

The background of the entire page is a dense, abstract pattern of overlapping circles in various shades of teal and white. The circles vary in size and opacity, creating a textured, bubbly effect. A white rectangular box is positioned in the lower half of the page, containing the title and subtitle.

Wij, de overheid

Cocreatie in de netwerksamenleving

Davied van Berlo

Wij, de overheid

Cocreatie in de netwerksamenleving

Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing:

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

Davied van Berlo www.davied.nl

Ambtenaar 2.0 www.ambtenaar20.nl

Pleio www.pleio.nl

De boeken van Davied zijn te downloaden op <http://boek.ambtenaar20.nl>

Voorwoord



Dit nieuwe boek van Davied van Berlo is precies in de roos! Het combineert twee trends die steeds belangrijker worden en elkaar versterken: een netwerksamenleving en de toenemende mate van informatisering. Als directeur Burgerschap & Informatiebeleid bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties vind ik dit dus verplichte literatuur voor alle medewerkers in mijn directie.

Maar natuurlijk biedt het boek meer dan dat. Davied beschrijft in een zeer toegankelijke stijl wat de netwerksamenleving betekent voor de overheid. Cocreatie is daarbij het kernwoord: samenwerking dwars door kokers en organisaties, dwars door het publieke en private domein heen. In een netwerksamenleving levert immers iedereen een bijdrage aan maatschappelijke problemen. Het publiek domein is van ons allemaal, iedereen werkt aan het publieke, iedereen is een beetje overheid!

Tegelijkertijd is iedereen gewoon een burger, ook ambtenaren en bestuurders! En voor al die ambtenaar-burgers en bestuurder-burgers bij gemeenten, provincies en departementen is dit boek een aanrader. Dit boek helpt ons om die netwerksamenleving beter te begrijpen en geeft ons handvatten om als overheid actief te participeren en cocreëren.

Davied heeft met het netwerk Ambtenaar2.0 de afgelopen jaren laten zien dat je als innovator binnen de overheid een heleboel voor elkaar kan krijgen. Ik hoop en denk dat dit boek ook weer velen in beweging brengt: ambtenaren, bestuurders, burgers, allemaal mensen!

Bertine Steenbergen

Directeur Burgerschap & Informatiebeleid

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Inhoud

Introductie: Wij, de overheid	9
Leeswijzer	10
Inleiding	11
Deel 1. Netwerken, individuen en platformen	15
Hoofdstuk 1. Netwerken: cocreatie rond een thema	16
Hoofdstuk 2. Individuen: de menselijke maat als uitgangspunt	32
Hoofdstuk 3. Platformen: waar verbindingen ontstaan en cocreatie plaatsvindt	50
Samenvatting deel 1: de overheid is een cocreatie	71
Deel 2. Samenleving, overheid en politiek	90
Hoofdstuk 4. Samenleving: de groeiende rol van burgers en professionals	76
Hoofdstuk 5. Overheid: de oplossing van Humberto's paradox	107
Hoofdstuk 6. Politiek: naar een nieuw sociaal contract	130
Conclusie: de overheid als cocreatie	142
Uitgebreide samenvatting	146
Bijlagen	152
Columns	
Anonymous als zwermorganisatie	24
Wie neemt het op voor de twitterende ambtenaar?	62
Voor DLG is alleen een intranet niet genoeg	69
Van eigen kracht naar eigen richting	91
Is een burgerinitiatief van alle burgers?	105
De Nieuwe Vakbond moet weer een beweging worden	134
Waar blijft het digitale paspoort?	138
Interviews	
Menno Lanting: "Organiseren vanuit kennis"	31
René Jansen: "Organisaties worden organismen"	42
Arre Zuurmond: "Denk jij in regels of in oplossingen?"	49
Stef van Grieken: "Overheid, ik doe het zelf wel!"	54
Aart Bontekoning: "Hoe werkt generatie Y?"	73
Maarten Hajer: "De overheid in de energieke samenleving"	84
Martijn van der Steen: "Voorrang voor maatschappelijke initiatieven!"	97
Jan Fraanje: "We moeten functioneren als één overheid"	111
Marloes Pomp: "Gewoon doen is ons beleid"	119
Erik Gerritsen: "De zelfsturende professional als eindbeeld"	128

Uitgebreide inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
Wij, de overheid	9
Leeswijzer	10
Inleiding	11
De complexe overheid	11
Drie verschuivingen naar complexiteit	12
Conclusie: de overheid als netwerk	13
<i>Samenvatting</i>	14
Deel 1. Netwerken, individuen en platformen	15
Hoofdstuk 1. Netwerken: cocreatie rond een thema	16
Netwerken en netwerksamenleving	16
Cocreatie: werken in netwerken	18
Zwermen: zelfsturende netwerken	20
Column: Anonymous als zwermorganisatie	24
Werken in een netwerksamenleving	26
Conclusie: netwerken, individuen en platformen	28
<i>Samenvatting hoofdstuk 1: Netwerken</i>	30
Interview met Menno Lanting: “Organiseren vanuit kennis”	31
Hoofdstuk 2. Individuen: de menselijke maat als uitgangspunt	32
Individualisering van netwerksamenwerking	32
Literatuur: De boom en het rizoom	34
Van sleutelpositie naar proactief verbinden	37
Interview met René Jansen: “Organisaties worden organismen”	42
Organiseren vanuit het individu	43
Conclusie: de medewerker en zijn organisatie	47
<i>Samenvatting hoofdstuk 2: Individuen</i>	48
Interview met Arre Zuurmond: “Denk jij in regels of in oplossingen?”	49
Hoofdstuk 3. Platformen: waar verbindingen ontstaan en cocreatie plaatsvindt	50
Denken in platformen	50
Interview met Stef van Grieken: “Overheid, ik doe het zelf wel!”	54
Werken via platformen	56
De werkplek als platform	58
Online samenwerken	60
Column: Wie neemt het op voor de twitterende ambtenaar?	63
Pleio als platform voor de publieke zaak	65
Conclusie: investeren in platformen	67
<i>Samenvatting hoofdstuk 3: Platformen</i>	67
Column: Voor DLG is alleen een intranet niet genoeg	69
Samenvatting deel 1: De overheid is een cocreatie	71
Interview met Aart Bontekoning: “Hoe werkt generatie Y?”	73

Deel 2.	Samenleving, overheid en politiek	90
Hoofdstuk 4.	Samenleving: de groeiende rol van burgers en professionals	76
	Burgerbetrokkenheid	76
	Interview met Maarten Hajer: “De overheid in de energieke samenleving”	84
	Groot-Brittannië: The Big Society	86
	Column: Van eigen kracht naar eigen richting	91
	De reorganisatie van de publieke zaak	93
	Interview met Martijn van der Steen: “Voorrang voor maatschappelijke initiatieven!”	97
	Overheidsparticipatie	99
	Conclusie: naar een cocreërende overheid	102
	<i>Samenvatting hoofdstuk 4: Samenleving</i>	103
	Column: Is een burgerinitiatief van alle burgers?	105
Hoofdstuk 5.	Overheid: de oplossing van Humberto’s paradox	107
	De toekomst van ons werk	107
	Interview met Jan Fraanje: “We moeten functioneren als één overheid”	111
	Het Nieuwe Werken	112
	Interview met Marloes Pomp: “Gewoon doen is ons beleid”	119
	Naar een overheid van de toekomst	120
	1. Eén overheid	121
	2. Sturing via deelname	122
	3. Professionele professionals	124
	Conclusie: werken als één overheid	126
	<i>Samenvatting hoofdstuk 5: Overheid</i>	126
	Interview met Erik Gerritsen: “De zelfsturende professional als eindbeeld”	128
Hoofdstuk 6.	Politiek: naar een nieuw sociaal contract	130
	Vormen van democratie	130
	Politieke partijen	132
	Column: De Nieuwe Vakbond moet weer een beweging worden	134
	Column: Waar blijft het digitale paspoort?	138
	Legitimiteitscrisis en sociaal contract	140
	Conclusie: een verschuiving naar de samenleving	140
	<i>Samenvatting hoofdstuk 6: Politiek</i>	142
	Conclusie: de overheid als cocreatie	142
	Uitgebreide samenvatting	146
	Bijlagen	152
	Woordenlijst	152
	Bronnenlijst	153
	Boeken	153
	Rapporten	155
	Artikelen	155
	Links	156
	Video’s	156
	Met dank aan	158
	Colofon	160



*Welche Regierung die beste sei? Diejenige, die uns lehrt,
uns selbst zu regieren.*

Johann Wolfgang von Goethe

Wij, de overheid

Wij, de overheid is een knipoog naar de eerste regels van de Amerikaanse grondwet: *We, the people*. De overheid zijn we namelijk allemaal. De overheid is wat we samen zijn, wat we voor ons gezamenlijke belang organiseren, wat groter is dan onze individuele bezigheden.

De overheid gaat over ons heen. Het verbindt ons met elkaar en tegelijkertijd staat het zo ver boven ons dat het helemaal los lijkt te staan. Maar ondertussen gaat de overheid wel over ons. Het is letterlijk een overheid.

Sommigen zullen zeggen: De overheid is een optelsom van ruim 800 organisaties die taken uitvoeren voor de samenleving. De werkelijkheid is niet zo zwart-wit. De grens tussen overheid en samenleving wordt diffuser en de organisatievormen diverser.

Als we maatschappelijke problemen willen oplossen of de dienstverlening willen verbeteren, dan is dat geen zaak van één overheidsorganisatie. Dat vraagt om een samenwerking tussen meerdere organisaties en tussen zowel ambtenaren als burgers en ondernemers.

Het werk van de overheid is steeds vaker een samenspel van verschillende partijen. Elk van deze partijen heeft een stuk van de puzzel in handen en de uitdaging is om de juiste samenstelling te vinden. De overheid van de toekomst is een samenwerkende overheid.

De mogelijkheden om samen te werken worden door internet vergroot en verfijnd. Online zijn we immers allemaal met elkaar verbonden. Samenwerking gaat dwars door organisaties heen, tot in de samenleving en tot op individueel niveau.

Samenwerking heeft geen grenzen meer. In de netwerksamenleving kan iedereen bijdragen aan het werk van de overheid. Sterker nog: In de netwerksamenleving is iedereen de overheid. Iedereen kan een stuk van de puzzel aanleggen.

De overheid van de toekomst is een dicht netwerk van samenwerkingsverbanden in allerlei vormen en samenstellingen. Op elk niveau is de uitvoering van taken een cocreatie van verschillende partners in wisselende samenstelling.

In dit boek wil ik laten zien hoe die beweging naar een genetwerkte, cocreërende overheid eruitziet. Wat betekent deze verandering voor overheidsorganisaties? Hoe ga je daar als ambtenaar of publieke professional mee om?

Dit boek gaat over de overheid in de netwerksamenleving en de overheid als netwerk.

De cocreërende en de gecocreëerde overheid.

Ofwel: wij, de overheid.



Zie ook de onafhankelijkheidsverklaring van de Verenigde Staten van Amerika:

“We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness. That to secure these rights, Governments are instituted among Men, deriving their just powers from the consent of the governed, That whenever any Form of Government becomes destructive of these ends, it is the Right of the People to alter or to abolish it, and to institute new Government, laying its foundation on such principles and organizing its powers in such form, as to them shall seem most likely to effect their Safety and Happiness.”

Bron: National Archives,
<http://1.usa.gov/SIzwwh>

Deze tekst is onder meer gebaseerd op het Plakkaat van Verlatinghe, de Nederlandse “onafhankelijkheidsverklaring” van 1581: <http://bit.ly/SsULFs>

Leeswijzer

Enkele opmerkingen vooraf:

Vervolg. Dit boek is een vervolg op de boeken Ambtenaar 2.0 en Ambtenaar 2.0 *beta*. Ik bouw voort op concepten en voorbeelden die daar al in genoemd staan. Het is niet noodzakelijk maar wel aan te raden om die boeken eerst na te slaan. Dat kan door gratis de pdf te downloaden op boek.ambtenaar20.nl.

Doelstelling. Het doel van dit boek is om aan de hand van voorbeelden en literatuur inzichtelijk te maken hoe de uitvoering van publieke taken steeds meer via cocreatie en netwerksamenwerking verloopt en om een perspectief en handvatten mee te geven aan publieke professionals om in die context hun werk te doen.

Doelgroep. Het boek is geschreven voor ambtenaren, publieke professionals bestuurders en andere mensen die publieke taken uitvoeren of geïnteresseerd zijn in de publieke zaak. Ik gebruik in de voorbeelden met name wijkmanagers, professionals in de jeugdzorg en beleids- en kenniswerkers.

Voor de leesbaarheid wordt gebruik gemaakt van mannelijke persoonsaanduidingen (hij / zijn), maar daarmee wordt zowel naar mannen als vrouwen verwezen.

Inhoud. Na de inleiding bestaat het boek uit twee delen van elk drie hoofdstukken. Deel 1 biedt een perspectief op netwerken, dat in deel 2 wordt toegepast op de praktijk van de publieke zaak. Behalve de lopende tekst zijn in het boek enkele interviews opgenomen, die verdieping geven op het betoog, en enkele columns, die extra vragen stellen over de inhoud.

Bekijk alle interviews op <http://interviews.ambtenaar20.nl>

De video's zijn ook te vinden op <http://video.ambtenaar20.nl>



Richt na het starten van de app de camera van de mobiele telefoon op een pagina met een video-afbeelding en bekijk de video in de pagina. Probeer het nu!

De links in de kantlijn vullen de inhoud van het boek aan. Via de app van Layar is het mogelijk om direct met de mobiele telefoon de video's te bekijken.



In het boek staan ook teksten die al zijn verschenen bij Ambtenaar 2.0, bij Volkskrant Opinie of bij andere sites of uitgaven.

Inleiding

Meer informatie over Ambtenaar 2.0 is te vinden op www.ambtenaar20.nl

Ruim vier jaar geleden begon ik met Ambtenaar 2.0 als netwerk voor innovatieve en initiatiefrijke ambtenaren en professionals die willen bijdragen aan het verder verbeteren van de overheid. Sindsdien heb ik enorm veel innovatieve initiatieven voorbij zien komen uit alle delen van de overheid en daarbuiten. Wat me voortdurend opvalt is dat de ideeën en ervaringen van de ene organisatie heel goed bruikbaar blijken te zijn bij andere organisaties.

Een idee in de ene gemeente zet iemand aan het denken in de volgende gemeente. Vragen van rijksambtenaren worden beantwoord door medewerkers van waterschappen. Voorbeelden uit de ene organisatie worden gekopieerd door vakgenoten bij de andere organisatie. Documenten en beleidsstukken worden hergebruikt. Op Ambtenaar 2.0 komen mensen uit de hele overheid bij elkaar en wisselen kennis uit via een online platform.

De gesprekken op Ambtenaar 2.0 hebben als voornaamste thema de ontwikkeling van de overheid naar een overheid 2.0. Af en toe werden ook andere onderwerpen aangesneden, maar dat leverde slechts weinig respons op. De leden van Ambtenaar 2.0 zaten immers bij elkaar voor een specifiek onderwerp. Om een ander onderwerp bespreekbaar te maken kun je zelf een bijeenkomst organiseren en mensen bij elkaar brengen. Maar waar doe je dat?

Pleio is een overheidsbreed platform voor samenwerking en kennisuitwisseling, zie www.pleio.nl
Meer over Pleio in hoofdstuk 3.

Om die vraag te beantwoorden heb ik twee jaar geleden met drie collega's van de Belastingdienst Pleio opgericht. Het doel: iedereen de mogelijkheid bieden op zijn onderwerp mensen bij elkaar te brengen en kennis uit te wisselen, of dat nu een kennisnetwerk voor vakgenoten is, een samenwerking van organisaties of een projectteam dat samen aan een nota werkt. Pleio biedt een platform om de juiste mensen rond een onderwerp bij elkaar te brengen.

Pleio bleek een grote behoefte te vervullen bij ambtenaren die over organisatiegrenzen heen wilden samenwerken maar daar tot dat moment geen platform voor hadden. Op Pleio werd zichtbaar hoe groot de diversiteit aan samenwerkingsverbanden is binnen de overheid, van grote programma's als het Deltaprogramma tot een Haarlemse wijkregisseur die via Pleio in contact blijft met zijn partners in de wijk.

Logius is de ICT-uitvoeringsorganisatie voor de digitale overheid en onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, zie www.logius.nl

Zo praat Noord-Brabant met instellingen over de transitie jeugdzorg, wisselen veiligheidsregio's kennis uit met GGD's en gemeenten, voeren enkele gemeenten in Kennemerland samen de Wet Werken naar Vermogen in, discussieert Logius met afnemers over de invoering van de Digikoppeling, brengt de provincie Drenthe op Pleio welzijnsmedewerkers bij elkaar en openen drie fusiegemeenten alvast een gezamenlijk intranet.

De complexe overheid

Het blijkt dat overal waar een grens wordt gelegd, behoefte ontstaat aan samenwerking en kennisuitwisseling over die grens heen. Het aantal grenzen neemt echter steeds meer toe. De overheid bestaat formeel uit drie bestuurslagen en een aantal overheidsorganisaties, maar er is

Meer over de Regio Holland Rijnland op www.hollandrijnland.nl

een groeiende diversiteit aan overheidsorganisaties en andere organisaties die publieke taken uitvoeren. Holland Rijnland is een voorbeeld van die ontwikkeling.

In de regio Holland Rijnland werken vijftien gemeenten samen in een samenwerkingsorgaan. Behalve afstemming van de gezamenlijke agenda van de vijftien organiseert het orgaan ook het Regionaal Bureau Leerplicht voor twaalf gemeenten. Een aantal gemeenten werkt ook samen bij de inning van de belastingen en weer een andere groep heeft een shared service center opgericht om de bedrijfsvoering te bundelen (Servicepunt 71).

Binnen de regio zijn drie samenwerkingsverbanden van sociale diensten en er zijn gemeenschappelijke regelingen rond sociale werkvoorziening, onderwijs, archief en vuilverwerking. De veiligheidsregio en de omgevingsdienst (voorheen milieudienst) overlappen min of meer qua gebied (maar niet helemaal) en er wordt samengewerkt met andere regio's in de omgeving, zoals Haaglanden, en andere maatschappelijke organisaties. Soms zitten de wethouders in het bestuur, soms is het een ambtelijke samenwerking en weer andere taken worden uitbesteed.

Het doel van al deze samenwerkingsverbanden is om per onderwerp het beste niveau van samenwerking te vinden. De samenwerking komt tot stand rond een gezamenlijke visie en een gemeenschappelijk voordeel. Wanneer en zolang dat voordeel er voor de deelnemende partijen is, houdt de samenwerking stand. De totstandkoming en ontwikkeling van samenwerking en bijbehorende organisaties is een organisch proces.

Voorlopig zal die diversiteit en complexiteit dan ook blijven groeien. Er ligt immers een grote druk bij overheden om efficiënter te gaan werken en steeds ontstaan er weer nieuwe vormen van samenwerking, zowel tussen overheidsorganisaties als met partijen in de samenleving. Daarnaast worden steeds meer taken uitbesteed en organisaties "op afstand geplaatst". De complexiteit aan organisaties en organisatievormen neemt alleen maar verder toe.

Drie verschuivingen naar complexiteit

Hoe houden al deze organisaties contact met elkaar? De toename van het aantal organisaties en samenwerkingsverbanden zorgt namelijk weer voor een exponentiële groei van het aantal verbindingen. Medewerkers en managers van al die organisaties staan voortdurend in contact, wisselen informatie uit en werken samen. Het is op dat niveau dat de samenwerking daadwerkelijk plaatsvindt: tussen individuele medewerkers.

Die verschuiving heeft gevolgen voor de inrichting van de overheid. Niet alleen op het niveau van overheidsorganisaties worden afspraken gemaakt over samenwerking, ook op het niveau van individuele medewerkers zijn steeds meer contacten met mensen bij andere organisaties en ontstaan samenwerkingsrelaties. Het hiërarchische niveau waarop contact onderhouden wordt met andere organisaties daalt daardoor binnen de overheid.

1. Individualisering

Cocreatie of co-creatie? Lees de discussie daarover bij het Genootschap Onze Taal: <http://bit.ly/TYeFKP>

Juist die medewerkers zijn actief in netwerken als Ambtenaar 2.0 en nemen het initiatief om een groep te openen op Pleio. Zij zoeken een verbindend platform om beter kennis uit te wisselen en samen te werken over organisatiegrenzen heen. Bestaande ict-voorzieningen werken prima om zelf iets te produceren en te delen binnen de organisatie, maar zodra er cocreatie moet plaatsvinden met mensen van buiten, voldoen ze niet meer.

De versnippering van de overheid in een groter aantal organisaties en samenwerkingsverbanden leidt er zo in de eerste plaats toe dat er meer contacten ontstaan en uitwisseling plaatsvindt tussen medewerkers van die verschillende organisaties. Ten tweede zorgt het voor een behoefte aan een platform tussen die organisaties om verbindingen mogelijk te maken en de kennisuitwisseling en samenwerking te faciliteren.

2. Vernetwerking

Dat is de tweede verschuiving die momenteel plaatsvindt: de context waarin medewerkers hun werk doen verschuift meer naar buiten. Er vindt niet alleen samenwerking plaats met collega's binnen de organisatie, maar steeds vaker ook met medewerkers van andere organisaties. Medewerkers zijn actief in een groot aantal netwerken en samenwerkingsverbanden, waardoor de band met hun eigen organisatie losser wordt.

De toename van het aantal externe contacten zorgt er weliswaar voor dat de blik van medewerkers wordt verruimd, maar ook dat het werk complexer wordt. Samenwerking over organisatiegrenzen heen en in meerdere netwerken vraagt om een nieuwe manier van werken en er spelen andere achtergronden en belangen mee. Het legt een grotere verantwoordelijkheid bij de individuele medewerker en die moet daar wel op voorbereid zijn.

Op die manier komt de uitvoering van publieke taken steeds meer te liggen bij individuele medewerkers die actief zijn in samenwerkingsverbanden en netwerken tussen organisaties in. Soms gaat het daarbij om een formele samenwerking tussen overheidsorganisaties en liggen processen grotendeels vast. Steeds vaker zijn echter ook mensen van buiten de overheid betrokken en vindt samenwerking plaats met partijen in de samenleving.

Dat komt voor een deel door de toename van het aantal uitbestedingen en de verzelfstandiging van overheidsdiensten, maar er vindt ook een groei plaats in het aantal burgerinitiatieven en participatieprojecten. Dat is de derde verschuiving in de manier waarop de overheid werkt: steeds meer taken worden opgepakt door samenwerking van groepen burgers. De publieke zaak wordt een cocreatie van partijen binnen en buiten de overheid.

3. Vermaatschappelijking

Conclusie: de overheid als netwerk

Overheden zijn de afgelopen jaren meer en meer met elkaar gaan samenwerken, waardoor een netwerk aan samenwerkingsverbanden en organisaties is ontstaan. Het Weberiaanse beeld van de overheid als hiërarchische structuur wordt uitgebreid met een nieuw netwerkperspectief. De overheid verandert van een blauwdruk van drie bestuurslagen in een netwerk van samenwerkingsrelaties, een netwerk

Meer over Max Weber op Wikipedia: <http://bit.ly/QvFCKQ>

Cocreatie: samenwerking in netwerken of netwerksamenwerking, waarbij door verschillende partijen wordt bijgedragen aan een gezamenlijk resultaat.

Netwerksamenleving: een samenleving waarbij het netwerk de dominante organisatievorm is op maatschappelijk, organisatorisch en persoonlijk niveau.

van netwerken. Alles en iedereen is met elkaar verbonden, in steeds wisselende samenstellingen als het onderwerp daar om vraagt.

In de netwerksamenleving wordt deze ontwikkeling versterkt door drie verschuivingen die leiden tot een nog grotere verfijning en complexiteit in de uitvoering van de publieke zaak:

- Het aantal verbindingen tussen organisaties neemt toe en wordt op individueel niveau onderhouden;
- Het middelpunt van de samenwerking ligt niet bij een organisatie maar in netwerken tussen organisaties;
- Steeds vaker zijn burgers of maatschappelijke partijen onderdeel van netwerken die werken aan een publieke taak.

De invloed van overheidsorganisaties neemt daardoor af ten gunste van individuele medewerkers, netwerken en de samenleving. Onder druk van deze en andere maatschappelijke ontwikkelingen en met steun van nieuwe technologieën wordt de overheid langzamerhand een netwerkorganisatie, een web van verbindingen en knooppunten waar de publieke zaak wordt gecocreëerd.

Die ontwikkeling roept allerlei nieuwe vragen op over de werking van de overheid. Het vraagt om een andere kijk op het organiseren van de overheid en om een andere manier van werken binnen die overheid. Er ontstaat een andere verhouding tussen medewerkers en de organisatie waar ze bijhoren, maar ook tussen burgers en de overheid waar ze aan bijdragen. Om daar mee om te kunnen gaan, moeten we leren om naar de overheid te kijken als een netwerk.

Samenvatting

De complexe overheid

- *Overal waar een grens wordt gelegd, ontstaat behoefte aan samenwerking en kennisuitwisseling over die grens heen.*
- *De overheid vernetwerkt. De complexiteit van de overheid neemt toe door de groei van het aantal organisaties dat publieke taken uitvoert en de exponentiële toename van het aantal verbindingen daartussen.*
- *De samenleving vernetwerkt. Bij de ontwikkeling naar een netwerksamenleving vindt voor de overheid een aantal verschuivingen plaats:*
 - *Van organisatie naar individu. Het aantal verbindingen tussen organisaties neemt toe en wordt op individueel niveau onderhouden;*
 - *Van organisaties naar netwerken. Het middelpunt van de samenwerking ligt niet bij een organisatie maar in netwerken tussen organisaties;*
 - *Van overheid naar samenleving. Steeds vaker zijn burgers of maatschappelijke partijen onderdeel van netwerken die werken aan een publieke taak.*
- *De invloed van overheidsorganisaties neemt daardoor af ten gunste van individuele medewerkers, netwerken en de samenleving.*

Deel 1. Netwerken, individuen en platformen

Dit boek bestaat uit twee delen. In dit eerste deel zal ik uiteenzetten hoe cocreatie vorm krijgt in netwerken. Het doel is om een beeld te vormen van de werking van netwerken, de rol van individuele medewerkers daarin en de invloed van platformen. Vanuit dat perspectief en met die beelden en termen in het achterhoofd kijken we in het tweede deel naar de ontwikkelingen in de samenleving, bij de overheid en in de politiek.

Termen uit de boeken *Ambtenaar 2.0* en *Ambtenaar 2.0 beta* zijn na te slaan op <http://woordenboek.ambtenaar20.nl>

Onze kijk op de wereld wordt voor een groot deel bepaald door de bril waarmee we kijken, de concepten die we in ons achterhoofd hebben. In relatie tot de overheid is dat wereldbeeld sterk organisatorisch en hiërarchisch gekleurd. *Command and control* is het sturingsprincipe bij uitstek. In de netwerksamenleving gelden andere regels. Het is tijd om onze netwerkbil op te zetten en met dat perspectief naar de wereld te kijken.

Het hoofdstuk begint met een kenschets van netwerken en de netwerksamenleving. Vervolgens probeer ik in beeld te krijgen hoe samenwerking in netwerken (cocreatie) eruitziet en hoe zelfsturende netwerken werken (zwermen). Daarop volgt een paragraaf over invloed en sturing in netwerken en ik sluit af met een nieuw perspectief op de netwerksamenleving, namelijk de verbondenheid van netwerken, individuen en platformen.

Netwerken en netwerksamenleving

We zitten allemaal in netwerken: in ons werk, in ons privéleven, in alle sociale activiteiten waar we aan deelnemen. Jouw persoonlijke netwerk bestaat uit alle mensen die je kent. Dat kunnen mensen zijn waar je een formele verbinding mee hebt of een informele. Met elk van deze mensen heb je een relatie en soms kennen deze mensen ook elkaar weer. Jij bent het middelpunt of knooppunt van je eigen netwerk.

Zelf ben je weer een onderdeel van het netwerk van anderen. Dat kan zijn vanwege persoonlijke banden, omdat je deel uitmaakt van een organisatie of omdat je wordt uitgenodigd vanwege je relevante kennis. Netwerken bestaan uit individuen die samenkomen rond een middelpunt. Bij persoonlijke netwerken is dat een persoon, bij inhoudelijke netwerken een onderwerp. De deelgenoten aan dat netwerk voelen zich allen meer of minder verbonden met dat middelpunt.

De samenleving bestaat uit een enorme hoeveelheid van dit soort netwerken, die elkaar overlappen en onderling verbonden zijn. Uit deze wirwar van verbanden, verbonden en verbintnissen bestaat de wereld en ons leven. Soms zijn het sterke verbindingen (*strong ties*) en vriendschappen voor het leven, soms zijn het dunne lijntjes (*weak ties*) en tijdelijke relaties. Je bent wie je kent.

Communicatie en organisatie

Netwerken hebben altijd bestaan. Persoonlijke netwerken zijn een oude organisatievorm: Je werkt met de mensen die je kent. En met de mensen die zij dan weer kennen (de cirkel om je eigen netwerk heen, je netwerk in de tweede graad). Er zit echter een grens aan het aantal mensen dat je kunt kennen en met wie je contact kunt onderhouden. De meeste netwerken waren klein en de communicatie verliep traag.

Naarmate de communicatiemiddelen verbeterden, werden de systemen van netwerken groter en diverser. De organisatiekracht nam toe, maar daarvoor was een formalisering van de samenwerkingsverbanden nodig. Netwerken werden organisaties, bedrijven en bureaucratieën. Hiërar-

chische organisaties met werkverdeling op basis van functieprofielen en procedures voor de afhandeling van taken werden de norm. En niet zonder succes.

Digitalisering van netwerken

Het zijn opnieuw communicatiemiddelen die een verandering brengen in hoe we onze wereld organiseren. Internet maakt verbindingen gemakkelijker en verlaagt transactiekosten: sneller, plaats- en tijdonafhankelijk en met eindeloos veel mensen tegelijk. Digitalisering heeft in eerste instantie de werking van organisaties verbeterd, maar door web 2.0 en sociale media zijn ook netwerken en de informele organisatie gedigitaliseerd.

Door internet worden netwerken niet alleen digitaal maar veranderen ook van karakter. Doordat meer mensen betrokken kunnen worden en contacten sneller verlopen, wordt ook de organisatiekracht van netwerken groter. Er kan sneller nieuwe kennis worden aangetrokken, taken kunnen worden afgestemd en resultaten samengevoegd. De opensourcebeweging is het mooiste voorbeeld van de nieuwe productiekraft van netwerken.

Meer over de werking van open source in Wikipedia: <http://bit.ly/OENZay>

Definities van de netwerksamenleving

Net zo goed als digitalisering de aard van netwerken verandert, zo veranderen digitale netwerken en netwerksamenwerking de aard van de samenleving. Sindsdien spreken we van een netwerksamenleving of netwerkmaatschappij. De term is in 1991 bedacht door een Nederlander: Jan van Dijk van de Universiteit Twente. De Engelse versie van Wikipedia (24-07-2012) omschrijft diens definitie als volgt:

Bron: <http://bit.ly/WnR7h2>

“Van Dijk defines the network society as a society in which a combination of social and media networks shapes its prime mode of organization and most important structures at all levels (individual, organizational and societal). He compares this type of society to a mass society that is shaped by groups, organizations and communities (‘masses’) organized in physical co-presence.”

Van Dijk gebruikt in het nieuwe, derde deel van The Network Society de volgende definitie:

“A modern type of society with an infrastructure of social and media networks that characterizes its mode of organization at every level: individual, group/organizational and societal. Increasingly, these networks link every unit or part of this society (individuals, group and organizations). In western societies the individual linked by networks is becoming the basic unit of the network society.”



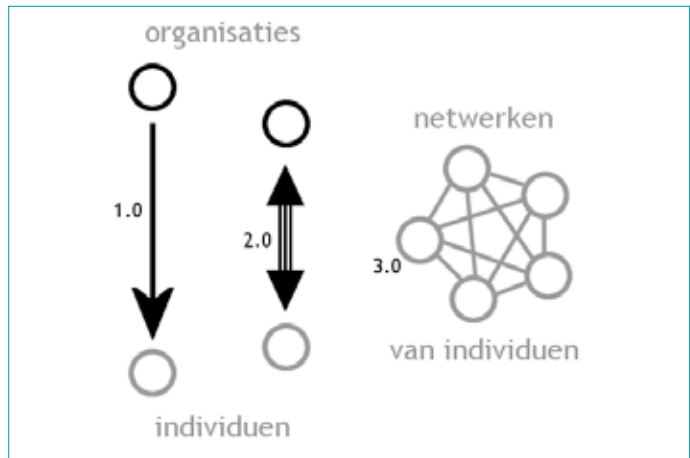
Jan van Dijk - The Network Society (2012): <http://bit.ly/Vkw1lq>

Internet verandert de manier waarop we ons organiseren in ons persoonlijk leven, op organisatieniveau en in de samenleving. Het levert nieuwe vormen van organisatie op en maakt kleinere, meer verfijnde samenwerkingsverbanden mogelijk. Ook Manuel Castells, één van de belangrijkste onderzoekers van de netwerksamenleving, wordt in Wikipedia aangehaald:

Meer over Manuel Castells in Wikipedia: <http://bit.ly/SsHYFp>

“The definition, if you wish, in concrete terms of a network society is a society where the key social structures and activities are organized around electronically processed information networks. So it’s not just about networks or social networks, because social networks have been very old forms of social organization. It’s about social networks which process and manage information and are using micro-electronic based technologies.”

Hij meent verder dat de manier van werken van netwerken, de netwerklogica, de werking en de uitkomsten van allerlei processen verandert. Als we willen weten hoe een overheid werkt en tot resultaten komt in de netwerksamenleving, zullen we meer moeten weten over die netwerklogica. In dit hoofdstuk zal ik daarom een aantal ideeën en concepten over netwerken en samenwerking in netwerken uiteenzetten.



 [Matt Ridley over de uitwisseling van ideeën en de kracht van samenwerking: <http://bit.ly/Q3ULcn>](http://bit.ly/Q3ULcn)

Cocreatie: werken in netwerken

Internet maakt nieuwe vormen van samenwerking mogelijk, maar we zijn nog aan het ontdekken wat de nieuwe werkwijze wordt en welke spelregels daarbij horen. In deze en de volgende paragraaf wil ik een denkraam neerzetten voor de werking van online samenwerking, cocreatie en zwermen. Aan de hand daarvan en enkele voorbeelden probeer ik inzicht te geven in het functioneren van netwerken en de betekenis daarvan voor het werk van de overheid.

Samenwerking = kennisuitwisseling + taakverdeling

In je eentje kun je heel wat bereiken, maar als je samenwerkt met anderen kun je nog veel meer tot stand brengen. Samenwerking is niet alleen de optelsom van de deelnemende personen ($1+1=2$), maar door verschillende ideeën en omgevingen bij elkaar te brengen ontstaan nieuwe inzichten en kan een nog breder draagvlak bereikt worden ($1+1=3$). Samenwerking is van alle tijden.

Samenwerking kan verschillende vormen aannemen. We kunnen rond een tafel gaan zitten om kennis bij elkaar te brengen, maar met de komst van nieuwe communicatiemiddelen (schrift, telefoon) kon dat ook steeds beter op afstand. Door taken verder te verdelen kunnen we



Mechanical Turk is te vinden op www.mturk.com



Roamler is te vinden op www.roamler.com

Petities.nl is te vinden op www.petities.nl



De introductievideo staat op <http://bit.ly/PRr7po>

steeds grotere werken verrichten en ontstaan complexe organisaties, waarin de manier van samenwerken grotendeels is vastgelegd.

Cocreatie = samenwerking - grenzen

Internet heeft het mogelijk gemaakt om nog sneller kennis uit te wisselen en taakverdelingen verder te verfijnen. Bijdragen aan Wikipedia of reacties op een discussieforum zijn allemaal kleine bijdragen aan een artikel of oplossing. Bedrijven zetten crowdsourcing in om ideeën of specifieke kennis te vinden en met de site Mechanical Turk (500.000 “medewerkers”) of de app Roamler kunnen microtaken worden verdeeld (meer daarover in hoofdstuk 3).



Ook hier gaat het om samenwerking, maar met een nieuw element: De samenwerking is niet beperkt tot bekende partijen in een hiërarchische of opdrachtgeversrelatie, maar via (online) netwerken worden nieuwe verbindingen gelegd en veel meer mensen bereikt. Bijdragen kunnen ook van buiten je eigen netwerken komen, want via internet is iedereen te bereiken.

Dat verandert de aard van de samenwerking. Organisaties en de relaties tussen organisaties zijn bij cocreatie niet meer het vertrekpunt van samenwerking. Het onderwerp of de opdracht zorgt voor de verbinding tussen de deelnemers. Tussen hen bestaat echter wel een soort afspraak, een meer of minder expliciet contract. Cocreatie heeft immers een doel, namelijk om het onderwerp vooruit te helpen.

We kunnen cocreatie dus zien als een vorm van samenwerking waarbij mensen vanuit verschillende achtergronden bij elkaar komen rond een vraag of thema met als doel om iets te bewerkstelligen op dat gebied. De initiatiefnemer bepaalt het doel van de samenwerking en de deelnemers committeren zich aan dat doel. Of niet, waarna ze afhaken. De initiatiefnemer en de doelstelling zorgen voor sturing.

Voorbeeld: Petities.nl als platform voor cocreatie

Dagelijks worden er enorm veel nieuwe initiatieven genomen, projecten gestart, ideeën gelanceerd, voorstellen gedaan, etc. Sommige daarvan worden opgepikt en verspreid en andere niet. Sommige groeien en worden een succes en andere niet. Kijk maar eens naar de lijst van petities op Petities.nl. Elke ondertekening is een (heel kleine) vorm van cocreatie, waarmee iemand bijdraagt aan een initiatief van iemand anders.

Deze vorm van cocreatie is heel laagdrempelig (vandaar de term slacktivism), maar heeft daarnaast nog een aantal kenmerken:

1. Er is een (online) platform waar de samenwerking kan plaatsvinden en waar sturing wordt gegeven aan de vorm die de samenwerking krijgt;
2. Iedereen kan het initiatief nemen om een petitie te starten rond een thema dat hem aan het hart gaat en vervolgens proberen anderen te betrekken;
3. De ondertekenaars van de petitie hebben geen relatie tot elkaar behalve het feit dat ze hetzelfde pleidooi ondersteunen.

Het platform biedt dus een mogelijkheid voor mensen om bij elkaar te komen rond een gezamenlijk thema, maar niet om vervolgens contact met elkaar te leggen en zich te organiseren. De inrichting van het platform zorgt ervoor dat de bijdragen van de deelnemers gefocust worden ter ondersteuning van de petitie. Het platform geeft dus sturing aan de vorm die de samenwerking krijgt.

Het voordeel van deze sturing is dat de inbreng van gebruikers wordt gericht (en daardoor het effect gemaximaliseerd) en dat het voor gebruikers helder is wat ze moeten doen. Het nadeel is dat er geen verbindingen ontstaan tussen de gebruikers, waardoor het niet mogelijk is om meer te verzamelen dan een aantal stemmen en er dus geen nieuwe inzichten tot stand komen.

Zwermen: zelfsturende netwerken

Bij cocreatie gaat het om individuen die een kleinere (zoals bij Petities.nl) of grotere bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel. De deelnemers kunnen individuele burgers zijn of medewerkers die namens een organisatie bijdragen. Het samenwerkingsverband is een soort mini-organisatie. Netwerken kunnen echter ook zelf als organisatie opereren. In de wereld van netwerken is alles met alles verbonden en heeft iedereen invloed op elkaar.

Zwermen = cocreatie - sturing

In de voorbeelden hierboven hebben we gezien dat de eigenaar van het platform waar de cocreatie plaatsvindt een grote invloed heeft op de ruimte die deelnemers hebben om zelf te bepalen in welke richting ze willen bewegen. Meer sturing betekent minder ruimte. Meer ruimte betekent meer autonomie voor gebruikers. Wanneer gebruikers de ruimte krijgen om nieuwe mogelijkheden met het platform te gaan ontdekken, ontstaan creativiteit en nieuwe toepassingen.

Elk platform moet daarom de balans zoeken tussen empowerment via regels (wat bieden we standaard aan zodat gebruikers beschikken over de juiste middelen om iets te bereiken?) en empowerment via ruimte (wat laten we open zodat gebruikers nieuwe manieren kunnen vinden om iets te bereiken?). Dat geldt overigens ook voor fysieke bijeenkomsten: Vergelijk een zitfeestje of diner met een staande borrel of lopend buffet.

Sturing door initiatief

Als er genoeg ruimte is en de regels van het spel zijn ruim genoeg gedefinieerd gaan mensen als vanzelf proberen om nieuwe wegen te



Don Tapscott over zwermen en organiseren via zwermen:
<http://bit.ly/RbzrBu>

Bron: <http://bit.ly/QJi3Un>

Decentraal leiderschap: de daling van leiderschap binnen organisaties of systemen van een centraal punt of persoon naar individuele medewerkers of deelnemers.

Voorbeeld: Distributed leadership bij West Chester University in Pennsylvania, USA: <http://bit.ly/R90cGo>

ontdekken. Sommige zullen daarin slagen en anderen niet. Succesvolle initiatieven krijgen navolging, de onsuccesvolle niet. Er is ruimte om te mislukken en er is ruimte om goede voorbeelden na te volgen en te ondersteunen. Op die manier sturen de populairste voorstellen de beweging van de gemeenschap.

Een goed platform biedt dus voldoende ruimte om nieuwe ideeën in te brengen en de mogelijkheid om dat idee te laten groeien. Sturing ontstaat vanuit de gemeenschap doordat de “beste” ideeën boven komen drijven en steeds meer mensen die ideeën gaan volgen. Daarbij is geen sprake meer van centrale sturing, maar bepaalt de gemeenschap autonoom de richting. Op dat moment kunnen we spreken van een zwerm.

Zwermintelligentie

De laagdrempelige samenwerking die internet mogelijk maakt biedt ruimte voor een snelle uitwisseling van ideeën en de mogelijkheid voor andere geïnteresseerden om daar aan bij te dragen (cocreatie). Op die manier groeien succesvolle initiatieven uit en bepalen daarmee de activiteiten en de richting van de gemeenschap (zwermintelligentie). Individuele handelingen dragen zo bij aan de gezamenlijke richting.

Wikipedia (28-06-2012) hanteert de volgende definitie van zwermen:

“Zwermintelligentie is een vorm van kunstmatige intelligentie die gebaseerd is op collectief gedrag van gedecentraliseerde, zelforganiserende systemen”.

En meer in detail:

“Zwermintelligentiesystemen bestaan typisch uit een populatie van eenvoudige agenten die interageren met elkaar en hun omgeving. Hoewel er geen centrale controlerende structuur is die de agenten controleert zorgen de gezamenlijke interacties voor een globaal intelligent gedrag. Voorbeelden in de natuur zijn mierenkolonies, vogelzwermen en scholen van vissen.”

Decentraal leiderschap

Daar komt dus de uitdrukking “school maken” vandaan: navolging krijgen. Maar dat is nog niet zo gemakkelijk. Iedereen kan initiatief nemen, maar niet iedereen krijgt ook volgers. Iedereen heeft ideeën, maar niet iedereen maakt school. Succesvolle initiatiefnemers weten hoe ze om moeten gaan met het platform en de gemeenschap. Er is weliswaar geen centrale sturing, maar er kunnen wel degelijk nieuwe (tijdelijke) leiders ontstaan: decentraal leiderschap.

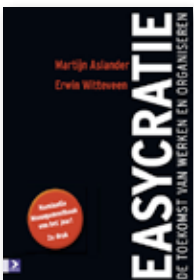
Cruciaal voor het systeem van zwermintelligentie is dat iedereen de mogelijkheid heeft om zijn idee naar buiten te brengen en op zoek te gaan naar volgers. Individualiteit is een randvoorwaarde voor zwermgedrag. Dat geldt ook voor de volgers. Minstens zo belangrijk als de initiatiefnemer is de eerste volger. Door zijn steun wordt het initiatief, idee, bericht, etc. salonfähig en geaccepteerd. Daarmee begint de groei.



 Derek Sivers over leiderschap en het belang van de eerste volger: <http://bit.ly/RskQIL>

Meer over forks in Wikipedia:
<http://bit.ly/PzkHuW>

Meer over sociaal kapitaal in Wikipedia:
<http://bit.ly/PciRFV>



Martijn Aslander en Erwin Witteveen - Easycratie. De toekomst van werken en organiseren (2010): www.easycratie.nl

Individuele keuzes zijn bepalend

We maken elk de individuele keuze om bij te dragen aan een initiatief of groep, zodat die kan groeien en effect kan hebben op een grotere schaal. Zo leveren we de hele dag bijdragen en maken we keuzes waar we aan bij willen dragen, waar we onze tijd, onze kennis of onze goede naam aan willen verbinden. Anders gezegd: Bij welke zwerm of beweging we willen horen. Die bijdrage of handeling is de schakel tussen ons als individu en de grotere eenheid.

Afhankelijk van het onderwerp is die handeling of bijdrage groter of kleiner:

- **steun betuigen:** op Petities.nl, via de *Like*-knop van Facebook, in een stemlokaal of doordat we bijvoorbeeld iemands uitspraak onderschrijven in een gesprek;
- **voortbouwen op:** opensourcegemeenschappen, mensen die kennis toevoegen aan Wikipedia, maar ook reaguurders op Geenstijl die naar aanleiding van een blog meer informatie over het onderwerp achterhalen en toevoegen;
- **overnemen:** afhankelijk van het platform kunnen anderen het initiatief overnemen of een nieuwe kant op sturen, zoals een *fork* in softwareontwikkeling.

Bij de steunbetuiging en het voortbouwen blijft het eigenaarschap van het initiatief bij de initiatiefnemer, maar het is ook mogelijk dat de deelnemers de ontwikkeling een andere richting op willen sturen. Ze nemen het initiatief daarmee letterlijk en figuurlijk over. Die ruimte bestaat immers in een zwerm. In wezen ontstaat daarmee een nieuw initiatief. De zwerm blijft zo dynamisch en het leiderschap verschuift binnen de gemeenschap.

De zwerm als organisatievorm

Verschiedende eigenschappen van de zwerm zijn ondertussen aan bod geweest. Iedereen heeft de ruimte om initiatief te nemen en anderen kunnen zich daar bij aansluiten (of niet). Populaire initiatieven komen zo boven drijven en er ontstaat als het ware automatisch richting. Natuurlijke leiders staan op en keuzes komen organisch tot stand, gedragen door een meerderheid van de deelnemers.

Dat klinkt positief. Velen zien de zwerm dan ook als organisatievorm van de toekomst, met sociaal kapitaal als basis voor de cashflow. Martijn Aslander en Erwin Witteveen stellen in hun boek Easycratie dat de collectieve kennis van medewerkers bepalend moet zijn voor de besluitvorming binnen organisaties:

“De machthebber heeft de wijsheid niet in pacht, zo denkt de easycraat. Maar de uitvoerende medewerker heeft dat evenmin. De beste beslissingen zijn doorgaans gebaseerd op alle in de organisatie beschikbare kennis. De beste organisatie is de organisatie die het meest gebruik maakt van alle aanwezige kennis.”

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Veel organisaties worstelen momenteel nog met de vraag hoe ze informatie van buiten naar binnen kunnen halen en nieuwe kennisbronnen kunnen aanboren. Denk aan

webmonitoring en aan crowdsourcing of internetconsultaties om kennis van buiten de organisatie te betrekken in het eigen proces. Dat is een belangrijke ontwikkeling, maar het is nog geen cocreatie.

Bij cocreatie gaat het niet om het consulteren van de partners, maar om het gezamenlijk optrekken in de richting van een gedeelde doelstelling. Initiatiefnemer en deelnemers zijn allen aandeelhouders in en verantwoordelijk voor het eindresultaat. Het vraagt van de organisatie om de controle deels uit handen te geven en ‘los te laten’, uiteraard met als doel meer partners te betrekken en uiteindelijk dus verder te komen.

De samenleving als zwerm

Deze manier van werken wordt steeds actueler voor overheidsorganisaties. Op meer en meer terreinen is de overheid niet meer als enige aan zet, maar wordt in cocreatie aan oplossingen gewerkt. Rondom thema's (bijvoorbeeld maatschappelijke problemen) komen de betrokken personen en organisaties bij elkaar en zoeken samen een oplossing, met of zonder de overheid. Denk bijvoorbeeld aan het initiatief Wonen 4.0.

Ook op individueel niveau zal werken steeds meer samenwerken worden, creatie steeds vaker cocreatie. Verbindingen ontstaan steeds sneller en initiatieven komen van alle kanten. Door het gebruik van internetplatformen en het ver-2.0'en van de werkomgeving wordt ons werk steeds “socialer”. We schaken op steeds meer borden en in een steeds hoger tempo.

Voorbeeld: Meer over Wonen 4.0 op <http://bit.ly/T4GS2j>

Bron: Het interview met René Jansen staat op <http://bit.ly/SITrkf>

René Jansen (Universiteit van Amsterdam, Winkwaves) stelt dat onze samenleving nu al zo complex is dat we er beter naar kunnen kijken als organisme dan als organisatie. De maatschappij is een zwerm en als overheid moeten we leren mee te vliegen. Lees: bijdragen aan andermans initiatieven en medestanders verzamelen voor onze eigen plannen. Een netwerksamenleving vereist van de overheid om een netwerkorganisatie te worden, in ieder geval ten dele.

In deze paragraaf is inzichtelijk geworden wat de netwerksamenleving inhoudt en hoe cocreatie en zwermen werken. Daarbij is aan bod gekomen wat het belang is van platformen daarbij (empowerment via ruimte en empowerment via regels) en hoe sturing plaatsvindt in netwerken door initiatief te nemen en mensen mee te krijgen (decentraal leiderschap). Op al deze onderwerpen zal ik verder ingaan in de latere hoofdstukken van dit boek.

Column: Anonymous als zwermorganisatie

In het tijdschrift Sociologie (2011) schreef Justus Uitermark het artikel “Revolutie ‘for the lulz’. De opkomst en transformatie van de online sociale beweging Anonymous” (via <http://bit.ly/PckP8Y> te downloaden). Daarvoor deed hij enkele jaren onderzoek op de online platforms waar de “leden” van het hackercollectief Anonymous zich ophouden. Zijn vraag: “Hoe komt collectieve actie tot stand zonder formeel leiderschap, lidmaatschap of regels?”

Sociale bewegingen

Nu zijn er altijd al sociale bewegingen geweest van mensen die zich achter hetzelfde vaandel scharen om een gezamenlijk doel te bereiken, maar afhankelijk van de omstandigheden en de omgeving veranderen deze bewegingen wel. Door internet en globalisering in het algemeen gaan sociale bewegingen een nieuwe fase in. Daarvoor citeert Uitermark Manuel Castells (2007):

“The emergence of mass self-communication offers an extraordinary medium for social movements and rebellious individuals to build their autonomy and confront the institutions of society in their own terms and around their own projects.”

Het vernieuwende van Anonymous ten opzicht van andere maatschappelijke bewegingen is het feit dat “het geheel bestaat uit open en collaboratieve netwerken (...) en dat er geen groepsbelang of ideologische positie is die alle anons met elkaar verbindt.” Kortom, Anonymous heeft geen leiding en geen gezamenlijk doel. Iedereen kan een voorstel doen voor een actie en anderen kunnen vervolgens besluiten of ze meehelpen:

“De levensduur en het bereik van een actie is afhankelijk van een paar anons die coördineren en organiseren, maar ook van een groot en diffuus netwerk van gebruikers die met triviale handelingen kunnen meewerken of tegenwerken. (...) We kunnen spreken van kudopolitiek, waarbij talloze triviale acties van schakelende gebruikers bepalen of en hoe een aankondiging of boodschap zich verspreidt.”

Rhizomatisch

Anonymous is dan ook een rhizomatische beweging, met als kenmerk “dat (1) kwaliteit niet ontstaat door ontwerp maar door selectie en (2) dat dynamiek niet het resultaat is van één beslissing maar van talloze schakelaars.” Er zijn dus veel initiatieven maar slechts enkelen krijgen voldoende steun. “Zo bezien is de overvloedige communicatie geen teken van een gebrek aan kwaliteit en slagkracht maar juist een voorwaarde ervoor.”

Enkele andere leerpunten over Anonymous en zwermen uit het onderzoek van Uitermark:

“Dit proces is niet machtsvrij - sommige netizens hebben meer bereik en dus invloed - maar volgt geen door een centrale ordenaar opgelegde logica.”

“Door de radicale openheid en decentraliteit van Anonymous kunnen fouten niet worden voorkomen maar worden ze wel gefilterd.”

“De anonimiteit van gebruikers versterkt de decentrale structuur - zonder namen, geen leiders; zonder leiders, geen hiërarchie.”

Het formuleren van doelstellingen

Hoewel Anonymous begon “for the lulz” (voor de lol) en zich in het begin vooral bezig hield met online pesterijen, is in de loop der tijd meer consensus ontstaan over de doelen van het netwerk. Anonymous presenteert zich steeds meer als “democratiserende kracht die autoritaire machtsstructuren bekritiseert” en werpt zich op ter ondersteuning van Wikileaks en de opstandelingen van de Arabische lente.

Anonymous staat tegenwoordig voor privacy en vrije informatieuitwisseling. Uitermark heeft het over een bepaalde mate van institutionalisering. Echter, “institutionalisering betekent niet dat naleving afgedwongen kan worden, maar dat groeiende aantallen anons steeds meer als vanzelfsprekend voor dezelfde waarden opkomen.” Julian Assange spreekt over een voorhoede van de informatieklassen in de digitale revolutie.

De wereld als zwerm

Maar hebben de online acties ook offline gevolgen? Anonymous is in staat om aandacht te trekken en zelfs om de censuur van Arabische regimes te verstoren, maar het verstoot geen dictators. De reden daarvoor is volgens Malcolm Gladwell (2010) dat het internet zwakke verbanden (*weak ties*) cultiveert terwijl revolutionaire verandering sterke verbanden (*strong ties*) vereist. Alleen online is niet genoeg.

Uitermark concludeert dan ook: “Al met al is Anonymous van zichzelf misschien geen revolutionaire kracht maar kan het wel een schakel zijn in een bredere beweging.” Daarmee is Anonymous zelf weer een klein onderdeel van een grotere zwerm. Het netwerk levert een bijdrage aan het ontstaan van een netwerkwereld waarin ieder individu, waar dan ook kan, bij kan dragen aan iets groots. Klein is het nieuwe groot.

Vernetwerking: de ontwikkeling naar een samenleving waarbij netwerken en een genetwerkte manier van werken steeds belangrijker wordt.

Meer over Danah Boyd op www.danah.org

Danah Boyd - The Power of Fear in Networked Publics (2012): <http://bit.ly/VkJ3iT>

Bron: <http://bit.ly/VkJhqn>

Werken in een netwerksamenleving

In de paragrafen hiervoor is een beeld geschetst van de vernetwerking van de samenleving en de werking van netwerken. Dat is het speelveld waar ambtenaren en overheden actief in moeten worden als ze iets willen bewerkstelligen in de netwerksamenleving. In deze paragraaf staan enkele handvatten om daarbij te helpen en wordt verder ingegaan op de verhouding tussen netwerken en individuen.

Technologie is een gegeven

Sommige mensen vragen zich af of deze vernetwerking een goede ontwikkeling is. Sinds de opkomst van internet zijn er verschillende mensen geweest die een nieuwe, mooiere wereld voorzagen waarin mensen meer over elkaar zouden leren en daardoor toleranter zouden worden. Tegelijkertijd stonden er onheilsprofeten op die de teloorgang van normale sociale omgang voorspelden met individualisering en vereenzaming tot gevolg.

Danah Boyd, een van de belangrijkste onderzoekers en schrijvers op het gebied van sociale media en cultuurverandering, schuift beide visies van tafel: Hoe je technologie inzet is een keuze. Bij haar kijk op de netwerksamenleving en de rol van technologie daarin hanteert ze twee uitgangspunten:

1. Mensen blijven mensen. De wereld wordt niet beter of slechter door nieuwe technologie;
2. De wereld verandert echter wel en nieuwe technologie speelt daar een rol in.

Ze refereert daarbij aan de eerste wet van Kranzberg:

“Technology is neither good nor bad - nor is it neutral.”

Netwerken zijn normaal

Bij het begin van internet en later van sociale media zijn er voorbeelden geweest van de disruptieve kracht van deze nieuwe netwerken, maar moeten we er ondertussen aan gaan wennen dat de netwerksamenleving normaal aan het worden is. Zijn we daar klaar voor? En hoe gaan we - ook als overheid - onze rol in die omgeving invullen? De netwerksamenleving is de nieuwe realiteit en daar zoekt iedereen z'n weg in. Boyd zegt daarover:

“The tools that we build are getting repurposed around the globe by people with all sorts of different agendas. They're being used by activists to challenge the status quo, but they're also being used by the status quo to assert new kinds of authority. People are building the new networks of power on the technological networks that we've generated and they're reinforcing existing power structures.”

We zullen nooit weten of de Arabische revoluties hadden plaatsgevonden als ontevreden burgers niet de beschikking hadden gehad over sociale media om met elkaar in contact te komen en zich te organiseren. Het feit is dat deze middelen bestaan en dat ze worden gebruikt, ook in de politiek. Communiceren en organiseren zijn basale eigenschappen voor mensen en door de eeuwen heen zijn er steeds nieuwe technieken

ontstaan om dat gemakkelijker te maken. Techniek verandert de wereld. De vraag is hoe.



Manuel Castells - Communication Power (2009): <http://bit.ly/O7hO8t>

Netwerkrachten gebruiken

Dat we leven in een netwerkwereld is de nieuwe realiteit. Iedereen moet proberen om in die situatie en met die nieuwe middelen zijn of haar rol uit te voeren. Daarbij wordt je succes bepaald door hoe goed je die middelen kunt inzetten. Laat je je verrassen door de manier waarop andere partijen gebruik maken van de netwerksamenleving of zet je zelf de nieuwe mogelijkheden naar je hand? Dat is de vraag die voor ons ligt.

De kwestie hoe je dan invloed uitoefent in een netwerksamenleving wordt door Boyd onderverdeeld in vier soorten netwerkrachten (geordend van minder naar meer invloedrijk). Daarbij gebruikt ze terminologie uit het boek "Communication Power" van Manuel Castells, maar verbreedt ze die naar sociale netwerken:

1. **networking power** heeft iedereen die in staat is om zijn of haar boodschap te verspreiden binnen een netwerk;
2. **network power** heeft de persoon of organisatie die bepaalt wat de spelregels zijn waarbinnen informatie verspreid mag worden;
3. **networked power** is de macht om de juiste middelen in positie te brengen om het eigen onderwerp breed op de agenda te krijgen;
4. **network-making power** zijn de mensen die de netwerken creëren en platformen besturen. Degenen met networked power zijn dus weer van hen afhankelijk.

Om een voorbeeld te geven: Iedereen kan zijn mening opschrijven en publiceren in een relevant discussieforum (networking power). Daarbij heb je je te houden aan de kaders die door de eigenaren van een forum zijn opgesteld (network power). Sommige partijen (overheid, belangenverenigingen) kunnen thema's breed agenderen door verschillende borden tegelijk te bespelen en samenwerkingsverbanden aan te gaan (networked power). Daarbij zijn ze echter nog steeds afhankelijk van de eigenaren van de platformen binnen wier regels ze opereren (network-making power).

Verbindingen leggen

Een rode draad in deze nieuwe manieren van werken en invloed uitoefenen in netwerken is het feit dat er wordt gewerkt via verbindingen. Die verbindingen zijn te verdelen in drie dimensies. Een overheidsorganisatie moet in elk van deze dimensies meespelen als ze iets tot stand wil brengen in de netwerksamenleving:

1. **Een cocreatieve dimensie:** Om als overheid resultaat te bereiken in een netwerksamenleving moet verbinding worden gelegd met andere relevante partijen en personen om de samenwerking mee aan te gaan;
2. **Een mediale dimensie:** Om deze onderwerpen bij een voldoende brede doelgroep te agenderen (networked power) moeten verbindingen worden gelegd met relevante kanalen en netwerken;
3. **Een persoonlijke dimensie:** Om betrokkenheid en commitment te krijgen bij een onderwerp en een proces moeten op persoonlijk niveau (vertrouwen, etc.) verbindingen worden gelegd met de doelgroep.

Meer tips voor het werken in een
netwerkomgeving staan op werkprincipes.
[http:// ambtenaar20.nl](http://ambtenaar20.nl)

Anders gezegd: Een succesvolle overheidsorganisatie werkt samen met andere partijen die op dat gebied actief zijn en met netwerken die toegang bieden tot de doelgroep. Om succesvol te kunnen zijn moeten de juiste mensen en partijen aan tafel worden gebracht en moeten betrokkenen het belang van het proces zien voor zichzelf. Kortom: werken via netwerken om mensen te betrekken en samen iets te bereiken.

Conclusie: netwerken, individuen en platformen

In dit hoofdstuk is beschreven hoe netwerken werken en hoe de netwerksamenleving eruitziet. Ook is er een duidelijk beeld geschetst van de verhouding tussen de rol van individuen en netwerken. Het individu is empowerd om zichzelf in het netwerk te begeven en zijn mening te verkondigen (networked power), maar daarin kan hij alleen succesvol zijn als hij samenwerkt en een groep vormt. Daarom moeten we ons richten op groepen en netwerken om een onderwerp te agenderen of uit te werken: de cocreatieve dimensie.

Tegelijkertijd duurt de betrokkenheid van een individu bij een groep net zo lang als hij denkt dat hij daar voor zijn belang of idealen meerwaarde uit haalt. Ook individuen schaken op meerdere borden en ze kunnen hun tijd, energie en kennis maar beperkt inzetten. Ze moeten dus verleid blijven worden om deel uit te blijven maken van de groep en het proces: de persoonlijke dimensie. Er schuilt wel een bepaalde paradox in de noodzaak om je tegelijkertijd te richten op het netwerk en het individu. Castells heeft die tegenstelling als volgt beschreven:

“Our societies are increasingly structured around the bipolar opposition of the Net and the Self”; the “Net” denotes the network organisations replacing vertically integrated hierarchies as the dominant form of social organization, the Self denotes the practices a person uses in reaffirming social identity and meaning in a continually changing cultural landscape.”

Drie bouwstenen van netwerken

Behalve over het netwerk als samenwerkvorm en het individu dat daar zijn rol in speelt is er een derde dimensie die belangrijk is om de werking van netwerken te begrijpen en die in de voorbeelden hierboven steeds aanwezig is geweest: het platform. Er is altijd een plaats of omgeving waar de verbindingen tussen individuen kunnen worden gelegd en waar het netwerk in contact kan staan en activiteiten kan ontplooiën.

Door een platform in te richten voor cocreatie kunnen individuen elkaar vinden en kunnen netwerken en samenwerkingsverbanden worden gevormd (network-making power). Door het platform te verbeteren (bijvoorbeeld door digitalisering) kan de samenwerking worden verbeterd en het netwerk naar een hoger niveau worden getild. Daarmee hebben we de drie bouwstenen op een rij die nodig zijn om de netwerksamenleving te begrijpen: netwerken, individuen en platformen. Dat zijn de drie pijlers van dit boek.

De overheid en de netwerksamenleving

De netwerksamenleving biedt nieuwe mogelijkheden om de publieke zaak en publieke dienstverlening vorm te geven: een beter werkende overheid, andere soorten samenwerkingsverbanden, verbinding met

Bron: <http://bit.ly/SsHYFp>

kennis en energie in de samenleving. We kijken over het algemeen naar “de overheid” om invulling te geven aan de publieke zaak en publieke dienstverlening, maar in de netwerksamenleving wordt meerwaarde gecreëerd door cocreatie van verschillende partijen die een kleinere of grotere bijdrage leveren.

Om effect te hebben in de netwerksamenleving en om te kunnen reageren op initiatieven uit de samenleving moeten ambtenaren en overheidsorganisaties leren hoe de netwerksamenleving werkt, hoe netwerken werken en hoe ze kunnen werken via netwerken. Om de netwerksamenleving te begrijpen zul je echter ook iets los moeten laten: de idee dat een organisatie nodig is om iets te organiseren, dat de samenleving overzichtelijk kan worden ingedeeld in structuren en dat grenzen bepalend zijn voor samenwerking.

Een nieuw perspectief

Samenwerking wordt vaak gezien als het overbruggen van een kloof tussen twee partijen. In de netwerksamenleving ziet het plaatje er anders uit. Partijen die daadwerkelijk samen willen werken komen juist in het midden bij elkaar en vullen op die manier de ruimte in. Werken in een netwerksamenleving vraagt dus om een ander perspectief. Dat perspectief laat zich onderverdelen in drie uitgangspunten, drie met elkaar samenhangende blikken op de wereld:

- **Denken in netwerken:** Niet de organisatie staat centraal, maar het onderwerp. Rond dat onderwerp (opdracht, probleem, dossier, casus) komen betrokkenen bij elkaar en vanuit die betrokkenheid leveren ze een bijdrage. Het kan gaan om online netwerken die voor kortere of langere tijd samenwerken en informatie uitwisselen, maar denken in netwerken is ook een organisatieprincipe om het onderwerp als uitgangspunt te nemen voor de inrichting van samenwerking en niet de grenzen van een organisatie;
- **Denken vanuit het individu:** Individuele medewerkers vormen de schakels tussen de organisatie waar ze bij horen en de netwerken waarin ze actief zijn. Zij zijn de ambassadeurs die de organisatie vertegenwoordigen en op basis daarvan hun rol invullen in het netwerk. Zij zijn de professionals die met hun kennis en eigenschappen het verschil moeten maken. Om hen succesvol te laten zijn hebben ze ondersteuning op maat nodig. Dat is het tweede organisatieprincipe: organiseren vanuit het individu;
- **Denken in platformen:** Om te kunnen samenwerken in netwerken zijn plekken nodig waar die netwerken bij elkaar kunnen komen. Een platform maakt verbindingen mogelijk en biedt een ondergrond voor samenwerking. Door te investeren in platformen kunnen verbindingen worden geïntensiveerd en kan de samenwerking naar een hoger plan worden gebracht. Het creëren of faciliteren van platformen is een manier om cocreatie in de publieke zaak te stimuleren.

De netwerksamenleving heeft gevolgen voor de inrichting van overheidsorganisaties, de uitvoering van publieke taken en de invulling van de verhouding tussen overheid en samenleving. Voor de overheid van de toekomst vormen deze drie perspectieven de leidraad. In het volgende

hoofdstuk zal ik verder ingaan op de overheid in de netwerksamenleving vanuit het perspectief van het individu, de ambtenaar of publieke professional. Het hoofdstuk daarna zal gaan over platformen.

Samenvatting hoofdstuk 1: Netwerken

Netwerken en netwerksamenleving

- In de netwerksamenleving zijn netwerken dankzij digitalisering de primaire vorm geworden om op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau iets te organiseren;
- Een netwerk is een groep van mensen die een relatie hebben met een centraal thema en via dat thema een relatie hebben met elkaar;
- Cocreatie is een vorm van samenwerking waarbij mensen vanuit verschillende achtergronden bij elkaar komen rond een vraagstuk of thema en ieder een bijdrage levert;
- Zwermen zijn zelfsturende netwerken die worden gestuurd door een darwinistisch proces waarin voortdurend initiatieven worden genomen, maar de succesvolle initiatieven richting geven aan de groep;
- Decentraal leiderschap is de daling van leiderschap binnen organisaties of systemen van een centraal punt of persoon naar individuele medewerkers of deelnemers die initiatief nemen in netwerken.

Werken in een netwerksamenleving

- Netwerken zijn een onderdeel van de samenleving en een middel om je doelstelling te behalen. Als jij er geen gebruik van maakt, dan anderen wel;
- Om invloed uit te oefenen in de netwerksamenleving kunnen verschillende netwerkkrachten worden ingezet:
 - *networking power*, om actief te zijn in netwerken;
 - *network power*, om de spelregels binnen het netwerk te beïnvloeden;
 - *networked power*, om in meerdere netwerken invloed uit te oefenen;
 - *network-making power*, om de spelregels op een platform te bepalen.
- Om invloed uit te oefenen in netwerken kan op drie manieren verbinding worden gelegd met andere betrokkenen, namelijk
 - door met anderen samen te werken in een netwerk (cocreatieve dimensie);
 - door actief te zijn in verschillende netwerken (mediale dimensie);
 - door anderen mee te nemen in je initiatief (persoonlijke dimensie).

Netwerken, individuen en platformen

Wie de netwerksamenleving wil begrijpen moet vanuit een ander perspectief naar de wereld kijken. Dat perspectief vraagt om te

- denken in netwerken, want niet de organisatie staat centraal, maar het onderwerp;
- denken vanuit het individu, want individuele medewerkers dragen bij aan cocreatie in netwerken;
- denken in platformen, want platformen maken de samenwerking in netwerken mogelijk.

Interview met Menno Lanting: “Organiseren vanuit kennis”

Digitalisering leidt tot een groeiende transparantie binnen organisaties. Daardoor wordt beter zichtbaar wie welke kennis heeft en wie wat bijdraagt. Professionals kunnen zo zelf hun team samenstellen en de juiste kennis bij elkaar brengen. Zij zijn de nieuwe spin in het web, ten koste van de manager. Deze verschuiving vindt geleidelijk plaats, maar organisaties moeten er wel op inspelen en zich gaan organiseren rondom kennis en netwerken.

Machtsverschuiving

We gaan van een industriële naar een netwerksamenleving en dat vraagt om een andere manier van organiseren en leiding geven. Dat geldt voor bedrijven, maar ook voor overheden. Burgers gebruiken de digitale mogelijkheden om zaken samen te doen waar ze vroeger de overheid voor nodig hadden. De toegevoegde waarde van organisaties verandert daardoor.

De snelheid waarmee individuen de nieuwe ontwikkelingen en technologieën oppakken ligt hoger dan organisaties kunnen volgen. Als je ziet welke technologie burgers nu tot hun beschikking hebben, dan vindt daar een omkering van macht plaats. Door gebruik te maken van netwerken kun je als individu net zoveel werk verzetten als tien à vijftien jaar geleden door een middelgroot bedrijf werd gedaan.

Organisaties worden transparanter

Dat proces vindt ook binnen organisaties plaats. Je ziet nu al in organisaties dat twee culturen naast elkaar functioneren: de formele cultuur van structuren en hiërarchie en de informele cultuur van netwerken en kennis uitwisselen. Medewerkers zijn daar opportunistisch in: Ze gebruiken de structuur als het moet, maar kiezen vervolgens hun eigen weg. Het wordt dan ook meer een sluipend proces dan een harde confrontatie.

Organisaties worden ondertussen steeds transparanter, ondersteund door *ratings*, *instant feedback*, etc. Dat zien we nu al online. Het hoogst haalbare zal niet meer de top van de piramide zijn, maar de spin in het web. Hoe pas je daar je organisatie op aan? Het risico is anders dat de talentvolle mensen in rap tempo de overheid zullen verlaten en er een kern achterblijft van middelmatigheid.

De professional heeft de toekomst

De manier waarop we met kennis omgaan en hoe we kennis duiden, dat wordt de bepalende factor: organiseren rondom kennis en knooppunten. Het potentieel van de huidige organisaties is enorm, maar de kennis en kwaliteiten van mensen worden chronisch onderbenut. De formele structuur is daarbij een belangrijke barrière. De netwerksamenleving vraagt om een netwerkorganisatie.

Omdat mensen elkaar via technologie makkelijker weten te vinden, zul je minder management nodig hebben. In een transparante organisatie stellen professionals hun eigen team samen. De rol van de manager is om kennis te duiden en visie te geven. De succesvolle professionals van de toekomst zijn zij die een structuur en de instrumenten krijgen om zelf initiatief te nemen en verantwoording af te leggen.

Basisprincipes

De basale principes van mensen, wat ze willen uit het leven en hoe ze samenwerken, veranderen niet. Maar door de technologie gaan we er op een andere manier naar kijken en kunnen we er veel efficiënter mee omgaan. Ik denk dat dat een heel mooi vooruitzicht is, maar dan zullen we iets moeten doen aan die structuren die gebouwd zijn in de 20e eeuw, voor het managen van fabrieken.

Menno Lanting is veelgevraagd spreker en schrijver van de boeken Connect! en IedereenCEO.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/R7zcKW>

Individuele: de menselijke maat als uitgangspunt

Joost Reus is beleidsmedewerker bij het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. In 2009 kreeg hij de opdracht om het consumentenbeleid rond duurzaam voedsel vorm te geven. Om inzicht te krijgen in de activiteiten en de ideevorming over dit onderwerp werd hij actief binnen de online gemeenschap rond Foodlog, het grootste weblog over voedsel in Nederland, en ging hij twitteren over het thema. Verder richtte hij op LinkedIn een groep op die specifiek over duurzaam voedsel zou gaan.

Binnen een paar weken had de groep enkele honderden leden. Aan hen stelde hij vragen over het onderwerp duurzaam voedsel en legde hij dilemma's voor die hij tegenkwam binnen het beleidsdossier. Ook de discussies die leden onderling voerden leverden nieuwe inzichten op die hij kon meenemen in zijn project. Daarnaast leverden de online activiteiten hem een groot netwerk op binnen het thema duurzaam voedsel en een duidelijke zichtbaarheid voor de buitenwereld.

In het vorige hoofdstuk is aan bod gekomen wat netwerken zijn en hoe ze werken. Daarbij is ook duidelijk geworden wat de rol is van individuen in netwerken. Binnen de context van de overheid kan die individuele inbreng van burgers komen (denk aan burgerinitiatieven, maar ook mantelzorg) of van ambtenaren en publieke professionals. Ik ga het hebben over die tweede groep: de ambtenaar in de netwerksamenleving.

Voorbeeld: Zorg voor elkaar, marktplaats voor vrijwillige hulp en professionele zorg. Zie www.zorgvoorelkaar.com

De ontwikkeling naar een netwerksamenleving is niet alleen relevant voor medewerkers die veel 'buiten' aan het werk zijn. Elke ambtenaar krijgt te maken met netwerken en moet daar zijn rol in vinden om tot resultaat te komen. In dit boek gebruik ik met name wijkmanagers, professionals in de jeugdzorg en beleids- en kenniswerkers als voorbeeld. Het is aan de lezer om de vertaling te maken naar zijn eigen context.

In dit hoofdstuk zal ik aangeven hoe de positie en werkwijze van ambtenaren en publieke professionals verandert binnen organisaties en in de samenleving. Medewerkers krijgen meer zelfstandigheid, maar moeten ook actiever mensen bij elkaar brengen om tot resultaat te komen, zoals ik zal laten zien aan de hand van de wijkmanager. Bij dienstverlening staat de burger meer centraal en daarbij spelen netwerken en platformen ook een rol. Daarbij neem ik de jeugdzorg als voorbeeld. Deze ontwikkelingen vragen om een overheid die meer vanuit het individu wordt georganiseerd.

Individualisering van netwerksamenwerking

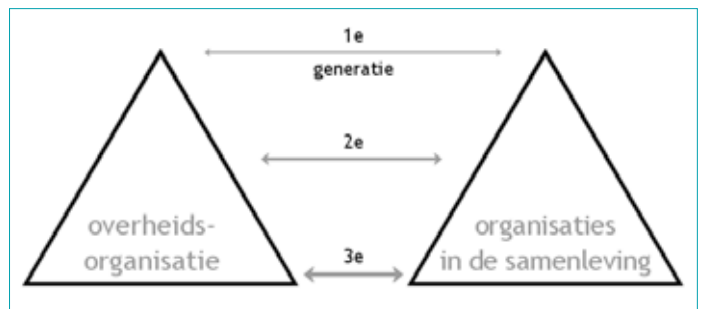
De afgelopen decennia is de verhouding tussen overheid en samenleving sterk veranderd. Een overheid die effect wil hebben in de samenleving kan niet meer alleen opereren en eigen plannen uitvoeren, maar zoekt aansluiting bij partijen in de samenleving. In de eerste plaats waren dat bedrijfsleven en belangengroepen, maar dat veld raakt steeds verder versnipperd en lokale initiatieven en individuele burgers zijn gesprekspartner geworden.

Er vindt bij de uitvoering van publieke taken dus een ontwikkeling plaats naar meer samenwerking in netwerken waarbij steeds meer overheidsmedewerkers en steeds meer burgers en ondernemers betrokken worden bij een netwerksamenwerking. In die ontwikkeling kunnen drie fasen of generaties worden onderscheiden:

- 1. Bestuurlijke netwerken:** De eerste generatie netwerksamenwerking (tot en met de jaren zestig) vond vooral plaats op bestuurlijk niveau, met officiële vertegenwoordigers van bedrijven en maatschappelijke organisaties. Daar werden de akkoorden gesloten die vervolgens door de eigen organisaties werden uitgevoerd;
- 2. Organisatorische netwerken:** De tweede generatie netwerksamenwerking (vanaf de jaren zeventig) was een organisatorische samenwerking waarbij medewerkers namens hun organisatie werden afgevaardigd in een overleg (bijvoorbeeld met de voorzitter van een buurtvereniging) of een samenwerkingsverband (bijvoorbeeld een PPS);
- 3. Individuele netwerken:** De derde generatie netwerksamenwerking (sinds de eeuwwisseling) is gebaseerd op persoonlijke netwerken en individuele inbreng van medewerkers (namens een organisatie) en burgers rond een gezamenlijk thema en is meer gericht op praktische uitvoering dan het sluiten van overeenkomsten.

Meer over publiek-private samenwerking in Wikipedia: <http://bit.ly/Szvka>

Kortom, we “polderen” tegenwoordig op elk niveau:



Van Dijk omschrijft het als volgt:

“Currently, networks serve at every level of society and the connect these levels. The Internet, for example, simultaneously serves individuals, organizations, communities and societies. We have never had such a medium in history before.”

De ontwikkeling naar meer netwerksamenwerking en de grotere nadruk op het gezamenlijk uitvoeren van taken in die samenwerking heeft gevolgen voor de manier waarop organisaties zijn ingericht. Twee aspecten in deze ontwikkeling zijn met name relevant voor de rol van individuele medewerkers:

- Bij bestuurlijke en organisatorische netwerken ligt de nadruk op de eigen organisatie en wordt vervolgens een verbinding gelegd met iemand die de andere organisatie vertegenwoordigt, bij voorkeur iemand van hetzelfde hiërarchische niveau. Bij het gezamenlijk uitvoeren van een taak staat het onderwerp meer centraal en wordt vervolgens bekeken wie nodig is om de taak ten uitvoer te brengen;
- Bij de overgang van de ene naar de andere fase raken meer mensen betrokken bij samenwerkingsverbanden. Bij organisatorische samenwerking sprak een medewerker met mandaat van zijn manager en werden vragen teruggekoppeld. De dynamiek van een samenwerkingsverband staat een dergelijke vertraging niet altijd toe, waardoor meer verantwoordelijkheid in de uitvoering bij medewerkers komt te liggen.



Martijn van der Steen, Rik Peeters en Mark van Twist - De Boom en het Rizoom. Overheidssturing in een Netwerksamenleving (2010): <http://bit.ly/PcpsjC>

Door een steeds complexere en actievere samenleving en door de versnelling en verfijning van samenwerkingsmogelijkheden via internet neemt het aantal medewerkers dat te maken krijgt met werken in netwerken en cocreatie rond thema's toe. In de praktijk van netwerksamenwerking wordt de positie van individuele medewerkers vervolgens belangrijker en hun verantwoordelijkheid groter. Onze wereld vernetwerkt en individuen nemen een centralere rol in.

Literatuur: De boom en het rizoom

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur bracht in 2010 een boekje uit over de netwerksamenleving en de positie van de overheid daarin: De boom en het rizoom. Daarin wordt beschreven hoe de overheid zich verhoudt tot de netwerksamenleving en de rol die individuele ambtenaren en publieke professionals daar in spelen. Hieronder zal ik het boekje samenvatten en betrekken in mijn betoog.

Rizoom is een term uit de biologie die verwijst naar onderaardse wortelstructuren die zich met elkaar verbinden en zo één groot organisme vormen. Een mooie metafoor voor de samenleving, zo meenden ze bij de NSOB:

“Een samenleving is een netwerk van netwerken die op de een of andere manier allemaal met elkaar verbonden zijn, maar waarin tegelijkertijd geen samenhang, maar juist fragmentatie en gelaagdheid te ontdekken valt. Verbondenheid zonder samenhang is een belangrijk kenmerk van het rizoom.”

Dit in tegenstelling tot de boom, de metafoor voor de overheid: een hiërarchisch aangestuurde organisatie met bureaucratische structuren en heldere functieverdelingen. Dat levert nogal een contrast op met de werking van het rizoom:

“Een rizoom kent geen begin of eind, is niet te vangen in een ‘structuur’ en laat zich niet sturen (hoogstens ten dele beheersen in zijn effecten).”

Toch is dat wat de overheid beoogt: op basis van politieke lijnen sturing en richting geven aan ontwikkelingen in de samenleving. Dat wordt echter steeds lastiger, zeker nu er steeds minder geld beschikbaar is om mee te sturen:



Manuel Lima over de metafoor van de boom en de wereld van netwerken: <http://bit.ly/R3oC7Q>

“Zeker in een rizomatische samenleving is de dynamiek en complexiteit zodanig, dat louter organisatiestructurele antwoorden steeds vaker zullen ‘wringen’: de samenleving is gefragmenteerd en gelaagd evenals de daarin voorkomende problemen, waardoor ‘standaardoplossingen’ niet volstaan.”

Het alternatief is netwerksturing. Dat vraagt echter wel om een heel andere manier van werken voor de overheid en kan leiden tot andere uitkomsten:

“De idee is dan dat door partijen vroegtijdig in het proces te betrekken het mogelijk is om weerstanden en kosten later in het proces te voorkomen. Daarmee worden doelen van beleid in potentie efficiënter en effectiever gerealiseerd. Daar staat tegenover dat deze manier van werken onzeker van aard is: vooraf is niet duidelijk of de doelen gehaald kunnen worden, of actoren tot afspraken kunnen komen en wat de doorlooptijd zal zijn. Veel opbrengsten zijn bovendien impliciet.”

De overheid zit niet meer aan de knoppen van de samenleving maar wordt één van de partijen die een rol spelen in het proces. De verantwoordelijkheid van de overheid is echter - in de ogen van politici en burgers - niet minder geworden. Ze gaat er steeds minder over, maar wordt er nog wel op aangeproken:

“Zo ontstaat voor overheidsorganisaties een ingewikkeld en gevoelig spel om zich te verhouden tot zelforganiserende netwerken die geen overheid zijn, maar wel dingen doen die de overheid raken.”

Op dit dilemma zal ik nader ingaan in hoofdstuk 6.

Tussenfuncties en tussenwerkers

Het wegvallen van de sleutelfunctie van de overheid vraagt om een andere, meer activistische aanpak om aansluiting te houden bij ontwikkelingen in de netwerksamenleving en daar invloed op uit te oefenen:

“Het sturen ‘op’ en ‘met’ netwerken vereist een intermediaire functie in de organisatie die de verbinding aanbrengt tussen enerzijds de noodzakelijkerwijs verticaal hiërarchisch georganiseerde binnenwereld van (in dit geval) een departement en anderzijds de horizontaal, ad-hoc gekoppeld en a-structureel georganiseerde netwerken.”

Tussen die werelden van boom en rizoom moet iets worden georganiseerd:

“Ons pleidooi is om te investeren in het gesprek. Dat betekent dat er op de grens van binnen en buiten ‘iets’ moet zijn dat bevoegd én bekwaam is om te handelen volgens de wetten en regels van én de bureaucratie én de buitenwereld. Zo ontstaat een soort ‘tussenwereld’.”

De mensen die in die tussenwereld werkzaam zijn (de tussenwerkers) hebben een been in beide werelden en zorgen voor aansluiting daartussen:

“Tussenfuncties zijn functies binnen de organisatie van de bureaucratie, die niet passen bij de logica van diezelfde bureaucratie.”

Denk daarbij aan wijkregisseurs, programmamanagers, verbinders. Sommigen noemen het *street level bureaucrats*. In zekere zin is het een paradoxale rol en bepaald niet gemakkelijk in te vullen:

“In tegenstelling tot de gebruikelijke coördinatiemechanismen laten tussenfuncties zich kenmerken door verbinding op basis van functievermenging in plaats van functiescheiding, meervoudige in plaats van enkelvoudige inclusie en gelijkwaardigheid in plaats van hiërarchische lijnen.”

Ze zijn echter broodnodig voor overheidsorganisaties als zij aansluiting willen houden bij de dynamiek in de samenleving:

“Tussenfuncties stellen bureaucratische organisaties in staat de staande organisatie intact te laten en de verbinding niet in structuren, maar in professionaliteit te zoeken - de professionaliteit van mensen werkzaam in tussenfuncties.”

Iedereen is een tussenwerker

De door de NSOB beschreven ‘tussenwerker’ is dus een specialistische functie die de verbinding legt tussen partijen in de samenleving en collega’s in de hiërarchie. De vraag is echter of dat het probleem oplost. Het risico bestaat dat deze verbindingsmanagers eenzelfde rol krijgen als de communicatieafdeling vaak heeft: een flessenhals waar alle contacten doorheen moeten. Gaat dat zorgen voor een betere samenwerking tussen boom en rizoom?

Meer over web 2.0 en de communicatieafdeling in *Ambtenaar 2.0 beta*, pagina 26: <http://bit.ly/RD41VW>

Voor elk dossier en beleidsthema zijn meerdere partijen nodig om tot een oplossing te komen en via internet staat iedereen in contact met zijn netwerk en vindt kennisuitwisseling en samenwerking plaats. In wezen zou elke publieke professional een tussenwerker moeten zijn. In plaats van het inrichten van een specialistische functie voor verbinding met de samenleving moeten netwerkvaardigheden onderdeel worden van het standaard repertoire van ambtenaren.

De boom en het rizoom zijn met elkaar vergroeid

De functie van de tussenwerker benadrukt het verschil tussen de boom en het rizoom, tussen de overheid en de samenleving. In werkelijkheid is dat onderscheid al lang niet meer zo zwart-wit. De overheid bestaat uit tal van meer of minder zelfstandige organisaties en overheidstaken worden steeds vaker uitgevoerd door een breed scala aan commerciële organisaties of burgerinitiatieven. Bij elke maatschappelijk uitdaging zitten meerdere partijen aan tafel die een stukje van de puzzel kunnen leveren.

De tussenwerker moet daar niet tussen gaan zitten. Elke ambtenaar of publieke professional die iets wil bereiken in zijn project of dossier moet in staat zijn om daarbij de juiste partijen rond de tafel te krijgen, of die nu binnen of buiten de organisatie zitten. De zelfstandig ondernemende ambtenaar maakt gebruik van zijn eigen netwerk en netwerkcapaciteiten en krijgt waar nodig steun van zijn management of ondersteunende functies binnen zijn eigen organisatie.

Van sleutelpositie naar proactief verbinden

In bestaande tussenfuncties is al merkbaar dat het steeds lastiger wordt om die schakelrol tussen overheid en samenleving te vervullen. Enige tijd terug sprak ik in Groningen met Liesbeth van de Wetering, bestuurslid van het LPB, platform voor wijkgericht werken. Ze vertelde me dat de leden van het LPB, wijkmanagers en wijkregisseurs in heel Nederland, merken dat hun positie verandert en informatie tussen wijk en gemeente niet meer automatisch via hen loopt..

De sleutelpositie van de wijkmanager

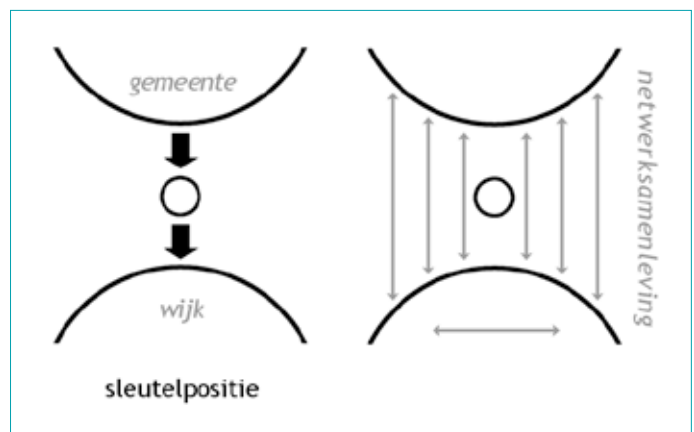
Wijkmanagers waren tot op heden gewend geweest om via hun contacten met wijk- en buurtverenigingen en met andere professionals in de wijk (woningbouwvereniging, wijkagent, maatschappelijk werk, etc.) op de hoogte te zijn van en betrokken te worden bij ontwikkelingen. Zij waren voor de wijk het aanspreekpunt voor vragen aan de gemeente en vanuit de gemeente verliep communicatie naar de wijk ook via hen. Bij die contacten hadden ze altijd een sleutelpositie gehad.

Die situatie is steeds minder waar, zo ervaren de wijkmanagers. De wijkvereniging is niet meer de enige die actief is in de wijk. Bewoners en lokale ondernemers hebben hun eigen netwerken binnen de gemeente en weten in geval van vragen of nieuwe initiatieven zelf ook de juiste contacten te leggen. Als ze überhaupt al aankloppen bij de gemeente. Het verbindingskanaal via de wijkmanager is vervangen door heel veel directe contacten en netwerken.

Van de wijkmanager wordt een andere rol gevraagd. Hij is geen doorgeefluik van informatie meer, maar degene die het overzicht houdt over wat er gebeurt in een specifiek gebied. Hij kan mensen en initiatieven verbinden en dwarsverbanden leggen, intern en extern. Eenzelfde verandering vindt plaats bij de afdeling communicatie. Ambtenaren houden zelf contact met relevante partners, maar kunnen daar wel ondersteuning bij gebruiken.

Van sleutelpositie naar flessenhals

In netwerken zijn verbindingen belangrijk, maar aangezien andere betrokkenen ook weer verbinding met elkaar hebben is het gemakkelijk om ook andere routes van A naar B te vinden. Dat was ook het



idee achter het oorspronkelijke internet: Het netwerk moest de communicatielijnen tussen Amerikaanse steden open houden, ook als een atoombom op één van die steden was gevallen en daardoor een directe lijn verbroken was.

Dit netwerkeffect zien we nu in de hele samenleving optreden. Er zijn steeds minder sleutelposities en dat is maar goed ook. Veel sleutelposities hebben namelijk het karakter van een flessenhals: de doorstroming is gemakkelijk af te knijpen en bij een te grote aanwas raakt hij verstopt. Een dergelijke situatie belemmert de communicatie en vertraagt de samenwerking. Netwerken maken een eind aan die afhankelijkheid en risico's.

Het omzeilen van een flessenhals

Werken via netwerken vergroot de keuze. Je bent voor specifieke informatie niet meer afhankelijk van die ene medewerker die op zijn kennis blijft zitten, maar vindt iemand anders binnen je organisatie. Een nieuw idee leg je niet alleen bij je manager neer, maar ook bij je vakgenoten bij andere organisaties. Je stelt een vraag aan een organisatie niet via het centrale contactadres, maar je neemt via Twitter direct contact op met de medewerker die ermee bezig is.

Voor wie tot dat moment gewend was aan een sleutelpositie is deze situatie echter flink wennen. De communicatieafdeling ziet met schrik hoe plotseling elke medewerker berichten kan publiceren op internet, de ict-afdeling wordt geconfronteerd met medewerkers die hun eigen apparaten meenemen en gebruiken voor hun werk (*bring your own device*) en de manager vraagt zich af hoe zijn cocreërende medewerkers bijdragen aan zijn targets.

Meer over BYOD op Ambtenaar 2.0:
<http://bit.ly/St5K3U>

Digitalisering en hiërarchie

De overheid is georganiseerd aan de hand van sleutelposities. In een hiërarchie verlopen verticale contacten via de leidinggevende en gaan horizontale contacten bovenlangs. Inhoudelijke contacten verlopen via procedures en op basis van een functieprofiel. Voor elke vraag of activiteit is iemand aangesteld, maar is dat altijd de juiste persoon om jou of jouw onderwerp verder te helpen? Via je netwerk kun je die persoon wellicht beter vinden.

Zo werkte het overigens altijd al. Binnen overheidsorganisaties ligt vaak de nadruk op structuren, hiërarchie, procedures, functieomschrijvingen, nota's, etc., maar uiteindelijk is dat niet hoe iets wordt georganiseerd. Als je iets wil bereiken, dan ga je eerst met mensen praten en gebruik je je netwerk om kennis en ideeën te verzamelen, af te stemmen en afspraken te maken. Pas als dat allemaal geregeld is, stuur je je nota de procedure in.

Het verschil is dat die netwerken en contacten tegenwoordig digitaal zijn, sneller gaan en over organisatiegrenzen heen. Voor het vinden van de juiste kennis ben je niet meer afhankelijk van je persoonlijke netwerk, maar gebruik je LinkedIn. De afgelopen jaren hebben we met documentmanagementsystemen de formele organisatie gedigitaliseerd. Sociale media digitaliseren nu de informele organisatie.

De sleutelpositie van de overheid in de samenleving

Niet alleen binnen overheidsorganisaties zien we het effect van internet en vernetwerking op hiërarchische verhoudingen en sleutelposities, ook tussen overheid en samenleving vindt die verschuiving plaats. De veranderende rol van de wijkmanager is metaforisch voor een overheid die steeds vaker buitenspel staat en een samenleving die via (online) netwerken zelf de juiste mensen weet te vinden om een idee werkelijkheid te maken of een probleem op te lossen.

In veel gevallen kan de overheid inderdaad terugtreden en zijn partijen in de samenleving in staat om voormalige taken van de overheid op te pakken (meer daarover in deel 2). De politiek juicht dat vaak ook toe. In de meeste gevallen is er echter eerder sprake van een andere taakverdeling tussen overheid en samenleving, een verschuiving van taken. De overheid kan in die processen nog steeds meerwaarde bieden, maar moet een andere rol spelen om aan tafel te komen.

Resultaat is een cocreatie

De flessenhals bestaat niet meer. De sleutelpositie van de overheid of de wijkmanager, de communicatieafdeling of de leidinggevende, is niet meer vanzelfsprekend. Ze kijken naar hun beleidsveld of werkgebied en ze zien een netwerk van netwerken en een wirwar van contacten en verbindingen die om en langs hen heen gaan. In die wereld moeten ze echter nog steeds hun taken vervullen en tot resultaat komen.

Dat resultaat wordt niet bereikt via de vertrouwde werkwijze, namelijk door de uitvoering naar je toe te trekken en zelf zorg te dragen voor alle aspecten van de taak. Resultaat wordt bereikt in cocreatie met andere partijen en dat houdt in dat sommige activiteiten door anderen kunnen worden opgepakt. Initiatieven van anderen kunnen een bijdrage leveren aan het eindresultaat waar je als ambtenaar of afdeling op wordt afgerekend.

Proactief verbinden

In het gunstigste geval betekent het dat je als ambtenaar of overheidsorganisatie niets hoeft te doen en toch het resultaat kunt noteren. Vaak heeft de overheid echter een rol te vervullen en kan ze meerwaarde bieden in een proces. Bij dat proces is de overheid niet vanzelfsprekend een partner. Minder vaak dan vroeger is voor overheden een plek gereserveerd aan die tafel. Als we invloed willen hebben op het proces en het beoogde resultaat, dan zullen we eerst aan tafel moeten komen.

De netwerksamenleving vraagt om een andere aanpak om invloed uit te oefenen en sturing te organiseren. Initiatieven kunnen van alle kanten komen en kunnen ook zonder een bijdrage vanuit de overheid tot een hoog niveau van resultaat komen. Om als overheid aan tafel te komen moeten we uitgaan van de kracht en meerwaarde die we als overheid te bieden hebben en van daaruit activiteiten ontplooiën.

Voor die aanpak zijn drie voorwaarden te benoemen:

- **Proactief verbinden:** De overheid heeft geen sleutelpositie meer. Mensen komen niet meer naar je toe, maar jij moet naar de mensen toe. Wie zijn de belangrijkste actoren in je werkgebied? Leg proactief contacten en verbind ze met elkaar. Daar ligt ook een natuurlijke rol

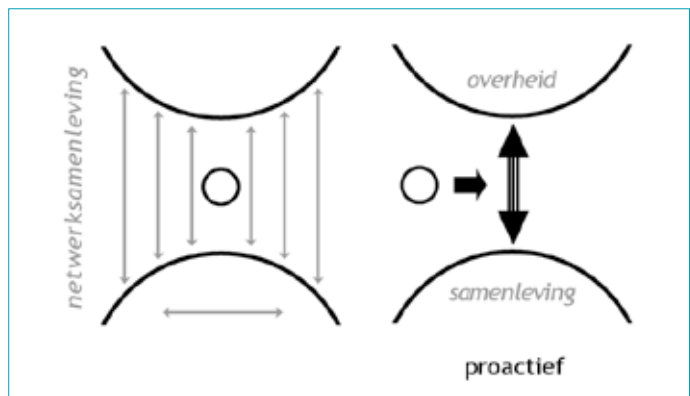
Proactief verbinden: het actief bij elkaar brengen van mensen en informatie rond een thema met als doel om cocreatie mogelijk te maken.

voor de overheid, namelijk om te waarborgen dat alle relevante partijen betrokken zijn in het proces. De overheid is er immers voor iedereen;

- **Focus op meerwaarde:** Meerdere partijen kunnen een bijdrage leveren aan een proces van cocreatie, maar iedereen legt een ander puzzelstuk aan, namelijk het onderdeel waar die partij het beste in is. Wat is jouw meerwaarde als overheidspartij en als ambtenaar in het proces? Welke rol pak je op? Wellicht is dat nog steeds de rol van financier, maar misschien ook van onafhankelijk voorzitter, van verbinder of juist van regelgever;
- **Het bieden van een platform:** Een belangrijke rol die voor de overheid is weggelegd is het mogelijk maken van cocreatie, het bij elkaar brengen van partijen rond een project of probleem en het faciliteren van de samenwerking. De overheid voelt zich immers verantwoordelijk voor een goede werking van en balans in de samenleving. Voor die cocreatie kan ze een platform bieden, fysiek en online, via de media en de politiek.

Nota bene: Ditzelfde recept is van toepassing op het management van organisaties in relatie tot hun medewerkers. Ook hun sleutelpositie verdwijnt en managers moeten proactief gaan verbinden, focussen op hun meerwaarde in de cocreatie met medewerkers en omgeving en kunnen die cocreatie onder meer faciliteren met platformen en andere voorzieningen.

Elke ambtenaar of publieke professional krijgt te maken met deze uitdaging. Iedereen zal deze omslag naar proactief verbinden moeten zien te vertalen naar zijn eigen praktijk, van de manager binnen zijn eigen organisatie tot de wijkmanager in zijn wijk, van de zorgprofessional tot de beleidsmedewerker. Deze cultuurverandering vindt in heel Nederland plaats en vele collega's zijn er ook al mee bezig. Een aantal voorbeelden:



Voorbeeld: Lees het interview met Niko Paap op <http://bit.ly/Qv54Hi>

Voorbeeld: Bekijk het interview met Hans Vriend op <http://bit.ly/O7p04K>

- Niko Paap, wijkmanager in Amersfoort, die in navolging van de vele twitterende wijkagenten via Twitter kennis uitwisselt met actieve wijkbewoners, en Hans Vriend, wijkregisseur in Haarlem, die via Pleio een platform inrichtte voor wijkbewoners om informatie uit te wisselen en al zijn contacten binnen en buiten de gemeente online bijeenbracht om samen te werken;

- Diverse communicatieafdelingen verschuiven hun rol van poortwachter naar adviseur. Elke medewerker communiceert en beweegt zich in netwerken, maar hoe kan de communicatieafdeling daar bij helpen? Dat gebeurt deels in de vorm van opleidingen en begeleiding in online contacten. Daarnaast is er kennis over webmonitoring om medewerkers te informeren over wat er online speelt op hun werkgebied;
- De ondernemingsraad heeft tot op heden de rol gehad van schakel tussen medewerkers en management. Via interne platformen als Yammer vinden die gesprekken echter steeds vaker direct plaats. Een OR bij de gemeente Amsterdam heeft daarop besloten zijn rol aan te passen: Er is nu een speciale Yammer-groep over organisatievragen en de OR-leden treden op als “scheidsrechter” in het gesprek tussen medewerkers en management.

En ga zo maar door. Sleutelposities bestaan niet meer, je zult proactief moeten gaan verbinden en laten zien wat je meerwaarde is. Als dat duidelijk is en het vertrouwen herwonnen, dan kunnen we als overheid weer een platform zijn voor de organisatie van Nederland. Op die manier kunnen we onze rol als overheid invullen, maar op een andere manier, op een netwerkmanier. In die netwerken doet de publieke professional zijn werk.

Interview met René Jansen:

“Organisaties worden organismen”

In de netwerksamenleving is alles met iedereen verbonden in één organisch geheel. Organisaties en samenlevingen zijn steeds minder te sturen. Hoe speel je desondanks een rol en bereik je daarin je doelstellingen? Die verandering vraagt om lenige organisaties waarin iedereen betrokken wordt en bijdraagt aan gezamenlijke waarden. Sociale software biedt daarvoor een platform en draagt zo bij aan de verandering van organisaties.

De wet van behoud van energie

Wanneer zijn mensen bereid om mee te doen, om iets van zichzelf te laten zien, om ergens energie in te steken? Het antwoord daarop is heel simpel: als ze merken dat hun bijdrage ertoe doet. Ze denken: Als ik hier energie in steek, blijft die energie behouden? Het gaat over de drijfveren van mensen. Ik noem het de wet van behoud van energie.

Begin jaren negentig dachten we over IT in termen van informatiemanagement, automatisering en informatisering. Het doel was optimalisatie en stroomlijnen. Vervolgens kwamen de jaren nul, de periode van webisering. Het internet zorgde voor transparantie: Het maakt ineens niet meer uit waar je zit. Daardoor kon je ketens op een andere manier inrichten, tot op globaal niveau.

Momenteel, in de jaren tien, zien we de sociale-mediaficering. Dat gaat over het verbinden van mensen. Iedereen is met iedereen verbonden. Maar die ontwikkeling gaat nog verder, naar een samenleving waarin niet alleen iedereen met iedereen verbonden is, maar waarin alles ook van elkaar afhankelijk is geworden. Het is één organisch geheel geworden, een complex en onvoorspelbaar geheel.

De lenige organisatie

Deze ontwikkeling is zichtbaar op het niveau van samenleving en op het niveau van de organisatie. Nu redeneren mensen vaak vanuit de metafoor van de machine, met mensen als radertjes in een systeem. Dat gaat door internet en sociale software steeds minder op. Door het communicatiesysteem te veranderen, verander je eigenlijk de samenstelling van de organisatie.

Je kunt zo'n organisatie of samenleving vergelijken met het weer: Daar zit een enorme complexiteit in omdat alles met elkaar samenhangt en continu verandert. Dat is niet een systeem dat je kunt aansturen. Zo'n verantwoordelijkheid kun je niet meer op je nemen. Je moet je daarentegen afvragen: Wat is mijn rol in dat geheel, in die hele ecologie waar ik een onderdeel van ben?

De uitdaging is om samen met andere partijen op te trekken om gezamenlijke doelen te bereiken. Regels en structuren werken prima voor basisprocessen, maar wat een organisatie onderscheidend maakt en doet overleven, wordt bepaald door hoe ze omgaat met uitzonderingssituaties. Als jij een lenige organisatie kunt zijn, dan kun je meebewegen met die veranderingen en ben je beter voorbereid.

Droom

Daartoe moet je wel weten wat je wil bereiken. Wat is je droom? Welke waarden streef je na? Vervolgens kun je met medewerkers daarover in gesprek gaan: Wat kun jij doen om die droom waar te maken? Op die manier worden mensen betrokken en kunnen ze het relateren aan hun dagelijks werk: de wet van behoud van energie. Innovatie, nadenken over hoe dingen beter kunnen, is een verantwoordelijkheid die bij iedereen ligt immers.

Het is belangrijk dat mensen, in organisaties en in de samenleving, kunnen bijdragen aan het grotere geheel en hun rol daarin hebben. Dat helpt voor de slagkracht van de overheid en het gevoel van verbondenheid. Door sociale software in te zetten kun je dat effect bereiken en dus efficiënter werken. Maar ja, als je op die manier gaat werken, dan zul je ook met veel minder ambtenaren toe kunnen.

René Jansen is onderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam en eigenaar van het bedrijf Winkwaves.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/SITrkf>

Organiseren vanuit het individu

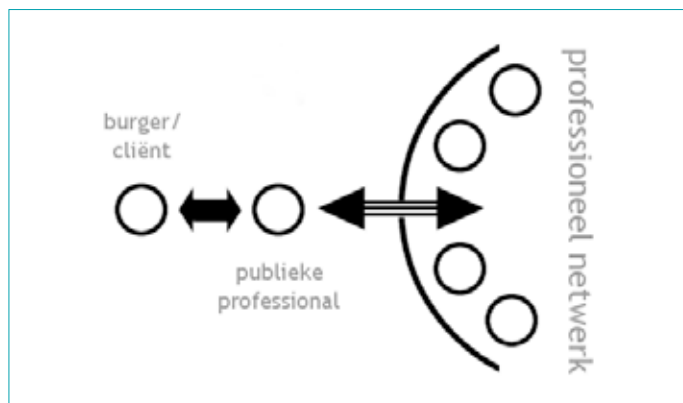
In Ambtenaar 2.0 *beta* schreef ik over de zelfstandig ondernemende ambtenaar (zoa), die initiatief ontplooit om de juiste mensen van binnen en buiten de organisatie bij elkaar te brengen om zijn opdracht te vervullen. Met dat netwerkteam pakt hij het onderwerp op, werkt hij aan oplossingen en komt hij tot resultaat. Vanuit de organisatie wordt hij daarbij gefaciliteerd en ondersteund en indien nodig kan hij daar op terugvallen. De medewerker centraal.

Bij de overheid kan het “onderwerp” van je werk echter ook een persoon zijn, een klant of cliënt. Het kan iemand zijn die belt naar de belastingtelefoon, iemand die aan de balie verschijnt op het gemeentehuis, een werkzoekende bij het UWV, een kind in de jeugdzorg of in de klas, etc. Hoe organiseren we de verschillende diensten en organisaties van de overheid om hen heen? Hoe zetten we de burger centraal?

De burger centraal

Een burger die bij de overheid aanklopt, krijgt vaak te maken met meerdere organisaties. Hij wordt nog regelmatig heen en weer gestuurd: binnen organisaties, tussen bestuurslagen, tussen allerlei instanties die actief zijn in wijken of, bij zogenaamde multiprobleemgezinnen, de verschillende professionals die met één gezin bezig zijn. De problemen kunnen divers zijn, het gezin of de cliënt is echter één. We zullen ook hier moeten organiseren vanuit het individu.

Vanuit Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam wordt deze insteek op meerdere manieren opgepakt. In de eerste plaats wordt zoveel mogelijk gewerkt met één aanspreekpunt voor het gezin. Deze professional houdt vervolgens contact met de andere betrokken professionals, het professionele netwerk. Afhankelijk van de aard van de problemen wordt gekozen welke professional van welke instantie het aanspreekpunt wordt.



Een online dossier als platform voor cocreatie

Een goede communicatie en kennisuitwisseling tussen de betrokken professionals van die verschillende instanties is in dit model cruciaal. In het verleden is het vaak misgegaan op dat punt. Organisaties hebben elk een eigen ict-omgeving en iedere organisatie beheert per cliënt een

apart dossier. Uitwisseling van kennis over cliënten gebeurt veelal via e-mail en dat noodzaakt vervolgens tot kopiëren of zelfs overtypen, met risico's op fouten en verschillen.

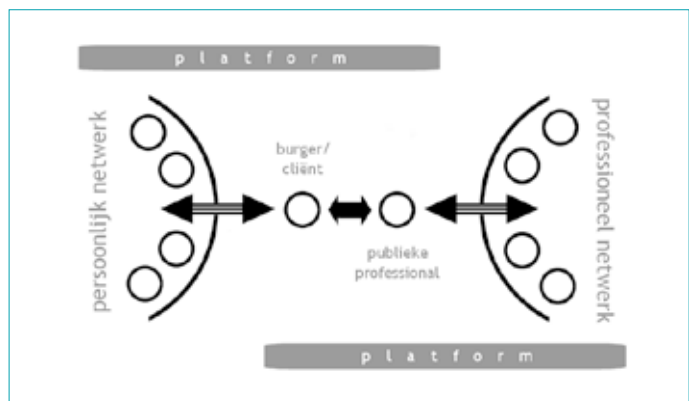
Bureau Jeugdzorg is daarom bezig een platform te creëren waar het kind centraal staat. De betrokken professionals werken samen in één dossier. Door dit dossier op internet beschikbaar te stellen voor professionals van de verschillende betrokken organisaties ontstaat een online teamruimte waar samengewerkt kan worden en kennis uitgewisseld rond één cliënt. Die kan vervolgens zelf ook toegang krijgen tot de teamruimte om inzicht te krijgen in zijn dossier.

De eigenkrachtconferentie als platform voor cocreatie

Er ontstaat zo een één-op-éénrelatie tussen burger en publieke professional, niet als nieuwe sleutelpositie, maar als contactpersoon die verschillende professionals bij elkaar brengt in een professioneel netwerk rond die persoon. De professional zorgt voor een platform waar die samenwerking kan plaatsvinden. Dat kan fysiek zijn (bijvoorbeeld een bijeenkomst in een vergaderzaal) of online, in een online dossier of teamruimte.

Daarnaast hebben burgers hun persoonlijke netwerken die een rol kunnen spelen bij het zoeken naar een oplossing. Bureau Jeugdzorg organiseert bijvoorbeeld eigenkrachtconferenties waar het persoonlijke netwerk (familie, vrienden, buurtgenoten, etc.) van een gezin bij wordt betrokken. Ook dat is een vorm van cocreatie, waarbij verschillende partijen een deel van de oplossing in handen hebben en de overheid de eigenkrachtconferentie als platform daarvoor stimuleert.

Meer over eigenkrachtconferenties bij de Eigen Kracht Centrale:
<http://bit.ly/PzJiQo>



Medewerker centraal

Bureau Jeugdzorg Amsterdam probeert de cliënt centraal te stellen door één aanspreekpunt te bieden, een online dossier in te richten en het persoonlijke netwerk te mobiliseren. Intern probeert de organisatie de medewerker juist centraal te stellen. Medewerkers krijgen meer eigen zeggenschap over hun werk, waardoor minder managementlagen nodig zijn. Zij zijn immers de *boots on the ground*. De organisatie is er voor ondersteuning en eventueel als escalatieniveau.

Voorbeeld: Meer over Buurtzorg Nederland op www.buurtzorgnederland.com

Voorbeeld: Emile.nu werkt met eenzelfde concept als Buurtzorg, zie www.emile.nu

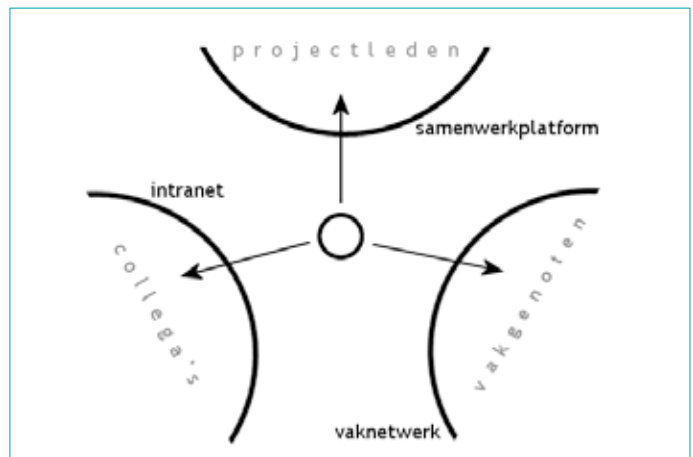
Buurtzorg gaat daar nog een stap verder in. Deze thuiszorgorganisatie is geheel georganiseerd vanuit de medewerker en wordt daarin vaak genoemd als voorbeeld. Buurtzorgers werken samen in kleine, lokale teams en krijgen daardoor een sterke band met klanten en andere lokale professionals. De werkzaamheden worden verdeeld en ondersteund via een online samenwerkingsplatform, waardoor nauwelijks management nodig is en de bedrijfsvoeringskosten minimaal zijn.

Een voorbeeld als Buurtzorg bewijst dat organisatiekosten omlaag kunnen door met zelfsturende teams te gaan werken. Tegelijkertijd kan de organisatie haar klanten kwaliteit op individueel niveau bieden doordat medewerkers empowerd zijn om zelfstandig te werken, flexibel taken kunnen verdelen in hun team en een platform hebben om dat efficiënt te organiseren: een goede balans tussen individuen en netwerken en de slimme inzet van platformen daarbij.

Netwerken van kennisuitwisseling

Er schuilen echter ook risico's in organisaties met zelfsturende teams en zelfstandige professionals. Lokaal werken en vertrouwen op medewerkers moet niet leiden tot grote kwaliteitsverschillen tussen teams en zelfgenoegzaamheid over de eigen prestaties. Medewerkers moeten zich blijven ontwikkelen en kennis (operationeel, maar ook bijvoorbeeld nieuwe methoden) moet zich ook tussen teams blijven verspreiden.

Medewerkers werken niet alleen in de context van hun team, dossier, project, etc., maar moeten ook actief contact onderhouden met collega's binnen de eigen organisatie en vakgenoten bij andere organisaties. Ook daar kunnen online platformen een rol in vervullen, bijvoorbeeld een kennisintranet of een vaknetwerksite. De facto werken medewerkers dus in meerdere omgevingen en contexten tegelijk, maar online is dat gemakkelijk te verbinden.



Online discussiegroepen kunnen ervoor zorgen dat methodieken, middelen en resultaten binnen de organisatie en binnen het vak besproken worden en aangescherpt worden. Door online leeromgevingen kan ken-

nis worden gedeeld en kunnen nieuwe inzichten en werkwijzen worden verspreid onder medewerkers. Online platformen kunnen zo bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers en de professionaliteit van het vak en de organisatie.

Een organisatie-model vanuit het individu

De moderne samenleving vraagt om individuele oplossingen en meer verfijnde dienstverlening vanuit de overheid. Alleen een overheid met een meer verfijnd, vanuit de individuele medewerker ingericht organisatie-model kan daar op inspelen. Via netwerken worden meer mensen betrokken en kan op een grotere schaal gewerkt worden. Platformen helpen om dat te organiseren en de kennis en ondersteuning bij elkaar te brengen wanneer nodig.



▶ Jaap Peters over Rijnlands organiseren en ruimte voor de professional: <http://bit.ly/Q3T9iX>

Enkele organisaties proberen deze principes al toe te passen op hun werkwijze en organisatie-model. Zouden andere overheidsorganisaties en publieke diensten ook op deze manier georganiseerd kunnen worden? Kan een gemeente zo actiever worden binnen lokale netwerken? Kunnen scholen zo meer ruimte geven aan de professionaliteit van docenten? Gaan we meer netwerkorganisaties zien binnen de publieke zaak?

Om aan te sluiten bij ontwikkelingen in de netwerkmaatschappij en ambtenaren en publieke professionals daarbij te ondersteunen moet het organisatie-model van overheidsorganisaties op de schop. We moeten onze organisaties opzetten met het individu als uitgangspunt. Daarbij is samenvattend een aantal onderdelen voor zo'n organisatie-model te benoemen:

- De publieke professional of zelfstandig ondernemende ambtenaar presenteert zich voor zijn onderwerp of cliënt als het aanspreekpunt vanuit de organisatie;
- Hij brengt rond dat onderwerp of die cliënt een netwerkteam bij elkaar van deelnemers, van professionals in de tweede lijn, etc. en creëert een platform daarvoor;
- De medewerker ontvangt de ondersteuning vanuit bedrijfsvoering om maximaal te kunnen presteren en vanuit management om zelfstandig te kunnen opereren;
- Er zijn mogelijkheden en platformen voor afstemming en kennisuitwisseling met collega's en management en voor de professionele ontwikkeling tussen vakgenoten;
- De medewerker is in staat een platform te bieden voor het bijeenbrengen van netwerken rond een onderwerp of cliënt en daar een faciliterende rol in te vervullen.

De verhouding tussen wat de organisatie, de medewerker en de omgeving regelt zal daardoor gaan verschuiven, waardoor meer nadruk komt te liggen op de inzet van de professional en vanuit de samenleving. Nu de rol van de organisatie meer faciliterend wordt, wordt die van de medewerker belangrijker. Professionals zullen zich daarom moeten organiseren om hun eigen kwaliteitsniveau op peil te houden.

Het organiseren van professionaliteit

Professionals hebben daarin zelf een verantwoordelijkheid te nemen. Margo Trappenburg, bijzonder hoogleraar aan de UvA en voorzitter van



Bron: Margo Trappenburg - *Managers en professionals* (2011), in *Handboek publiek management* onder redactie van Mirko Noordegraaf, Karin Geuijen en Albert Meijer



Dan Pink over zelfsturing en de motivatie van professionals:
<http://bit.ly/UDLkGR>

de stichting beroepseer, verwijst naar de officiële definiëring van professionals. Cruciaal daarin is dat een professie haar eigen kwalificatie-eisen bepaalt, zelf het werk binnen de eigen beroepsgroep verdeelt en zelf professionals die niet aan de eisen van het vak voldoen controleert, berispt en straft.

Ambtenaren, docenten en de meeste zorgprofessionals voldoen nog niet aan die voorwaarde van professionaliteit. Bij medici, advocaten en notarissen is dit wel ingericht. Als we een beweging gaan zien naar meer zelfstandigheid voor publieke professionals dan moet de discussie over het kwaliteitsniveau en de sturing daarop ook op de agenda komen. Wat maakt iemand een professionele ambtenaar, docent of jeugdzorgmedewerker?

Conclusie: de medewerker en zijn organisatie

In de netwerksamenleving ligt de nadruk niet op de organisaties en de grenzen van de overheid, maar op de plekken waar gezamenlijkheid ontstaat rond onderwerpen en uitdagingen. Daar verzamelen mensen zich vanuit meerdere organisaties en achtergronden om een bijdrage te leveren aan dat thema of project. Als je een probleem wil oplossen of als je iets wil bereiken, dan wil je de juiste mensen aan tafel hebben.

Intrinsieke motivatie

Cocreatie kan niet meer worden uitbesteed aan enkele specialisten binnen de organisatie, maar is onderdeel van het werk van elke ambtenaar. Dat kan gaan om cocreatie met beleidsmedewerkers van andere overheids- en belangenorganisaties, met burgers in een wijk of met familieleden van een cliënt. In al die situaties is het eindresultaat afhankelijk van de bijdrage van elk van de deelnemers.

Als we de overheid beter en goedkoper willen organiseren, dan moeten we voortbouwen op de energie van de burgers in die wijk en op de intrinsieke motivatie van medewerkers die de ruimte krijgen om hun eigen werk in te richten. In die cocreatie liggen de kansen om de publieke zaak naar een hoger niveau te tillen. Dat vraagt wel om een andere inrichting van de overheid, waarbij de professional of zelfstandig ondernemende ambtenaar als uitgangspunt wordt genomen.

Van Dijk daarover:

“Network individualization means that the individual is becoming the most important node in the network society and not a particular place, group or organization.”

Faciliteren van medewerkers en initiatieven

Het is de publieke professional die deelneemt aan die groep, aan het team, het dossier, het project of de casus. Hij zit daar aan tafel vanuit zijn professionaliteit, maar ook als vertegenwoordiger van de organisatie waar hij werkt, van de overheid. Hij is het schakelpunt tussen netwerk en overheid, het contactpunt met de samenleving. Hoe kunnen we deze medewerkers voldoende faciliteren? Hoe organiseren we de overheid vanuit de professional?

In dit hoofdstuk zijn enkele voorbeelden en voorwaarden aan bod gekomen. De kanteling die de overheid doormaakt naar de samenleving en de integraties die ontstaan tussen overheid en externe netwerken zorgen ervoor dat we fundamenteel anders moeten nadenken over de inrichting van overheidsorganisaties. De nadruk verschuift van de overheid als organisatie naar de overheid als netwerkpartner.

Die ontwikkeling vraagt niet om een hiërarchische overheid, maar om een genetwerkte overheid die in staat is haar medewerkers maximaal te laten presteren en verbinden en die kan aansluiten bij ontwikkelingen en kracht in de samenleving. Het vraagt om een overheid die haar medewerkers kan ondersteunen en initiatieven uit de samenleving kan faciliteren. En één van de manieren om processen te faciliteren is door het bieden van platformen.

Samenvatting hoofdstuk 2: Individuen

Individualisering van netwerken

- *In een vernetwerkte samenleving vindt de uitvoering van publieke taken plaats in een cocreatie van verschillende partijen.*
- *Netwerksamenwerking vindt niet alleen plaats op bestuurlijk en organisatorisch, maar steeds vaker op persoonlijk niveau.*
- *Individen krijgen een grotere verantwoordelijkheid als vertegenwoordiger van organisaties in samenwerkingsverbanden.*

Van sleutelpositie naar proactief verbinden

- *In een netwerksamenleving zijn geen vaste sleutelposities meer omdat via netwerken altijd de kortst mogelijke verbinding wordt gevonden, desnoods om jou heen.*
- *Door proactief mensen met elkaar te verbinden rond een thema kan een schakelpositie worden ingenomen.*
- *Om deel te kunnen nemen aan netwerksamenwerking moet de overheid*
 - *proactief verbinden en ervoor zorgen dat de juiste mensen aan tafel zitten;*
 - *focussen op de eigen meerwaarde en een unieke bijdrage leveren aan het netwerk;*
 - *een platform bieden voor de cocreatie en het netwerk daarmee faciliteren.*
- *Sociale media digitaliseren de informele organisatie en ondergraven daarmee sleutelposities binnen organisaties, waaronder hiërarchische posities (management).*

Organiseren vanuit het individu

- *'De burger centraal' houdt in dat alle professionals rond een casus bij elkaar komen en één van hen de schakelfunctie vervult. Een online dossier kan een platform zijn voor een dergelijke cocreatie.*
- *Door het persoonlijk netwerk rond een burger bij elkaar te brengen in een platform (bijvoorbeeld een eigenkrachtconferentie) faciliteert de overheid de samenwerking in die casus.*
- *Professionals zijn actief op meerdere platformen om samen te werken met netwerken van collega's, van vakgenoten of rond een casus.*
- *Om medewerkers maximaal te laten presteren in de netwerksamenleving moeten organisaties een ander organisatie-model kiezen en zich organiseren vanuit het individu.*

Interview met Arre Zuurmond: “Denk jij in regels of in oplossingen?”

Moderne technologie maakt het mogelijk de overheid op een andere manier te organiseren, vanuit de samenleving. Dat begint met het faciliteren van zelforganisatie en cocreatie. Frontlijnwerkers kunnen vervolgens bijspringen en waar nodig specialisten betrekken. Deze werkwijze vraagt wel om een ander soort ambtenaar: de professionele professional die de juiste mensen bij elkaar brengt en oplossingen organiseert om publieke waarde te creëren en mensen verder te helpen.

Copernicaanse wending

Papier is ook ICT, een informatie- en communicatietechnologie. De bureaucratie hanteert papier als belangrijkste technologie. Andersom dwingt papier een bureaucratie af als organisatievorm omdat het van A naar B moet worden geschoven. Daarom bestaat de overheid uit hiërarchische organisaties. Zo werkt het hele systeem: De politiek komt met een wet, in die wet staat een bepaald doel en daarvoor wordt een uitvoeringsorganisatie opgericht.

Echter, veel moderne problemen vragen om samenwerking tussen verschillende van die hiërarchische taakorganisaties. Daarom is een copernicaanse wending nodig, een paradigmasprong van een klassieke bureaucratie met een aanbodgedreven dienstverlening naar een netwerkgeorganiseerde overheid die in golven van buiten naar binnen werkt en waar vanuit de vraag een samenstel van antwoorden wordt geleverd.

Cocreatie op drie niveaus

Die manier van werken vraagt om een organisatie van de overheid in drie golven of kringen. Bij het eerste niveau wordt de nadruk gelegd op zelforganisatie, met ondersteuning van technologie. Denk daarbij aan BurgerNet en AED Alert (via sms), voorleesmoeders via Skype, telemedicine, etc. Door sociale technologieën (sms, Skype, Twitter, etc.) worden in allerlei sectoren nieuwe vormen van zelforganisatie en cocreatie mogelijk.

Het tweede niveau bestaat uit frontlijnorganisaties, waar generalisten werken die overzicht hebben over een groot aantal aanbieders van specialistische hulp enerzijds en die aan de andere kant praktische dingen kunnen doen, zoals helpen met het invullen van formulieren, steunkousen aandoen, etc. Deze “account-managers” kunnen eigenkrachtconferenties organiseren met allerlei mensen die een klant kunnen helpen bij een oplossing.

Waar nodig schakelt de frontlijner een netwerk van specialisten in, het derde niveau. Deze specialisten zijn modulair georganiseerd en flexibel inzetbaar in multidisciplinaire teams rond een klant of probleem, bijvoorbeeld een psycholoog of schuldhulpverlener. Die frontlijner is vervolgens in staat om informatie uit al deze verschillende dossiers bij elkaar te brengen en in samenhang te bespreken met de klant.

De professionele professional

Of het nu gaat om een hartaanval of om een burgerinitiatief, het begint in de samenleving. Vervolgens kunnen we met moderne technologie andere vormen van organiseren mogelijk maken en tot cocreatie komen. Een klassieke professional kan dat ook als bedreiging zien: een AED is toch een soort ingeblikte verpleegkundige. De professional moet dus ophouden om vanuit een monodisciplinaire koker te kijken.

Voor een echte transformatie hebben we een nieuw type ambtenaar nodig: niet zomaar een professional maar een zogenaamde professionele professional, die ondernemender is en meer van buiten naar binnen redeneert, die niet denkt in regels maar in oplossingen.

Arre Zuurmond is voormalig hoogleraar ICT en de toekomst van het openbaar bestuur en één van de initiatiefnemers van de Kafkabrigade.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/Teall8>

Platformen: waar verbindingen ontstaan en cocreatie plaatsvindt

Grenzen tussen organisaties vallen weg en samenwerking vindt meer en meer plaats rond thema's en tussen mensen van verschillende organisaties en achtergronden. Samenwerkingsverbanden gaan over oude organisatiegrenzen heen, maar creëren tegelijkertijd nieuwe grenzen, afhankelijk van het onderwerp. Er ontstaan platformen voor overheidsbrede cocreatie of juist binnen een wijk of rond een cliënt.

Platformen verbinden individuen met elkaar en maken zo samenwerking in netwerken mogelijk. In dit hoofdstuk kijken we naar de aard van platformen en de inzet ervan om nieuwe vormen van cocreatie mogelijk te maken en samenwerking binnen de overheid en aan de publieke zaak te verbeteren. Hoe kunnen overheidsorganisaties platformen inzetten om efficiënter te werken en beleidsdoelen te halen en zetten we als overheid onze network-making power in?

Maar ook op individueel niveau maken we gebruik van platformen om samen te werken en netwerken te vormen. Deels gebeurt dat via externe platformen maar langzamerhand verandert ook je eigen werkplek in een samenwerkplek. Op die manier wordt cocreatie steeds meer de normale werkwijze. Pleio vervult als platform voor de publieke zaak een belangrijke rol in die ontwikkeling.

Denken in platformen

Als je mensen in contact wil brengen om te praten over een onderwerp, dan is er een plek nodig waar ze bij elkaar kunnen komen. Dat kan een fysieke plek zijn: een vergaderzaal of congrescentrum, een huiskamer of lokaal café, een stadhuis of buurtcentrum, een markt of beurs, de agora van Griekse steden, etc. De locatie kan voor een specifiek doel gebouwd zijn of voor de gelegenheid worden omgebouwd.

Een locatie kan sterk bepalend zijn voor het succes van de bijeenkomst, door de bereikbaarheid en toegankelijkheid, door de sfeer en inrichting en door de voorzieningen en mogelijkheden voor uitwisseling. Dat is immers het doel van de bijeenkomst: uitwisseling. De locatie kan daarin een faciliterende, maar ook een sturende rol spelen. Een vergaderzaal in bioscoopopstelling richt zich op een centrale spreker, maar belemmert onderlinge discussie.

Samenkomen via internet

Internet heeft het samenkomen van en de uitwisseling tussen mensen enorm vergemakkelijkt. Mensen komen samen in discussiegroepen en op sociale netwerken, discussiëren onder artikelen en via filmpjes, werken online samen aan documenten en presentaties en ga zo maar door. Zelfs een hashtag op Twitter kan dienen als verzamelplaats van mensen en gesprekken over een specifiek thema.

Er is een explosie aan nieuwe mogelijkheden om mensen bij elkaar te brengen en te laten communiceren. Vanaf het begin van het wereldwijde web worden steeds weer andere manieren gevonden om nog gemakkelijker of beter samen te werken en kennis uit te wisselen. Er

is een wirwar ontstaan van websites die een specifieke functionaliteit aanbieden en daarmee een specifieke activiteit ondersteunen.

Zo kun je op Flickr.com foto's uploaden en op Twitter korte berichten uitwisselen. Op Petities.nl kun je een petitie starten en op Internetconsultatie.nl reageren op wetsvoorstellen. Per functionaliteit of activiteit moet je naar een andere site. Facebook en Hyves stellen daarentegen niet de functionaliteit centraal maar bieden hun gebruikers juist een verzameling van functionaliteiten aan. Daarmee zijn ze breder inzetbaar en neemt hun waarde als platform toe.

Plaatsen voor cocreatie

Behalve door de mogelijkheden die worden aangeboden om samen te komen en samen iets te doen, wordt de meerwaarde van een platform bepaald door de mensen met wie je daar iets kunt doen. Waar bevindt het netwerk zich dat je wil aanboren of betrekken? Wat is de centrale plek waar jouw onderwerp besproken wordt of waar wordt gewerkt aan het onderwerp waar je mee bezig bent? Dat is immers de plek waar de cocreatie plaatsvindt.

Om tot uitwisseling, samenwerking en cocreatie te kunnen komen is een plek of platform nodig waar de juiste functionaliteiten beschikbaar zijn om tot resultaat te komen. Dat geldt zowel fysiek als digitaal en zowel op persoonlijk als op nationaal niveau. Het kiezen van een juiste plek of platform is cruciaal voor het eindresultaat, of het nu gaat om een eigenkrachtconferentie, een inspraakavond, een projectteam of een online gemeenschap.

Platformen over grenzen heen

In de fysieke wereld hebben we ondertussen een ruime ervaring met het inrichten van omgevingen om bij elkaar te komen en samen te werken. In de digitale wereld zijn we nog maar net begonnen en daar gelden andere principes. Ook overheden hebben een wirwar aan sites gecreëerd, elk met een eigen doel en functie en over het algemeen met beperkte mogelijkheden om verbindingen te leggen of uit te wisselen.

Vaak is de overheidsorganisatie het uitgangspunt van een site. Net zoals elke gemeente een gemeentehuis heeft, is er ook een lokaal intranet en een eigen gemeentesite. Onderwerpen gaan echter over de grenzen van één gemeente of andere overheidsorganisatie heen. Voor cocreatie zijn andere platformen nodig, over organisatiegrenzen heen en met de mogelijkheid om rond thema's bij elkaar te komen.

Als het gaat om onderwerpen die binnen de hele overheid spelen, dan is een overheidsbreed platform nodig om met dat onderwerp aan de slag te gaan. De aanwezigheid van overheidsbrede samenwerkmogelijkheden maakt dat er ook een overheidsbreed perspectief mogelijk is. Niet elke vraag hoeft of kan bij elke organisatie apart beantwoord te worden. We kunnen naar de overheid als één geheel kijken.

Platformen en marktplaatsen binnen de overheid

Zo zijn we ook met Ambtenaar 2.0 van start gegaan. Door platformen te bieden (via internet, maar ook de Open Koffie en de Dag van de Ambtenaar 2.0) brengen we overheidsbreed een netwerk van ambtenaren



Overheid 2.0 in Australië, de betrokkenen aan het woord: <http://bit.ly/RcYTGT>

Voorbeelden van online platformen en marktplaatsen voor de overheid:
www.ambtenarenprikbord.nl
www.deelstoel.nl
www.ideeencentrale.nl
www.naleving.net
www.overbijdeoverheid.nl
www.pianoo.nl
www.pleio.nl
www.stichtingstadspoort.nl
www.trainjecollega.nl



Voorbeeld: Meer over wijkwebsites in Velsen op www.wijkplatformsvelsen.nl en in Haarlem op <http://centrum023.pleio.nl>

2.0 bij elkaar om kennis en ideeën uit te wisselen over de overheid 2.0. Er zijn vergelijkbare platformen over aanbesteden op PIANOo, over ruimtelijke ordening op StadSPOORT en over werk en inkomen op Naleving.net.


Je kunt je afvragen waarom niet elke beroepsgroep binnen de overheid zo'n platform heeft. De mogelijkheden van platformen en marktplaatsen worden wel steeds vaker ingezet. Zo kunnen overheden bij Overbijdeoverheid.nl computers, meubilair, etc. uitwisselen en is voor het Rijk onlangs de Rijksmarktplaats geopend. Ook voor het uitwisselen van ideeën binnen en tussen organisaties is een marktplaats ingericht: Ideeëncentrale.nl.

Het zijn niet altijd overheidsorganisaties die overheidsplatformen oprichten. Soms, zoals bij Overbijdeoverheid.nl, zijn het individuele initiatieven. Deelstoel.nl is een site waar overheidsorganisaties werkplekken (met koffie en wifi) beschikbaar kunnen stellen aan ambtenaren van andere organisaties. Via Trainjecollega.nl wordt een cursusweek georganiseerd waar ambtenaren iets waar ze zelf goed in zijn kunnen leren aan collega's.

Platformen als strategisch middel

Met het opzetten van een platform of marktplaats kunnen strategische doelen bereikt worden: het terugdringen van bedrijfsvoeringskosten, het verbeteren van de kennisuitwisseling of het stimuleren van een nieuwe werkwijze. Zo is Pleio opgericht met het doel om samenwerking en cocreatie binnen de overheid en met de samenleving te stimuleren en op die manier bij te dragen aan een efficiëntere en effectievere overheid.



 Jennifer Pahlka over internet als platform voor participatie en cocreatie: <http://bit.ly/WMC5kX>

Internet maakt het mogelijk om de overheid meer als één geheel te benaderen, maar ook om meer naar de samenleving als één geheel te kijken. Platformen kunnen de samenwerking tussen overheid en burgers vergemakkelijken (bijvoorbeeld voor crowdsourcing) of kennisuitwisseling en cocreatie tussen burgers stimuleren. Zo brengt het UWV werkzoekenden bij elkaar in een online platform zodat ze elkaar kunnen helpen bij het vinden van een baan. Verschillende gemeenten bieden wijkwebsites aan (bijvoorbeeld in Velsen en Haarlem) en op Pleio hebben ook burgerinitiatieven groepen en deelsites in gebruik.

De overheid als platform

Het inrichten en faciliteren van platformen voor overheidsmedewerkers en partijen in de samenleving kan dus bijdragen aan de strategische doelstellingen van overheidsorganisaties. Platformen zouden hoger op de agenda moeten staan als beleidsinstrument en sturingsmiddel. Hier ligt een natuurlijke rol voor de overheid: het faciliteren van cocreatie in de publieke zaak door het bieden van een neutraal platform.

Door de inzet van platformen wordt gestimuleerd dat nieuwe verbindingen worden gelegd, waardoor de cocreatie naar een hoger niveau kan worden getild. In de eerste twee hoofdstukken zijn al verschillende voorbeelden daarvan langsgekomen. Bij het kiezen voor of investeren in platformen moet wel rekening gehouden worden met een aantal aandachtspunten:



Seth Priebatsch over gamification als platform voor beïnvloeding van gedrag: <http://bit.ly/XholyR>

- **Sturing:** De functionaliteiten die worden aangeboden bepalen de mogelijkheden voor gebruikers en zijn een middel om hun gedrag te sturen en zo tot resultaat te brengen. De beheerder van het platform bepaalt daarbij de spelregels. De sturing moet echter wel in dienst staan van het gemeenschappelijke einddoel. Deelnemers haken af als de spelregels te veel in dienst staat van een bepaald belang of bepaalde uitkomst;
- **Verbinding:** Niet de organisatie of de functionaliteit staat centraal, maar het onderwerp. Het platform brengt mensen en middelen rond dat onderwerp bij elkaar zodat uitwisseling en cocreatie kan ontstaan. Dat vraagt om een neutraal en onafhankelijk platform waar mensen vanuit verschillende organisaties en achtergronden aan deel willen nemen. Soms kan de overheid die rol vervullen, soms juist niet;
- **Ontwikkeling:** Wanneer de deelnemers aan cocreatie rond een thema bij elkaar zijn gekomen op een centraal platform, is het mogelijk om de cocreatie naar een hoger plan te tillen. Door te investeren in nieuwe functionaliteiten, het betrekken van meer mensen en verbindingen met andere platformen en thema's kan de kwaliteit van de samenwerking verhoogd worden.

De rol van de overheid is altijd geweest om groepen en belangen uit de hele samenleving bij elkaar te brengen en een neutraal platform te bieden waar tegenstellingen besproken kunnen worden en compromissen gesmeed. Ook in de netwerksamenleving kan de overheid een rol vervullen om verbindingen mogelijk te maken en tot uitwisseling en cocreatie te komen. Die rol kan onder meer worden ingevuld door het bieden van het juiste platform.

Interview met Stef van Grieken: “Overheid, ik doe het zelf wel!”

Door overheidsgegevens online beschikbaar te stellen biedt de overheid burgers en bedrijven een platform om op voort te bouwen en producten en diensten te ontwikkelen. Op deze manier kunnen ecosystemen ontstaan die bijdragen aan de uitvoering van overheidstaken of zelfs dienstverlening kunnen overnemen. Daartoe moet de overheid wel de controle loslaten, aansluiten bij netwerken en transparanter en incrementeler gaan werken.

De overheid als platform

Er is een heleboel interessante informatie die begraven ligt binnen de overheid. Overheidsorganisaties gebruiken ze om hun dagelijkse taken uit te voeren, maar het is data die ook heel erg nuttig kan zijn voor burgers. Door die informatie beschikbaar te stellen als ‘open data’, kunnen burgers of bedrijven daarmee nieuwe diensten ontwikkelen waar de overheid geen tijd of belangstelling voor heeft.

Zo heeft de gemeente Amsterdam data beschikbaar gesteld over parkeerplaatsen. Vervolgens hebben burgers een app gemaakt voor mobiele telefoons die aangeeft waar gehandicapten het beste kunnen parkeren. Als de overheid opener wordt - en dat geldt niet alleen voor data - dan kunnen we hele leuke dingen van burgers verwachten. Dat is het idee van de overheid als platform.

Stap voor stap ontwikkelen

De slechte kwaliteit en onvolledigheid van overheidsgegevens wordt vaak gebruikt als excuus om die data niet vrij te geven, maar dat is juist een reden om het wel te doen. Door het zichtbaar te maken voor de buitenwereld gaan medewerkers proberen om hun data snel op orde te krijgen, maar het biedt ook de mogelijkheid aan mensen van buiten om te wijzen op hiaten of om verbeteringen aan te brengen.

Bij het ontwikkelen van dienstverlening of producten kun je beter laten zien waar je mee bezig bent, zodat gebruikers kunnen vertellen wat er beter kan en je daar meteen mee aan de slag kunt gaan. Je kunt daarmee wachten tot je het ideale te pakken hebt, maar dat ga je waarschijnlijk toch niet vinden en ondertussen verandert de wereld gewoon door. De huidige werkwijze levert in ieder geval nog geen overheid op waar het altijd werkt ...

Van platform naar ecosysteem

Het is eigenlijk een vorm van burgerparticipatie. Het voordeel van een overheid als platform is dat burgers zich serieus genomen voelen. Het tweede voordeel is dat er constructieve informatie terug kan komen. Burgers kunnen op die manier bijdragen aan het uitvoeren van overheidstaken. Je moet het wel waardevol maken voor die individuele persoon: Dan krijg je namelijk de beste constructieve feedback.

Een voorbeeld is het project ‘Peer to patent’ van het Amerikaanse patentbureau. Het bureau heeft netwerken van burgers en bedrijven aangeboord om te helpen specifieke kennis te vinden. Ondertussen is een heel ecosysteem ontstaan van specialisten op bepaalde gebieden die bereid zijn af en toe een uurtje iets voor de overheid te doen, als ze weten dat dat veel belastinggeld scheelt.

Stappenplan

Hoe komen we tot een overheid als platform? De eerste uitdaging is om te stoppen met het ontwikkelen van diensten die anderen ook kunnen ontwikkelen. Ten tweede: het opzetten van een succesvol platform. Vergelijk het met de appstore van Apple. Waar het om gaat is dat anderen de mogelijkheid krijgen om op jou te bouwen. De overheid moet alleen de spelregels van het platform bepalen.

De derde uitdaging is openbaarheid: De overheid moet transparanter zijn in wat ze doet. Geef die data vrij. En geef diensten vrij: Waarom kan ik mijn paspoort niet bij Albert Heijn ophalen? De vraag is of dit alles gaat lukken. Een platform is een onderdeel van een netwerk, maar de overheid is geen netwerk: Het is een hiërarchie. Dat begint al bij de politiek. Misschien vinden sommigen dit wel een bedreigende ontwikkeling.

“Ik kan dit beter”

Neem de Derde Dinsdag in september, als de Rijksbegroting wordt gepresenteerd. Wat je ook zou kunnen doen is voorafgaande aan die dinsdag aan iedereen te vragen: “Hoe zou jij dit geld uitgeven?” En: “Waar vinden jullie dat er verspilling zit?” Misschien kun je dan wel met een beter alternatief komen. Dat gebeurt nu niet. Ook als politieke partij kun je de kracht van dit soort netwerken beter gebruiken.

Kortom, als je je wat meer open opstelt, als je wat meer een platform wordt en daarmee experimenteert, dan zullen mensen vanzelf gaan zeggen: “Dit is goed, maar dit kan beter”. Of sterker nog: “Ik kan dit beter dan jij, overheid, dus ik ga het zelf doen!”

Stef van Grieken is initiatiefnemer van stichting Het Nieuwe Stemmen, Hack de overheid en Apps voor Nederland.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/Racgb1>

Werken via platformen

Platformen kunnen worden ingezet om mensen in verbinding te brengen en vervolgens te laten samenwerken, maar ze kunnen ook de werkverdeling organiseren. Als mensen kunnen samenwerken over organisatiegrenzen heen, dan zijn ze ook niet afhankelijk van het werk dat alleen binnen hun organisatie of afdeling beschikbaar is. Het is mogelijk om werk overheidsbreed te organiseren en te verdelen, via een online marktplaats.

Vanaf het moment dat mensen zich zijn gaan vestigen zijn er marktplaatsen ontstaan om de uitwisseling van goederen te organiseren. Dat waren vooral fysieke goederen, totdat in 1606 de eerste verhandelbare aandelen werden uitgegeven en de aandelenmarkt ontstond. Die markt had ook een plaats nodig en dat werd de beurs. De marktplaats biedt een platform om vraag en aanbod bij elkaar te brengen en organiseert de handel daarin.

De marktplaats komt naar het internet

Door internet ontstonden nieuwe mogelijkheden om vraag en aanbod bij elkaar te brengen over grote afstanden. Internet biedt een laagdrempelig platform en is wereldwijd toegankelijk. Het was dan ook logisch dat er al snel online marktplaatsen ontstonden. Omdat de online marktplaats niet afhankelijk is van locaties en iedere internetgebruiker kan deelnemen, is de potentie enorm. De voorwaarde is dat je het slim weet te organiseren.

De meest succesvolle voorbeelden zijn het Amerikaanse eBay en Craigslist en het Nederlandse Marktplaats.nl (ondertussen overgenomen door eBay). Op die marktplaatsen kan iedereen alles verhandelen. Maar er ontstonden ook meer gespecialiseerde marktplaatsen, bijvoorbeeld voor auto's of huizen. Ook vacatures stonden al snel online, bijvoorbeeld op Monsterboard of Werkenbijhetrijck.nl.

Marktplaatsen voor werkverdeling

De ontwikkeling van de online marktplaats is echter nog niet ten einde. Nog steeds ontstaan er nieuwe concepten die voortbouwen op de mogelijkheden van internet. Zo zijn er diverse voorbeelden waarbij werk en taken worden verdeeld via online marktplaatsen. Het is een vorm van crowdsourcing: *outsourcing to the crowd*. Enkele voorbeelden:

- Mechanical Turk bestaat al sinds 2005. De site is opgezet om taken te verdelen binnen het bedrijf Amazon.com, maar is sindsdien opengegooid. Het gaat vaak om kleine, repetitieve taken die online uitgevoerd kunnen worden. Zo kun je snel heel veel mensen inschakelen om iets kleins te doen;
- Roamlar is een nieuwe, Nederlandse dienst die dit concept met simpele taken uitbreidt naar de mobiele telefoon. Er kunnen voor geld opdrachten worden uitgevoerd in de echte wereld, waarbij het resultaat via internet wordt verzameld voor de opdrachtgever. De gemeente Amsterdam heeft al een test met Roamlar gedaan;
- TaskRabbit gaat nog een stap verder: Als een moderne vorm van 'heijte voor een karweitje' kunnen daar taken worden uitgewisseld voor in de echte wereld, bijvoorbeeld boodschappen doen voor iemand. De zogenaamde *runner* verdient daar geld mee en krijgt punten in een online spel.

Meer over de geschiedenis van aandelen op Wikipedia: <http://bit.ly/RfhUJb>



▶ Estland ruimt in één dag alle rommel op via crowdsourcing: <http://bit.ly/QNmWg4>




Taskrabbitt is te vinden op www.taskrabbit.com. Vergelijk ook www.werkspot.nl in Nederland en www.twizzi.be in België.



 Rachel Botsman over online vertrouwen en een platform voor reputatie: <http://bit.ly/VzQ3sz>

Meer over meritocratie bij Adam Smith op Wikipedia: <http://bit.ly/R0d6a1>



 Thomas Malone over hyperspecialisatie en werken in netwerken: <http://bit.ly/VldXYu>



Flexbee is te vinden op www.flexbee.nl



Meer over de verbeteringen in het openbaar bestuur op <http://beterwerkeninhetopenbaarbestuur.pleio.nl>

Om online vertrouwen te creëren wordt gewerkt met waarderingen en andere manieren om een goede naam op te bouwen. Zelfs voor reputatiemanagement en het uitwisselen van waardering zijn al online marktplaatsen. De kwaliteit van iemands werk wordt daardoor transparanter. Immers, de meritocratie is volgens Adam Smith één van de pijlers van het marktdenken.

Thomas Malone, managementprofessor aan het MIT, ziet in dergelijke marktplaatsen zelfs de toekomst van het werk: werknemers concentreren zich op steeds kleinere niches waarin ze excelleren: hyperspecialisatie. Het werk wordt opgeknipt in kleine taken die via online marktplaatsen op de beste (of goedkoopste) plek wordt uitgezet, waarna het resultaat van al die deeltaken door de opdrachtgever wordt samengevoegd.

Online werkverdeling binnen de overheid

Ook binnen de overheid biedt deze werkwijze kansen, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat beschikbare kennis en capaciteit overheidsbreed flexibeler ingezet kunnen worden. Als specifieke kennis bij een andere overheidsorganisatie gevonden kan worden, is er minder externe inhuur nodig. Daarnaast kunnen werknemers die bij hun eigen organisatie boventalig zijn aan de slag bij andere organisaties en blijft hun kennis behouden voor de overheid.

Er zijn al verschillende vacaturesites binnen overheidsorganisaties of regionaal georganiseerd, maar een online marktplaats hoeft niet perse volledige functies aan te bieden. Door taken en projecten online inzichtelijk te maken kunnen ambtenaren gedeeltelijk voor andere organisaties gaan werken, bijvoorbeeld door één dag in de week specialistische kennis toe te voegen aan een project in een buurgemeente of door mee te werken in een online teamruimte.

Platformen voor taakverdeling

In samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken is de site Flexbee opgericht als platform voor de overheidsbrede uitwisseling van taken en medewerkers. Op die site kunnen opdrachtgevers hun vacatures of projecten beschikbaar stellen en kunnen ambtenaren zich presenteren of zich inschrijven op opdrachten. Het ministerie probeert ook eventuele arbeidsrechtelijke belemmeringen weg te nemen. Meer hierover in hoofdstuk 5.

Daarnaast wordt onderzocht of een samenwerking met Pleio mogelijk is. Projecten die online samenwerken zouden vanuit een groep of deelsite meteen nieuwe taken beschikbaar kunnen stellen en teams die via Flexbee tot stand zijn gekomen kunnen via Pleio direct online aan de slag. Ook kan er beter worden gezocht naar interessante collega's en projectleden als informatie meegenomen wordt over groepen en discussies waar medewerkers al actief in zijn.

Op deze manier zullen we de komende tijd een ontwikkeling gaan zien waarbij werk steeds vaker verdeeld zal worden via online platformen, maar ook dat er steeds meer een integraal platform voor werk ontstaat. Als werk en samenwerking over organisatiegrenzen heen plaatsvindt en via internet wordt verdeeld, dan wordt dat de plek waar je werk zich bevindt. Je werkplek verhuist naar internet.

De werkplek als platform

Platformen kunnen verschillende vormen aannemen om cocreatie te faciliteren, binnen organisaties, tussen organisaties en met de buitenwereld. Er ontstaan voortdurend nieuwe platformen voor allerlei doelen en doelgroepen en met een enorme diversiteit aan functionaliteiten. Het landschap aan mogelijkheden om je werk slimmer te doen raakt steeds verder versnipperd, waardoor het platformeffect juist weer verdwijnt.

Voor de meeste mensen is dat ook niet de omgeving die ze zien als de computer opstart. Ambtenaren leven in hun mailbox en hun Word-documenten. Af en toe slaan ze er een intranetpagina op na en gaan ze het internet op. Samenwerkfunctionaliteiten zoals Yammer of Pleio staan voor de meeste mensen nog een stap verder weg, op weer een andere site. Hoe kunnen we samenwerk mogelijkheden beter integreren in de werkplek?

Beperkingen van de individuele werkplek

De standaard werkplek gaat uit van individuele productiviteit: Op je personal computer (pc) heb je software om in je eentje te werken aan een tekst of presentatie (in een Office-pakket), waarna je het resultaat van dat werk naar een ander individu kunt sturen via e-mail. Vervolgens wordt de samenwerking belemmerd door twee (technische) aspecten:

1. Je stuurt een kopie van je document naar de ander, zodat er vanaf dat moment twee versies bestaan (of drie versies als je het aan twee personen stuurt, etc.);
2. Zelfs als je het bericht aan een groep stuurt (bijv. via een verzendlijst), ontvangt iedereen het bericht als individuele kopie in zijn persoonlijke werkomgeving.

Onze werkomgeving is een persoonlijke omgeving en samenwerken beperkt zich tot het uitwisselen van (kopieën van) documenten. Soms wordt die uitwisseling vergemakkelijkt door een documentmanagementsysteem met 'check in / check out'-mogelijkheid, maar dat is nog steeds uitwisselen en geen samenwerken. Samenwerking bij de overheid is over het algemeen een optelsom van één-op-ééncontacten.

Werken in twee werelden

De doorbraak die web 2.0 heeft gebracht is de aanwezigheid van een centraal platform. Op internet zijn sites ontstaan die dezelfde functionaliteiten bieden als op je persoonlijke computer staan, maar ze staan op een plek waar iedereen bij kan. Als je een tekst online hebt gemaakt (in een wiki of Google Docs), dan is het niet meer nodig om een kopie naar iemand anders te sturen, want deze persoon kan direct toegang krijgen tot het origineel. En niet alleen hij, maar desnoods een hele groep of de hele wereld (zoals bij Wikipedia).

Op dit moment bestaan deze twee omgevingen naast elkaar. Elke medewerker zit achter een pc met Office en communiceert via e-mail, maar tegelijkertijd heeft hij via internet de beschikking over de online versies van deze diensten en samenwerkfunctionaliteiten die op de pc niet beschikbaar zijn. Als de pc-software niet meer voldoet, wordt de online versie erbij gepakt. Op die manier verhuist steeds meer werk naar de cloud.

Het document centraal

Google, IBM en Microsoft zijn druk bezig een online versie van Office te creëren waar je individuele werkomgeving wordt uitgebreid met de mogelijkheden die door internet worden geboden. Zo kun je in Google Docs een document schrijven en vervolgens delen met collega's of anderen die aanvullingen doen of commentaar leveren. Op deze manier zitten meerdere mensen aan tafel rond hetzelfde document.

Het voordeel is dat het document niet eerst helemaal uitgewerkt hoeft te worden en vervolgens rondgestuurd, maar dat verschillende mensen teksten kunnen bijdragen en direct commentaar kunnen leveren als er iets niet goed is. Het schrijven van een document (plan, voorstel, nota) gaat zo sneller en wordt meer een collectieve activiteit dan een volgorde-lijke. Daarmee wordt de cocreatie van documenten gemakkelijker. Werk is echter meer dan document schrijven alleen.

Van een persoonlijke naar een groepswerkplek

In overheidsorganisaties vindt het meeste werk plaats in de vorm van groepen of teams: een afdeling, een projectgroep of een dossier. In de offline wereld is dat de manier waarop we nu al samenwerken rond thema's. Die manier van werken wordt echter niet ondersteund door de huidige ict-voorzieningen en ook in de online Office-pakketten die nu ontwikkeld worden ontbreekt het nog aan zo'n collectieve omgeving.

Dat was een belangrijke aanleiding om van start te gaan met Pleio. In Pleio is het mogelijk om per afdeling, team of dossier een groep te openen met daarin verschillende functionaliteiten om samen te werken en kennis uit te wisselen. Een dergelijke groepswerkplek maakt het mogelijk om als team integraler samen te werken, maar ook om integralere teams samen te stellen. Ook betrokkenen van buiten de eigen organisatie kunnen immers deelnemen.

Een ontwikkeling naar cocreatie

De ontwikkelingen op softwaregebied ondersteunen zo de trend naar meer samenwerking en meer cocreatie over grenzen heen:

- **Online werken.** Steeds meer software wordt via internet aangeboden, zowel nieuwe functionaliteiten als de bestaande kantoorautomatisering. Daardoor is het mogelijk om te werken vanaf meerdere locaties en met verschillende apparaten, zoals een tablet of telefoon. Google heeft zelfs een laptop uitgebracht die direct contact maakt met internet en opstart in een browser in plaats van in Windows;
- **In groepen werken.** Als applicaties en gegevens via internet toegankelijk zijn, is het mogelijk voor meerdere mensen om daar tegelijkertijd gebruik van te maken. Er ontstaat 'collaboratieve software', waarmee het mogelijk is om in groepen samen te werken aan een gezamenlijk product. Op die manier wordt de samenwerking en kennisuitwisseling binnen organisaties en in bestaande teams verbeterd;
- **Over grenzen heen werken.** Online software is niet alleen toegankelijk binnen een organisatie, maar kan ook beschikbaar worden gesteld aan mensen van buiten. Daardoor kunnen ook teams worden gecreëerd met mensen uit andere organisaties. Zo ontstaan samen-



 [Roald Lapperre over de meerwaarde van online werken bij de overheid:
http://bit.ly/OQqMnW](http://bit.ly/OQqMnW)

werkingsverbanden over organisatiegrenzen heen en kan een platform worden geboden voor cocreatie rond een specifiek thema.

De werkomgeving van ambtenaren wordt de komende tijd steeds socialer en samenwerking over organisatiegrenzen heen steeds gemakkelijker. Dat is althans de technische ontwikkeling. Samenwerking vraagt echter meer dan een platform en bijbehorende faciliteiten. Het is mensenwerk. Hoe gaat online samenwerking er in de praktijk uitzien? Wat is er nog meer nodig behalve een online platform?

Online samenwerken

De ontwikkeling naar online cocreatie en samenwerking in de publieke zaak zal zich de komende jaren doorzetten. Om in deze werkomgeving resultaten te boeken moeten we ons de instrumenten en de methoden van digitale samenwerking eigen maken. De instrumenten zijn in de vorige paragraaf in beeld geweest. In deze paragraaf zal ik uiteenzetten waar je rekening mee moet houden als je een online vergadering voorziet.

Werken met online groepen

Als ik een idee heb of iets wil organiseren, dan begin ik met het openen van een groep op Pleio. In de introductietekst beschrijf ik kort het idee en vervolgens heb ik een plek waar ik mensen en informatie kan verzamelen rond dat project:

- Als ik een relevant document tegenkom, dan kan ik het daar uploaden;
- Als ik een ingeving heb, dan plaats ik een kort bericht (tweio) in de groep;
- Als ik een vraag heb, dan begin ik een discussie en vraag de anderen om inbreng;
- Als ik iemand tegenkom die ook wil meedenken, dan nodig ik hem uit en zijn alle documenten en de hele voorgeschiedenis meteen voor hem beschikbaar.

Zo bouw ik aan een dossier, groeit het project naar een resultaat en haken steeds meer mensen aan. Deze manier van werken heeft drie voordelen:

1. **Versnelling:** Online samenwerking en kennisuitwisseling gaat sneller omdat iedereen in een groep op elkaar kan reageren;
2. **Verbreding:** Je kunt meer mensen betrekken (ook voor kleine bijdragen) en samenwerken over organisatiegrenzen heen;
3. **Verzameling:** Alle informatie, discussies, afspraken en betrokkenen bij dat thema zijn verzameld op één plek.

Daarmee staat het onderwerp centraal en ontstaat cocreatie over de grenzen van organisaties heen. Soms gaat het om een besloten teamruimte waar wordt samengewerkt aan een concrete opdracht en soms is het een open discussiegroep waar een groot aantal mensen bij elkaar komt om te praten over een onderwerp. Afhankelijk van het doel pas ik de groep aan en kies ik de functionaliteiten die ik nodig heb.

Een online vergadering

Het succes van een online samenwerkingsgroep hangt sterk af van het platform en de functionaliteiten die je kiest, maar ook van je eigen

capaciteit om mensen bij elkaar te brengen en de samenwerking naar een resultaat te leiden. Hoe een offline vergadering werkt en wie welke rol heeft, dat weten we ondertussen wel. Echter, online discussiëren en samenwerken, dat moeten we eigenlijk nog leren.

Meer over online gesprekken in Ambtenaar 2.0 beta, pagina 52: <http://bit.ly/T3tXrT>

Een netwerkgroep of online discussie is vergelijkbaar met een vergadering. Wat is de aanleiding voor de bijeenkomst? Hoe kom je tot een agenda? Wie zit er voor? Welk resultaat moet de bijeenkomst opleveren? Dezelfde vragen spelen ook in een online bijeenkomst. Het ‘gesprek’ is weliswaar online en de communicatiemiddelen zijn anders, maar uiteindelijk is het een bijeenkomst van mensen die samen iets tot stand moeten brengen.

Het voorzitten van een online vergadering

De initiatiefnemer van een online groep of teamruimte kan dan ook worden gezien als de voorzitter van de bijeenkomst. Bij een grotere discussiegroep kunnen we hem ook een communitymanager noemen. Om zijn initiatief tot een goed resultaat te brengen, moet hij de juiste mensen betrekken bij zijn groep en zorgen dat het gesprek op gang komt. Hij moet helderheid geven, verbindingen leggen en erop letten dat iedereen aan bod komt.

Meer over communitymanagement op Ambtenaar 2.0: <http://bit.ly/RDooni>

Net als in een “gewone” vergadering speelt elke deelnemer een rol, heeft hij een eigen aandachtspunt of een specifieke bijdrage aan het gesprek of de samenwerking. Wie pakt welke rol van nature op? Dat hangt af van de eigenschappen van de individuele deelnemers en de dynamiek in de groep. De rol van de overheid kan ook verschillen afhankelijk van het onderwerp, het doel van de samenwerking en de omgeving.

Hoe geef je invulling aan je rol als wijkmanager in een cocreatie met bewoners? Hoe breng je als jeugdzorgmedewerker de juiste mensen bij elkaar rond een cliënt? Hoe zorg je als beleidsmedewerker dat vanuit andere organisaties en partijen wordt deelgenomen aan een gemeenschappelijk document of gezamenlijke afspraak? Het digitaal vergaderen en online voorzitten is een competentie waarin we meer zullen moeten investeren.

Valkuilen en misvattingen

Het inzetten van online platformen en werken via netwerken moet een onderdeel zijn van het repertoire van elke ambtenaar die effect wil hebben in de netwerksamenleving. Een aantal valkuilen en misvattingen om daarbij te voorkomen:

- **Focus op techniek:** Voor veel medewerkers is de techniek nieuw, maar de meeste functionaliteiten zijn ondertussen redelijk uitontwikkeld. Besteed niet te veel tijd aan functionele wensenlijsten, maar kies voor standaard en flexibel. Dat is het goedkoopst en je kunt het aanpassen op basis van de ervaringen. Het gaat namelijk niet om de techniek, maar om het betrekken van mensen;
- **Balans online en offline:** Online platformen zijn een middel om efficiënter samen te werken en tot cocreatie te komen in een groep of netwerk. Er zijn andere middelen die daar ook aan kunnen bijdragen,



Op de Meetlat Sociale Media worden gemeenten vergeleken in het gebruik van sociale media, zie www.socialmediameetlat.nl

zoals bijeenkomsten. Het gaat om een goede balans tussen de meerwaarde van online en van offline. Het is de verantwoordelijkheid van elke ambtenaar om alle beschikbare middelen in te zetten voor de publieke zaak;

- **Online is geen werk:** Een online samenwerkingsomgeving is er niet om vrijblijvend te praten maar om samen tot resultaat te komen. Sociale media kunnen worden ingezet voor privé zaken, voor entertainment of voor futiliteiten, maar ook voor werk. Op dat moment is het een serieuze activiteit en gebruik je het in je functie als ambtenaar. Online samenwerken is een middel om je werk te doen;
- **Online is communicatie:** Vaak wordt een secretaresse, een DIV'er of communicatiemedewerker aangesteld om zorg te dragen voor een online samenwerkingsomgeving. Het voorzitten van of deelnemen aan een online vergadering is echter geen activiteit voor bedrijfsvoering, maar een manier van werken voor elke ambtenaar, manager en professional.

Samenvattend: Voor online samenwerking en kennisuitwisseling zijn verschillende platformen beschikbaar. Organisaties kunnen online platformen strategisch inzetten om efficiënter te werken binnen de overheid of cocreatie te stimuleren voor de publieke zaak. Op individueel niveau wordt de werkplek steeds socialer en ambtenaren kunnen online samenwerkingsomgevingen of teamruimtes inzetten om samen met anderen hun werk te doen.

Column: Wie neemt het op voor de twitterende ambtenaar?

Onlangs kwam een ambassadeur in het nieuws omdat hij twee jaar geleden op Facebook een politieke blog had ‘geliket’. Eerder waren het twee medewerkers van de politie die na een politieke tweet de landelijke media over zich heen kregen. Toenmalig politiechef Gerda Dijkman van Drenthe noemde de PVV ‘fascistisch’. Enkele maanden later vond een voorlichter van Rotterdam-Rijnmond dat de PVV-lijsttrekker voor de Eerste Kamer “rijp is voor de psycholoog”.

Vrijheid van meningsuiting

De taak van een ambtenaar is om uit te voeren wat de politiek heeft besloten. Je kunt als medewerker van een gemeente, provincie, ministerie of uitvoeringsorganisatie een mening hebben over een bepaald besluit, maar de rol van ambtenaren is niet om die ter discussie te stellen, maar om het besluit loyaal uit te voeren. Dat is de praktijk van alledag en dat gaat over het algemeen goed.

Ambtenaren zijn echter ook burgers. Ze hebben net als elke burger vrijheid van meningsuiting en hebben actief en passief kiesrecht: Ze mogen stemmen en verkozen worden. Overal in Nederland zijn ambtenaren politiek actief, via verenigingen en politieke partijen en in gemeenteraden en provinciale staten. Net zoals alle burgers mogen ambtenaren op internet of elders hun politieke mening geven.

Ambtenaar èn burger

Die twee rollen mogen elkaar echter niet in de weg zitten. Zoals minister Verhagen enkele jaren geleden al zei: “Ambtenaren hebben vrijheid van meningsuiting, ook op Twitter, maar mogen het functioneren van hun dienst niet schaden.” Ofwel: Het is niet handig om politiek actief te zijn op het onderwerp waar je ook als ambtenaar mee te maken hebt. Als die twee rollen te dicht bij elkaar komen, kun je beter terughoudend zijn.

En ook dat gaat over het algemeen goed, al decennia lang. Waarom komen er dan plotseling met enige regelmaat ambtenaren negatief in het nieuws na het uiten van hun politieke mening? Ik zie voortdurend ambtenaren op Twitter en andere online platformen politiek actief zijn en hun mening geven. Er gaan duizenden uitspraken van ambtenaren rond op internet, maar slechts deze drie zijn ‘in opspraak geraakt’.

Flitsagentje pesten

Enige tijd terug werd een snelheidscontroleur belaagd door de camera van Geenstijl. De interviewer sprak hem persoonlijk aan op zijn werkzaamheden. Het is niet zo dat deze ambtenaar in de fout was gegaan of “iets doms” had gedaan. Hij voerde gewoon zijn werk uit. De reden voor Geenstijl om hem aan te vallen was een andere, namelijk om het beleid rond snelheidscontroles ter discussie te stellen.

Over dat beleid heeft het ‘flitsagentje’ natuurlijk niks te zeggen. Die verantwoordelijkheid ligt bij de politiek. Hij is slechts een uitvoerder,

maar wordt er wel op aangesproken. De snelheidscontroleur was in dit geval slechts een speelbal voor een politiek doel. Geenstijl had er in dit voorbeeld nog een camera voor nodig. Uit de eerdere voorbeelden blijkt echter dat je met een paar retweets hetzelfde doel kunt bereiken.

Zichtbare ambtenaren

Er is een brede beweging gaande om de overheid transparanter te maken, bijvoorbeeld door documenten en gegevensverzamelingen online beschikbaar te stellen (open overheid, open data). We verwachten ook dat ambtenaren aanspreekbaar zijn en laten zien wat ze doen. Denk aan de twitterende wijkagenten. De overheid is van iedereen en burgers willen weten wat er om hen heen gebeurt.

Overheidsorganisaties die laten zien waar ze mee bezig zijn en ambtenaren die online reageren op vragen en initiatieven van burgers vinden we een goede ontwikkeling. Er is echter ook een andere kant van de medaille: De ambtenaar wordt zichtbaarder. Het is niet de politicus of een anonieme overheidsorganisatie die een vraag of verzoek afhandelt, maar je kunt nu precies zien welke ambtenaar met een onderwerp bezig is.

Politieke verantwoordelijkheid

Daarmee wordt zijn positie kwetsbaarder. Ambtenaren lopen meer risico om persoonlijke gevolgen te ondervinden van hun werk. De kans groeit dat een uitvoerder onderdeel wordt van een belangenstrijd of politiek spel. Daar komt bij dat ambtenaren zich niet kunnen verdedigen als ze worden aangesproken, vanwege de vertrouwelijkheid, en omdat de politieke verantwoordelijkheid bij de bestuurder ligt.

De Rijksvoorlichtingsdienst heeft een handreiking gemaakt voor ambtenaren om in hun werk verstandig om te gaan met sociale media en er slim gebruik van te maken. Maar dat is slechts de helft van het verhaal. Een samenleving moet ook verstandig omgaan met degenen die de politieke, democratische besluiten uitvoeren en hen waar nodig in bescherming nemen. Ook dat is politieke verantwoordelijkheid.



Meer tips en uitleg over 2.0-platformen zijn te vinden in de boeken van *Ambtenaar 2.0*, <http://boek.ambtenaar20.nl>

Pleio als platform voor de publieke zaak

De meerwaarde van online platformen voor samenwerking binnen de overheid en met de samenleving is al langer bekend doordat veel ambtenaren gebruik maakten van allerlei commerciële online diensten: Google Docs wordt ingezet om samen aan documenten te werken, Yammer om binnen organisaties berichten en kennis uit te wisselen en Ning en Viadesk om online samen te werken in groepen. Soms gebeurt dit zelfs ondanks een expliciet verbod van de ict-afdeling. Als er geen goed alternatief wordt geboden dan zullen deze commerciële platformen gebruikt blijven worden.

De meerwaarde van Pleio

Deze diensten hebben als belangrijk voordeel dat ze kennisuitwisseling en samenwerking mogelijk maken over de grenzen van organisaties heen en niet beperkt zijn tot de ict-omgeving van de eigen organisatie. Ze bieden allerlei functionaliteiten om cocreatie mogelijk te maken en zijn via internet bereikbaar vanaf de werkplek, vanuit huis en onderweg en vaak ook met verschillende apparaten. Dat is het voordeel van werken in de cloud.

Er kleven echter ook nadelen aan dergelijke commerciële oplossingen:

- **Versnippering:** Er wordt per dienst over het algemeen een beperkt aantal functionaliteiten aangeboden (op LinkedIn kan bijvoorbeeld wel gediscussieerd worden, maar kunnen geen documenten worden uitgewisseld);
- **Controleverlies:** Profielgegevens en andere data worden door het bedrijf opgeslagen, over het algemeen in de Verenigde Staten. Daarmee komen ze onder Amerikaans recht te vallen en kunnen ze worden gebruikt voor commerciële doeleinden;
- **Continuïteit:** De bedrijven kunnen failliet gaan of worden overgenomen waarna de dienstverlening van het ene op het andere moment beëindigd wordt en de overheidsdata verdwijnt of in andere handen komt.

Vandaar dat er behoefte was aan een platform dat overheidsbreed beschikbaar is en breed inzetbaar voor de publieke zaak, maar ook garanties biedt voor de continuïteit van de dienstverlening en de veiligheid van alle persoonlijke gegevens en overheidsinformatie die erin wordt opgeslagen. Dat waren de aanleidingen om van start te gaan met Pleio als platform voor de publieke zaak.

Persoonlijke werkomgeving en groepen

Pleio biedt elke ambtenaar of publieke professional en iedereen die verder actief wil zijn voor de publieke zaak de mogelijkheid om een account te openen en zich met zijn profiel te presenteren. Elke gebruiker krijgt een dashboard om overzicht te houden over de activiteiten en onderwerpen waar hij mee bezig is en hij heeft diverse functionaliteiten tot zijn beschikking om samen te werken of kennis uit te wisselen (blogs, statusberichten, documenten uploaden, etc.).

Daarnaast kunnen gebruikers een groep openen om mensen bij elkaar te brengen rond een thema, dossier, project of casus. Een dergelijke “online vergaderzaal” kan open zijn of besloten. Ook hier zijn ver-



 [Introductie over Pleio: http://bit.ly/VInfUo](http://bit.ly/VInfUo)

schillende functionaliteiten beschikbaar om kennis uit te wisselen of samen te werken, bijvoorbeeld discussiefora en samen schrijven aan documenten. Op deze manier kan Pleio worden ingezet als persoonlijke werkomgeving en als platform voor cocreatie.

Deelsites voor organisaties

Overheids- en andere publieke organisaties kunnen gebruik maken van Pleio om een eigen interactieve site of platform in aan te maken. Zo'n deelsite kan een eigen vormgeving krijgen en een eigen internetadres en kan net als een echt gemeentehuis of overheidsgebouw worden ingezet voor diverse doeleinden en toegankelijk gemaakt voor verschillende doelgroepen, zowel voor intern gebruik als voor cocreatie met de samenleving.

Zo kan er een deelsite worden ingericht als intranet voor alle medewerkers van één organisatie of juist als samenwerkingsomgeving voor mensen van verschillende organisaties. Een deelsite kan dienen als projectomgeving waar medewerkers contact houden met externe partners, maar kan ook worden ingericht als participatiesite om burgers te betrekken bij het werk van de overheid of als wijkwebsite zodat buurtbewoners online bij elkaar kunnen komen.

Hergebruik en kostenbesparing

Deelsites zijn dus voor meerdere doeleinden inzetbaar, maar de bouwstenen van al deze soorten deelsites zijn grotendeels hetzelfde. Het gaat er immers om dat mensen online bij elkaar kunnen komen en samen kunnen werken. Bij elke deelsite kunnen de functionaliteiten en de inrichting worden gekozen die voor dat doel en die doelgroep het meest geschikt zijn. Op deze manier kunnen heel flexibel platformen voor cocreatie worden gecreëerd.

Door gebruik te maken van één centraal platform en functionaliteiten te hergebruiken kan overheidsbreed ook enorm veel geld bespaard worden. Waarom moeten de ruim 800 overheidsorganisaties allemaal apart eigen intranetten en andere platformen aanschaffen? De benodigde functionaliteiten zijn immers voor 99% gelijk. Indien nieuwe functionaliteit nodig is, kan die alsnog ontwikkeld worden, waarna die direct inzetbaar is voor de hele overheid.

Strategische doelstellingen

Pleio kan worden ingezet als persoonlijke werkomgeving, als online vergaderzaal voor teams en projecten en als online gemeentehuis voor samenwerking binnen overheidsorganisaties en met de samenleving. Daarmee biedt Pleio een platform voor cocreatie op verschillende niveaus en kunnen voor elk onderwerp en voor elke publieke taak de juiste mensen bij elkaar worden gebracht om samen te werken aan de publieke zaak.

De oprichting van Pleio had echter ook een aantal strategische doelstellingen, namelijk om op deze manier cocreatie binnen de overheid te stimuleren en overheidsbreed kosten te besparen op de aanschaf en het beheer van ict. Door nieuwe functionaliteiten toe te voegen aan Pleio kan tevens het niveau van samenwerking binnen de overheid en cocreatie in de samenleving worden verhoogd. Door het platform te verbeteren, verhogen we de kwaliteit van de publieke zaak.

Een platform voor de publieke zaak

Tenslotte kan door de aanwezigheid van een centraal platform worden nagedacht over een andere inrichting van de overheid en uitvoering van publieke taken. Kennis kan gemakkelijker overheidsbreed worden uitgewisseld en werk kan worden verdeeld en uitgevoerd over organisatiegrenzen heen. De overheid kan zich profileren als facilitator van cocreatie in de publieke zaak en een betrouwbaar platform bieden om mensen bij elkaar te brengen.

Pleio kan zich de komende tijd ontwikkelen tot de infrastructuur voor de uitvoering van publieke taken, waar individuen zich kunnen verbinden in netwerken en kleine en grote online samenwerkingsverbanden een platform hebben om aan een gezamenlijk resultaat te werken. Dat is de ambitie van Pleio: een platform om de overheid efficiënter te laten werken en cocreatie voor de publieke zaak naar een hoger niveau te tillen.

Conclusie: investeren in platformen

Online platformen hebben zich de afgelopen tijd bewezen als versneller van contacten, zowel binnen organisaties om kennisuitwisseling en samenwerking te stimuleren, als in de samenleving om mensen bij elkaar te brengen en initiatieven te ondersteunen. Online platformen kunnen dan ook een strategische rol vervullen bij het behalen van de beleidsdoelen, voor het beter laten functioneren van de overheid en het faciliteren van initiatieven in de samenleving.

Dat vraagt van de overheid dat we onze rol als facilitator van cocreatie voor de publieke zaak goed invullen. We moeten investeren in platformen en leren hoe we ze inzetten binnen de overheid en in de samenleving (network making power). Daarnaast zullen we als ambtenaren moeten leren hoe we resultaat kunnen behalen via online samenwerking en welke middelen we daarvoor in kunnen zetten. De werkplek van de toekomst bevindt zich in de cloud.

De praktische uitwerking van deze ideeën is Pleio. Pleio zorgt voor een online werkomgeving die samenwerking vergemakkelijkt en biedt een betrouwbare en toegankelijke mogelijkheid om mensen uit alle delen van Nederland bij elkaar te brengen. De energie en het initiatief zal altijd vanuit mensen zelf moeten komen, maar we kunnen als overheid wel platformen bieden zoals Pleio om die initiatieven te stimuleren en verbindingen op een hoger plan te brengen.

Samenvatting hoofdstuk 3: Platformen

De strategische inzet van platformen

- Platformen maken verbindingen mogelijk tussen individuen en faciliteren cocreatie in netwerken en over organisatiegrenzen heen.
- Platformen kunnen binnen de overheid en in de samenleving worden ingezet als strategisch beleidsinstrument om groepen bij elkaar te brengen en uitwisseling te stimuleren.
- Platformen kunnen worden ingezet voor een fijnmaziger systeem van werk- en taakverdeling binnen de overheid en daarbuiten (crowdsourcing);
- De strategische inzet van platformen moet voldoen aan een aantal voorwaarden:
 - De regels van het platform staan in dienst van de cocreatie;
 - Niet de organisatie of de functionaliteit staat centraal, maar het onderwerp;
 - De kwaliteit van de cocreatie wordt verhoogd door te investeren in de kwaliteit van het platform.

Een omgeving voor online samenwerking

- De werkplek verhuist van de personal computer naar de cloud, waardoor werk niet meer afhankelijk is van de locatie van het product en cocreatie mogelijk wordt.
- Online software maakt het mogelijk om
 - gezamenlijk te werken aan één product;
 - in groepen te werken met meerdere mensen;
 - over grenzen heen te werken rond een thema.
- Een online platform kan de cocreatie in netwerken verbeteren door
 - een versnelling van de uitwisseling;
 - een verbreding van het netwerk;
 - de verzameling van alle bijdragen.
- De samenwerking in een netwerkgroep of een online discussie is vergelijkbaar met een vergadering en vraagt om een voorzitter of communitymanager om richting te geven aan de uitwisseling.
- Digitaal vergaderen en online voorzitten zijn competenties waar de overheid meer in moet gaan investeren om sturing te geven in netwerksamenwerking.

Pleio als platform voor de publieke zaak

- Pleio is opgericht als platform voor samenwerking in de publieke zaak met als doel
 - cocreatie en samenwerking voor de publieke zaak te faciliteren en te stimuleren;
 - online functionaliteiten te bundelen en overheidsbreed te hergebruiken (kostenbesparing);
 - continuïteit van de dienstverlening en controle over overheidsdata binnen de overheid te garanderen.
- Pleio biedt de mogelijkheid aan gebruikers om een eigen werkomgeving in te richten en om een samenwerkruimte te openen rond een thema;
- Pleio biedt de mogelijkheid aan organisaties om een deelsite te openen voor cocreatie binnen de organisatie (intranet) of daarbuiten.

Column: Voor DLG is alleen een intranet niet genoeg

Het beantwoorden van maatschappelijke vraagstukken vraagt steeds vaker om een goede samenwerking tussen overheidsorganisaties, ondernemers en maatschappelijke partijen: samenwerking over overheids- en organisatiegrenzen heen. Aan alleen een intranet heb je dan niet genoeg. Een netwerkorganisatie heeft ook een netwerkomgeving nodig. Dienst Landelijk Gebied koos voor een combinatie van Rijksportaal en Pleio.

De afgelopen jaren heeft er rond gebiedsinrichting in Nederland een grote decentralisatie plaatsgevonden. Door de Wet Investeringsbudget Landelijk Gebied (WILG, 1 januari 2007) kregen provincies al meer zeggenschap en onlangs heeft het kabinet besloten het ILG nog verder te decentraliseren. “Het rijk bemoeit zich de komende jaren niet met de uitvoering van beleid voor de inrichting van het landelijk gebied. Dat is nu aan provincies en hun partners in de gebieden” (citaat WUR).

Die decentralisatie heeft veel gevolgen gehad voor Dienst Landelijk Gebied. DLG is een agentschap van het ministerie van EL&I en houdt zich bezig met gebiedsinrichting in heel Nederland. Voorheen gebeurde dat in opdracht van het ministerie, maar sinds de invoering van de WILG is die verantwoordelijkheid verspreid over meerdere opdrachtgevers. Als baten-lastendienst werkt DLG nu voor zowel Rijk en provincies als waterschappen en gemeenten. In totaal werken er op dit moment 1100 medewerkers.

Simultaanschaken

DLG schaaft op meerdere borden. Zo bestaat er nog steeds een nauwe band met het ministerie van EL&I, waar bijvoorbeeld het natuurbeleid wordt gemaakt en waarmee wordt samengewerkt op het gebied van bedrijfsvoering (steeds vaker ook in Rijksverband). De uitvoering van projecten geschiedt in samenwerking met provincies en gemeenten, maar ook met andere uitvoeringsorganisaties zoals Rijkswaterstaat en terreinbeheerders zoals Staatsbosbeheer.

Niet alleen overheidsorganisaties zijn een partij bij de herinrichting van gebieden. Gebiedsprojecten raken al gauw de doelen en belangen van meerdere partijen. Zo zitten Natuurmonumenten en provinciale landschappen vaak rond de tafel, evenals natuurorganisaties. Daarnaast worden bewoners en ondernemers in de omgeving steeds nauwer betrokken. Via online en offline participatie worden meningen en kennis van omwonenden verzameld. Opgeteld zorgt dat voor een complex speelveld.

DLG als facilitator van cocreatie

In dat speelveld stelt DLG zich op als verbinder: “Bij de inrichting van gebieden spelen vele partijen een rol, elk met hun eigen belangen. DLG is de spil tussen deze partijen en ziet er op toe dat alle belangen worden meegenomen in het proces.” DLG zorgt ervoor dat de juiste partijen aan tafel zitten en faciliteert de samenwerking en kennisuitwisseling over de grenzen van al deze organisaties heen. Voor DLG is cocreatie de praktijk van alledag.

Voor overheidsorganisaties is dit geen uitzonderlijke situatie. Elke organisatie bevindt zich in een netwerk van verbindingen, een web van samenwerkingsverbanden. Dit is hoe de netwerksamenleving zich manifesteert. Rond elke opdracht ontstaat weer een nieuw netwerk, met collega's uit de eigen organisatie, ambtenaren van andere overheden en mensen van buiten. Bij elk project ontstaat een nieuw web van cocreatie.

Van organisatiegericht naar netwerkgericht

Mede door de nieuwe wet vindt er bij DLG een verschuiving plaats van een hiërarchische uitvoering van projecten naar cocreatie in netwerken. Daardoor vindt ook een verschuiving plaats in de manier van werken: Niet de organisatiestructuur staat centraal, maar het project en het gebied. De nadruk ligt niet meer op de samenwerking binnen de organisatie, maar in het netwerk. En dat vraagt om andere voorzieningen.

De ICT-voorzieningen van de meeste organisaties zijn nog gericht op kennisuitwisseling en samenwerking binnen organisaties. De huidige intranetten en ICT-omgevingen sluiten daardoor niet aan op deze nieuwe manier van werken. Cocreatie gaat over organisatiegrenzen heen. Samenwerking rond projecten, onderwerpen, dossiers, etc. vraagt om een ander soort samenwerkplatform. Zo kwam DLG op Pleio terecht.

Pleio en Rijksportaal

Als DLG zijn rol als facilitator van cocreatie in het landelijk gebied goed wil vervullen, dan is een goede informatie-uitwisseling met al die verschillende partijen van cruciaal belang. Voor collega's van het Rijk is een site aangemaakt op Rijksportaal. Daar presenteert DLG zijn diensten aan de andere ministeries. Daarnaast is in Pleio een intranet ingericht waar de 1100 medewerkers informatie van de organisatie kunnen vinden en met elkaar kennis kunnen uitwisselen.

Maar dat is niet het enige. Pleio biedt ook de mogelijkheid om mensen van buiten te betrekken. Medewerkers kunnen op het DLG-intranet groepen aanmaken en daar hun contacten in uitnodigen. Op die manier ontstaan projectdossiers waar verschillende partijen kunnen samenwerken en discussiëren. Voor participatietrajecten kunnen weer aparte deelsites worden aangemaakt, zodat bewoners en omwonenden betrokken kunnen worden.

Een platform voor samenwerking

DLG heeft zo de beschikking gekregen over een samenwerkominggeving die op verschillende manieren ingezet kan worden, afhankelijk van de behoefte van dat project. Door een samenwerkingsverband een platform te bieden kan de samenwerking naar een hoger plan getild worden. Daarmee kan DLG de komende tijd zijn rol als facilitator van cocreatie in het landelijk gebied verder invulling geven. Ik ben benieuwd welke nieuwe vormen van cocreatie hier zullen gaan ontstaan.

Samenvatting deel 1: *De overheid is een cocreatie*

In dit eerste deel hebben we gezien hoe de uitvoering van publieke taken aan het versnipperen is. Dat komt enerzijds door de enorme diversifiëring in het aantal en de soorten van organisaties en samenwerkingsverbanden die publieke taken uitvoeren. Daarnaast vinden er onder invloed daarvan en van ontwikkelingen in de samenleving drie grote verschuivingen plaats:

- **Individualisering:** Het aantal verbindingen tussen organisaties neemt toe en wordt op individueel niveau onderhouden;
- **Vernetwerking:** Het middelpunt van de samenwerking ligt niet bij een organisatie maar in netwerken tussen organisaties;
- **Vermaatschappelijking:** Steeds vaker zijn burgers of maatschappelijke partijen onderdeel van netwerken die werken aan een publieke taak.

De overheid wordt daardoor steeds complexer. De uitvoering van publieke taken verloopt steeds minder via hiërarchische aansturing en steeds meer via het beïnvloeden van netwerken van samenwerkende partijen en personen die zich rond een onderwerp, casus, taak of dossier hebben verenigd. De vernetwerking van de publieke zaak wordt versterkt door internet en digitalisering. Online platformen maken complexere samenwerkingsverbanden mogelijk.

Als we ons een beeld willen vormen van de overheid van de toekomst, dan moeten we de overheid meer als netwerk gaan zien dan als hiërarchische structuur. Datzelfde geldt voor de samenleving. Om als overheid deel uit te maken van de netwerksamenleving en daar invloed op uit te oefenen, zullen we moeten leren hoe netwerken werken en hoe we in netwerken kunnen werken. Dat betekent

- **denken in netwerken:** Niet de organisatie staat centraal, maar het onderwerp;
- **denken vanuit het individu:** Individuele medewerkers en burgers vormen de schakels;
- **denken in platformen:** Platformen maken verbindingen en samenwerking mogelijk.

Door deze ontwikkeling komt steeds meer verantwoordelijkheid te liggen bij individuele medewerkers. De zelfstandig ondernemende ambtenaar legt proactief verbindingen met relevante partijen om via cocreatie tot maatschappelijk resultaat te komen. Daarbij is hij sterk aangewezen op zijn eigen netwerk, vaardigheden en motivatie. Het is de verantwoordelijkheid van overheidsorganisaties om hem daar zo goed mogelijk bij te ondersteunen en zich te organiseren rond de ondersteuning van die individuele medewerker.

De tweede uitdaging voor overheidsorganisaties is om platformen te creëren waar cocreatie kan plaatsvinden, zowel op individueel niveau (vanuit de werkplek) en binnen de organisatie als in maatschappelijke context. Door het bieden van een (online) omgeving voor mensen om samen te komen en samen te werken kan de overheid haar rol vervullen

Meer over de motivatie van publieke professionals op <http://bit.ly/Ok3Y2H>



Us Now, film over
maatschappelijke veranderingen
door online platformen:
<http://bit.ly/SXHTrv>

als facilitator van cocreatie in de publieke zaak. Vanuit die positie kan de overheid ontwikkelingen in de netwerksamenleving beïnvloeden.

Om relevant te blijven in en invloed uit te kunnen oefenen op de netwerksamenleving moet de overheid meer gaan werken als netwerk, onder andere door publieke professionals te empoweren om hun werk te kunnen doen in netwerksamenwerking en door platformen te creëren om die samenwerking en cocreatie te faciliteren.

Hiermee komen we aan het einde van deel 1. In deel 2 verken ik hoe die cocreatie nu al vorm krijgt in de samenleving, hoe de overheid daar op inspeelt en wat deze ontwikkelingen betekenen voor ons politieke systeem.



Interview met Aart Bontekoning: “Hoe werkt generatie Y?”

De jongeren die nu de arbeidsmarkt opkomen, generatie Y, zijn opgegroeid met sociale media en snelle communicatie. Hun werkwijze botst met die van bestaande organisaties. Ze organiseren zich in flexibele teams rond vraagstukken en werken over grenzen heen. In organisatie Y staat de professional centraal en is de organisatie faciliterend. De manager van de toekomst geeft sturing door aan te sluiten bij de energie en interesses van zijn medewerkers.

Generatiekenmerken

Iedere volgende generatie doet een aantal zaken slimmer dan de generatie daarvoor en geeft een zet aan de evolutie van hoe we samenwerken en ons organiseren. Zo zien we nu de ontwikkeling van sociale media. Generatie Y, geboren tussen 1985 en 2000, kan sneller communiceren en kennis rondpompen. Dat snelle contact stuurt het proces van samenwerken en zo ontwikkelt zich een nieuwe organisatievorm.

Het komt chaotisch over, maar ze komen juist sneller en creatiever tot resultaten. In die voortdurende interactie ontstaat de focus en komen ze tot de dingen waar ze de meeste energie van krijgen. Ook lijkt het vaak alsof er geen leider is. Als iemand een goed idee of initiatief heeft, dan is dat waar ze als team mee aan het werk gaan. De initiatiefnemer is vervolgens degene die leiding geeft aan dat proces.

Flexibele teams

Met generatie Y gaan hiërarchische structuren compleet op de kop. De medewerker die van een onderwerp het meeste weet krijgt de aandacht. De hoogopgeleide professional, de slimme doener of de slimme denker, komt bovenaan te staan en de rest van de organisatie is daar ondersteunend aan. Het management is facilitair aan de professional en inhoudelijke topdown-sturing heeft z'n langste tijd gehad.

In plaats van die sturing zal een ander coördinerend mechanisme ontstaan: Welk vraagstuk moeten we oplossen met elkaar? Rond zo'n vraagstuk vormt zich tijdelijk een groep. Ze leggen verbindingen over de grenzen van organisaties heen en gebruiken alle kennis die voorhanden is. Zo lossen ze dat vraagstuk op en gaan weer door naar het volgende vraagstuk, met andere mensen en expertises.

Regie en sturing

Als je de organisatie van de toekomst wil kennen, kijk dan wat er gebeurt in het gezin. Daar zie je steeds meer gelijkwaardigheid tussen ouders en kinderen. Dat proces zal zich doorzetten in organisaties. Het management is daarbij faciliterend aan werknemers, maar niet blindelings. Het zijn interactieve processen. Als manager heb je regie over het proces, maar dat is iets anders dan bepalen waar het inhoudelijk naartoe gaat.

Leiderschap is een vak op zichzelf, net als de regisseur van een toneelstuk. Je moet een vakman zijn om die regie zo te voeren dat die spelers tot hun recht komen. Het oriëntatiepunt voor die nieuwe organisatie is de vraag: Waar krijgen mijn medewerkers de meeste werkenergie van? Als die energie of passie ontstaat, is dat een teken dat het werk aansluit bij de eigen ontwikkeling. Op die manier geef je sturing aan de verandering van je organisatie.

Aart Bontekoning is organisatiepsycholoog en gepromoveerd op generaties in organisaties.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/Q90TjJ>

Deel 2. Samenleving, overheid en politiek

In deel 1 heb ik geprobeerd om in kaart te brengen hoe netwerken werken en hoe de positie van de overheid verandert in de netwerksamenleving. Daarbij heb ik een model geschetst van de werking van netwerken en de rol van individuen en platformen daarin. Met deze gereedschapskist in handen kunnen we een blik werpen op de praktijk: de samenleving, de overheid en de politiek.

In dit tweede deel zal ik vanuit het perspectief van netwerken, individuen en platformen in kaart brengen hoe cocreatie er in de samenleving uitziet en welke rol de overheid daarin heeft. Vervolgens schets ik de huidige ontwikkelingen bij de overheid en hoe overheidsorganisaties zich voorbereiden op de netwerksamenleving. Het deel wordt besloten met een visie op de gevolgen van netwerken en de netwerksamenleving voor het politieke systeem.

Samenleving: de groeiende rol van burgers en professionals

Bekijk de aflevering van *Tegenlicht* over 'Power to the people' op <http://bit.ly/Tpg0dv>

De netwerksamenleving betekent het definitieve einde van de verzui-ling. Door de voortschrijdende individualisering trekken we ons steeds meer terug uit traditionele groepen en kiezen we onze eigen groepen en verbintenissen. Deze beweging is zichtbaar in organisaties, waar verantwoordelijkheden lager in de hiërarchie terecht komen, en in de samenleving, zoals zelfs in de energievoorziening, waar windmolens en zonnecollectoren belangrijker worden.

Ook de publieke zaak gaat mee in deze ontwikkeling. De samenleving wordt complexer, de uitvoering van publieke taken diverser en de activiteit van burgers daarin groter. De publieke zaak is een cocreatie, maar hoe ziet die cocreatie er in de praktijk uit? In dit hoofdstuk worden verschillende visies en voorbeelden van burgerbetrokkenheid en overheidsparticipatie in Nederland en Groot-Brittannië op een rij gezet.

De uitvoering van publieke taken is steeds vaker een samenwerking tussen overheid, markt en samenleving. Het gaat daarbij niet om een terugtrekkende overheid maar om een reorganisatie van de publieke zaak, waarbij de overheid steeds een andere rol vervult. Aan het eind van het hoofdstuk komt in beeld welke categorieën van cocreatie er zijn en welke rollen de overheid daarin kan oppakken.

Burgerbetrokkenheid

Jan Jaap de Haan heeft als wethouder voor cultuur in Leiden een ruime ervaring met participatie en burgerinitiatieven. Zo nam hij het initiatief om samen met de stad de cultuurnota voor de gemeente Leiden op te stellen en werkte hij actief samen met Stadslab Leiden, waar initiatieven worden ontplooid om Leiden bruisender te maken. Toch was hij verrast toen hij de initiatiefnemers van 'Beelden in Leiden' op bezoek kreeg. Ze kwamen niet, zoals hij gewend was, met een verzoek aan de gemeente om geld of mensen te leveren om het initiatief mogelijk te maken. Dat was allemaal al geregeld, evenals de contacten met de omwonenden van de beoogde locatie. De vraag van de initiatiefnemers was veel praktischer: Welke vergunningen zijn er nodig? Kunnen we de beelden verankeren in de grond of lopen daar leidingen? Waar moeten we nog meer aan denken? Er werd niet gevraagd om beleidsmedewerkers cultuur, maar de gemeente werd benaderd als evenementenbureau om het initiatief te faciliteren. Dat vroeg wel even een omslag in het denken.



Voorbeeld: Meer over Stadslab Leiden op www.stadslableiden.nl

Burgerinitiatieven worden steeds professioneler. De bovenstaande anekdote uit Leiden is daar een voorbeeld van. Burgers en overheid praten op gelijk niveau. Daarbij is het aan de wethouder om een keus maken: medewerking verlenen of niet? In dit geval heeft de gemeente enthousiast meegeholpen aan het initiatief. Het verschilt echter per onderwerp hoe de verhouding tussen burgerinitiatief en overheid er uit komt te zien.

Twee andere recente Leidse voorbeelden van burgerkracht geven deze tegenstelling weer:

- **Rijnlandroute:** Om de verkeersproblemen in Leiden te verminderen wordt een verbindingsroute tussen de A4 en de A44 aangelegd. De provincie geeft de voorkeur aan een tracé om de stad heen. Een burgerinitiatief stelt echter voor om een bestaande route te onder-tunnelen en komt met volledig uitgewerkte plannen, inclusief kosten, doorstroming en milieubelasting. Het alternatief kan daardoor niet genegeerd worden;
- **Singelpark:** Al geruime tijd liggen er plannen om van de groengebieden langs de Leidse singel één park te maken. De gemeente heeft daar een bedrag voor gereserveerd, maar er is een burgerinitiatief dat eenzelfde bedrag bijeen wil brengen en duizenden vrijwilligers wil regelen voor het onderhoud. Om het park een succes te maken zijn zowel de faciliteiten van de gemeente als de energie van de burgers nodig.

Bij de keuze voor het tracé van de Rijnlandroute leidde de activiteiten van overheid en burgers tot tegengestelde doelen en daardoor tot een confrontatie. Bij het Singelpark is er voornamelijk een gemeenschappelijk doel en zijn burgers en overheid op elkaar aangewezen om dat doel te bereiken. Beide partijen hebben voordeel uit en iets bij te dragen aan een samenwerking. Daar ligt een kans voor het ontstaan van een cocreatie.

Literatuur: Vertrouwen in burgers

In mei 2012 bracht de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid het rapport 'Vertrouwen in burgers' uit. Op basis van een breed literatuuronderzoek en een inventarisatie van talloze initiatieven en voorbeelden is burgerbetrokkenheid in Nederland in perspectief geplaatst. De Raad heeft de praktijk in beeld gebracht en geduid, randvoorwaarden en drempels benoemd en de ontwikkelingen en een aantal aanbevelingen op een rij gezet.

De WRR constateert dat de samenleving steeds complexer wordt door een "verdichting en versnelling" van contacten en verbanden: vernetwerking. Voor de overheid leidt dat tot een soort 'complexiteitsrace':

"Beleidsmakers zijn geneigd om op complexiteit te reageren door het toevoegen en verfijnen van wet- en regelgeving en het creëren van meer specialismen, die echter resulteren in nog meer interacties en dus verder toenemende complexiteit."

De sleutel tot sturing in de samenleving ligt niet meer bij het uitbreiden van de bureaucratie of een toename van het aantal publieke of verzelfstandigde diensten. Complexiteit kan niet meer worden beheerst met structuur. Daar komt bij dat het aantal maatschappelijke initiatieven dat bijdraagt aan de publieke zaak verder toeneemt:

"Niet langer gebeurt dat alleen op uitnodiging van beleidsmakers, maar steeds vaker op eigen initiatief, via directere kanalen en voorbijgaand aan het traditionele middenveld."

Complexiteit oplossen met burgerinitiatief

Die ontwikkeling vergroot de complexiteit, maar biedt er tegelijkertijd een oplossing voor. Initiatieven uit de samenleving kunnen worden ingezet om een rol te spelen in de uitvoering van publieke taken. De kennis



Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid - Vertrouwen in burgers (2012): <http://bit.ly/VzNCEH>

en energie van burgers kan worden benut voor een tegenbeweging (zoals in het voorbeeld van de Rijnlandroute), maar kan ook bijdragen aan cocreatie (zoals bij het Singelpark). Burgerbetrokkenheid biedt maatschappelijke kansen die nog niet volledig worden benut:

“Naast ervaringskennis beschikken mensen bovendien steeds vaker op specifieke (vak)kennis of vaardigheden. Iedereen is - door opleiding, werk of een uit de hand gelopen hobby - wel goed in ‘iets’. Vaak zijn mensen bereid deze expertise in te zetten.”

Daarvoor moeten ze wel op de juiste manier worden bevraagd. Het moet gaan om een uitdaging die hen interesseert en waarvoor ze denken voldoende te zijn toegerust om te kunnen bijdragen. Hoe die balans eruitziet, verschilt per persoon en hangt af van de betrokkenheidsstijl waar iemand maatschappelijk gezien toe behoort: de volgzamen, verantwoordelijken, pragmatici en critici kijken elk anders tegen maatschappelijke betrokkenheid aan.

Meer over de betrokkenheidsstijlen van de WRR in hoofdstuk 5 van het rapport: <http://bit.ly/SFpV8Q>

Randvoorwaarden en drempels

Om burgerbetrokkenheid te mobiliseren moet volgens de WRR aan drie succesfactoren worden voldaan: de aanwezigheid van trekkers en verbinders, respect vanuit de overheid voor initiatief en deelnemers en een goed evenwicht tussen loslaten en het steunen van burgerinitiatieven, ook als die niet precies in het beleidsplaatje passen. De houding en het handelen van de overheid kan grote invloed hebben op het ontstaan en het succes van burgerinitiatieven.

Ook benoemt de Raad een aantal drempels, namelijk tegengestelde manieren van werken tussen overheidsorganisaties en burgerinitiatieven, de traagheid en geslotenheid van overheden (maar vaak ook van burgergroepen), een gebrek aan langetermijnvisie aan beide kanten en onzekerheid en onduidelijkheid over rollen en bevoegdheden. Met die belemmeringen krijgt een cocreatie hoogstwaarschijnlijk te maken.

Vormen van binding

De netwerksamenleving ontstaat door een verdichting en versnelling van verbindingen tussen mensen en groepen. Iedereen is met iedereen verbonden in netwerken op verschillende niveaus, afhankelijk van wat mensen met elkaar verbindt. In die verbindingen onderscheidt de WRR vier soorten: samenbinding, dwarsbinding, tegenbinding en bovenbinding. Deze indeling is ook relevant voor het organiseren van cocreatie:

- **Samenbinding** is de eenheid van een groep met hetzelfde doel of achtergrond, die zich verbinden in een zogenaamde wij-gemeenschap. Daarbij kan ook worden gedacht aan teams die een bepaalde taak of opdracht op zich nemen en samen uitvoeren;
- **Dwarsbinding** is de rol die netwerkers hebben in het verbinden van meerdere groepen rond een gezamenlijk belang over grenzen heen. Deze verbinders zijn belangrijk in het bij elkaar brengen van de juiste partijen rond een thema en het organiseren van cocreatie;
- **Tegenbinding** is wat ons allemaal met elkaar bindt, ook al kennen we elkaar niet. Samen spreken we de spelregels af voor maatschap-

pelijke omgang. Bij het creëren van een nieuw platform is het van belang om eensgezindheid te krijgen over de spelregels;

- **Bovenbinding** is de samenwerking in de top van de pyramide, tussen instituties en tussen volksvertegenwoordigers. Door de toenemende complexiteit en de daling van verantwoordelijkheden binnen organisaties wordt het moeilijker om deze rol te vervullen, maar als escalatieniveau en voor strategische doelen is het nog steeds belangrijk.



Sonja van der Arend - Pleitbezorgers, procesmanagers en participanten. Interactief beleid en de rolverdeling tussen overheid en burgers in de Nederlandse democratie (2007): <http://bit.ly/VzRGEX>

Cultuuromslag nodig

Om in de context van de netwerksamenleving te kunnen werken en resultaat te behalen moet de overheid drastisch veranderen, zo concludeert de WRR. De klassieke Weberiaanse bureaucratie heeft sinds de jaren tachtig geïnvesteerd in verbindingen met partijen in de samenleving en betreft burgers via participatieprojecten bij de uitvoering van publieke taken, maar de meeste overheidsorganisaties zijn daar nog halfhartig in:

“Beleidsprocessen die beginnen met een netwerkbenadering, eindigen vaak met een top-downbenadering die de vertrouwensrelaties tenietdoet.”

Te vaak blijven overheidsorganisaties redeneren en werken vanuit hun eigen positie, buiten de samenleving als het ware. Om te komen tot cocreatie moeten ambtenaren en publieke professionals zelf ook deel gaan uitmaken van die netwerken. Of zoals Sonja van der Arend van de Erasmus Universiteit Rotterdam het zegt: “Wie een netwerk wil zien, moet zich er mee verbinden.” In de woorden van de WRR:

“De dominante dimensie van de overheidscultuur moet worden verlegd van de verticale lijn van de hiërarchie naar de horizontale lijn van het netwerk.”

Aanbevelingen

Voor de overheid is dat een enorme omslag. Die omslag zal niet van de ene op de andere dag plaatsvinden, maar dagelijks worden er kleine stappen gezet, steeds als een ambtenaar of een burger daar initiatief toe neemt. Uiteindelijk zullen die kleine stappen de overheid veranderen. De WRR biedt een aantal handvatten voor die verandering. Onder de kop “Bouwen aan vertrouwen” besluit de Raad zijn advies met een aantal aanbevelingen:

- **Creëer tegenspel** en nodig daar actief toe uit, bijvoorbeeld door de toegang tot data en andere overheidsinformatie te vergemakkelijken (open data, open overheid) en door beter in beeld te brengen wat er speelt in de samenleving, via webmonitoring of via directere lijnen met frontlijnwerkers en publieke professionals;
- **Vergroot alleedaagse** invloed en kom tot gezamenlijke besturing, bijvoorbeeld door publiek eigendom in te richten in maatschappen en door andere collectieven in te stellen of te versterken. Dergelijke organisaties kunnen dienen als platformen voor cocreatie en gedeelde verantwoordelijkheid;
- **Stimuleer maatschappelijk verkeer** en voeg waarde toe aan al die verbindingen en netwerken. Dat kan door publieke professionals te empoweren en ruimte te geven aan hun professionaliteit, maar

ook door tegenbinding te stimuleren en te investeren in gedeelde spelregels, zowel in de fysieke omgeving als online;

- Bouw steunpilaren en betrek andere maatschappelijke organisaties bij deze culturomslag en werkwijze. Om te komen tot cocreatie in de publieke sector moet geïnvesteerd worden in solidariteit en gezamenlijke doelstellingen en moeten nieuwe partijen worden betrokken in dat proces.

De WRR heeft met ‘Vertrouwen in burgers’ een indrukwekkend rapport afgeleverd dat op basis van een wetenschappelijke onderbouwing verschillende voorbeelden en invalshoeken van burgerbetrokkenheid in kaart brengt en waarbij diverse vormen van cocreatie de revue zijn gepasseerd (meer daarover verder in dit hoofdstuk).



Jos van der Lans - Loslaten, vertrouwen, verbinden. Over burgers & binding (2011) gratis te downloaden op <http://bit.ly/RsFbKj>

Meer over Jos van der Lans op www.josvdlans.nl

Met het rapport maakt de WRR zichtbaar hoe burgerbetrokkenheid een rol kan spelen bij het omgaan met de groeiende complexiteit in de samenleving en bij kan dragen aan de uitvoering van publieke taken. De Raad sluit af met een oproep aan overheidsorganisaties om enkele fundamentele veranderingen door te voeren en meer verantwoordelijkheden in de publieke zaak naar de samenleving te schuiven.

Literatuur: Loslaten, vertrouwen, verbinden

Een goede aanvulling is “Loslaten, vertrouwen, verbinden” van Jos van der Lans. De WRR benaderde de doe-democratie op een maatschappelijk niveau. Van der Lans kijkt vanuit een meer individueel perspectief. Hij vraagt zich af waarom Nederland enerzijds een land is met een enorme dynamiek aan burgerinitiatieven en maatschappelijke betrokkenheid en er tegelijkertijd zoveel wantrouwen en onverschilligheid heerst, met name jegens politiek, overheid en andere instanties.

Het energieke Nederland

Er wordt over de sociale staat van Nederland veel gesomberd. In de media, in de politiek. Maar elke keer weer stuit dit zorgelijk vertoog op weerbarstige cijfers die maar niet willen meewerken. Hieronder een kleine greep uit bevindingen van recente onderzoeken van ondermeer het CBS en het Sociaal Cultureel Planbureau.

- 45 procent van de volwassen bevolking doet aan vrijwilligerswerk, 5,8 miljoen mensen gemiddeld een dagdeel in de week, tezamen 1 miljard uur onbetaald werk.
- Er zijn in Nederland 3 miljoen mantelzorgers, waarvan er 800.000 meer dan acht uur per week voor een naaste zorgen: nog eens zo'n 500 miljoen uur onbetaald werk.
- Nederland behoort tot de top wat betreft geven aan goede doelen: 88 procent van de huishoudens geeft, gemiddeld 750 euro per jaar, tezamen met bedrijven goed voor 4,7 miljard euro particulier geefgeld voor goede doelen.
- Nederland kent een hoge sociale organisatie-dichtheid; er zijn ruim 26.000 algemeen nut beogende instellingen (ANBI's), en daarnaast meer dan 200.000 clubs en verenigingen met een sociaal-maatschappelijk doel; een Nederlander is gemiddeld lid van 3 landelijke organisaties.
- 65 procent van de Nederlanders doet aan sport, in 27.000 sportclubs met 1 miljoen vrijwilligers.
- Er zijn in Nederland 8 miljoen beoefenaren van amateurkunst. Daarin zijn 1 miljoen vrijwilligers actief; 20 miljoen mensen bezoeken jaarlijks voorstellingen van de 30.000 verenigingen voor amateurkunst.

Bron: <http://bit.ly/RsFbKj> (pagina 23)

Systeemkritiek

Het gaat daarbij niet om een cultuurkritiek maar om een systeemkritiek: Burgers herkennen zich niet meer in de instanties die ‘voor hen’ aan het werk zijn. De activiteiten van de steeds groter wordende overheidsorganisaties sluiten niet meer aan op de behoeften van individuele burgers. Ze praten langs elkaar heen.

“Wat vooral zorgen baart, is dat er zo veel energie verloren gaat. Dat er meer mogelijk is, dan eruit komt. Dat het bruist van ideeën en initiatieven, maar dat de burgers die zich daarvoor inzetten nogal eens doodlopen op een muur van beleid, of de weg kwijt raken in een woud van professionals en ambtenaren.”

Tegenover de steeds onpersoonlijker en ‘efficiënter’ opererende overheidsorganisaties staat een netwerkmaatschappij waar mensen zelf initiatieven ontplooiën en oplossingen bedenken. De interactie tussen die twee werelden verloopt moeizaam.

De burger centraal

De rol van individuele burgers en professionals is cruciaal in deze interactie. Dat zijn de voortrekkers die met de ideeën komen en ermee aan de slag gaan. Gabriël van den Brink van de Universiteit van Tilburg onderscheidt vier types van dergelijke *best persons*: sociaal ondernemer, bruggenbouwer, alledaagse doener en frontliniewerker. Het ondersteunen en verder helpen van die best persons is een rol waar de overheid zich op zou moeten richten.

Overheden en instanties moeten er echter voor waken om deze initiatieven naar zich toe te trekken en over te nemen. Dat is de kern van het ‘loslaten’ uit de titel. Van der Lans stelt dat de rol van de overheid faciliterend moet zijn, zowel in relatie tot trekkers en initiatiefnemers als bij cliënten die bij de overheid aankloppen. In beide gevallen gaat het om een cocreatie waarbij de eigen kracht van elk individu het uitgangspunt is, niet de bijdrage van de overheid.

“Dat levert misschien de ruimte op waardoor de overheid zich op haar kerntaak kan richten: ervoor zorgen dat burgers aan de onderkant, de mensen die kwetsbaar zijn en minder vermogend, hun eigen kracht ontdekken en aansluiting vinden bij netwerken en plaatsen die hen verder helpen. Dat is al moeilijk genoeg.”

Vanuit de overheid vraagt dat ook om een individuele benadering, via de ambtenaar of publieke professional die het contact onderhoudt en die deel uitmaakt van een netwerk of de ondersteuning rond een cliënt. Bij hem ligt de uitdaging om de verbinding te leggen tussen de systeemwereld en de leefwereld. Het centraal stellen van de burger of burgerinitiatief vraagt wel om een andere houding en werkwijze dan men bij overheidsorganisaties gewend is:

“Om aansluiting te krijgen bij de problemen van de mensen met wie ze aan de slag willen, werkt dat niet. Dan moeten ze uit een heel ander vaatje tappen. Dan moeten professionals empathie tonen, persoonlijk zijn, en dwars door de regels heen durven te gaan. Dan moeten ze geen ambassadeur zijn van een beleidsdoelstelling, maar een compagnon, een metgezel van mensen.”

Meer over Gabriël van den Brink op <http://bit.ly/OFjV4X>

Eigen kracht als uitgangspunt

De menselijke maat. Dat is het niveau waar de overheid op moet werken. Daar ligt de verbinding tussen overheid en samenleving, tussen ambtenaar en burger, tussen professional en cliënt. ‘De burger centraal’ betekent niet dat de loketten van overheidsorganisaties hun dienstverlening anders moeten gaan aanbieden, maar dat burgers en burgerinitiatieven als uitgangspunt worden genomen en pas daarna wordt gekeken hoe zij het beste verder geholpen kunnen worden:

“We moeten burgers niet steeds verleiden mee te denken in logica van de instituties; we moeten de instituties zo dynamiseren dat ze in staat zijn de energie van burgers op te vangen en te gebruiken.”

Van der Lans verwijst daarbij naar initiatieven als de eigenkrachtconferenties. Kenmerkend daarbij is dat de rol van de overheid niet is om het probleem of het initiatief over te nemen, maar dat het eigenaarschap bij burgers en in de samenleving blijft.

“Willen burgers zich kunnen verbinden met de aanpak van sociale en maatschappelijke problemen, en die potentie is enorm, dan moeten ze ook echt in staat gesteld worden zich die aanpak toe te eigenen, dan moeten initiatieven de ruimte krijgen en niet worden ingekapseld in beleidsprogramma’s of omgevormd door subsidievoorwaarden. Dan gaat het niet om ‘inspreken’, maar dan moeten ze echt mede-eigenaar van de oplossing worden. Dat is de essentie van het eigenkrachtdenken - mensen zijn niet alleen de aandrager of zelfs veroorzaker van problemen, maar vooral ook de eigenaar van oplossingen.”

PUBLIEK - Systeemwereld	Leefwereld - PRIVAAT
Overheid, politici, ambtenaren	Burgers, professionals
Stadhuis, gemeente	Buurt, wijk, straat
Beleid	Activiteit
Grootschalig	Kleinschalig
Probleemgericht	Oplossingsgericht
Specialistisch	Generalistisch
Rechtmatig	Willekeurig
Procedureel	Emotioneel
Formeel	Informeel
Risicomijdend	Passie/plezier
Controleerbaar	Praktisch
Hiërarchisch georganiseerd	Horizontaal - netwerkachtig
Instanties	Personen
Voorlichting/PR/marketing	Sociale media
Gestuurde uitvoering	Dienstbare ondersteuning
Bureaucratisch	Activistisch

Bron: <http://bit.ly/RsFbKj> (pagina 33)

Aanbevelingen

Van der Lans concludeert dat overheden en professionals wel een rol hebben te vervullen, zij het een andere dan voorheen. Zo zijn bij eigenkrachtconferenties ook medewerkers van de Jeugdzorg betrokken, maar het gaat om het netwerk van burgers dat wordt ingezet. Ook bij

Meer over de trusts bij het Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken (LSA Bewoners): <http://bit.ly/SzPQmw>

de Britse wijkondernemingen, de trusts, is de lokale overheid vertegenwoordigd in het bestuur, maar de bewoners hebben de meerderheid. De overheid draagt dus wel bij aan de cocreatie, maar in een faciliterende rol.

Om die nieuwe rol van de overheid concreet te maken voegt ook Van der Lans een aantal aanbevelingen toe:

- 1. Faciliteer cirkels van vertrouwen. Verduurzaam verbanden van burgers waarin zij onderling verantwoordelijkheden verdelen. Stimuleer - op een moderne wijze - de coöperatiegedachte.*
- 2. Maak burgers weer eigenaar van hun eigen levens. Stel ze, op belangrijke levensterreinen als wonen, zorg, opvoeden, voeding en verzekeren, in staat zich te verenigen om zich hun eigen levens en zorgen toe te eigenen.*
- 3. Koester de gangmakers, de verbindingsmakelaars, de organisatoren, de actieve burgers en aansprekende professionals. Binding is geen kwestie van beleid, maar van mensenwerk: geef 'best persons' vertrouwen (in plaats van controle).*
- 4. Publieke dienstverlening kan niet zonder verankering in lokale contexten en netwerken. Die verbinding zorgt er voor dat ze niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen diensten, maar ook voor de oplossing van problemen in die lokale contexten en netwerken.*
- 5. De verbinding tussen systeemwereld en leefwereld vraagt om professionals die ruimte hebben om hun eigen handelen te bepalen. Dat betekent dat macht en mogelijkheden van de top (de lijn) naar de teams (de werkvloer) moeten verschuiven.*
- 6. Lokale overheden zijn niet langer complexe beleidsfabrieken, maar faciliterende bedrijven. Dat vraagt om een andere ambtelijke mentaliteit, andere politieke omgangsvormen en heldere keuzen over wat wel en wat niet des overheids is.*
- 7. Meer overlaten aan de samenleving betekent in de eerste plaats loskomen van de controle- en beheersingscultuur in ambtelijke organisaties. Dat iets mislukt, zou niet onmiddellijk tot de stand van politieke doodzonden verheven moeten worden.*

Uit de literatuur

De toenemende complexiteit van de netwerksamenleving laat zich niet oplossen met meer structuren en organisaties maar vraagt om een overheid die deelneemt aan netwerken en zich aansluit bij energie in de samenleving. Op die manier kan cocreatie plaatsvinden en meerwaarde ontstaan. Dat kan zijn in de vorm van een burgerinitiatief, een wijkonderneming of een eigenkrachtconferentie.

Meer over wijkondernemingen in Nederland op www.wijkonderneming.nl

Het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en het boekje van Van der Lans geven een breed overzicht van burgerbetrokkenheid in diverse vormen en de ideevorming daarover. In deze paragraaf heb ik een samenvatting gegeven van hun ideeën en de verbinding gelegd met het concept van cocreatie uit deel 1: netwerken, individuen en platformen. In de volgende paragraaf staan de voorbeelden uit Groot-Brittannië centraal.

Interview met Maarten Hajer: “De overheid in de energieke samenleving”

Burgers wachten niet op een participatietraject van de overheid, maar nemen steeds vaker zelf initiatief. Regels van de overheid kunnen daarbij echter belemmerend zijn. De overheid moet inzetten op het stimuleren van dynamiek en vernieuwing en vervolgens de beste innovaties opschalen en tot standaard maken. Dat vraagt om een ambtenaar die weet wat er speelt en hoe hij initiatieven verder kan helpen.

De energieke samenleving

In de jaren zeventig was er sprake van ‘*end of pipe*’-participatie: De overheid wil iets en burgers worden pas achteraf bevroegd. In de jaren negentig was er interactieve beleidsvorming, waarbij de overheid burgers bij elke stap betrok. Nu zien we iets anders: Burgers zijn steeds minder geïnteresseerd om te participeren in projecten van de overheid, maar draagt zijn eigen projecten aan: dat is de energieke samenleving.

Zo willen burgers niet alleen energie consumeren maar ook produceren, bijvoorbeeld via zonnecollectoren. Bij dergelijke decentrale energieverwerking werken burgers vaak samen in corporatief verband, per straat of huizenblok. Het is een voorbeeld waar burgers eigenlijk doen wat de overheid wil, maar er zitten allerlei regels bij in de weg. Hoe kan de overheid nu aansluiten op die energieke samenleving?

Van government naar governance

Er zijn veel van dergelijke losse samenwerkingsverbanden in opkomst, zoals corporaties en verenigingen. Dat kan een samenwerking tussen bedrijven zijn, tussen steden of tussen burgers. Dergelijke organisatievormen passen bij de flexibiliteit van de huidige samenleving, maar onze regels zijn daar niet op afgestemd. Als een overheid door allerlei regels inertie stimuleert (bijvoorbeeld met oude milieuwetgeving) dan zijn we niet goed bezig.

De overheid heeft minder geld te besteden en we moeten leren leven met minder kwaliteit en minder verfijnde interventies van de overheid. We zullen dus meer gebruik moeten maken van de (financierings) kracht in de samenleving. Daarvoor hebben we echter slimmere vormen van sturing nodig, waarbij governance de overhand krijgt over government en meer van het denken in de samenleving plaatsvindt.

De coachende ambtenaar

Ambtenaren moeten nadenken over wat hun rol in dat proces. Ze zullen meer moeten faciliteren en anticiperen en leren omgaan met conflicten, als een soort coach. In het huidige systeem haalt een ambtenaar zijn legitimiteit uit de politiek, maar in die nieuwe situatie heb je veel minder aan je politieke bazen. Hoe zit het met de governance als je wil aansluiten op initiatieven in de samenleving?

Daar zou veel meer aandacht voor zou moeten zijn. Waar loop je dan tegenaan? Hoe ga je daar eigenlijk mee om? Die overheid heeft de toekomst: een overheid die een positieve rol kan spelen, bereid is continu te leren en niet in een reflex van gezagsverhoudingen zit. Dat geldt ook voor de inspectie: De toekomst van de inspectie zit meer in het coachen van bedrijven en begrijpen hoe ze werken, dan strikt op de naleving zitten.

Stimuleren en opschalen

Er is een groep ambtenaren, *street level bureaucrats*, die heel goed weet om te gaan met die energieke samenleving, maar de afstand tussen hen en beleidsambtenaren is te groot. Er moet meer nadruk komen te liggen op de uitvoering, want daar zitten de leermogelijkheden. Daar zie je wat werkt en wat je vervolgens moet delen. Je moet eerst de variëteit aan initiatieven in beeld hebben en dan selecteren welke interessant zijn om te steunen.

De overheid moet inzetten op de dynamiek en het leervermogen in de samenleving, sturen op innovatie en dat ook belonen. De samenleving is voortdurend op zoek naar vernieuwing en verbetering, maar de

uitdaging zit in het veralgemeniseren van dergelijk innovaties. De tweede rol van de overheid is dan ook om er op te sturen dat goede initiatieven algemeen geldend worden. Innovaties kunnen de nieuwe norm worden, maar dat gaat niet vanzelf.

Maarten Hajer is directeur van het Planbureau voor de Leefomgeving en hoogleraar Bestuur en Beleid aan de Universiteit van Amsterdam.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/OODnfC>

Meer over Philip Blond op Wikipedia:
<http://bit.ly/UhUIFK>

Ondertussen distantiëert Blond zich
overigens van de politiek van Cameron:
<http://bit.ly/PcNHOP>

Meer over Big Society op Wikipedia:
<http://bit.ly/SDAzKH>

De Localism Act werd van kracht in
november 2011: <http://bit.ly/QPpBbk>
LSA Bewoners pleit in Nederland voor een
Buurtwet, zie <http://bit.ly/OiJ7wW>



▶ David Cameron over de overheid
van de toekomst:
<http://bit.ly/RDCzZs>



▶ David Cameron over de
openbaarheid van
overheidsinformatie:
<http://bit.ly/WN7dkm>

Groot-Brittannië: The Big Society

De WRR en Van der Lans hebben niet alleen een visie op burgerbetrokkenheid en zelforganisatie neergelegd, maar hebben dat gedaan op basis van een groot aantal voorbeelden en initiatieven uit de praktijk. Er vindt al veel cocreatie plaats, ook vanuit overheidsorganisaties. Dat gebeurt vooralsnog echter zonder een overkoepelende strategie vanuit de overheid en zonder een richtinggevende visie vanuit de politiek.

In Groot-Brittannië ligt die visie er wel. De conservatieve partij heeft het gedachtegoed van Philip Blond als basis genomen voor het Big Society-programma. Niet de markt of de overheid moet het uitgangspunt zijn voor het organiseren van de publieke zaak, maar de samenleving. Met dit programma won David Cameron de verkiezingen en het is de achterliggende visie voor de hervorming van publieke voorzieningen. Wat kunnen we in Nederland leren van de ontwikkelingen in Groot-Brittannië?

Big Society

Cameron presenteerde zijn plannen als een poging om voorzieningen op peil te houden terwijl de budgetten teruglopen: De overheid heeft minder geld om te besteden aan voorzieningen, dus moet worden nagedacht over andere manieren om de kwaliteit van voorzieningen en van ons leven te verhogen. Om initiatieven vanuit de samenleving in gang te zetten wordt nieuwe wet- en regelgeving gelanceerd en er is een speciale bank opgericht om die initiatieven te financieren.

De Britse overheid investeert ook in transparantie om zichtbaar te maken waar de overheid zoal mee bezig is. Zo staan alle uitgaven boven de 25.000 pond en alle aanbestedingen op internet. Daarnaast wil de regering beter inzicht geven in maatschappelijke cijfers (bijvoorbeeld misdaadgegevens in een wijk) en gegevens over het functioneren van publieke diensten, zodat burgers zelf kunnen kiezen naar welk ziekenhuis of school ze gaan.

Het doel van Big Society is om de vermindering van de overheidsuitgaven te koppelen aan en op te vangen door maatschappelijke initiatieven. De Britse denktank RSA heeft echter vastgesteld dat de praktische invulling van de Big Society onduidelijkheid blijft, terwijl het kabinet wel zeer concrete bezuinigingsplannen lanceert. Dit roept de verdachtmaking op dat de doelstelling van Big Society vooral is om als schaaamlap te dienen voor de harde bezuinigingen.

Draagvlak voor vermaatschappelijking

Oppositiepartij Labour stelt hier een programma tegenover met de naam 'Good Society'. De invulling daarvan wordt ook niet echt concreet maar de RSA constateert wel dat beide visies een gelijke achtergrond en aanleiding hebben:

“At their core both are about seeking to establish a stronger, more associational civil society which is social in its character and they both therefore reject neo-liberal economics and state paternalism.”

Er bestaat in Groot-Brittannië dus politieke overeenstemming over de noodzaak om een oplossing te zoeken buiten de standaard antwoorden



Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce - From Big Society to Social Productivity (2011): <http://bit.ly/SzRCnF>

Meer over de Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA) op <http://bit.ly/UhVgFQ>

van markt en overheid. De oplossing voor het in stand houden van voorzieningen en het verbeteren van de kwaliteit van de publieke zaak ligt in de samenleving. Daar zijn beide partijen het over eens:

“Both are rooted in the view that we need a stronger civil society in which co-operative social institutions are powerful enough to serve as a counterweight to both the state and the private sector.”

De vraag is hoe die toekomst er dan uit gaat zien en hoe die verschuiving in praktijk plaats gaat vinden. De uitdaging ligt erin om de rol van de staat af te bouwen zodat meer ruimte ontstaat voor maatschappelijke initiatieven en de kracht van burgers, terwijl tegelijkertijd een gewenst niveau van dienstverlening en verzorging gehandhaafd blijft voor personen en gebieden die niet hun eigen broek op kunnen houden.

Risico's van vermaatschappelijking

Het beleid van de Britse regering is gebaseerd op breder gedragen uitgangspunten, maar de concrete uitvoering levert veel vragen op en de huidige crisis zorgt voor extra druk op de ketel. De RSA benoemt dan ook een aantal risico's die kleven aan de huidige politiek van verschuiving van publieke taken naar de samenleving:

- De nadruk op de rol van de samenleving om maatschappelijke problemen op te lossen leidt ertoe dat de nieuwe rol van de staat nauwelijks wordt ingevuld of beschreven en de ideeën bijvoorbeeld niet (kunnen) worden vertaald in de begroting en belastingplannen;
- Er wordt een groot beroep gedaan op maatschappelijk verantwoord ondernemen en het investeren van winsten in maatschappelijke projecten, maar er zijn geen bruikbare richtlijnen die door betrokkenen in de praktijk kunnen worden ingezet;
- De decentralisatie van voorzieningen is in volle gang, maar het gevaar bestaat dat voorzieningen daarmee versnipperd worden en slechter op elkaar aansluiten, terwijl gemeenten tegelijkertijd voor besluitvorming en financiering afhankelijk blijven van de centrale overheid;
- Eén van de uitgangspunten van Big Society is dat staatsbemoeienis in de weg staat van privaat of lokaal initiatief. Echter, onduidelijk is hoe de overheid ervoor gaat zorgen dat voorzieningen op peil blijven in gebieden waar het sociale vangnet niet veerkrachtig genoeg blijkt.

Dat neemt niet weg dat er iets moet gebeuren. De budgetten blijven afnemen en de vernetwerking van de samenleving gaat door. Ondertussen neemt de kwaliteit van de publieke dienstverlening af en wordt het verschil tussen wat er gebeurt in de samenleving en in de overheid groter:

“Continuing to do things in the same way, but with fewer resources must inevitably lead to worse social outcomes and would be a failure of leadership.”

Om richting te geven aan de zoektocht naar vermaatschappelijking van publieke dienstverlening zijn twee theorieën gelanceerd, te weten New Public Governance en sociale productiviteit. Beide theorieën gaan uit



Bron: www.openpublicservices.cabinetoffice.gov.uk

Philip Marcel Karré - Innovatieve organisatievormen in de publieke dienstverlening. Van compact en klein naar meervoudig en hybride (2012), in het tijdschrift Bestuurskunde

Meer over het Community Right to Challenge op <http://bit.ly/PcPfle>

van cocreatie van publieke taken en worden hieronder verder uitgewerkt.

New Public Governance

Om richting te geven aan de verschuiving van overheid naar samenleving heeft de Britse overheid de Open Public Services White Paper uitgebracht. Daarin wordt gezocht naar een combinatie van de klassieke rol van de overheid (kaders stellen, waarbinnen professionals autonomie genieten), New Public Management (decentralisatie, deregulering en privatisering) en governance-theorieën (in de netwerksamenleving is de burger een gelijkwaardige partner van de overheid). Dit gebeurt onder de noemer New Public Governance (NPG).

Philip Marcel Karré beschrijft in het tijdschrift Bestuurskunde hoe de Britse regering probeert om meervoudigheid en diversifiëring centraal te stellen in de uitvoering van publieke diensten. Diensten kunnen worden aangeboden door een bont gezelschap van organisaties en de effectiviteit en het resultaat zijn afhankelijk van de verankering van die organisaties in hun omgeving. NPG richt zich op de relaties tussen organisaties en op afstemming van processen.

Om die ontwikkeling in praktijk te brengen zijn twee bewegingen in gang gezet:

1. Van overheid naar burgers;
2. Van organisatie naar werknemers.

1. Burgers als eigenaren van publieke dienstverlening

Eén van de manieren waarop de Britse overheid probeert om publieke diensten van de overheid en de markt te verschuiven naar de samenleving is het recht voor lokale gemeenschappen om te eisen dat ze zelf de uitvoering van diensten mag verzorgen: *Community right to challenge*. De gemeenschap moet dan overtuigend bewijs aanvoeren dat ze het beter kunnen (en voor minder geld) dan de overheidsorganisatie (of het bedrijf) die de dienst nu uitvoert.

2. Werknemers als eigenaren van publieke dienstverlening

Een tweede ontwikkeling in dit proces is het beleid om overheidsdiensten te laten besturen door de eigen werknemers. Karré beschrijft het idee van de *mutuals*:

“Bij NPG past een innovatie die de Britse overheid wil toepassen in de publieke dienstverlening, de introductie van public service mutuals, nieuwe, hybride organisatievormen, die gebaseerd zijn op het klassieke coöperatieve idee van zelfbestuur door werknemers. Werkers in de publieke sector krijgen de kans om zelf de leiding in handen te nemen van hun organisatie, die zodoende geprivatiseerd wordt. Als hybride organisaties blijven mutuals publieke diensten leveren, maar het eigendom is in handen van de medewerkers, die dus ook zelf verantwoordelijk worden voor de (financiële) continuïteit van hun organisatie (mutuals kunnen failliet gaan).”

Behalve de beoogde voordelen van kwaliteitsverbetering, betrokkenheid en efficiëntie benoemt Karré ook enkele nadelen en vraagstukken:

- Niet elke werknemer wil ook ondernemer zijn. Ondernemerschap vraagt andere eigenschappen van werknemers en van de organisatie;
- Het oprichten van een nieuwe organisatie brengt ook kosten met zich mee en vraagstukken over de overname van publieke gelden (en schulden);
- Bestaande commerciële leveranciers zouden de mutuals als nieuwe concurrenten kunnen zien, die met overheidssteun gelanceerd worden;
- Het vertrek van professionals uit de overheid zorgt voor een vermindering van kennis, terwijl er juist meer kennis nodig is om het opdrachtgeverschap in te vullen.

Deze ontwikkeling draagt in ieder geval bij aan het vergroten van de diversiteit van vormen waarmee we de publieke zaak inrichten. Mutuals zijn een tussenvorm tussen overheid en bedrijfsleven. Opvallend is wel dat mutuals ook kunnen fuseren of verkocht kunnen worden. In dat geval komen de publieke en corporatieve aspecten ten einde en is de keuze weer beperkt tot alleen commerciële aanbieders.

Daardoor bestaat het risico dat de ontwikkeling niet leidt tot meer samenleving, maar tot meer markt. De kritiek is dan ook dat mutuals eigenlijk een verkapte vorm van privatisering zijn en vooral als doel hebben de overheid te verkleinen, het klassieke beleid van de Conservatieve Partij. Daarmee lijkt de politieke discussie in Groot-Brittannië weer terug te komen op de tegenstelling tussen overheid en samenleving.

Sociale productiviteit

Volgens de opstellers van het RSA-rapport is dat niet het juiste uitgangspunt. De vraag moet niet zijn hoe groot de overheid is en waar de grens ligt met de samenleving, maar hoe in een samenwerking tussen overheid, markt en burgers de gewenste samenleving gesmeed kan worden. Ze leggen de nadruk op 'sociale productiviteit', waarbij het gaat om "social value which is created through the interaction between public services and civil society."

In plaats van sociale voorzieningen te zien als producten die een centrale overheid aan haar burgers levert ter consumptie, stellen ze zich voorzieningen voor als activiteiten waar verschillende belanghebbenden een bijdrage aan kunnen leveren. De rol van de staat is daarbij niet voorschrijvend maar faciliterend. Het gaat niet om de levering van diensten, maar om de cocreatie ervan door zowel dienstverlener als gebruiker.

Sociale productiviteit neemt dus afstand van de ideeën rond New Public Management en gaat uit van een sociaal burgerschap en cocreatie van maatschappelijke waarde:

"Public services should be judged by the extent to which they help citizens, families and communities to meet basic needs."

Daartoe moeten volgens de RSA-onderzoekers drie veranderingen plaatsvinden in de publieke dienstverlening:

- Een **verschuiving van gedrag**, namelijk door burgers, ouders, patiënten, etc. te betrekken bij het verbeteren van resultaten;
- Een **verschuiving van macht**, zodat burgers, buurten, verenigingen en lokale overheden meer zeggenschap krijgen;
- Een **verschuiving van financiering**, waarbij financiering zichtbaar gekoppeld wordt aan voorzieningen en er verantwoordelijker mee omgegaan zal worden.

Geen terugtrekkende overheid

De conclusie van de RSA luidt dus dat de Britse regering te veel nadruk legt op het niet meer doen door de overheid en te weinig op het samen doen door overheid, markt en samenleving. Als de samenleving een bepaalde rol niet oppakt, dan moet de overheid wel klaar staan om mensen alsnog op te vangen. De denktank bepleit dat de inzet van sociale productiviteit gecombineerd moet worden met een andere rol van de overheid.

Het vervagen van de grens tussen overheid en samenleving zorgt ervoor dat de discussie niet meer gaat over de vraag of de oplossing in de overheid gezocht moet worden of in de samenleving, maar dat de oplossing ligt in een samenwerking of cocreatie tussen betrokken partijen, waarbij de overheid een faciliterende rol te vervullen heeft en garandeert dat voorzieningen (zorg, onderwijs, openbare gebouwen, etc.) overal op niveau blijven.

Kortom: De oplossing ligt niet in een terugtrekkende overheid, maar in een nieuwe taakverdeling in de samenwerking tussen burgers, bedrijven en overheid. Het gaat om een reorganisatie van de publieke zaak.

Column: Van eigen kracht naar eigen richting

David Cameron schetst een visie waarbij een terugtrekkende overheid hand in hand gaat met nieuwe energie en initiatieven vanuit de samenleving. Daar zijn inderdaad kansen voor, zowel door nieuwe technieken als door nieuwe aanpakken. Het zijn echter geen of/of-oplossingen. Het gaat om een nieuwe taakverdeling tussen overheid en (partijen in de) samenleving, waarbij de overheid op zoek is naar een nieuwe rol: faciliterend en stimulerend, maar ook kaderstellend.

Bij de rellen van vorig jaar lag Big Society, het programma van Cameron om 'Groot-Brittannië weer aan de Britten te geven' ook onder vuur. Het idee om de rol van de overheid te beperken en burgers te stimuleren om zelf met oplossingen te komen en voorzieningen te organiseren heeft op zich niets te maken met de recente rellen. In zijn eigen woorden: "Dit is gewoon criminaliteit!" Tegelijkertijd roept het wel vragen op: Is dit het gevolg van een terugtrekkende overheid?

#riotcleanup

Behalve de rellen zagen we ook mooie voorbeelden van zich organiserende en samenwerkende burgers. Net als bij de onlusten in Kenia in 2008 en de aardbeving in Haïti in 2010 was er snel een interactieve kaart gemaakt op internet waar bewoners konden melden waar rellen waren en waar je dus beter weg kon blijven. Via de hashtag #riotcleanup werden mensen verzameld om te helpen met het opruimen van de ravage.

De zelforganisatie hield echter niet op bij het achteraf opruimen van de rommel. Turkse winkeliers kwamen in groepen bijeen om hun winkels tegen aanvallen te beschermen. De krant The Guardian meldde zelfs dat in sommige buurten knokploegen werden samengesteld, niet alleen om straten te verdedigen, maar ook om actief achter relschoppers aan te gaan. Als de overheid wegvalt, geldt het recht van de sterkste.

Overheid op afstand

Verschillende commentatoren hebben na de rellen het einde aangekondigd van het Big Society-programma. Anderen, waaronder de centrumrechtse denktank ResPublica, betogen dat de initiatieven juist moeten worden opgevoerd. Zijn burgers die zich organiseren met vegers en knuppels een teken van een uiteenvallende samenleving of juist van de weerbaarheid daarvan?

Cameron koos voor een uitbreiding van zijn programma en kondigde een *social fightback* aan. Hij legt de schuld bij slecht ouderschap en wil ouders aanspreken op hun morele verantwoordelijkheid. Zodoende claimt hij echter weer een rol voor de overheid: in onderwijs, sociaal werk en jeugdzorg. Als hij inderdaad werk wil maken van de *social fightback*, zal hij de overheid juist weer dichterbij de mensen moeten brengen.

De Britse politie laat zich in vergelijking met andere landen betrekkelijk weinig op straat zien. Camera's daarentegen zijn gemeengoed. De overheid op afstand. Niet alleen via die camera's, maar juist dankzij

de foto's die burgers op internet hebben gezet zijn veel relschoppers opgepakt. Het is een voorbeeld van hoe samenwerking tussen burgers en overheid via online middelen tot resultaat kan leiden.

Overheid en beschaving

Diverse plundersaars hielden contact via hun Blackberry en andere internettools. Het was een aanleiding voor Cameron om te opperen dat delen van internet wellicht afgesloten moesten worden om nieuwe rellen te voorkomen. De Chinese overheidskrant China Daily liet zich positief uit over deze vorm van censuur, maar Britse internetgebruikers waren er minder over te spreken: Het zou immers ook de zelforganisatie en samenwerking bemoeilijken.

In de netwerksamenleving vallen allerlei grenzen weg, maar welke willen we behouden? Welke grenzen definiëren de beschaving en is de overheid er niet om die grenzen te bewaken? De oplossing ligt niet in het afsluiten van internet, maar in de samenwerking tussen burgers en overheid. Burgers zijn bereid die samenwerking aan te gaan, maar ook de overheid moet haar rol pakken. Altijd. Niet alleen nadat het uit de hand gelopen is.



De reorganisatie van de publieke zaak

In de inleiding van dit boek heb ik uiteengezet hoe de positie van overheidsorganisaties verandert doordat publieke taken steeds vaker in cocreatie (netwerksamenwerking) worden uitgevoerd en doordat er een verschuiving plaatsvindt van de overheid naar de samenleving en van organisaties naar medewerkers. In de paragrafen hiervoor zijn verschillende voorbeelden daarvan langsgelopen in Nederland en in Groot-Brittannië.

Die voorbeelden zijn echter niet allemaal van dezelfde orde. Er kan onderscheid worden gemaakt in een drietal categorieën:

1. Burgerbetrokkenheid en burgerinitiatief;
2. Zelforganisatie door professionals;
3. Eigen kracht van burgers.

In elk van deze categorieën is sprake van een verschuiving van verantwoordelijkheid van overheid naar samenleving en van organisatie naar individu en is er een nieuwe verhouding ontstaan tussen de bijdragen van de verschillende partijen. Het initiatief voor deze verschuiving komt echter steeds van een andere kant. Het gaat hier dan ook om verschillende vormen of categorieën van cocreatie.

1. Burgerbetrokkenheid en burgerinitiatief

De WRR en Van der Lans laten zien hoeveel initiatief en energie er in de samenleving is en hoe belangrijk de bijdrage van burgers is aan de publieke zaak. Het gaat daarbij om burgers die vaak op professioneel niveau een bijdrage leveren, maar niet als publieke professional in dienst zijn. Het initiatief komt uit de samenleving en door als overheid aan te sluiten bij die energie kan een cocreatie ontstaan waarbij iedere partij bijdraagt vanuit zijn kracht en meerwaarde.

Daar staat tegenover dat steeds meer overheden actief gebruik willen maken van de kennis en energie in de samenleving in hun eigen trajecten, bijvoorbeeld in de vorm van e-participatie of crowdsourcing. In dat geval komt het initiatief vanuit de overheid en kan van daaruit een cocreatie ontstaan. De overeenkomst is dat het gaat om maatschappelijke activiteiten, waarbij burgers en bewoners samenwerken met overheden en publieke professionals.

2. Zelforganisatie door professionals

Bij de voorbeelden van zelforganisatie komt het initiatief van professionals. In Nederland zijn daar al mooie voorbeelden van, te weten Buurtzorg in de thuiszorg en Opvoedpoli in de jeugdzorg. Het zijn samenwerkingsverbanden van professionals die lokaal werken en daardoor oplossingen op maat kunnen bieden voor hun cliënten. De zelforganisatie wordt vergemakkelijkt door de aanwezigheid van een online platform. Jos van der Lans daarover:

“De internettoepassing ‘het Buurtzorgweb’ maakt zwaar management overbodig en zorgt voor een netwerkorganisatie waarin werkers door het hele land zich verbonden voelen bij de organisatie. (...) Dat type dienstverlening wint de sympathie van burgers en heeft ook een grote aantrekkingskracht op professionals, die het idee hebben dat ze in zulke organisaties weer eigenaar worden van hun eigen werk.”

Meer over participatie en burgerinitiatief op www.participatieportal.nl en www.krachtinnl.nl



Voorbeeld: Opvoedpoli is te vinden op www.opvoedpoli.nl



Voorbeeld: Zzp'ers steunen elkaar door middel van een Broodfonds als verzekering tegen arbeidsongeschiktheid, zie www.broodfonds.nl

Daar staat tegenover het voorbeeld van de mutuals in Groot-Brittannië. Het initiatief om de overheidsdiensten in handen te geven van de werknemers komt vanuit de overheid. De overeenkomst is dat de betrokkenen zelf beslissen over hoe ze hun organisatie inrichten en er sturing aan geven. In dat opzicht is het vergelijkbaar met zelforganisatie in de samenleving, waarbij burgers hun eigen organisatie inrichten, bijvoorbeeld bij wijkorganisaties of trusts.

3. Eigen kracht van burgers

In de discussie over een nieuwe rol van de overheid en meer verantwoordelijkheid in de samenleving neemt ook de druk op afnemers van publieke diensten toe om zelf een bijdrage te leveren aan de oplossingen van hun problemen. Zoals al eerder besproken zijn in de jeugdzorg eigenkrachtconferenties populair. Families die met de jeugdzorg in aanraking komen wordt gevraagd om hun netwerk te betrekken. Het initiatief ligt dan vooral bij de overheid.

De gezinsbegeleider bepaalt de kaders, maar de oplossingen komen vanuit het gezin en de mensen eromheen. De afspraken die worden gemaakt zijn daardoor haalbaar en gebaseerd op eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Deze aanpak zorgt niet alleen voor betere resultaten, maar ook voor minder werk voor de overheid (in dit geval jeugdzorg), omdat de omgeving zorgt voor de sociale controle en elkaar erop aanspreekt. Dat is de cocreatie.

Eenzelfde aanpak wordt ook door het UWV toegepast: Werkzoekenden worden gestimuleerd om eerst hun netwerk aan te spreken voor advies, referenties en wellicht een baan. Net als bij de jeugdzorg krijgen de betrokkenen meer invloed op hun eigen situatie en mogen ze hun eigen dossier inzien. Er ontstaat daardoor een nieuwe taakverdeling tussen overheid en burger, waardoor het mogelijk is voor de overheid om een stap terug te doen.

Categorieën van cocreatie

Op die manier kom ik tot drie categorieën van cocreatie, waarbij het initiatief meer of minder vanuit de overheid of vanuit de samenleving kan komen en waarbij de focus kan liggen op het begeleiden van een persoon, het uitvoeren van een project of het verlenen van een dienst. Aan die drie vormen van cocreatie voeg ik nog een vierde toe uit het vorige hoofdstuk, namelijk de persoonlijke werkomgeving die steeds beter cocreatie faciliteert.

De vier categorieën van cocreatie zijn:

- **Burgerinitiatieven en participatie:** Initiatieven uit de samenleving of projecten van de overheid waarbij verschillende partijen en personen voor een bepaalde periode bijdragen aan een concrete activiteit, bijvoorbeeld de Leidse voorbeelden uit de inleiding, internetconsultaties en (e-)participatietrajecten of Burgernet, waar de politie via sms een vraag uitstuurt en in korte tijd een groot aantal antwoorden crowdsourcet;
- **Zelforganisatie en publiek ondernemerschap:** Meer of minder professionele organisaties, samengesteld uit verschillende betrokkenen,

die gezamenlijk de uitvoering van publieke taken op zich nemen, bijvoorbeeld Buurtzorg en de Britse mutuals of wijkorganisaties (zoals de Britse trusts) die een buurthuis exploiteren. Zelforganisatie kan het geïstitutionaliseerde resultaat zijn van een burgerinitiatief;

- **Werkomgeving en netwerkteams:** Persoonlijke werkwijze waarbij wordt gewerkt in samenwerkende groepen, ondersteund door een daarvoor toegeruste ict-omgeving, bijvoorbeeld een twitterende wijkmanager, een beleidsmedewerker met een online dossier of iemand die een Pleio-groep opent voor zijn project en daarvoor betrokkenen van binnen of buiten zijn organisatie uitnodigt;
- **Eigen kracht en persoonlijke netwerken:** Een aanpak die is gericht op het mobiliseren van iemands persoonlijke netwerk met als doel gezamenlijk iemand vooruit te helpen, bijvoorbeeld mantelzorg, de eigenkrachtconferentie in de jeugdzorg of het inschakelen van het netwerk rond werkzoekenden door het UWV.

Deze vier categorieën lopen deels in elkaar over, maar geven wel structuur aan de verschillende vormen van cocreatie die er bestaan. Tussen de categorieën is een glijdende schaal van kleiner en persoonlijker naar groter en meer geïstitutionaliseerd, maar de kern is dat het gaat om samenwerkingsverbanden en netwerken van individuen die zich in een omgeving of platform organiseren rond een gezamenlijke thema of doel.

Netwerk, individu, platform

Het thema van het initiatief of de doelstelling van de publieke taak fungeert als aanleiding voor de deelnemers om samen te werken en tot cocreatie te komen. De initiatiefnemer (individu) brengt daartoe mensen bij elkaar (netwerk) en organiseert een ontmoetingsplaats (platform). Dat kan via een fysieke ontmoeting of in een digitale omgeving plaatsvinden of een combinatie van beide. Hieronder heb ik een aantal kleine voorbeelden uitgewerkt:

- een beleidsmedewerker (individu) schrijft een nota via een wiki of Google Docs (platform) en vraagt collega's en externe contacten (netwerk) om een paragraaf bij te dragen;
- een manager (individu) opent een groep in Pleio (platform) waar zijn medewerkers (netwerk) mee kunnen discussiëren over een nieuwe visie voor de afdeling;
- een projectleider (individu) zet een herinrichtingsplan op een inter-netsite (platform) om verbeteringen en aanvullingen te krijgen van omwonenden (netwerk);
- een politiemanager (individu) vraagt via Twitter (platform) en op de buurtbarbecue (platform) welke wijkbewoners (netwerk) getuige waren van een overval of vernieling;
- een beleidsmedewerker (individu) vraagt via Battleofconcepts.nl (platform) welke leden van die site een creatief idee hebben voor het oplossen van zijn beleidsprobleem;
- een DLG-medewerker (individu) opent een participatiesite (platform) waar bewoners (netwerk) kunnen meepraten over de herinrichting van het gebied waar ze wonen;



Voorbeeld: Battle of Concepts is een crowdsourcingplatform waar een organisatie kennis van buiten kan aanboren, zie www.battleofconcepts.nl



Voorbeeld: Buurtlink is een platform waar buurtbewoners in contact kunnen komen op postcode, zie www.buurtlink.nl

- een wijkbewoner (individu) wil een buurtbarbecue organiseren en via Buurtlink.nl (platform) vraagt hij wie van zijn buurtgenoten (netwerk) mee wil helpen;
- een wijkbewoner (individu) wil het groen in de buurt opknappen en nodigt bewoners, wijkmanager en woningcorporatie (netwerk) uit in een discussiegroep (platform).

De keuze voor de deelnemers en het platform hangt af van de mensen, het onderwerp en het doel dat bereikt moet worden. Dat bepaalt uiteindelijk welke vorm gekozen wordt en tot welke categorie de cocreatie behoort. Medewerkers of burgers kunnen overigens in elk van de vier categorieën actief zijn. We maken immers allemaal deel uit van meerdere netwerken en werken via verschillende platformen.

Zo kan een jeugdzorgmedewerker werkzaam zijn bij de Opvoedpoli, voor een cliënt een eigenkrachtconferentie organiseren, in diens online dossier samenwerken met andere professionals en meepraten in een online discussie van de gemeente over een nieuw sociaal beleidsplan. In al die netwerken vindt een bepaalde vorm van kennisuitwisseling en samenwerking plaats en in al die platformen is deze medewerker actief.

De vormen waarin cocreatie plaatsvindt zijn divers, maar de overeenkomstigheid zit in het feit dat overheid en samenleving, organisatie en ambtenaar, professional en burger elkaar nodig hebben om tot resultaat te komen rond een centraal en gemeenschappelijk doel. Rond dat thema komt een netwerk van individuele deelnemers bij elkaar op een platform waar ze allen toegang toe hebben.

Interview met Martijn van der Steen: “Voorrang voor maatschappelijke initiatieven!”

Er is minder geld beschikbaar en de overheid trekt zich steeds verder terug. Maatschappelijke initiatieven kunnen in dat gat springen, maar die overgang naar zelforganisatie gaat niet altijd even gemakkelijk. De overheid staat daarbij regelmatig buitenspel en moet een nieuwe rol vinden. Dat kan door actief te worden in netwerken en in te spelen op initiatieven die genomen worden in de samenleving.

Een grotere rol voor de gemeenschap

Overheden willen of kunnen steeds minder doen, bijvoorbeeld omdat ze geen geld meer hebben. Tegelijkertijd staan in de samenleving partijen op die assertief zijn en zelf in dat publieke domein treden. Hoe kan de overheid sturend zijn in netwerkomgevingen, nu de verhoudingen gelijkwaardiger zijn geworden, van een bovengeschatte sturingsrelatie naar de overheid als één van de partijen?

In het Verenigd Koninkrijk is het concept van de Big Society ontwikkeld. Het idee is dat in de drieslag publiek-privaat-gemeenschap de gemeenschap meer aan zet komt. Zowel de collectivisering als de latere privatiseringen zijn mislukt omdat gemeenschapselementen ontbraken. Big Society stimuleert dat er collectieven ontstaan van burgers of betrokkenen die zich organiseren en aan het werk gaan.

Terugtrekkende overheid

Nederland kiest bij de huidige bezuinigingen de route van de zachte landing: Het rustig afbouwen van de collectieve sector leidt wel tot minder dienstverlening, maar leidt niet tot nieuwe dynamiek in de samenleving. In het Verenigd Koninkrijk is gekozen voor de harde landing: cold-turkeyachtig, in één keer stoppen. Dat leidt wel tot nieuwe dynamiek: Burgers pakken het zelf op en komen met nieuwe oplossingen.

Neem het busvervoer voor ouderen: Dat kunnen burgers prima zelf doen, maar het idee van de collectieve sector is nog steeds dat zij het moeten doen. Heel langzaam wordt die dienstverlening minder, maar niemand denkt “Ik doe het zelf wel!” Dat begint pas op het moment dat mensen het zelf concreet als een probleem ervaren. Kortom, als de overheid het helemaal niet meer doet en het dus pijnlijk wordt.

Initiatieven vanuit de samenleving

Ondertussen ontstaan er wel degelijk burgerinitiatieven. Vaak organiseren vrijwilligers in wijken hetzelfde als wat welzijnswerk aanbiedt namens de gemeente, behalve dat dat door collectief geld is gefinancierd. Het zijn concurrerende werelden die naast elkaar bestaan. Het is een grijs gebied waar iedereen in actief is. Belangrijk is dat je in zo'n geval de maatschappelijke initiatieven de ruimte geeft en *in the lead* houdt.

Zo bestaat in het Verenigd Koninkrijk de *right to challenge*-wetgeving die zelforganisaties of andere coalities van maatschappelijke partijen de mogelijkheid biedt om te offren voor contracten voor overheidsdienstverlening. Een Nederlands voorbeeld is Buurtzorg, een thuiszorgonderneming die door een soort celdeling groeit en waarbij van onderaf steeds nieuwe filialen ontstaan.

Is het netwerk zelfraadzaam?

Vaak hebben dergelijke initiatieven maar heel kleine bedragen nodig om van start te gaan, strooigeldachtige potjes. Wat ook goed werkt is het overdragen van kapitaalgoederen, bijvoorbeeld een buurtgebouw zoals in het Verenigd Koninkrijk. De meeste activiteiten kun je met rust laten en zien wat er komt. Andere ontwikkelingen moet je misschien ondersteunen. En het blijft soms nodig dat de overheid iets verbiedt.

Politieke doelen worden in deze nieuwe situatie dus niet meer gerealiseerd door ze zelf uit te voeren of door geld te schuiven, maar door te opereren in die netwerkomgeving. Als je ziet dat er iets ontstaat, dan laat je dat ontstaan. Als je ziet dat partijen iets samen zouden kunnen realiseren maar niet tot

elkaar komen, dan kun je een platform creëren en ze bij elkaar aan één tafel zetten.

Het werk van de overheid bestaat uit het regisseren van netwerken en inschatten wat er gebeurt, maar ook accepteren dat het soms anders loopt en daar weer intelligent op inspelen. Dat is wat ambtenaren moeten gaan leren. Als het mis gaat en het netwerk blijkt niet zelfredzaam, dan kun je altijd nog instappen.

Martijn van der Steen is co-decaan bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/WlslbB>

Overheidsparticipatie

De uitvoering van publieke taken is een cocreatie, waarbij netwerken van partijen in de overheid en de samenleving samenwerken om een specifieke taak in te vullen of een gezamenlijk doel te bereiken. Soms wordt het initiatief daartoe genomen vanuit de samenleving, soms vanuit de overheid. Het kan gaan om een cocreatie op nationaal niveau, op wijkniveau of rond een persoon en het kan leiden tot een gezamenlijk kopje koffie of tot een geheel nieuwe organisatie.

Deze beweging naar cocreatie is duidelijk zichtbaar in de voorbeelden die hierboven zijn besproken. In verschillende van die voorbeelden vond deze verschuiving plaats onder druk van buiten: Medewerkers en burgers trekken meer verantwoordelijkheden naar zich toe ten koste van overheidsorganisaties. Dat zijn de voorbeelden die door de WRR en Van der Lans zijn aangehaald. Zij benadrukken het effect van individuele initiatieven van medewerkers en burgers en roepen op deze ‘best persons’ te steunen.

Burgerbetrokkenheid, zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid als strategie

De aanbevelingen van WRR en Van der Lans gaan echter verder dan alleen het ondersteunen van zelfstandig ondernemende ambtenaren en actieve burgers. Er is een cultuurverandering nodig bij de overheid, een fundamenteel andere manier van denken. De verschuiving naar meer cocreatie moet niet onder druk van buiten plaatsvinden, maar overheidsorganisaties moeten burgerbetrokkenheid, zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid omarmen als strategie.

Met het programma Big Society heeft Groot-Brittannië geprobeerd invulling te geven aan zo'n strategie, bijvoorbeeld door burgers zelf publieke diensten te laten leveren en door medewerkers de baas te maken over hun eigen organisatie. Deze politiek komt dus juist vanuit de overheid en probeert daarmee aan te sluiten op de aanwezige energie van burgers en de motivatie van medewerkers.

Systeemwereld en leefwereld

Het risico van de Britse politiek (en de kritiek erop) is dat daarmee te veel nadruk wordt gelegd op het niet meer doen door de overheid en te weinig op het samen doen. Big Society roept vragen op over verkapt privatisering en het wegvallen van het sociale vangnet. Een andere klacht is dat de Britse overheid zelf niet verandert en moeite heeft om mee te gaan in de nieuwe werkwijze. Er wordt nog steeds gewerkt met de oude modellen voor sturing en controle.

Systeemwereld en leefwereld blijven zo botsen in Groot-Brittannië. Als overheidsorganisaties burgerbetrokkenheid, zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid willen stimuleren, dan zullen ze zelf ook moeten veranderen en aan moeten sluiten bij de leefwereld van mensen, bij de individuen in de netwerkwereld. Dat is de belangrijkste boodschap van Van der Lans: Doe mee, maar neem het niet over.

Glijdende schaal van overheidsparticipatie

De rol van overheden en organisaties verandert van uitvoerder naar deelnemer aan initiatieven van anderen. De overheid participeert in



 [Simon Sinek over motivatie en het waarom van organisaties: <http://bit.ly/UE1mR8>](http://bit.ly/UE1mR8)

Glijdende schaal van overheidsparticipatie: de balans of schuif tussen een minimale of een maximale rol van de overheid in een coöcreatie.

de samenleving: geen publieksparticipatie, maar overheidsparticipatie dus. Het gaat daarbij niet om een zwart-witoplossing. De overheid kan voorzieningen niet uit handen laten vallen of verantwoordelijkheden over de schutting gooien. Het gaat om het vinden van een nieuwe balans op een glijdende schaal.

Dat vinden van die nieuwe balans is knap lastig. Een aantal voorbeelden:

- Het Cultureel Jongerenpaspoort (CJP), de kaart die jongeren toegang geeft tot kunst en cultuur, ontvangt dit jaar geen subsidie meer, maar door samenwerking met fondsen, scholen en enkele sponsors is de kaart voor dit jaar gered. De directeur van het CJP toonde zich op Radio 1 verheugd over het resultaat, maar tegelijkertijd zeer kritisch op het ministerie van OCW. De aanleiding daarvoor was niet zozeer het stopzetten van de subsidie, maar het feit dat het ministerie op geen enkele andere manier wilde meedenken over of meewerken aan oplossingen. Belastingvoordeel voor sponsors, samenwerking richting scholen, etc. zouden het hem een stuk makkelijker hebben gemaakt;
- Enige jaren terug was er een conflict over het vangen van mosselzaad in de Waddenzee voor de mosselkwekers in Zeeland. De mosselzaadvanginstallaties verstoorden de natuur. Gerda Verburg, de toenmalige minister van LNV, heeft de producenten en milieuverenigingen toen aan één tafel gezet. Ze bood aan onderzoek te laten doen, in Brussel te lobbyen of desnoods met wetgeving te komen, maar alleen als de strijdende partijen gezamenlijk tot een oplossing zouden komen. De minister trad daarmee op als scheidsrechter in het maatschappelijke spel;
- De gemeente Berkelland kwam vorig jaar in het nieuws vanwege harde bezuinigingen op openbare voorzieningen als bibliotheken en buurthuizen. Als er behoefte is aan een bibliotheek, dan zijn er vast bewoners die die taak op zich willen nemen, zo redeneerde burgemeester en wethouders in de gemeente. ‘Naoberschap’ moest voor een oplossing zorgen. Nu lanceert de gemeente het plan om bewoners goedkope leningen te geven om gevels op te knappen in een verarmde straat. Dat gebeurt niet in de vorm van een subsidie, maar er ontstaat wel een financieel voordeel en de gemeente staat garant.

De invloed van de overheid op processen en initiatieven in de samenleving ligt niet alleen in financiering en subsidies. Het arsenaal aan sturingsmiddelen is veel breder. Met wetgeving kan ook richting worden gegeven aan ontwikkelingen. De overheid kan haar autoriteit aanwenden om bepaalde partijen rond de tafel te krijgen en tot afspraken te brengen. Er is minder geld, maar de rol en verantwoordelijkheid van de overheid blijft bestaan.

De reorganisatie van de publieke zaak zorgt voor een grotere nadruk op zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid, maar de oplossing ligt in het vinden van de goede balans op de glijdende schaal van overheidsparticipatie en het vinden van slimme manieren om de taakverdeling tussen overheid en samenleving invulling te geven.

De rol van de overheid in cocreatie

De veranderende taakverdeling tussen overheid en samenleving en tussen organisaties, professionals en burgers zorgt voor nieuwe samenwerkingsverbanden, organisatievormen en rollen. Die ontwikkeling vindt deels plaats onder druk van burgers en professionals die initiatief nemen en zich organiseren en deels doordat overheden ervoor kiezen om aan te sluiten bij energie in de samenleving en dat onderdeel te maken van hun strategie.

Die situatie is an sich niet nieuw. Publieke professionals zijn altijd actief geweest op meerdere gebieden. Door de digitalisering gaan deze werelden echter steeds meer door elkaar lopen. Het aantal contacten groeit (verdichting) en de snelheid van communicatie neemt toe (versnelling). Het wordt lastiger om overzicht te houden over het hele speelveld en er komen steeds meer verantwoordelijkheden bij medewerkers te liggen.

Naast die verschuiving van taken en verantwoordelijkheden van organisatie naar medewerker, vindt ook een verschuiving plaats van overheid naar samenleving en van overheidsorganisatie naar burger of cliënt. Overheden zijn op alle niveaus aan het heroverwegen wat hun rol is bij de uitvoering van publieke taken en zoeken naar hun nieuwe rol in de cocreatie zoals hierboven beschreven. Die nieuwe rol in de netwerksamenleving ligt op drie gebieden:

- **Werken via platformen:** De overheid kan haar rol in de netwerksamenleving invullen door platformen te creëren waar mensen bij elkaar kunnen komen en waar cocreatie kan plaatsvinden, bijvoorbeeld door het opzetten van een omgeving waar werkzoekenden met elkaar in contact kunnen komen, door het organiseren van een bijeenkomst over spanningen in de wijk of door het creëren van een overheidsbreed samenwerkingsplatform. De eigenaar of initiatiefnemer van het platform bepaalt ook voor een groot deel de spelregels op het platform, zoals de jeugdzorgmedewerker op een eigenkrachtconferentie;
- **Werken via netwerken:** De overheid kan haar rol in de netwerksamenleving invullen door de juiste personen of partijen bij elkaar te brengen rond een thema of taak (proactief verbinden) of door bij bestaande initiatieven ervoor te zorgen dat alle partijen die een rol hebben in het proces ook daadwerkelijk deel kunnen nemen, bijvoorbeeld door andere professionals te betrekken bij een bepaald dossier, door groepen uit te nodigen die tot dat moment nog niet betrokken waren bij een wijkinitiatief of mensen in een vroeger stadium te betrekken bij een nieuw plan of een participatietraject;
- **Werken via individuen:** De overheid kan haar rol in de netwerksamenleving invullen door medewerkers deel te laten nemen aan samenwerkingsverbanden en netwerken en door publieke professionals en burgers daarin te empoweren en ondersteunen, bijvoorbeeld door kennis toe te voegen aan een burgerinitiatief, door medewerkers of burgers op te leiden op een bepaald gebied of door ruimte te geven aan de zelfredzaamheid en professionaliteit van betrokkenen.

Dat zijn drie handvatten voor overheden, ambtenaren en publieke professionals om sturing te kunnen geven aan ontwikkelingen in de



Discussie over de reorganisatie van de publieke zaak vindt onder andere plaats op www.socialevraagstukken.nl

samenleving en om de publieke dienstverlening te garanderen en verbeteren. Zo ziet de rol van overheden eruit in de netwerksamenleving.

Conclusie: naar een cocreërende overheid

Aan het begin van de vorige eeuw hadden we ook een “big society”, maar in geval van nood was je afhankelijk van de goedgeefsheid van anderen. De sociale voorzieningen die daarna zijn opgezet zorgden voor bestaanszekerheid bij bewoners en vergrootten het zelfvertrouwen van overheid in de maakbaarheid van de samenleving en het vermogen om centraal en van bovenaf maatschappelijke problemen op te lossen.

De samenleving bleek uiteindelijk minder maakbaar dan verwacht en de complexiteit neemt alleen maar toe. De oorzaak daarvan is dat de controle over de uitvoering van publieke taken wegschuift van overheidsorganisaties en steeds meer verantwoordelijkheid komt te liggen in de samenleving, zoals de WRR schetst, en bij professionals en burgers, zoals Van der Lans aangeeft. Overheden moeten hun rol en strategie daarop aanpassen.

Britse voorbeelden

In Groot-Brittannië wordt geprobeerd om deze ontwikkeling te vertalen naar een politieke visie waarbij niet de markt of de overheid publieke taken uitvoert, maar waarbij die verantwoordelijkheid wordt opgepakt door partijen in de samenleving: de Big Society. Om die beweging te ondersteunen worden speciale wetten uitgevaardigd, zoals het Community Right to Challenge, en wordt ruimte geboden voor nieuwe organisatievormen (trusts, mutuals).

Het Britse beleid roept echter ook vragen op over de continuïteit van publieke dienstverlening. Die verantwoordelijkheid blijft bij de overheid liggen, waardoor er altijd sprake is van een cocreatie. De invulling van publieke diensten moet een balans zijn tussen bijdragen vanuit markt, overheid en samenleving. Sociale productiviteit is een combinatie van die drie werelden. Dat is de kern van New Public Governance als theorie.

Maakbaarheid 2.0

We moeten het dan ook niet hebben over een terugtrekkende overheid, maar over een nieuwe verhouding tussen wie wat doet in de cocreatie van publieke taken. Die verhouding verschuift van overheid naar samenleving, van organisatie naar medewerker en van professional naar burger. Om sturing te kunnen blijven geven in die nieuwe situatie en haar rol te blijven vervullen in de netwerksamenleving moet de overheid een andere aanpak kiezen: maakbaarheid 2.0.

Die aanpak ligt op drie terreinen: het creëren van platformen waar die cocreatie kan plaatsvinden, het betrekken van de juiste mensen en partijen in het netwerk rond de cocreatie en het ondersteunen van individuen die actief zijn in die netwerken. Op die manier kunnen overheden en ambtenaren werken in de netwerksamenleving, bijdragen aan de verschillende vormen van cocreatie die daar bestaan en door deel te nemen sturing geven aan ontwikkelingen.

Maakbaarheid 2.0: de mogelijkheid om de samenleving te beïnvloeden of sturen door deel te nemen aan netwerken en bij te dragen aan cocreatie in het publieke domein.

De cocreërende overheid: een cocreërende overheid neemt deel aan de netwerksamenleving en geeft via netwerken uitvoering aan publieke taken en sturing in het publieke domein.



Meer over Mart de Kruijff op Wikipedia:
<http://bit.ly/RfEcue>

De cocreërende overheid

Op elk van die situaties zijn voor overheidsorganisaties de volgende regels van toepassing:

- Het initiatief voor een cocreatie kan van alle kanten komen;
- Het thema van de cocreatie staat centraal in de samenwerking;
- Individuele medewerkers dragen namens de overheid bij aan de cocreatie;
- De juiste mensen moeten betrokken worden (pro-actieve verbinding)
- ...
- ... en er moet een geschikt platform zijn voor de cocreatie;
- De overheid voelt zich verantwoordelijk voor een gedragen resultaat.

Momenteel richten overheidsorganisaties zich nog te vaak op de eigen processen in plaats van de samenwerking met anderen en op controle in plaats van maatschappelijk resultaat. De vraag die elke organisatie en elke publieke professional zich moet stellen is hoe hij bijdraagt aan sociale productiviteit, aan de cocreatie van maatschappelijke waarde. De uitvoering daarvan ligt niet bij de overheid alleen, maar we hebben wel de verantwoordelijkheid om daar onze bijdrage aan te leveren en ervoor te zorgen dat dienstverlening op peil blijft.

Op de Dag van de Landmacht 2.0 constateerde de luitenant-generaal De Kruijff, bevelhebber van de Landmacht, dat het leger steeds vaker samenwerkt met andere organisaties om taken uit te voeren in de samenleving. Die activiteiten zitten volgens hem niet in de weg van de reguliere taken, maar zorgen voor een bredere inzet van potentie die het leger in huis heeft: “Onze expertise wordt gevraagd en daar zijn we trots op.”

Samenvatting hoofdstuk 4: Samenleving

Burgerbetrokkenheid

- Door de groeiende professionaliteit en het stijgende kennisniveau zijn burgerinitiatieven steeds vaker een gelijkwaardige partner voor overheidsorganisaties.
- Aansluiten bij burgerinitiatief en burgerbetrokkenheid is een manier om gebruik te maken van de groeiende complexiteit van de samenleving en zo invulling te geven aan de uitvoering van publieke taken.
- Succesfactoren voor de overheid om aansluiting te vinden bij burgerinitiatieven zijn
 - de aanwezigheid van trekkers en verbinders en daar verbinding mee maken (menselijke maat),
 - respect vanuit de overheid voor het initiatief en de deelnemers (eigenaarschap),
 - een goed evenwicht tussen loslaten en het steunen van burgerinitiatieven.
- Een voorwaarde om te komen tot cocreatie is de band of binding tussen deelnemers. Daarin zijn vier vormen te onderscheiden:
 - samenbinding in een groep,
 - dwarsbinding tussen groepen,
 - tegenbinding door alle groepen heen en
 - bovenbinding tussen vertegenwoordigers.

Groot-Brittannië

- Big Society: De oplossing voor het in stand houden van voorzieningen en het verbeteren van de kwaliteit van de publieke zaak ligt niet in de markt of de overheid, maar in de samenleving.
- New Public Governance (NPG): Publieke taken kunnen worden uitgevoerd door overheidsorganisaties, marktpartijen of burgers in afstemming met elkaar.
- De diversiteit in de uitvoering van publieke taken neemt toe door het stimuleren van corporatieve oplossingen van burgers (trusts) en werknemers (mutuals).
- Sociale productiviteit is de balans tussen bijdragen vanuit markt, overheid en samenleving om publieke dienstverlening in te vullen en meerwaarde te creëren.

Reorganisatie van de publieke zaak

- Het initiatief voor een cocreatie kan van alle kanten komen.
- Bij cocreatie gaat het niet om een terugtrekkende overheid, maar om een nieuwe taakverdeling in de samenwerking tussen burgers, bedrijven en overheid.
- Er is een glijdende schaal van overheidsparticipatie waarbij afhankelijk van het thema meer ruimte en verantwoordelijkheid komt te liggen bij burgers (eigen kracht) of medewerkers (zelforganisatie).
- Er zijn vier vormen van cocreatie te onderscheiden:
 - Burgerinitiatieven en participatie: initiatieven uit de samenleving of projecten van de overheid waar verschillende partijen en personen aan bijdragen;
 - Zelforganisatie en publiek ondernemerschap: organisaties, samengesteld uit verschillende betrokkenen, die de uitvoering van publieke taken op zich nemen;
 - Werkomgeving en netwerkteams: persoonlijke werkwijze waarbij wordt gewerkt in samenwerkende groepen, ondersteund door een daarvoor toegeruste ict-omgeving;
 - Eigen kracht en persoonlijke netwerken: een aanpak die is gericht op het mobiliseren van iemands persoonlijke netwerk met als doel gezamenlijk iemand vooruit te helpen.
- Maakbaarheid 2.0: Om sturing te geven aan ontwikkelingen in de samenleving moet de overheid deelnemen aan netwerken en invloed uitoefenen door bij te dragen aan cocreatie.

Column: Is een burgerinitiatief van alle burgers?

Leiden is een van de weinige steden waar de singel nog geheel rond het oude centrum loopt. Weliswaar zijn de meeste wallen geslecht, staan er nog maar twee stadspoorten en hebben sommige stukken een nieuwe bestemming gekregen, maar de singel zelf is nog geheel intact en op veel plaatsen toegankelijk. Daarom is het idee ontstaan om alle groene stukken van de singel met elkaar te verbinden in een park, het langste park van Nederland!

Burgerinitiatief

Deze plannen liggen al enige tijd op de plank, maar onlangs is er een burgerinitiatief ontstaan dat het idee nieuw leven in wil blazen. De initiatiefnemers willen zelf de helft van de financiering bij elkaar brengen en de inwoners van Leiden betrekken bij het onderhoud van het park. Maar ook de gemeente blijft betrokken, als financier, als eigenaar van de grond en als leverancier van vergunningen en andere benodigde diensten. Het burgerinitiatief en de gemeente moeten dus samen optrekken.

Dat leidt ook tot meningsverschillen. Zo wil het burgerinitiatief het Singelpark niet alleen het langste park van Nederland maken, maar ook het mooiste en het spannendste. Er wordt ingezet op kwaliteit. Het ambitieniveau ligt hoog. Een mooi streven natuurlijk, maar van wie is die ambitie afkomstig? Namens wie praat het burgerinitiatief eigenlijk? Wie (behalve de sponsors) zitten aan tafel? En als de sponsors niet voldoende bijdragen, waar ligt dan het financiële risico? De gemeente heeft -begrijpelijkerwijs- haar vragen.

Leefwereld versus systeemwereld

In het rapport 'Vertrouwen in burgers' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid wordt ook ingegaan op belemmeringen bij de samenwerking tussen overheid en burgers. Er wordt verwezen naar de tegenstelling tussen 'leefwereld' en 'systeemwereld'. Er wordt gewezen op verschillen in tempo en handelingssnelheid. En inderdaad, ook bij dit burgerinitiatief ontstaat wrijving en spraakverwarring tussen burgers en gemeente.

In de eerste plaats over het financiële risico: Wie pakt de rekening op als de sponsors niet voldoende geld bij elkaar weten te brengen of als het burgerinitiatief uiteenvalt? Hoe gaat de wethouder zich dan verantwoorden aan de gemeenteraad? Ten tweede: Die gemeenteraad vertegenwoordigt de gehele bevolking van de stad, niet alleen de burgers die enthousiast zijn geworden door de ambitieuze plannen en mooie visies. Ook daar moeten wethouder en ambtenaren rekening mee houden.

Aan de andere kant wijst de WRR op de voordelen van zo'n burgerinitiatief: Er komt enorm veel energie vrij en burgers krijgen een actieve rol bij de ontwikkeling en het onderhoud van de stad (een voorbeeld van doe-democratie). Een groot aantal mensen en organisaties heeft zich ondertussen bij het burgerinitiatief aangesloten. De gemeente kan er

niet meer omheen. De beide partijen hebben elkaar nodig om van het park een succes te maken. Het Singelpark wordt een cocreatieproces.

Burgers versus burgerinitiatief

Zo'n project brengt echter ook verantwoordelijkheden met zich mee. Omwonenden hebben zich al gemeld op bijeenkomsten van het burgerinitiatief. Ze hebben vernomen dat er ingegrepen gaat worden in hun uitzicht of hun leefomgeving. Hoe gaat het burgerinitiatief de meningen van deze burgers meenemen? En welke middelen gaan er ingezet worden om die meningen te verzamelen? Is dit een initiatief voor alle burgers of alleen voor de burgers die achter de plannen van de initiatiefnemers staan?

Op dit moment staan de meeste omwonenden nog positief tegenover de plannen en krijgt het burgerinitiatief het voordeel van de twijfel. Ze worden van harte uitgenodigd om deel te nemen. De reacties van omwonenden maken echter ook duidelijk dat een burgerinitiatief niet vanzelfsprekend alle burgers vertegenwoordigt. De initiatiefnemers moeten nadenken hoe ze andere burgers gaan betrekken en hoe ze representativiteit gaan inrichten. Ze moeten gaan werken aan hun legitimiteit.

Voor besluiten van de gemeente hebben we een systeem verzonnen om verantwoording en vertegenwoordiging te regelen. Je kunt altijd zeggen: "Had je maar (anders) moeten stemmen!" Bij een burgerinitiatief kun je daar niet op terugvallen. "Had je maar mee moeten doen!", is het antwoord dat je dan krijgt. Is dat voldoende om de keuzes die worden gemaakt bij de aanleg van het park te verantwoorden? Is dat genoeg om het Singelpark een park voor alle Leidenars te maken?

Overheid: de oplossing van Humberto's paradox

Enige tijd terug besteedde radiozender BNR aandacht aan het conflict tussen de Arbeidsinspectie en de politie. De politie kreeg een boete opgelegd omdat te weinig was gedaan om de hoeveelheid overwerk van medewerkers te beperken. De zender vond het een voorbeeld van overheidsorganisaties die elkaar bezig houden. Presentator Humberto Tan vroeg zich vertwijfeld af: "Moet de overheid niet ingrijpen?"

Humberto's paradox: de overheid is tegelijkertijd één organisatie en een verzameling van organisaties met eigen doelen en taken.

Twee beelden van de overheid lopen in deze situatie door elkaar heen, namelijk van overheidsorganisaties die bepaalde taken uitvoeren en dus ook in een verhouding tot elkaar staan, maar ook de perceptie van de overheid als één instantie die staat voor het algemeen belang. Ik noem het Humberto's paradox. Beide beelden zijn waar maar lijken ook met elkaar in tegenspraak. De overheid is tegelijkertijd één organisatie en een verzameling van organisaties met eigen doelen en taken.

Organisatorisch bestaat de Nederlandse overheid momenteel uit elf ministeries, twaalf provincies, 415 gemeenten en 26 waterschappen. Verschillende uitvoeringsorganisaties, diensten, agentschappen, zelfstandige bestuursorganen, etc. werken echter in meer of mindere mate zelfstandig en de lijst wordt verder aangevuld met een groot aantal onderwijsinstellingen, zorgorganisaties en veiligheidsdiensten op verschillende niveaus. Daarnaast zijn er diverse samenwerkingsverbanden waarvoor weer nieuwe organisaties zijn opgericht, zoals we hebben gezien in de inleiding.

De uitvoering van publieke taken versnipperd nog verder door de drie genoemde verschuivingen, te weten de verschuiving van taken van de overheid naar de samenleving, van organisaties naar netwerken en van organisaties naar medewerkers. In het vorige hoofdstuk heb ik beschreven hoe die verschuiving vorm krijgt en hoe omgegaan kan worden met de toenemende complexiteit van de publieke zaak door meer verantwoordelijkheid te beleggen bij burgers en professionals.

In dit hoofdstuk komt de andere kant van Humberto's paradox naar voren. Hoe zorgen we ervoor dat de overheid ondanks die versnippering en vernetwerking meer gaat werken als één overheid? Het antwoord op die vraag ligt in drie ontwikkelingen, die aan het eind besproken worden. Het hoofdstuk begint echter met een aantal trendonderzoeken over de toekomst van werk en de overheid en de stand van zaken rond Het Nieuwe Werken bij de overheid.

De toekomst van ons werk

In de zoektocht om meer te gaan werken als één overheid worden we geholpen door de technologie en de nieuwe inzichten die daardoor ontstaan en werkwijzen die erdoor mogelijk worden. De London Business School en onderzoeksbureau Gartner hebben beide een rapport gepubliceerd waarin onder andere bekeken wordt hoe werk er in de toekomst uitziet.

London Business School - Predicting the future of work (2010): <http://bit.ly/VDMS11>

London Business School: Predicting the future of work

De London Business School heeft tientallen bedrijven gevraagd wat zij als de grootste uitdagingen voor de toekomst zien. Het lijstje is niet heel verrassend: technologische ontwikkelingen (met name online en mobiel), globalisering en opkomende naties, demografische veranderingen (vergrijzing), aansluiten bij trends in de samenleving en duurzaamheid (vermindering van CO²-uitstoot).

Vervolgens is aan diezelfde leiders gevraagd om te benoemen hoe ze daarop gaan reageren. Hoe moeten organisaties anders gaan werken om met die ontwikkelingen om te kunnen gaan? De vijf belangrijkste veranderingen in de manier van werken waren volgens hen als volgt:

- **Transparant en authentiek leiderschap** is nodig om medewerkers te binden en richting te geven;
- **Werken in virtuele teams** om de juiste mensen en kennis binnen de organisatie bijeen te brengen;
- **Interne netwerken en platformen** voor kennisuitwisseling om het potentieel van de organisatie te benutten;
- **Meerwaarde halen uit flexibele samenwerkingsvormen** met partners, klanten en andere partijen;
- **Plaats- en tijdonafhankelijk werken**, zodat zowel de medewerker als de organisatie flexibeler kan werken.

Gartner - The World of Work Will Witness 10 Changes During the Next 10 Years (2010): <http://bit.ly/RFNpHf>

Gartner: The World of Work Will Witness 10 Changes During the Next 10 Years

Onderzoeksbureau Gartner heeft op basis van zijn onderzoeken tien veranderingen gedefinieerd in de manier waarop we ons werk doen:

- **Minder routine-werk:** De specifieke eigenschappen en werkwijze van een medewerker worden belangrijk om een resultaat of innovatieve oplossing te bereiken;
- **Werken in netwerken en zwermen:** Werknemers werken straks minder individueel, maar meer in ad hoc teams die snel rond een kans of probleem ontstaan en weer uiteengaan;
- **Weak links:** Door gebruik te maken van een breed netwerk van weak links kan snel de juiste kennis worden gevonden om een virtueel team samen te stellen of een probleem op te lossen;
- **Externe netwerken:** Om resultaat te behalen is een organisatie ook afhankelijk van externe groepen en communities, waarmee contact onderhouden en samengewerkt moet worden;
- **Flexibiliteit:** Dergelijke informele samenwerkingsvormen en processen buiten de routines en procedures zijn nog niet beschreven en vragen om vindingrijkheid om mee om te gaan;
- **Innovatie:** Spontaneiteit toelaten in de werkomgeving, zodat nieuwe patronen zichtbaar worden en erop voortgebouwd kan worden of om juist tot innovatie te komen;
- **Serious gaming:** Door het gebruik van simulaties en virtuele omgevingen kunnen verschillende oplossingen en mogelijkheden worden uitgetoetst;
- **Big data:** Op basis van grote hoeveelheden data uit de werkelijkheid kunnen via patroonherkenning nieuwe aandachtsgebieden en oplossingen worden verzonden;
- **Platformen:** Organisaties zijn *hyperconnected* en moeten met hun



 Recorded Future, over de mogelijkheden en risico's van big data: <http://bit.ly/RtzBEN>

medewerkers en onderliggende ict proberen om in al die netwerken en verbindingen hun taak te vervullen;

- **Online werken:** Plaats- en tijdonafhankelijk werken gebeurt niet perse op de fysieke werkplek en vraagt meer van werknemers om werk en privé gescheiden te houden.

Deze doelstellingen komen voort uit het bedrijfsleven, maar zijn net zozeer op overheidsorganisaties van toepassing, zoals in de voorgaande hoofdstukken duidelijk is geworden. Ze sluiten aan op de doelstellingen van Het Nieuwe Werken die momenteel binnen de overheid op de agenda staan. De reden daarvoor is dat deze ontwikkelingen zich betrekkelijk autonoom voltrekken. Het is een wereldwijde beweging in werken en organisaties.

In de tentoonstelling *Kantoorevolutie* wordt de overheidswerkplek van de afgelopen vijftig jaar in verschillende periodes getoond. De tentoonstelling reist langs de departementen. Meer informatie op <http://kantoorevolutie.wordpress.com>



World Economic Forum - The Future of Government. Lessons Learned from around the World (2011): <http://bit.ly/T8Qb0Z>

Het is dan ook niet zozeer de vraag of deze veranderingen gaan doordringen tot de overheid, maar wanneer. Veranderingen in de manier van werken zijn constant (zoals de tentoonstelling *Kantoorevolutie* heeft aangetoond), maar de vorm ervan is afhankelijk van de maatschappelijke ontwikkelingen van dat moment. Op dit moment is het vooral de transformatie naar een netwerksamenleving die impact heeft op de werkwijze en rol van de overheid.

World Economic Forum: The Future of Government - Lessons Learned from around the World

Het derde onderzoek dat ik hier aanhaal is van het World Economic Forum en heeft specifiek naar ontwikkelingen bij de overheid gekeken. Overheidsorganisaties staan wereldwijd voor de uitdaging om in die veranderende wereld hun rol te bepalen en tegelijkertijd om dat te doen met minder mensen. Het Forum omschrijft die uitdaging als volgt:

“Adaptive governments that share labour, services and resources through networked approaches and Gov 2.0 strategies can remain slim while delivering on their mission in effective and innovative ways.”

Om relevant te blijven moeten overheden daarom FAST worden:

“Governments of the future will need to adapt and continuously evolve to create value. They need to stay relevant by being responsive to rapidly changing conditions and citizens’ expectations, and build capacity to operate effectively in complex, interdependent networks of organizations and systems across the public, private and non-profit sectors to co-produce public value. As recommended in this report, what is needed today is (FAST) government.”

FAST staat voor ‘flatter, agile, streamlined and tech-enabled’. Die begrippen hebben ze al als volgt uitgewerkt:

Government must be flatter. Deze doelstelling valt uiteen in vier onderdelen:

- burgers betrekken (via internet, mobiele toepassingen, open data, etc.);
- efficiënter samenwerken (minder hiërarchisch, interne samenwerkingen, etc.);

- besluitvorming decentraliseren (door betere informatie-uitwisseling, *just in time*, etc.);
- samenwerking over grenzen heen (via netwerken en op grotere schaal innovatie betrekken).

Government must be agile. Overheden moeten zich snel rond problemen kunnen organiseren en de juiste mensen en kennis bij elkaar brengen. Flexibiliteit moet ingeregeld worden in regelgeving, personeel en organisatiestructuur.

Government must be streamlined. Overheidsorganisaties worden kleiner, maar het niveau van dienstverlening daalt niet mee. Overheden moeten zich dus efficiënter organiseren, mensen en voorzieningen onderling hergebruiken en werken via netwerken.

Government must be tech-enabled and tech-savvy. Juridische en beleidsstructuren moeten worden aangepast om ruimte te bieden aan de nieuwe technologische mogelijkheden zodat overheden maximaal gebruik kunnen maken van netwerken, samenwerkbaarheden en innovaties.

Fundamentele veranderingen

Samenvattend moet de overheid beter gebruik maken van het potentieel binnen de overheid en in de samenleving om zich snel en flexibel te organiseren rond maatschappelijke vraagstukken. Op al deze terreinen zijn ook bij de Nederlandse overheid ontwikkelingen. De vraag is echter of ze snel genoeg gaan om de veranderingen in de technologie, in onze omgeving en in de samenleving bij te benen. Ik herken me namelijk ook in dit beeld:

“Current civil service systems are traditionally structured, rigid, inward-looking and based on outdated competencies. Governments need to network and collaborate increasingly, and be more transparent, more flexible and participatory.”

Het gevaar is dat we vanuit onze huidige positie denken stappen te maken, maar terugredenerend vanuit waar we over een paar jaar moeten staan simpelweg te langzaam gaan. Om het ambtenarenapparaat te veranderen zijn volgens het World Economic Forum de volgende aanpassingen nodig:

- *Updating the legislative framework;*
- *Reforming organizational structures and processes;*
- *Changing organizational culture and civil servants' mindset;*
- *Promoting the sharing of information;*
- *Overhauling recruitment, advancement and remuneration systems;*
- *Modernizing public administration education and training.*

Dat zijn fundamentele veranderingen. De Nederlandse overheid is met al deze actiepunten bezig, maar gaat het snel genoeg om de maatschappelijke ontwikkelingen bij te houden? We scoren hoog op de lijstjes en benchmarks waar de overheden van verschillende landen vergeleken worden, maar moeten we ons vergelijken met andere landen of willen we in de pas blijven lopen met verwachtingen uit de samenleving die meegroeien met de technische mogelijkheden?



Ken Robinson over een paradigmashift in de samenleving en in het onderwijs: <http://bit.ly/Rx25x9>

Interview met Jan Fraanje:

“We moeten functioneren als één overheid”

De gemeente staat dicht bij de burger, zowel qua bestuur als qua dienstverlening. Maar om goed te kunnen blijven functioneren moeten gemeenten meer gaan samenwerken. Afhankelijk van het onderwerp of de dienst kan dat in een groter of kleiner samenwerkingsverband. Daarnaast kunnen centraal voorzieningen beschikbaar worden gesteld door bijvoorbeeld KING. Door op die manier diensten slim te combineren kunnen we meer als één overheid gaan functioneren.

Samenwerking tussen gemeenten

Gemeenten staan voor een grote uitdaging. Er komen drie grote decentralisaties op hen af: AWBZ, jeugdzorg en de Wet Werken naar Vermogen. Dat geeft een grote verantwoordelijkheid waaraan alleen kan worden voldaan als goed wordt samengewerkt. De decentralisaties zijn dan ook een kans om nieuwe samenwerkingsrelaties op te bouwen, zowel met omliggende gemeenten als met allerlei instellingen die in het veld actief zijn.

In deze en andere dienstverlening moeten gemeenten gefaciliteerd worden om zoveel mogelijk zelf doen. Als het lokale echter te klein is dan zijn er bovenlokale of zelfs bovenregionale voorzieningen die kunnen helpen. De site Waarstaatjegemeente.nl geeft aan of je dienstverlening op niveau is of niet. Als je buurgemeente hoger scoort, dan is toch de vraag: “Doen we onze burgers tekort door op deze schaal te blijven werken?”

Centrale ondersteuning en dienstverlening

Een andere vorm van samenwerking is het Rabobankmodel: De lokale Rabobanken zijn allemaal autonoom, maar er is een collectieve faciliteit, Rabo Nederland, waar gezamenlijk diensten worden ontwikkeld en verleend aan de lokale organisaties. Bij de gemeenten is dat KING. Als KING het goed doet, kan zelfs de kleinste gemeente faciliteiten op niveau aanbieden aan de burger. Dat gaat gemeenten veel kracht geven.

KING is nu bezig met het project ‘Basisgemeente’. De basisgemeente definieert welke technische kwalificaties de ICT-voorzieningen van gemeenten moeten hebben. Deze aanpak is te vergelijken met de modelverordening van de VNG: Een nieuwe wet wordt door de VNG vertaald in een modelverordening en 99 van de 100 gemeenten nemen die modelverordening over. Een kwestie van *plug and play*.

De overheid begint lokaal

De provincie richt zich de laatste jaren nadrukkelijker op het ruimtelijk en economisch domein: coördinatie, stimuleren, grote lijnen. Het Rijk wordt de komende tijd compacter, maar er moet meer integraal worden gedacht. Het zijn nu toch nog allemaal eigen koninkrijkjes. Ook de verschillende bestuurslagen hebben nog hun eigen invalshoek. Het zou goed zijn als we meer als één overheid zouden functioneren.

Voor de burger moet het bestuur aanspreekbaar zijn. Het bestuur moet dus lokaal blijven, evenals de frontoffice. Als je betrokken wil zijn en aan wil sluiten bij lokale omstandigheden dan moet ook de beleidsfunctie lokaal zijn. Neem de decentralisatie van de onderwijshuisvesting: sinds de gemeente de gebouwen beheert worden ze breder gebruikt en is het onderwijs beter ingebed in de lokale samenleving.

Lokale inbedding is de kracht van de gemeente. De gemeenten zijn als enige in staat om de problemen in de AWBZ en de jeugdzorg op te lossen zodanig dat het ook budgetair beheersbaar blijft. Er zijn twee dingen die ze daarvoor nodig hebben. Het eerste is voldoende financiële middelen en het tweede is beleidsvrijheid. En je zult als gemeente een beetje met je tijd mee moeten.

Jan Fraanje is gemeentesecretaris van Boxtel en bestuurslid van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS).



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/QPsqJr>

Het Nieuwe Werken

De afgelopen jaren heeft onder invloed van de nieuwe technische mogelijkheden een belangrijke beweging plaatsgevonden bij de overheid. Ambtenaar 2.0 en andere initiatieven hebben de participatieve mogelijkheden van internet (web 2.0) op de agenda gezet bij een groot aantal overheidsorganisaties: webmonitoring, webcare, e-participatie, crowdsourcing, open data, open overheid, netwerksites, etc. Bijna elke overheid is bezig met (één van) deze mogelijkheden.

Een samenhangende ontwikkeling is die van Het Nieuwe Werken. HNW staat nu zo'n jaar of twee hoog op de agenda bij de overheid. Een groot aantal overheidsorganisaties is er actief mee bezig, maar wat verandert er precies? Net als bij de meeste 2.0-veranderingen is de verandering over het algemeen beperkt tot enkele praktische verbeteringen en blijft een fundamentele verandering van de manier van werken achterwege. Waar ligt dat aan?

Wat was Het Nieuwe Werken ook alweer?

Ideeën over kantoorinrichting, informatievoorziening en organisatiekunde zijn constant in ontwikkeling. Onze inzichten in hoe mensen het beste met elkaar kunnen samenwerken en productief kunnen zijn veranderen eerder evolutionair dan revolutionair. Een veelgehoorde reactie over Het Nieuwe Werken is dan ook dat er niks nieuws onder de zon is. "Dat doen wij al jaren zo!"

Novay/TNO - Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Ervaringen uit de praktijk (2011): <http://bit.ly/SHfVfb>

TNO en Novay brachten in het voorjaar van 2011 een onderzoek uit naar Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid. Ze keken daarbij naar flexwerken, het gebruik van Yammer en nieuwe leiderschapstijlen. Managers bij het Rijk zagen qua leiderschap geen grote kloof tussen de ideeën van Het Nieuwe Werken en hun huidige werkwijze:

"HNW-gebaseerd leidinggeven komt voor hen grotendeels overeen met de principes van goed leidinggeven aan professionals. Deze stijl van leidinggeven pasten veel leidinggevendenden al toe in de praktijk en daardoorervaart men een beperkte invloed van HNW op hun stijl van leidinggeven."

Toch is er iets veranderd. Digitalisering en sociale media hebben een andere manier van werken mogelijk gemaakt, tijd- en plaatsonafhankelijk. Daarom is ook het gebruik van Yammer onderzocht. Die technische mogelijkheden bieden nieuwe kansen om efficiënter te werken en productiviteitswinst te behalen. Het is dan ook niet gek dat de idee van Het Nieuwe Werken uit de ict-hoek komt.

In 2007 publiceerde Microsoft een whitepaper genaamd "The new world of work". Het essay werd direct vertaald in het Nederlands en in datzelfde jaar door Dik Bijl uitgebreid tot een boek: Het Nieuwe Werken (2007). Hij hanteert daarin de volgende definitie van HNW:

"Het Nieuwe Werken (HNW) is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager."

ICT is de aanjager, maar het gaat ook om veranderingen op de werkplek, in de organisatiestructuur en de manier van werken. De definitie van het rijksprogramma Ambtenaar voor de Toekomst legt de nadruk nog meer op de menselijke kant:

“Het Nieuwe Werken is een pakket aan principes en richtlijnen voor een veranderstrategie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken, voor zowel de organisatie als de medewerker. Het gaat daarbij vooral om een verandering van cultuur en mentaliteit, waarbij de nieuwste technologie helpt om de verbinding tussen mensen te leveren.”

Professor Henk Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam) verwijst in zijn definitie zelfs helemaal niet meer naar de fysieke en digitale middelen:

“Het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.”

Een andere manier van werken, daar draait het om bij Het Nieuwe Werken. Niet kijken hoe goed we het nu doen, maar bedenken waar we het beter kunnen doen. Zoeken naar het contrast, naar de stap vooruit. Maar tussen droom en daad, zit wel wat bedrijfsvoering in de weg.

De 9 principes van HNW

- Zelf bepalen hoe, waar, wanneer en met wie men werkt aan concrete resultaten
- Niet de functie maar talent bepaalt iemands waarde
- Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling
- Variëteit en maatwerk zijn de nieuwe standaard
- Thema's en taken zijn leidend, niet de grenzen van organisaties
- Transparantie tenzij
- Inspireren en sturen met behulp van collectieve ambities
- Digitale kennis & vaardigheden maken onderdeel uit van het vak van ambtenaar
- Werkplekken zijn toegepast op de activiteit en ICT-ondersteuning staat altijd in dienst van de medewerker.

Bron: <http://bit.ly/RvHGd6>

Het oude werken	Het nieuwe werken
Identificatie met eigen afdeling en dienst	Identificatie met de hele organisatie
Vrijheid op basis van functiegrenzen	Flexibiliteit & vertrouwen
Indekken (bijvoorbeeld iedereen cc'en)	Verantwoordelijkheid nemen
Status door rang	Status door toegevoegde waarde
Inperken professionele vrijheid	Professionele vrijheid & ruimte
Georganiseerd in kokers en taken	Thematisch georganiseerd
Kennis via hiërarchische lijnen	Altijd + overal toegang tot relevante informatie
Polderen, afstemmen	Gericht samenwerken/constructief concurreren
Standaardoplossing in arbeidsrelaties	Individueel maatwerk
Regie ligt bij leidinggevende	Regie ligt bij medewerker
Beoordeling achter gesloten deuren	Open en transparante beoordelingen
Alleen beloning voor bijdragen aan eigen organisatie	Ook beloning voor bijdragen aan Rijk en samenleving
Vaste werkplek	Ontmoetingsplekken
Alleen werken op kantoor van 9 tot 5	Overall werken, verspreid over de dag
Iedere medewerker dezelfde middelen	Middelen op maat: Wat heb je nodig?
Proces centraal	Medewerker centraal

Bron: Van het Oude Werken, de Dingen die voorbijgaan - Het Nieuwe Werken bij het Rijk

Regels en belemmeringen

Christophe van der Maat is werkzaam bij de gemeente Dordrecht, maar wil zijn kennis ook beschikbaar stellen aan andere overheidsorganisaties en daar van leren. Zijn oorspronkelijke plan was om zich door de gemeente te laten detacheren, maar dat stuitte op een woud van regels en administratie. Daarom heeft hij zijn contract in Dordrecht ingekort zodat hij zich de rest van de week als zelfstandige kan laten inhuren door andere organisaties.

Ambtenaren die op een nieuwe manier willen gaan werken lopen regelmatig tegen dergelijke belemmeringen op: documenten zijn niet toegankelijk, hard- en software ondersteunen mobiel werken niet, belemmeringen in het arbeidsrecht, etc. Medewerkers klagen dat ze niet aan HNW kunnen doen zolang ze geen tablet krijgen en er geen wifi in het gebouw is. “We kunnen pas anders gaan werken als de bedrijfsvoering daar klaar voor is.”

Nadruk op bedrijfsvoering

De aandacht is daardoor verschoven van het zoeken naar nieuwe manieren van werken naar het wegnemen van belemmeringen in de bedrijfsvoering. De meeste HNW-projecten bij overheidsorganisaties richten zich dan ook op de randvoorwaarden, op het gebied van huisvesting, P&O en ICT. Elk nieuw ICT-project is nu een HNW-project. Een verbouwing wordt gebruikt om Het Nieuwe Werken ‘in te voeren’.

Eenzijds is het logisch om een noodzakelijke verbouwing aan te grijpen om vernieuwingen door te voeren die HNW ondersteunen, maar tegelijkertijd ondergraaft het de integrale doelstellingen. Afdelingen ICT, P&O en huisvesting pakken elk ‘hun’ deel van HNW op en de gezamenlijke doelstelling raakt buiten beeld. Is de ICT-afdeling nou bezig met Het Nieuwe Werken of voeren ze gewoon de nieuwste versie van het standaard softwareprogramma in?

Thuiswerken en flexplekken

Met name in de huisvesting is dit onderscheid diffuus geworden. De onderwerpen flexwerken en thuiswerken staan al langer op de agenda, maar zijn door de bezuinigingen extra actueel geworden. Als er minder werkplekken in een gebouw nodig zijn, kunnen miljoenen worden bespaard op de huisvesting. Deze bezuinigingen worden vaak doorgevoerd als HNW-projecten, maar zijn in wezen een doel op zich en staan los van de andere HNW-doelstellingen.

Het is niet voor niks dat Ahrend, de leverancier van kantoormeubelen, de grootste sponsor is op de drukbezochte Kluwer-congressen over Het Nieuwe Werken. Maar ook Microsoft spint garen bij de bedrijfskundige benadering van HNW. Klik op hun site op “Hoe start ik morgen met HNW?” en je krijgt negen ICT-systemen voorgeschoteld die je blijkbaar nodig hebt. De ICT-manager die iets met Het Nieuwe Werken moet doen, wordt op zijn wenken bediend.

Parallele ontwikkelingen

Om verschillende redenen ontwikkelen ICT, P&O en huisvesting zich dus betrekkelijk autonoom. Zelfs het onderzoek van TNO en Novay naar HNW bij het Rijk richtte zich apart op Yammer, flexplekken en

leiderschap. Ze hadden ook kunnen onderzoeken of de productiviteit en arbeidsvreugde waren gestegen op plaatsen waar deze drie onderwerpen in samenhang waren opgepakt. Dat was immers waar het allemaal om begonnen was.

Veel organisaties zijn van start gegaan met een integrale visie op Het Nieuwe Werken, maar de uitvoering is terechtgekomen bij de verschillende afdelingen voor de bedrijfsvoering. Dat wil niet zeggen dat er geen verbeteringen zijn gerealiseerd. Er worden wel degelijk belemmeringen voor HNW weggenomen. Echter, de vernieuwingen die we nu zien zijn gewoon de evolutionaire ontwikkeling op ieders vakgebied. Dat komt niet door Het Nieuwe Werken.

Voorbeeld: Gemeente Molenwaard

Ook in gemeenteland is HNW actueel. In een recente enquête gaf de helft van alle gemeentesecretarissen aan dat men bezig was met Het Nieuwe Werken. De andere helft meende “er toch eens iets mee te moeten gaan doen”. De gemeente Molenwaard wordt gezien als één van de grote voorbeelden. Hoe is dat zo gekomen?

Op 1 januari 2013 fuseren de gemeenten Graafstroom, Liesveld en Nieuw-Lekkerland tot één gemeente: Molenwaard. Voorafgaande aan die fusie zijn de ambtelijke organisaties al samengevoegd tot één apparaat. Een voorwaarde voor de fusie was echter dat het bestuur niet verder van de burgers in de kernen af zou komen te staan. Daarom is ervoor gekozen om géén nieuw, centraal gemeentehuis te bouwen. En dat betekent nogal wat.

Geen gemeentehuis

De nieuwe gemeente Molenwaard heeft dan ook geen balie. Paspoorten, rijbewijzen, etc. worden besteld via internet en ondertekening en ontvangst vinden plaats aan huis of in het buurthuis. Medewerkers van de sociale dienst houden kantoor in wijkcentra. Administratieve werkzaamheden (*back office*) worden nog wel verricht in kantoorgebouwen, maar die hebben geen balie en zijn niet gevestigd in een speciaal pand.

Geen gemeentehuis betekent ook: geen raadzaal. De gemeenteraad vergadert in de kantine van het bejaardentehuis dat elke keer voor 2000 euro wordt omgebouwd. Dat is een stuk goedkoper dan een eigen gebouw en het brengt politiek en samenleving bij elkaar. Ook de bestuurders gaan mee in de cultuuromslag: De schooldirecteur komt niet bij de wethouder op bezoek, maar de wethouder gaat naar de school.

HNW is een strategische keuze

Het doel van Molenwaard is om de overheid dichterbij burgers te brengen, een stap naar de samenleving te zetten. Daar werken we immers voor. Gemeentesecretaris Jan van Ginkel: “Het gaat niet zozeer om het niet hebben van een gemeentehuis, maar om de gedachte daaronder: op een andere manier omgaan met de burger.” Pas daarna is hij gaan kijken wat er nodig was om dat voor elkaar te krijgen.

Tijd- en plaatsafhankelijk werken is daarmee duidelijk een middel voor een groter doel. Het Nieuwe Werken draait niet om flexplekken en thuiswerken, maar om de uitvoering van een strategische keuze om



Voorbeeld: Mensen maken Almere, de organisatieverandering bij de gemeente Almere: <http://bit.ly/OHme71>

de overheid meer ten dienste te stellen van burgers en bereikbaar te maken. Dit is niet neergezet als HNW-project, maar als initiatief om anders te gaan werken en daarbij de nieuwe mogelijkheden van ICT en inzichten in P&O te gebruiken.

Het Nieuwe Werken bij het Rijk (HNWR)

De fusie van de drie gemeenten tot één nieuwe gemeente Molenwaard was een goede aanleiding om na te denken over de rol van de gemeente in de samenleving en andere manieren van werken. Zo'n directe aanleiding is niet per se nodig, maar kan wel helpen. Ook bezuinigingen of een nieuwe volksvertegenwoordiging kunnen een aanleiding zijn. Uiteindelijk kies je als organisatie echter zelf wat je wil bereiken en hoe je dat wil doen met de beschikbare middelen.

De Rijksoverheid zit middenin een grote afslankingsoperatie en reorganisatie, waaronder twee fusies. Vanaf het begin was er ook een visie op Het Nieuwe Werken vanuit het programma Ambtenaar voor de Toekomst, waar alle secretarissen-generaal hun handtekening onder hadden gezet. Er lag een grote kans om de reorganisatie te gebruiken om daadwerkelijk met HNW aan de slag te gaan en een nieuwe Rijksoverheid te creëren. Die kans hebben we echter laten liggen.

Reorganisaties

De Rijksoverheid is bezig met een klassieke reorganisatie. Het veranderen van de organisatiestructuur is een concrete activiteit om aan te pakken en daar zijn we goed in. Dat geldt ook voor veranderingen in ICT en gebouwen. Alles wat met bedrijfsvoering te maken heeft kunnen we veranderen, maar zodra het dicht bij mensen komt (werkstijl, leiderschap, organisatiecultuur) dan valt het stil.

Het ontbreekt bij reorganisaties nogal eens aan een goed verhaal, een strategische ambitie. Het neerzetten van zo'n ambitie levert dialoog op: Als we daar naartoe willen, wat moeten we dan doen? Wat moeten we anders doen? Hoe moeten we veranderen? We zouden al pratend concluderen wat er wel anders moet en wat niet. Wat er open moet en wat niet. Wat we los moeten laten en wat niet.

Het gaat om mensen

Het programma HNWR loopt eind dit jaar af, maar wat is er dan veranderd? Gebouwen hebben nieuwe tafels en stoelen, bij sommige organisaties mag je wellicht thuiswerken en hier en daar is er wifi. Maar is de leiderschapsstijl veranderd? Wordt er meer probleemgestuurd gewerkt en minder hiërarchisch? Is de samenwerking tussen organisaties verbeterd? Is cocreatie met burgers meer regel dan uitzondering? Is er echt iets veranderd?

Organisaties bestaan uit mensen, dus als je organisaties echt wil veranderen, dan moet je mensen laten veranderen. Dat gebeurt niet met een beslissing van boven, maar dat doe je door ze mee te nemen, bij te laten dragen en zelf hun werk in te laten richten. Hoe willen we werken? Wat werkt voor ons het handigste? Hoe bereiken we onze doelen? Bedrijfsvoering kan daarbij ondersteunend zijn en oplossingen aanreiken.



 [Shereef Bishay over zelforganisatie en het potentieel van medewerkers: <http://bit.ly/QR0Hq5>](http://bit.ly/QR0Hq5)
“We live in democracies, but work in dictatorships.”



Gary Hamel over management en organiseren vanuit mensen:
<http://bit.ly/QQYQmS>

Zo'n aanpak vraagt wel iets van medewerkers om initiatief te nemen en hun eigen werkwijze bespreekbaar te maken. Het vraagt echter vooral iets van managers. Marianne Witlox, portefeuillehouder HNW bij de Rijksoverheid, wil dan ook dat meer wordt ingezet op faciliterend management en roept leidinggevenden op om meer vertrouwen te hebben in hun eigen beoordelingsvermogen:

"Er wordt veel gedacht in regels en in belemmeringen. Durf om onderscheid te maken. Durf om de ene medewerker meer ruimte te geven omdat die het aankan en de ander niet."

Daar ligt de echte verandering van Het Nieuwe Werken: in het handelen van medewerkers en managers en het bewustzijn dat er nieuwe manieren zijn om efficiënter en plezieriger je werk te doen. Marloes Pomp, voormalig projectleider Ambtenaar voor de Toekomst, vat het als volgt samen:

"De kern van Het Nieuwe Werken is dat mensen mobiel worden, dat je flexibel en over je grenzen heen kunt werken. Iedereen moet dat leren: hoe werk je op afstand samen? Hoe werk je in netwerken? Wat verandert er in de wereld en hoe kun je daarmee slimmer en goedkoper je werk doen? HNW is blijvend vernieuwen. In de praktijk is het echter een nieuw keurslijf aan het worden."

Het einde van Het Nieuwe Werken

Alle aandacht voor Het Nieuwe Werken heeft in ieder geval geholpen bij die bewustwording. Ons wereldbeeld is aan het veranderen. De hype is echter doorgeschoten naar roze badjassen en bedrijven die ons willen doen geloven dat de oplossing zit in de aanschaf van een nieuw softwareproduct of een revolutionair concept van kantoorinrichting. Of adviesbureaus die Het Nieuwe Werken wel even bij je komen uitrollen en de cultuurverandering implementeren.

Het Nieuwe Werken is een doel op zich geworden. De nadruk is komen te liggen op bedrijfsvoering en het wegnemen van technische belemmeringen, maar ook zonder HNW zouden huisvesting, ICT-middelen en P&O-inzichten zich gewoon doorontwikkelen. De vraag voor Het Nieuwe Werken is juist hoe deze ontwikkelingen elkaar beïnvloeden en kunnen versterken zodat ze leiden tot een werkwijze die beter past bij medewerkers.

Het Nieuwe Werken is ook een vorm van navelstaren geworden. Door de nadruk op bedrijfsvoering zijn we uit het oog verloren voor wie we eigenlijk werken. Als HNW voortvloeit uit een strategie, zoals in Molenwaard, dan weet je waar je het voor doet. Een visie op Het Nieuwe Werken moeten ondersteunend zijn aan je strategische visie en je beleidsdoelen. Het effect moet merkbaar zijn in de samenleving.

Tenslotte is Het Nieuwe Werken los komen te staan van mensen. De verantwoordelijkheid om anders te gaan werken ligt bij jouzelf, als medewerker of als manager. Wat heb jij nodig om je werk beter te doen? Hoe haal je het meeste uit je medewerkers? Hoe kunnen we beter samenwerken? Neem zelf initiatief en ga erover in gesprek. Werken hoe je wil werken, of dat nu volgens die negen principes is of niet.

De ideeën achter Het Nieuwe Werken sluiten aan bij de veranderingen van de netwerksamenleving, maar er is een bredere blik nodig dan alleen bedrijfsvoering. De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vragen om een nieuwe strategie voor overheidsorganisaties, die uitgaat van werken in netwerken, het empoweren van individuele medewerkers en de inzet van platformen.



Interview met Marloes Pomp: “Gewoon doen is ons beleid”

Het Nieuwe Werken was gericht op de mogelijkheden van medewerkers om flexibeler (samen) te werken, maar is vooral ingevuld met huisvesting en bedrijfsvoering. De vernieuwing zit bij ondernemende ambtenaren die zelf initiatief nemen om hun werk beter en slimmer te doen. Door de steeds kleiner wordende overheid zal dat steeds vaker in samenwerking zijn met andere partijen en netwerken. Geen opdrachten uitzetten, maar samen op zoek naar de oplossing.

HNW is het nieuwe keurslijf

De kern van Het Nieuwe Werken is dat mensen mobiel worden, dat je flexibel en over je grenzen heen kunt werken. Iedereen moet dat leren: Hoe werk je op afstand samen? Hoe werk je in netwerken? Wat verandert er in de wereld en hoe kun je daarmee slimmer en goedkoper je werk doen? HNW is blijvend vernieuwen. In de praktijk is het echter een nieuw keurslijf aan het worden.

De medewerker is grotendeels aan die vernieuwing ontsnapt. Het Nieuwe Werken gaat vooral over bedrijfsvoering en randvoorwaarden: huisvesting (activiteit-gebaseerde werkplekken), ICT (software, wifi), HR (zorgen dat leidinggevenden hun medewerkers vertrouwen, zodat ze op afstand kunnen werken). De medewerker zelf is er vrij gemakkelijk mee weggekomen.

Ondernemende ambtenaren

De focus moet dus meer op de medewerkers komen te liggen: Hoe kom je zelf in beweging? Hoe ga jij samenwerken in netwerken? Medewerkers moeten meer “muiten”. Je kunt het gewoon zelf doen. Als jij er zelf voor gaat, dan komen mensen om je heen ook in beweging. Wat kan slimmer? Wat kan beter? Om je eigen primaire proces verder te verbeteren heb je niemand nodig dan elkaar.

De pareltjes zijn nooit een hele organisatie. Het zijn altijd gewoon mensen, individuen, die initiatief nemen en groeien. Bijvoorbeeld bij de OR van de gemeente Amsterdam. Eén OR-lid zei: We gaan het anders doen, niet meer via e-mail of bijeenkomsten, maar een continu proces van medezeggenschap via Yammer. In plaats van problemen aanhoren en doorschuiven is hun rol nu het aanjagen van discussie en het zoeken naar een oplossing.

Zwermen, netwerken en hubs

Er zullen mensen bij de overheid blijven werken die hun vaste baan waarderen en alles daaromheen, maar dat is een steeds kleiner wordende groep. Er is ook een groep die nieuwe organisatievormen probeert, via netwerken wil werken en daar nieuwe zekerheden bij zoekt. Dergelijke netwerken zullen steeds vaker taken van de overheid overnemen. Op basis van resultaatafspraken zorgen zij dan dat het geregeld wordt.

Dan gaat het niet meer om het wegzetten van een opdracht, maar je werkt samen met partijen die gezamenlijk iets voor elkaar willen krijgen, met wederzijds commitment en een gezamenlijke ambitie. Soms speelt geld daar een rol in, maar in veel gevallen ook niet. Zonder geld gaat het vaak zelfs makkelijker omdat niemand bepaalt. Neem Deelstoel.nl: Er zijn vragen gesteld in de gemeenteraad wie dat financiert. Nou, niemand!

Vernieuwing bij de overheid gaat tergend langzaam, maar het is wel een verandering die blijvend is. Elk stapje dat je maakt, is er ook een.

Marloes Pomp is voormalig projectleider Ambtenaar voor de Toekomst bij het Rijk en adviseert nu overheden over nieuwe manieren van werken.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/SYChJR>

Naar een overheid van de toekomst

Daarbij zitten de bestaande structuren van de overheid flink in de weg. De hiërarchische inrichting van de overheid zorgt ervoor dat de blik van ambtenaren meer intern en naar boven gericht is, dan opzij en naar buiten. Procedures belemmeren innovaties en nieuwe oplossingen. Functieprofielen zitten in de weg van competenties en intrinsieke motivatie. De controletoeren frustreert de kansen die de samenleving en medewerkers te bieden hebben.

Om als overheid efficiënter te kunnen werken en de steeds complexere uitdagingen uit de samenleving aan te kunnen moeten we die kansen wel gaan benutten. We moeten een manier vinden om ruimte te bieden aan de energie van burgers en publieke professionals zodat daarmee een deel van de publieke zaak ingevuld kan worden. Het mogelijk maken van die cocreatie is de uitdaging en de kans voor de overheid van de toekomst.

Humberto's paradox

In de introductie van dit hoofdstuk schetste ik de paradox van de overheid, die enerzijds bestaat uit een groeiend aantal organisaties met eigen taken en verantwoordelijkheden en die anderzijds steeds meer wordt verwacht als één overheid op te treden. Volgens het World Economic Forum moeten we daarvoor efficiënter, flexibeler en thematischer opereren door meer verantwoordelijkheden bij burgers en medewerkers te leggen en beter gebruik te maken van technologische middelen.

Het Nieuwe Werken bevat de bouwstenen om aan een dergelijke strategie te werken, maar de principes worden in de meeste organisaties verkeerd opgepakt. HNW wordt een onderdeel van structuren en procedures in plaats van een middel tot vernieuwing en verbinding. Daarmee wordt de transformatie naar de cocreërende overheid zoals de WEF die voorziet vertraagd en blijft Humberto's paradox ons in de weg zitten.

De oplossing van die paradox ligt juist in werkwijze die de WEF voorziet. Door flexibel te organiseren rond thema's kunnen de juiste mensen binnen en buiten de overheid bij elkaar worden gebracht om samen te werken aan oplossingen. Door samen te werken in netwerken kunnen de betrokken publieke professionals zich manifesteren als één overheid terwijl ze werkzaam zijn bij verschillende organisaties. Zo wordt Humberto's paradox werkbaar.

Sterker nog, de versnippering van de overheid draagt zelfs bij aan de vernetwerking en cocreatie in het publieke domein. Organisaties zijn steeds minder goed in staat om alleen tot oplossingen voor maatschappelijke problemen te komen en zijn daardoor gedwongen om partners te zoeken en met hen tot een gezamenlijk resultaat te komen. Daarmee is de cirkel rond en verdwijnt de paradox.

Agenda voor de toekomst

Maar zo ver is het nog niet. Om die manier van werken mogelijk te maken staat de overheid voor een aantal uitdagingen. Als we een overheid van de toekomst willen schetsen, die onderdeel uitmaakt van de netwerksamenleving en daarin eenduidig opereert, dan zijn er enkele

voorwaarden waaraan voldaan moeten worden. Dit zijn de contouren van de overheid van de toekomst:

- 1. Eén overheid:** Via online platformen zijn de mensen met de juiste kennis te vinden en kunnen ze met elkaar samenwerken in projecten of dossiers rond maatschappelijke thema's en vraagstukken;
- 2. Sturing via deelname:** De overheid geeft sturing aan de samenleving door cocreatie te faciliteren, door te werken in netwerken en door bij te dragen aan maatschappelijke initiatieven;
- 3. Professionele professionals:** Medewerkers zijn in staat om zelf sturing te geven aan (de kwaliteit van) hun werk en nemen hun vak-kennis, publieke waarden en organisatiedoelstellingen daar in mee.

Dit is de richting waar de overheid zich de komende jaren in zal bewegen. Langs deze lijnen ontstaat de overheid 2.0. In de paragrafen hierna zal ik deze contouren verder inkleuren zodat een concreter beeld ontstaat van de toekomstige overheid. Een groot aantal aspecten en voorbeelden is reeds aan de orde gekomen in eerdere hoofdstukken, maar ik concentreer me hier op de fundamentele omslag die door al deze veranderingen zal plaatsvinden.

1. Eén overheid

De afgelopen jaren heeft de Rijksoverheid een grote verandering ondergaan. In plaats van een wildgroei aan logo's en vormgeving is er nu één Rijkshuisstijl, zodat de hele Rijksoverheid herkenbaar is onder één vlag. Vervolgens is alle informatie van het Rijk bijeengebracht op één internetsite, www.rijksoverheid.nl. Daarnaast wordt geprobeerd om de informatie van andere overheden te verzamelen op www.overheid.nl.

Voor het vinden van overheidsinformatie is dat een stap vooruit. Achter die façade blijven de afzonderlijke organisaties en bestuurslagen echter bestaan. Elk van die organisaties heeft een eigen ict-omgeving en samenwerking en kennisuitwisseling gaat moeizaam. Dat zorgt voor veel inefficiëntie en dubbel werk. Als je bijvoorbeeld iemand wil vinden van een andere overheidsorganisatie, dan is LinkedIn de enige oplossing.

Aan die interne verkokering moet een einde komen. De overheid moet overal verstand van hebben, maar moet tegelijkertijd inkrimpen. Dat betekent dat minder mensen meer moeten weten en meer moeten bereiken. Dat is niet onmogelijk, maar dat kan alleen als we efficiënter gaan werken. De overheid heeft een enorm potentieel van kennis en kunde in huis, maar gebruikt dat potentieel maar mondjesmaat. De kennis is verdeeld over honderden organisaties.

De overheid als één organisatie

Om dat potentieel aan te boren moeten we de overheid als één organisatie zien. Dat kan door gebruik te maken van online platformen die over de grenzen van de afzonderlijke overheidsorganisaties heen gaan. Enkele voorbeelden laten al zien wat de kracht daarvan is:

- **Vaknetwerken** brengen vakgenoten uit de hele overheid bij elkaar zodat ze elkaar vragen kunnen stellen en kennis kunnen uitwisselen,



▶ De introductievideo over Naleving.net: <http://bit.ly/QaZPww>

bijvoorbeeld PIANOo voor inkopers, StadSPOORT voor ruimtelijke ordening, Naleving.net voor werk en inkomen en Digischool.nl voor het onderwijs;

- **Samenwerkplatformen** zorgen ervoor dat mensen over organisatiegrenzen heen kunnen samenwerken in projecten of online dossiers, bijvoorbeeld via Pleio, Amerikaanse sites als Yammer en Google Docs en commerciële platformen als Viadesk;
- **Profielsites** bieden inzicht in het kennispotentieel binnen de overheid zodat overheidsbreed gezocht kan worden naar de juiste persoon om een functie te vervullen of een bijdrage te leveren aan een team, bijvoorbeeld Werkenbijdeoverheid.nl en Flexbee.

De komende jaren zal steeds meer werk plaatsvinden in online werkomgevingen en online dossiers. Als projectleider zoek je de juiste mensen voor je team bij elkaar via een digitale zoekopdracht en vervolgens werk je samen in een online teamruimte. Als medewerker draag je je kennis bij aan een aantal van dergelijke projectgroepen en indien nodig boor je je netwerk van vakgenoten aan om een lastige vraag te beantwoorden.

De overheid als netwerk

Op deze manier verzamelen mensen en kennis zich rond een casus of opdracht. Medewerkers (en eventueel burgers) bewegen zich van taak naar taak en voegen steeds in een andere context hun kennis of competenties toe aan een project of proces. Hun kennis “vloeit” op deze manier door de overheid en kan op meerdere plaatsen een bijdrage leveren aan de publieke zaak. Zo ontwikkelt zich de overheid als netwerk.

Deze manier van werken is nog geen gemeengoed, maar de eerste voorbeelden dienen zich aan. Ondanks arbeidsrechtelijke belemmeringen heeft Christophe van der Maat een route gevonden om voor meerdere organisaties te werken en ruim 35.000 mensen hebben al een profiel op Pleio. De platformen zullen zich verder verbeteren en meer mensen zullen online gaan werken, als individuen in netwerken.

2. Sturing via deelname

In die netwerken zijn niet alleen ambtenaren actief. Bij een online dossier kunnen ook externe partijen betrokken worden, bij een wijkproject buurtbewoners en bij een casus ook andere professionals en familieleden. Bij projecten en initiatieven uit de overheid zullen steeds vaker de betrokkenen van andere overheidsorganisaties en vanuit de samenleving uitgenodigd worden om deel te nemen in het online dossier of de teamruimte.

Het reguliere werk van publieke professionals wordt daardoor participatiever. Wanneer het initiatief niet van de overheid komt, is de situatie anders. Bij steeds meer burgerinitiatieven staat de overheid buitenspel. De verwachting is dat het betrekken van de overheid alleen maar gedoe oplevert: meer regels en voorwaarden, bureaucratie en vertraging. Burgers lossen het zelf wel op. In veel gevallen gaat dat prima en hoeft er ook niemand van de overheid betrokken te worden.

Wordt de overheid nog wel uitgenodigd?

Het is echter ook mogelijk dat een professional of overheidsorganisatie wel een rol voor zichzelf ziet weggelegd bij een initiatief uit de samenleving. Wellicht kan vanuit de overheid een bijdrage worden geleverd aan het initiatief of is er een aanleiding om mede de richting van het initiatief te bepalen. De vraag is: Hoe kom je in dat geval aan tafel? Hoe zorg je er als overheid voor dat je zelf wordt uitgenodigd?

In het vorige hoofdstuk hebben we het gehad over maakbaarheid 2.0: sturing in de netwerksamenleving door deel te nemen aan cocreatie. Om mee te kunnen praten en mee te kunnen doen, moet je echter wel aan tafel zitten. Autoriteit en machtsmiddelen (bijvoorbeeld financiering) zijn daarbij steeds minder vaak het geschikte middel. De overheid moet worden uitgenodigd en dat gebeurt alleen als ze waarde bijdraagt aan de cocreatie.

Overtuigen en vertrouwen creëren

Wat die meerwaarde is zal bij elke samenwerking verschillen. Soms is dat het beschikbaar stellen van een vergaderzaal voor een wekelijks overleg, dan weer een wijkbudget voor de aanschaf van groen. Het kan gaan om het formaliseren van een onderhandelingsresultaat of om de inzet van een overheidsdienst. Het doel zal zijn om de andere deelnemers aan de samenwerking te overtuigen van je meerwaarde voor het gezamenlijke resultaat.

De tweede investering die gedaan moet worden is het creëren van vertrouwen. Wellicht begint dat met het wegnemen van wantrouwen: Gaat de overheid nu ons initiatief overnemen? Wat voor dubbele agenda's zijn er? Doet de overheid ook nog mee als er straks een andere manager of bestuurder zit? Voor het vertrouwen binnen de samenwerking is het belangrijk dat alle partijen er als gelijkwaardige partners in zitten.

Openbaarheid en vertrouwen

Er zijn twee vormen van vertrouwen: een 'blind' of sociaal vertrouwen, gebaseerd op autoriteit en sociale verhoudingen (ik ken jou, dus weet ik dat je iets wel/niet doet), en een 'ziend' of open vertrouwen, gebaseerd op openbaarheid (ik zie wat je doet, dus weet ik dat je iets wel/niet doet). Om dat eerste vertrouwen in de overheid te vergroten, zullen we de tweede route moeten gebruiken: vertrouwen creëren door openbaarheid. Dat was recentelijk nog het betoog van de Nationale Ombudsman.

Over openbaarheid heb ik in eerdere boeken genoeg geschreven, maar er is nog een andere reden om als overheid meer inzicht te geven in de informatie en kennis die we in huis hebben. In veel gevallen is die kennis namelijk uniek en kan ze van meerwaarde zijn in een cocreatie. Dat kan zijn in de vorm van open data, documenten en procedures of de kennis van specialisten die de overheid in dienst heeft. Door de kennis van de overheid inzichtelijk te maken en beschikbaar te stellen kan de kwaliteit van cocreatie en initiatieven in de samenleving worden verhoogd.

Een actief openbaarheidsbeleid kan dus de kwaliteit van cocreatie en het vertrouwen in de overheid als partner daarin vergroten. Ik heb het dan wel over bewuste of bedoelde openbaarheid, namelijk dat we

Nationale Ombudsman - Uitgangspunten voor een open overheid (2011): <http://bit.ly/QKihJ8>



- Nederland heeft zich aangesloten bij het Open Government Partnership, een initiatief van meer dan 50 landen om de overheid meer open te maken, zie www.opengovpartnership.org
- Bekijk de introductievideo op <http://bit.ly/Ra9lyN>
- Meer over open overheid in Nederland op <http://open.overheid.nl>

ervoor kiezen om bepaalde overheidsinformatie openbaar te maken. Dit in tegenstelling tot onbewuste of onbedoelde openbaarheid, zoals bij lekken, verloren usb-sticks of Wikileaks. Dat is minder goed voor het vertrouwen.

Sturing door deelname: richting geven aan ontwikkelingen door vanuit eigen meerwaarde bij te dragen aan een cocreatie en zo het eindresultaat te beïnvloeden.

Sturing door deelname

Om een rol te vervullen in de netwerksamenleving zullen we als overheid steeds vaker uitgenodigd moeten worden. Dat vraagt om vertrouwen dat de overheid op gelijkwaardige basis deelneemt en de overtuiging dat ze ook meerwaarde te bieden heeft. Dat zijn de voorwaarden om aan tafel te kunnen zitten. Pas als we deel uitmaken van de samenwerking kunnen we gaan nadenken over de taak of politieke opdracht waarmee we daar aan tafel zitten.

Om sturing te kunnen geven aan ontwikkelingen in de netwerksamenleving moeten we beginnen met ruimte geven en vertrouwen creëren. Sturing vindt plaats via het inbrengen van de eigen meerwaarde: het toevoegen van benodigde kennis, het doen van goede voorstellen en het betrekken (proactief verbinden) van relevante partijen. Zo ontstaat langzamerhand sturing door deelname.

3. Professionele professionals

De derde lijn in de ontwikkeling van de overheid van de toekomst is gelegen in de verschuiving naar de medewerker (de ambtenaar of publieke professional) als uitgangspunt voor het inrichten van de organisatie. De emancipatie van de medewerker gaat de komende tijd door en de positie van medewerkers binnen organisaties wordt sterker. De organisatie van de overheid gaat daardoor veranderen.

Eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers

Publieke professionals vertegenwoordigen de organisatie naar buiten toe, maar vertalen en verkopen de uitkomsten uit het netwerk ook binnen de eigen organisatie. Door deze ontwikkeling komt er meer op de schouders van medewerkers terecht. Als zelfstandig ondernemende ambtenaar ben je zelf meer verantwoordelijk voor je resultaten en moet je terugvallen op je eigen competenties, vakkennis en professionaliteit om je werk uit te voeren.

Verantwoordelijkheden worden zodoende steeds lager in de organisatie belegd en in meer functies worden leiderschapskwaliteiten verwacht om resultaat te kunnen boeken in de samenleving (decentraal leiderschap). Die beweging is zichtbaar in de vorm van zelfsturende teams en microbudgetten waar medewerkers naar eigen inzicht over kunnen beschikken. In een zwermorganisatie worden zelfs de leidinggevendenden gekozen.

Organisatie en zelforganisatie

Deze ontwikkelingen vragen van organisaties dat ze meer gaan investeren in hun medewerkers. Als medewerker moet je erop kunnen vertrouwen dat je er niet alleen voor staat: Je bent goed toegerust, je bent op de hoogte van wat er speelt, je kunt indien nodig terugvallen op je organisatie en je politiek verantwoordelijke staat naast je. Met dat alles in je rugzak kun je de wijde wereld in.

Meer verantwoordelijkheid en zelforganisatie bij publieke professionals betekent echter ook dat professionals moeten kunnen worden afgerekend

op hun werk en hoe ze dat hebben georganiseerd. Hoe beoordeel je elkaar in een zelfsturend team? Hoe bepaal je het kwaliteitsniveau en zorg je dat daaraan voldaan wordt? Hoe maak je de afweging om te handelen in de geest van de wet om nieuwe oplossingen mogelijk te maken?



Zie ook de Stichting Beroepseer op www.beroepseer.nl

Professionalisering

De vraag is eigenlijk: Hoe zorgen we ervoor dat deze ontwikkeling niet leidt tot willekeur? Hoe veranderen we de Weberiaanse bureaucratie, maar behouden we de betrouwbaarheid en onafhankelijkheid ervan? Daartoe zullen ambtenaren en professionals zich rond hun vak moeten gaan organiseren en professionaliseren. Net als bij medici en advocaten zullen publieke professionals hun professionaliteit moeten gaan beschrijven en elkaar erin opleiden en toetsen, bijvoorbeeld op het gebied van integriteit, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid.

Op die manier ontstaat een leidraad om zelfstandiger te kunnen werken als ambtenaar of professional in de netwerksamenleving, maar het geeft ook houvast aan burgers over wat ze kunnen en mogen verwachten van professionals. De oplossing voor het wegvallen van de zekerheden van een organisatie moet worden gezocht in nieuwe zekerheden die van onderaf ontstaan, vanuit professionals zelf.

Van functie naar rol

In een hiërarchische organisatie worden taken uitgevoerd vanuit een functie en volgens vastgestelde procedures. In een netwerksamenwerking kunnen professionals minder terugvallen op vertrouwde procedures en is elke situatie uniek. Niet de formele functie die ze hebben, maar de rol die ze spelen bepaalt het werk en het succes ervan. Daarbij vallen ze niet zozeer terug op regels en procedures, maar op waarden en vakkennis.

We komen uit een wereld met een heldere taakverdeling. Voor elke taak was een organisatie en daarbinnen had elke medewerker zijn functie. Die wereld bestaat niet meer. In de netwerksamenleving is de uitvoering van publieke taken een cocreatie geworden van meerdere partijen. De publieke professional levert een bijdrage daaraan vanuit zijn vakkennis en de doelstelling van zijn organisatie.

Professionele waarden

Organisaties sturen op de kwaliteit van hun producten en resultaten door van bovenaf zekerheden in te bouwen, in procedures, functieprofielen, etc. Naarmate meer verantwoordelijkheid in de uitvoering verschuift naar medewerkers zal ook meer moeten worden gestuurd op de kwaliteitsborging bij medewerkers zelf. Wat heeft een medewerker in zijn bagage als hij deelneemt aan cocreatie?

- **Vakkennis:** De publieke professional heeft kennis van zaken en draagt vanuit die meerwaarde bij aan een samenwerkingsverband;
- **Publieke waarden:** De publieke professional werkt vanuit algemene ambtelijke waarden (integriteit, onafhankelijkheid, etc.) en vertegenwoordigt het algemeen belang;
- **Doelstellingen van de organisatie:** De publieke professional is bekend met de politieke opdracht van zijn organisatie en draagt bij aan de vervulling daarvan.

Ook op die manier kan worden gewerkt aan één overheid, maar die eenheid bevindt zich niet één organisatie, maar in de hoofden van al die publieke professionals die publieke waarden eenduidig uitdragen in hun werk.

Conclusie: werken als één overheid

De samenleving individualiseert en tegelijkertijd zijn er meer verbindingen en sociale verbanden dan ooit. Dat klinkt als een paradox, maar is het niet. De samenleving wordt diverser en door internet zijn verbindingen gemakkelijker te leggen. Daardoor kiezen we ons eigen palet aan contacten op basis van onze interesses van dat moment. Aangezien iedereen “individualiseert”, is ook iedereen op zoek naar nieuwe contacten en vinden ze die ook gemakkelijker.

Hetzelfde geldt voor Humberto’s paradox. Juist doordat de uitvoering van de overheid steeds verder verfijnt, is het mogelijk om beter te gaan werken als één overheid door te organiseren rondom maatschappelijke thema’s, dossiers of uitdagingen. Dat is de toekomst van de overheid. De ontwikkeling daarnaartoe zal, zoals in dit hoofdstuk aangetoond, uiteindelijk leiden tot drie belangrijke veranderingen:

- De toekomstige overheid is in staat om snel de juiste mensen te vinden die nodig is rond een maatschappelijk vraagstuk en hen integraal te laten samenwerken;
- Door bij te dragen aan die cocreatie is de overheid in staat om deel te nemen in de netwerksamenleving en daar sturing aan te geven;
- Publieke professionals organiseren zich in vakgemeenschappen om hun rol in die netwerken goed en integer te kunnen vervullen.

Langs deze lijnen ontwikkelt de overheid zich in de netwerksamenleving. De eerste stappen in die richting zijn al zichtbaar en zijn gedocumenteerd in de verschillende hoofdstukken in dit boek. De verschuiving naar werken in netwerken en de groeiende rol van burgers en medewerkers daarin leidt ons naar een overheid die moet leren te werken in die netwerken en op die manier als één overheid op te kunnen treden.

Samenvatting hoofdstuk 5: Overheid

Het Nieuwe Werken

- De veranderingen in de manier van werken is wereldwijd en manifesteert zich zowel bij bedrijven als overheden.
- Overheden moeten meegaan in deze ontwikkeling om zich flexibeler te kunnen organiseren en beter samen te werken rond maatschappelijke thema's.
- Het Nieuwe Werken is een veranderstrategie om organisaties efficiënter en flexibeler te laten werken en medewerkers meer ruimte te geven om hun eigen werk in te richten.
- HNW bij de overheid is met name gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering en niet op het behalen van strategische doelen.

Humberto's paradox

- Humberto's paradox: De overheid is tegelijkertijd één organisatie én een verzameling van organisaties met eigen doelen en taken.
- Humberto's paradox kan worden opgelost door de inzet vanuit verschillende overheidsorganisaties te organiseren rond maatschappelijke thema's.
- De overheid van de toekomst zal daartoe drie veranderingen ondergaan:
 - Eén overheid: Via online platformen zijn de mensen met de juiste kennis te vinden en kunnen ze met elkaar samenwerken in projecten of dossiers rond maatschappelijke thema's en vraagstukken;
 - Sturing via deelname: De overheid geeft sturing aan de samenleving door cocreatie te faciliteren, door te werken in netwerken en door bij te dragen aan maatschappelijke initiatieven;
 - Professionele professionals: Medewerkers zijn in staat om zelf sturing te geven aan (de kwaliteit van) hun werk en nemen hun vakkennis, publieke waarden en organisatiedoelstellingen daar in mee.
- De publieke professional neemt drie aspecten mee naar een cocreatie:
 - Vakkennis: De publieke professional heeft kennis van zaken en draagt vanuit die meerwaarde bij aan een samenwerkingsverband;
 - Publieke waarden: De publieke professional werkt vanuit algemene ambtelijke waarden (integriteit, onafhankelijkheid, etc.) en vertegenwoordigt het algemeen belang;
 - Doelstellingen van de organisatie: De publieke professional is bekend met de politieke opdracht van zijn organisatie en draagt bij aan de vervulling daarvan.

Interview met Erik Gerritsen: “De zelfsturende professional als eindbeeld”

De dienstverlening van de overheid is te veel georganiseerd van boven naar beneden. Die denkwereld moet worden omgekeerd. Burgers moeten in hun kracht worden gezet zodat ze zichzelf beter kunnen helpen. En intern moet de professional aan zet komen door te gaan werken in zelfsturende teams en leernetwerken. Zo sluit je aan op de energie van mensen. Vanuit de organisatie vraagt dat om goede bestuurlijke afspraken, maar verder zullen er minder managers en beleidsmedewerkers nodig zijn.

Eigen kracht

95% van de problemen waar overheden voor staan zijn simpele problemen en die lossen ze prima op. Hoe kan de overheid echter bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen? Inhoudelijk ingewikkeld, vaak normatief controversieel en met heel veel spelers, waarbij niemand de baas is maar iedereen nodig om het probleem op te lossen. Bijvoorbeeld: multiprobleemgezinnen in de jeugdzorg.

Dat begint bij het gezin zelf. We moeten burgers weer in hun kracht zetten en proberen de energie bij die gezinnen en de netwerken daaromheen aan te boren. Het begint bij concreet en lokaal, bij de ervaring, bij individuele mensen en bij de betrokken professionals. Mensen moeten uit die systeemdwang. Zowel ambtenaren als burgers worden nog te weinig gestimuleerd om zelf hun problemen op te lossen.

De essentie is dat de logica van de leefwereld en de uitvoering boven de logica van de systeemwereld en het beleid moet staan. Er is altijd een spanning tussen die werelden, alleen de dominantie moet andersom. Het gaat om uitvoeringsgericht werken: dat de logica van mensen centraal staat bij het oplossen van problemen. Of je nou een disfunctionele familie of een disfunctionele overheid gezond wil maken, in beide gevallen is systeemtherapie nodig.

Organiseren vanuit de professional

Dat is de bestuurskundige kant, maar je moet het veranderkundig ook goed doen. Hoe krijg je dat voor elkaar? Dat begint met bestuurders die ruimte geven aan professionals om op casusniveau met elkaar samen te werken: guerillamanagement, casus voor casus. Het leren van en met elkaar, samenwerken en elkaar weten te vinden, dat moet de nieuwe routine worden. Juist rondom casussen want bij casussen kun je niet wegstijgen.

Neem het voorbeeld van de Buurtzorg: zelfregulerende teams, waar zelfs geen manager meer nodig is. Daar moeten we naar streven, ook in de jeugdzorg. Als het over relatief simpele dienstverlening gaat in een team van ondernemende professionals dan kan dat snel gebeuren. Bij ingewikkelder dienstverlening gaat dat wat langer duren, maar het eindbeeld is dat van de zelfsturende professional.

Minder management

In die manier van werken kunnen we met aanzienlijk minder managers en beleidsmedewerkers af. Dergelijke zelfsturende teams moeten echter wel een bedding hebben in bestuurlijke afspraken, bijvoorbeeld om escalatiemogelijkheden af te spreken en convenanten te sluiten zodat die leergemeenschappen van professionals er kunnen komen. Maar dat is niet veel meer dan een aantal procesmanagers en een goede voorzitter.

Elke neiging om een aanpak generiek maken moet je heel lang inslikken. Als een groot aantal keer hetzelfde soort knelpunten bovenkomt, dan is er een patroon en kun je een algemene afspraak maken. Maar verder gaat het erom dat die professionals ontketend worden, dat bureaucratie wordt afgeschaft en dat we betrokkenen van elkaar laten leren. En dat geldt overal: Zie ook de ‘onderwijspioniers’, waarbij docenten in hun kracht worden gezet.

Er zijn geen bewijzen dat de mens goed is en intrinsiek gemotiveerd. Er zijn ook geen bewijzen dat de

mens slecht is en alleen voor zijn eigen belang bezig is. Waarom dan niet kiezen voor dat positieve mensbeeld als uitgangspunt? Daar komt enorm veel energie mee vrij!

Erik Gerritsen is voormalig gemeentesecretaris van Amsterdam en momenteel bestuursvoorzitter bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam.



Bekijk het volledige interview op <http://bit.ly/R7B0DE>

Hoofdstuk 6.

Politiek: naar een nieuw sociaal contract

“De politiek behield zijn klassieke, functionele rol (government), maar gedecentraliseerd sturingsprocessen (governance) kwamen meer tegemoet aan de veranderingen in de samenleving.”

Aldus de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in ‘Vertrouwen in burgers’. De maatschappelijke veranderingen die de netwerk-samenleving teweegbrengt inspireert niet alleen de WRR. Ook ‘De nieuwe regels van het spel’, het advies van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO), en ‘Vertrouwen op democratie’, het advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur (Rob) gaan over datzelfde thema.

Terwijl de samenleving verandert, lijkt het politieke systeem stil te staan. Is ons 160 jaar oude systeem aan vervanging toe nu burgers op zoveel manieren direct contact kunnen hebben via internet? Dit hoofdstuk gaat over de gevolgen van internet voor de democratie en de politiek en over de vertaling van de ontwikkelingen van de netwerk-samenleving naar het democratische systeem en de politieke partijen.

Vormen van democratie

Ontwikkelingen in de technologie en communicatie zijn vaker de basis voor politieke veranderingen. Thorbecke leefde in een tijd waarin Nederland logistiek meer een eenheid werd, mede door de invoering van post, kranten, spoorwegen, etc. Begin 20ste eeuw werd de invloed van de staat groter door nieuwe communicatietechnologie (bijvoorbeeld de radio) en organisatievormen. Max Weber werkte zijn ideeën over bureaucratieën uit in die jaren.

Dat alles leidde tot een staat die rationeler werkte en meer invloed had om politieke ideeën tot in de haarvaten van de samenleving ten uitvoer te brengen. Kinderarbeid, bijvoorbeeld, werd teruggedrongen en het onderwijs flink versterkt. De nieuwe toepassingen maakten echter ook de extreme controle van de staat mogelijk die we in totalitaire dictaturen hebben gezien. Elke vernieuwing heeft goede en minder goede toepassingen.

Democratie 2.0

Als het gaat om veranderingen in ons democratische model, dan willen we de goede toepassingen benutten en de slechte voorkomen. Om dat te kunnen doen, moeten we weten waar de risico's liggen. Web 2.0, het sociale web, heeft de opinievorming en het maatschappelijke debat enorm versneld. Het is gemakkelijker geworden voor elke burger om zijn ideeën te verspreiden of te reageren op anderen. Is dit de moderne versie van de Griekse agora, het stadsplein waar de burgers bijeenkwamen om gezamenlijk besluiten te nemen?

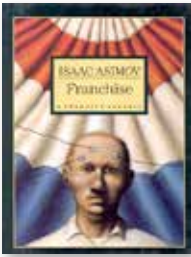
Via internet kan een beweging of een consensus in de samenleving snel zichtbaar worden. Werk ideeën uit via online platformen en zie rond welke voorstellen mensen zich verzamelen. Is dat een 2.0-alternatief voor de representatieve democratie of een opmaat voor kortetermijndenken en de terreur van de meerderheid? Democratie is er ook voor de rechten van de minderheid. Een nieuw systeem moet gebaseerd zijn op *checks and balances*.



Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling - De nieuwe regels van het spel (2011): <http://bit.ly/Q0UJTp>



Raad voor het Openbaar Bestuur - Vertrouwen op democratie (2010): <http://bit.ly/PDPxCB>



In het verhaal 'Franchise' (1955) vertelt Isaac Asimov hoe in de toekomst computers uitrekenen wie het beste de mening van het volk vertegenwoordigt, zodat bij verkiezingen alleen die persoon hoeft te stemmen. Meer over 'Franchise' op Wikipedia: <http://bit.ly/Vq4EXT>

Democratie 3.0

Via camera's en OV-kaart, maar ook steeds meer via je mobiele telefoon en GPS, wordt vastgelegd waar jij je bevindt en hoe bijvoorbeeld reisbewegingen verlopen. Door al die gegevens slim te combineren en te doorzoeken, kunnen verbeteringen in het verkeerssysteem worden doorgevoerd. Ook op internet wordt iedereen gevolgd om interesses en voorkeuren zichtbaar te maken. Google weet wat we willen, want we stemmen met onze digitale voeten.

Web 3.0 gaat over het combineren van al die dataverzamelingen en daar meer kennis uit halen. Als we menselijk gedrag zo in detail volgen, kunnen we expliciet maken wat de samenleving echt wil en daar besluitvorming op baseren. Dit idee ademt de geest van Asimov, maar is geen science fiction. Het is eerder CPB in het kwadraat. Hoeveel politieke discussie heb je nog nodig als de cijfers al duidelijk maken wat Nederland wil?

Het huis van Thorbecke

Deze twee scenario's zijn extreme uitwerkingen van de mogelijkheden in communicatie en techniek die nu in ontwikkeling zijn. Een goede toepassing van de mogelijkheden kan onze democratie verbeteren, maar elke verandering brengt ook risico's met zich mee. Dat vraagt om voorzichtigheid bij het sleutelen aan onze democratische regels. Als we gaan verbouwen, dan liefst binnen de muren van het huis van Thorbecke.

Albert Meijer geeft in zijn artikel "The Future of Participatory Democracy. From Digital Athens to the 'Do-It-Yourself State'" aan dat digitale democratie iets anders is dan de simpele optelsom van het huidige democratische systeem en internet, bijvoorbeeld een digitaal referendum. Net zoals we ontdekt hebben dat internet meer is dan een digitale folder, gaan we ook ontdekken hoe internet de democratie fundamenteel gaat veranderen.

Drie vormen van democratie

Meijer beschrijft hoe door internet de transactiekosten van democratie lager worden, waardoor er meer verscheidenheid ontstaat in hoe democratie wordt ingevuld. Hij maakt daarbij onderscheid tussen drie vormen van democratie.

"Democracy is about voting, debate and practice."

Het gaat dus om democratie in de vorm van

- algemeen stemrecht en van
- openbare discussie en meningsuiting, maar ook over democratie als
- gemeenschappelijke invulling (cocreatie) van de publieke zaak, de doe-democratie.

Meijer beschrijft een "do-it-yourself-state," waarbij groepen van burgers en bedrijven publieke taken op zich nemen, wel of niet in opdracht van of in samenwerking met de overheid. Daar verwacht hij de grootste verandering door internet en vernetwerking:

“Democracy does not take the shape of more direct democracy or more sophisticated debate but rather the form of citizen practices.”

Cocreatie is de nieuwe manier waarop democratie wordt ingevuld in het digitale tijdperk. De rol van de samenleving in besluitvorming en de uitvoering van publieke taken wordt daarmee sterker, ten koste van de politiek. Die verschuiving heeft gevolgen voor de legitimiteit van het politieke systeem en voor het sociale contract dat aan onze democratie ten grondslag ligt. Voor de politiek roept de netwerksamenleving drie vragen op:

- **Legitimiteitscrisis:** Als het politieke systeem niet meer aansluit op de realiteit van de netwerksamenleving, wat betekent dat voor onze democratie en ons bestuur?
- **Digitale democratie:** Welke mogelijkheden zijn er dan om besluitvorming en representatie te organiseren op een manier die past in een netwerksamenleving?
- **Politieke partijen:** Hoe verandert de rol van politieke partijen vervolgens en wat is dan het verschil met netwerken en belangengroepen?

In de paragrafen hieronder zal ik deze vragen verder uitwerken.

Politieke partijen

De Raad voor het Openbaar Bestuur heeft na ‘Vertrouwen op democratie’ het rapport ‘In gesprek of verkeerd verbonden?’ uitgebracht. Bij het onderzoek heeft de Raad zich gericht op de kloof tussen burger en politiek. Daarmee doelen ze niet op de traditionele communicatiekloof, maar op ‘de andere kloof’:

“De samenleving horizontaliseerde in haar verhoudingen, terwijl het politieke bestuur goeddeels als vanouds - dus uitgaande van verticale, hiërarchische gezagsverhoudingen - bleef opereren.”

Communicatiemiddelen zijn er genoeg, maar bestuur en samenleving zijn twee verschillende werelden geworden die elkaar niet meer begrijpen. Dit heeft gevolgen voor de rol van politiek en overheid in de samenleving en de mogelijkheid om invloed op die samenleving uit te oefenen:

“Mensen, bedrijven, instellingen, maar ook het openbaar bestuur maken inmiddels deel uit van horizontale netwerken. Daarin zijn de politiek en de overheid niet meer dé belangrijkste, maar één van de belangrijke spelers.”

De Rob constateert dus dat politiek en overheid een stapje terug hebben gedaan in het maatschappelijke spel. Bepaalde voorheen de overheid voor een belangrijk deel de richting waar de maatschappij zich heen bewoog, nu komen initiatieven van alle kanten en moet de overheid daar op aansluiten.

Dit besef is nog niet doorgedrongen bij de meeste politici. Hun positie lijkt ook nog hetzelfde te zijn: Politici worden nog steeds voor vier jaar gekozen en bestuurders geven hun ambtenaren vervolgens opdrachten en budgetten zodat die de politieke ideeën kunnen verwezenlijken. De vraag is echter of ambtenaren die verantwoordelijkheid nog waar kunnen maken:



Raad voor het Openbaar Bestuur - In gesprek of verkeerd verbonden? (2012): <http://bit.ly/PexuIH>

“De formele macht van de instituties van de representatieve democratie dekt de positie in de gehorizontaliseerde samenleving niet meer.”

De Raad heeft het dan ook over een legitimiteitscrisis. Het politieke systeem van Nederland sluit niet meer aan op de realiteit van de samenleving.

“Wees een knooppunt!”

In een netwerksamenleving worden hiërarchische aansturingsrelaties vervangen door samenwerkverbanden in horizontale netwerken. Dat gebeurt niet alleen op internet, maar is op allerlei terreinen zichtbaar. Sociale media versterken deze transitie. Online en offline ontstaan nieuwe knooppunten waar mensen rond thema's met elkaar in gesprek gaan en waar oplossend vermogen kan ontstaan. Wat is de rol van politieke partijen daarin?

“Politieke partijen kunnen in onze netwerksamenleving enkele knooppunten binnen dat netwerk gaan bezetten.”

Daarin gaat de Raad verder dan alleen het inzetten van sociale media door politieke partijen en het meediscussiëren door politici in online fora. De Raad realiseert zich dat aansluiting bij de netwerksamenleving vraagt van politieke partijen om zelf ook te veranderen:

“Zet netwerken op van mensen die misschien niet lid willen zijn, maar zich wel verbonden voelen met de partij.”

Dat betekent nogal wat. Een politieke partij die actief wil zijn in de netwerksamenleving moet blijkbaar loskomen van haar leden en verbinding zoeken op de thema's waar ze voor staat:

“In plaats van formele partijlidmaatschappen waarbij leden een vast bedrag per jaar betalen om een ledenblad te ontvangen en stemrecht binnen die partij te hebben, kunnen partijen de knooppunten in de netwerken opzoeken en mensen op thema's of voor speciale acties en evenementen aan zich binden.”

In de oproep van de Raad om meer een knooppunt te zijn, schuilt impliciet de oproep om minder een ledenpartij te zijn en zich meer te richten op specifieke thema's. De legitimiteit voor politieke partijen en hun plannen moet uit de inhoud worden gehaald en de deelname aan thematische netwerken. Door actief te zijn in die netwerken kan de stellingname op die thema's worden gestuurd. Waarin verschillen politieke partijen dan echter nog van belangenverenigingen?

Column: De Nieuwe Vakbond moet weer een beweging worden

In het voorjaar was ik uitgenodigd voor een discussiebijeenkomst over De Nieuwe Vakbeweging. Daar vertelde iemand over de praktijk van *organizing*. Dat klinkt heel stoer in het Engels, maar het is ook letterlijk wat deze FNV'ers doen: ervoor zorgen dat werknemers (in de bouw, in distributiecentra, in de kassen) zich organiseren om op te komen voor verbetering van hun arbeidsvoorwaarden of -omstandigheden. Op internet zouden we het communitymanagement noemen.

Die verhalen contrasteerden met het beeld dat ik voorheen had van de vakbond: een grote organisatie die namens 1,4 miljoen leden onderhandelt in Den Haag over CAO's en deze leden mobiliseert als er druk uitgeoefend moet worden. De vakbond is een vertegenwoordigend orgaan dat zegt namens alle werknemers te spreken, maar in hoeverre is deze schijnbare eenduidigheid nog een afspiegeling van de diversiteit in de samenleving? Voelt iedereen zich vertegenwoordigd?

Een ander voorbeeld dat voorbij kwam was van een groep zzp'ers in Houten die online en offline bij elkaar komen om tips uit te wisselen en elkaar verder te helpen. Als zelfstandigen hebben ze geen CAO, maar ze hebben wel behoefte aan rechtsbijstand en (advies over) arbeidsverzekeringen. Voor FNV-leden vallen deze diensten automatisch onder hun lidmaatschap, maar kan de vakbond ook iets betekenen voor deze groep werkenden? Of begint die verantwoordelijkheid pas bij lidmaatschap?

Een beweging van werknemers

De schaalvoordelen van een grote vakbond hebben zich in de geschiedenis van de vakbond bewezen, maar de vraag is of de behoeften en belangen van werknemers zich nog zo gemakkelijk laten verenigen en vertegenwoordigen in één massaorganisatie. Niet dat ik pleit voor het systeem van de negentien bonden waar de FNV uit bestond: Zij hebben hetzelfde probleem, maar met minder schaalvoordeel. Het probleem van de vakbonden schuilt namelijk in de erosie van de vertegenwoordigende rol.

In een netwerksamenleving zijn niet grote organisaties het uitgangspunt, maar zich organiserende individuen. Zij leggen verbindingen rond de vragen en uitdagingen waar zij zich voor gesteld zien en staan zo sterker. Deze groepen weten elkaar vervolgens te vinden om hun gezamenlijke belangen breder op de agenda te krijgen. En die initiatieven vormen uiteindelijk de pijlers van een gemeenschappelijk verhaal, maar met behoud van de energie en de eigenheid van de betrokkenen. Zo ontstaat beweging.

De Nieuwe Vakbeweging moet dan ook geen nieuwe organisatie worden, maar een beweging die wordt ondersteund door een organisatie. Deze organisatie werkt als facilitator, als organizer van werknemers en verbinder van bestaande initiatieven. Daar ligt de uitdaging voor de kwartiermakers van De Nieuwe Vakbeweging: Kunnen zij van onder naar

boven denken? Kunnen zij een organisatie neerzetten die niet namens werknemers spreekt, maar hen aan het woord laat en hun woorden verder brengt?

Corporatieve alternatieven

Ook solidariteit kan van onderop georganiseerd worden, zoals bij het broodfonds, waar een groep zzp'ers zich verenigt om elkaar financieel bij te staan in geval van ziekte. Ze vinden het commerciële aanbod te duur en kiezen voor een corporatieve oplossing. Daarmee houden ze weliswaar controle over hun eigen toekomst, maar zo'n kleinschalige oplossing brengt ook risico's met zich mee. Een organisatie als FNV kan een dergelijke beweging steunen, bijvoorbeeld door als achtervang te fungeren of anderszins te versterken.

De ondersteuning van de vakbond kan verder gaan dan de diensten die alle leden nu automatisch ontvangen. De overheid trekt zich steeds meer terug en een commerciële dienstverlening is duur en afstandelijk. Corporatieve oplossingen, van en voor de deelnemers, krijgen daardoor een nieuwe kans. Waarom is die rechtsbijstandsverzekering niet toegankelijk voor niet-leden? Idem voor loopbaanadvies: Welke activiteiten kan de vakbond overnemen van het UWV?

Over grenzen heen

Oude grenzen zijn aan het vervagen. Mensen laten zich steeds minder goed in één groep plaatsen en organisaties bewegen zich op nieuwe terreinen. De samenleving is in verandering en de nieuwe vakbeweging kan zich versterken door daar op in te spelen. Door te redeneren vanuit de werknemer en initiatieven van onderop te stimuleren en verder te helpen ontstaat een nieuwe vorm van vertegenwoordiging. De dienstverlening kan worden verbreed door een corporatief alternatief te bieden aan alle werknemers.

De definitie van lidmaatschap en vertegenwoordiging zal veranderen, maar de betrokkenheid bij de vakbeweging en het gebruik van de diensten zal groeien. De terugtrekkende overheid laat ruimte voor alternatieve oplossingen vanuit de samenleving en een organisatie die aan de kant van de werknemers en zelfstandigen staat kan daarbij helpen. De Nieuwe Vakbeweging moet zichzelf opnieuw uitvinden als netwerk van werkenden en op basis van die rol en uitgangspunten een nieuwe organisatie inrichten.



▶ Eli Pariser over de risico's van personalisatie voor het democratische debat: <http://bit.ly/VKSXdZ>

Digitale democratie

Internet heeft enorme gevolgen gehad voor het publieke debat, de economie en hoe we werken, maar ondanks twitterende politici en diverse conferenties werkt onze volksvertegenwoordiging nog grotendeels hetzelfde. Eens in de vier jaar stemmen we op een partij, waarna deze ons gedurende die hele periode op elk onderwerp vertegenwoordigt. Zo is het systeem al sinds de negentiende eeuw georganiseerd en dat verandert niet zo snel.

Na 1848 is er heel wat veranderd op het gebied van communicatie, de organisatiegraad van de samenleving en de verhouding tussen burgers en overheid. Door de invloed van televisie, de opkomst van belangenorganisaties en de democratiseringsbeweging is ook de werking van de Nederlandse politiek onmiskenbaar veranderd. Het systeem van verkiezingen en vertegenwoordiging is ondertussen echter grotendeels gelijk gebleven.

Eén stem is voor vier jaar en voor elk onderwerp

De komst van het internet roept nu ook fundamentele vragen op over de werking van de representatieve democratie. Als bijna iedereen via internet bereikbaar is, waarom stemmen we dan maar eens in de vier jaar? En waarom geldt die stem dan voor een heel verkiezingsprogramma? Misschien geef je op het gebied van sociale zaken bij voorkeur je stem aan de PvdA, maar kies je voor onderwijs liever D66.

Het systeem van partijen en verkiezingen gaat voorlopig niet veranderen, maar hoe leg je de verbinding met de dynamiek in de samenleving en de technische mogelijkheden om die dynamiek een platform te geven? Hoe maak je gebruik van internet om tot meningsvorming te komen en zorg je er vervolgens voor dat die mening ook in het politieke systeem verder gebracht kan worden? Twee voorbeelden.

Twee voorbeelden

G500 vindt dat jongeren en de belangen van jongeren te weinig vertegenwoordigd zijn in Den Haag. Om daar verandering in te brengen hadden ze een partij kunnen oprichten, maar ze kozen ervoor om de kracht van hun netwerk in te zetten. Door lid te worden van alle grote partijen proberen ze hun thema's daar hoger op de agenda te krijgen. Via een online discussieplatform (Synthetron) wordt bepaald wat de uitgangspunten zijn en op welke thema's ze zich gaan richten.

De Duitse Piratenpartij heeft er wel voor gekozen om een politieke partij op te richten, zij het zonder verkiezingsprogramma. Per onderwerp wordt via internet om standpunten gevraagd, waarna discussie en besluitvorming plaatsvindt via speciale online software (Liquid Democracy). Het is echter niet nodig voor leden van de partij om van alle onderwerpen verstand te hebben en voortdurend te stemmen. Je kunt namelijk je stem geven aan iemand die jij vertrouwt op een specifiek onderwerp.

Regelmatig online stemmen per thema

Beide initiatieven hebben een vorm gevonden om regelmatig via internet hun achterban te raadplegen op diverse thema's en vervolgens de uitkomst van die meningsvorming in te brengen in het bestaande poli-

Liquid Democracy is te vinden op www.liquidfeedback.org

tieke systeem. G500 zet daarbij in op een netwerkpolitiek waarmee op een bepaald thema invloed uitgeoefend wordt. De Piratenpartij zoekt naar legitimiteit door iedereen mee te laten stemmen over de koers.

Interessant is dat beide initiatieven experimenteren met alternatieve vormen van vertegenwoordiging via een online systeem. Zo biedt het Duitse platform de mogelijkheid om een soort vertegenwoordigers per onderwerp te kiezen. Deze thematische leiders kunnen namens hun 'kiezers' politiek gaan bedrijven en zelfs compromissen sluiten. Daardoor ontstaat leiderschap op meerdere niveaus in het politieke systeem (decentraal leiderschap).

Verfijning van de representatieve democratie

Deze manier van stemmen maakt een verfijning mogelijk in het stemproces. Enerzijds is er een thematische verfijning omdat per onderwerp gestemd kan worden. Daarnaast is het mogelijk om je stem te wijzigen wanneer je dat zelf wil. Je kunt daardoor heel gedetailleerd je stemgedrag bepalen en aanpassen, maar je kunt - als je dat wil - ook nog steeds eens in de vier jaar voor elk onderwerp stemmen op de vertegenwoordiger van één partij.

Deze software voor discussie en vertegenwoordiging wordt momenteel ingezet binnen de Piratenpartij, maar ook binnen de Duitse Bondsdag vinden experimenten plaats. Dit kan een manier zijn om een verfijnder systeem van representatieve vertegenwoordiging in te richten, voor partijen, voor nationale thema's of voor lokale projecten. Het gebruik van een dergelijk platform kan burgers meer betrekken bij politieke thema's en bij de besluitvorming daarover.



Clay Shirky over online besluitvorming en de overheid van de toekomst: <http://bit.ly/SUz4et>

Column: Waar blijft het digitale paspoort?

In 2009 zag ik in Washington dat bedrijven geen reclame meer maakten met hun internetsite (www.bedrijf.com) maar met hun Facebookpagina. De reden is duidelijk. Op internet ben je als gebruiker betrekkelijk anoniem, maar op Facebook is bekend wie jij bent. Dat is voor bedrijven veel interessanter. Als je een online winkel binnenloopt op Facebook, weet het bedrijf wat je interesses zijn, wie je vrienden zijn en bij welke winkel jij (en je vrienden) eerder bent geweest.

Die informatie is te koop en daar verdient Facebook z'n geld mee. In ruil voor jouw persoonlijke informatie krijg je een handige site om contact te houden met je vrienden. Jouw profiel is het product dat Facebook verkoopt. Voor bedrijven levert dat interessante marketinginformatie op en bovendien kunnen ze hun winkel specifiek naar jouw interesses inrichten. Als je vrienden in dezelfde winkel zijn geweest, dan is de kans groter dat je terugkomt en uiteindelijk iets gaat kopen. Dat is het idee.

Leuk, hoor!

Het doel van Facebook is dus om zo veel mogelijk van jou te weten te komen, zodat ze die informatie kunnen verkopen aan bedrijven. Een andere slimigheid daarvoor is de Like-knop. Daarmee laat je op Facebook weten aan je vrienden dat je iets leuk vindt. Ook buiten Facebook is die knop steeds meer te vinden. Andere internetsites zetten de Like-knop op hun pagina in de hoop dat je erop klikt en je daarmee reclame maakt voor die site onder je vrienden.

Om dat mogelijk te maken staat er op die internetsite een stukje code van Facebook. Ook als je niet op 'Like' klikt, weet Facebook daardoor dat je op die site bent. Facebook weet dus niet alleen wat jij op Facebook doet, maar ook welke internetsites je nog meer bezoekt. Zo weet Facebook nog beter wie jij bent en wordt hun product om te verkopen waardevoller. De Duitse regering heeft deze praktijk overigens verboden.

Universele sleutel

Als je naar een site gaat met persoonlijke gegevens, dan moet je daar eerst even inloggen. Dat is onhandig, maar wel zo veilig natuurlijk. Bij de meeste sites word je daarom na een bepaalde periode automatisch uitgelogd. Facebook heeft er echter belang bij dat als je eenmaal ingelogd bent op Facebook, je ook ingelogd blijft. Dat is nodig om de Like-knop te laten werken immers. Daar zijn die cookies voor. Overal waar je bent op internet, draag je Facebook met je mee.

Ook daar hebben ze weer een slimme dienst bij verzonnen. Als je toch altijd je Facebook-sleutel bij je hebt, kun je die ook gebruiken om in te loggen bij andere sites. Dat is handig voor jou als gebruiker, maar ook voor de eigenaar van de site. Omdat je jezelf bekend maakt met je Facebook-account, weet die weer meer over wie er op zijn site komt. Er zijn zelfs sites waar je alleen gebruik van mag maken als je eerst inlogt met Facebook (en daarmee je informatie overhandigt).

Amerikaanse wet

Je Facebook-account wordt daarmee steeds meer je paspoort op internet en Facebook de burgerlijke stand. Daar wordt jouw persoonlijke informatie bijgehouden en met die account legitimeer je je online. Het is niet voor niets dat Facebook verplicht dat je je eigen naam gebruikt. In Japan is er al een gemeente die haar internetsite gesloten heeft en alleen bereikbaar is via Facebook. In de staat Washington kun je via Facebook inschrijven om te gaan stemmen.

Facebook weet dus wat je interesses zijn en wie je vrienden zijn en het weet op welke internetsites je nog meer komt buiten Facebook. Al die informatie wordt vervolgens verkocht aan andere bedrijven. Maar dat is niet het enige. Onlangs berichtte BNR dat Facebook het gedrag van zijn gebruikers in de gaten houdt en doorspeelt aan Amerikaanse overheidsinstanties. Behalve burgerlijke stand is Facebook dus ook de politieagent van het internet aan het worden, vanuit Amerikaans perspectief dan wel.

Betrouwbaar fundament

Internet wordt steeds belangrijker als platform voor sociale uitwisseling, maar ook voor economie en politiek. In beginsel opgezet door de Amerikaanse overheid en enkele non-profitorganisaties zijn het tegenwoordig steeds vaker bedrijven die online de dienst uitmaken: Facebook, Google, Apple en Microsoft. Het belang van internet groeit voor de samenleving, maar tegelijkertijd groeit het belang van de aandeelhouders van enkele grote Amerikaanse bedrijven bij de besturing van internet.

In Nederland wordt de burgerlijke stand beheerd door de overheid. Je paspoort is je identiteitsbewijs en daarmee kun je je officieel legitimeren, nationaal en internationaal. De burgerlijke stand en je paspoort zijn daarmee een betrouwbare basis voor al het maatschappelijk verkeer waarvoor je identiteit duidelijk moet zijn. Ze bieden een juridisch fundament voor allerlei economische en sociale uitwisseling. Zo werkt het in de offline wereld. Waarom nog niet online?

Digitaal paspoort

Om internet volwassen te laten worden als maatschappelijk platform is er een betrouwbare vorm van legitimatie nodig. Op dit moment wordt die rol ingevuld door een paar Amerikaanse bedrijven, maar zij gebruiken de paspoorten vervolgens als handelswaar. Dat kan en moet beter. Waarom biedt de overheid online niet dezelfde dienst als offline, namelijk een betrouwbaar online paspoort? Waarom is er geen online profiel waar ik zelf de baas blijf over mijn gegevens en kan bepalen aan wie ik ze toon?

Het wordt tijd om (bijvoorbeeld op basis van paspoort of DigiD) te komen met een betrouwbaar Nederlands (of Europees) digitaal paspoort op basis van onze eigen democratische wetten, niet die van de markt of de Amerikaanse overheid. Daarmee kan internet zich verder ontwikkelen als economisch platform en tegelijkertijd de privacy van burgers te worden beschermd. Als we daar niet snel mee zijn, dan is Facebook de facto de burgerlijke stand van internet geworden.

Meer over het sociaal contract op
Wikipedia: <http://bit.ly/PWH2UM>

Legitimiteitscrisis en sociaal contract

Om samen te kunnen leven in Nederland hebben we met elkaar een sociaal contract afgesloten. In dat maatschappelijke verdrag is impliciet de verhouding tussen samenleving en overheid geregeld. We stemmen op politici zodat zij de macht hebben om ambtenaren de opdracht te kunnen geven om hun plannen uit te voeren. We betalen belasting omdat we daar voorzieningen en diensten voor terugkrijgen.

Dat contract staat door verschillende ontwikkelingen onder druk. Mede door de bezuinigingen worden de voorzieningen minder en worden burgers steeds vaker gevraagd om het zelf te doen. Daarnaast zijn politici steeds minder in staat om hun plannen uit te voeren (maakbaarheid) en is de oplossing daarvoor om het samen te doen (cocreatie). Deze verschuiving in de uitruil tussen samenleving en overheid verstoort de balans in het sociaal contract.

De gedwongen cocreatie in de uitvoering van publieke taken (doe-democratie) verzwakt niet alleen de mogelijkheid van de overheid om via beslissingen de samenleving rechtstreeks te beïnvloeden, maar - aangezien politici hun beloften niet kunnen nakomen - verzwakt het ook de legitimiteit van die beslissingen en degenen die die beslissingen nemen. De beslissingsbevoegdheid ligt daardoor niet meer alleen bij gekozen politici en bestuurders, maar komt meer te liggen bij het volk.

Volksinvloed in de drie vormen van democratie

Die beweging is het best zichtbaar in de doe-democratie, waar maatschappelijke initiatieven en burgerbetrokkenheid sterk de agenda kunnen bepalen omdat ze het initiatief naar zich toetrekken en zelf een groot deel van de uitvoering invullen. In dit boek is de opkomst van de doe-democratie beschreven en heb ik proberen aan te geven hoe vanuit de overheid alsnog sturing gegeven kan worden aan de netwerksamenleving door er actiever in deel te nemen (maakbaarheid 2.0).

Die beweging naar meer invloed voor het volk is ook zichtbaar in het publieke debat, waar door internet iedereen de mogelijkheid heeft gekregen om van zich te laten horen, maar is het minst zichtbaar in het politieke systeem. Daar ligt nog een grote uitdaging om meer mensen te betrekken en om invulling te geven aan de verfijning die door internet mogelijk is gemaakt, namelijk door regelmatigere en thematischer te kunnen stemmen.

Daarmee hebben we de bouwstenen verzameld voor een nieuw sociaal contract waarin de verhouding tussen overheid en samenleving opnieuw geregeld wordt. In dat contract bieden politiek en overheid meer ruimte voor cocreatie en doe-democratie en krijgen ze in ruil daarvoor vertrouwen en legitimiteit op basis van een stelsysteem dat een regelmatigere en thematischer feedback en verfijndere vertegenwoordiging mogelijk maakt.

Conclusie: een verschuiving naar de samenleving

Het Nederlandse politieke systeem is stabiel. De grondwet is wat dat betreft sinds 1848 weinig veranderd. De belangrijkste uitzondering daarop is de uitbreiding van het algemeen kiesrecht. Buiten de grondwet om is er echter heel wat veranderd in het politieke systeem. De



Zie ook Joop Hazenberg - De machteloze staat. Hoe globalisering en individualisering de overheid uithollen (2012): <http://bit.ly/QX8lvF>

Indirecte sturing: richting geven aan ontwikkelingen door het beïnvloeden van andere deelnemende partijen.

belangrijkste verandering is de ontwikkeling van politieke partijen. Net als in 1848 worden parlementariërs individueel gekozen, maar in alle andere opzichten leven we nu in een partijdemocratie.

Net zo goed als de macht van politieke partijen binnen dit systeem kan toenemen, kan hij ook verminderen. De vraag is hoe erg dat is en wat ervoor in de plaats komt. Op welke manier wordt er politieke sturing gegeven aan de overheid als de positie van de ledenpartijen verzwakt? De ledenloze PVV, het G500-netwerk en de Piratenpartij zijn de eerste experimenten op dat gebied, maar er zullen de komende jaren nog wel meer oplossingen worden uitgetoetst.

Hoe het schip van de staat wordt aangestuurd is de ene vraag, maar hoeveel invloed de staat vervolgens in de samenleving heeft is de andere. De doorzettingsmacht vanuit de overheid wordt door verschillende ontwikkelingen steeds kleiner:

- De budgetten worden kleiner, waardoor overheden een belangrijk smeer- en sturingsmiddel kwijtraken;
- Steeds meer wet- en regelgeving wordt op hoofdlijnen in Brussel bepaald, waar de Nederlandse regering weliswaar meepraat, maar als één van de 27;
- Door de globalisering heeft de overheid minder controle over grote ondernemingen en economische bewegingen en komt het beleid van internationale organisaties;
- Nationale wet- en regelgeving heeft weinig vat op het internet, terwijl dat platform steeds belangrijker wordt in economisch en maatschappelijk opzicht;
- In de netwerksamenleving moet de overheid werken door middel van indirecte sturing en is ze afhankelijk van andere partijen in de samenleving (maakbaarheid 2.0).

Burgers krijgen per saldo voor hun stem dus steeds minder invloed op hun leven en hun leefomgeving. De macht verschuift deels naar internationaal niveau, deels naar lokaal niveau en de doe-democratie. De legitimiteit van de volksvertegenwoordiging en de overheid komt daardoor onder druk te staan. Eén van de manieren om de balans in het sociaal contract te herstellen is door burgers meer invloed te geven op het politieke systeem.

Daarmee zijn we weer terug bij het begin van dit boek. Ook in de politiek moet een verschuiving gaan plaatsvinden naar de samenleving en naar meer individuele inbreng. Door de mogelijkheden van internet zijn daar ook platformen voor om verbindingen te leggen en die uitwisseling te vergemakkelijken. De beweging die in dit boek staat beschreven is overal zichtbaar. De vraag is: Hoe snel gaat die verandering en kan de overheid daar in meegaan?

Samenvatting hoofdstuk 6: Politiek

Democratie

- *Democratie bestaat uit het recht om te stemmen, het publieke debat en de gemeenschappelijke invulling van de publieke zaak, de doe-democratie.*
- *Vernieuwingen in technologie en communicatie leiden tot veranderingen in het politieke systeem.*
- *Het politieke systeem staat door de netwerksamenleving voor een aantal fundamentele vragen:*
 - *Legitimiteitscrisis: Als het politieke systeem niet meer aansluit op de realiteit van de netwerksamenleving, wat betekent dat voor onze democratie en ons bestuur?*
 - *Digitale democratie: Welke mogelijkheden zijn er dan om besluitvorming en representatie te organiseren op een manier die past in een netwerksamenleving?*
 - *Politieke partijen: Hoe verandert de rol van politieke partijen vervolgens en wat is dan het verschil met netwerken en belangengroepen?*

Het sociale contract

- *Het sociale contract tussen overheid en burgers is aan het verschuiven:*
 - *Politici kunnen niet meer direct sturen in de samenleving, waardoor hun positie in het sociale contract verzwakt;*
 - *Burgers dragen zelf meer bij aan publieke taken, waardoor hun positie in het sociale contract belangrijker wordt.*
 - *Deze verschuiving in het sociale contract wordt zichtbaar in de doe-democratie en het publieke debat, maar nog niet in het politieke systeem.*
- *Digitalisering kan zorgen voor een verfijning van de representatieve systeem door vaker te stemmen en meer op onderwerp te stemmen.*
- *Door een systeem van gedelegeerd stemmen kan de invloed van burgers op het politieke systeem groeien en wordt decentraal leiderschap gestimuleerd.*



Een mooie site om technologische ontwikkelingen bij te houden is www.extendlimits.nl

Zie <http://trends.ambtenaar20.nl>

Meer toekomstvoorspellingen voor de overheid op Ambtenaar 2.0:
<http://bit.ly/Sybh9r>

Meer over de politie online op www.politie20.nl

Conclusie: de overheid als cocreatie

De term “cocreatie” roept verschillende reacties op, zowel binnen de overheid als daarbuiten. Sommigen houden er een utopische visie op na waarin iedereen naar vermogen bijdraagt aan een betere wereld. Anderen houden vol dat de huidige werkwijze en structuren er altijd zijn geweest en altijd zullen blijven. Met dit boek wil ik geen ideaal schetsen, maar in beeld brengen wat er om ons heen aan het veranderen is.

Voorbeelden van verandering

Die verandering uit zich in verschillende voorbeelden. In die voorbeelden is de toekomst zichtbaar. Daar gebeurt nu al wat we straks normaal vinden. Sterker nog: Je vraagt je af waarom het niet overal al zo werkt. Maatschappelijke veranderingen gaan weliswaar langzaam maar de voorbeelden zijn veel eerder aanwezig. Of zoals de schrijver William Gibson, uitvinder van de term ‘cyberspace’, het zegt:

“The future is already here - it's just not very evenly distributed.”

De manier waarop veranderingen zich verspreiden is echter onvoorspelbaar. Eén van de trends die ik benoemde in 2009 was de beweging naar een transparantere overheid. Sindsdien zijn er voorbeelden langsgekomen van onbedoelde (Wikileaks, Lektobber) en bedoelde (open data, Nieuwewob.nl) openbaarheid die invulling geven aan die trend en de beweging voortstuwten. Die voorbeelden zelf zijn echter niet te voorspellen.

Kortom: Op basis van al aanwezige en elkaar versterkende voorbeelden is het mogelijk om een lijn door te trekken naar de toekomst. Hoe de stippen op die lijn eruitzien weet echter niemand. Een trend is geen voorspelling, maar kan wel de contouren laten zien van een mogelijke toekomst. Op basis van die contouren kunnen vervolgens plannen worden gemaakt om op die veranderingen te anticiperen. Ik hoop dat dit boek daaraan kan bijdragen.

Terugblik

Een andere eigenschap van veranderingen is dat het moeilijk is om ze te zien als je er middenin zit. Om het verschil te zien en de snelheid waarmee veranderingen zich voltrekken moeten we soms ook terugkijken. Wanneer hebben we de dingen die we nu vanzelfsprekend vinden eigenlijk geaccepteerd als normaal? Hoe onze organisaties werken, hoe we computers en e-mail gebruiken, hoe projecten worden opgezet ooit was het allemaal nieuw.

Vier jaar geleden kwam het boek Ambtenaar 2.0 uit. Daarin heb ik op een rij gezet wat de gevolgen waren van web 2.0 op de relatie tussen overheid en samenleving, de manier van werken van de overheid zelf en de positie van ambtenaren daarin. Het boek ging over Twitter en Hypes, over open data, communities en zelfstandig ondernemende ambtenaren, over open, sociaal en gebruiker centraal, etc.

In die vier jaar is al heel wat veranderd. Overheidsorganisaties denken na over Het Nieuwe Werken, via Twitter geven politiemensen inzicht in hun werk, burgers weten zich online steeds beter te organiseren, er komt meer en meer overheidsdata online beschikbaar, Pleio biedt ambtenaren mogelijkheden om over organisatiegrenzen heen samen te werken



Voorbeeld: Meer informatie over open data in Nederland op <http://data.overheid.nl>

en ga zo maar door. Er zijn enorm veel nieuwe initiatieven genomen en veranderingen doorgevoerd.

Over elk van die onderwerpen kun je nu een apart boek schrijven en dat gebeurt ook. Desondanks is dit nog maar het begin. De komende jaren zal het tempo van verandering door technologische ontwikkelingen, nieuwe verwachtingen en initiatieven van burgers, een nieuwe generatie medewerkers en de bezuinigingen alleen maar toenemen. Hoe gaan we daar als overheid mee om? Wat moet er gebeuren om aansluiting te houden bij die ontwikkelingen?

De cocreërende overheid

In dit boek heb ik op een rij gezet hoe de samenleving vernetwerkt en dat de overheid, om een rol te blijven spelen in die samenleving en om het beleid van de politieke leiding uit te kunnen blijven voeren, daar in mee moet gaan. Dat is de context waarbinnen we ons werk moeten doen. Elk antwoord op bovenstaande vragen begint dan ook met het begrijpen van de netwerksamenleving. De overheid van de toekomst maakt daar immers deel van uit.

Public space will not become a unity on account of the increasing density of network links; neither will it be fragmented in all kinds of subcultures. Public space will be reconstructed as a complex mosaic of distinct, but overlapping and interconnected public places. Public space and the idea of a society will continue to exist, albeit in much more differentiated shapes.

De samenleving valt volgens Jan van Dijk niet uiteen door de vernetwerking en het zal ook niet één gelijkvormig geheel worden. De netwerksamenleving zal bestaan uit een verfijnd netwerk van verbindingen, waarbij de idee van een samenleving, van gezamenlijkheid, blijft bestaan. De overheid is een uitingsvorm van die gezamenlijkheid en zorgt voor de uitvoering van besluiten die door de samenleving, via democratische processen, zijn genomen.

Die rol zal de overheid blijven vervullen. Dat werk gebeurt echter in een steeds complexere samenleving en in samenwerking met steeds meer andere partijen. In dergelijke cocreaties wordt de publieke zaak verder vormgegeven, dus in die wereld moeten we als publieke professionals leren ons werk te doen. We moeten leren cocreëren en leren via cocreatie onze taken uit te voeren.

Door te denken in netwerken, te organiseren vanuit de professional en te investeren in platformen voor samenwerking kunnen overheidsorganisaties sturing blijven geven aan ontwikkelingen, de kwaliteit van dienstverlening verhogen en aansluiten bij maatschappelijke initiatieven. Maakbaarheid 2.0, sturing in de netwerksamenleving, is de rode draad door de hoofdstukken in dit boek.

De gecocreëerde overheid

De verandering gaat echter verder dan alleen de overheid die deelneemt aan de netwerksamenleving, de cocreërende overheid. De overheid zelf verandert ook. De trend naar meer cocreatie is niet alleen zichtbaar op maatschappelijk niveau (burgerbetrokkenheid), maar ook op persoonlijk niveau (werkomgeving) en organisatieniveau (binnen en tussen organisaties). De trend gaat (uiteraard) over organisatiegrenzen heen.

De gecocreëerde overheid: een gecocreëerde overheid is een samenwerking van verschillende partijen die elk een bijdrage leveren aan het creëren van publieke waarde.

Binnen organisaties en in de samenleving zijn vergelijkbare ontwikkelingen te zien. Binnen is gelijk aan buiten. Als we het hebben over 'loslaten', dan gaat dat over overheid en burgers, maar ook over management en medewerkers. Als we spreken van 'afspreken en aanspreken', dan geldt dat voor collega's én voor medeburgers. De overheid is, net als het management, geen opdrachtgever meer maar deelnemer. Dat vraagt om een flinke mentale omslag, zo constateert ook Alex Ross, de internetadviseur van Hillary Clinton:

"The 21st century is a terrible time to be a control freak and, as a very practical matter, a lot of government officials covet control."

De overheid is een zaak van ons allemaal. Het is een publieke zaak. Ieder van ons kan er een bijdrage aan leveren, of dat nu is vanuit een persoonlijke betrokkenheid, een betaalde functie of een commerciële insteek. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De overheid van de toekomst is daarom een gecocreëerde overheid. Elke activiteit is een cocreatie van ambtenaren, ondernemers en burgers, in steeds wisselende verhoudingen afhankelijk van het onderwerp en de uitdaging.

Ook in de interne werkwijze wordt cocreatie de norm. Door meer als één overheid te gaan werken, beschikbare kennis beter te gebruiken en flexibeler inzet mogelijk te maken kunnen we een stuk efficiënter werken. Er zijn echter nog steeds veel belemmeringen om over organisatiegrenzen heen te werken. Alleen al door dergelijke belemmeringen weg te halen en ruimte te bieden voor cocreatie kan veel vooruitgang worden geboekt.

Naar de toekomst

Internet verhoogt het platform. Het maakt complexere systemen mogelijk. Het web zorgt ervoor dat we sneller en breder kennis uit kunnen wisselen en dat we ons systeem van communicatie en samenwerking kunnen verfijnen. Het maakt een andere manier van werken mogelijk, maar vraagt ook om een andere manier van denken. Daarom moeten we leren denken in netwerken, individuen en platformen. Voor die manier van denken heb ik in dit boek handvatten proberen te bieden.

Vervolgens kunnen we nadenken hoe we op basis daarvan de overheid proberen te verbeteren en de samenleving verder helpen. Dat vraagt om een visie die aansluit bij de netwerksamenleving. Hoe verandert de wereld? Wat voor land willen we zijn? Wat voor overheid hebben we daarbij nodig? Wat ga jij daaraan bijdragen? De overheid van de toekomst is nu al zichtbaar in allerlei voorbeelden, maar om die toekomst gemeengoed te maken vraagt tijd en visie. Ik hoop aan dat laatste te hebben mogen bijdragen.

- Wij, de overheid ... dat zijn alle ambtenaren en professionals die werken bij overheidsorganisaties en publieke diensten;
- Wij, de overheid ... dat is een cocreatie van overheidsorganisaties, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers;
- Wij, de overheid ... dat ben je zelf, door actief te zijn in je wijk of in je vakgebied en zo een bijdrage te leveren aan de samenleving.

Veel succes!
Davied

Uitgebreide samenvatting

Inleiding: de complexe overheid

Overall waar een grens wordt gelegd, ontstaat behoefte aan samenwerking en kennisuitwisseling over die grens heen, binnen organisaties, tussen organisaties en naar buiten toe. Door de groei van het aantal organisaties dat publieke taken uitvoert en de exponentiële toename van het aantal verbindingen daartussen neemt de complexiteit van de overheid toe. De overheid vernetwerkt.

Ook de samenleving vernetwerkt. Bij de ontwikkeling naar een netwerksamenleving vindt voor de overheid een aantal verschuivingen plaats:

- Van organisatie naar individu: Het aantal verbindingen tussen organisaties neemt toe en wordt op individueel niveau onderhouden;
- Van organisaties naar netwerken: Het middelpunt van de samenwerking ligt niet bij een organisatie maar in netwerken tussen organisaties;
- Van overheid naar samenleving: Steeds vaker zijn burgers of maatschappelijke partijen onderdeel van netwerken die werken aan een publieke taak.

Door deze verschuivingen neemt de invloed van overheidsorganisaties in de netwerksamenleving af ten gunste van individuele medewerkers, netwerken en de samenleving.

Deel 1. Netwerken, individuen en platformen

Deel 1 bestaat uit drie hoofdstukken, namelijk over de werking van netwerken, de rol van individuele medewerkers daarin en de invloed van platformen.

Netwerken: cocreatie rond een thema

Alvorens verder te gaan over netwerken en de netwerksamenleving, eerst een aantal definities op een rij:

- In de netwerksamenleving zijn netwerken dankzij digitalisering de primaire vorm geworden om op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau iets te organiseren;
- Een netwerk is een groep van mensen die een relatie hebben met een centraal thema en via dat thema een relatie hebben met elkaar;
- Cocreatie is een vorm van samenwerking waarbij mensen vanuit verschillende achtergronden bij elkaar komen rond een vraagstuk of thema en elk er een bijdrage aan levert;
- Decentraal leiderschap is de daling van leiderschap binnen organisaties of systemen van een centraal punt of persoon naar individuele medewerkers of deelnemers die initiatief nemen in netwerken.

In het boek worden deze termen verder uitgewerkt en verklaard.

Netwerken zijn een onderdeel van de samenleving en een middel om als publieke professional je doelstelling te behalen. Als jij er geen gebruik van maakt, dan anderen wel. Wie de netwerksamenleving wil begrijpen en er invloed op wil uitoefenen moet vanuit een ander perspectief naar de wereld kijken. Dat perspectief vraagt om te

- denken in netwerken, want niet de organisatie staat centraal, maar het onderwerp;

- denken vanuit het individu, want individuele medewerkers dragen bij aan cocreatie in netwerken;
- denken in platformen, want platformen maken de samenwerking in netwerken mogelijk.

De doelstelling van dit boek is om daar inzicht in te geven en handvaten bij te bieden.

Individen: de menselijke maat als uitgangspunt

De uitvoering van publieke taken wordt in de netwerksamenleving steeds meer een cocreatie van verschillende partijen. Netwerksamenwerking vindt niet alleen plaats op bestuurlijk en organisatorisch, maar steeds vaker op persoonlijk niveau. Individen krijgen daardoor een grotere verantwoordelijkheid als vertegenwoordiger van organisaties in samenwerkingsverbanden. Dat heeft gevolgen voor de inrichting van organisaties, voor de competenties van medewerkers en de rol die ze moeten vervullen.

Daarbij bestaan geen vaste sleutelposities meer omdat via netwerken altijd de kortst mogelijke verbinding wordt gevonden, desnoods om jou heen. Om aansluiting te kunnen vinden bij netwerksamenwerking en deel te mogen nemen aan een cocreatie vraagt om een nieuwe houding en aanpak: proactief mensen verbinden en ervoor zorgen dat de juiste partijen aan tafel zitten, focussen op de eigen meerwaarde en een unieke bijdrage leveren aan het netwerk en ten derde een platform bieden voor de cocreatie en het netwerk daarmee faciliteren.

Organiseren vanuit het individu

Die ontwikkeling vraagt van overheidsorganisaties dat ze zich gaan organiseren vanuit het individu, zowel medewerker als burger. ‘De burger centraal’ houdt in dat professionals rond een casus samenwerken in een netwerk en kennis uitwisselen via een online dossier, waarbij één professional de schakelfunctie vervult. Door ook het persoonlijke netwerk van een burger bijeen te brengen in een platform (online of offline, bijvoorbeeld in een eigenkrachtconferentie) faciliteert de overheid dat de juiste mensen rond die persoon of casus bij elkaar kunnen komen.

Om medewerkers maximaal te laten presteren in een netwerksamenwerking moeten organisaties gaan werken met een ander organisatie-model, waarbij de medewerker centraal staat. Professionals zijn immers actief op allerlei platformen, waar ze samenwerken met netwerken van collega’s, van vakgenoten of rond een casus. Intern zorgen sociale media en online platformen voor een digitalisering van de informele organisatie, waardoor sleutelposities binnen organisaties worden ondergraven, bijvoorbeeld hiërarchische posities (management).

Platformen: waar verbindingen ontstaan en cocreatie plaatsvindt

Platformen maken verbindingen mogelijk tussen individuen en faciliteren cocreatie in netwerken en over organisatiegrenzen heen. Ze kunnen binnen de overheid en in de samenleving worden ingezet als strategisch beleidsinstrument om groepen bij elkaar te brengen en uitwisseling te stimuleren, bijvoorbeeld voor een fijnmaziger systeem van werk- en

taakverdeling binnen de overheid en daarbuiten (crowdsourcing). De kwaliteit van de cocreatie kan vervolgens worden verhoogd door te investeren in de kwaliteit van het platform.

De werkplek wordt sociaal

Ook de werkplek wordt steeds meer een platform voor cocreatie. De werkomgeving verhuist van de personal computer naar de cloud, waardoor werk niet meer afhankelijk is van de locatie van het product. Online software maakt het mogelijk om gezamenlijk te werken aan één product, in groepen te werken met meerdere mensen en over grenzen heen te werken rond een thema. Een online platform kan de cocreatie in netwerken verbeteren door een versnelling van de uitwisseling, een verbreding van het netwerk en de verzameling van alle bijdragen.

Uiteindelijk blijft het echter mensenwerk. De samenwerking in een netwerkgroep of een online discussie is vergelijkbaar met een vergadering en vraagt om een voorzitter of communitymanager om richting te geven aan de uitwisseling. Digitaal vergaderen en online voorzitten zijn daarom competenties waar de overheid meer in moet gaan investeren om sturing te geven in netwerksamenwerking.

Pleio als platform voor de publieke zaak

Pleio is opgericht als platform voor samenwerking en kennisuitwisseling in de publieke zaak met als doel om cocreatie te faciliteren en te stimuleren, om online functionaliteiten te bundelen en overheidsbreed te hergebruiken (kostenbesparing) en om de continuïteit van dienstverlening en controle over overheidsdata binnen de overheid te garanderen. Pleio biedt gebruikers de mogelijkheid een eigen werkomgeving in te richten en een samenwerkruimte te openen rond een thema. Organisaties kunnen een deelsite openen voor cocreatie binnen de organisatie (intranet) of daarbuiten.

Deel 2. Samenleving, overheid en politiek

In deel 2 wordt aan de hand van het perspectief op netwerken, individuen en platformen gekeken naar ontwikkelingen in de samenleving, de overheid en de politiek.

Samenleving: de groeiende rol van burgers en professionals

Door de groeiende professionaliteit en het stijgende kennisniveau zijn burgerinitiatieven steeds vaker een gelijkwaardige partner voor overheidsorganisaties. Voor overheden is aansluiten bij burgerinitiatief en burgerbetrokkenheid een manier om invulling te geven aan de uitvoering van publieke taken. Het initiatief voor een dergelijke cocreatie kan van alle kanten komen. Het aantal voorbeelden daarvan is groot in Nederland, maar het ontbreekt nog aan een formele visie en strategie vanuit de overheid.

In Groot-Brittannië is die er wel: Big Society. De oplossing voor het in stand houden van voorzieningen en het verbeteren van de kwaliteit van de publieke zaak ligt volgens de Britse regering niet in de markt of de overheid, maar in de samenleving. Er wordt uitgegaan van een New Public Governance (NPG), waarbij publieke taken kunnen worden

uitgevoerd door overheidsorganisaties, marktpartijen of burgers in afstemming met elkaar. Corporatieve oplossingen van burgers (trusts) en werknemers (mutuals) worden gestimuleerd waardoor de diversiteit in de uitvoering van publieke taken in Groot-Brittannië toeneemt.

De reorganisatie van de publieke zaak

In die ontwikkeling gaat het niet om een terugtrekkende overheid, maar om een nieuwe taakverdeling in de samenwerking tussen burgers, bedrijven en overheid. Er is een glijdende schaal van overheidsparticipatie waarbij afhankelijk van het thema meer ruimte en verantwoordelijkheid komt te liggen bij burgers (eigen kracht) of medewerkers (zelforganisatie). Om sturing te geven aan ontwikkelingen in de samenleving moet de overheid deelnemen aan netwerken en invloed uitoefenen door bij te dragen aan cocreatie (maakbaarheid 2.0).

Er zijn vier vormen van cocreatie te onderscheiden:

- Burgerinitiatieven en participatie: initiatieven uit de samenleving of projecten van de overheid waar verschillende partijen en personen aan bijdragen;
- Zelforganisatie en publiek ondernemerschap: organisaties, samengesteld uit verschillende betrokkenen, die de uitvoering van publieke taken op zich nemen;
- Werkomgeving en netwerkteams: persoonlijke werkwijze waarbij wordt gewerkt in samenwerkende groepen, ondersteund door een daarvoor toegeruste ict-omgeving;
- Eigen kracht en persoonlijke netwerken: een aanpak die is gericht op het mobiliseren van iemands persoonlijke netwerk met als doel gezamenlijk iemand vooruit te helpen.

Overheid: de oplossing van Humberto's paradox

Wereldwijd is de manier van werken aan het veranderen en die verandering manifesteert zich zowel bij bedrijven als bij overheden. Overheden moeten daar in meegaan zodat ze zich flexibeler kunnen organiseren en beter kunnen samenwerken rond maatschappelijke thema's. Eén van de bewegingen op dat gebied is Het Nieuwe Werken. Het is een veranderstrategie om organisaties efficiënter en flexibeler te laten werken en medewerkers meer ruimte te geven om hun eigen werk in te richten. Helaas is HNW bij de overheid nog te veel gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering en te weinig op het behalen van strategische doelen.

Humberto's paradox

Door het achterblijven van die verandering hebben we nog steeds te maken met Humberto's paradox: De overheid is tegelijkertijd één organisatie én een verzameling van organisaties met eigen doelen en taken. Humberto's paradox kan echter worden beperkt door te werken als netwerkorganisatie en de inzet vanuit verschillende overheidsorganisaties te organiseren rond maatschappelijke thema's. Dat is hoe de overheid van de toekomst eruitziet.

Daartoe zal de overheid de komende tijd drie veranderingen ondergaan:

- Eén overheid: Via online platformen zijn de mensen met de juiste kennis te vinden en kunnen ze met elkaar samenwerken in projecten of dossiers rond maatschappelijke thema's en vraagstukken;

- Sturing via deelname: De overheid geeft sturing aan de samenleving door cocreatie te faciliteren, door te werken in netwerken en door bij te dragen aan maatschappelijke initiatieven;
 - Professionele professionals: Medewerkers zijn in staat om zelf sturing te geven aan (de kwaliteit van) hun werk en nemen hun vakkennis, publieke waarden en organisatiedoelstellingen daar in mee.
- Op deze manier past de overheid zich aan aan de netwerksamenleving.

Politiek: naar een nieuw sociaal contract

Vernieuwingen in technologie en communicatie hebben altijd geleid tot veranderingen in het politieke systeem. Zo ook nu. Het politieke systeem staat door de netwerksamenleving voor een aantal fundamentele vragen:

- Legitimiteitscrisis: Als het politieke systeem niet meer aansluit op de realiteit van de netwerksamenleving, wat betekent dat voor onze democratie en ons bestuur?
- Digitale democratie: Welke mogelijkheden zijn er dan om besluitvorming en representatie te organiseren op een manier die past in een netwerksamenleving?
- Politieke partijen: Hoe verandert de rol van politieke partijen en wat is het verschil met netwerken en belangengroepen?

Democratie bestaat uit het recht om te stemmen, het publieke debat en de gemeenschappelijke invulling van de publieke zaak, de doe-democratie. Het sociale contract tussen overheid en burgers is aan het verschuiven. In de eerste plaats gebeurt dat doordat politici niet meer direct kunnen sturen in de samenleving, waardoor hun positie in het sociale contract verzwakt. Ten tweede dragen burgers zelf meer bij aan publieke taken, waardoor hun positie in het sociale contract belangrijker wordt.

Deze verschuiving in het sociale contract wordt zichtbaar in de doe-democratie en het publieke debat, maar nog niet in het politieke systeem. Daar is een oplossing voor te verzinnen: Digitalisering kan zorgen voor een verfijning van de representatieve systeem door vaker te stemmen en meer op onderwerp te stemmen. Door een systeem van gedelegeerd stemmen kan de invloed van burgers op het politieke systeem groeien en kunnen er leiders ontstaan op onderwerp (decentraal leiderschap).

Conclusie: de overheid als cocreatie

Internet maakt complexere vormen van samenwerking en kennisuitwisseling mogelijk, maar vraagt ook om nieuwe manieren van denken: in netwerken, individuen en platformen. Daar moet de overheid in de netwerksamenleving mee leren werken:

- De cocreërende overheid neemt deel aan de netwerksamenleving en geeft via netwerken uitvoering aan publieke taken en sturing in het publieke domein.
- De gecocreëerde overheid is een samenwerking van verschillende partijen die elk een bijdrage leveren aan het creëren van publieke waarde.

De overheid van de toekomst is nu al zichtbaar in allerlei voorbeelden, maar om die toekomst gemeengoed te maken vraagt tijd en visie.

Bijlagen

Woordenlijst

Het woordenboek uit Ambtenaar 2.0 en Ambtenaar 2.0 beta is te vinden op de site <http://woordenboek.ambtenaar20.nl>

Hieronder staan de begrippen die in dit boek centraal staan of gelanceerd zijn:

- **Netwerksamenleving:** een samenleving waarbij het netwerk de dominante organisatievorm is op maatschappelijk, organisatorisch en persoonlijk niveau;
- **Cocreatie:** samenwerking in netwerken of netwerksamenwerking, waarbij door verschillende partijen wordt bijgedragen aan een gezamenlijk resultaat;
- **Vernetwerking:** de ontwikkeling naar een samenleving waarbij netwerken en een genetwerkte manier van werken steeds belangrijker wordt;
- **Decentraal leiderschap:** de daling van leiderschap binnen organisaties of systemen van een centraal punt of persoon naar individuele medewerkers of deelnemers;
- **Proactief verbinden:** het actief bij elkaar brengen van mensen en informatie rond een thema met als doel om cocreatie mogelijk te maken;
- **Indirecte sturing:** richting geven aan ontwikkelingen door het beïnvloeden van andere deelnemende partijen;
- **Sturing door deelname:** richting geven aan ontwikkelingen door vanuit eigen meerwaarde bij te dragen aan een cocreatie en zo het eindresultaat te beïnvloeden;
- **Glijdende schaal van overheidsparticipatie:** de balans of schuif tussen een minimale of een maximale rol van de overheid in een cocreatie;
- **Maakbaarheid 2.0:** de mogelijkheid om de samenleving te beïnvloeden of sturen door deel te nemen aan netwerken en bij te dragen aan cocreatie in het publieke domein;
- **Humberto's paradox:** de overheid is tegelijkertijd één organisatie en een verzameling van organisaties met eigen doelen en taken;
- **De cocreërende overheid:** een cocreërende overheid neemt deel aan de netwerksamenleving en geeft via netwerken uitvoering aan publieke taken en sturing in het publieke domein;
- **De gecocreëerde overheid:** een gecocreëerde overheid is een samenwerking van verschillende partijen die elk een bijdrage leveren aan het creëren van publieke waarde.

Bronnenlijst

Overzicht van de boeken, rapporten en artikelen die zijn gebruikt bij of een inspiratie zijn geweest voor dit boek en de lijsten van links en video's die in het boek zijn opgenomen.

Boeken

Chris Aalberts en Maurits Kreijveld - Veel gekwetter, weinig wol. De inzet van sociale media door overheid, politiek en burgers (2011)

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

Sonja van der Arend - Pleitbezorgers, procesmanagers en participanten. Interactief beleid en de rolverdeling tussen overheid en burgers in de Nederlandse democratie (2007)

Martijn Aslander en Erwin Witteveen - Easycratie. De toekomst van werken en organiseren (2010)

Adjiedj Bakas - De staat van morgen. Hoe de Ondernemersdemocratie Gouden Eeuw II mogelijk maakt (2012)

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)

Victor Bekkers en Albert Meijer - Cocreatie in de publieke sector. Een verkennend onderzoek naar nieuwe, digitale verbindingen tussen overheid en burgers (2010)

Erwin Blom, Handboek Communities. De kracht van sociale netwerken (2009)

Erwin Blom, e.a. - De Realtime Revolutie. Hoe Twitter (bijna) alles verandert (2012)

Andrea Connell, e.a. - De valse romantiek van cocreatie. Het Openbaar Ministerie en de burger (2011)

Jan van Dijk - The Network Society (2012)

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)

Ronald van den Hoff - Society 3.0. A Smart, Simple, Sustainable & Sharing Society (2011)

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



De introductievideo van het boek 'We Think' is te vinden op <http://bit.ly/Rnhbps>

Jeff Jarvis - What Would Google Do? (2009)

Stine Jensen - Echte vrienden. Intimiteit in tijden van Facebook, GeenStijl en WikiLeaks (2011)

Maurits Kreijveld - Samen slimmer. Hoe de 'wisdom of crowds' onze samenleving zal veranderen (2012)

Jos van der Lans - Loslaten, vertrouwen, verbinden. Over burgers & binding (2011)

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)

Philip Müller - Machiavelli.net. Strategie für unsere offene Welt (2012)

Sibout Nooteboom, e.a. - Kwartiermakers van de toekomst (2011)

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

Tamar van der Riet, e.a. - Het Nieuwe Werken volgens generatie Y (2011)

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

Clay Shirky - Cognitive surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age (2010)

Martijn van der Steen, Rik Peeters en Mark van Twist - De Boom en het Rizoom. Overheidssturing in een Netwerksamenleving (2010)

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

Burgerlink - Burger Bewust: De burgers als impuls voor een klange-richte overheid (2010)

Gartner - The World of Work Will Witness 10 Changes During the Next 10 Years (2010)

KennisLab - Ambtenaren online. Virtuele gemeenschappen voor ambtenaren in de publieke sector (2011)

London Business School - Predicting the future of work (2010)

Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie - Webcare doe je zo. Een stappenplan voor de overheid (2011)

Nationale Ombudsman - Uitgangspunten voor een open overheid (2011)

Novay en TNO - Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Ervaringen uit de praktijk (2011)

Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling - De nieuwe regels van het spel (2011)

Raad voor het Openbaar Bestuur - Vertrouwen op democratie (2010)

Raad voor het Openbaar Bestuur - In gesprek of verkeerd verbonden? (2012)

Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce - From Big Society to Social Productivity (2011)

TNO - Naar een 'User Generated State'? De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur (2008)

TNO - #SM @OOV? Visie op Sociale Media in de Openbare Orde en Veiligheid (2011)

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid - Vertrouwen in burgers (2012)

World Economic Forum - The Future of Government. Lessons Learned from around the World (2011)

Artikelen

Danah Boyd - The Power of Fear in Networked Publics (2012), voor SXSW 2012, Austin (Texas)

Philip Marcel Karré - Innovatieve organisatievormen in de publieke dienstverlening. Van compact en klein naar meervoudig en hybride (2012), in het tijdschrift Bestuurskunde

Albert Meijer - The Future of Participatory Democracy. From Digital Athens to the 'Do-It-Yourself State' (2011), voor EGPA 2011, Boekarest

Margo Trappenburg - Managers en professionals (2011), in Handboek publiek management onder redactie van Mirko Noordegraaf, Karin Geuijen en Albert Meijer

Links

In het boek zijn verschillende links naar internetsites en -bronnen opgenomen. Domeinnamen (www.ambtenaar20.nl) en subdomeinnamen (boek.ambtenaar20.nl) zijn als zodanig opgenomen, maar langere internetadressen zijn verkleind met Bit.ly. De volledige lijst met verkleinde internetadressen is na te slaan op <http://bit.ly/SZ3Xh7>

Video's

De video's zijn ook te vinden op <http://video.ambtenaar20.nl>
Bekijk alle interviews op <http://interviews.ambtenaar20.nl>

Shereef Bishay over zelforganisatie en het potentieel van medewerkers: <http://bit.ly/QR0Hq5>

Rachel Botsman over online vertrouwen en een platform voor reputatie: <http://bit.ly/VzQ3sz>

David Cameron over de overheid van de toekomst:
<http://bit.ly/RDCzZs>

David Cameron over de openbaarheid van overheidsinformatie:
<http://bit.ly/WN7dkm>

Estland ruimt in één dag alle rommel op via crowdsourcing:
<http://bit.ly/QNmWg4>

Gary Hamel over management en organiseren vanuit mensen:
<http://bit.ly/QQYQmS>

Roald Lapperre over de meerwaarde van online werken bij de overheid: <http://bit.ly/OQQmNW>

Manuel Lima over de metafoer van de boom en de wereld van netwerken: <http://bit.ly/R3oC7Q>

Thomas Malone over hyperspecialisatie en werken in netwerken:
<http://bit.ly/VldXYu>

Overheid 2.0 in Australië, de betrokkenen aan het woord:
<http://bit.ly/RcYTGT>

Jennifer Pahlka over internet als platform voor participatie en cocreatie: <http://bit.ly/WMC5kX>

Eli Pariser over de risico's van personalisatie voor het democratische debat: <http://bit.ly/VKSXdZ>

Jaap Peters over Rijnlands organiseren en ruimte voor de professional: <http://bit.ly/Q3T9iX>

Dan Pink over zelfsturing en de motivatie van professionals: <http://bit.ly/UDLkGR>

Seth Priebatsch over gamification als platform voor beïnvloeding van gedrag: <http://bit.ly/XholyR>

Recorded Future, over de mogelijkheden en risico's van big data: <http://bit.ly/RtzBEN>

Matt Ridley over de uitwisseling van ideeën en de kracht van samenwerking: <http://bit.ly/Q3ULcn>

Ken Robinson over een paradigmashift in de samenleving en in het onderwijs: <http://bit.ly/Rx25x9>

Clay Shirky over online besluitvorming en de overheid van de toekomst: <http://bit.ly/SUz4et>

Simon Sinek over motivatie en het waarom van organisaties: <http://bit.ly/UE1mR8>

Derek Sivers over leiderschap en het belang van de eerste volger: <http://bit.ly/RskQLL>

Don Tapscott over zwermen en organiseren via zwermen: <http://bit.ly/RbzrBu>

Us Now, over maatschappelijke veranderingen door online platformen: <http://bit.ly/SXHTrv>

De introductievideo over Naleving.net: <http://bit.ly/QaZPwv>

De introductievideo van Petities.nl: <http://bit.ly/PRr7po>

De introductievideo van Pleio: <http://bit.ly/VlnfUo>

De introductievideo van het Open Government Partnership: <http://bit.ly/Ra9lyN>

De introductievideo van het boek 'We Think': <http://bit.ly/Rnhbps>

Met dank aan

Verschillende mensen hebben me met hun ideeën en hun daden geïnspireerd bij het schrijven van dit boek. Helaas kan ik hen niet allemaal noemen. Sommige staan vermeld in de tekst of in de literatuurlijst, maar velen ook niet. Dank voor jullie inspiratie en ga door met het verbeteren van de overheid en de samenleving!

Daarnaast hebben diverse mensen geholpen bij de totstandkoming van dit boek. Zij hebben als proeflezer inzichten aangescherpt en teksten gepolijst of anderszins bijgedragen. Ook hen wil ik van harte bedanken. Hun namen zijn (alfabetisch op achternaam):

Paul Basset, Marije van den Berg, Aart Bontekoning, Marie Louise Borsje, Cindy Castricum, Wolfgang Ebbers, Aik van Eemeren, Sebastiaan van 't Erve, Jan Fraanje, Erik Gerritsen, Jan van Ginkel, Stef van Grieken, Jan Jaap de Haan, Maarten Hajer, Christian van 't Hof, Jan Iedema, René Jansen, Erik Jonker, Annelice Kluin, Hanneke van der Krogt, Neeltje Kuijpers, Menno Lanting, Albert Meijer, Tom Moesker, Roelof van Netten, Rob Oele, Jeroen Pepers, Marloes Pomp, Joost Reus, Cor Rietman, Monique Roosen, Diederik Samsom, Kim Spinder, Martijn van der Steen, Aletha Steijns, Margo Trappenburg, Liesbeth van de Wetering, Marc Witteman, Arre Zuurmond, Jornt van Zuylen

Citaat

“Welche Regierung die beste sei? Diejenige, die uns lehrt, uns selbst zu regieren.”

Door: Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)
Maximen und Reflexionen, Aus Kunst und Altertum 1826

Bron: Internet Archive: <http://bit.ly/RGrd6Q> (pagina 44) of als pdf: <http://bit.ly/WuLvlb> (pagina 38)



Welche Regierung die beste sei? Diejenige, die uns lehrt, uns selbst zu regieren.

Johann Wolfgang von Goethe

Colofon

Uitgave

Programma Ambtenaar 2.0

Vormgeving

Helen Verbeek Grafische Producties

Specificaties

Lettertype: Trebuchet

Papier: hv halfmat mc

Kleur: Pantone 320, 322

Projectbegeleiding

De Werkmaatschappij | Vijfkeerblauw

Tekst en afbeeldingen

Davied van Berlo

Oplage

9.000 exemplaren

Eerste druk, november 2012

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door:



Ministerie van Economische Zaken,
Landbouw en Innovatie



Ministerie van Binnenlandse
Zaken en Koninkrijksrelaties



De netwerksamenleving. Iedereen heeft het erover, maar wat betekent het? Welke gevolgen heeft de vernetwerking van de samenleving voor de overheid? De publieke zaak wordt steeds meer een cocreatie tussen overheid en samenleving, maar hoe gaat die samenwerking eruitzien en kan de overheid daar überhaupt nog wel in sturen?

In zijn derde boek onderzoekt Davied van Berlo, schrijver van Ambtenaar 2.0 en Ambtenaar 2.0 beta, de rol van de overheid in de netwerksamenleving. “Wij, de overheid” biedt een nieuw perspectief op de werking van de overheid en geeft bestuurders en ambtenaren handvatten om aan die nieuwe rol invulling aan te geven.

Gebruik Layar om de interviews en video's direct in het boek te bekijken!



Davied van Berlo is initiatiefnemer van het netwerk Ambtenaar 2.0 en van Pleio, het samenwerkplatform voor de overheid. Als ambtenaar adviseert hij overheidsorganisaties over de netwerksamenleving.