie of de ICT-afdeling. Werken 2.0 vraagt om een organisatieverandering, een cultuurverandering, die op iedereen effect zal hebben. Bedenk dus hoe het onderdeel kan worden van het dagelijkse werk, van de bestaande processen. Als het wordt gepresenteerd als een leuk nieuwtje dan beklijft het niet. Alleen als medewerkers werken 2.0 efficiënt in kunnen zetten voor hun eigen werk en er de meerwaarde van in leren zien, dan wordt het gebruikt.

Belangrijk is ook om vast te stellen dat een strategie zich niet kan richten op één van de drie in de vorige hoofdstukken beschreven werelden. De kracht zit juist in de verbinding: Ambtenaren die op internet actief zijn maken ook deel uit van interne virtuele teams. Modules voor een online beleidstraject kunnen via widgets ook in bestaande communities worden geplaatst om de juiste kennis aan te spreken. En deze modules zijn ook bruikbaar om intern in te zetten. Een strategie bevat een brede visie en aanpak om onderweg te gaan naar overheid 2.0 (dus niet alleen online). Dit boek is een oproep aan overheidsorganisaties, aan bestuurders en ambtenaren, om met zo'n strategie te komen.

En wat kan er worden gedaan op nationaal niveau?

Elke overheidsorganisatie zal zelf met een strategie voor overheid 2.0 moeten komen, op maat gemaakt voor de eigen organisatie. Maar wat moet er op nationaal niveau gebeuren om te komen tot een overheid 2.0? Twee voorzieningen die centraal ondersteund zouden kunnen worden:

- **platformen en modules:** op internet is alles deelbaar en herbruikbaar. Werkwijzen en ervaringen kunnen gedeeld worden (bijvoorbeeld via Ambtenaar 2.0), maar modules (bijvoorbeeld voor participatie) kunnen ook hergebruikt worden. Overheidsorganisaties kunnen hun modules delen, maar op centraal niveau kunnen ook modules worden ontwikkeld en klaargezet;
- **adviesteams:** door ervaringen en documenten uit te wisselen of door vragen te stellen op Ambtenaar 2.0 kan heel wat worden geleerd, maar het zou nog mooier zijn als iemand langs zou kunnen komen om het uit te leggen, toegepast op de eigen organisatie. Net zoals de i-teams van EGEM zouden 2.0-teams ingezet kunnen worden.

En daarnaast kunnen we leren wat in andere landen al gebeurt, zoals de initiatieven van president Obama in de Verenigde Staten en de aftrap die Australië gedaan heeft:

- **een commissie Overheid 2.0:** een commissie, dat klinkt misschien niet zo vooruitstrevend, maar het is een manier om een brede groep mensen bij elkaar te brengen om zo een landelijk advies voor te bereiden en het onderwerp te agenderen. Zoals de Australische Gov 2.0 Taskforce dus. En uiteraard gaat deze taskforce aan de slag volgens de principes van een organisatie 2.0!

En dat lijkt me een mooie oproep om dit deel mee te eindigen.



Veel overheidsorganisaties gebruiken nog Internet Explorer 6 (IE6) als internetbrowser. Veel internetsites zijn daardoor niet toegankelijk of slecht te gebruiken. Oude software vormt zo een belemmering voor ambtenaren om efficiënt te werken. Vandaar deze oproep om een campagne te beginnen tegen het gebruik van Internet Explorer 6.

Kunnen organisaties twitteren?

Er zijn al heel wat handleidingen verschenen over hoe je Twitter kunt gebruiken. Maar nu is er ook een handleiding speciaal voor ambtenaren. Althans, voor (de communicatieafdelingen van) overheidsorganisaties. Kan dat eigenlijk wel, twitterende overheidsorganisaties?

Er zijn natuurlijk genoeg ministeries en gemeenten die twitteren. Maar eigenlijk is dat raar. Organisaties twitteren namelijk niet, dat doen mensen. Welke mensen zijn in een organisatie met Twitter actief? Dat kan in principe iedereen zijn. Van ministers, burgemeesters, gemeentesecretarissen en wethouders tot elke ambtenaar aan toe, zoals ik. Soms persoonlijk, soms zakelijk, soms ertussenin. Twitter is een persoonlijk medium om iets te vertellen en om gesprekken te voeren. Hoe vertaal je dat uitgangspunt naar een overheidsorganisatie?

Neil Williams, hoofd van de digitale kanalen van het Britse *Department for Business, Innovation and Skills*, heeft geprobeerd dat uiteen te zetten, in een handleiding van twintig pagina's: de 'Template Twitter strategy for Departments'.

Hoofdpunten

Het document gaat uit van de communicatie-doelen die een organisatie wil bereiken, te weten:

- het verspreiden van de eigen boodschap;
- begrip creëren door toegankelijk taalgebruik;
- inhoudelijke geloofwaardigheid en autoriteit opbouwen;
- actief zijn op het gebied van sociale media;
- het bieden van een laagdrempelige reactiemogelijkheid;
- mogelijkheden aanbieden om te abonneren op nieuws;
- monitoren wat over de organisatie wordt gezegd en daar op reageren;
- live verslag doen van gebeurtenissen of bijeenkomsten.

Daarnaast leveren diverse monitoring-instrumenten manieren om het gebruik te analyseren en daarvan te leren. Er is ook aandacht voor de risico's, zoals verkeerd gebruik van het middel, misbruik (bijvoorbeeld hacking) of problemen of veranderingen bij Twitter zelf. Die risico's kunnen zorgen voor een negatieve uitstraling voor de organisatie en al het opgebouwde krediet weer tenietdoen. Het raken van de juiste snaar is dus cruciaal. Williams noemt een aantal voorwaarden waar *tweets* aan moeten voldoen:

- diversiteit: het moet afwisselend zijn en interessant om te blijven volgen;
- menselijk: normaal taalgebruik en geen automatische feeds;
- regelmaat: niet teveel maar ook niet te weinig;
- retweetable: zorg ervoor dat volgers tweets kunnen doorsturen (retweeten);
- actueel: Twitter is "hier en nu", dus alleen actuele nieuwtjes;
- geloofwaardig: een grapje mag, maar blijf verder bij je leest;
- betrekkend: ook relevante informatie van anderen doorplaatsen;
- gericht: hou je bij je onderwerp, voor andere functies zijn andere kanalen.

Wat staat er verder in het stuk?

- tips over wat voor soort informatie kan worden verspreid via Twitter;
- een aantal voorbeelden van internetsites die webadressen verkorten;
- wat betekenen termen als *dm*, *retweet* en *hashtag*?
- het maken van specifieke Twitter-kanalen voor bijvoorbeeld campagnes;
- waarom is Twitter belangrijk en hoeveel mensen gebruiken het?
- Twitter-adressen van overheidsorganisaties, politiek, media, etc. (in Groot-Brittannië);
- hoeveel tijd besteden andere overheidsorganisaties aan Twitter?
- een voorbeeld van het Twitter-beleid van een organisatie.

Het stuk is twintig pagina's in totaal, elke communicatieafdeling kan er zo mee aan de slag. En dat is ook de bedoeling. Wil je als organisatie beginnen met het gebruik van Twitter, dan ben je met dit document al een heel eind op weg!

Drie gemiste punten

De vraag uit de titel was: 'Kunnen organisaties twitteren?' Twitteren in de letterlijke betekenis van "kwetteren" of "babbelen" dus. In de handleiding beschrijft Williams een aantal manieren om als organisatie menselijk over te komen, bijvoorbeeld door normale taal te gebruiken, niet teveel automatisch door te plaatsen, vragen te beantwoorden, etc. Maar Williams kiest er toch voor om een instantie te blijven en geen mens (of groep mensen) te worden. Deze instantie is namelijk alleen open tussen negen en vijf, volgt automatisch iedereen terug en het is onbekend met welke personen je te maken hebt.

Kortom, veel valkuilen worden ontweken in deze Twitter-strategie voor organisaties, maar er blijven er nog drie over:

- Maak bekend wie er toegang hebben tot het Twitter-account van de organisatie. Iedereen weet dat er mensen achter zitten, laat even weten wie;
- Automatisch terugvolgen betekent dat er een computer achter zit en niet een mens. Sommige mensen zijn relevant om te volgen voor een organisatie en dat kun je ook zichtbaar maken;
- Een vraag, klacht of melding uren of zelfs dagen laten liggen is niet in de geest van Twitter. Het is best mogelijk om met het team af te spreken om regelmatig na te kijken of je wordt aangesproken (de *replies*).

En alle andere medewerkers dan?

Twitter heeft ondertussen een zodanige omvang dat je ervan uit kunt gaan dat elke overheidsorganisatie meerdere twitteraars onder haar medewerkers heeft. Het is natuurlijk prima dat er ook voor de organisatie een kanaal op Twitter geopend wordt, maar vergeet niet dat elke medewerker op internet een ambassadeur is van je organisatie. Ze hebben hetzelfde middel tot hun beschikking en gebruiken het waarschijnlijk de hele dag door. Is dat niet relevant voor een Twitter-strategie?

Het toevoegen van een nieuw kanaal aan de communicatiemix van de organisatie is niet moeilijk. Maar dat is niet waar het bij web 2.0 om gaat. Het speelveld is veranderd: van overheidsorganisaties wordt verwacht dat ze meedoen aan het gesprek online. Daarbij kan de communicatieafdeling niet meer als enige de organisatie vertegenwoordigen, dat moeten alle medewerkers gezamenlijk doen. Dat is je nieuwe communicatiestrategie.

*Het Twitter-beleid van het
Britse Department for
Business, Innovation
and Skills is te vinden op
<http://twurl.nl/x6js5t>*



Deel III. Aan het werk als ambtenaar 2.0

Direct de werkprincipes voor de ambtenaar 2.0 lezen?
Ga dan naar pagina 96.

De wereld is snel aan het veranderen en voor ambtenaren is die verandering misschien nog wel fundamenteeler dan voor andere beroepsgroepen. Dat betekent dat overheidsorganisaties moeten gaan investeren in de 2.0-vaardigheden van ambtenaren. Dat lukt niet in één keer, dat moet stukje bij beetje. Ambtenaar 2.0 heeft een aantal middelen om collega-ambtenaren in kleine stappen in te leiden in de wereld van 2.0. Daarover gaat de eerste paragraaf.

Sinds het uitkomen van het eerste boek heb ik veel vragen gekregen over hoe je als ambtenaar 2.0 aan de slag kunt bij je eigen organisatie. Hoe werk je eigenlijk als ambtenaar 2.0? Waarin is dat anders dan anders? Om daarbij te helpen zijn de werkprincipes voor de ambtenaar 2.0 opgesteld. Geen gedragsrichtlijnen, maar hulpmiddelen om op een moderne manier zoveel mogelijk te bereiken in je werk.

Ook vragen veel ambtenaren zich af wat ze wel en niet mogen op internet. Behalve de werkprincipes is daarom ook een Handreiking Ambtenaar 2.0 opgesteld. Als ambtenaar heb je je aan bepaalde gedragsregels te houden. Dat was altijd al zo. Die gelden ook op internet. Maar een online samenleving vraagt ook interactie vanuit de overheid. Hoe ga je daarmee om? De Handreiking helpt daarbij.

De werkprincipes en de handreiking gaan vooral in op de houding en werkwijze van de ambtenaar 2.0. Ze zeggen echter weinig over de technische middelen en online instrumenten die zo'n manier van werken kunnen ondersteunen. In het eerste boek kun je daar meer voorbeelden van vinden. Om daar toch een indruk van te geven heb ik op een rij gezet welke middelen ik zelf zoal inzet. Dat is de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

Leren over Ambtenaar 2.0

Er wordt veel geschreven over Ambtenaar 2.0 en nog wel meer over web 2.0 in het algemeen. Daar helpen alle leden van Ambtenaar 2.0 zelf ook aan mee. Aandacht vragen voor de gevolgen van web 2.0 voor de overheid en de ambtenaar is één van onze doelstellingen. Vervolgens moeten we ermee aan de slag. En dat kan een flinke drempel zijn als je voor het eerst met al die nieuwe mogelijkheden wordt geconfronteerd. Daarom biedt Ambtenaar 2.0 een palet aan middelen om meer te leren over 2.0 en wat je ermee kunt. Voor jezelf, of om aan je collega's aan te bieden.

1. Lees het boek

Men kan beginnen met het lezen van het eerste boek natuurlijk. Daarin staat beschreven wat web 2.0 is en waar dat gevolgen heeft voor de overheid en voor ons als ambtenaar. Met voorbeelden en allerlei praktische tips en sites. Het boek is online beschikbaar maar ook gratis te bestellen. Daarmee krijgen geïnteresseerden in één keer een overzicht. Kijk verder op boek.ambtenaar20.nl.

2. Nodig een spreker uit

Maar het werkt nog beter als iemand het komt uitleggen. Als je geïnteresseerd bent geraakt in web 2.0 en je afvraagt wat het voor gevolgen

Lifehacking is een beweging van mensen die handige manieren en trucs (o.a. op de computer) zoeken om hun leven efficiënter in te richten en naar hun hand te zetten. Volgens pionier Martijn Aslander is het een mix tussen timemanagement, kennismanagement en persoonlijke ontwikkeling, met een vleugje web 2.0. Zie www.lifehacking.nl

boek.ambtenaar20.nl

sprekers.ambtenaar20.nl

Kijk voor de **bijeenkomsten** van Ambtenaar 2.0 in de agenda: agenda.ambtenaar20.nl

openkoffie.ambtenaar20.nl

cursus.ambtenaar20.nl

tips.ambtenaar20.nl

forum.ambtenaar20.nl

organisatie.ambtenaar20.nl

en mogelijkheden heeft voor jezelf of je organisatie, dan kun je een spreker uitnodigen om er meer over te vertellen. Daarvoor is het sprekersnetwerk van Ambtenaar 2.0. Vul op een formulier in wat je zoekt en wij zoeken er een goede spreker bij. Kijk verder op sprekers.ambtenaar20.nl.

3. Kom naar de Open Koffie

Het gaat pas echt leven als je erover kunt praten. Met collega's binnen de eigen organisatie, maar ook met collega's elders binnen de overheid. Dat kan online op de netwerksite van Ambtenaar 2.0, maar ook op bijeenkomsten die worden georganiseerd: de Open Koffie elke tweede maandag in Den Haag, de maandelijkse borrel 2.0 en bijeenkomsten elders in het land.¹⁴¹ Die bijeenkomsten geven de mogelijkheid elkaar te ontmoeten en ideeën uit te wisselen. Kijk verder op openkoffie.ambtenaar20.nl.

4. Volg de cursus

Als je je verder wil verdiepen in het werken met web 2.0, de cultuur, de instrumenten en de spelregels, dan is er de cursus 'Werken met web 2.0'. Deze cursus gaat specifiek in op de werkzaamheden van ambtenaren en voorbeelden uit de overheid. Het is een praktische cursus met veel ruimte voor discussie. Kijk verder op cursus.ambtenaar20.nl.

5. Leer wat tips en trucs

Na het volgen van de cursus kunnen deelnemers gebruik maken van een aantal instrumenten en kunnen ze beter inschatten hoe ze ermee om moeten gaan. Maar uiteindelijk leer je door het te doen. Door handige tips te verzamelen en te verspreiden kun je je verder ontwikkelen als ambtenaar 2.0. Lifehacking en workhacking voor ambtenaren. Kijk verder op tips.ambtenaar20.nl¹⁴⁵.

6. Stel een vraag in het forum

Als je daarna nog vragen hebt, over het gebruik van de handigste sites en instrumenten of over hoe je 2.0 kunt inzetten voor je project of organisatie, dan kun je een vraag stellen in het forum. De ruim 2500 leden van Ambtenaar 2.0 hebben met elkaar heel wat kennis, ideeën en ervaring over overheid 2.0 ondertussen, dus er is vast iemand die je op weg kan helpen. Kijk verder op forum.ambtenaar20.nl.

7. Betrek je collega's erbij

Er zijn nieuwe manieren om samen te werken. Daar kun je natuurlijk niet in je eentje mee beginnen. Wil je Ambtenaar 2.0 promoten binnen je eigen organisatie dan kan dat natuurlijk ook:

- Neem contact op zodat we ideeën kunnen uitwisselen: contact.ambtenaar20.nl;
- Zet een artikel over Ambtenaar 2.0 in het personeelsblad of op het intranet: teksten.ambtenaar20.nl;
- Maak een groep aan voor jouw organisatie en nodig je collega's uit: groepen.ambtenaar20.nl;
- Organiseer een bijeenkomst met een van onze sprekers: sprekers.ambtenaar20.nl;
- Maak gebruik van bestaande materialen om te printen en te verspreiden: materialen.ambtenaar20.nl.

Kijk verder op organisatie.ambtenaar20.nl.



Op Twitter wordt ondertussen ook een jargon ontwikkeld om uitgebreide boodschappen toch in 140 tekens te passen. In dit geval beaamt (RT) Erik Jonker de uitspraak van Niels Leerentveld dat het een goede tip was van het bedrijf Evernote (@MyEn) hoe hun programma aan Twitter gekoppeld kan worden, inclusief een link naar meer uitleg. Erik stuurt dit bericht niet alleen naar zijn netwerk op Twitter, maar ook naar zijn BZK-collega's die gebruik maken van Yammer (#yam), een soort Twitter voor intern gebruik.

Werkprincipes voor de ambtenaar 2.0

Van collega's bij ministeries, gemeenten, provincies en waterschappen krijg ik regelmatig de reactie dat ze weliswaar het boek hebben gelezen, maar niet zo goed weten waar ze nu moeten beginnen. "Ik wil wel, maar mijn omgeving is nog niet 2.0." Als je collega's hebt die al 2.0 werken, dan is het een stuk gemakkelijker natuurlijk. Maar het is geen voorwaarde. Het moet ergens beginnen en dat kan net zo goed bij jou zijn. Om je op weg te helpen heb ik tien "werkprincipes voor de ambtenaar 2.0" opgesteld. Dus: hoe werkt een ambtenaar 2.0?

Bij het opstellen van deze lijst heb ik geprobeerd om zelf volgens de werkprincipes te werken. Ik heb ideeën verzameld uit mijn netwerk en daartoe diverse instrumenten ingezet. Enkele tientallen mensen hebben een bijdrage geleverd. Nu gaat het erom deze werkprincipes in te zetten bij het dagelijks werk van de overheid, van jou als ambtenaar. Doe er je voordeel mee!

De tien werkprincipes

1. Wees open en zichtbaar
2. Bepaal je eigen grenzen
3. Zorg dat anderen mee kunnen doen
4. Het proces is je product
5. Het kan altijd nog duidelijker en nog simpeler
6. Al het grote bestaat uit heel veel kleine delen
7. Het leven is altijd en overal
8. Neem initiatief
9. Ga voor oplossingen en resultaten
10. Werk is persoonlijk

Hieronder worden deze punten verder uitgewerkt.

1. Wees open en zichtbaar

Open werken is een voorwaarde voor anderen om bij te kunnen dragen. Maak dus zichtbaar waar je mee bezig bent. Bijdragen kunnen immers uit onverwachte hoek komen. Open werken leidt tot vertrouwen en betrokkenheid. Het maakt verbindingen mogelijk. Op die manier neem je mensen mee in je proces, zodat ze zich aan kunnen sluiten. Het maakt je ook beter vindbaar op internet, waardoor je je impact kunt verbreden. Het begint bij openheid.



Bij de provincie Noord-Brabant hangen de werkprincipes op het prikbord, zodat ze voor iedereen makkelijk na te slaan zijn. Zie <http://twurl.nl/m8jg27>.

2. Bepaal je eigen grenzen

Grenzen bestaan niet, die kies je. Ga niet uit van organisaties, dossiers of functieomschrijvingen, maar van mensen, thema's en netwerken. Focus op het onderwerp en zoek daar de juiste mensen bij. Kijk door de structuren heen en gebruik wat je nodig hebt om je doel te bereiken. Vergeet daarbij niet om je eigen grenzen te bepalen: je rol, taak en doel. Wees daar realistisch in. Richt je op waar je meerwaarde en kracht ligt en laat anderen de rest aanvullen.

3. Zorg dat anderen mee kunnen doen

Doe niets alleen, maar maak mogelijk dat anderen een bijdrage kunnen leveren. In je netwerk zitten mensen met kennis, ideeën en energie en daar kun je gebruik van maken. Die bijdrage kan groot of klein zijn en in allerlei vormen komen. Wat voor de ene persoon een kleine bijdrage is kan voor een ander van cruciaal belang zijn. Daar moet je niet alleen voor open staan, dat moet je ondersteunen. Wat voor platform of middelen moet je bieden om anderen te kunnen laten bijdragen? Van dat proces ben jij de facilitator.

4. Het proces is je product

Niets is ooit klaar, maar het bestaat al vanaf het moment dat je begint. En vanaf dat moment begint dus ook je werk: maak het zichtbaar en betrek anderen. Zelfs een eerste idee kan het begin zijn van een groter proces. Daarna kan het groeien en steeds verder uitgebouwd worden tot een volwaardig product. Maar het kan altijd nog beter. Zorg er dus voor dat je werk verder aangepast en verbeterd kan worden. De wereld om je heen is immers continu in ontwikkeling.

5. Het kan altijd nog duidelijker en nog simpeler

Maak je werk toegankelijk en laagdrempelig, zodat anderen er gebruik van kunnen maken en eraan deel kunnen nemen. Neem ze bij de hand en leidt ze met kleine stapjes naar binnen. Hoe minder drempels, hoe meer mensen je kunt betrekken. Kijk door de bril van je doelgroep en maak het voor hen zo gemakkelijk mogelijk. Duidelijkheid levert ook tijd op: vraag door, maak helder, communiceer precies en relevant en maak duidelijk wat de mogelijkheden en jouw verwachtingen zijn.

6. Al het grote bestaat uit heel veel kleine delen

Denk groot, maar werk klein. Alleen met veel kleine stappen kun je je doel bereiken. *Frappier toujours!* Maar incrementeel werken maakt je ook flexibel, zodat je je koers kunt aanpassen naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen. En door kleine delen zichtbaar te maken worden ze behapbaar voor anderen om op te pakken. Je bereikt niets wanneer je alles inzet op één grote klapper. Elk steentje dat wordt bijgedragen is een deel van het gebouw.

7. Het leven is altijd en overal

Op internet is geen tijd of plaats. Virtueel kun je dus altijd en overal zijn. Zorg dat je daar bent waar het gebeurt, waar de mensen zijn. Door de online samenleving van een afstand te bekijken zie je hoe de padjes lopen, waar de dynamiek zit. Kijk door de chaos heen en zie patronen. Zo kun je aansluiten op de ontwikkelingen. En die gaan steeds sneller. Als je daarin een rol wil blijven vervullen, dan moet je mee in dat tempo. Sneller is beter dus!

8. Neem initiatief

Heb je een idee, ga ermee aan de slag. Wacht niet teveel op anderen om iets te ondernemen, maar betrek ze er wel bij. Door initiatief te nemen, bepaal je het speelveld. Anderen kunnen zich dan later bij je voegen. Gebruik je creativiteit, experimenteer en leer ervan. Alleen door het te doen kun je leren. Dat vraagt om ondernemerschap: de wil om iets te bereiken, om de overheid en het werk van de overheid een beetje beter te maken. Het begint bij jezelf.

9. Ga voor oplossingen en resultaten

Wees positief, zie kansen. Er zijn meer mogelijkheden dan je denkt, maar je moet het wel organiseren. Hou je ogen open voor risico's en belemmeringen, maar neem oplossingen als uitgangspunt en zoek de weg daar naartoe. Uiteindelijk gaat het niet om je werk maar om de werking die je hebt, concreet en praktisch. Zorg ervoor dat je stappen maakt en dingen bereikt. Pas dan is het resultaat van je werk bruikbaar en hebben anderen er iets aan.

10. Werk is persoonlijk

Ook de overheid is mensenwerk. Laat zien dat er een mens zit achter je functie. Reageer als je wordt aangesproken en wees open, eerlijk en jezelf. Sociale omgangsvormen zijn ook in je functie en op internet van toepassing. Neem je persoonlijkheid dus mee naar je werk, want daarin zit je kracht. Maak gebruik van je capaciteiten, je betrokkenheid, je inzet en je netwerk en wees daar uniek in. Werk vanuit je persoonlijke motivatie, maar vergeet niet af en toe te relativeren!



Floor Drees bereidt zich voor op een interview en gebruikt crowdsourcing om tot goede vragen te komen.

Wat mag een ambtenaar op internet?

Door Pierre Deen

Na het leren over web 2.0 en de discussies die daarbij horen, ligt de uitdaging natuurlijk in de inzet van deze nieuwe kennis in de praktijk. Niet alleen in de samenwerking met andere ambtenaren, maar ook daarbuiten, op internet. De samenleving verwacht steeds vaker een responsieve en interactieve overheid. Wat is de rol die we als ambtenaar daarbij moeten vervullen? Wat mogen we online doen en zeggen? Waar moeten we mee aan de slag? Daar is de Handreiking Ambtenaar 2.0 voor.

De handreiking bestaat uit drie onderdelen:

- De kaders: een opsomming van bestaande gedragsregels voor ambtenaren en waar je ze kunt vinden;
- De Handreiking: vijf richtsnoeren om je te helpen bij het online functioneren als ambtenaar;
- Veelgestelde vragen: vragen en antwoorden die je wellicht kunnen helpen.

Hieronder staan de kader en de Handreiking beschreven. De veelgestelde vragen zijn op internet na te lezen. Daar is ook een discussieforum waar je andere vragen kwijt kunt. Kijk daarvoor op handreiking.ambtenaar20.nl.

handreiking.ambtenaar20.nl



Het antwoord van Maxime Verhagen op de vraag of ambtenaren mogen twitteren.

Kaders: de bestaande gedragsregels voor ambtenaren

Een ambtenaar moet zich, net als andere werknemers, houden aan bepaalde regels en afspraken. Dit zijn de kaders waarbinnen een ambtenaar opereert. Dit geldt ook voor de omgang met sociale media zoals weblogs en discussieforums. Hierna vind je de regels en kaders waar we ons als ambtenaren aan dienen te houden.

Ambtenarenwet, artikel 125a

In de ambtenarenwet staan de rechten en plichten beschreven van ambtenaren. Met name artikel 125a gaat in op het uiten van meningen door ambtenaren in het publieke domein:

1. “De ambtenaar dient zich te onthouden van het openbaren van gedachten of gevoelens of van de uitoefening van het recht tot vereniging, tot vergadering en tot betoging, indien door de uitoefening van deze rechten de goede vervulling van zijn functie of de goede functionering van de openbare dienst, voor zover deze in verband staat met zijn functievervulling, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd.
2. Het eerste lid is, voor wat betreft het recht van vereniging, niet van toepassing op het lidmaatschap van: a. een politieke groepering, waarvan de aanduiding is ingeschreven overeenkomstig de Kieswet of b. een vakvereniging.
3. De ambtenaar is verplicht tot geheimhouding van hetgeen hem in verband met zijn functie ter kennis is gekomen, voor zover die verplichting uit de aard der zaak volgt.”

De Ambtenarenwet is te vinden op <http://twurl.nl/m4j83b>

De ‘Aanwijzingen externe contacten rijksambtenaren’ zijn te vinden op <http://twurl.nl/osu4q7>

Aanwijzingen externe contacten rijksambtenaren

In 1998 was er onenigheid tussen de minister van Justitie en de ambtelijke top van het Openbaar Ministerie. De communicatie hierover verliep deels via de media. Als reactie hierop werden de ‘Aanwijzingen externe contacten rijksambtenaren’ opgesteld, in de wandelgangen ook de Oekaze-Kok genoemd.

Hoewel oekaze doet vermoeden dat het een ferme beteugeling van de bewegingsvrijheid van (rijks)ambtenaren betreft, valt dit in de praktijk mee. Het is vooral een uitwerking van artikel 125a van de Ambtenarenwet:

“De aanwijzingen beogen in de eerste plaats meer duidelijkheid te scheppen ten aanzien van de te volgen gedragslijn bij functionele contacten tussen ambtenaren en derden. Ook beogen de nieuwe aanwijzingen meer duidelijkheid te scheppen over de gelding van het grondrecht op vrije meningsuiting bij het optreden van ambtenaren buiten zijn functie (al dan niet als privé-persoon). De nieuwe aanwijzingen beogen op dit punt door het geven van meer duidelijkheid de vrije meningsuiting door ambtenaren te bevorderen. In een democratische rechtsstaat is het van belang dat ambtenaren zich niet onnodig belemmerd voelen om hun mening te geven over onderwerpen die het overheidsbeleid betreffen. Omdat in de praktijk de meeste vragen zich voordoen bij contacten tussen (leden van) de Staten-Generaal en ambtenaren, wordt in de nieuwe aanwijzingen op die contacten het meest uitvoerig ingegaan.”

Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR)

Het ARAR is een uitwerking van de ambtenarenwet van de materiële rechten en plichten van de ambtenaren werkzaam bij het Rijk. Het ARAR kent geen bepalingen over uitingen in de publieke ruimte of omgang met externe partijen.

Een handreiking voor ambtenaren online

Ook op internet dient een ambtenaar zich te gedragen als een ambtenaar. Dat moge duidelijk zijn. Maar een nieuwe omgeving stelt ook weer nieuwe eisen: er zijn nieuwe verwachtingen en andere omstandigheden. De Handreiking Ambtenaar 2.0 probeert in te gaan op deze vragen en daar wat richtsnoeren voor mee te geven. Daarbij zijn de Britse ‘Principles for Participation Online’ als voorbeeld gebruikt. Zie hieronder de vertaling.

De Britse ‘Principles for participation online’ zijn te vinden op <http://twurl.nl/rukuyq>

Wees geloofwaardig

Als ambtenaar ben je accuraat, eerlijk, transparant en betrouwbaar in één-op-één-contacten en tijdens open discussies met meerdere deelnemers. De uitlatingen die je doet, zijn uit naam van jouw organisatie.

Wees consistent en constructief

Je gedrag en houding richting anderen is consistent. Stimuleer anderen door constructief te reageren en reacties aan te moedigen.

Wees open en ontvankelijk

Deel je expertise en maak duidelijk wat je van anderen nodig hebt en wilt weten. Verwijs waar mogelijk door naar anderen. Laat merken dat je luistert. Maak duidelijk dat je optreedt namens jouw organisatie.

Integreer online en offline communicatie

Verbind waar mogelijk online met offline vormen van communicatie (*multi-channel*). Sluit je deelname op internet aan bij je reguliere (offline) werkzaamheden. Documenteer je bijdragen. Maak tijd vrij voor online participatie, want het kost tijd.

Wees een ambtenaar

Je bent een ambassadeur van je organisatie. Gedraag je als een goed ambtenaar: zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar.

En denk verder aan:

- De Handreiking Ambtenaar 2.0 gaat over jouw online participatie als ambtenaar. Handel op dezelfde wijze als je zou doen ten opzichte van andere media of publieke optredens zoals het spreken op een conferentie;
- Maak je rol duidelijk als vertegenwoordiger van je organisatie tenzij er bijzondere omstandigheden zijn, zoals een potentiële bedreiging van je persoonlijke veiligheid. Geef nooit persoonlijke gegevens vrij zoals je huisadres en telefoonnummers;
- Bijdragen op internet blijven altijd vindbaar, ook persoonlijke informatie, en deze kunnen door andere media worden overgenomen. Blijf binnen de wettelijke kaders van het auteursrecht en onthoud je van mogelijk beledigende uitspraken;
- Dit betekent ook dat je geen informatie vrijgeeft, toezeggingen doet noch deelneemt aan activiteiten in naam van je organisatie zonder dat je daar toe bevoegd bent;
- Het kan voorkomen dat je als individu in de belangstelling van de media komt. Ga dan zorgvuldig om met je uitlatingen, of het nu in de officiële dan wel in de privésfeer gebeurt. Stem in geval van twijfel altijd je bijdrage af met collega's, direct leidinggevende of de directie Communicatie;
- Veel organisaties hebben een gedragscode voor internet. Zoek die op en houd je daaraan.

Meer informatie vind je in de FAQ (de veelgestelde vragen) van de Handreiking. Ook kun je vragen stellen in het bijbehorende forum. Zie daarvoor handreiking.ambtenaar20.nl.



Voorbeeld: Een klacht opvangen via Twitter



Via internet kun je ook bijhouden wat er over je organisatie wordt gezegd.



Ik attendeerde enkele collega-ambtenaren bij de gemeente Den Haag hierop.



Uiteindelijk is dit voorval door iemand gemeld bij het afdelingshoofd.

Welke 2.0-instrumenten gebruik ik zoal?

Web 2.0 (of "sociale media") is een verzamelnaam voor een nieuwe generatie internetsites die iedereen in staat stellen om online informatie te verzamelen of te delen, het gesprek aan te gaan met anderen of samen te werken. Er is een gigantische verzameling van dit soort sites ontstaan (kijk maar eens op go2web20.net), van klein tot groot. En als je de juiste weet te vinden, kan het je enorm veel armslag geven in je werk. Dit is hoe ik het heb aangepakt.

Door gebruik te maken van allerlei 2.0-sites en -instrumenten ben ik zowel efficiënter als interactiever gaan werken. Ik ben in staat om meer

Go2web20 biedt een uitgebreid overzicht van bestaande en nieuwe 2.0-sites. Zie www.go2web20.net

www.gmail.com is het e-mailprogramma van Google en draait online. Het programma biedt geen mogelijkheid om informatie in mappen in te delen, maar gebruikt labels (tags dus), sterren (favorieten) en een snelle zoekmachine om informatie te ordenen. Berichten worden per conversatie bij elkaar gezet en via plug-ins kunnen handige functionaliteiten worden toegevoegd.

www.ning.com is een internetdienst waar een eigen sociale netwerksite kan worden gestart. Anderen kunnen daar lid van worden, discussiëren, bloggen, etc.

Woordenboek: Rss-feeds zijn stromen van informatie die gebruikers kunnen integreren in hun pagina (bijv. Netvibes) om op de hoogte te blijven van nieuws.

www.frankwatching.com is een invloedrijk weblog gericht op marketing, het nieuwe werken en web 2.0.

www.thenextweb.com is een internationaal georiënteerd weblog over ontwikkelingen op internet en in web 2.0.

Woordenboek: Een *retweet* is het doorsturen (opnieuw tweeten) van andermans bericht (een tweet) naar de eigen volgers.

www.google.com/alerts biedt een gepersonaliseerde zoekdienst op basis van woorden die je zelf ingeeft (bijv. je naam). Op het moment dat de zoekmachine een nieuwe pagina vindt met dat woord erin ontvang je een bericht via e-mail of rss.

search.twitter.com is de zoekmachine van Twitter. Ook de meest recente berichten zijn via de zoekmachine terug te vinden dus discussies over een onderwerp of tag kunnen live gevolgd worden (zie bijv. de verslaglegging tijdens een Open Koffie op <http://search.twitter.com/?search?q=openkoffie>). Van de resultaatpagina is ook een rss-feed beschikbaar.

www.delicious.com is een internetdienst waar gebruikers hun favoriete internetsites kunnen opslaan en delen en op elke computer kunnen raadplegen.

informatie te verwerken en sneller de juiste informatie te vinden, maar ik ben ook meer gaan delen en meer met anderen gaan samenwerken. Beide aspecten hebben ertoe bijgedragen dat ik meer heb kunnen bereiken. Zelf ben ik niet veranderd natuurlijk, maar ik heb meer kunnen halen uit de kwaliteiten die ik al had.

De meerwaarde van 2.0-instrumenten ligt voor mij vooral in

- informatie verzamelen en bewaren,
- kennis delen en ideeën verspreiden,
- contacten leggen en communiceren en
- samenwerken en organiseren.

Aan de hand van deze categorieën zal ik mijn verhaal vertellen.



Screenshot Gmail

Informatie verzamelen en bewaren

Ik maak eigenlijk gebruik van twee dashboards, te weten Gmail en Netvibes. In Gmail komt niet alleen e-mail binnen, maar ook diverse meldingen bijvoorbeeld van nieuwe volgers op Twitter of reacties op discussies waar ik aan meedoe (op Ning of LinkedIn). Dat komt niet allemaal in één inbox, maar via filters wordt het ingedeeld in groepen. Vervolgens verschijnen deze berichten dankzij een plug-in van Gmail in aparte, kleine venstertjes naast de inbox, zodat ik ze in een ooghoek kan volgen en eventueel later kan lezen.

Maar mijn echte dashboard is Netvibes.com. Hier komen diverse rss-feeds samen. Een *slow feed* met enkele blogs van mensen die ik interessant vind en een *fast feed* met enkele online magazines die regelmatig publiceren. Deze kijk ik echter zelden in, en wel om twee redenen: relevante sites als Frankwatching en TheNextWeb volg ik tegenwoordig via hun berichten op Twitter. Maar belangrijker: ik vertrouw meer op mijn "sociale filter". Als ik zie dat iemand uit mijn netwerk een artikel doorstuurt (retweet) op Twitter of erover blogt, dan is de kans heel groot dat het ook voor mij relevant is!

Daarnaast zoek ik informatie op basis van zoekwoorden of trefwoorden. Google Alerts meldt mij als mijn naam ergens op internet wordt gebruikt. Twitter Search doet hetzelfde voor mijn naam, de naam van mijn werkgever en Ambtenaar 2.0. In Delicious houden honderdduizenden hun favoriete links bij. Als iemand daar de tag "government2.0" of

www.google.com/reader is de rss-lezer van Google. Daarmee kunnen diverse rss-feeds worden bijgehouden en gebundeld om op die manier ontwikkelingen op tientallen internetsites tegelijk bij te houden. Of meer.

pipes.yahoo.com is een platform om online applicaties te bouwen op een simpele en overzichtelijke manier. Het resultaat kan weer in andere sites worden opgenomen.

iets vergelijkbaars gebruikt, dan is dat waarschijnlijk interessant voor mij. Van al deze bronnen en zoekresultaten kun je een rss-feed maken en tonen in Netvibes of Google Reader.

Zoveel rss-feeds kan onoverzichtelijk worden, ook in een dashboard. Maar zo'n stroompje informatie kun je gemakkelijk bundelen met andere stroompjes om een brede informatierivier te maken. Dat kan met Yahoo Pipes. Daar combineer ik de stromen of "pijpen" met informatie, haal dubbelingen eruit, filter op woorden (als ik bijvoorbeeld zelf de auteur ben, dan hoef ik mijn eigen bijdragen niet terug te zien) en vervolgens komt er één rss-feed uit waar alles in zit. Ik gebruik waarschijnlijk maar 1% van alle mogelijkheden van een site als Pipes, maar op deze manier bespaar ik al heel veel tijd.



Screenshot Yahoo Pipes

Kennis delen en ideeën verspreiden

Ambtenaar 2.0 begon met een weblog: om mijn ideeën over web 2.0 bij de overheid te toetsen en er feedback op te krijgen. Ik koos daarvoor WordPress, een gratis blogprogramma zonder advertenties. Er zijn twee versies: je kunt je blog bij je eigen provider zetten (zelf de software downloaden en daar weer installeren) of je blog staat opgeslagen bij WordPress zelf. Dan hoef je alleen maar een naam te verzinnen en je kunt aan de slag. Je hebt dan alleen minder mogelijkheden om functionaliteiten toe te voegen.

Iedereen kan zich abonneren op nieuwe blogs en reacties daarop via rss, maar er kan meer. Via Feedburner wordt een automatische mailinglist gemaakt en kun je bijhouden hoeveel abonnees je hebt. Verder kan Twitterfeed ervoor zorgen dat elk blogje via je rss-feed ook op Twitter wordt geplaatst. Je kunt ook zelf een mailinglist maken via MailChimp. Zo kun je je op boek.ambtenaar20.nl abonneren op mijn mailinglist voor als je op de hoogte wil blijven van nieuwe ontwikkelingen rond het boek Ambtenaar 2.0.

Twitter is net zo multifunctioneel als een wit vel papier. Voor mij komt Twitter overall terug. Ik gebruik het ook om kennis te delen en te verspreiden. Interessante twitterberichten stuur ik door (retweet), evenals blogs en sites die me in het oog springen. Wil je weten wat er gebeurt op het gebied van overheid en web 2.0, dan kun je volstaan met mij via Twitter te volgen (automatisch doorgeplaatst op Facebook en Hyves).

www.feedburner.com biedt de mogelijkheid om automatisch een nieuwsbrief te verzenden zodra er een nieuw bericht is op de site. Feedburner biedt veel mogelijkheden om de nieuwsbrieven vorm te geven, de verzending in te plannen en de abonnees te beheren. Geïnteresseerden kunnen zichzelf abonneren en afmelden.

www.twitterfeed.com biedt de mogelijkheid om de informatie uit een rss-feed naar Twitter te versturen. Daardoor kunnen bijvoorbeeld nieuwe blogs automatisch worden getwitterd of kan een twitternieuwsdienst rond een bepaald onderwerp worden opgezet door diverse feeds van sites te combineren en die weer te verspreiden via een speciaal twitterkanaal.

www.flickr.com en www.picasa.com zijn internetsites waar gebruikers hun foto's kunnen plaatsen en delen. Een groot deel van de foto's is openbaar toegankelijk en soms zelfs herbruikbaar (onder licentie van Creative Commons). Flickr is een onderdeel van Yahoo, Picasa van Google.

www.youtube.com en www.vimeo.com zijn internetsites waar gebruikers hun video's kunnen plaatsen en delen. YouTube is onderdeel van Google.

www.mobypicture.com is een Nederlandse site waar foto's naartoe gestuurd kunnen worden (via e-mail of uploaden), waarna ze worden opgeslagen en verspreid via Twitter, Hyves of andere sites.

www.slideshare.com is een platform voor het delen van presentaties. De presentaties kunnen online worden afgespeeld, gedownload of geëmbed.

www.twittercounter.com maakt het mogelijk om statistieken te bekijken van je Twitter-account, bijvoorbeeld de ontwikkeling van het aantal volgers. Twittercounter biedt daarnaast de mogelijkheid een widget op je site te zetten, zodat zichtbaar wordt welke andere gebruikers daar aanwezig zijn of zijn geweest.

Woordenboek: Een *dm* is een bericht in Twitter dat niet voor iedereen zichtbaar is maar direct van persoon naar persoon wordt gestuurd. Dm staat voor *direct message*.

Woordenboek: *Instant messaging*, ofwel chatten, is het voeren van een gesprek door het versturen van korte tekstberichten tussen personen die tegelijkertijd online zijn.

Via Twitter laat ik weten waar ik mee bezig ben en wat ik belangrijk vind. Andere relevante sites zet ik op Delicious, dat tegenwoordig ook links naar Twitter kan doorplaatsen.

Maar er is meer dan alleen geschreven tekst. Ik heb foto's op Flickr en Picasa staan, filmpjes op YouTube en Vimeo. Als ik onderweg iets tegenkom wat een foto of video waard is dan stuur ik het met de pda direct via e-mail naar Ambtenaar 2.0 (de fotogalerie op Ning) of naar MobyPicture, dat de foto vervolgens weer doorplaatst op Twitter en Hyves. Presentaties staan op Slideshare, maar meestal op Scribd, waar ik ook allerlei documenten neerzet en bruikbare materialen voor wie Ambtenaar 2.0 wil promoten. En al deze foto's, video's en documenten kunnen vervolgens weer geëmbed worden in andere sites, bijvoorbeeld mijn weblog.

Contacten leggen en communiceren

Vanwege mijn vele online activiteiten ben ik goed te vinden op internet. Als je op mijn voornaam zoekt vind je diverse manieren om contact met me op te nemen: via Twitter, LinkedIn, Ambtenaar 2.0, etc. Vindbaarheid is belangrijk: Het levert nieuwe contacten en kennis op. Ik heb ook een eigen site, www.davied.nl. Daar gebeurt niet zoveel, alleen wat links naar andere sites waar ik te vinden ben en wat informatie over mezelf. De site is goed voor de vindbaarheid, maar om contacten te leggen en te communiceren ga ik liever naar plekken waar al mensen zijn.

Ik zit ook op Hyves en Facebook omdat daar veel vrienden en kennissen lid van zijn en omdat er veel interessante dingen gebeuren, maar mijn werkcontacten en mijn curriculum vitae kun je vinden op LinkedIn. Ik vind het belangrijk om mijn cv hier goed bij te houden zodat anderen kunnen zien wat ze aan me hebben. Ik keur niet elk verzoek om te linken goed, alleen mensen die ik ken of op één of andere manier mee samenwerk. Verder ben ik lid van diverse groepen, maar niet zo actief. De groepen zijn een succes op LinkedIn. Ambtenaar 2.0 probeert op allerlei platformen in ieder geval aanwezig te zijn, maar in de groep op LinkedIn gebeurt ook daadwerkelijk iets.

Veel mensen ontmoet ik op de netwerksite van Ambtenaar 2.0. De site is gebouwd met Ning. Met Ning kun je heel simpel je eigen netwerksite bouwen rond een specifiek thema. Op die manier verzamel je mensen om je heen met dezelfde interesse. In het geval van Ambtenaar 2.0 zo'n 2500, maar er zijn nog veel grotere netwerken. De meeste leden vullen ook hun profiel in, zodat je meteen weet met wie je te maken hebt. Ook handig is Twittercounter: als je die op je site zet kun je zien welke twitteraars (*tweeters*) je site aan het lezen zijn.

Voor direct contact gebruik ik toch het meest e-mail, maar dat neemt aanzienlijk af. Via LinkedIn, Ning, Hyves of Twitter (via een dm) kun je immers ook heel gemakkelijk een bericht sturen. Het middel is voor mij steeds minder relevant. Gedurende de dag praat ik echter het meeste via Twitter. Chatten (instant messaging) via MSN Messenger doe ik weinig en Skype is alleen voor als mijn ouders in het buitenland zijn. Ik vind de programma's te zwaar (installeren, opstarten, etc.). Google Talk is gemakkelijker, dat werkt gewoon in je browser en binnen Gmail.

www.tokbox.com is een site waar gebruikers kunnen chatten of videobellen zonder aparte programma's op de computer te hoeven installeren. De site maakt gebruik van bestaande contactpersonen uit MSN, Google Talk of Yahoo Messenger.

addons.mozilla.org is de site waar add-ons of plug-ins kunnen worden toegevoegd aan de Firefox-browser. Er zijn ruim 5000 aanvullingen te vinden om Firefox aan te passen aan het eigen werk.

Woordenboek: Een wiki is online software waarmee personen gezamenlijk aan één document kunnen werken, waarbij elke wijziging wordt gelogd.

www.pbworks.com is een gratis online wiki. De site is gemakkelijk te gebruiken en bevat geen reclames (in tegenstelling tot www.wetpaint.com).

groups.google.com is een platform om een eigen mailinglist op te starten. Een e-mail die naar de mailinglist wordt gestuurd wordt verspreid onder iedereen die lid is van de lijst. Online wordt een archief bewaard van alle berichten.

www.friendfeed.com is een veelzijdige internetsite waar je je kunt abonneren op berichten van anderen, groepen kunt vormen en discussies kunt voeren.

docs.google.com is een online tekstverwerkingsprogramma, waar documenten geschreven kunnen worden en gedeeld met anderen. Behalve voor documenten zijn er ook versies om samen te werken aan spreadsheets, presentaties, formulieren, etc.

www.mindmeister.com is een online programma om mindmaps te maken. De mindmaps kunnen worden gedeeld met anderen of openbaar worden gemaakt, zodat meerdere gebruikers een bijdrage kunnen leveren aan de brainstorm.

Voor videobellen zou ik Tokbox, dat ook online werkt, misschien meer kunnen gebruiken.



Screenshot LinkedIn

Samenwerken en organiseren

Mijn netwerk zit verspreid over heel Nederland, dus samenwerking moet wel online gebeuren. Behalve als iemand recht tegenover je zit in dezelfde kamer, is er op internet altijd een contactmogelijkheid te vinden die laagdrempeliger is dan opstaan en helemaal naar iemand toe gaan. Ik gebruik (ook op het werk!) Firefox als browser en twee plug-ins maken Twitter nog simpeler dan het al is. Met Twitterbar kun je via de adresbalk van je browser berichten plaatsen en Echofon (voorheen Twitterfox) toont berichten rechts onderin je beeldscherm, in je ooghoek dus. Voor mijn gevoel werk ik zo constant met tientallen mensen samen.

Samenwerken gaat niet altijd in korte berichten. Soms werk je samen aan een gemeenschappelijke tekst of plan. Daarvoor zijn wiki's ideaal. Ik schrijf bijna al mijn teksten in wiki's, zodat anderen er altijd aanvullingen op kunnen doen en mee kunnen denken terwijl ik aan het schrijven ben. Voor wie actief bezig is met Ambtenaar 2.0 is er een zogenaamde "werkplaats" ingericht. Daar worden achtergrondteksten bewaard en bijgehouden en er worden ideeën en projecten uitgewerkt en nieuwe teksten (bijvoorbeeld de wekelijkse mailings) geschreven. Voor de werkplaats gebruiken we Wetpaint, maar Pbworks is ook heel geschikt als wiki.

Ambtenaar 2.0 heeft ook een redactie van vrijwilligers die beheerklussen doen. De redactie houdt contact via een verzendlijst in Google Groups. Een mail daarheen wordt automatisch aan alle redactieleden verspreid en er wordt een archief bijgehouden. Voor technische kwesties wordt FriendFeed gebruikt, een soort online discussiestroom die via mail, rss en op diverse andere manieren te volgen is. Behalve de werkplaats-wiki wordt soms Google Docs ingezet om samen aan een tekst te werken. Maar meestal praten de redactieleden gewoon mee in alle discussies en de reacties op Ning natuurlijk.

De laatste tijd heb ik veel gebruik gemaakt van de mindmaps van Mindmeister om ideeën te ordenen, maar ook om bijdragen van anderen te verzamelen. Nadat ik een opzet in Mindmeister had geschreven, heb ik

www.surveymonkey.com biedt ruime mogelijkheden om een enquête online te zetten en de resultaten te beheren, interpreteren en verspreiden.

www.wufoo.com is een site waar veelzijdige formulieren kunnen worden gebouwd en beheerd voor diverse doeleinden.

de mindmap open gezet en via Twitter anderen opgeroepen om ideeën of commentaar toe te voegen. Later ben ik die ideeën gaan uitwerken in een wiki (ook weer open) en is het uiteindelijk een blog geworden. Andere manieren om zo kennis en bijdragen van anderen te verzamelen: open een enquête op SurveyMonkey of maak een formulier met Wufoo. Alle antwoorden worden opgeslagen in een eigen database.



Screenshot Mindmeister

Kies de middelen die jou verder helpen

Dat was de opsomming van site en programma's die ik regelmatig gebruik. Een lange lijst en wellicht zie je door de bomen het bos onder-tussen niet meer. Maar het gaat erom dat je eruit plukt wat je zelf kunt gebruiken. En elke keer leer je weer iets nieuws en voeg je het toe aan je gereedschapskist. Alles wat ik hiervoor het opgesomd is gratis (soms met reclame) en zonder technische kennis te gebruiken. Met logisch nadenken, niet teveel angst en een beetje gevoel voor computers kom je een heel eind. En anders zijn er genoeg online forums om een antwoord te krijgen op je vraag, zoals tips.ambtenaar20.nl.

Belangrijker nog dan kennis van al deze *tools* is mensenkennis. De sociale omgangsvormen zijn soms net iets anders dan in de fysieke wereld, maar uiteindelijk gaat het gewoon om mensen. Achter elk Twitter-account, achter elke reactie, achter elk blog en elke site zit gewoon een mens als jij en ik. Via deze sociale media kun je hem of haar bereiken, maar echt contact hebben en samenwerken, dat moet je zelf doen.

Ben je ambtenaar en wil je meer leren over werken met web 2.0, kijk dan op cursus.ambtenaar20.nl.



Screenshot Netvibes

Wat betekent web 2.0 voor de ICT-afdeling?

De groei van het internetgebruik bij organisaties levert allerlei nieuwe uitdagingen op, bijvoorbeeld rondom bandbreedte. Maar daarnaast leveren web 2.0 en de vele beschikbare applicaties die op internet beschikbaar zijn (*cloud computing*) ook strategische vragen op waar ICT-afdelingen zich voor gesteld zien. Een aantal overwegingen.

Een flinke (overheids)organisatie is al snel met enkele honderden applicaties en softwarepakketten in de weer. Niet alleen Windows en Word, maar ook allerlei grote en kleine bedrijfssystemen, serversoftware en databanken. Dit brengt hoge kosten met zich mee voor licenties, onderhoud en installatie van updates. Daarbij moet de benodigde kennis worden bijgehouden en het moet ook nog allemaal met elkaar samenwerken.

De ICT-afdelingen hebben de afgelopen jaren veel moeite gedaan om het aantal applicaties te beperken. Dus als er een vraag is wordt er eerst gekeken of het met bestaande applicaties opgelost kan worden. Het ligt voor de hand dat het willekeurig downloaden van freeware of shareware niet wordt gestimuleerd: dat geeft immers allerlei risico's qua beveiliging, aansprakelijkheid en beheer.

Waarom zou je online software gebruiken?

Bij de beoordeling van nieuwe applicaties wordt gekeken naar de functionaliteit. Wil je internetsites bekijken, dan krijg je een browser (bij de meeste ministeries Internet Explorer 6). Wil je documenten schrijven, dan krijg je een tekstverwerkingsprogramma (meestal Microsoft Word). Tot voor kort had je daar niets in te kiezen en moest je het doen met wat je aangeleverd kreeg. Maar door web 2.0 zijn er nu ook online tekstverwerkers ("*software as a service*") zoals Zoho Writer en Google Docs. Je kunt kiezen!

Het heeft natuurlijk meerwaarde om gebruik te maken van het standaardproduct: al je collega's gebruiken het en je kunt de ICT-afdeling bellen voor ondersteuning. Waarom zou je een online Word gaan gebruiken? Dat kan zijn omdat je het persoonlijk handiger vindt en er efficiënter mee werkt, of omdat het meer mogelijkheden biedt. Zo kun je in Google Docs met anderen samenwerken aan documenten, zelfs van buiten je organisatie. Die functionaliteit biedt je standaard werkplek niet.

Kring of Ning?

Je kunt natuurlijk zeggen: deze sites staan toch allemaal buiten de organisatie, waarom zou de ICT-afdeling zich daar zorgen over moeten maken? Zo simpel is het niet. Je loopt immers nog steeds tegen vraagstukken van beveiliging, archivering, opleiding, ondersteuning en uitwisseling aan. Het gebruik van software op internet is in grote mate een eigen verantwoordelijkheid: dat je veilig omgaat met wachtwoorden, dat je ontwikkelingen en beslissingen in bijvoorbeeld beleidsontwikkeling vastlegt en archiveert, etc. Dat wordt allemaal niet voor je geregeld.

Dus toch maar wachten tot de ICT-afdeling die functionaliteit gaat aanbieden? Rijksweb, het intranet van de rijksoverheid, biedt een wiki-functionaliteit, maar die is erg gebruikersonvriendelijk. Ook is geruime tijd gewerkt aan "Kringen", waar je online kunt discussiëren en samenwerken (zoiets als Ning). Behalve dat je daarmee niet kunt samenwerken buiten de rijksoverheid is het probleem dat deze functionaliteiten altijd achter zullen lopen bij de ontwikkelingen op internet. Daar gebeurt het.

Actiepunten voor de ICT-afdeling

Kortom, ik denk dat het gebruik van online software en 2.0-sites door ambtenaren voorlopig nog wel zal blijven groeien: omdat het functionaliteiten biedt waar interne software niet in kan voorzien, omdat mensen graag zelf kiezen hoe en waarmee ze het meest efficiënt en effectief kunnen werken en omdat het zo goed als onmogelijk is om de snelheid van de ontwikkelingen op internet bij te houden. ICT-afdelingen zullen na moeten gaan hoe ze met dit vooruitzicht omgaan. Wat wordt de strategie?

Het is moeilijk om alle aspecten en bijkomstigheden daarvan te overzien, maar twee denkrichtingen wil ik wel noemen. Ten eerste kun je constateren dat er enkele grote aanbieders zijn waar veel ambtenaren nu al mee werken, bijvoorbeeld Google Docs en Ning. Het heeft dus meerwaarde om bijvoorbeeld de beveiliging van die aanbieders te onderzoeken en van een goedkeuring of extra aandachtspunten te voorzien (zoals LNV nu doet met SocialText, dat voor de proefprojecten van werken 2.0 wordt gebruikt). Bij het onderzoeken van dergelijke sites moet worden gelet op:

- **de veiligheid van de verbinding:** is het mogelijk een (veiliger) https-verbinding aan te gaan, zodat informatie tussen je computer en de site niet onderschept kunnen worden?
- **de beveiliging van de voorziening:** hoe wordt informatie opgeslagen door een leverancier, hoe vaak wordt een back-up gemaakt, wie kan bij welke informatie?
- **informatiebeheer in Europa:** de Amerikaanse overheid kan toegang krijgen tot databanken op Amerikaanse grondgebied, ook van internetsites. Is het mogelijk gebruik te maken van databanken in Europa?
- **de toekomstbestendigheid van de leverancier:** het kan altijd gebeuren dat een leverancier over de kop gaat, maar met start-ups misschien nog iets sneller.

Dat zijn volgens mij zaken die ICT-afdelingen nu al op kunnen pakken. Daarnaast zullen ze zich voor de lange termijn moeten inrichten op deze nieuwe situatie, bijvoorbeeld door:

- contracten af te sluiten met leveranciers, bijvoorbeeld over extra veiligheidsmaatregelen, over het gebruik van een eigen deel van de site of over het intern op het eigen netwerk hosten van de voorziening;
- nieuwe opleidingen en informatievoorziening aan gebruikers te geven, bijvoorbeeld over veiligheid, archivering en natuurlijk het gebruik van de voorziening zelf;
- beheer en ondersteuning te organiseren en de helpdesk op te leiden in het ondersteunen van de belangrijkste online voorzieningen;
- online voorzieningen te integreren in de eigen omgeving, bijvoorbeeld periodieke back-ups, de inzet van handige plug-ins en *add-ons*.

Ondersteuning voor ambtenaren online?

Hierboven heb ik het vooral gehad over het gebruik van online software: sites die een handige functionaliteit bieden om samen te werken. Maar veel online activiteit van ambtenaren vindt ook op andere sites plaats, bijvoorbeeld als ze reacties geven op blogs, deelnemen aan een discussieforum of een aanpassing doen in Wikipedia. Al die reacties staan verspreid over internet, niet in één site. Ook dat levert vragen op. Hoe kun je als ambtenaar een overzicht bijhouden van je reacties? Wat als die reacties worden veranderd door de sitebeheerder?

Ook daarbij kan de ICT-afdeling helpen, bijvoorbeeld met software die online reacties en bijdragen verzamelt en opslaat. Niet voor controle door de baas, maar voor je eigen overzicht en dus in jouw eigen beheer. Een voorbeeld van een site die dat doet is BackType. Erg handig, maar alleen te gebruiken op internet. Maar is BackType veilig? Is het bedrijf toekomstbestendig? De ICT-afdeling gaat het nog druk krijgen!



Blijkbaar had Chido een probleem waarbij een tekst die hij net online had getypt (bijvoorbeeld een reactie op een blog) was verdwenen doordat op moment van verzending de internetverbinding haperde. Ingmar verwijst naar een tip in het eerste boek Ambtenaar 2.0 om dat soort situaties te voorkomen.

Op de conferentie Overheid 2.0 op 4 december 2008 is ook het initiatief Overheid 1.7 gelanceerd. Zie www.overheid17.nl

Woordenboek: *Second Life* is een 3D-omgeving waar gebruikers een personage kunnen aanmaken, landschapen en gebouwen kunnen inrichten en contact kunnen hebben.

Woordenboek: *Ambient intelligence*, ook bekend als het internet der dingen, is het samenwerken van allerlei apparaten in je omgeving (bijv. thuis) via draadloze netwerken.

Woordenboek: *Augmented reality* is de toevoeging van extra informatie of beelden (bijv. van internet) aan een live beeld (zichtbaar via bijv. een webcam) van de omgeving.

Een vraag die me ook vaak gesteld wordt: Wat komt er na Ambtenaar 2.0? Ambtenaar 3.0 zeggen sommigen. Aan web 3.0 wordt toch ook gewerkt nu? Grappenmakers zeggen dat dit het jaar is voor versie 2.009. Er is zelfs een initiatief gelanceerd om maar te beginnen met overheid 1.7, want 2.0 is toch te hoog gegrepen. Hoe dan ook: als dit Ambtenaar 2.0 is, dan moet er toch iets na komen?

Wat is web 3.0?

Web 1.0 was het internet van informatie, van de digitale brochures en formulieren. De naam is pas later bedacht, analoog aan de term web 2.0. Die term werd namelijk gelanceerd om aan te geven dat er op internet iets aan het veranderen was. Dat het ging om een internet van mensen, een sociaal web, waar elke internetgebruiker zichzelf kon laten horen, meepraten met discussies, bijdragen leveren aan een online encyclopedie, etc.

Toen de term web 2.0 eenmaal was verzonnen moest er ook een web 3.0 zijn natuurlijk. Verschillende ontwikkelingen op internet zijn al getooid met die term: driedimensionale omgevingen als *Second Life*, mobiele en geografische mogelijkheden (GPS), netwerken in huis en je directe omgeving (*ambient intelligence*) en het tonen van internetinformatie in de werkelijke omgeving (*augmented reality*). Kortom, op alle ontwikkelingen die voor ons liggen. Maar meestal wordt met web 3.0 het semantische web bedoeld.

Web 3.0 in de zin van het semantische web is een toekomstbeeld van een internet waar informatie rond concepten of personen met elkaar verbonden is zodat een zo volledig mogelijk beeld en begrip ontstaat. Dit in tegenstelling tot de huidige versnippering van die informatie over verschillende sites. Bedenk maar eens waar er zoal informatie over jou te vinden is.

Komt er ook een Ambtenaar 3.0?

Ontwikkelingen op internet, en dus in de samenleving, hebben een effect op het werken van de overheid. Bij elke technische ontwikkeling moet worden gekeken hoe dat het werk van de overheid kan verbeteren. Want dat is waar het bij web 3.0 om gaat: een technische ontwikkeling. Eentje die vragen op kan roepen over privacy en beveiliging, maar verder zal de maatschappelijke impact minder groot zijn.

Daar zit het verschil met web 2.0 en sociale media. De technologische vernieuwingen zijn interessant en nuttig, maar de maatschappelijke gevolgen ervan gaan veel verder. Internetgebruikers hebben een enorm potentieel aan mogelijkheden erbij gekregen om van zich te laten horen en zich te organiseren. De balans tussen bedrijf en consument, maar ook tussen overheid en burger is fundamenteel veranderd. Dat vraagt om nieuwe concepten, nieuwe werkwijzen en een andere houding en aanpak van ambtenaren.

Dus komt er een Ambtenaar 3.0? Nee. Laten we eerst doorgronden wat 2.0 voor de overheid betekent. Die uitdaging is de komende tijd al groot genoeg. We beginnen met ambtenaar 2.0 *beta*.

Bijlagen

Direct naar het woordenboek?
Ga dan naar pagina 143.

Civil Servant 2.0

Informatie over **Ambtenaar 2.0** in het Engels is te vinden op about.ambtenaar20.nl

Een Engelse vertaling van de internetsite van **Ambtenaar 2.0** is te vinden op english.ambtenaar20.nl

Het vertalen van woorden of internetsites kan via **Google Translate**: translate.google.com

In this section of the book you will find some information on Civil Servant 2.0 in English. More information can be found at about.ambtenaar20.nl and an English version of the site can be viewed at english.ambtenaar20.nl (online translation by Google Translate). In 2010 an English translation of the first Civil Servant 2.0 book will become available online and in print.

About Civil Servant 2.0

Civil Servant 2.0 is a platform and a network for civil servants and civilians to discuss the effect that web 2.0 has on government and the public sector. The changes that web 2.0 brings will not only affect the relationship between citizens and government, but also the internal structure of governmental organizations and the way civil servants work.

The role of the Civil Servant 2.0 platform and network is to create awareness and alert civil servants to these changes and possibilities, to discuss them and to stimulate pilot experiments in order to implement the ideas. By sharing these experiences and supporting initiatives we hope to improve the successive workings and the work of the Dutch government. The ultimate goal is to optimize (online) public service for Dutch society.

Civil Servant 2.0 is mostly run on a voluntary basis by civil servants and others who are committed to improving government with the tools and mindset of web 2.0. For this we make use of free online software to share knowledge and ideas and collaborate on new plans.

Reasons for starting Civil Servant 2.0

March 2008, the Dutch ministry of Agriculture, Nature and Food Quality decided to start a research project called Civil Servant 2.0 regarding the effect of web 2.0 on the ministry. In the spirit of web 2.0 the project manager started a public blog site to discuss developments and share knowledge. This site soon attracted civil servants from other national and local governmental institutions and became the focal point for discussing the future of government 2.0 in The Netherlands.

Besides doing research and exploring the possibilities of web 2.0 for government, the project focuses on educating civil servants in using internet tools and adapting to the mindset of a web 2.0 society. This will empower civil servants to work more efficiently and openly but also to cooperate more easily and interactively with other government officials and with civilians. This will lead to a government that is transparent, accessible and responsive.

Thank you for your interest in Civil Servant 2.0.

Woordenboek

Bij de eerste vermelding van een woord in de tekst staat de verklaring in de marge. In het woordenboek zijn al deze verklaringen verzameld. Dit woordenboek is een uitbreiding op het woordenboek uit het eerste boek.

- Ambient intelligence** ook bekend als het internet der dingen, het samenwerken van allerlei apparaten in je omgeving (bijv. thuis) via draadloze netwerken;
- API** *application programming interface*, een set afspraken waardoor sites en computers kunnen samenwerken en gegevens kunnen uitwisselen;
- Augmented reality** de toevoeging van extra informatie of beelden (bijv. van internet) aan een live beeld (zichtbaar via bijv. een webcam) van de omgeving;
- Beta-versie** een conceptversie van nieuwe software, die wel werkt maar nog niet helemaal klaar is en dus bij het gebruik nog verbeterd kan worden;
- Blog** een weblog is een verslag of beschrijving van iets wat je bezig houdt en wilt delen met anderen, die daar vervolgens op kunnen reageren;
- Co-creatie** werken aan een gezamenlijk product, niet door middel van een volgordelijk proces maar door simultaan bijdragen te leveren;
- Cloud computing** in plaats van software op de eigen computer of het eigen netwerk wordt gebruik gemaakt van ICT-diensten die centraal op internet staat;
- Community** online gemeenschap waar deelnemers kennis uitwisselen, discussiëren of samenwerken rond een bepaald onderwerp;
- Communitymanagers** de facilitatoren en gastheren van een online gemeenschap die interactie stimuleren, op de sfeer letten en ontwikkelingen agenderen;
- Crowdsourcing** “*outsourcing to the crowd*”, ofwel het uitbesteden van taken aan mensen buiten de eigen organisatie om de juiste kennis of oplossing te vinden;
- Delicious** een internetdienst waar gebruikers hun favoriete internetsites kunnen opslaan en delen en op elke computer kunnen raadplegen;
- Digital natives** mensen die na 1985 zijn geboren. Deze generatie is opgegroeid met computers en internet en beschouwt de digitale wereld als een gegeven;
- Dm** een bericht in Twitter dat niet voor iedereen zichtbaar is maar direct van persoon naar persoon wordt gestuurd. Dm staat voor *direct message*;
- Embedden** het integreren van informatie of een applicatie (*widget*) van de ene site in een andere site, bijv. een YouTube-filmpje in een weblog;
- Geocoderen** het toevoegen van plaatsgegevens, bijvoorbeeld coördinaten of postcodes, zodat een object of gebeurtenis op de kaart kan worden gezet;
- Guerilla-marketing** een manier om met korte, opvallende en meestal ludieke acties de aandacht te trekken van een doelgroep voor een nieuw product of idee;

Hashtag	een ander woord voor tag, vooral gebruikt op Twitter om berichten over hetzelfde onderwerp met elkaar te verbinden en vindbaar te maken;
Het Nieuwe Werken	een beweging om organisaties flexibeler en mensgerichter in te richten en op die manier de productiviteit van kenniswerkers te verhogen;
Instant messaging	ook: chatten. Het voeren van een gesprek door het versturen van korte tekstberichten tussen personen die tegelijkertijd online zijn;
LinkedIn	een sociale netwerksite voor professionele contacten: om online contact te leggen, netwerken in beeld te brengen en discussiegroepen te vormen;
Long tail	het economische principe dat een oneindig grote groep slecht verkopende producten evenveel oplevert als een klein aantal bestsellers;
Mash-up	een samenvoeging van informatie uit verschillende bronnen op internet, bijvoorbeeld de combinatie van statistische gegevens met Google Maps;
Microbloggen	het schrijven van kleine berichten over waar je mee bezig bent, die vervolgens door je netwerk gelezen kunnen worden;
MSN Messenger	een populair programma om te chatten (<i>instant messaging</i>). Over het algemeen gaat het bij MSN om gesprekken één op één;
Ning	een internetdienst waar een eigen sociale netwerksite kan worden gestart. Anderen kunnen daar lid van worden, discussiëren, bloggen, etc.;
Node	een knooppunt in een netwerk waar verschillende verbindingen in samenkomen, zowel in computernetwerken als tussen mensen;
Open innovatie	het betrekken van burgers/consumenten bij productontwikkeling met als doel kennis of ideeën van buiten de organisatie te mobiliseren;
Perpetual beta	omdat een internetsite of -dienst nooit af is en altijd direct kan worden aangepast is er nooit een definitieve versie (het blijft een <i>beta</i> -versie);
Prosumer	iemand die op basis van creatieve producten die hij als consument gebruikt weer een nieuwe creatieve uiting produceert;
Rating	de mogelijkheid om in beeld te brengen wat het meest populaire of gewaardeerde onderdeel is door mensen erop te laten stemmen (<i>raten</i>);
Reaguurder	iemand die voortdurend negatief en niet-opbouwend reageert op weblogs of in forum-discussies en daarmee de interactie verstoort;
Retweet	het doorsturen (opnieuw tweeten) van andermans bericht (een <i>tweet</i>) naar de eigen volgers;
Re-usability	het zodanig inrichten van internetpagina's dat gemakkelijk onderdelen kunnen worden doorgeplaatst of hergebruikt (vgl. <i>usability</i>);
Rss	de standaard waarmee een site de tekst van een artikel (bijv. titel en samenvatting) zonder opmaak beschikbaar stelt voor anderen;

<i>Rss-feed</i>	de stroom van informatie die gebruikers kunnen integreren in hun pagina (bijv. Netvibes) om op de hoogte te blijven van nieuws;
<i>Second Life</i>	3D-omgeving waar gebruikers een personage kunnen aanmaken, landschappen en gebouwen kunnen inrichten en contact kunnen hebben;
<i>Serious game</i>	een (online) computerspel met als doel al spelend een boodschap over te brengen of (leer)doel te bereiken;
<i>Social bookmarking</i>	internetsites waar gebruikers hun favoriete internetsites vastleggen en met elkaar delen, bijv. Delicious;
<i>Social networking</i>	internetsites waar gebruikers lid van kunnen worden, contacten kunnen leggen en groepen kunnen vormen;
<i>Status updates</i>	korte berichten die mensen op sociale netwerksites plaatsen om te vertellen waar ze mee bezig zijn, zoals op Twitter of de WWW op Hyves;
<i>Tag</i>	een woord of begrip dat wordt toegevoegd aan een tekst, foto, filmpje of persoon om het te beschrijven en zo beter vindbaar te maken;
<i>Twitter</i>	geef in 140 tekens regelmatig aan waar je mee bezig bent en abonneer je op berichten (<i>tweets</i>) van anderen om te lezen waar zij mee bezig zijn;
<i>User generated content</i>	informatie die niet door redacteurs maar door gebruikers is toegevoegd aan een site;
<i>Verniching</i>	de versnippering van de samenleving in persoonlijke niches op basis van ieders unieke combinatie van voorkeuren en interesses;
<i>Virtuele teams</i>	projectgroepen met mensen uit verschillende organisaties of afdelingen die in een online werkomgeving gezamenlijk aan een taak werken.
<i>Webcare</i>	een proactieve online klantenservice die hulp aanbiedt wanneer op blogs of in <i>tweets</i> wordt geklaagd over een product of dienst;
<i>Widget</i>	een bouwblok met informatie of een applicatie die kan worden geïntegreerd in een andere site (embedden);
<i>Wiki</i>	online software waarmee personen gezamenlijk aan één document kunnen werken, waarbij elke wijziging wordt gelogd;
<i>Wisdom of the crowd</i>	het idee dat de opgetelde mening van een grote groep mensen het dichtst bij de juiste oplossing zal zitten (niet te verwarren met <i>crowdsourcing</i>);
<i>XML</i>	<i>eXtensible Markup Language</i> , een standaard om gegevens gestructureerd vast te leggen en inhoud en vorm van elkaar te onderscheiden;
<i>Zoa</i>	een zelfstandig ondernemende ambtenaar, die als een zzp'er binnen de overheid alle beschikbare middelen inzet om zijn taak te vervullen;
<i>Zzp'er</i>	een zelfstandige zonder personeel, ook wel freelancer genoemd. Veel zzp'ers vergroten hun slagkracht door gebruikmaking van 2.0-middelen.

De volgende woorden zijn voor dit boek gecreëerd: *re-usability*, *verniching* en *zoa*.

Bronnenlijst

In het boek wordt verwezen naar een aantal bronnen:

Boeken

Chris Anderson - The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More (2006)

Victor Bekkers, e.a. - De virtuele lont in het kruitvat. Welke rol spelen de oude en nieuwe media in de micromobilisatie van burgers en hun strijd om politiek aandacht? (2009)

Thomas L. Friedman - The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century (2005)

Christian van 't Hof, Jos de Haan - De digitale generatie (2006)

Jeff Howe - Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business (2008)

Jeff Jarvis - What Would Google Do? (2009)

Charles Leadbeater - We-Think (2008)

Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger - The Cluetrain Manifesto (2009)

Charlene Li, Josh Bernoff - Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies (2008)

Albert Meijer, Vincent Homburg - Op weg naar Toezicht 2.0 (2008)

Martijn de Moor, Sanne van Houten - Ondertussen ... online (2009)

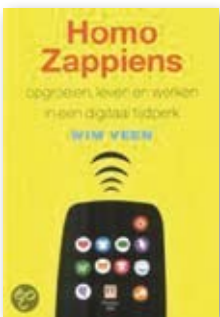
Beth Noveck - Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful (2009)

Clay Shirky - Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations (2008)

Don Tapscott, Anthony D. Williams - Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything (2006)

Wim Veen - Homo Zappiens, opgroeien, leven en werken in een digitaal tijdperk (2009)

David Weinberger - Everything is Miscellaneous: The Power of the New Digital Disorder (2007)



Rapporten

Accenture - Leadership in Customer Service Report: Creating Shared Responsibility for Better Outcomes - <http://twurl.nl/bxz1gh>

Cabinet Office (Groot-Brittannië) - Power of Information Review - <http://twurl.nl/2ndvbh>

Cisco - Realizing the Potential of the Connected Republic - <http://twurl.nl/z87hg2>

Deloitte, Change your world or the world will change you - <http://twurl.nl/3dspff>

Gartner - The Business Impact of Social Computing on Government - <http://twurl.nl/l12esq>

McKinsey - McKinsey Quarterly: Six ways to make Web 2.0 work - <http://twurl.nl/b6tklh>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties - Brief aan de Tweede Kamer over Web 2.0 - <http://twurl.nl/quvmrm>

Ogilvy - Can brands have a social life? How brands in Asia can benefit from interacting with customers through social media - <http://twurl.nl/tnl5ud>

Center for Technology and National Security Policy (Verenigde Staten) - Social Software and National Security: An Initial Net Assessment - <http://twurl.nl/g873yd>

Department for Business, Innovation and Skills (Groot-Brittannië) - Template Twitter Strategy for Government Departments - <http://twurl.nl/74cz60>

TNO - Naar een 'User Generated State'? De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur - <http://twurl.nl/s6z1hl>

Department for Innovation, Industry, Science and Research - (Australië), VenturousAustralia. Building strength in innovation - <http://twurl.nl/jm2qq3>

Wil je meer lezen over web 2.0, kijk dan in de kennisbank van Ambtenaar 2.0: kennisbank.ambtenaar20.nl.

Aan dit boek hebben heel veel mensen een bijdrage geleverd. Sommigen schreven teksten, anderen lazen teksten, weer anderen inspireerden tot teksten. Mijn dank gaat uit naar hen allen. Een aantal van hen noem ik hieronder:

André Leinarts, André van der Zande, Anja Feijen, Anne Marie Ijsenbruk, Arnout Ponsioen, Bart Borsje, Bob Kronenburg, Elise Roders, Erik Jonker, Ger de Peuter, Gerbrand Haverkamp, Hanneke van der Krogt, Henk Bos, Jacques Bakker, Jan Willem Duijzer, Jelle Goeman, Jeroen de Miranda, Joost Reus, Joris Dirks, Kees Tazelaar, Kim Spinder, Krispijn Beek, Linda van Duivenbode, Marc van der Put, Marie Louise Borsje, Mark Dijkman, Marloes Pomp, Matt Poelmans, Mieke van Heesewijk, Monique Roosen, Monique Wong Chung, Pierre Deen, Ramon de Louw, Roald Lapperre, Rob Oele, Valerie Frissen. Met excuus voor degenen die ik vergeten ben.

Wat kun je zoal doen op Ambtenaar 2.0?

Web 2.0 betekent een fundamentele verandering van onze manier van werken als ambtenaren. Maar jij kunt alleen zelf bepalen hoe je met de mogelijkheden van web 2.0 beter je werk kunt doen: door erover te lezen in het boek Ambtenaar 2.0 (boek.ambtenaar20.nl), door de cursus te volgen (cursus.ambtenaar20.nl) of door mee te discussiëren in het forum (forum.ambtenaar20.nl). Daar ervaringen te delen en voorbeelden uit te wisselen leren we van elkaar. Dat is de doelstelling van Ambtenaar 2.0.

In één zin:

1. Ambtenaar 2.0 is een netwerk van mensen, zowel ambtenaren als burgers,
2. die de gevolgen van web 2.0 voor de overheid willen onderzoeken en onder de aandacht brengen,
3. daarover het gesprek aangaan om ideeën, kennis en praktijkervaringen uit te wisselen
4. en bijdragen aan opleiding, ondersteuning en praktische tips om als een ambtenaar 2.0 te kunnen werken.

Doe je mee?

Ik wil ...

... lid worden van het netwerk Ambtenaar 2.0 en een eigen profiel aanmaken.
Kijk dan op lidworden.ambtenaar20.nl

... me abonneren op nieuwe blogs, of op discussies, nieuwe leden en nieuwe ideeën.
Kijk dan op abonneren.ambtenaar20.nl

... naar de tweewekelijkse open koffie komen om anderen te ontmoeten.
Kijk dan op openkoffie.ambtenaar20.nl

... vragen, kwesties of meningen in de groep gooien en reacties daarop krijgen
Kijk dan op forum.ambtenaar20.nl

... kennis opdoen over ambtenaar 2.0 en overheid 2.0 of zelf kennis toevoegen.
Kijk dan op kennisbank.ambtenaar20.nl

... meer leren over web 2.0 en uitvinden hoe ik aan de slag kan gaan.
Kijk dan op cursus.ambtenaar20.nl

... een blog schrijven over mijn eigen ideeën of ervaringen met 2.0.
Kijk dan op bloggen.ambtenaar20.nl

... collega's of vrienden die geïnteresseerd zijn in Ambtenaar 2.0 uitnodigen.
Kijk dan op uitnodigen.ambtenaar20.nl

... anderen uitleggen wat web 2.0 en Ambtenaar 2.0 inhouden.
Kijk dan op over.ambtenaar20.nl

... een donatie doen of het werk van de stichting Ambtenaar 2.0 steunen.
Kijk dan op steun.ambtenaar20.nl

Colofon

Uitgave

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Prins Clauslaan 8
Postbus 20401
2500 EK Den Haag
www.minlnv.nl

Vormgeving en druk

Den Haag Media Groep
Lettertype: Trebuchet
Papier: hv halfmat mc
Kleur: Pantone 320, 322

Projectbegeleiding

Dienst Bedrijfsvoering i.o., Huisstijlmedia
Ministerie van LNV

Tekst en fotografie

Davied van Berlo

Oplage

6.000 exemplaren

december 2009

1^e druk

In het boek *Ambtenaar 2.0* zette Davied van Berlo uiteen wat de betekenis is van web 2.0 voor de overheid: voor de relatie tussen overheid en burgers, voor de interne organisatie van de overheid en voor de manier van werken van de ambtenaar. Maar hoe ga je daar als ambtenaar in de praktijk mee aan de slag?

Ambtenaar 2.0 beta probeert op die vraag een antwoord te geven. Het bevat actiepunten en ideeën voor overheidsorganisaties om hun eigen 2.0-strategie samen te stellen. En het bevat werkprincipes voor wie zelf als ambtenaar 2.0 wil gaan werken. *Ambtenaar 2.0 beta* is het handboek om te bouwen aan overheid 2.0.

Ook dit boek staat weer vol met handige sites en leerzame tips. Het praat je bij over de laatste inzichten en trends op het gebied van overheid 2.0. Op deze manier blijf je als ambtenaar 2.0 in ontwikkeling, een ambtenaar 2.0 *beta*.



Davied van Berlo is ambtenaar bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en initiatiefnemer van het platform Ambtenaar 2.0.