



Ambtenaar 2.0

Nieuwe ideeën en praktische tips
om te werken in overheid 2.0

www.ambtenaar20.nl

Davied van Berlo

Ambtenaar 2.0

Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0

*Op deze uitgave is de volgende
licentie van toepassing:*

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

Ambtenaar 2.0
<http://www.ambtenaar20.nl>

Het netwerk van Ambtenaar 2.0
<http://netwerk.ambtenaar20.nl>

Het boek over Ambtenaar 2.0
<http://boek.ambtenaar20.nl>

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Introductie	10
Hoofdstuk 2.	Internet en web 2.0, een ander perspectief	12
Hoofdstuk 3.	Kenmerken van web 2.0	21
Hoofdstuk 4.	Web 2.0 en de impact op de samenleving	29
Hoofdstuk 5.	Wat betekent web 2.0 voor de overheid?	35
Hoofdstuk 6.	Overheid 2.0: de relatie tussen burger en overheid	42
Hoofdstuk 7.	Organisatie 2.0: de interne werkwijze van de overheid	56
Hoofdstuk 8.	Medewerker 2.0: de manier van werken van de ambtenaar	69
Hoofdstuk 9.	Het einde is het begin	77
Hoofdstuk 10.	Waarom ik?	80

Kaderteksten

Wat is Twitter?	20
Handiger informatie verzamelen met rss	28
Wie participeert in e-participatie?	34
BDplaza, het sociale netwerk van de Belastingdienst	41
Smallingerland bouwt een wiki-wijk	45
Guus.net: werken via een community	51
De Britten doen het beter	57
Flexibel werken bij Microsoft Nederland	65
Aan de slag als manager 2.0	70
Omgaan met informatie	74

Volledige inhoudsopgave

	Voorwoord	9
Hoofdstuk 1.	Introductie	10
	Opmerkingen vooraf	11
Hoofdstuk 2.	Internet en web 2.0, een ander perspectief	12
	Een wereld zonder plaats en tijd	12
	Overweldigd door het aanbod	12
	Dilemma's van een nieuwe werkelijkheid	13
	1. Personaliseer je wereld	13
	The Long Tail	14
	Iedereen is een niche	14
	2. Vinden en gevonden worden	15
	a. Menselijke zeef	15
	b. Sociale zeef	15
	c. De algoritmische zeef	15
	3. Massasamenwerking	16
	Wikinomics	16
	Crowdsourcing	18
	Samenvatting	19
Hoofdstuk 3.	Kenmerken van web 2.0	21
	Definities	21
	1. Open	22
	Transparant zijn	23
	Open staan voor andere ideeën	23
	2. Sociaal	23
	Een internet van mensen	24
	Horizontale netwerken	24
	Zelforganisatie en zelfsturing	25
	3. Gebruiker centraal	26
	Creëer je persoonlijke dashboard	26
	User generated content	26
	Gebruikers de ruimte geven	27
	Samenvatting	27
Hoofdstuk 4.	Web 2.0 en de impact op de samenleving	29
	Wat is er veranderd door internet en web 2.0?	29
	1. De integratie van digitaal	29
	2. Democratisering van het debat	30
	3. Het maatschappelijk potentieel	31
	Vragen voor de overheid	31
	Waar te beginnen?	32
Hoofdstuk 5.	Wat betekent web 2.0 voor de overheid?	35
	Zoeken naar je meerwaarde	35
	De overheid merkt snel de gevolgen	35
	Waar raakt web 2.0 ons werk?	36
	1. De relatie tussen burger en overheid	37
	Het maatschappelijk debat	37
	Communities rond thema's	37
	Massasamenwerking	38
	Open Overheid	38

	2. De interne organisatie van de overheid	38
	Ruimte aan medewerkers	38
	Werken in netwerken	38
	Management	39
	Een transparante organisatie	39
	3. De manier van werken van de ambtenaar	39
	De beschikbaarheid van middelen en instrumenten	39
	Ontwikkelen van vaardigheden	39
	Positie van de ambtenaar	40
	Balans tussen werk en vrije tijd	40
	Samenvatting	40
Hoofdstuk 6.	Overheid 2.0: de relatie tussen burger en overheid	42
	TNO-onderzoek “User generated State”	42
	Aanbevelingen	42
	Vragen en risico’s	42
	1. Werken met massasamenwerking	43
	Being open, ofwel open zijn	43
	Peering, ofwel uitgaan van gelijkwaardigheid	44
	Sharing, ofwel delen	44
	Acting globally, ofwel over grenzen heen werken	44
	2. Communities	46
	Waarom werken via communities?	46
	Geen internetconsultaties, maar communities	47
	Vragen om jezelf vooraf te stellen	48
	Waar moet je vervolgens op letten?	49
	Maak gebruik van de mogelijkheden	50
	3. Open Overheid	52
	Een voorbeeld: de (on)toegankelijkheid van parlementaire informatie	52
	Wat is Open Overheid?	53
	Het potentieel	53
	Open Overheid Principles	54
	Samenvatting	55
Hoofdstuk 7.	Organisatie 2.0: de interne werkwijze van de overheid	58
	Wie moet aan de slag met organisatie 2.0?	58
	1. Openheid	60
	Een transparante organisatie is een voorwaarde voor samenwerking	60
	Een gesloten werkwijze leidt niet tot meerwaarde	60
	Verantwoordelijkheid nemen begint bij het hebben van voldoende informatie	61
	2. Netwerken	61
	Complexiteit vraagt om flexibiliteit	61
	Werken in steeds weer andere netwerkteams	62
	Wat je niet weet moet je via anderen vernemen	62
	Organisatiestructuur en flexibiliteit	63
	3. De medewerker centraal	63
	Gebruik het potentieel van je medewerkers	63
	Geef medewerkers de voorzieningen die ze nodig hebben	64
	Personalisatie van je manier van werken	64
	Samenvatting	65
	Hoe richt je een organisatie 2.0 in?	66
	Zoek collega’s die open staan voor dit experiment	66
	Investeren in kennis en goede afspraken	67
	Een strategie bedenken voor je omgeving	67
	Je werk is ook persoonlijk	68
	Manager 2.0	68
	Samenvatting	69

Hoofdstuk 8.	Medewerker 2.0: de manier van werken van de ambtenaar	71
	Empowerment: weten wat je kan	71
	Instrumenten moeten bestaande werkzaamheden ondersteunen	72
	Waar kun je dit leren?	73
	Empowerment: weten wat je mag	74
	Civil service code	74
	Informatiebeveiliging en archivering	76
	Wie is medewerker 2.0?	76
	Medewerker 2.0 zoekt naar zingeving	77
	Intern ondernemerschap	77
	Personal branding en persoonlijke ontwikkeling	77
	Hiërarchie is een restant uit het verleden	77
	Kennis delen is vermenigvuldigen	77
	Samenvatting	78
Hoofdstuk 9.	Het einde is het begin	79
	Economische voordelen	79
	Een veranderende samenleving	80
	Platform Ambtenaar 2.0	80
Hoofdstuk 10.	Waarom ik?	82
	1. Deel uitmaken van de samenleving	82
	Een efficiëntere en interactievere overheid	82
	2. Mijn netwerk is mijn organisatie	83
	Kennisdelen	83
	Personal branding	83
	3. De wereld onder handbereik	84
	Persoonlijk dashboard	84
	Dat kan ik helemaal zelf	84
	Woordenboek	86
	Bronnenlijst	88
	Boeken	88
	Andere bronnen	88
	Wat kun je zoal doen op Ambtenaar 2.0?	90

You must be the change you want to see in the world.
Mahatma Gandhi

Voorwoord



Beste lezer, collega-ambtenaar,

Wij moeten het gesprek aangaan. We staan als overheid de komende tijd voor grote veranderingen. Die veranderingen bieden kansen, waar we gebruik van moeten maken. Maar ze leiden ook tot nieuwe vragen, waar we een antwoord op moeten zoeken. Aan één van die veranderingen is dit boek gewijd.

Dit boek is een aanleiding voor dat gesprek. Projecten als ‘Ambtenaar 2.0’ vanuit LNV en ‘Ambtenaar van de Toekomst’ bij het programma Vernieuwing Rijksdienst zetten aan het denken over hoe de overheid en de ambtenaar anders moeten gaan werken. Ze zoeken antwoorden op de vraag wat ambtelijk meesterschap inhoudt aan het begin van de 21^e eeuw.

Ik wil Davied en alle anderen die betrokken zijn bij Ambtenaar 2.0 dan ook danken voor deze aanzet in de discussie. Ik hoop dat ook jij actief aan die discussie deel gaat nemen. Ik wel in ieder geval.

André van der Zande,

*Secretaris-generaal van het ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit,
Voorzitter ‘Ambtenaar van de Toekomst’*

Ik ga je meenemen op een avontuur. Mijn avontuur als zzp'er in overheidsdienst. Mijn reis door de *urban jungle* van de rijksoverheid. Mijn zoektocht naar ambtenaar 2.0.

Deze tocht zal je leiden langs de kloof tussen burger en overheid, en laten zien hoeveel gemakkelijker het is geworden om daar bruggen te bouwen. We zullen tussen de peilers van de horizontale overheidsorganisaties laveren en een andere manier van samenwerking ontdekken. En je zult iets leren: over hoe je een pad kunt banen door die alsmare groeiende berg informatie en hoe je je omgeving kunt inrichten op jouw manier van werken.

Dit is een boek voor jou als ambtenaar. Als ambtenaren hebben we een publieke taak te vervullen en dat willen we zo goed mogelijk doen. Het speelveld voor ons werken is steeds aan verandering onderhevig, maar er wordt ook steeds meer mogelijk. Als ambtenaar moet je open staan voor die ontwikkelingen en nieuwsgierig zijn naar de mogelijkheden om je werk nog beter te doen. Herken je je in die beschrijving? Dan is dit boek voor jou bedoeld.

Wat is web 2.0?

Ook wel het 'sociale web' genoemd. Web 2.0 is een verzamelnaam voor diverse internetsites die de nadruk leggen op interactie tussen gebruikers en voor de cultuur die dat met zich meebrengt. Dit in tegenstelling tot internetsites die alleen een boodschap uitzenden of dienst verlenen.

In het laatste hoofdstuk zal ik ook uitleggen wie ik ben en waarom ik dit boek schrijf. Dit is namelijk een persoonlijk boek, van een ambtenaar. In dit boek leg ik mijn kennis van de ontwikkelingen op internet en de concepten achter web 2.0 naast mijn kijk op het werk en de manier van werken van de overheid. Dat levert enkele prikkelende stellingen en prangende vragen op.

Maar laten we bij het eerste hoofdstuk beginnen. Daarin gaan we ontdekken welke nieuwe werelden er zijn ontstaan en proberen we te begrijpen waarin die fundamenteel verschillen van de wereld die we kennen. We gaan onderzoeken wat web 2.0 is, hoe de ontwikkelingen op internet effect hebben op de samenleving en wat de gevolgen en mogelijkheden zijn voor de overheid. Gewapend met die achtergrondkennis kunnen we op weg.

Die kennis gaan we vervolgens toepassen op de overheid. Ik zal daarbij ideeën meegeven over hoe we als overheid meer in interactie met de samenleving ons werk kunnen doen, welke mogelijkheden er zijn om binnen en tussen overheidsorganisaties integraler te werken en hoe medewerkers daar een centrale rol in vervullen. Daarbij zullen enkele voorbeelden aan bod komen, maar vooral veel praktische tips en handreikingen.

Het resultaat is naar ik hoop een boek dat inzicht geeft in de betekenis van web 2.0, maar vooral ook ideeën aanlevert om anders tegen ons werk en tegen onze organisaties aan te kijken. Het doel is om te prikkelen, om aan het denken te zetten, om uit te proberen. Het gaat immers om nieuwe ontwikkelingen. Er zijn geen pasklare antwoorden, alleen door te discussiëren en te experimenteren kunnen we die eventueel vinden. Dit boek is een aanzet tot die discussie.

Davied van Berlo

Opmerkingen vooraf

Ambtenaar 2.0 is een overheidsbreed initiatief dat is begonnen vanuit het ministerie van LNV maar waar iedereen aan kan deelnemen. De doelstelling is om te onderzoeken, door middel van discussies en experimenten, wat de gevolgen zijn van web 2.0 voor het werk en de manier van werken van de overheid. Discussiestukken worden gepubliceerd op de site www.ambtenaar20.nl, geïnteresseerden kunnen lid worden van het netwerk op netwerk.ambtenaar20.nl.

netwerk.ambtenaar20.nl

Behalve het betoog dat hierboven staat aangekondigd staan in de marge, verspreid over het boek, praktische tips en informatie over web 2.0, over functionaliteiten en handige internetsites, over andere bronnen om verder te lezen, etc. Dit boek is dus ook bruikbaar als naslagwerk.

In het boek zijn diverse teksten opgenomen die al zijn verschenen op www.ambtenaar20.nl. Daarbij zijn bijdragen verwerkt van Anja Feijen, Gerbrand Haverkamp, Paul Lanse, Ramon de Louw, Rob Oele, Arnout Ponsioen en Jeroen Vis. Dank voor jullie inbreng. Velen anderen blijven onvernoemd maar hebben wel inspiratie en ideeën geleverd. Ook aan hen grote dank.

www.ambtenaar20.nl

In onderstaande teksten wordt over het algemeen gebruik gemaakt van mannelijke persoonsaanduidingen (hij / zijn). Dit is gedaan voor de leesbaarheid. Het moge duidelijk zijn dat daarmee zowel naar mannen als vrouwen wordt verwezen.

Het boek wordt uitgegeven in vier vormen: als boek door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, als downloadbare pdf, als wiki met discussiefunctie en als online bestelbare printuitgave. Meer informatie op boek.ambtenaar20.nl. Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing: Creative Commons Naamsvermelding - Niet-commercieel - Geen afgeleide werken 3.0.

boek.ambtenaar20.nl

De laatste tien jaar is de wereld en ons leven fundamenteel veranderd. Nieuwe technieken op het gebied van computers en internet hebben dingen mogelijk gemaakt die tot voor kort onvoorstelbaar waren. En al deze nieuwe mogelijkheden zijn voor iedereen binnen handbereik. Hoewel technische ontwikkelingen de aanleiding vormen, zijn de gevolgen veel fundamenteeler: voor maatschappij, voor cultuur, voor de economie en ook voor de overheid. Om er gebruik van te kunnen maken zullen we ook als ambtenaren moeten proberen te begrijpen wat die fundamentele veranderingen inhouden. Dat ga ik in dit hoofdstuk onderzoeken.

World Wide Web of internet?

De term 'web' wordt vaak als synoniem gebruikt voor internet. Internet is letterlijk het netwerk, waarover je vervolgens allerlei diensten kan laten lopen. De eerste en meest bekende dienst is e-mail, het versturen van een bericht over dat netwerk. Een andere dienst is dus het World Wide Web (www). Met deze dienst is het mogelijk om via het netwerk informatie te bekijken op een andere computer. Het web is uitgevonden in 1990 door Tim Berners-Lee van CERN en in 1993 vrijgegeven voor algemeen gebruik. Het web is dus gratis.

Een wereld zonder plaats en tijd

In ons leven worden we begrensd door natuurwetten. De aarde is heel erg groot en wij verplaatsen ons nu eenmaal maar zo snel. Onze ideeën reizen echter verder en gaan sneller. We kunnen ze op schrift stellen zodat ze daarheen worden gebracht waar we zelf niet komen. Sinds de uitvinding van de drukpers kunnen ze in groten getale worden gekopieerd en verschillende plaatsen tegelijk bereiken. En dankzij de telefoon kunnen ze sneller worden verspreid dan iemand ze ooit zou kunnen brengen. We breken weliswaar geen natuurwetten, maar we zijn er wel in geslaagd over de begrenzing van tijd en plaats heen te stappen.

In de materiële wereld bevindt alles zich op een plaats en om mensen of objecten bij elkaar te brengen, te verplaatsen, kost nu eenmaal tijd. Tijd om afstanden te overbruggen. Maar in onze dromen kennen we deze beperkingen niet. Dus laten we even wat gaan dromen. Laten we aannemen dat deze beperking van plaats en tijd niet meer bestaat. Dat alles dichtbij is en altijd beschikbaar. De hele wereld onder handbereik, op elk moment van de dag. Alle informatie, alle gesprekken, alle mensen. Stel je eens voor!

Overweldigd door het aanbod

Als je probeert zo 'n wereld in te beelden, zonder plaats en tijd en met al die informatie onder handbereik, zou je volgens mij tegen een aantal problemen aanlopen. In de eerste plaats zou je simpelweg overweldigd zijn door het aanbod en door de bomen het bos niet meer zien. Niet te overzien en niet te bevatten. Onwerkbaar. Kortom, om dat enorme aanbod behapbaar te maken zul je moeten kiezen. Wie en wat heb je op dat moment nodig? Hoe ga je je omgeving inrichten? Welke mensen wil je rond de tafel hebben? Welke informatie op je bureau? Welke instrumenten bij de hand? Wat kies je?

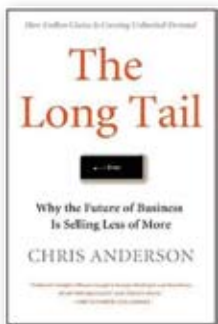
Daarop volgt het tweede probleem: als je eenmaal hebt bedacht wat je nodig hebt, hoe ga je het dan vinden? Je hebt iedereen bij elkaar en je kunt alles horen wat ze zeggen en alles lezen wat ze schrijven. Maar het is natuurlijk ondoenlijk om dat daadwerkelijk allemaal te volgen. Dat moet gemakkelijker kunnen. Hoe breng je uit dat gigantische aanbod jouw persoonlijke mix van mensen, informatie en voorwerpen bij elkaar die je nodig hebt om je taak uit te voeren? Ofwel: hoe vind je?

En stel dat je dan tenslotte die persoonlijke mix bij elkaar hebt. Je hebt gekozen wat je nodig hebt en gevonden wat je zocht. Je hebt contact

The machine is us/ing us

Voor een korte, conceptuele geschiedenis van internet en web 2.0 beveel ik het filmpje "The Machine is us/ing us" aan van Michael Wesch. Hij geeft daarin goed aan op welke punten door internet iets fundamenteels aan het veranderen is in onze wereld. Je kunt het o.a. vinden op YouTube: <http://twurl.nl/vdcq5w>.

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



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

met de uitgekozen mensen, je hebt de gezochte informatie verzameld en je hebt de spullen klaar om aan de slag te gaan. Hoe weet je dan zeker dat je met de juiste personen praat? Is er niet meer informatie waar je nog niet van wist? Zijn er geen betere middelen die je nog niet kende? Hoe kun je daar meer zekerheid over krijgen?

Dilemma's van een nieuwe werkelijkheid

Zoals hierboven beschreven lijkt het een fictieve situatie. We waren dan ook aan het inbeelden. Maar het bestaan van internet confronteert ons met diezelfde vragen:

1. Als alles beschikbaar is, wat kies je dan? Voorbeeld: Nu ik via internet in principe in verbinding sta met alle mensen die met hetzelfde onderwerp bezig zijn als ik, aan welke mensen heb ik dan het meest en met wie wil ik dus contact leggen? Heeft deze Australische internetadviseur iets te melden waar ik mee verder kan?
2. Als alles zichtbaar is, hoe vind je dan? Voorbeeld: Elders in de wereld wordt vast al praktijkervaring opgedaan met dezelfde activiteiten waar ik ook mee bezig ben. Maar hoe krijg ik de inzichten van die collega-ambtenaren boven tafel en in welke vorm zijn ze dan beschikbaar? Als rapport? Als blog? Als film? Heeft er eigenlijk iemand in de wereld al ervaring met het opzetten van een digitaal ambtenaren-netwerk zoals dat van Ambtenaar 2.0?
3. En als je hebt verzameld wat je nodig hebt, hoe weet je dan dat je volledig bent? Voorbeeld: Ik heb met mijn afdeling een brainstorm gehad, waar heel wat goede ideeën uitgekomen zijn. Maar zou ik met andere mensen, die ik toevalligerwijs niet ken, niet een nog beter resultaat kunnen halen? Hoe kan ik andere mensen laten meedenken over waar ik tegenaan loop?

De wereld komt uit een periode van schaarste, waarbij een aantal professionals in een gebouw bij elkaar werd gezet omdat dat er geen andere manier was om samen te werken en een probleem aan te pakken. Waarbij gebruik werd gemaakt van de informatie die voorhanden was, omdat meer informatie niet te verkrijgen was. En waarbij belangenverteenwoordigers werden uitgenodigd bij het oplossen van problemen omdat het onmogelijk was alle betrokkenen zelf mee te laten denken. Veel van wat toen niet kon, kan nu wel. Ik zal daar eens wat dieper induiken: hieronder staan deze drie dilemma's daarom uitgewerkt.

1. Personaliseer je wereld

In onze poging inzicht te krijgen in deze nieuwe concepten worden we geholpen door een aantal interessante boeken. Om ons meer te verdiepen in het probleem van het enorme aanbod biedt "The Long Tail" van Chris Anderson bijvoorbeeld een belangrijk inzicht. Het boek richt zich met name op economische aspecten, maar het verklaart wel een belangrijk principe. Dat principe is niet zozeer ontstaan door internet, maar wel daardoor alomtegenwoordig geworden aangezien op internet beperkingen van tijd en plaats zijn verdwenen.

Blogs over overheid 2.0

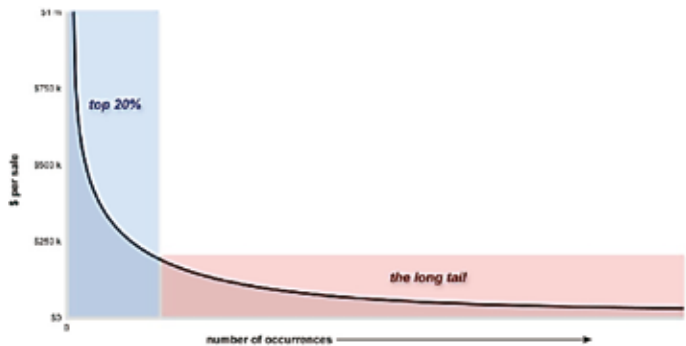
- David Osimo, voormalig adviseur web 2.0 bij de Europese Commissie: egov20.wordpress.com;
- Power of Information Taskforce, de werkgroep die is opgericht voor web 2.0 bij de Cabinet Office in Groot-Brittannië: powerofinformation.wordpress.com;
- Jeffrey Gould, hoofd nieuwe media op het Ministry of Justice in Groot-Brittannië: whitehallwebby.wordpress.com;
- Justin Kerr-Stevens, adviseur nieuwe media bij het Department of Innovation, Universities and Skills in Groot-Brittannië: extendedreach.wordpress.com;
- Craig Thomler, internetadviseur bij de Australische overheid: egovau.blogspot.com;
- Network of Public Sector Communicators, het samenwerkingsverband van communicatieprofessionals in Nieuw-Zeeland: psnetwork.org.nz/blog;
- Dan Tapscott, medeschrijver van het boek *Wikinomics* en onderzoeker naar overheid 2.0: www.wikinomics.com/blog/index.php/author/anthony;
- En natuurlijk Ambtenaar 2.0: www.ambtenaar20.nl.

Kijk ook op de netwerksite van de Europese Commissie: www.epractice.eu/community/pubserv20.

www.amazon.com is de grootste winkel op internet. Begonnen als boekwinkel is het assortiment steeds verder uitgebreid: eerst tweedehands boeken, daarna andere productgroepen tot aan supermarkartikelen toe. Tegenwoordig is het bij Amazon zelfs mogelijk een compleet uitgeruste internetwinkel te huren of alleen serverruimte om je eigen internetbedrijfje te beginnen.

The Long Tail

Waar gaat het boek over? De *long tail* van de titel is het economische principe dat bij een oneindig aanbod niet alleen een klein aantal goed verkopende producten (*hits*) geld in het laatje brengt (veel verkopen van weinig), maar dat de verkoop van een enorm aantal nicheproducten ook kan optellen tot een flinke omzet (weinig verkopen van veel). Onderstaande grafiek verklaart waarom dat de 'lange staart' genoemd wordt.



Een voorwaarde voor het ontstaan van deze lange staart is natuurlijk dat het aanbod heel groot moet zijn om er voldoende omzet uit te kunnen halen. Daarin heeft internet voor een doorbraak gezorgd omdat de inventaris van online winkels oneindig groot is en niet wordt belemmerd door een beperkte plankruimte zoals de winkel om de hoek. Daardoor hoeft de online winkel zich niet te concentreren op een paar hits, maar kan het voor elk wat wils bieden. Het is de emancipatie van de nichemarkt.

Iedereen is een niche

Dat bedrijven hun geld kunnen verdienen met nicheproducten is niet het enige revolutionaire aan de long tail. Het betekent namelijk niet alleen de emancipatie van de niche, maar ook van het individu. Uiteindelijk is iedereen een nichemarkt immers. De optelsom van ieders smaak, interesses en omstandigheden is uniek. Met een oneindig aanbod aan producten kiest ieder wat het beste bij hem past. De gemene deler is niet meer de enige leidraad voor het aanbod, naast *mass production* is er nu *mass customisation*.

Dit fenomeen manifesteerde zich voor het eerst op de cultuurmarkt. Met name in die markt zijn zowel het aanbod als de verschillen in smaak enorm: boeken, muziek, films, kleding, etc. Boek- en muziekwinkels konden slechts een fractie bieden van het aanbod en boden dus alleen de best verkopende hits. Online winkels als www.amazon.com bieden een veel breder aanbod en hebben zo een groot deel van de markt gepakt. Ondertussen manifesteert de long tail zich ook in andere markten. Zo heeft Google het succesvol toegepast op de online advertentiemarkt door ook kleine sites de mogelijkheid te geven advertenties te plaatsen. En kleine sites, daar zijn er heel veel van!

Ik kom nu terug op de oorspronkelijke vraag: als alles beschikbaar is, wat kies je dan? Die keuze zal iedereen uiteraard zelf moeten maken.

Iedereen bepaalt z'n eigen niche. Maar "The Long Tail" maakt duidelijk dat we ons niet meer hoeven te beperken tot de *hits*. En dat we niet moeten verwachten dat anderen (bijv. burgers) dat doen.

webmessenger.msn.com is de online versie van MSN Messenger. MSN is in Nederland de meest populaire software om te chatten (instant messaging). Als het niet lukt om de MSN-software te installeren op de computer, kun je met de webmessenger toch contact leggen met je netwerk.

www.twitter.com is een site om te microbloggen: geef in 140 tekens regelmatig aan waar je mee bezig bent en abonneer je op de berichten van anderen om te lezen waar zij mee bezig zijn. Meer informatie elders in dit boek.

www.hyves.nl is met zo'n zes miljoen leden het grootste online sociale netwerk van Nederland. Hyves biedt veel functionaliteiten, maar is meer voor persoonlijk gebruik dan voor werk. Nederland is met Hyves een uitzondering in de wereld van sociale netwerken, in de meeste andere landen wordt gebruik gemaakt van internationale sites, zoals www.myspace.com en www.facebook.com.

www.delicious.com biedt de mogelijkheid om online je favoriete internetsites bij te houden, zodat je er vanaf elke computer met internetverbinding bij kunt. Meer informatie elders in dit boek.

www.last.fm is een sociaal netwerk rond muziek en bands. Behalve de mogelijkheid contact te hebben met anderen en je eigen muziekvoorkeur vast te leggen, biedt de site een 'radiozender' met diverse muziek gebaseerd op jouw voorkeuren of gelijkend op een bepaalde band.

2. Vinden en gevonden worden

Hierboven schreef ik dat de meerwaarde van internetwinkels was dat ze een groter aanbod boden dan gewone winkels. Als dat het enige was dan zouden ze niet zo ver gekomen zijn. Want als het aanbod oneindig groot is, hoe vind je dan wat je wil? Kun je dan door de bomen het bos nog wel zien? Een enorm groot aanbod heeft pas meerwaarde als zo'n online winkel ook in staat is om de juiste klant bij het juiste product te brengen. Ofwel: nu alles via internet bereikbaar en beschikbaar is, hoe kun je eruit zeven wat je nodig hebt? Wat voor zeef heb je daarvoor nodig? Daarin zijn drie soorten te onderscheiden.

a. Menselijke zeef

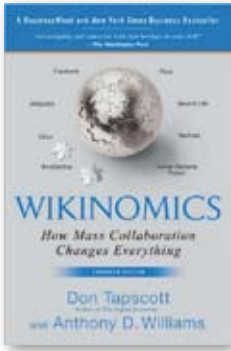
Van oudsher is de menselijke zeef het meest bekend: de expert die aangeeft wat goed is, bijv. de filmrecensent, het muziektijdschrift, de wijnkoper van Gall&Gall, de hoofdredacteur van een krant, etc. Deze beroepsgroepen staan onder druk en er wordt veel gediscussieerd over wat internet en web 2.0 voor hun vak betekenen. Deze 'kenner' zal z'n functie behouden in het internettijdperk, maar hij heeft aan autoriteit verloren. Mede omdat we niet meer van hem afhankelijk zijn om iets te vinden.

b. Sociale zeef

Ook de sociale zeef is al langer bekend: vrienden, van wie je de smaak kent, bevelen films aan of zeggen dat je eens naar die en die kledingwinkel moet gaan. Contacten met vrienden worden door bijv. MSN, Twitter of Hyves (zie het kopje 'Mijn merken') steeds intensiever dus groeit het belang van de sociale zeef. Ook wordt het begrip 'vriend' steeds ruimer geïnterpreteerd. Liever dan een expert te geloven vertrouwen consumenten steeds meer op *a person like me* (dat is de marketingterm), bijv. sites met beoordelingen en waarderingen van allerlei producten en diensten, zoals www.iens.nl voor restaurants en www.vergelijk.nl voor winkelproducten. Ook via persoonlijke netwerken kun je tips en informatie ontvangen: berichten in forumgroepen waar je lid van bent, of een link van iemand uit je netwerk op www.delicious.com.

c. De algoritmische zeef

De algoritmische zeef is mogelijk geworden doordat zoekmachines en andere sites vele terabytes aan gebruikersstatistieken kunnen verwerken en daar gedragspatronen van gebruikers uit kunnen deduceren. Internet heeft deze algoritmische zeef mogelijk gemaakt, maar tevens het bereik van de tweede, sociale, zeef enorm uitgebreid. Daar ligt dan ook de meerwaarde van internetbedrijven en zoekmachines: niet alleen in het aanbieden van een oneindige keus, maar juist om gebruikers in die keus bij te staan. Amazon.com (en Bol.com) geven aan dat mensen die "The Long Tail" kochten ook "The Wisdom of the Crowds" kochten, bijvoorbeeld. Google toont advertenties die betrekking hebben op je zoekvraag, op de pagina die je bezoekt of het gmailtje dat je leest. De muzieksite www.last.fm legt vast waar je naar luistert en komt met suggesties. Op deze manier kun je je zoekresultaat steeds verder verfijnen naar je



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

eigen smaak en interesse en ga je dieper de lange staart in. De conclusie is dat de beroepsgroepen die altijd hebben gefungeerd als ‘menselijke zeef’ momenteel hun positie in de samenleving zien verzwakken. Zij zijn hard aan het nadenken waar hun meerwaarde (hun niche) ligt in deze nieuwe wereld (bijv. journalisten op www.denieuwereporter.nl) want hun werk wordt steeds vaker door andere internetgebruikers gedaan (bijv. bloggers). Voor ambtenaren kan een vergelijkbare situatie ontstaan. Ik ga daar dieper op in in Hoofdstuk 7. We zullen als ambtenaren moeten inzien dat burgers niet meer automatisch naar de overheid kijken voor oplossingen, maar zelf gaan rondkijken. En wij zullen moeten onderzoeken hoe we zelf gebruik kunnen maken van die sociale netwerken en de mogelijkheden die internet biedt om beter ons werk te kunnen doen. Net als de bedrijven die ik als voorbeeld noemde al hebben gedaan.

3. Massasamenwerking

Het is een bekend gegeven, maar misschien goed om nog eens even te herhalen. We weten heel veel als overheid. We hebben professionals en deskundigen aangenomen en hebben zo heel wat kennis binnen onze muren zitten. Maar we weten niet alles. Daarom betrekken we anderen bij ons werk: we huren bedrijven in, laten onderzoeken doen en nodige belangengroeperingen e.d. uit om mee te denken. Daarmee hopen we - tegen heel veel geld - gaten in onze kennis op te vullen: de dingen waarvan we weten dat we ze niet weten. Maar zelfs dan blijft er nog een categorie kennis over: de dingen waarvan we *niet* weten dat we ze *niet* weten. Hoe komen we daar achter?

Waarschijnlijk kan hiervoor dezelfde grafiek worden gebruikt als bij de long tail: de beperkte groep kenners die het grootste deel van de kennis en ideeën aan kunnen leveren en in de lange staart de onzichtbare kennis en ideeën van de enorme groep mensen die je niet in beeld hebt. Daarbij gaat het er niet om dat we de hele staart in beeld brengen, maar dat we dat ene idee dat we net nodig hebben eruit kunnen plukken. Of dat we net die persoon vinden die de juiste bijdrage kan leveren aan een tekst, een project of wat dan ook.

De overheid moet kleiner, beter en flexibeler, vindt het kabinet. Dat kan onder andere door taken uit te besteden aan de samenleving: crowdsourcing, *outsourcing to the crowd*. Op die term kom ik in de volgende paragraaf terug, maar één van de boeken waarin dit concept verder wordt uitgewerkt is “Wikinomics. How mass collaboration changes everything”, van Don Tapscott en Anthony D. Williams. Wat kunnen we als overheid met massasamenwerking?

Wikinomics

Het boek heeft eigenlijk twee belangrijke boodschappen. De eerste is dat om mee te kunnen in deze wereld, als je als organisatie vooraan wil blijven lopen, je niet alleen op je eigen organisatie en medewerkers kunt bouwen, maar ook de kennis en ideeën van buiten moet weten in te zetten. En de tweede boodschap is dat dat niet gemakkelijk is. Dat vraagt dat je mentaal de knop om zet en dat je moet leren hoe je zoiets aanpakt. Maar ook dat de meest succesvolle bedrijven de meest radicale omslag hebben gemaakt.

Bron: www.regering.nl. Directe link:
<http://twurl.nl/lejbhg>.

Crowdsourcing: ‘outsourcing to the crowd’, ofwel het uitbesteden van taken aan burgers of consumenten, dus buiten de eigen organisatie.

Wikinomics beschrijft zeven modellen om de term massasamenwerking te verduidelijken. Ze zijn niet allemaal even goed inzetbaar bij de overheid, maar ik zal proberen wat voorbeelden te benoemen om de inzetbaarheid van zo'n model bij de overheid te verduidelijken:

Wiki: online software waarmee personen gezamenlijk aan één document kunnen werken, waarbij elke wijziging wordt gelogd.

Open innovatie: het betrekken van burgers/consumenten bij productontwikkeling met als doel kennis of ideeën van buiten de organisatie te mobiliseren.

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



www.flickr.com is een site waar je foto's kunt opslaan en delen met anderen. Het is daardoor één van de grootste bronnen van fotomateriaal geworden. Zelfs nationale archieven (ook in Nederland) publiceren hun historische materiaal op Flickr.

www.youtube.com is een site waar je filmpjes kunt opslaan en delen met anderen. Rijp en groen staat er door elkaar, van flauwe pubergrappen tot nieuwe kunstvormen. Diverse filmpjes bereiken een miljoenenpubliek en sommige programma's worden beter bekeken dan televisieprogramma's.

- **Peer pioneers** zijn grote netwerken van vrijwilligers die gezamenlijk snel en efficiënt tot een product komen. Voorbeelden daarvan zijn natuurlijk open-source-software en Wikipedia, maar ook het Californische initiatief om de officiële schoolboeken in een wiki te gaan schrijven. Voorwaarde hierbij is wel dat het gaat om digitale taken (zoals heel veel werk bij de overheid), die opgesplitst kunnen worden in deeltaken en gemakkelijk weer samengebracht kunnen worden in één resultaat;

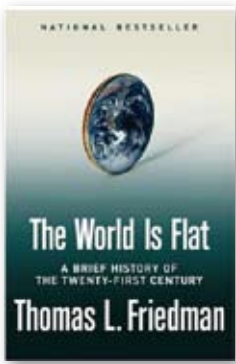
- **Ideagoras**, ofwel open innovatie, is een marktplaats van ideeën en innovatie met twee varianten: eentje waar problemen kunnen worden geplaatst (zoals www.innocentive.com) en eentje met oplossingen (bijv. www.yet2.com). Dat kunnen natuurlijk ook maatschappelijke problemen zijn;

- **Prosumers** zijn consumenten of klanten die verder bouwen en innoveren op bestaande producten, zoals het voorbeeld van Lego, dat z'n klanten eigen bouwpakketten laat samenstellen en de meest populaire ook als product uitbrengt. Maar ook Second Life, waar bijna alles wordt gebouwd door de gebruikers, of www.wuz.nl, het nieuwsplatform van de Telegraaf, zijn goede voorbeelden. Wat zou je bijv. op basis van overheidsinformatie aan handige internetsites kunnen bouwen? Meer hierover in het hoofdstuk over Open Overheid, Hoofdstuk 8.

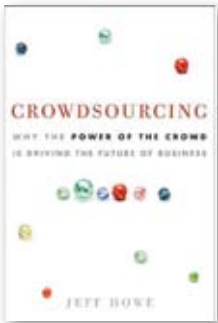
- **New Alexandrians**, bedrijven en wetenschappers die samenwerken en kennis uitwisselen om grote of complexe uitdagingen aan te kunnen gaan. Ik kan me voorstellen dat het binnen de overheid al erg zou helpen voor de efficiëntie om een overzicht te hebben van de onderzoeken die alle ministeries uit hebben staan en de (tussen)resultaten daarvan actueel en online beschikbaar te hebben;

- **Platforms for participation** bieden een open platform op basis waarvan ieder zijn of haar eigen idee kan uitwerken. Google Maps is natuurlijk een bekend voorbeeld, eventueel kun je www.flickr.com en www.youtube.com er ook onder scharen. Maar ook Amazon, waar ieder een eigen winkel kan beginnen met gebruikmaking van alle functionaliteiten die Amazon zelf ook heeft. De BBC heeft BBC Backstage (backstage.bbc.co.uk) geopend waar je met BBC-content zelf nieuwe programma's kunt samenstellen (en waar ze vervolgens de beste uit pikken);

- **Global Plant Floor:** in "The world is flat" beschrijft de Amerikaanse journalist Thomas Friedman hoe bedrijven hun werkzaamheden steeds meer wereldwijd verspreiden op basis van kosten, kennis of andere benodigdheden. Tapscott en Williams breiden dit beeld uit naar het inschakelen van consumenten in het ontwerpproces (zoals BMW doet) en de taakverdeling tussen toeleveranciers zoals Boeing bij het samenstellen van vliegtuigen. Ze hebben het over een ecosysteem van bedrijven en organisaties die hun werkzaamheden en productielijnen op elkaar afstemmen. Zo'n ecosysteem van bedrijven en organisaties



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



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

Meer over John Harrison op Wikipedia:
<http://twurl.nl/ljhpw>.

Brainstormen en ideeën verzamelen

Als je online wil brainstormen of anderszins ideeën wil verzamelen vanuit je netwerk of van burgers, probeer dan www.uservoice.com of www.crowdsound.com eens. Als je je aanmeldt bij de site kun je een pagina aanmaken met een introductie of vraagstelling erboven. Iedereen die je uitnodigt kan vervolgens een idee lanceren. Anderen kunnen daarop reageren en punten toekennen. Langzaam groeien de ideeën en komen de ideeën met de meeste stemmen bovendrijven.

hebben overheidsorganisaties ook. Zouden we een wet of beleidsplan ook zo kunnen samenstellen, door taken te verdelen met organisaties om ons heen?

- *Wiki workplace*, over de voordelen van massasamenwerking voor de interne organisatie: de horizontale samenwerking en co-creatie tussen medewerkers over organisatiegrenzen heen, interne communicatie via blogs en discussiefora, het putten van ideeën van onderuit de organisatie (bijv. Google-medewerkers die 20% van hun tijd aan eigen plannen mogen besteden) en het gebruik van *prediction markets* om besluitvorming te ondersteunen, etc. Eigenlijk brengen de auteurs hier de andere modellen zoals peer production en ideagoras naar de werkvloer. Daarbij beschrijven ze de gevolgen voor hiërarchie en besluitvorming, de voordelen van openheid en zelfsturing en de noodzaak om een nieuwe balans te zoeken tussen hiërarchie en zelfsturing. Meer hierover in Hoofdstuk 9.

Crowdsourcing

Een andere term die in deze context vaak wordt genoemd is *crowdsourcing*. Het is een term (en ondertussen ook een boek) van Jeff Howe. Zoals hij het zelf uitlegt: *outsourcing to the crowd*. Hij stelt dat de meeste kennis en ideeën niet binnen de eigen organisatie te vinden zijn, hoe groot je afdeling *Research & Development* ook is. In de buitenwereld is altijd meer te halen, dus hoe ga je de juiste mensen vinden die jou kunnen helpen? Open innovatie dus. Bij deze een aantal voorbeelden uit zijn boek.

Crowdsourcing is niets nieuws. De oplossing voor het achttiende-eeuwse probleem van de lengtegradenbepaling is misschien wel een van de eerste geslaagde voorbeelden van crowdsourcing. Het navigeren op volle zee ging de zeevarende naties in die tijd dramatisch af. Zodra de kust uit het zicht verdween werd het onmogelijk de lengtegraden accuraat te bepalen en konden schepen ver uit koers raken. Om dit zeer kostbare probleem op te lossen stelde het Britse parlement 10.000 pond beschikbaar voor een geschikte oplossing. Een oplossing kwam er, echter niet van een ambtenaar of wetenschapper, maar van een klokken- en meubelmaker genaamd John Harrison.

Maar ook op het gebied van open innovatie heeft internet het mogelijk gemaakt om op een veel grotere schaal te werken en crowdsourcing dus echt in te zetten als middel in de organisatiestrategie. Een voorbeeld hiervan is Innocentive.com, waar bedrijven complexe problemen online zetten met een te winnen prijs. Op deze manier worden mensen uit totaal andere gelederen en disciplines ingeschakeld en is het mogelijk tussen de enorme hoeveelheid van mensen en ideeën tegen relatief lage kosten de juiste te vinden. Procter & Gamble is er volgens Tapscott en Williams van overtuigd dat open innovatie in 2010 voor 50% van de innovaties zal zorgen. Een behoorlijke uitspraak voor een bedrijf dat zelf 9.000 R&D-mensen in dienst heeft.

Wat opmerkelijk is in het verhaal van Jeff Howe is het accent dat hij legt op diversiteit en uniciteit. Het gaat dus niet om een gemene deler of de middelmatigheid van een massa. Crowdsourcing moet niet worden begrepen als een mechanisme dat 'de massa' in staat stelt om

Ambtenaar 2.0 maakt ook gebruik van Uservoice, kijk maar eens op idee.ambtenaar20.nl.

collectief mee te werken aan de ontwikkeling van een product (hoewel dat soms ook een keuze kan zijn). Nee, het feit dat de hele wereld via internet verbonden is maakt het juist mogelijk om mensen met unieke en bijzondere kennis en eigenschappen te verbinden aan schier onoplosbare problemen dan wel innovaties. En daarbij geldt min of meer de stelregel: hoe verder je ervan af staat, hoe groter de kans op een originele oplossing.

Samenvatting

Internet is een relatief nieuw fenomeen, ook in ons denken bij de overheid. Het brengt nieuwe vragen en concepten met zich mee. Het vraagt dat we op een andere manier naar de wereld kijken, dat we gaan 'omdenken'. De aanleiding hiervoor is een technische, maar de gevolgen zijn maatschappelijk. Dat levert nieuwe vragen en dilemma's op, maar ook nieuwe mogelijkheden. In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd een aantal nieuwe perspectieven te schetsen om op een andere manier tegen de wereld van internet, en daarom ook onze wereld, aan te kijken. Ik heb ook enkele gevolgen geschetst en de potentie die daarin verscholen zit. Nu we de overstap maken naar web 2.0 wordt die potentie zichtbaarder en de inzet ervan in het werk van de overheid tastbaarder. Voordat ik daarop verder ga moeten we eerst weten wat er met de term 'web 2.0' wordt bedoeld. Daarom zal ik in het volgende hoofdstuk verder uitwerken wat web 2.0 karakteriseert.

Reageren op dit hoofdstuk? Kijk op hoofdstuk2.ambtenaar20.nl.

Wat is Twitter?

Hoe vaak denk je niet: “Jammer dat ik dat niet eerder had gehoord, dan hadden we namelijk ...”

Voor iedereen is het cruciaal te weten waar je naaste collega's (bij je afdeling, binnen je organisatie, binnen de overheid, daarbuiten, iedereen met wie je samenwerkt dus) mee bezig zijn. Dat voorkomt dat je dubbel of tegenstrijdig werk doet en geeft de mogelijkheid om snel op andermans activiteiten in te springen en voort te bouwen. Over grenzen heen en dwars door de verkokering heen. Dat kan door te bloggen ... of te microbloggen: Twitter.

In Twitter kun je in 140 tekens aangeven waar je mee bezig bent op dat moment. Heel kort stil staan bij wat je aan het doen bent. Wat moet je doen? Aanmelden kan op www.twitter.com. Daarna kies je andere gebruikers uit om te volgen. En die gaan jou dan weer volgen. Kijk maar eens op www.twitter.com/davied en misschien zie je een bekende in mijn lijst met volgers. Wil je me iets mededelen (bijv. dat je dit boek aan het lezen bent), zet dan @davied in je bericht.

Een paar tips

- Om ritme te krijgen in het schrijven, bedenk je gewoon elk uur “Wat ben ik nu aan het doen?”. Meld ook zaken waar je trots op bent of rare dingen die je opvallen.
- Geen schroom om veel mensen te volgen, je kunt ze daarna altijd weer ‘ontvolgen’ als het teveel wordt;
- Zorg dat je mensen vindt in je omgeving die ook twitteren, zodat je er iets aan hebt in je werk/privéleven;
- Maar volg ook een paar beroemde Twitteraars om ideeën te krijgen van hoe je het nog meer kunt gebruiken;
- Integreer Twitter in je werkomgeving zoals Netvibes of iGoogle (met rss of widget), zodat je niet steeds naar Twitter.com hoeft;
- Het gebruik van Twitter moet je aanpassen aan jouw leef- en werkwijze. Er zijn heel veel aanpassingen gemaakt en daar zit best iets tussen wat werkt voor jou: twitter.pbwiki.com/Apps;
- Zorg ervoor dat je via search.twitter.com of www.twittermail.com wordt geattendeerd op berichten die aan jou gericht zijn (@davied), zodat je die in ieder geval niet mist;
- Je kunt ook wereldwijd zoeken in Twitter met search.twitter.com. Via mail en rss kun je bericht krijgen als iemand een term gebruikt waarin je geïnteresseerd bent;
- Het is wel heel handig om mobiel internet te hebben (bijv. op je telefoon), zodat je niet afhankelijk bent van je werkplek om bij te lezen, maar het gewoon onder het lopen kunt doen;
- Twitter is openbaar voor de hele wereld, maar je kunt het ook afsluiten voor alleen vrienden. Als je met gevoelige onderwerpen bezig bent is dat wel aan te raden.

Ook handig met Twitter

- Je kunt je ook abonneren op nieuwsbrieven en berichten van organisaties. Dan zie je direct wat er nieuw is. Bijv. de blogs op Ambtenaar 2.0 (@ambtenaar20) of de persberichten van @MinOCW;
- Steeds meer politici gaan gebruik maken van Twitter. Zo zijn er momenteel 33 leden van het Amerikaanse Congres die live berichten vanuit de vergaderzaal sturen. In Nederland tweekt Maxime Verhagen;
- Tijdens conferenties of andere bijeenkomsten zijn vaak meerdere personen hun commentaren en inzichten bij sprekers aan het twitteren. Als je die berichten opzoekt, leer je meer;
- Vaak vraagt een organisator een code in een twitterbericht te typen, bijv. #db. Alle berichten met die code worden op een scherm getoond, waardoor zo'n bijeenkomst interactiever wordt;
- Je kunt ook zoeken in twitterberichten, op search.twitter.com. Vul je beleidsonderwerp in (bijv. ‘platteland’) en vind wie wat zegt over jouw onderwerp. Abonneren kan ook;
- Trouwens, een twitterbericht heet een tweet.



User generated content: informatie die niet door redacteurs maar door gebruikers is toegevoegd aan een site.

Wat is web 2.0? Dat lijkt simpel te beantwoorden (namelijk: de tweede versie van het *world wide web*), maar dat is het niet. Om twee redenen: het is een verzamelnaam voor een veelheid aan ontwikkelingen en het is een van oorsprong technische vernieuwing die echter sociale en maatschappelijke gevolgen heeft. Dat maakt web 2.0 lastig te duiden. De term web 2.0 is bekend geworden door Tim O'Reilly, uitgever van ICT-boeken en internetvisionair. Hij noemt de twee belangrijkste eigenschappen:

1. *The network is the platform:* online is waar het gebeurt en dat brengt een andere manier van denken met zich mee;
2. *Users add value:* een site of online voorziening wordt beter naarmate meer mensen er aan bijdragen (user generated content).

Zelf zou ik daar nog een paar andere Engelse termen aan toe willen voegen:

3. *Everyone's connected:* iedereen is aangesloten dus iedereen is potentieel bereikbaar;
4. Van *read only* naar *read-write:* ofwel van een medium om mee te zenden naar een interactief platform.

We hebben in het vorige hoofdstuk een aantal voorbeelden voorbij zien komen van de gevolgen en mogelijkheden van internet en web 2.0. Maar wat is nu web 2.0? Is er een definitie van? Wanneer is het web 2.0 en wanneer niet? Wikipedia, zelf een product van web 2.0, gebruikt de volgende definitie:

"Web 2.0 is a term describing changing trends in the use of World Wide Web technology and web design that aim to enhance creativity, information sharing, and collaboration among users." (Wikipedia, augustus 2008)

Die definitie legt erg de nadruk op de technologische achtergrond van web 2.0 en wat die technieken mogelijk hebben gemaakt. Het is een stuk lastiger te definiëren welke mentaliteit en cultuur daar bij horen. In de komende paragraaf ga ik daar een aantal aspecten van benoemen.

Definities

Valerie Frissen, bijzonder hoogleraar ICT en Sociale Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en onderzoeker bij TNO, heeft in opdracht van het ministerie van BZK in het voorjaar van 2008 onderzoek gedaan naar de gevolgen van web 2.0 voor de overheid (zie ook Hoofdstuk 7). Uiteraard besteedt Frissen in haar rapport 'Naar een user generated state' ook aandacht aan definiëring. Ze heeft het over het 'sociale web', waarbij wordt uitgegaan van netwerken, een open omgeving en ruimte voor gebruikers om bij te dragen. Web 2.0 is volgens haar

1. het ontstaan van platforms op internet waar gebruikers zich kunnen organiseren, samenwerken, vriendschappen onderhouden, delen, ruilen, handelen en/of creëren, die

Het rapport 'Naar een user generated state' is te vinden op de site van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: <http://twurl.nl/s6z1hl>.

2. open toegankelijk zijn en decentraal georganiseerd,
3. waardoor een actieve inbreng van gebruikers mogelijk is
4. en waar alles wat op die platforms gebeurt maximaal geëxploiteerd wordt.

Web 2.0 biedt volgens Frissen dus mogelijkheden voor burgers om zich decentraal te organiseren, gezamenlijk aan producten te werken (co-creatie), bijdragen (*user generated content*) te verzamelen en her te gebruiken (*remixability*) en verder te bouwen op bestaande diensten.

Kenmerken van web 2.0

Web 2.0 gaat over houding en cultuur van hoe je met elkaar omgaat en samenwerkt. Die houding laat zich kenmerken door deze eigenschappen:

1. open: toegankelijk en transparant;
2. sociaal: uitgaande van mensen en de contacten daartussen;
2. gebruiker centraal: mogelijkheden in handen van gebruikers geven om 'hun ding' te doen.

Als je aan de slag wil met web 2.0 in je werk, hou deze eigenschappen dan in je achterhoofd.

Uiteindelijk zijn er drie woorden die mij het meeste opvallen in deze en andere definities en beschrijvingen. In onderstaande paragrafen zal ik van elk van deze woorden de aspecten benoemen die sterk samenhangen met web 2.0. Deze woorden zijn:

1. open: toegankelijk en transparant;
2. sociaal: uitgaande van mensen en de contacten daartussen;
3. gebruiker centraal: mogelijkheden in handen van gebruikers geven om 'hun ding' te doen.

Deze opsomming heb ik altijd en overal in mijn achterhoofd. Hieronder zal ik ze alle drie verder uitwerken.

1. Open

'Open' is een woord dat je veel tegenkomt op internet: open source is de bekendste, open standaarden wordt vaak in één adem genoemd, open data is dan een logische volgende, Open API is er zodat computers open data automatisch kunnen uitwisselen en OpenID om met één wachtwoord op al die sites in te kunnen loggen. In dit boek zul je ook open innovatie geregeld tegenkomen en in Hoofdstuk 8 komt Open Overheid aan bod.

Kortom, open zijn is een belangrijke eigenschap van internet en met name web 2.0. Dat laat zich ook verklaren door de geschiedenis van internet. Het van oorsprong militaire netwerk was natuurlijk allesbehalve open toen het werd opgericht. Voornamelijk dankzij Al Gore (toen nog als senator) is dit netwerk ook beschikbaar gekomen voor andere dan militaire doelen, in de eerste plaats onderwijs en onderzoek. Sindsdien is de discussie over de mate van openheid van internet en de invloed van staten erop regelmatig onderwerp van discussie. Mensen en computers vallen onder het rechtssysteem van een land, maar internet is nog steeds open en supranationaal.

Deze cultuur van openheid is de basis geweest voor veel innovaties op internet: openheid maakt het mogelijk om vernieuwingen te vinden, te verspreiden en aan te vullen. Organisaties die zich op internet te gesloten en intern gericht opstellen krijgen veel kritiek. Er wordt druk op hen uitgeoefend om opener te werk te gaan. Die roep om meer openheid levert ook nieuwe vragen op, bijv. rond privacy, auteursrecht en beslotenheid (en nieuwe oplossingen daarvoor), maar het uitgangspunt op internet is openheid. Vanuit die basis van openheid wordt vervolgens gekeken naar eventuele beperking daarvan.

Community: online gemeenschap waar deelnemers kennis uitwisselen, discussiëren of samenwerken rond een bepaald onderwerp.

Transparant zijn

Het eerste aspect van openheid betreft de eigen manier van werken, als individu of als organisatie. Transparantie in je handelen, je activiteiten en je resultaten is een voorwaarde voor vertrouwen. Om tot samenwerking te komen, deel te nemen aan een community (online gemeenschap) of betrokkenheid te genereren over jouw activiteiten moet je open zijn. Als je open bent, ben je echt. Geen dubbele agenda's dus, maar een open vizier en een open hand.

Behalve transparant moet je ook vindbaar en toegankelijk zijn. Hierboven hadden we het al over de long tail. Elk project is een niche, er zijn vast mensen die met je project mee willen doen, maar hoe vinden ze je? Dat zal voor een groot deel afhangen van je imago: de sociale zeef geeft alleen door wat goed wordt aangeslagen (netwerkeffect, van mond tot mond). Een kenmerk van web 2.0-sites is ook dat ze meestal heel gemakkelijk in het gebruik zijn, dat je snel kunt zien wat er te doen is en dat je snel aan de slag kunt. Ook dat is een vorm van openheid.

Overigens betekent openheid niet dat alles maar op straat gegooid moet worden. Er kunnen diverse redenen zijn om zaken besloten of intern te houden en daar zal niemand raar van opkijken. Maar dat moet wel een weloverwogen keuze zijn. Openheid hoeft ook niet de hele wereld te betreffen, het kan ook gaan om openheid binnen een groep, een organisatie, een netwerk of ander samenwerkingsverband. Binnen dat verband en binnen die groep (en dat kan ook de hele wereld zijn) wil je immers samenwerken en kennis en ideeën uitwisselen.

Open staan voor andere ideeën

Als je met mensen wil samenwerken, dan moet je daarvoor open staan. Dat klinkt voor de hand liggend, maar dat is het niet. Open zijn vraagt namelijk om actie. Het moet ook voor anderen duidelijk zijn dat die ruimte er is. Het genereren van betrokkenheid bij je site of je project is het moeilijkste wat er is. Die ruimte ontstaat als mensen bijvoorbeeld gemakkelijk lid kunnen worden van je site, voldoende inzicht krijgen in waar je mee bezig bent en diverse mogelijkheden krijgen om zelf bij te dragen. Ieders bijdrage is waardevol want het versterkt de community en de dynamiek.

Niet elke bijdrage zal direct de oplossing bieden die je zoekt, maar ergens in die dynamiek kan wel een oplossing ontstaan. Dat kan zijn omdat iemand die je nog niet in beeld had zich aansluit met dat ene idee, dat kan zijn omdat iemand voortbouwt op de basis waar je zelf mee bezig was, of het kan zijn omdat iemand naar aanleiding van de discussie of andere ideeën de juiste connectie legt. Maar die kruisbestuiving kan alleen plaatsvinden in een open omgeving waarin betrokken personen inzichten kunnen uitwisselen over jouw probleem. En voor dat idee moet je wel open staan.

2. Sociaal

Ik schreef hiervoor dat openheid cruciaal is om mensen te betrekken bij een onderwerp, product of probleem. Daar zit de tweede eigenschap van web 2.0: het sociale. Web 2.0 wordt ook vaak het sociale web genoemd, aangezien het steeds minder gaat om een internet van docu-



www.linkedin.nl is een sociale-netwerksite die zich richt op professionals en de werkomgeving. De site is in Nederland zeer populair en de laatste tijd groeit het aantal functionaliteiten. Er is ook een groep rond Ambtenaar 2.0 en eentje rond Ambtenaar van de Toekomst.

www.scribd.com biedt de mogelijkheid om documenten in bijv. Word, Powerpoint of PDF te publiceren op internet en vervolgens te embedden in je blog of site. Maar je kunt Scribd ook doorzoeken om te zien of je iemand anders' document of presentatie kunt hergebruiken.

www.wetpaint.com is een site waar je gemakkelijk een wiki kunt openen, deelnemers kunt uitnodigen en discussies kunt voeren over wat je gezamenlijk aan het schrijven bent. Het is een makkelijke en interactieve manier om een site te bouwen.

menten en steeds meer om een internet van mensen. En omdat bijna iedereen op internet is aangesloten kun je gemakkelijk die mensen om je heen verzamelen die je voor een project of probleem nodig hebt. Dat sociale aspect uit zich in web 2.0 op verschillende manieren.

Een internet van mensen

Eigenlijk kan het niet vaak genoeg gezegd worden: bij web 2.0 draait het om mensen. Ik wil geen sites bouwen, ik wil dat mijn boodschap overkomt bij andere mensen. Ik wil geen bijeenkomst organiseren, ik wil dat mensen samenkomen en in gesprek gaan. Samenlevingen en organisaties bestaan uit mensen en bij hen moet het dus gebeuren. Alles wat je als ambtenaar in je eentje doet of wil bereiken, zal nooit verder komen als niet andere mensen ermee aan de slag gaan, het doorvertellen, erop voortbouwen, etc.

De internetsites en instrumenten van web 2.0 hebben bijna allemaal een netwerkfunctionaliteit of krijgen het. Bekend zijn natuurlijk netwerksites als Hyves en www.linkedin.nl, maar steeds meer andere sites hebben een netwerk eromheen. Op YouTube kon je voorheen alleen je filmpjes uploaden, maar ondertussen kun je profielen maken, verbindingen leggen met andere mensen, je op hun werk abonneren, interessante filmpjes doorsturen, zien wat voor filmpjes die persoon leuk vindt, etc. Datzelfde geldt voor muziek op last.fm, voor foto's op Flickr.com, voor documenten op www.scribd.com en bij een wiki op www.wetpaint.com.

De reden dat zoveel sites (kijk ook op netwerk.ambtenaar20.nl) een profiel- en netwerkmogelijkheid toevoegen is omdat het de functionaliteit van de sites vergroot en verdiept. Als iemand in een wiki een tekst toevoegt, dan wil je immers weten wie die persoon is en wat voor achtergrond hij heeft. Dan pas kun je een opmerking op waarde schatten. Idem in een forumdiscussie of als je een blog leest. Het verdiept de samenwerking als je weet met wie je samenwerkt. Het verschijnen van dergelijke profiel- en netwerkmogelijkheden op sites is de erkenning dat het gaat om mensen en hun meningen en niet slechts om stukken tekst (of een filmpje, foto, etc.).

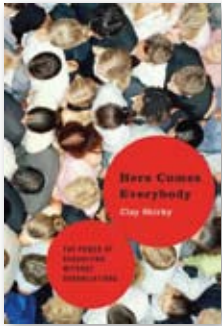
Horizontale netwerken

Het maakt dus niet uit rondom welk product of onderwerp men zich groepeerd, er ontstaan constant en overal netwerken en groepen, meer en minder intensief, meer en minder langdurig, meer en minder serieus. Zo zit iedereen, ook IRL (de internetterm voor *in real life*, buiten internet dus) in meerdere groepen, netwerken en samenwerkingsverbanden. Dat kunnen vrienden zijn of collega's, over werk of over interesses, hiërarchisch of egalitair. Dat was altijd zo, maar op internet komen die verbanden duidelijker in beeld, bijv. in de sites waar je lid van bent, de subgroepen daarbinnen en de verbindingen ('vriendjes') die je hebt.

Opvallend aan deze netwerken en groepen is dat er nauwelijks een ingebouwde hiërarchie in bestaat. Er is natuurlijk een sitebeheerder en soms een redactie om de boel in de gaten te houden, maar over het algemeen heeft iedereen in een discussie of netwerksite eenzelfde pagina en dezelfde rechten. Dus krantenjongen of president, je hebt dezelfde profielpagina en je discussiebijdrage ziet er hetzelfde uit. Je

Foto's? Zet ze op Flickr of Picasa

Uit ervaring weet ik dat de meeste netwerkschijven van organisaties vol staan met de foto's van afdelingsuitjes en afscheidsrecepties. Heel onhandig, en kostbaar. Gelukkig kan dat ook online. Zo kun je bij www.flickr.com 100 megabyte per maand uploaden en bij picasaweb.google.com 1 gigabyte in totaal. Je kunt mappen maken om een deel van je foto's in te stoppen en deze map delen met je collega's. Dan kan iedereen er thuis of op het werk naar kijken.



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

gaat het gesprek aan in een plat vlak. Je positie in het sociale netwerk is voor het grootste deel gebaseerd op je bijdragen aan de community, je ideeën en inzet, niet je positie, opleiding of leeftijd.

Het egalitaire van dergelijke groepen versterkt de betrokkenheid en creëert nieuwe vormen van contact, samenwerking en kennisuitwisseling. Het is gemakkelijker om *bottom up* initiatieven te laten ontstaan, te laten groeien en er draagvlak voor te vinden. Netwerken over organisatiegrenzen heen kunnen samenwerking versnellen en efficiënter maken. Vanuit je netwerken kunnen ook nieuwe ideeën boven komen drijven (à la crowdsourcing). Is het nuttig dan is het goed. Een voorbeeld: in Groot-Brittannië hebben een minister en een ambtenaar van een ander ministerie elkaar gevonden rond een onderwerp en houden ze via Twitter contact om hun onderwerp verder te brengen.

Zelforganisatie en zelfsturing

Het verdwijnen van hiërarchische structuren wil niet zeggen dat het allemaal chaos is. Open-source-projecten hebben ook sturing nodig, de redacteurs van Wikipedia hebben zelfs een hiërarchische structuur. Maar die structuur is gebaseerd op de kwaliteit en kwantiteit van het afgeleverde werk. De organisatie ontstaat dus op basis van ieders bijdrage in de groep. Datzelfde proces is vaak te zien bij online communities: vanuit het horizontale netwerk komen de meest actieve mensen bovendrijven en is er altijd wel iemand die ordening aanbrengt in de online omgeving. Aangezien iedereen dezelfde middelen tot z'n beschikking heeft kunnen wijzigingen ook altijd worden hersteld indien nodig. Dus als een bepaalde indeling of structuur blijft bestaan, dan wordt die blijkbaar gedragen door de deelnemers.

Een dergelijke zelfsturing en zelforganisatie vraagt natuurlijk wel betrokkenheid bij de groep. De reaguurder die elke avond twintig sites langsgaat om zijn mening rond te slingeren laat zich daardoor niet beïnvloeden. Maar als iemand betrokken is bij een community of netwerk, dan voelt hij zich verantwoordelijk voor wat er op z'n site gebeurt. Dan spreekt hij die persoon erop aan (bijv. in een discussie) of herstelt hij de eventueel aangerichte schade (bijv. in een wiki). Veel sites bieden hier ook een knop of functionaliteit voor aan, zoals op Hyves 'Dit is niet OK'. Het is een manier om de betrokkenheid die mensen voelen bij de site of bij een onderwerp te gebruiken om een bijdrage te leveren aan de community.

Clay Shirky, schrijver van het boek "Here comes everybody: The power of organizing without organizations" gaat zelfs zo ver dat hij zelfsturende massasamenwerking als de belangrijkste organisatievorm voor de eenentwintigste eeuw benoemt. In de twintigste eeuw vormden centraal gestuurde, hiërarchische organisaties de krachtigste organisatievorm, de volgende eeuw is voor decentrale, horizontale netwerken, zo stelt hij. Niet omdat bedrijven niet meer zullen bestaan, maar omdat er een veelvoud aan maatschappelijke initiatieven, groepen en netwerken zal ontstaan die zich via sociale software op internet snel kunnen vormen en organiseren. We zullen de komende jaren dan ook een stijging zien van het aantal maatschappelijke activiteiten. De uitdaging voor de overheid zal zijn om in die branding de juiste golven te vinden om op te surfen.

Wat is lifehacking?

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



www.netvibes.com en www.igoogle.com zijn gratis internetsites waar je je eigen startpagina of dashboard kunt creëren. Beide sites bieden de mogelijkheid om kleine vensters te vullen met informatie of applicaties.



Rss: de standaard waarmee een site de tekst van een artikel (bijv. titel en samenvatting) zonder opmaak beschikbaar stelt, zodat andere sites die tekst kunnen incorporeren.

Widget: een bouwblok met informatie of een applicatie dat kan worden geïntegreerd in een andere site (embedden).

3. Gebruiker centraal

In Hoofdstuk 4 stelde ik de digitale wereld voor als een wereld van niches. Iedereen is z'n eigen niche omdat iedereen een verzameling van interesses, activiteiten en contacten heeft die voor hem of haar uniek is. Omdat alles op internet fluïde is, stelt ieder z'n eigen omgeving samen. Je kunt die omgeving precies vormgeven zoals jij dat wil: wat je nodig hebt voor je werk, wat je verder nog interessant vindt, wat je krijgt aangeleverd vanuit je netwerk, etc. Er is zoveel informatie en er is zoveel te doen, je moet ook wel kiezen, want alles wat teveel is kost alleen maar tijd.

Creëer je persoonlijke dashboard

Kortom, je wil je leven en dus je omgeving zo efficiënt mogelijk inrichten zodat je tijd overhoudt voor andere dingen en niet verzuipt in de informatievloed. Daarom is lifehacking momenteel zo populair: lifehackers zijn mensen die hun leven zo efficiënt mogelijk in willen richten en tips uitwisselen over welke trucs en tools je daarvoor in kunt zetten. En door web 2.0 kan dat ook heel gemakkelijk: er zijn diverse handige sites die je kunt gebruiken en omdat op internet veel met standaarden wordt gewerkt kunnen die instrumenten gemakkelijk met elkaar verbonden worden.

Daarmee kun je als internetgebruiker vervolgens je computer, je toegang tot de digitale wereld, personaliseren. In sites als www.netvibes.com of www.igoogle.com breng je die informatiebronnen (dankzij rss) en die applicaties (in widgets) bij elkaar die jij nodig hebt. Je mixt wat je nodig hebt van het internet in een zodanige samenstelling dat je een persoonlijk dashboard bij elkaar hebt geklikt. Je computer wordt zo je persoonlijke bril op de wereld. En niet alleen je computer op je werk, ook je computer thuis, je mobiele telefoon, je laptop in de trein, etc. Als je online bent, heb je je dashboard bij de hand. *Any time, any place, any device.*

User generated content

Een internetgebruiker verwacht dus dat hij z'n eigen omgeving kan creëren, dat hij zijn gebruik van internet naar z'n hand kan zetten. Die behoefte en verwachting eindigt natuurlijk niet bij zijn eigen dashboard, eenzelfde flexibiliteit wordt verwacht van andere sites. Als het web flexibel, *remixable* en personaliseerbaar is, waarom zou hij dan op een site van een organisatie genoegen nemen met de opzet die iemand anders verzonnen heeft en voor elke bezoeker hetzelfde is? Als ik een internetsite met een bezoek vereer, wil ik ook daar zo snel en efficiënt mogelijk doen wat ik daar kwam doen.

Grote web 2.0-sites als YouTube en Hyves hebben dat goed begrepen. Zodra je bekend bent bij de site, kom je steeds op je eigen pagina binnen. Vaak kun je ook je eigen kleur kiezen zodat je het gevoel krijgt dat het jouw site is. Op die manier ontstaat een gevoel van betrokkenheid bij de site en voel je je meer op je gemak. Dat is belangrijk omdat die sites willen dat je een bijdrage levert op die site. Je laat iets van jezelf zien. Of dat nu foto's of video's zijn, je vrienden en contacten of je mening of idee. Om dergelijke *user generated content* op tafel te krijgen moeten gebruikers het gevoel krijgen dat ze de ruimte hebben om zich

Bèta-versie: een conceptversie van nieuwe software, die wel werkt maar nog niet helemaal klaar is, bijv. omdat er nog fouten (bugs) in zitten.

Internetsites 'in beta':



Perpetual beta: omdat een internetsite of -dienst nooit af is en altijd direct kan worden aangepast is er nooit een definitieve versie (het blijft een bèta-versie).

www.myspace.com is na Facebook de grootste sociale-netwerksites ter wereld. De oorspronkelijke site is in 2003 in tien dagen gebouwd en had in 2006 al 100 miljoen bezoekers.

www.schoolbank.nl is één van de eerste online sociale netwerken in Nederland, rondom het thema scholen en klasgenoten. De meeste diensten zijn echter betaald.

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

te uiten en controle houden over wat ze daar neerzetten. Dus ook als ze alles weer willen verwijderen, dan moet dat kunnen.

Dat gevoel om als gebruiker controle te hebben over de omgeving waar je actief in bent, werkt zelfs door in de opzet van de sites zelf. Vaak staat naast het logo van de site het woordje *beta*, bijv. bij www.gmail.com of bij een site als www.lifestrea.ms. In de softwarewereld staat dat voor een product dat nog niet af is, nog wordt getest en dus nog niet wordt uitgebracht. Op internet zijn het echter wel degelijk werkende versies, maar moet de *perpetual beta* het gevoel oproepen dat de functionaliteit voortdurend wordt aangepast aan de wensen van gebruikers. De knop om ideeën of reacties in te sturen is meestal ook prominent aanwezig. Zo bepalen ze samen met hun gebruikers hoe de sites eruit zien en houden ze ruimte om door te evolueren.

Gebruikers de ruimte geven

Het verschil tussen web 1.0 (hoewel indertijd niet zo genoemd natuurlijk) en web 2.0 wordt met name geduid als de verschuiving van het initiatief van organisaties (bedrijven, overheden, etc.) naar individuen (consumenten, burgers, etc.). Computers zijn goedkoper geworden, software is vaak gratis beschikbaar (zie www.download.com) en bijna overal is een breedband internetverbinding beschikbaar. Handige web 2.0-sites (vaak ooit begonnen als eenmansbedrijfje of start-up) bieden functionaliteiten waarmee je gemakkelijk online kunt publiceren en samenkomen. De gebruiker heeft steeds meer middelen tot z'n beschikking (empowerment), terwijl organisaties met hun grote systemen en logge structuren maar traag vooruitkomen. Als ik echt iets wil doen, ga ik thuis werken.

De gebruiker / consument / burger heeft dus alle middelen tot z'n beschikking om zijn interesses uit te werken en daarmee het wereldwijde platform te betreden. Hij kan muziek maken of mixen en publiceren op www.myspace.com. Hij kan via Hyves of www.schoolbank.nl oud-klasgenoten vinden en een reünie organiseren. Maar hij kan ook online een onderwerp agenderen (zoals www.vroegopstap.nl) of een site voor z'n wijk opzetten. Als we als overheid deze energie willen gebruiken (bijv. bij internetconsultaties of bij crowdsourcing) dan moeten we nadenken hoe we een omgeving creëren (of een bestaande omgeving opzoeken) waarin hij mee wil doen. De communities waarmee we willen werken, bestaan uit deze gebruikers. Hoe geven we als overheid ruimte aan die betrokkenheid en dat potentieel?

Samenvatting

'Open, sociaal en de gebruiker centraal', die drie begrippen liggen ten grondslag aan de verandering die op internet te zien is. Deze verandering noemen we web 2.0 of het sociale web. De drie begrippen omschrijven de cultuur die op internet ontstaan is en die ook voor een groot deel door internet en web 2.0 mogelijk gemaakt is. Maar internet staat niet los van de rest van de samenleving. De cultuur van internet en web 2.0 heeft steeds meer invloed op hoe we op andere gebieden tegen de wereld, en tegen de overheid, aankijken. Web 2.0 heeft zodoende een steeds grotere invloed op de samenleving. In het volgende hoofdstuk werk ik enkele aspecten daarvan uit.

Reageren op dit hoofdstuk? Kijk op hoofdstuk3.ambtenaar20.nl.

Handiger informatie verzamelen met rss

De informatiestress wordt steeds groter: je bladert tijdschriften door, er komen e-mailnieuwsbrieven binnen en je moet nog allerlei sites bezoeken. En dan weet je nog niet zeker of je op je vakgebied of dossier helemaal bij bent. Informatiestress zit voor het grootste deel in het (niet) maken van keuzes. Hoeveel artikelen in dat tijdschrift zijn nu echt relevant? En moet je echt zowel de vakspecifieke als de overkoepelende mailinglist volgen?

Maar informatiestress kun je ook aanpakken door je informatievoorziening efficiënter te organiseren. Daar is rss voor uitgevonden. Met rss zorg je ervoor dat jij niet meer naar een site toe hoeft te gaan, maar dat de informatie van die site naar jou toe komt. Niet in een e-mail, maar overzichtelijk in een lijst waarin de laatste nieuwtjes gemarkeerd zijn. Al die informatiestromen (*feeds*) breng je samen in één scherm (bijv. Netvibes of iGoogle) en zo heb je in één oogopslag zicht op wat er nieuw is in jouw dossier.

Hoe ga je daarmee aan de slag? Ten eerste: ga naar www.netvibes.com of www.igoogle.com en schrijf je in. Je krijgt dan jouw eigen pagina, met daarin allemaal blokjes. Die kun je vullen met informatie door middel van rss. Ga nu naar je favoriete sites en kijk of er een rss-feed beschikbaar is, herkenbaar aan het oranje logo. Als je daarop klikt zie je de tekst zonder opmaak. De link van die pagina kun je aan je dashboard op Netvibes of iGoogle toevoegen zodat die informatie daar verschijnt zodra er nieuws is.

Aan dit logo kun je zien of
een rss-feed beschikbaar is
op een internetsite



We hebben nu heel veel vernieuwingen en veranderingen voorbij zien komen. Misschien zijn het nieuwe concepten voor je, misschien is het gesneden koek. Mijn opzet is om je vanuit een ander perspectief naar de wereld te laten kijken. Om je te laten doordenken over een wereld die compleet verbonden is en een beeld te geven wat dat betekent voor de cultuur van internet. Langzaamaan wordt de grens tussen internet en 'de echte wereld' echter diffuser. Web 2.0 zorgt voor veranderingen in de samenleving. Onderzoeksbureau Forrester heeft het in z'n *topic overview* als volgt geformuleerd:

Bron: Forrester - Topic Overview: Web 2.0 (2007): <http://twurl.nl/d2tbzh>.

"Most of the technologies comprising Web 2.0 are evolutionary, but the convergence of these technologies is resulting in revolutionary changes in consumer behavior, business efficiency, and the technology sector."

Maar het gaat uiteindelijk niet om de term (hoewel het gemakkelijk is om naar al deze ontwikkelingen te kunnen verwijzen met één woord), de term is deels ook een hype. Het gaat ook niet specifiek over die sites (Hyves, YouTube of Marktplaats), want daar komen weer steeds nieuwe handige sites voor in de plaats. Waar het wel om gaat is dat fundamentele veranderingen plaatsvinden door web 2.0. Wat is de impact van deze veranderingen op de samenleving?

Wat is er veranderd door internet en web 2.0?

Zoals gezegd begon internet ooit als militair communicatienetwerk, heeft het zich vervolgens ontwikkeld tot computernetwerk voor wetenschappers, tot werkterrein van ICT-nerds en uiteindelijk tot een digitale kopie van de werkelijkheid. Het internet is een integraal onderdeel geworden van ons leven en onze samenleving en tegelijkertijd een aanvulling daarop: nieuwe concepten die nieuwe dingen mogelijk maken.

Het vraagt van de overheid om een pas op de plaats te maken en om zich heen te kijken. Niet alleen omdat we andere dingen moeten gaan doen (hoewel dat ook het geval kan zijn), maar zeker omdat we de dingen anders moeten gaan doen. Als de samenleving verandert, verandert onze relatie tot de samenleving immers mee. Welke ontwikkelingen hebben zich voorgedaan die organisaties ertoe noodzaken om fundamenteel na te denken over hoe ze gebruik maken van internet? Ik benoem hieronder drie belangrijke veranderingen.

1. De integratie van digitaal

Zoals ik in de inleiding aangaf heeft het internet ook een fase doorgeemaakt waarin werd gedacht dat het een digitale kopie van de werkelijkheid was: We blijven dezelfde dingen doen, maar dan digitaal. Papieren concepten vertaald naar het web. Bedrijven en instellingen die hun bedrijfsbrochure op een internetsite plaatsten zodat iedereen op elk moment waar ook ter wereld die informatie kon bekijken. Internet is tijd- en plaatsonafhankelijk en dat biedt voordelen. Die aanpak leverde echter geen nieuwe concepten op. Internet bleef een aparte wereld en de computer bleef boven in de studeerkamer staan.



www.marktplaats.nl is nuttig om de spullen van je zolder op aan te bieden, maar ook bijzondere verzamelobjecten zijn daar te vinden. Tegenwoordig kunnen ook diensten worden aangeboden en gaat de site dus de concurrentie aan met de Gouden Gids. Marktplaats.nl staat al geruime tijd in de top drie van best bezochte Nederlandse internetsites.



www.nu.nl is snel één van de grootste nieuwssites van Nederland geworden en biedt nu zelfs foto's, video's, zakelijk nieuws en regionaal nieuws. Het meest opvallend is echter www.nu.nu.nl, waar gebruikers hun eigen nieuwsberichten kunnen plaatsen en beoordelen.

Zo was dat een paar jaar terug nog. Tegenwoordig echter is die computer een laptop die op de bank ligt, altijd onder handbereik. Of een mobieltje in je binnenzak. Dat komt niet alleen omdat het aantal functionaliteiten en mogelijkheden enorm is gegroeid. Inderdaad, de meeste Nederlanders doen hun bankzaken via internet, www.marktplaats.nl heeft de ViaVia vervangen en het laatste nieuws lees je bij www.nu.nl. Maar de reden dat we via ADSL, wifi en umts altijd online willen zijn is omdat het deel is gaan uitmaken van ons leven. Een onderdeel en een aanvulling. Dat is mogelijk geworden omdat nieuwe concepten zijn ontwikkeld die slimmer gebruik maken van de digitale mogelijkheden. We kunnen daardoor dingen doen die we eerst niet konden: dat is echte meerwaarde.

Met de komst van internet werden brieven vervangen door e-mail om sociale contacten te onderhouden, maar het bleven één-op-ééncontacten. Door gebruik te maken van sociale netwerksites als Hyves komen nu echter netwerken in beeld en worden nieuwe groepen gevormd en contacten gelegd. Ook kun je vanuit huis een winkel of bedrijf beginnen zonder te hoeven investeren in een pand. Je marketing verloopt via Google Adware zodat je advertentie gericht wordt getoond aan mensen die geïnteresseerd zijn in je product. Nieuwe concepten, nieuwe mogelijkheden, een veranderende wereld.

De integratie van internet in ons leven zal de komende jaren alleen maar groter worden. Een paar jaar terug gingen de meeste mensen nog met een pseudoniem online, nu geven miljoenen mensen hun leven bloot op sociale netwerksites. Als al deze informatie met elkaar wordt verbonden gaat onze digitale schaduw steeds meer lijken op wie we echt zijn. Mobiele technologie in combinatie met GPS plaatst ons niet alleen live in Google Maps, maar kan vervolgens ook actuele informatie geven over de plek waar we op dat moment zijn (zo'n uitbreiding van je omgeving wordt *augmented reality* genoemd). We zullen dus niet alleen zelf zichtbaarder worden op internet, informatie van internet zal ook zichtbaarder worden in onze omgeving. Een boeiende ontwikkeling.

2. Democratisering van het debat

Eén van de belangrijkste maatschappelijke terreinen waar de vernieuwing zich manifesteert is de publicatiemacht, de mogelijkheid om je mening kenbaar te maken aan de buitenwereld. Die mogelijkheid bleef voor de komst van het internet vooral gereserveerd voor organisaties. Voor individuen was er ruimte voor een beperkt aantal opiniestukken in kranten. Of iemand kon z'n eigen blad uitbrengen en je in verband met kosten en logistiek neerleggen bij een klein verspreidingsgebied.

Internet geeft elke gebruiker een platform om zijn mening kenbaar te maken en daar wordt grif gebruik van gemaakt. Van diepgravende beschouwingen en uitgewerkte plannen tot aan de onderbuikgevoelens en scheldpartijen in reactiefora (de zogenaamde reaguurders). De een mengt zich in nationale politieke discussies, de ander vertelt wat hij die dag gedaan heeft en de volgende werkt met gelijkgestemden een hobby of interesse uit. Iedereen bezit de hulpmiddelen om mee te doen.

Nu de mogelijkheid bestaat voor iedereen om z'n stem te laten horen, groeit ook de behoefte om gehoord te worden. Om deel te mogen ne-

men aan het debat en aan de agendabouw (horizontalisering). Dit levert voor de overheid, die zo gewend is om te werken via tussenorganisaties (belangenverenigingen, pers, etc.), nieuwe uitdagingen en vragen op: hoe om te gaan met al die individuen en meningen? Maar het levert ook kansen op, namelijk om kennis uit de gehele samenleving aan te boren. Kennis die voorheen onbereikbaar en dus niet beschikbaar was.

3. Het maatschappelijk potentieel

Voor alle duidelijkheid, het gaat hier niet over referenda of directe democratie. Niet elk geluid hoeft geregistreerd en gebruikt te worden. Maar elke organisatie heeft kennis en ideeën nodig om haar werk te kunnen doen. Daarvoor worden werknemers ingezet of ingehuurd en netwerken van personen en organisaties ingeschakeld. Bruikbare kennis en ideeën worden eruit gezeefd en gebruikt. Misschien dat daarbuiten ook relevante ervaringen of oplossingen aanwezig waren, maar die bleven onzichtbaar. Via internet kan deze kennis wel toegankelijk worden gemaakt. De 'zeef' wordt dan een stuk groter, de mogelijkheid nieuwe kennis en ideeën op te doen dus ook.

Een voorbeeld hiervan is het mijnbouwbedrijf Goldcorp dat zijn geologische data op internet zette zodat amateurgeologen mee konden zoeken naar goudaders (waardoor uiteindelijk de opbrengst verzeenvoudigde). Maar ook www.waarneming.nl, dat waarnemingen van dieren en planten verzamelt van natuurliefhebbers uit heel Nederland. Bij planvorming in de ruimtelijke ordening worden steeds vaker simulaties en computerspellen ingezet om de bevolking te betrekken en lokale kennis en ervaringen aan te boren. De middelen zijn beschikbaar en elke organisatie moet voor zichzelf bekijken hoe ze daarmee beter haar taken kan uitvoeren.

Als de geëigende overheidsorganisaties geen gebruik maken van dat maatschappelijk potentieel dan is het net zo goed mogelijk dat het initiatief ergens anders vandaan komt. Waarneming.nl is ontstaan los van de natuurverenigingen waarmee het ministerie van LNV tot op heden contacten onderhield. In Engeland is www.mysociety.org (een onafhankelijke stichting) de plek waar je losliggende stoeptegels en rondslingerend vuil doorgeeft. En in Nederland hebben we bij de scholierenacties tegen de 1040-urennorm en een initiatief als Stop Fout Vlees gezien hoe gemakkelijk en snel een beweging zich kan organiseren.

Vragen voor de overheid

In zijn boek "The world is flat" beschrijft Thomas Friedman hoe het proces van globalisering is versterkt en versneld door de ontwikkeling van computers en computernetwerken, met name internet. Dit proces van globalisering was al langer gaande, maar het krachtiger worden van computers, het groeiende gemak waarmee gebruikers ermee omgaan en met name het feit dat al deze mensen via een wereldwijd netwerk met elkaar verbonden zijn boden nieuwe mogelijkheden en hebben daarmee dit proces versneld.

Eenzelfde versnelling vindt ook plaats op het werkgebied van de overheid. De drie ontwikkelingen die ik hiervoor heb geschetst zijn het gevolg van de uitdagingen waar we in onze droom van Hoofdstuk 4 tegenaan liepen:



www.waarneming.nl is een initiatief van drie natuurliefhebbers die meenden dat de manier waarop de leefgebieden van dieren in kaart werden gebracht efficiënter kon en een site opzetten waar iedereen z'n eigen waarneming kan melden.

www.mysociety.com is initiatiefnemer van verschillende internetsites die de band van burgers met overheid en politiek versterken, bijv. www.fixmystreet.org en www.theyworkforyou.com.

Snel de tekst van een reactie opslaan

Eén van mijn grootste frustraties: je bent een uitgebreide reactie aan het schrijven (bijv. in een discussieforum of onder een blog) en er gaat iets mis met de browser of de pagina. Meestal wordt de tekst die je in zo'n venster typt niet tussentijds opgeslagen dus dan ben je alles kwijt. Zonde van het werk en vaak een aanleiding om het dan maar te laten zitten.

Tussentijds opslaan kan dus niet, maar je kunt wel tijdelijk je tekst in het geheugen van je computer zetten. Na het schrijven van bijv. een alinea druk je op control-A (CTRL en A tegelijk indrukken) om alle tekst te selecteren, vervolgens op control-C om alles te kopiëren. De tekst staat nu in het geheugen en als er iets misgaat kun je met control-V de tekst weer plakken.

Let wel, als de computer helemaal crasht, dan ben je je tekst alsnog kwijt, maar hopelijk zal dat niet zo vaak gebeuren!

Internetsites in andere talen lezen

Afstanden en grenzen zijn geen barrière op internet, alleen andere talen kunnen een belemmering zijn om echt wereldwijd kennis te verzamelen en samen te werken. Google biedt de mogelijkheid om specifieke teksten of hele sites te vertalen. Kijk op translate.google.com.

1. Steeds meer mensen en steeds meer activiteiten zijn online omdat het internet een onderdeel is gaan uitmaken van onze manier van leven, maar met wie gaan we samenwerken en waaraan gaan we deelnemen?
2. Het proces van horizontalisering en de veranderende rol van de overheid in de samenleving worden versterkt en versneld door het gemak voor burgers om via internet deel te nemen aan het maatschappelijke debat (via fora, weblogs en internetstemmingen), maar hoe vinden we wat het meest relevant voor ons is?
3. Ook zijn er nieuwe instrumenten beschikbaar om samenwerking te organiseren en bijdragen te leveren aan beleidsvormings- of ontwikkelprocessen (massasamenwerking). De mogelijkheden confronteren organisaties en met name de overheid met hoge verwachtingen en een groei van het aantal initiatieven vanuit de samenleving. Meer dan ooit wordt van de overheid verwacht om in die horizontaliserende samenleving haar rol te nemen.

Waar te beginnen?

Alle middelen die hiervoor de revue zijn gepasseerd staan ons dus ter beschikking als we gebruik willen maken van die lange staart aan kennis, ideeën en inzet van mensen van buiten onze organisatie. Het biedt voor de overheid een grote kans om efficiënter, effectiever en interactiever te werken, maar tegelijkertijd biedt het zoveel nieuwe mogelijkheden dat we het moeilijk kunnen overzien.

Op internet bestaan plaats en tijd niet, want informatie is altijd beschikbaar en bereikbaar in een milliseconde. Bijna alle Nederlanders en de gehele professionele wereld zijn online en met elkaar verbonden. Je kunt iedereen vragen om mee te denken en met nieuwe kennis en ideeën te komen, als je het maar op de juiste manier vraagt. En al die bouwstenen kun je zelf combineren totdat je de mix hebt gevonden die jij nodig hebt. Dat is geen droom, dat is de realiteit van dit moment.

Zoals hiervoor al geconstateerd zijn we in een paar jaar van een situatie van schaarste - van ideeën, kennis en contacten - overgegaan naar een situatie van overvloed. Echter, deze verandering is zo groot en is zo snel gegaan dat we nauwelijks de implicaties kunnen bevatten en grotendeels vasthouden aan de manier van werken die we gewend zijn. Nog steeds zitten we van negen tot vijf in één gebouw, werken we samen in vergaderingen en proberen we in kleine kring de problemen op te lossen, terwijl al die dingen die we ons in het begin voorstelden en die we hierboven lazen ondertussen ook kunnen.

Waarom doen we dat dan niet? Als ambtenaar wil je immers je werk goed doen, wil je je baseren op voldoende gegevens, de juiste mensen betrekken en de meest geschikte instrumenten uitkiezen. De belemmering is dat we gewoon geen idee hebben wat we met deze nieuwe mogelijkheden aanmoeten. Wat is er mogelijk? Hoe moet je het dan aanpakken? Wat zijn de risico's? Wie kan me helpen? Dat zijn vragen die we als ambtenaren gezamenlijk moeten proberen te beantwoorden.

De realiteit en de realisatie dat plaats en tijd irrelevant zijn geworden, het begrip dat elke wereldburger je kamergenoot is en dat je het dus

niet alleen hoeft op te lossen en het inzicht dat je zelf je eigen ideale werkomgeving kunt samenstellen, het zijn concepten die ver staan van onze huidige manier van werken, van ruimtelijke beperkingen en informatieschaarste. En als je die concepten door gaat denken, dan gaat het je al snel duizelen. Maar dit zijn wel de uitgangspunten van werken op het web. Van werk in de 21^e eeuw. Dit zullen we moeten zien te bevatten als we verder willen komen.

Reageren op dit hoofdstuk? Kijk op hoofdstuk4.ambtenaar20.nl.

Wie participeert in e-participatie?

Web 2.0 is een betrekkelijk nieuwe ontwikkeling. Het versnelt een aantal veranderingen die al langer bezig waren. Op die vlakken heeft de overheid al heel wat stappen gezet. Rond e-participatie, inspraak en communicatie gebeurt er enorm veel. Bij gemeenten zijn initiatieven gaande, alle ministeries hebben projecten lopen en interdepartementale projecten als InAxis (BZK), ICTU en e-overheid timmeren flink aan de weg.

De meeste van deze projecten bouwen voort op bestaande verantwoordelijkheden en werkzaamheden van ministeries, namelijk burgerparticipatie (ministerie van BZK), inspraak (ministerie van V&W) en communicatie (Rijksvoorlichtingsdienst, ministerie van AZ). Ik zet hieronder een aantal van deze initiatieven waar web 2.0 mee samenhangt op een rij.

Het ministerie van BZK houdt zich bezig met zowel onze democratie als met het functioneren van de overheid. Zo neemt BZK initiatieven om innovatie bij de overheid te stimuleren, bijv. op het gebied van e-participatie. Op 15 november 2007 werd een eParticipatiedag georganiseerd en het ministerie onderhoudt de site www.eparticipatie.nl. BZK richt zich daarbij op raadsleden, bestuurders en ambtenaren, maar ook op burgers onderling. Ook het onderwerp Overheid 2.0 staat ondertussen op de agenda.

Vanuit het ministerie van BZK wordt door middel van een nieuwsbrief en bijeenkomsten geprobeerd een netwerk te vormen van rijksambtenaren die zich bezig houden met participatie. De naam: Burgernetwerk. Op internet is het netwerk te vinden op netwerkbürgerparticipatie.communicatieplein.nl.

Nieuw aan het firmament is BurgerLink. Deze opvolger van Burger@overheid heeft van BZK de opdracht meegekregen om met de inzet van e-participatie de betrokkenheid van burgers bij de overheid te vergroten.

Het Inspraakpunt maakt onderdeel uit van het ministerie van V&W en voert namens dat ministerie (maar ook voor andere ministeries) consultaties en inspraakprocedures uit. De komende jaren wil het Inspraakpunt zich ontwikkelen tot interdepartementaal kennis- en expertisecentrum op het gebied van inspraak en consultaties. Via de site www.participatieplaza.nl probeert het een bredere samenwerking te organiseren.

De Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) is onderdeel van het ministerie van AZ en adviseert en ondersteunt andere ministeries op het gebied van voorlichting en communicatie. Het Communicatieplein fungeert als kennissite voor 'communicatieprofessionals' bij de overheid. De RVD voert daarnaast een project uit over de dialoog met de samenleving.

Tenslotte wordt er ook gewerkt om internetconsultaties in te voeren bij het voorbereiden van nieuwe wetgeving. Het ministerie van Justitie heeft hier een rapport voor opgeleverd en coördineert momenteel de experimenten die bij de ministeries worden voorbereid om burgers en maatschappelijke partijen een aantal weken via internet te laten reageren op voorgestelde nieuwe regelgeving.



Enige tijd terug vroeg iemand me of het geen onbegonnen werk was om met web 2.0 de overheid meer interactief en omgevingsgericht te laten werken: de stevige hiërarchische structuren, de politieke gevoeligheid en het grote aantal oudere werknemers maakten volgens deze persoon dat de overheid eigenlijk niet de meest voor de hand liggende plaats is om op een web 2.0-manier te gaan werken.

Daarover zouden we natuurlijk lang kunnen discussiëren, maar uiteindelijk is het niet waar het om gaat. De verandering komt namelijk van buiten. Naarmate de maatschappij meer gaat werken volgens de principes van web 2.0 zal de verwachting groter worden dat de overheid ook op die manier gaat werken. Kortom, het is geen kwestie van kiezen, het overkomt je. En anders gebeurt het zonder je.

Zoeken naar je meerwaarde

Het deed me denken aan de muziekbranche en de krantenuitgevers. Uiteindelijk gaat web 2.0 gevolgen hebben voor iedereen, voor elke branche. Kijk maar naar de voorbeelden in de mijnbouw (Goldcorp), schoenen (Nike), ontwikkelingshulp (1%-club) of speelgoed (LEGO). Maar sommige organisaties lopen er eerder tegenaan dan andere. Zo hebben de muziekbranche en de kranten als eersten hun manier van werken moeten aanpassen als gevolg van internet. Dat was geen vrije keuze, hun klanten haalden hun muziek en nieuws niet meer bij hen, maar gewoon van internet.

Het is niet onlogisch dat die branches als eerste de gevolgen ondervonden. Hun producten zijn digitaliseerbaar en kunnen daardoor gemakkelijk via internet worden verspreid. Aan hun producten was nog steeds behoefte, maar aan de tussenpersoon niet meer. Voordat het internet bestond bepaalde de muziekbranche welke muziek te koop was en de kranten welk nieuws er gelezen werd. Die positie zijn ze kwijtgeraakt, iedereen kan nu immers via internet muziek en nieuws publiceren of ontvangen.

Kortom, Warner en de Volkskrant zijn snel gaan nadenken hoe ze op deze ontwikkelingen zouden reageren. Er moesten nieuwe concepten en businessmodellen worden bedacht om weer een positie te veroveren in hun eigen branche. Waar zit eigenlijk de meerwaarde van je organisatie? En hoe ga je die uitbuiten? De Volkskrant is bijvoorbeeld multimedialer geworden, betreft mensen bij de site en probeert zo een breed platform te zijn voor debat. Ook de muziekindustrie zoekt hard naar nieuwe concepten, daarbij gebruikmakend van de positie die ze nu nog hebben.

De overheid merkt snel de gevolgen

Er zijn natuurlijk legio verschillen met bovenstaande bedrijven: zo heeft de overheid geen product te verkopen en er liggen geen rechtszaken rond auteursrecht in het verschiet. Maar in andere opzichten zijn er wel wat overeenkomsten. Op een rijtje:

- het 'product' van de overheid is voor een heel groot deel digitaliseerbaar: de overheid is bezig met het vinden en bijeenbrengen van kennis en informatie, het schrijven van teksten en documenten, rap-

www.1procentclub.nl biedt de mogelijkheid om met kleine bedragen initiatieven in ontwikkelingslanden te steunen.

porteren, samenwerken, afstemmen en netwerken: allemaal zaken die heel goed digitaal kunnen;

- de overheid heeft een gewild ‘product’ waar veel aandacht voor is: het gaat immers over de inrichting van Nederland. Veel mensen zijn met onze thema’s (dossiers) bezig en hebben er ideeën over, de media berichten er veelvuldig over en nieuwe ontwikkelingen kunnen zich snel verspreiden;
- de ‘klanten’ kunnen het ook zelf: diverse werkzaamheden die door ambtenaren worden gedaan kunnen ook door anderen uitgevoerd worden. Als die werkzaamheden digitaliseerbaar zijn, kunnen ze ook online plaatsvinden.



www.fixmystreet.com heeft in anderhalf jaar ruim 20.000 meldingen van vuil op straat, graffiti, kapotte verkeerslichten en vernielingen in de openbare ruimte doorgegeven aan de lokale overheid.



www.ikregeer.nl geeft een actueel overzicht van Kamerstukken en Kamerstukken en hun antwoorden, met diverse abonneermogelijkheden. De site is een initiatief van twee medewerkers van de Universiteit van Tilburg.

Begrijp me goed, er zijn heel wat taken die onvervreemdbaar bij de overheid liggen. Daar gaat het me niet om. Maar er zijn ook voorbeelden van overheidstaken die al door burgers opgepakt worden via internet. Een bekend voorbeeld is www.fixmystreet.com in Groot-Brittannië. Op deze site kun je meldingen over de openbare ruimte doorgeven, bijv. rommel op straat of een kapotte lamp. De site, opgezet door een onafhankelijke stichting, stuurt de melding door naar de gemeenten. In Nederland hebben we www.ikregeer.nl, waar Kamervragen te vinden zijn. Of bekijk de wiki voor een Windenergielwet eens: nu nog een idee van één iemand, maar het potentieel is veel groter. Wanneer zal de eerste wiki-wet bij de Tweede Kamer worden ingediend?

Ook binnen de overheid zijn er onderdelen die eerder met de gevolgen van web 2.0 geconfronteerd zullen worden dan andere. Ik denk bijvoorbeeld aan de directies en afdelingen die zich bezig houden met inspraak en communicatie. Die zullen als eerste worden geconfronteerd met de vraag wat web 2.0 betekent voor hun manier van werken. Maar uiteindelijk zal iedereen zich die vraag moeten stellen, net zoals de muziek- en krantenuitgevers. Wat betekent web 2.0 voor mijn taak, mijn rol en mijn meerwaarde? Een actuele vraag voor de overheid. Vandaar dat ik durf te stellen dat de overheid juist zeer geschikt is om actief met web 2.0 aan de slag te gaan.

Waar raakt web 2.0 ons werk?

Internet is ondertussen een integraal onderdeel geworden van de Nederlandse samenleving: bijna de gehele bevolking is aangesloten en internet is een platform geworden voor diensten, sociale contacten en samenwerking. Met de komst van web 2.0, het sociale en interactieve web, is het aantal mogelijkheden om via dit platform te communiceren en uit te wisselen sterk uitgebreid. Ook voor de overheid zijn de mogelijkheden om flexibeler, interactiever en transparanter te werken groter geworden. Zowel binnen de eigen organisatie als naar buiten toe. Er zijn kansen om slimmer te werken, om meer te doen met minder mensen. Hoe kan de overheid daar de komende tijd invulling aan geven?

De invloed van internet op het functioneren van het openbaar bestuur begint zich inmiddels af te tekenen op allerlei (beleids)terreinen. Er ontstaan niet alleen nieuwe vormen van interactie tussen burgers onderling, maar ook tussen burgers en de overheid en tussen ambtenaren intern. Deze nieuwe ontwikkelingen bieden kansen om anders en beter

Web 2.0 heeft niet alleen gevolgen buiten de overheid

De gevolgen van web 2.0 voor de overheid liggen op drie terreinen die elkaar beïnvloeden:

1. De relatie tussen burger en overheid (overheid 2.0);
2. De interne organisatie van de overheid (organisatie 2.0);
3. De manier van werken van de ambtenaar (werknemer 2.0).

Het project Ambtenaar 2.0 richt zich op alle drie deze onderwerpen.

www.geenstijl.nl is een scherp weblog met een rechtse en populistische inslag. GeenStijl is één van de grootste weblogs van Nederland en heeft daardoor en door de directe en confronterende aanpak een invloedrijke positie gekregen in het medialandschap.

Social networking: internetsites waar gebruikers lid van kunnen worden, contacten kunnen leggen en groepen kunnen vormen.

te gaan werken binnen de overheid en naar buiten toe, maar leveren ook nieuwe bedreigingen en onzekerheden op. Dit alles stelt nieuwe eisen aan het functioneren van de overheid en van elke ambtenaar.

Dat levert in eerste instantie veel vragen op. Is de overheid wel goed voorbereid op mogelijke verstoringen door deze ontwikkelingen? Wat zijn de kansen en risico's? Hoe kan de overheid de mogelijkheden van web 2.0 gebruiken om op een omgevingsbewustere, interactievere en efficiëntere manier te werken? Wat betekent dit voor de interne organisatie van de overheid en voor de positie van de ambtenaar? De gevolgen van web 2.0 manifesteren zich op drie terreinen die met elkaar samenhangen:

1. De relatie tussen burger en overheid;
2. De interne organisatie van de overheid;
3. De manier van werken van de ambtenaar.

Deze drie onderwerpen zal ik hieronder kort uitwerken. Daarna ga ik er in de komende hoofdstukken dieper op in.

1. De relatie tussen burger en overheid

Nederlanders zijn eraan gewend geraakt om hun administratie (bijv. belastingen, bankzaken) digitaal en via internet af te handelen. De overheid investeert veel om administratieve contacten met de overheid steeds meer te digitaliseren. Maar behalve voor administratieve contacten vinden burgers het ook steeds normaler om meningen, kennis en informatie uit te wisselen via internet. Of om online samen te werken in persoonlijke (bijv. Marktplaats) of maatschappelijke (bijv. verenigingswerk) activiteiten. Ook bedrijven, overheden en andere organisaties zien steeds meer mogelijkheden om op die manier klanten, burgers en andere betrokkenen bij hun activiteiten te betrekken. Voor de overheid liggen deze veranderingen op vier terreinen:

Het maatschappelijk debat

Elke internetgebruiker heeft de mogelijkheid om zijn mening kenbaar te maken via diverse online kanalen en media. Dat biedt kansen in het opvangen van signalen uit de samenleving, maar hoe kunnen waardevolle bijdragen worden gefilterd uit al die megabytes die dagelijks online worden gezet? Daarnaast zijn er nieuwe media in opkomst als www.geenstijl.nl en YouTube en wordt het maatschappelijk debat harder en vluchtiger. De overheid moet nagaan hoe ze omgaat met al die meningen en met deze mediacratie.

Communities rond thema's

Web 2.0 heeft een versterkend effect op het platter worden van de samenleving (horizontalisering) en biedt daardoor kansen voor het versterken van de *civil society*. Daarbij is het ook mogelijk dat burgers of samenwerkingsverbanden taken van de overheid overnemen. Ik noemde al Fixmystreet.com in Groot-Brittannië en Waarneming.nl in Nederland. De overheid moet ook nadenken hoe sociale netwerken slim kunnen worden ingezet voor bijv. verrijking van beleid en publieke informatievoorziening.



www.politieonderzoeken.nl probeert net als het televisieprogramma *Opsporing Verzocht* gebruik te maken van de kennis van burgers over een misdaad of verdwijning. De politie is erg actief op het gebied van web 2.0 en zet verschillende sites en middelen in om efficiënter en effectiever haar werk te kunnen doen.

Massasamenwerking

Het betrekken van burgers bij de taken en processen van de overheid biedt veel perspectieven, bijv. bij beleidsvorming, toezicht en handhaving, maar ook om ideeën uit de samenleving te oogsten, bijv. door gebruik te maken van open innovatie. Web 2.0 biedt de kans om interactiever en omgevingsgerichter te werken. Een voorbeeld is de inzet van wiki's bij de plannenmakerij voor een woonwijk in Smalingerland of www.politieonderzoeken.nl, dat burgers vraagt mee te werken aan ... politieonderzoek. Hoe kunnen we als overheid web 2.0 benutten om verantwoordelijkheid te delen of zelfs taken uit te besteden?

Open Overheid

Om burgers de mogelijkheid te geven om te participeren in of mee te werken aan de taken van de overheid is het nodig om inzicht te geven in de processen van de overheid en is behoefte aan kennis en informatie. Door meer informatie (documenten, databanken, etc.) openbaar te maken ontstaan nieuwe initiatieven in de samenleving (bijv. het reeds genoemde Ikregeer.nl) en het transparant maken van processen geeft burgers de mogelijkheid om op het juiste moment aan te sluiten. Datzelfde geldt overigens nog sterker voor transparantie *binnen* de organisatie. Aan de andere kant is informatie soms lastig te beveiligen en de waarborg van veiligheid, betrouwbaarheid en privacy is dan ook een voorwaarde om hiermee aan de slag te gaan.

2. De interne organisatie van de overheid

Om als overheid in te kunnen spelen op al deze ontwikkelingen, erop te reageren en de mogelijkheden in te zetten om beter je werk te doen, zal ook de interne organisatie moeten veranderen. Niet alleen om aansluiting met de samenleving te houden, maar ook omdat nieuwe, jonge werknemers hun opwachting maken bij de overheid. Zij zijn opgegroeid met een andere manier van werken, samenwerken en communiceren. Welke instelling en houding hebben managers en medewerkers nodig voor 'het nieuwe werken' (een term die ook wel gebruikt wordt)? Welke randvoorwaarden moeten ontwikkeld worden om ruimte te bieden aan deze 2.0-ontwikkelingen?

Ruimte aan medewerkers

De wijze van besturen en leiding geven in de ambtenarij is nog sterk industrieel ingericht, met afgebakende taken en managers die zichtbaar controle willen uitoefenen. Kenniswerkers, aan wie je niet afziet of, waar en hoe ze aan het werk zijn, hebben ruimte en vertrouwen nodig om hun werk te kunnen doen. De huidige werkwijze van de ambtenaar is nog veelal *one size fits all*. De organisatie moet keuzemogelijkheden aanbieden zodat medewerkers zelf een persoonlijker en gebruikersgerichte werkomgeving kunnen richten. Medewerkers worden ondernemers, managers worden ondersteuners die het kader en de verwachte resultaten aangeven waarop de medewerker afgerekend wordt.

Werken in netwerken

Ambtenaren maken deel uit van afdelingen en directies, maar hebben in hun werk vaak een nauwere relatie met mensen in hun netwerk die met hetzelfde onderwerp bezig zijn. Dat kunnen collega's zijn van andere directies of ministeries, maar dat kunnen ook vertegenwoordigers zijn van maatschappelijke organisaties of actieve en betrokken bur-

gers. Werken via netwerken gaat over afdelingsgrenzen heen en vereist daarom andere competenties en een andere manier van aansturen.

Management

Hiërarchie geeft duidelijkheid in verantwoordelijkheden binnen een organisatie, maar wordt ook vaak als sturend en belemmerend ervaren. Werken in netwerken gaat immers over organisatiegrenzen heen: wat zijn dan de gevolgen voor sturing en management? Als medewerkers zowel fysiek als inhoudelijk overal aan het werk zijn, hoe hou je als manager overzicht over het werkterrein waar je verantwoordelijk voor bent? En hoe stuur je erop dat aan het eind van het jaar alle opdrachten zijn uitgevoerd? Nieuwe middelen als blogs kunnen helpen om zicht te houden op waar medewerkers mee bezig zijn. Met open innovatie en crowdsourcing, binnen en buiten de eigen organisatie, kan extra kennis worden ingezet. Dat alles vraagt wel om een andere vorm van management.

Een transparante organisatie

Een ondernemende ambtenaar heeft behoefte aan kennis en informatie om zijn rol te kunnen vervullen. De nieuwe generatie ambtenaren ziet kennis en informatie steeds meer als een collectief goed, niet als een schatkist om bovenop te zitten. Ze worden ingezet op het moment dat ze nodig zijn. En dan moet die informatie wel beschikbaar zijn en niet op een besloten netwerkschijf staan. Als onzichtbaar is waar medewerkers mee bezig zijn, groeit de kans dat binnen een organisatie dubbel werk wordt verricht. En als onduidelijk is waar de top mee bezig is, wordt het onmogelijk voor medewerkers hun organisatie naar buiten toe goed te vertegenwoordigen. Transparantie is een vereiste om medewerkers goed en zelfstandig hun taken te laten uitvoeren.

3. De manier van werken van de ambtenaar

De kenmerken die ik eerder benoemde voor de werkwijze van web 2.0 zijn 'open, sociaal en de gebruiker centraal'. Dat geldt ook binnen de organisatie: er komen meer mogelijkheden voor medewerkers om zelf hun werk vorm te geven, maar tegelijkertijd komen er ook meer verantwoordelijkheden bij de medewerker te liggen.

De beschikbaarheid van middelen en instrumenten

Door web 2.0 zijn diverse sites en functionaliteiten beschikbaar gekomen voor mensen om elkaar snel te vinden, gemakkelijk groepen en netwerken te vormen en online met elkaar samen te werken. Deze instrumenten zijn niet alleen beschikbaar voor burgers, maar geven ook ambtenaren nieuwe mogelijkheden. Iedereen met een internetverbinding kan thuis en op het werk gebruik maken van een groot potentieel aan nieuwe middelen en instrumenten om efficiënter z'n werk in te richten, breder en effectiever samen te werken en interactiever met burgers te werken. Ook dat heeft nogal wat gevolgen voor onze manier van werken.

Ontwikkelen van vaardigheden

Het ligt grotendeels bij de medewerkers om deze nieuwe manier van werken gestalte te geven. Daarvoor moeten zij echter wel worden toegerust. Dat zit enerzijds in het aanleveren van de juiste instrumenten, maar met name ook in cursussen om kennis, competenties en e-vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast valt te denken aan opleidingen over de gevolgen van

Cursus web 2.0

Ambtenaar 2.0 gaat over een manier van werken, maar ook over de nieuwe instrumenten waarmee je dat kunt doen. De cursus web 2.0 geeft uitleg over wat web 2.0 is en wat de gevolgen zijn voor de overheid, maar de cursus helpt ook om de juiste sites te kiezen die kunnen ondersteunen bij de uitvoering van onze taken, namelijk

- contacten onderhouden met je netwerk, met mensen met wie je samenwerkt in je dossier of team, binnen en buiten de overheid;
- kennis vergaren en op de hoogte blijven van ontwikkelingen in je beleidsveld;
- het op de hoogte houden van je omgeving (collega's, management, contacten, netwerk) van waar je mee bezig bent;
- samenwerken aan teksten (nota's of andere stukken) of aan andere resultaten.

Ben je geïnteresseerd om aan deze cursus deel te nemen, kijk dan op cursus.ambtenaar20.nl.

web 2.0, over het gebruik van web 2.0 in het eigen werk en over de risico's en valkuilen die daarbij komen kijken. Denk ook aan uitleg over informatiebeveiliging, archivering, instrumenten, houding, etc. De medewerker moet in staat worden gesteld om het beste uit zichzelf en zijn omgeving te halen om zijn taken uit te kunnen voeren en zijn doelen te bereiken.

Positie van de ambtenaar

De overheid is een politieke organisatie en de rol en het handelen van de ambtenaar in de buitenwereld is aan regels gebonden. In een organisatie die steeds meer online (net)werkt en interactie heeft met de samenleving worden die regels steeds knellender. Actief zijn op internet en daar als ambtenaar je rol vervullen legt veel verantwoordelijkheid bij de medewerker neer: immers, afstemmen 'in de lijn' is niet altijd mogelijk terwijl je als ambtenaar staatskundig gezien wel de mening van de minister verkondigt. De organisatie dient duidelijkheid te geven over de professionele ruimte voor de ambtenaar om maatschappelijk betrokken en in alle openbaarheid samen te werken, te experimenteren en interactief op te treden.

Balans tussen werk en vrije tijd

In hoeverre ben je in het digitale leven 24 uur per dag ambtenaar? Moet een ambtenaar in het digitale leven zich altijd doel- en zelfbewust op internet begeven in het volle besef dat hij daar geen persoonlijke dingen kan schrijven over onderwerpen waar hij zich beleidsmatig mee bezighoudt? In hoeverre druist die muilkorving van de digitale ambtenaar in tegen vrijheid van meningsuiting en zelfexpressie? En als ambtenaren altijd bereikbaar zijn en overal kunnen werken, hoe kunnen ze met een gevoel van controle hun eigen tijd inrichten, zonder zich te laten meeslepen in de 'snel en altijd bereikbaar'-cultuur? Hierover moet de overheid zich een mening vormen en daar bekendheid aan geven.

Samenvatting

De veranderingen die door internet en web 2.0 in gang zijn gezet zijn merkbaar in alle drie de hiervoor genoemde peilers: de balans met de samenleving verschuift, de complexiteit in de organisaties neemt toe en het potentieel van de medewerker wordt groter. Niet voor niets heeft TNO het over een disruptieve ontwikkeling. Het zal een ontwikkeling zijn die lang gaat duren, een pad van vallen en opstaan. Maar als we als overheid aansluiting willen houden bij de samenleving, een aantrekkelijke werkgever willen blijven voor (jong) talent en de efficiëntie en effectiviteit van werknemers willen vergroten is dat de weg die we op moeten.

Het doel van dit boek is niet om op deze vragen antwoord te geven. Het doel is om aandacht te vragen voor de uitdagingen en een aantal inzichten en voorbeelden mee te geven voor onderweg. In de komende hoofdstukken zal ik die inzichten over overheid 2.0, organisatie 2.0 en werknemer 2.0 beschrijven. Daarbij zullen de hierboven genoemde onderwerpen dan ook aan bod komen.

Reageren op dit hoofdstuk? Kijk op hoofdstuk5.ambtenaar20.nl.

BDplaza, het sociale netwerk van de Belastingdienst

Op Hyves bleken al heel wat medewerkers van de Belastingdienst actief te zijn en groepjes te hebben gevormd. Daar praatten ze over van alles en nog wat, maar ook over werk natuurlijk. Hyves is echter een omgeving waar andere mensen ook mee kunnen lezen. Vandaar dat werd bedacht om een sociaal netwerk voor de Belastingdienst zelf te gaan bouwen!

Wat is BDplaza?

BDplaza is een sociale netwerkomgeving, zoals de netwerksite van Ambtenaar 2.0 dat ook is. Het verschil met de netwerksite is dat BDplaza een afgesloten omgeving is. Alleen medewerkers van de Belastingdienst kunnen bij deze omgeving, door middel van een inlognaam en wachtwoord (alleen verkrijgbaar met een mailadres van de Belastingdienst).

De belastingdienstmedewerker kan met collega's informatie delen (in de vorm van blogs, foto's, filmpjes of andere documenten) en het is mogelijk rond thema's een al dan niet besloten groep aan te maken en die als groepsruimte te gebruiken. Er zijn geen extra gedragsregels vastgesteld. Als het uit de hand loopt nemen de beheerders van de site contact op met de persoon die iets geplaatst heeft. Dit is tot op heden slechts één keer gebeurd en die persoon heeft het toen ook zelf weer verwijderd.

De site draait al een tijdje en met succes. Zonder er reclame voor te maken heeft een groot deel van de medewerkers zich ondertussen aangemeld op BDplaza. Het heeft momenteel zo'n 9000 leden en er worden veel groepen aangemaakt, zowel binnen afdelingen als met mensen van verschillende afdelingen en locaties.

Onorthodoxe aanpak

BDplaza is op een onorthodoxe wijze tot stand gekomen. De initiatiefnemers hebben geen plan van aanpak of risico-analyse geschreven, maar in plaats van een lang implementatietraject zijn ze direct begonnen met bouwen. Ze hebben voor hun werkwijze goedkeuring gekregen van het managementteam en kochten vervolgens extern expertise in. De eerste demoversie stond er in twee weken, daarna ging er wel nog wat tijd overeen om bij te schaven. De opzet is modulair, dus de site kan steeds worden uitgebreid met nieuwe functionaliteiten.

BDplaza is een platform waar medewerkers van de Belastingdienst kunnen samenwerken en kennis uitwisselen. Maar het is ook gewoon een omgeving om leuke dingen te doen. Het heeft een eenzelfde functie als de koffieautomaat, daar wordt immers ook over van alles gepraat in de minipauzes van vergaderingen. Het managementteam staat achter deze aanpak. Het heeft ervoor gekozen uit te gaan van vertrouwen. En dat is tot op heden niet beschaamd.



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

Een van de kenmerken van web 2.0 is dat internetgebruikers zelf informatie (in het Engels: *content*) kunnen toevoegen aan sites: foto's, filmpjes, links, commentaren, waarderingen, tags maar ook artikelen. De verzamelnaam voor al deze gegevens is *user generated content*, dus informatie die is bijgedragen door gebruikers.

TNO-onderzoek "User generated State"

In het voorjaar van 2008 heeft Valerie Frissen vanuit TNO onderzoek gedaan naar de gevolgen van web 2.0 voor de overheid (zie ook Hoofdstuk 3). De titel van dat rapport is: "Naar een user generated state". Ofwel, naar een overheid die werkt met bijdragen van de gebruikers. In het onderzoek laat ze tal van voorbeelden voorbij komen op de verschillende werkterreinen van de overheid:

- Democratie 2.0, door het verbeteren van de informatie-uitwisseling, meningsvorming en mobilisatie van burgers;
- Openbare dienstverlening 2.0, waarbij burgers actief deelnemen aan het verbeteren van publieke diensten;
- Handhaving 2.0, met burgers die een actieve bijdrage leveren aan opsporing en handhaving;
- Toezicht 2.0, waarbij burgers steeds meer een inspectierol op zich nemen en transparantie eisen van de overheid. Daarbij is een verschuiving waar te nemen van de rol die intermediaire organisaties van oudsher hebben.

Aanbevelingen

Hoewel er nog veel vragen zijn, kan de overheid volgens Frissen niet stil blijven zitten: "De grootste uitdaging voor overheid en openbaar bestuur is om hierop voorbereid te zijn." De maatschappelijke ontwikkelingen vervolgen namelijk hun weg en de overheid moet aangesloten blijven. Ze heeft daarom een aantal aanbevelingen gedaan:

1. Breng ambtenaren 1.0 in beweging: experimenteer meer!
2. Waardeer de web 2.0-competenties van de netwerkgeneratie;
3. Maak meer gebruik van kennis, informatie en creativiteit van burgers;
4. Breng ervaringen, voorkeuren en problemen van burgers beter in beeld;
5. Investeer in het oplossen van enkele nijpende knelpunten;
6. Start experimenten met andere vormen van zelfregulering;
7. Verken (praktische) consequenties van web 2.0 voor ambtenaar 2.0;
8. Breng maatschappelijke risico's van web 2.0 in kaart.

Vragen en risico's

Behalve de kansen die web 2.0 biedt komen ook vragen bovendrijven. Wat betekenen deze veranderingen bijvoorbeeld voor:

- legitimiteit, wanneer burgers taken van de overheid overnemen;
- het gelijkheidsideaal, wanneer diensten steeds meer gepersonaliseerd worden;

Het ministerie van BZK heeft ondertussen een reactie op het rapport van Frissen aan de Tweede Kamer gestuurd. Deze is te vinden op <http://twurl.nl/b01jo6>. De reactie gaat vooral over de gevolgen van web 2.0 voor de relatie tussen burger en overheid, de implicaties voor overheidsorganisaties en medewerkers komen niet aan de orde. Een gemis, aangezien ook die onderwerpen tot het beleidsterrein van BZK behoren.

- privacy, als steeds meer informatie over burgers zichtbaar wordt;
- culturele fragmentatie, als ieder zijn persoonlijke media-aanbod creëert;
- de kenniskloof, tussen meer en minder mediawijze burgers;
- de accuraatheid en kwaliteit van informatie, als manipulatie gemakkelijker wordt en bronnen onduidelijk zijn;
- illegale content, auteursrechten en hergebruik van informatie;
- de effecten van intensief internetgebruik.

Ik neem aan dat dit onderzoek nog wel een vervolg zal hebben. Maar belangrijker is dat we hier als ambtenaren zelf mee aan de slag gaan. Deze aanbevelingen en vragen hebben betrekking op ons werk. Wij zullen er dus iets mee moeten doen.

In de voorgaande hoofdstukken zijn al verschillende voorbeelden en verschillende manieren van interactie aan de orde gekomen. In de komende paragrafen zal ik een aantal van deze vormen verder uitdiepen en de spelregels ervan op een rij proberen te krijgen:

1. Massasamenwerking: op basis van de spelregels die door Tapscott en Williams in hun boek zijn opgesomd;
2. Communities: wat zijn de voordelen en de aandachtspunten bij het werken met communities?
3. Open Overheid: overheidsinformatie als middel om creativiteit van burgers in te zetten om onze dienstverlening te verbeteren;

1. Werken met massasamenwerking

In Hoofdstuk 3 is uitgebreid gesproken over massasamenwerking en welke vormen dat aan kan nemen. Internet heeft veel mogelijk gemaakt op dat vlak en voor de overheid biedt het kansen om interactiever en efficiënter onze taken uit te voeren in samenwerking met de samenleving. Maar zowel voor ambtenaren als voor burgers is dit nogal een omslag in de manier van werken. Het luistert nauw, qua onderwerpen, qua houding, qua verwachtingen, etc. Als we hiermee willen gaan werken, dan moeten we goed nadenken over de wijze waarop.

Tapscott en Williams hebben voor hun boek “Wikinomics. How mass collaboration changes everything” veel mensen geïnterviewd bij bedrijven die al ervaring hebben opgedaan met web 2.0. Ze bespreken bij de vele voorbeelden ook waar de cultuuromslag voor die bedrijven heeft gelegen. Op basis daarvan komen ze uit op een aantal voorwaarden en adviezen voor massale samenwerking, die ik hieronder heb samengevat en vertaald. Ik loop ze puntsgewijs langs:

Being open, ofwel open zijn

- Door meer informatie(bronnen) openbaar te maken en via een open standaard aan te bieden kunnen anderen met hun ideeën daarop aansluiten en verder bouwen;
- Je moet daarbij wel een open houding hebben, open staan voor ideeën van buiten en niet alleen uit gaan van de kennis die je binnen je organisatie hebt;
- Transparantie geeft ook vertrouwen, een belangrijke voorwaarde als je wil dat anderen met je mee gaan denken en tijd in jouw problemen investeren.

Peering, ofwel uitgaan van gelijkwaardigheid

- Niet hiërarchie maar gelijkwaardigheid moet het uitgangspunt zijn indien je mensen wil bewegen om te participeren. En zelf ook daarin meedoen natuurlijk;
- Elk proces heeft een vorm van organisatie nodig, maar die wordt niet van boven opgelegd. Zelforganisatie is de norm. Je kunt daarin wel een ondersteunende rol hebben;
- Het belangrijkste voordeel van deze manier van werken is dat je aan het eind niet naar draagvlak voor het resultaat hoeft te zoeken, die is er namelijk al.

Sharing, ofwel delen

- Het delen van kennis leidt tot een win-win-situatie aangezien je gezamenlijk naar één doel toewerkt;
- Door tussenresultaten en nieuwe inzichten bekend te maken kunnen andere participanten daarop voortbouwen: “deze vuist op deze vuist”;
- Het zorgt ook voor een effectievere inzet van middelen omdat de deelnemers geen dingen dubbel gaan doen.

Acting globally, ofwel over grenzen heen werken

- Leg verantwoordelijkheid daar neer waar de kennis is en laat je niet beperken door de grens van je organisatie-eenheid of van je organisatie;
- De mogelijkheden daarvoor zijn immers alom beschikbaar: vanaf werk of vanuit huis kun je op verschillende manieren met iedereen contact hebben en samenwerken;
- Dat vergroot ook de behoefte aan standaard hulpmiddelen en ondersteuning: een keer bouwen, overal gebruiken. Grenzen zijn immers kunstmatig.

En, heb je mee geturfd? Hoe scoren we als overheid? Hoe doet jouw organisatie het? Het zal voor elke organisatie en voor elk project een zoektocht zijn welke van bovenstaande punten van Tapscott en Williams meer en minder van toepassing zijn. Ook daar moeten we dus ervaring mee opdoen. Zie hieronder een voorbeeld waar die ervaring al wordt opgedaan.

Smallingerland bouwt een wiki-wijk

Een woonwijk met de mogelijkheden van overmorgen. Dat is wat Smallingerland, “zeg maar Drachten”, voor ogen staat bij een nieuw te bouwen wijk. Het bijzondere van de nieuwe wijk zit hem niet alleen in de techniek, de bebouwing of de inrichting van de openbare ruimte. Ook de manier waarop de wijk tot stand moet komen is geheel anders dan anders: het wordt een wiki-wijk!

De gedachte is dat iedereen ter wereld, die daar zin in heeft, mee kan ontwerpen aan de nieuwe woonwijk. Uiteindelijk moet dat leiden tot een veelheid aan ideeën, waaruit vervolgens een keus kan worden gemaakt. Om die ideeën boven water te krijgen werkt de gemeente samen met het bureau The Crowds. Dit bureau zet voor de gemeente een community op.

Zoveel mogelijk mensen betrekken

De nieuwe woonwijk is gepland aan de zuidkant van het dorp Opeinde, een paar kilometer ten noordwesten van Drachten. Normaal bepaalt de gemeente vooraf hoeveel en welk soort woningen er gebouwd moeten worden. Op basis daarvan wordt dan een stedenbouwkundig plan gemaakt, dat de inspraak in gaat. In het geval van Opeinde heeft de gemeente, met uitzondering van een globale begrenzing van het gebied, nog helemaal niets op papier. Er zijn maar twee ‘harde’ randvoorwaarden: het gebied (globaal 17 hectare) én de eis dat het een wijk voor overmorgen moet worden. Met andere woorden: de gemeente wil geen standaard stedenbouwkundig plan, maar iets wat op zoveel mogelijk fronten revolutionair of visionair kan worden genoemd.

Het is de uitdrukkelijke bedoeling om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij het ontwikkelen van vernieuwende ideeën. Die kunnen betrekking hebben op verkeer, bouwstijlen, techniek, duurzaamheid, inpassing in het gebied en energie. Maar ook op het gebied van financiering, beheer van de (openbare) ruimte, sociale binding, etc. Om dat proces te ondersteunen is een internetsite gebouwd, kijk daarvoor op www.wijbouweneenwijk.nl.



2. Communities

De overheid houdt zich beleidsmatig met alles bezig. De indeling in ministeries en de portefeuilles binnen een college zijn er om in principe alle onderwerpen en alle thema's af te dekken. Als een nieuwe kwestie de kop opsteekt, dan wordt eerst nagegaan wie daar nu eigenlijk over gaat, zodat ook dat probleem een plaats krijgt en wordt opgepakt. Dat is ook de functie van de overheid: om overzicht te houden over al die onderwerpen, zodat burgers zich niet in elke kwestie hoeven te verdiepen.

Als burger beperk je je immers tot die onderwerpen die jou persoonlijk, je werk of je omgeving aangaan. Ik ben geïnteresseerd in zaken die relevant zijn voor mijn werk als ambtenaar, maar ontwikkelingen in bijv. het MKB gaan me minder aan. Ik wil betrokken worden bij wat er in mijn wijk gebeurt, maar eenzelfde kwestie in een andere stad raakt me minder. Ik wil bezig zijn met mijn interesses en hobbies, maar ik steek geen tijd in andere dingen die er in de wereld te doen zijn. Kortom, ik kies voor een beperkt aantal onderwerpen waar ik mijn energie in wil steken.

En zo zijn nog veel meer mensen die hun energie willen steken in de onderwerpen die mij boeien. Rondom zo'n onderwerp hebben we iets met elkaar. Rondom zo'n onderwerp zijn er heel veel mensen met interesse, kennis, ideeën en energie. Als die mensen bij elkaar kunnen worden gebracht in een groep dan kan dat dus heel wat opleveren. Zo'n community heeft een enorme potentie. Voordat internet bestond kostte het veel geld en veel tijd om mensen met eenzelfde interesse of belang bij elkaar te brengen in zo'n groep, club of vereniging: denk aan kosten voor advertenties, administratie, postzegels, etc. Via internet is dat echter zo gebeurd.

www.ning.com is een online platform waar iedereen met een paar muisklikken z'n eigen community kan bouwen. Ondertussen zijn er op deze manier 500.000 communities opgezet. Ook in Nederland is de site erg populair. Het netwerk van Ambtenaar 2.0 op netwerk.ambtenaar20.nl is ook in Ning gemaakt.

www.meetup.com biedt de mogelijkheid om een netwerk te creëren rond een evenement, bijeenkomst of activiteit. Deze site is helaas niet gratis, maar [upcoming.yahoo.com](http://www.upcoming.yahoo.com) biedt dezelfde voorzieningen.

Het gevolg is dat voor elk onderwerp en elke interesse ondertussen wel een groep te vinden is op het web. Van lokaal tot internationaal, van klein tot groot, van de 11.000 leden van het wereldwijde Classroom 2.0-netwerk op www.ning.com tot de zeventien liefhebbers van chihuahua's in Spokane, Washington, USA op www.meetup.com. Het draait om mensen en het draait op mensen: het zijn vrijwilligers die hun tijd en energie steken in de onderwerpen die hen aan het hart gaan. Op dergelijke (maar misschien niet specifiek deze) communities kunnen we als overheid ook inspringen. Die energie, kennis en ideeën kunnen we gebruiken als we met een onderwerp verder willen komen. Maar waarom zouden we dat eigenlijk moeten doen?

Waarom werken via communities?

Zoals gezegd werken we als overheid voor alle burgers maar heeft niet iedere burger interesse in elk onderwerp. Echter, rond elk thema of probleem is wel er een groep mensen in de samenleving actiever betrokken en meer geïnteresseerd. Als ambtenaar heb je dus altijd te maken met een meer of minder verbonden en georganiseerde maatschappelijke groep rond jouw onderwerp of taak. Die groep kan zichzelf natuurlijk organiseren en een eigen platform creëren, maar daar kun je als overheid ook een actieve rol in vervullen. En wel om de volgende redenen:

Je eigen community?

De eerste vraag die je jezelf moet stellen als je een site op wil gaan zetten voor je netwerk of community is: "Bestaat het niet al?" Het aantal initiatieven op internet is enorm, dus de kans dat een dergelijke online groep al bestaat is heel groot. En als je je daarbij kunt aansluiten, dan ben je al direct een eind op weg.

Vervolgens moet je goed nadenken hoe je het opzetten van je community aan gaat pakken. Het is niet iets om lichtzinnig op te pakken. In dit boek geef ik een aantal handreikingen daarvoor. Het weblog van Martin Kloos bevat ook veel goede adviezen: <http://twurl.nl/7d1b4s>.

Als je met je netwerk wil samenwerken en zo een community rond een onderwerp op wil zetten, dan zijn er op internet verschillende sites te vinden die je kunt gebruiken. De keuze hangt af van wat je met je netwerk wil gaan doen:

- voor meningsvorming, discussiëren, etc.: kies www.ning.com. Deze netwerksite biedt mogelijkheden aan deelnemers om te bloggen, een discussie te starten, foto's en video's te uploaden, etc.;
- voor samenwerken aan een tekst, kies www.wetpaint.com. Dit is een site waar je een site kunt bouwen op basis van wiki's, maar waar elke pagina ook een discussiemogelijkheid heeft waar leden over de tekst kunnen praten;
- voor activiteiten en bijeenkomsten, kies upcoming.yahoo.com. Op Upcoming kun je informatie over je bijeenkomst publiceren, maar deelnemers kunnen zich ook aanmelden en al voor de bijeenkomst met elkaar in gesprek gaan;
- voor kennisdeling en samenwerken op afstand, kies www.mindz.com. Deze nieuwe, Nederlandse netwerksite probeert verschillende 2.0-mogelijkheden te bundelen en maakt veel gebruik van tags om informatie en mensen binnen het netwerk met elkaar te verbinden.

- om externe kennis (of ideeën) in te kunnen zetten vanuit de community: kennis van specialisten (niet alle kennis is binnen je organisatie te vinden), lokale kennis van bewoners of juist kennis van de laatste ontwikkelingen elders in de wereld;
- om aansluiting en contact te houden met je gebruikers (burgers, klanten, etc.): enerzijds om te werken aan draagvlak en überhaupt de communicatielijnen open te houden, maar anderzijds ook omdat ze anders hun heil elders gaan zoeken;
- om efficiënter te werken: met minder mensen meer doen omdat taken deels worden uitbesteed aan de community;
- om de samenwerking tussen verschillende partijen gemakkelijker te laten verlopen, doordat je als het ware gezamenlijk aan een ronde tafel plaatsneemt. En daar zit je als ambtenaar dan natuurlijk ook bij!

Het belangrijkste is echter dat je je werk niet alleen doet. Je doet het altijd voor mensen en met mensen. En dan kun je die mensen maar beter betrekken en betrokken houden.

Geen internetconsultaties, maar communities

Dat is dus een heel ander perspectief dan wordt gehanteerd bij de internetconsultaties die momenteel vanuit de overheid worden georganiseerd. De ministeries van VROM en LNV zijn er erg actief mee en Justitie is er zelfs wetgeving voor aan het inrichten. Bij een internetconsultatie wordt bijv. de mening van burgers gevraagd over een beleidsterrein of over nieuwe wetgeving. Gedurende één of twee maanden is op de internetsite van een ministerie een discussieforum geopend waar burgers hun mening kenbaar kunnen maken en op elkaar kunnen reageren. Vervolgens wordt de discussie gesloten en worden de meningen meegenomen in het verdere ambtelijke proces.

Mijn belangrijkste bezwaar vanuit het perspectief van web 2.0 is eigenlijk dat het bij internetconsultaties vooral gaat over het (beleids) proces, een site en de teksten daarop. Maar het moet juist gaan over de mensen en hun bijdrage. De deelnemers aan de discussie zijn nu voorbijgangers op een site: een mening geven en dan weer weg. Terwijl we eigenlijk de groep van geïnteresseerde burgers te pakken hebben in zo'n consultatie. Alleen houden we die niet vast: we bouwen elke keer een community en laten die vervolgens weer uiteen vallen.

Je moet dus beginnen bij de community van mensen die betrokken zijn bij het desbetreffende onderwerp. Zoek ze op of breng ze bijeen. Via de internetconsultaties hebben we heel wat mensen bij deze onderwerpen weten te betrekken en netwerken in beeld gekregen, dat moeten we vasthouden, als community en als platform. Dat is de plek waar de maatschappelijke discussie kan plaatsvinden, waar je als burger of belanghebbende kunt meepraten, waar je op de hoogte wordt gehouden en waar je betrokken wordt bij de activiteiten van de overheid op dat gebied. Met een dergelijk platform ondersteunt de overheid de maatschappelijke discussie en vervult ze haar rol als facilitator of *provider*.

Een dergelijk platform moet uiteraard wel voldoen aan de drie voorwaarden 'open, sociaal en de gebruiker centraal' (zie Hoofdstuk 5). Zo kun je



Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer betreft al geruime tijd burgers bij de idee- en beleidsvorming, bijv. bij de discussie over Randstad 2040: www.randstad2040.nl.



Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft tot op heden twee internetconsultaties georganiseerd, over het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid en over Landschap.

als deelnemer een profiel maken, zien wie iemand kent ('vriendjes') en anderen uitnodigen om deel te nemen aan de discussie en het netwerk. Maar daar wordt ook zichtbaar hoeveel je hebt gereageerd en wat anderen daarvan vonden. Je kunt op de hoogte blijven over het onderwerp doordat externe bronnen via rss getoond worden, zoals artikelen, blogs, relevante sites, discussies elders, etc. En de gang van zaken in de Kamer en Europa kan ook worden gevolgd, bijv. via integratie met Parlando of Ikregeer.nl. Op deze manier ontstaat een platform waar je vervolgens ook als overheid je vragen (internetconsultaties) in kwijt kunt.

Vragen om jezelf vooraf te stellen

Web 2.0 en de bijbehorende mogelijkheden om meer efficiënt en interactief je werk te doen zijn allemaal nieuwe middelen waar we als ambtenaren zo goed als geen ervaring mee hebben. Er zijn nog weinig voorbeelden om te kopiëren en er zijn nog geen handleidingen beschikbaar voor hoe je zoiets aanpakt. Het is een nieuwe manier van werken. Daar komt bij dat het opzetten van zo'n platform erg nauw luistert. Je moet de juiste toon aanslaan. In dit boek heb ik verschillende handreikingen, adviezen en tips opgeschreven om daarbij te helpen. Maar uiteindelijk moet ieder zelf bepalen waar hij voor kiest in zijn werk.

Om goed te kunnen kiezen moet je jezelf de juiste vragen stellen. Tijdens een bijeenkomst over e-participatie dit voorjaar kwam Mark van Twist, bijzonder hoogleraar te Nijmegen en verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, tot enkele ontwerprichtlijnen, ofwel de vragen die je langs kunt lopen als je wil beginnen met een community of andere vorm van massasamenwerking. Je moet daarbij nadenken over:

1. de identificatie van deelnemers: moeten mensen die bijdragen zich identificeren of niet? Is een e-mailadres genoeg? En bij welk soort onderwerpen is dit relevant?
2. representativiteit: streef je naar representatieve vertegenwoordiging of ben je gewoon op zoek naar goede ideeën, meer kennis, etc.?
3. dominante standpunten: wat doe je als je community gekaapt wordt door een dominante partij of belang?
4. de motieven van deelnemers: welke belangen hebben mensen om bij te dragen? Dat kan zijn uit betrokkenheid of plezier, om vrienden of contact te maken, waardering en reputatie te krijgen of om creativiteit kwijt kunnen in een nieuwe uitdaging. Wat heb je in dat kader te bieden?
5. transparantie: werken via een community vereist dat je proces volledig transparant wordt. Wil je dat wel? Kun je dat wel?
6. regie: werken met een community betekent dat je als overheid het stuur op bepaalde punten en op bepaalde momenten los laat. Hoe ga je daarmee om? Waarop blijf je wel sturen? En pak je op sommige momenten het stuur weer in handen als dat nodig is?
7. doel: wat wil je zelf uit de community halen? Hoe ga je de bijdragen vertalen naar de eigen opdracht?
8. afbakening: communiceer je vooraf over de beperkingen (onderwerp, budget, regelgeving, etc.) of laat je mensen vrij denken en discussiëren en trechter je achteraf?
9. besluitvorming: hoe is de afstemming met de politiek en de hiërarchie? Hoe krijgt de community een plek in het proces?

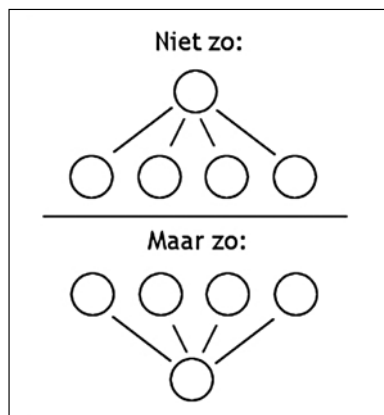
10. onderwerpen: welke onderwerpen zijn geschikt? Hoe groot of hoe klein? Welke begrenzing?

Dus als je met communities wil gaan werken, denk dan even aan dit vragenlijstje.

Waar moet je vervolgens op letten?

Als je als overheidsorganisatie gebruik wil maken van communities, dan moet je rekening houden met enkele spelregels:

- Je vraagt van burgers en betrokkenen om tijd en moeite te investeren in de community en in wat jij als ambtenaar wil bereiken via het platform. Dat betekent dat je deelnemers wel de ruimte moet geven om iets te doen (bijv. iets maken, een mening geven, etc.). En dat betekent dan weer dat je moet kunnen loslaten, je moet controle uit handen geven;
- Daarnaast moeten deelnemers de middelen krijgen om iets te kunnen doen. Die middelen kunnen zijn de juiste voorzieningen op een site, maar ook voldoende achtergrondinformatie en bijv. onderzoeksgegevens. Met te weinig input zal de output ook niet hoog zijn;
- Doe zelf mee: als massasamenwerking onderdeel is van je werkwijze, dan moet je zelf ook deelnemen aan de community, op gelijke voet. Ross Mayfield, van het bedrijf SocialText, noemt dat *in-the-flow* opereren versus *above-the-flow* blijven zweven. Je bent zelf onderdeel van de community en faciliteert vanuit die positie;
- Dat faciliteren houdt onder andere in dat je de boel ook gaande moet houden. In principe kan iedereen natuurlijk meedoen, maar niks gaat vanzelf. Nieuwe leden verwelkomen, discussies starten, aanzetten tot initiatieven, ambassadeurs vinden, de balans in de discussie in de gaten houden, motiveren en enthousiasmeren, het hoort er allemaal bij;
- Maar uiteindelijk gaat het niet om jou en de een-op-een-contacts die je hebt, het gaat erom de community in beweging te krijgen en onderling interactie te laten hebben. Zorg ervoor dat daar mogelijkheden voor zijn, dat iedereen bijdragen kan leveren en dat deelnemers elkaars bijdrage vervolgens ook kunnen beoordelen (bijvoorbeeld *peer review*);
- Het is geen vrijheid, blijheid. Een lange-termijnplanning is nodig om mensen en activiteiten te focussen, samenwerkregels en afspraken zijn nodig om de community te organiseren en het moet mogelijk zijn om in te grijpen als van de regels wordt afgeweken;
- Met één persbericht naar de krant heb je niet je community bij elkaar. Dat moet groeien over een langere periode, uit verschillende groepen wil je mensen bij elkaar krijgen. *Walk the talk*: nodig mensen uit, vermeld het bestaan van de community op andere blogs, stel een widget ter beschikking die anderen op hun site kunnen zetten, probeer een netwerkeffect in gang te zetten (bijv. met een viral die geïnteresseerden weer doorsturen in hun netwerk), gebruik rss, etc.



Bron: Weblog Martin Kloos - Wees 'In the flow', niet 'above the flow': <http://twurl.nl/n3hi88>.

Een bijeenkomst organiseren met Upcoming

Je organiseert een conferentie of bijeenkomst en nodigt daar mensen voor uit. Eventueel krijg je dan nog inschrijvingen binnen, maar verder gebeurt er voor die tijd niets. Eigenlijk is dat jammer. Met upcoming.yahoo.com kun je dat ook anders aanpakken. Je maakt een site voor je bijeenkomst, nodigt mensen uit, maar als ze RSVP'en maken ze ook direct een profiel aan op die site. Iedereen kan zo zien wie er komt en wat zij te bieden hebben. Er kunnen ook al discussies gestart worden. Op die manier is er al interactie voordat de bijeenkomst plaatsvindt. En achteraf kun je verder discussiëren of de foto's publiceren. Zo heb je dus een instant internetsite voor je bijeenkomst.

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

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

www.bbc.co.uk/white/spectrum.shtml toont de resultaten van een onderzoek naar integratie in het Verenigd Koninkrijk. Meningen met eenzelfde achtergrond zijn verzameld per kleur. Door te klikken op een cirkel verschijnt een citaat met de mogelijkheid verder te lezen of om te reageren.

www.wefeelfine.org vangt signalen op uit blogs en andere uitingen op internet en presenteert die met behulp van vormen, kleuren en beweging. Door te klikken op een vorm verschijnt de bijbehorende tekst.

- Maar het allerbelangrijkste is: wees jezelf. Wees eerlijk, open en authentiek, dat levert vertrouwen op.

Maak gebruik van de mogelijkheden

Uit eigen ervaring weet ik dat we als ambtenaren vaak sterk gericht zijn op tekst en discussie. Misschien dat dat de reden is dat voor online interactie vaak wordt gekozen voor een discussieforum als middel. Vaak wordt dat een beetje saai. Niet zozeer inhoudelijk, maar wel qua dynamiek, interactiemogelijkheden, multimedialiteit, e.d. De nadruk ligt vooral op het uitwisselen van stukjes tekst in chronologische volgorde. Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van video (vanuit onszelf of via een mogelijkheid te uploaden), geen *embedded* kaartmateriaal (bijv. een kaart van waar de reacties vandaan komen), het ontbreekt aan een mogelijkheid om foto's te uploaden (bij een discussie over wijkinrichting of landschap bijv.) en ga zo maar door.

Als je dan toch met tekst aan de slag gaat, er zijn ook meerdere manieren om meningen en discussie te visualiseren. Dat kan door de discussie te voeren in visuelere omgevingen, bijv. een 3D-omgeving of een serious game. Maar je kunt discussies ook op een andere manier weergeven dan alleen teksten onder elkaar: rond onderwerpen, in een tijdlijn, door woorden te filteren, etc. Voor een verregaand voorbeeld, kijk bij BBC White Spectrum. Of de site www.wefeelfine.org, een zoekmachine die bijhoudt hoe de mensheid zich voelt door blogs te doorzoeken op het woord *feel*. Ik ben erg benieuwd wat voor nieuwe vormen van meningsvorming en uitwisseling de komende tijd nog zullen verschijnen.

Guus.net: werken via een community

Netwerken is op het platteland niets nieuws. In de loop der tijden zijn er vele veranderingen geweest in de aanwezige sociale en kennissystemen, van jaarmarkt tot *communities of practice*. Kennisuitwisseling via deze netwerken houdt het platteland vitaal en het ministerie van LNV heeft dat dan ook altijd ondersteund, bijvoorbeeld via de Universiteit Wageningen. Maar de komst van internet en web 2.0 vraagt om een nieuwe aanpak. Dus: hoe stimuleert LNV kennisuitwisseling anno 2008?

Versterken netwerk veelzijdig platteland

Rond de thema's plattelandsontwikkeling en landelijk gebied wordt op veel plaatsen kennis ontwikkeld en uitgewisseld. De praktijk laat zien dat er verschillende aanpakken en werkwijzen ontstaan die in een behoefte voorzien: werkplaatsen, kennisloketten, regionale innovatiecentra, schetsschuiten, *countryside exchange* en dorpskernen zijn allemaal voorbeelden daarvan. Daar gebeurt al heel veel, maar de doorstroming van kennis en ervaring naar bewoners en gebruikers van het platteland loopt nog niet vanzelf. Is een online community daarvoor het juiste platform?

Uit een eerste verkenning blijkt dat een dergelijke Kennisnetwerk Vitaal Platteland

- zich moet baseren op de regionale agenda's en initiatieven uit de praktijk;
- moet aansluiten bij de specifieke vragen uit het gebied;
- daarvoor kennis moet ontsluiten, uitwisselen en ontwikkelen;
- overzicht moet creëren en waar nodig coördineren;
- geen organisatie is maar eerder een gemeenschap of community;
- niet alleen bestaat uit virtuele netwerken maar ook bestaat uit ontmoetingen.

Een nieuw kenniscentrum is daarom geen nieuw en zeker geen statisch instituut. Het is ook geen fysiek te bezoeken centrum, maar moet zich richten op, en vooral deel uit maken van, een levend netwerk. Het ministerie van LNV wil een dergelijke manier van werken ondersteunen en heeft dan ook geld beschikbaar gesteld om dit platform te bouwen. Dat platform is www.guus.net. Maar LNV gaat niet zelf aan de knoppen zitten. De ministerieambtenaren zijn gewoon lid van de gemeenschap (community) en niet de beslissers. Voor LNV is in dit geval dus een initiërende, stimulerende en ondersteunde rol weggelegd.



www.politix.nl bevat alle wetsvoorstellen van de Tweede Kamer sinds januari 2003. Bij ieder voorstel kun je zien hoe de partijen hier over stemmen en of het voorstel aangenomen of afgewezen is. Gebruikers kunnen ook meepraten over het voorstel of op het voorstel stemmen.

parlando.sdu.nl is het overzicht van alle definitieve parlementaire publicaties en een uitgave van het bedrijf SDU. De overheidsites www.overheid.nl en www.tweedekamer.nl verwijzen naar deze site.



www.sargasso.nl is één van de betere weblogs van Nederland, bekend geworden door de diepgaande informatievoorziening over de EU-grondwet. Ook het onderwerp 'privacy' krijgt veel aandacht op de site.



www.geencommentaar.nl is een weblog met een linkse inslag. Het richt zich op diverse politieke thema's en probeert actief een bijdrage te leveren aan het maatschappelijk debat.

3. Open Overheid

Sinds 2006 kunnen burgers bij de site www.politix.nl terecht om te volgen welke wetsvoorstellen naar de Tweede Kamer gaan en hoe de partijen daarop stemmen. Als je op de hoogte wil blijven welke Kamervragen er gesteld worden en wat de antwoorden daarop zijn kun je op www.ikregeer.nl kijken en je abonneren via rss, e-mail en Twitter. Beide sites maken daarbij gebruik van overheidsinformatie, maar geen van beide is een overheidsite. Het zijn initiatieven van betrokken burgers die een bijdrage leveren aan het versterken van de democratie. Zouden we dat niet meer willen zien?

Een voorbeeld: de (on)toegankelijkheid van parlementaire informatie

De informatiebron waar deze sites gebruik van maken en waar ze naar verwijzen is Parlando, de online verzameling van Officiële Publicaties van de Nederlandse staat. Alle publicaties zijn via deze site te vinden. Echter, de site werkt alleen op zichzelf: de informatie kan niet op een andere manier worden hergebruikt; Er kan zelfs geen link naar een Kamerstuk worden gemaakt. Politix.nl hierover:

“Alle informatie komt uit Parlando, waar alle parlementaire stukken vanaf 1995 te zien zijn. Met het dossiernummer en Kamerstuknummer van een voorstel, kun je op Parlando het originele Kamerstuk terugvinden. Wij hadden deze informatie natuurlijk ook liever direct gelinkt, maar dat is te modern en te open voor Parlando.”

Ook het veel gelezen webtijdschrift www.sargasso.nl, dat schrijft over wetenschap, politiek en cultuur, klaagt over de geslotenheid van Parlando:

“Sinds enige dagen ben ik nu bezig met de serie ‘Kamerstukken van de dag’, een poging mijnerzijds om politiek toegankelijker te maken en de betrokkenheid te verhogen. Maar in die poging voel ik me al gelijk geblokkeerd door het informatiesysteem van het parlement: Parlando.”

Dit probleem is deels opgelost door de site www.geencommentaar.nl. Ze hebben een site vóór Parlando gebouwd. Deze site vindt niet alleen de benodigde Kamerstukken maar geeft ook een link naar het document die je kunt blijven gebruiken. Een heel handige oplossing dus en ik weet dat ook veel ambtenaren er gebruik van maken. De vraag is echter: waarom is het nodig? Waarom zijn er drempels voor burgers om gebruik te maken van deze informatiebron van de overheid?

De site Ikregeer.nl moest een nog grotere drempel nemen voordat ze met hun dienst konden beginnen. Vanaf deze site wordt niet alleen doorverwezen naar de Kamervragen. Om meer functionaliteit te kunnen bieden zijn de documenten zelf allemaal van Parlando overgezet naar de eigen site. Daardoor biedt de site nu een scala aan mogelijkheden om te abonneren, te reageren, overzichten te maken, etc. Een aanwinst voor elke geïnteresseerde burger en ambtenaar. Sterker nog, het ministerie van VROM gebruikt de site zelfs in z'n jaarverslag over 2007. Maar dat was dus pas mogelijk na het bouwen van een technische omweg om de documenten te kunnen gebruiken.

Ondertussen is bij de Tweede Kamer hard gewerkt aan een parlementair informatiesysteem (Parlis), dat de interne informatiestromen moet gaan organiseren. Echter, zowel www.overheid.nl als www.tweedekamer.nl verwijzen nog steeds naar Parlendo voor documenten. Blijkbaar is het lastig om een site te bouwen om die documenten goed voor burgers te ontsluiten. Dat is overigens ook niet waar Sargasso, Politix.nl en Ikregeer.nl om vragen. Ze willen geen site, ze willen de documenten. Als ze gemakkelijker toegang zouden hebben tot de informatiebronnen, zouden ze die site en de handige functionaliteiten namelijk zelf kunnen bouwen. Dat moet toch te doen zijn?

XML: eXtensible Markup Language, een standaard om gegevens gestructureerd vast te leggen en tekst en vorm van elkaar te onderscheiden.

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

Op de site van het Ministerie van Algemene Zaken staat meer informatie over de commissie-Wallage, op <http://twurl.nl/u4jyqt>, en over de commissie-Wolffensperger, op <http://twurl.nl/tvyz6w>.

ICTU, de ICT-Uitvoeringsorganisatie van de overheid, heeft als doel overheden te ondersteunen om innovatieve toepassingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie te ontwikkelen, te introduceren en te implementeren. Zie www.ictu.nl.

www.vwa.nl biedt een beperkte hoeveelheid onderzoeksgegevens, bijv. van de controle op doe-het-zelfapparatuur: <http://twurl.nl/avjou3>.

Wat is Open Overheid?

Open Overheid is een initiatief om meer overheidsinformatie online beschikbaar te stellen in een open format, zoals XML of rss, of via een API. Natuurlijk moet de overheid ook zelf zorgdragen voor gebruikersvriendelijke internetsites waar je overheidsinformatie kunt vinden. Maar we hoeven niet alles zelf te verzinnen. Door de informatie open beschikbaar te stellen, kunnen anderen erop voortbouwen en met innovatieve toepassingen komen, zoals Ikregeer.nl. Zo kan open overheidsinformatie een steun voor de democratie zijn en innovatie versterken.

Nederland kent natuurlijk al de Wet Openbaarheid van Bestuur (Wob). Die geeft burgers het recht inzage te vragen in documenten van de overheid. De onderzoekscommissies van Wallage en Wolffensperger hebben echter opgeroepen meer informatie actief vanuit de overheid openbaar te maken. Vanuit de ICTU is vervolgens begonnen met het openbaar maken van informatie via internet, vooral gericht op regelgeving, vergunningen en bekendmakingen. Ze zijn bij diverse gemeenten nu online in te zien, maar ook deze zijn niet herbruikbaar (bijv. om in Funda te laten zien wat er rond een huis is gebeurd of nog gaat gebeuren).

Daarnaast werd door ICTU een begin gemaakt met het ontsluiten van databases. Het gaat in dit verband om databases waarvan de inhoud volgens de Wob een openbaar karakter heeft en die bruikbaar zijn voor burgers en bedrijven. Het kan hierbij gaan over meetresultaten, statistische gegevens, adressen van instellingen (bijv. scholen, gemeenten), kaartmateriaal, etc. Dit laatste initiatief heeft helaas nog maar weinig zichtbare voorbeelden opgeleverd. En de voorbeelden die er zijn, lenen zich ook weer slecht voor hergebruik. Zo heeft de Voedsel en Waren Autoriteit wat onderzoeksrapportages online staan, maar ook deze zijn alleen via een zoekmachine te gebruiken.

Het potentieel

De conclusie is dat we op verschillende fronten bezig zijn om informatie online beschikbaar te stellen, maar dat die informatie over het algemeen alleen toegankelijk is via een specifieke overheidssite en als je er specifiek naar gaat zoeken. Maar als burger wil ik helemaal niet naar de site van de gemeente, naar de milieudienst West-Holland of naar de VWA hoeven te gaan als ik bijv. wil weten of er problemen zijn met een vergunning bij mij in de buurt. Al die informatie, uit verschillende bronnen, wil ik ontvangen in een omgeving die ik zelf kies. Via mail, via rss of op een site die daar een handige functionaliteit voor heeft ontwikkeld.

www.buurtlink.nl is een sociale-netwerksite voor je eigen buurt, op basis van postcode. Er worden berichten uitgewisseld tussen buurtbewoners, oproepen gedaan, activiteiten georganiseerd, etc. Andere informatiebronnen rond die postcode worden ook getoond. Voor gemeenten en andere overheidsdiensten biedt deze site een goede mogelijkheid om contact te houden met bewoners.

www.everyblock.com biedt ondertussen overheidsinformatie aan in de steden Boston, Charlotte, Chicago, Los Angeles, Miami, New York, Philadelphia, San Francisco, San Jose, Seattle en Washington DC.

www.misdaadkaart.nl geeft een overzicht van overtredingen en politieberichten, zowel per categorie als per locatie (op de kaart).

www.alarmeringen.nl geeft een actueel overzicht van politie- en brandweeractiviteiten. Je kunt je abonneren met de cijfers van je postcode en bijv. via rss op de hoogte blijven van wat er in je gemeente gebeurt.

www.nederkaart.nl is een blog over kaarten en geo-informatie op internet. De site bevat veel voorbeelden, ook van overheden.

Bron: BarackObama.com - Barack Obama on technology and innovation:
<http://twurl.nl/2dzogp>.

Dat is niet iets wat de overheid hoeft te ontwikkelen. Er zijn genoeg bedrijven en initiatieven die in dat gat zullen springen. Neem www.buurtlink.nl, een site die op basis van postcode allerlei informatie en voorzieningen bij elkaar brengt. Wat we wel moeten doen is de informatie die we als overheid verzamelen beschikbaar stellen zodat een bedrijf als Buurtlink, of welke creatieveling dan ook, er iets mee kan bouwen. Dan geven we de creativiteit van burgers en de innovativiteit van bedrijven de ruimte. Ik ben benieuwd wat voor interessante sites en mash-ups dat zou opleveren!

Er zijn inmiddels prachtige voorbeelden die vaak, voor de persoon die ze kan vinden, waardevolle maar ook gewoon leuke informatie opleveren. Een bekende mash-up is www.everyblock.com, waar de inwoners van diverse Amerikaanse steden informatie kunnen halen over gepleegde misdaden in hun postcodegebied, maar zich ook kunnen informeren over horecacontroles, bouwvergunningen en dergelijke. In de Nederlandse context kennen we www.misdaadkaart.nl of www.alarmeringen.nl. Via rss kun je die informatie dan weer gebruiken in je eigen informatievoorziening. Zo krijgt ik in Netvibes bericht van alle alarmeringen van politie en brandweer in de buurt van mijn huis.

Veel mash-ups gebruiken kaartmateriaal (bijvoorbeeld Google Maps) om de informatie via een kaart te presenteren. Het moment dat Google deze informatie vrijgaf (medio 2005) kan daarom gezien worden als een start van een nieuw tijdperk. De informatie van Google is ook beschikbaar via een API, waardoor de informatie snel en gemakkelijk geïntegreerd kan worden met andere informatie. Het resultaat daarvan is een interactieve kaart die vervolgens weer in een pagina opgenomen kan worden door te embedden of met widgets. Voor meer informatie over Nederlandse mash-ups met kaarten, zie www.nederkaart.nl.

Mijn verwachting is dat mash-ups nog maar het begin zijn een grotere ontwikkeling. De kern van de mash-up is het verzamelen, integreren en presenteren van informatie. Met alle informatie op het internet zijn de mogelijkheden onbeperkt. Het lijkt een kwestie van tijd te zijn voordat via slimme interfaces (met eventueel geografische informatie) aan onze informatiebehoefte steeds sneller en beter tegemoet wordt gekomen. Een vraag als “welke fietspaden in mijn wijk zijn veilig” kan dan beantwoord worden door via een kaart, voor een bepaalde periode, informatie te presenteren over alarmeringen, misdaad, werkzaamheden, etc. De techniek is er klaar voor.

Open Overheid Principles

Ook in de Verenigde Staten wordt ingezet op de openbaarmaking van overheidsinformatie, getuige het plannen van presidentskandidaat Barack Obama: “Obama plans to make government data available online in universally accessible formats to allow citizens to make use of that data to comment, derive value, and take action in their own communities”. Als we in Nederland met Open Overheid aan de slag willen dan is het natuurlijk wel van belang dat we nadenken over de manier waarop we dat gaan doen. Uiteraard dient er bij het beschikbaar stellen van informatie rekening gehouden te worden met aspecten als privacy, maar er zijn nog meer randvoorwaarden.

www.opengovdata.org is een wiki met acht principes voor open overheidsinformatie, opgesteld in december 2007.

Embedden, hoe doe je dat?

Vaak zie je op sites met video's, presentaties, foto's of kaarten dat je wat je daar bekijkt ook kunt embedden. Wat houdt dat in? Is dat alleen voor technici? Niet perse. Het betekent namelijk dat je een deel van die site, bijv. het filmpje, de presentatie, de fotoreeks of kaart, in een andere pagina kan plaatsen. Dat kan je blog zijn, maar het kan vaak ook in een reactie of forum, zoals op netwerk.ambtenaar20.nl.

Hoe werkt het? Ga naar bijv. YouTube, kopieer de embed-code die je naast het filmpje ziet staan en ga naar je eigen pagina op het netwerk Ambtenaar 2.0. Onderaan de pagina kun je een reactie toevoegen. Plak de embed-code in het tekstveld en druk op de knop 'opslaan'. Het filmpje verschijnt nu embedded in jouw pagina.

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

In de Verenigde Staten is een Open Government Working Group opgezet die de openbaarmaking van overheidsinformatie propageert (zie www.opengovdata.org). Deze werkgroep heeft een aantal principes opgesteld waaraan open overheidsinformatie moet voldoen. Dit lijkt me een goede checklist om ook in Nederland te gebruiken. Vandaar dat ik ze hier graag citeer (in het Engels):

"Government data shall be considered open if they are made public in a way that complies with the principles below:

1. Complete : All public data are made available. Public data are data that are not subject to valid privacy, security or privilege limitations.
2. Primary: Data are collected at the source, with the finest possible level of granularity, not in aggregate or modified forms.
3. Timely: Data are made available as quickly as necessary to preserve the value of the data.
4. Accessible: Data are available to the widest range of users for the widest range of purposes.
5. Machine processable: Data are reasonably structured to allow automated processing.
6. Non-discriminatory: Data are available to anyone, with no requirement of registration.
7. Non-proprietary: Data are available in a format over which no entity has exclusive control.
8. License-free: Data are not subject to any copyright, patent, trademark or trade secret regulation. Reasonable privacy, security and privilege restrictions may be allowed.

Compliance must be reviewable, which means:

- A contact person must be designated to respond to people trying to use the data;
- A contact person must be designated to respond to complaints about violations of the principles;
- An administrative or judicial court must have the jurisdiction to review whether the agency has applied these principles appropriately."

Samenvatting

In het begin van dit boek heb ik uitgebreid proberen te schetsen wat de impact is van het feit dat plaats en tijd niet meer bestaan op internet. De meeste tijd brengen we echter nog steeds door in de fysieke wereld, waar die dimensies nog steeds bepalend zijn voor hoe we onze wereld inrichten. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat vaak online een kopie wordt gemaakt van de materiële wereld. Dat is duidelijk te zien bij de opzet van overheidssites. Het zijn virtuele gebouwen met een ingang, een organisatiestructuur en voor alles een plek. Tot in de puntjes georganiseerd volgens strikte regels.

Dat is echter steeds minder hoe de samenleving werkt. Elke burger met enige programmeerkennis kan zo'n zelfde gebouw neerzetten, of een beter werkende versie ervan, of een bruikbaar onderdeel ervan. Ook hier zullen we moeten bekijken wat we als overheid zelf moeten doen en waar we juist initiatief uit de samenleving moeten stimuleren. De rijkdom aan informatie die de overheid bezit is een katalysator voor dergelijke burgerinitiatieven en kan nieuwe bedrijven of zelfs bedrijfstakken aanzwengelen. Daarom moeten we als overheid meer nadruk leggen op het in een open format beschikbaar stellen van overheidsinformatie: Open Overheid.

Reageren op dit hoofdstuk? Kijk op hoofdstuk6.ambtenaar20.nl.

De Britten doen het beter

De Belgen doen het beter, dat was het motto enkele jaren geleden om de elektronische dienstverlening vanuit de overheid steviger aan te pakken. Maar als het gaat om overheid 2.0 dan doen de Britten het beter. Het helpt natuurlijk dat er een minister is (Tom Watson) die er erg actief bovenop zit, maar verder maken ze gewoon gebruik van de instrumenten die op internet te vinden zijn. Hieronder zet ik een aantal voorbeelden op een rij van waar de Britse overheid mee bezig is.

Britse 2.0-initiatieven

Dit is natuurlijk geen uitputtende lijst, maar er staan ideeën tussen die we ook in Nederland direct in kunnen zetten:

- Voor Britse ambtenaren is een *Civil Service Code* opgesteld waarin staat beschreven hoe ze zich moeten opstellen in online discussies e.d. Zie ook Hoofdstuk 9;
- De *Power of Information Taskforce* (powerofinformation.wordpress.com) heeft zelf ook een blog. Net als de eerste versie van Ambtenaar 2.0 gewoon gratis en online met WordPress. Handig om op te abonneren als je de Britse ontwikkelingen wil volgen;
- De taskforce is een prijsvraag begonnen onder de naam *Show us a better way* (www.showusabetterway.com). “Wat voor online applicatie zou jij willen bouwen met publieke informatie?” Een mooi voorbeeld van crowdsourcing. Er komen heel veel ideeën binnen, die je kunt volgen via Twitter en waar je op kunt reageren. Jammer dat je er niet op kunt stemmen, dat zou het werk van een jury een stuk gemakkelijker maken;
- Om te weten welke publieke informatie beschikbaar is om op verder te bouwen is ook een lijst van informatiebronnen gemaakt en werkt de taskforce hard om meer overheidsinformatie online te krijgen. Daarnaast is er een *Public Sector Information Unlocking Service* (www.opsi.gov.uk/unlocking-service) gestart waar burgers kunnen melden welke bron ze geopend willen hebben. Het ziet er helaas uit als een standaard niet-interactieve website, maar hier kun je wel stemmen om een voorstel te ondersteunen!
- Op dezelfde leest als *Show us a better way* is ook *Building Democracy* (www.buildingdemocracy.co.uk) geschoeid. Dit initiatief van het ministerie van Justitie vraagt naar ideeën van burgers om het contact tussen overheid en burgers te verbeteren en burgers meer invloed te geven op activiteiten van de overheid. Deze prijsvraag heeft 150.000 pond beschikbaar om tien ideeën uit te werken;
- Tenslotte: het *Departement of Innovation, Universities and Skills* (www.dius.gov.uk) is bezig met een internetconsultatie in de vorm van een forum en een enquête. Niet veel anders dan wat LNV en VROM doen nu, maar ze maken wel beter gebruik van web 2.0-middelen: je kunt bijv. de enquêtevragen als widget opnemen in je blog en de discussies volgen in Twitter en Facebook. Dat geeft geïnteresseerde burgers de mogelijkheid om de consultatie te helpen verspreiden (een toepassing van de long tail voor de communicatie).

De Britten doen het als het gaat om web 2.0 dus voorsnog beter. Maar die voorsprong is te overbruggen. Ideeën zijn er genoeg, tijd voor wat Nederlandse experimenten!

The screenshot shows the 'Show Us a Better Way' website. At the top, it says 'Tell us what you'd build with public information and we could help fund your idea!'. Below this is a section titled 'What would you create with public information?' with a 'Submit Your Idea' button. The main content area contains text about the UK Government's request for ideas to improve public information, mentioning the 'Power of Information Taskforce' and a £250,000 prize fund. On the right side, there are navigation links: 'Home', 'All your ideas', 'About This Competition', 'Examples', 'Frequently Asked Questions', 'Information sources', 'Privacy Policy', and 'Contact Us'. At the bottom, there is a section 'About This Site' explaining the goal of the competition.

Organisatie 2.0: de interne werkwijze van de overheid

In Hoofdstuk 7 werd duidelijk wat de potentie is van web 2.0 in de relatie tussen burger en overheid. Maar die overheid, dat zijn wij. Het is aan ambtenaren om dergelijke initiatieven op te pakken (meer daarover in Hoofdstuk 9). Daarvoor moeten ze echter wel de ruimte krijgen binnen hun organisatie. Om op deze manier interactief te werken buiten de eigen organisatie vraagt ook een andere manier van werken binnen de organisatie. Het heeft gevolgen voor hiërarchie, voor management en de organisatiecultuur. Dat wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt.

Wie moet aan de slag met organisatie 2.0?

Ik ben betrokken bij diverse trajecten waarin de mogelijkheden die hiervoor staan beschreven worden ingezet. Daarbij probeer ik uit te leggen wat de spelregels zijn die bij die nieuwe middelen horen en op die manier een bijdrage te leveren aan het traject. Ik benadruk echter steeds dat de verantwoordelijkheid voor het traject ligt bij de beleidsmedewerker zelf (of stafmedewerker, of uitvoerder, etc.). Die kent het onderwerp, die kent de doelgroep, die weet wat hij wil bereiken. Ik lever alleen mijn ervaring met web 2.0 om het kennisgat dat nu nog bestaat in te vullen. Maar jij moet het doen!

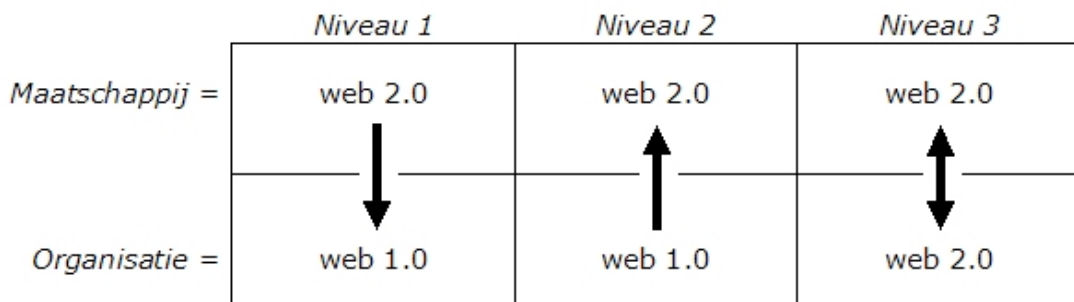
Ik ga ervan uit dat dat kennisgat een tijdelijke situatie is, dat het gebruik van web 2.0-middelen op de juiste manier een standaard onderdeel wordt van het instrumentarium van ambtenaren. Op dit moment is dat nog niet het geval: we zitten in een periode van zoeken en experimenteren. Sommige organisaties en organisatieonderdelen gaan er heel voortvarend mee om, andere minder. Grofweg zijn er drie manieren voor organisaties om met de veranderingen van web 2.0 om te gaan:

1. Als toeschouwer, bijv. door je als organisatie constant op de hoogte te stellen van online discussies en netwerken op de eigen beleidssterreinen (ook wel online signalenopvang genoemd). Op dit terrein gebeurt al heel wat. Communicatiemedewerkers en informatiespecialisten verzamelen informatie voor analyses en deels om interne nieuwsbrieven samen te stellen. Dit is een functie die binnen een organisatie dus vaak is gecentraliseerd. Op termijn is dat echter niet te handhaven, aangezien je als beleidsmedewerker bijv. precies wil weten wat er binnen jouw beleidsdossier gebeurt. Van alle informatie, discussies en gebeurtenissen die via internet zichtbaar zijn geworden wil je alleen weten wat er in jouw niche gebeurt. Een algemene knipselkrant of nieuwsbrief is dan niet specifiek genoeg en is te indirect om erop te kunnen reageren;
2. Als gebruiker, bijv. door (externe) specialistische kennis te betrekken bij concrete projecten om daarvoor een web 2.0-aanpak uit te werken en uit te voeren. Hoewel ook in de communicatie steeds meer wordt benadrukt dat afdelingen zelf moeten nadenken hoe ze de communicatie rond een project organiseren (communicatie in het hart van het beleid, bijv.), wordt er meestal nog steeds een communicatiespecialist of communicatiebureau betrokken om de uitvoering te doen van een campagne of actie. Het gevolg is dat er geen ruimte

is voor interactie met de doelgroep, aangezien een bureau weliswaar een boodschap kan uitdragen namens je organisatie, maar niet het gesprek aan kan gaan. Dat kun je alleen zelf. In de interactieve wereld van web 2.0 is die aanpak dus onvoldoende;

- Als deelnemer, wanneer de organisatie zich web 2.0 eigen heeft gemaakt, medewerkers inzicht hebben in de betekenis en (on)mogelijkheden en het integraal onderdeel is van de eigen manier van werken. Pas dan kun je de manier van werken en de middelen van web 2.0 goed inzetten om meerwaarde te hebben in je werk. Dat maakt het mogelijk om interactief met je omgeving en de samenleving je overheidstaken uit te voeren. Daarbij is het nog steeds mogelijk om taken uit te besteden aan specialisten, maar als ambtenaar ben je zelf verantwoordelijk voor de invulling van je rol en voor het aangaan van het gesprek. Dat kun je niet uitbesteden.

Voor de duidelijkheid heb ik de drie hierboven geschetste houdingen in een grafiekje gezet:



Ik wil hiermee aangeven dat deze veranderende relatie tussen overheid en burger in wezen een veranderende relatie tussen ambtenaar en burger is. Als we als overheid deel willen nemen aan het maatschappelijk debat, als we aan willen haken bij online discussies, als we gebruik willen maken van kennis, ideeën en inzet uit de samenleving, dan is dat iets wat je vanuit je eigen werkterrein moet oppakken. Je zult daarvoor zelf activiteiten in gang moeten zetten en zelf in de gaten houden hoe de interactie verloopt.

Een dergelijke interactie verloopt dus steeds minder via de lijnen en structuren van de hiërarchie. De ambtenaar die online participeert en werkt in netwerken over organisatiegrenzen heen moet daarvoor de ruimte en de vrijheid krijgen van zijn management. Dat vraagt een andere manier van aansturing. Ook de positie van een directie Communicatie zal daardoor veranderen: de nadruk zal nog meer verschuiven van externe voorlichting naar interne ondersteuning en opleiding. Ofwel: hoe gaat de organisatie de medewerker helpen om een zo groot mogelijke armslag te krijgen en het maximale te halen uit zijn kennis, netwerk en inzet?

In Hoofdstuk 7 beschreef ik wat de kerneigenschappen zijn van web 2.0: openheid, netwerken en het individu als uitgangspunt. Dat zijn de fundamenten onder het succes van veel van de grote web 2.0-sites op

internet en de voorwaarden voor het slagen van communities en initiatieven voor massasamenwerking. De overheid kan in haar relatie met de samenleving alleen op zo'n manier werken als daar intern ook de voorwaarden voor geschapen zijn, als intern ook volgens die kerneigenschappen wordt gewerkt. En daar zit voor de meeste overheidsorganisaties nogal een uitdaging. De drie eigenschappen op een rij:

1. Openheid, de transparantie van de organisatie;
2. Netwerken, horizontale netwerken tegenover verticale hiërarchieën;
3. De medewerker centraal, in plaats van het proces of de functieomschrijving.

De komende drie paragrafen zal ik per eigenschap bekijken hoe de overheid op dat vlak werkt en aangeven hoe die manier van werken meer in lijn kan worden gebracht met de cultuur van web 2.0.

1. Openheid

Een transparante organisatie is een voorwaarde voor samenwerking

In mijn werk bij het ministerie van LNV heb ik bij verschillende organisatieonderdelen gewerkt. Aangezien dat meestal korte projecten waren was het belangrijk om documenten en andere informatie goed over te dragen aan de collega's zodat ze alles terug konden vinden. Daarom heb ik er altijd voor gekozen om mijn dossiers niet op mijn persoonlijke netwerkschijf te zetten, maar op de schijf van het organisatieonderdeel. Daar zat ook een nadeel aan: daardoor kon ik geen documenten uitwisselen met andere delen van het ministerie (laat staan daarbuiten) aangezien de netwerkschijven waren ingericht en afgesloten per organisatieonderdeel. En nog mooier: zodra ik doorverhuisde naar een ander onderdeel voor mijn volgende project, had ik geen toegang meer tot mijn eigen dossier van mijn vorige project.

Niet alleen is dit vreselijk inefficiënt, het belemmert ook de samenwerking over organisatiegrenzen heen. Openheid, inzicht in activiteiten, toegang tot informatie, het is een voorwaarde om te kunnen samenwerken. Wat is samenwerken immers anders dan het laten aansluiten van je eigen werkzaamheden op die van een ander? Dan moet je dus wel weten waar de ander mee bezig is, waar die zich op baseert, wat er al ligt. Ik weet zeker dat meer openheid en transparantie binnen organisaties de hoeveelheid dubbel werk die gedaan wordt enorm zou kunnen beperken en de werkzaamheden die worden verricht veel beter op elkaar zouden kunnen laten aansluiten.

Een gesloten werkwijze leidt niet tot meerwaarde

Behalve netwerkschijven is er nog een digitaal instrument dat veel wordt gebruikt om samen te werken: e-mail. Binnen organisatieonderdelen, maar zeker naar buiten toe is dat het meest gebruikte instrument. Het is laagdrempelig en zeer geschikt voor één-op-één-communicatie wanneer geen direct contact (telefoon, *instant messaging*, chat) nodig is. Maar meer dan dat zal het ook nooit worden. E-mail levert geen meerwaarde op buiten de informatieoverdracht van 1 naar 1, het is een gesloten medium.

Documenten uitwisselen

Heb je een presentatie gegeven, een leuk artikel geschreven of een goede nota, of ben je gewoon een interessant document tegengekomen, dan wil je het delen met anderen. Dat kan via e-mail, maar nog handiger is het als mensen het zelf kunnen downloaden. Maar hoe zet je een document op internet? Daar zijn verschillende sites voor:

- www.box.net is een online netwerkschijf met een groeiend aantal functionaliteiten eromheen, waar je gratis 1 gigabyte kunt opslaan en eventueel per map of document delen met anderen;
- www.bcribd.com is een soort YouTube voor documenten: je kunt je eigen documenten uploaden en delen, maar ook allerlei handige documenten van anderen vinden en embedden in je site;
- www.yousendit.com is voor de verzending van zeer grote bestanden die niet via e-mail kunnen worden verstuurd. Je uploadt je bestand en de ontvanger krijgt een mail met een link.

Let er overigens wel op dat je nooit geheime of privacygevoelige informatie op deze manier deelt en dat je niet per ongeluk documenten voor meer mensen beschikbaar maakt dan je bedoeling is!

Soms is dat natuurlijk de juiste keuze. Als je iets gericht of in vertrouwen wil mededelen dan wil je niet dat er iemand meeleeft. Maar dat is bij de meeste berichten natuurlijk niet het geval. Vaak wordt er namelijk een document rondgestuurd, terwijl dat beter op een plek neergezet had kunnen worden waar iedereen het kan vinden. Of je vraagt een aantal mensen om commentaar op een stuk, maar dat blijven één-op-één-contacten omdat men van elkaar niet kan zien wat de ander heeft gereageerd en er dus niet op verder kan gaan. Of je stuurt een interessante link door naar iemand, maar misschien zijn er nog wel meer collega's die daar iets aan zouden hebben. Ze zullen het nooit weten.

Door te kiezen voor geslotenheid ontstaat er geen meerwaarde. Je zult nooit méér terugkrijgen dan wat je verwacht (namelijk de reactie van die ene persoon aan wie je iets hebt toegestuurd). Je zult geen nieuwe inzichten krijgen uit onverwachte hoek, want die hoek heb je niet betrokken. Door wel open te werken en kennis te delen stel je je omgeving in staat om ideeën aan te dragen, is het mogelijk om activiteiten op elkaar aan te laten sluiten en kunnen anderen voortbouwen op waar jij mee bezig bent. Openheid is de kern van innovatie.

Verantwoordelijkheid nemen begint bij het hebben van voldoende informatie

Een hiërarchisch organisatie is een 'need-to-know-organisatie'. Aangezien elke medewerker een specifieke taak vervult in het proces (een radertje in het systeem is), hoeft een medewerker niet meer te weten dan wat noodzakelijk is voor de uitvoering van die taak. Die informatie wordt hem dan door zijn manager meegegeven. Strikt hiërarchisch gedacht hoeft de medewerker noch horizontaal (eerder of later in het proces; van andere organisatieonderdelen), noch verticaal (van zijn managementteam en daarboven) meer informatie te hebben.

Zo strikt zal het meestal niet zijn, maar het is wel hoe de meeste overheidsorganisaties zijn ingericht. Zelfs binnen je eigen organisatie is het vaak moeilijk te achterhalen waar een ander organisatieonderdeel mee bezig is en hoe in de top wordt gedacht en gesproken over de uitdagingen waar de organisatie voor staat. Die 'geheimzinnigheid' maakt het erg moeilijk voor medewerkers om in te schatten hoe ze moeten handelen en welke verantwoordelijkheid ze kunnen nemen. Intern, maar zeker extern.

Als de overheid meer nadruk wil leggen op interactiviteit met de samenleving en het werken over organisatiegrenzen heen, dan zal geïnvesteerd moeten worden in ambtenaren met voldoende bestuurlijke en politieke sensitiviteit. Maar die competentie is niet alleen een gave, die wordt gevoed met kennis en inzicht van waar de organisatie mee bezig is en waar de top naartoe wil. Daarmee kan een werknemer de ruimte en verantwoordelijkheid nemen om initiatieven te ontplooien. Ook hier is transparantie een randvoorwaarde dus.

2. Netwerken

Complexiteit vraagt om flexibiliteit

Openheid en transparantie zijn een voorwaarde om te kunnen samenwerken, zeker als die samenwerking verder gaat dan de grenzen van je eigen organisatieonderdeel. En wanneer is dat eigenlijk niet het ge-

Een afspraak maken met Datumprikker.nl

Als je een afspraak met collega's wil maken, dan is dat via Outlook snel gebeurd. Maar buiten je organisatie leidt het meestal tot een langdurig heen-en-weer-mailen. Aanmelden bij www.datumprikker.nl biedt dan uitkomst. Maak een datumprikker aan, kies een aantal momenten dat je zelf kunt en voeg de mailadressen toe van mensen die je uit wil nodigen. De site houdt je op de hoogte van alle reacties.

www.google.com/sites geeft toegang tot Google Sites dat als doel heeft om functies als Gmail, Google Docs en Google Calendar te bundelen in één omgeving. Google wil bedrijven daarmee een online 'intranet' aanbieden en zo de concurrentie aangaan met een product als Microsoft Office.

Je favoriete internetsites bewaren

De meeste mensen slaan hun favorieten of bookmarks op in hun browser, bijv. Internet Explorer of FireFox. Maar als je ergens anders achter een computer zit kun je daar niet bij. Daarom kun je ook gebruik maken van de site www.delicious.com. Dan sla je op internet je favorieten op en kun je er overal bij. Een bijkomend voordeel is dat je gemakkelijk je links kunt delen met anderen.

val? Elk dossier en onderwerp waar je mee bezig bent kent immers meerdere dimensies, met bijbehorende vertegenwoordigers: Je werkt samen met collega's die met aangrenzende onderwerpen bezig zijn, met mensen van andere organisaties die juist met hetzelfde onderwerp bezig zijn, met burgers of groeperingen die zich binnen je dossier bevinden, met managers die er iets over te zeggen hebben, etc. In elke taak of op elk dossier heb je een netwerk van mensen om je heen met wie je moet gaan werken.

Met het complexer worden van de uitdagingen en werkzaamheden van de overheid wordt ook dat netwerk steeds complexer. En door de veranderende balans tussen burger en overheid gaan ook steeds meer maatschappelijke partijen, groepen en burgers onderdeel uitmaken van dat netwerk (horizontalisering). Om je taak te kunnen vervullen heb je dus mensen nodig uit diverse organisaties, moet je samenwerken met collega-ambtenaren, bedrijfsleven en burgers en met hen gezamenlijk stappen maken. Dat is eigenlijk je team. Uiteraard vertegenwoordigt elk teamlid z'n eigen belangen, maar je hebt allemaal elkaar nodig om verder te komen.

Werken in steeds weer andere netwerkteams

Een dergelijk netwerkteam kan afhankelijk van het doel langer en korter bestaan, meer en minder ad hoc zijn, bestaan uit mensen die dichtbij of ver weg zijn, op jouw initiatief zijn verzameld of afkomstig zijn van een andere organisatie of wellicht zelfs vanuit de maatschappij. Het gaat erom dat je nagaat via welk netwerk en met welke betrokkenen je je taak kunt uitvoeren. In Hoofdstuk 4 schetste ik een wereld waarin plaats en tijd afwezig zijn en informatie en mensen in beeld komen op het moment dat je ze nodig hebt. Op eenzelfde manier verzamel je een netwerkteam om je heen op het moment dat je met een opdracht aan de slag moet.

Veel van de web 2.0-instrumenten die de laatste paar jaar beschikbaar zijn gekomen zijn juist op deze manier van werken ingericht. Via een netwerksite als LinkedIn kun je mensen vinden die ook op jouw werkterrein actief zijn, door blogs te lezen krijg je een indruk van wat voor inbreng ze kunnen hebben in jouw project, er zijn online werkruimten beschikbaar zoals Ning.com of Google Sites, je kunt samenwerken aan een document in een wiki, contact hebben via e-mail, instant messaging (MSN), Skype (telefoon) en discussiefora, elkaar op de hoogte houden via Twitter en YouTube en informatie uitwisselen via Delicious of Scribd. Zo kun je snel je team samenstellen en een werkomgeving creëren.

Wat je niet weet moet je via anderen vernemen

Zoals gezegd kun je zelf zo'n team samenstellen maar soms sluit je je ook aan bij communities of groepen die al online bestaan, als dat kan bijdragen aan je opdracht. Maar niet alleen de mensen die je zelf uitkiest kunnen een bijdrage hebben aan jouw project of dossier. Ook mensen die je niet in beeld hebt kunnen meerwaarde hebben voor je project of dossier. Ze kunnen raakvlakken benoemen die je zelf nog niet had gezien, inzichten geven die je nog niet kende, kennis en ideeën aanleveren vanuit een ander perspectief en nieuwe netwerken en communities in beeld brengen.

Online praten en afstemmen

In veel organisaties is niet standaard software geïnstalleerd om te kunnen chatten, bijv. MSN Messenger of Google Talk. Als je toch met een groep digitaal wil praten kun je Campfire (www.campfirenow.com) proberen. Daar kun je in beslotenheid praten, je kunt bestanden uitwisselen en plaatjes tonen, anderen uitnodigen in het gesprek, etc. Net alsof je in één kamer werkt, maar dan digitaal. Tot vier personen gratis, daarboven moet je helaas gaan betalen.



Twee voorbeelden van mash-ups met Google Maps: www.flickrvision.com toont op een wereldkaart foto's die op Flickr.com worden gepubliceerd, www.twittervision.com doet hetzelfde met live Twitter-berichten.

De meerwaarde van werken in netwerken zit niet alleen in de mogelijkheid om mensen te betrekken vanuit verschillende organisaties en situaties om een zo goed mogelijk team samen te stellen. De meerwaarde zit ook in de mogelijkheid om verder te kijken dan je eigen omgeving. Dat vergroot het potentieel van mensen, kennis en ideeën waar je uit kunt kiezen. Via jouw netwerk bereik je de netwerken die daar weer achter liggen. Of ze bereiken jou natuurlijk. Zeker als je zelf ook open werkt.

Organisatiestructuur en flexibiliteit

De vraag van dit hoofdstuk was voor welke uitdagingen overheidsorganisaties staan om meer in de cultuur van web 2.0 te gaan werken binnen de eigen muren. De hiërarchische structuur van de meeste organisaties laat zich vergelijken met een archiefstructuur. Net zoals een document maar in één map kan zitten, zo kan een onderwerp maar bij één organisatieonderdeel horen en zo kun je als medewerker maar in één afdeling zitten. De werkelijkheid is natuurlijk veel complexer. Die vraagt om een specifieke combinatie van mensen en middelen om een specifiek probleem op te lossen. En die specifieke combinatie sluit natuurlijk nooit aan bij een inflexibele organisatiestructuur die voor meerdere jaren wordt ingericht.

Dus ook hier passen de huidige overheidsorganisaties slecht bij de manier van werken van een organisatie 2.0. Om om te kunnen gaan met de groter wordende complexiteit van de samenleving en onze werkzaamheden, als we maximaal gebruik willen maken van het potentieel binnen onze organisaties en als we aan willen sluiten op de manier van werken van de nieuwe generatie werknemers, dan hebben we nog een aantal stappen te gaan. En de medewerker en zijn opdracht moeten hiervoor het uitgangspunt zijn.

3. De medewerker centraal

In een hiërarchische organisatie heeft iedereen zijn of haar plekje. Dat plekje staat beschreven in je functieomschrijving. Daar staat wat je minimaal moet kunnen om die functie in het raderwerk te vervullen. Dat woordje 'minimaal' is wat me intrigeert in die zin. Wat kan deze persoon allemaal nog meer, waar we als organisatie geen gebruik van maken? Welke kennis heeft hij, wat voor netwerk, ideeën, interesses en energie zit er allemaal in deze medewerker waar de organisatie geen zicht op heeft? Kunnen we daar iets mee om samen verder te komen?

Gebruik het potentieel van je medewerkers

Hierboven noemde ik al het voorbeeld van Google, dat z'n medewerkers 20% van hun tijd laat besteden aan eigen projecten. Als zij een idee hebben waarvan ze denken dat het bedrijf er iets aan heeft, dan mogen ze dat onder werktijd uitwerken en er helemaal voor gaan. Dat levert natuurlijk heel veel groene en rijpe ideeën op, maar het heeft ook een aantal fantastische innovaties opgeleverd (Orkut, Gmail en Google Maps zijn ooit zo begonnen). En het werkt motiverend: hoe vaak heb je zelf niet een leuk idee gehad, maar had je geen tijd, lag het buiten je taakgebied of zag je baas het niet zitten?



www.ideeencentrale.nl is een initiatief om binnen en tussen overheidsorganisaties ideeën te verzamelen (open innovatie). De site is nu nog maar voor een beperkt aantal organisaties, hopelijk gaat dat aantal snel groeien.

De overheid doet te weinig met het potentieel van slimme, betrokken en energieke medewerkers. Daar moet meer mee te doen zijn. In Hoofdstuk 7 had ik het over massasamenwerking en crowdsourcing in de samenleving, maar die middelen zijn natuurlijk net zo goed in te zetten binnen de overheid. Geef medewerkers de mogelijkheid om meer van zichzelf te laten zien dan alleen wat binnen hun functieomschrijving valt. Door een aantal organisaties is onlangs www.ideeencentrale.nl geopend om ideeën van ambtenaren te verzamelen. Waarom niet overheidsbreed?

Geef medewerkers de voorzieningen die ze nodig hebben

Als je kijkt naar sites als Flickr.com en YouTube, dan is één eigenschap niet te missen: deze sites zouden niet bestaan zonder *user generated content*, dus zonder de foto's en filmpjes die de gebruikers erin hebben gestopt. De sites zelf zijn een lege huls, gevuld door de gebruikers. Die bedrijven beseffen dus maar al te goed hoe belangrijk de gebruiker is en hoe belangrijk het is om het hem helemaal naar de zin te maken. Vandaar dat web 2.0-sites zich volledig concentreren op het gebruikersgemak en de voorzieningen op de site. En vandaar dat ze zoveel ruimte bieden aan gebruikers om commentaar te leveren en verbeteringen aan te dragen. Ze blijven *in beta* zodat ze steeds mee kunnen blijven veranderen met de wensen van de gebruikers.

De uitdaging voor overheidsorganisaties zal er de komende tijd in zitten om te bedenken hoe medewerkers het beste geholpen en ondersteund kunnen worden in hun werk en hun manier van werken. Ook overheidsorganisaties zijn immers afhankelijk van de inbreng van hun medewerkers en de productiviteit van hun arbeid. En ze worden spoedig geconfronteerd met een generatie nieuwe medewerkers die qua middelen en ruimte veel meer mogelijkheden en flexibiliteit zijn gewend en mede daardoor heel gemakkelijk overstappen naar een andere werkgever. Hoe kunnen organisaties hun ondernemende ambtenaren ondersteunen en helpen verder te komen?

De laatste jaren is bij de overheid veel nadruk gelegd op standaardisering. In de jaren negentig waren de kosten van ICT- en andere voorzieningen en het beheer ervan de pan uitgerezen en de oplossing lag erin om iedereen dan maar hetzelfde te geven. We zitten allemaal op een flexplek, met dezelfde computer en dezelfde software. Op sommige punten kan iets speciaals worden geregeld, maar dan moet de rest van de afdeling dat eigenlijk ook hebben. Zo ben ik aan een telefoon gekomen die voor mij te weinig mogelijkheden biedt en voor de meeste van mijn collega's teveel. Zo zitten we allemaal braaf als radertje op onze plek in de machine.

Personalisatie van je manier van werken

Totdat web 2.0 zich aandiende. Via de standaard browser (Internet Explorer 6) bleken we namelijk plotseling toegang te krijgen tot informatie- en samenwerkingsomgevingen die we zelf in konden stellen en waaruit we zelf onze favoriet konden kiezen. In de duisternis van te ver doorgevoerde standaardisering brak het licht van personalisatie en persoonlijke keuze door. Online software die mij ondersteunt in mijn manier van werken. Gebruiksvriendelijk en rijk aan functionaliteiten. Dat is hoe ik wil werken. Waarom kan ik mijn telefoon niet omwisselen

Werken op andere locaties

Werk vindt steeds vaker plaats op andere locaties. Niet alleen 'op het werk' of thuis, maar ook onderweg en elders, bijvoorbeeld in Den Haag bij de bibliotheek en in De Boterwaag. Een paar handige sites voor 'werknomaden':

- www.free-hotspot.com geeft een lijst van plaatsen met gratis internet (wifi), meestal bij horecabedrijven;
- www.coworker.nl is een kaart met een overzicht van (meestal gratis) werkplekken: soms alleen een internetverbinding, soms kun je aanschuiven bij andere co-workers;
- werk-gelegenheid.nl heeft ook een opsomming van handige plekken, maar iets korter.

voor een netbook? Waarom kan ik daarmee niet op internet inloggen via wifi? Waarom mag ik op mijn werkplek geen software installeren die ik nodig heb?

Maar die personalisatie en persoonlijke keuze betreffen natuurlijk niet alleen de techniek. Die zit ook in de ruimte en het vertrouwen van mijn manager, die zit ook in de keuzevrijheid van je werktijden, van je werkplek. Er worden speciale ruimtes ingericht waar je mag zitten als je de hele dag moet concentreren op het schrijven van een nota, maar je mag niet thuis gaan zitten. Ben je een avondmens en heb je dan je beste ideeën? Dat is jammer, want je moet om half tien binnen zijn en minimaal tot vier uur blijven. Ooit waren er goede redenen voor deze regels. En voor sommige functies zullen die ook blijven gelden. Maar nu we tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken en thuis zelfs betere voorzieningen hebben dan op kantoor hoeft dat echt niet meer voor iedereen te gelden.

Samenvatting

Regels en afspraken hebben altijd hun basis in het verleden. Om mee te kunnen groeien met de mogelijkheden en de cultuur moeten ze regelmatig worden bijgesteld. De cultuur van web 2.0 en van de nieuwe (maar ook huidige) generaties medewerkers vraagt om herziening van een aantal van die regels. Ik heb in het eerste deel van dit hoofdstuk de huidige regels en afspraken tegen het licht gehouden op basis van de drie fundamentele kenmerken en veranderingen van web 2.0. Die veranderingen vragen erom dat de spelregels eigenlijk opnieuw bekeken moeten worden. Waarom zijn ze indertijd zo opgesteld en is dat nog steeds kloppend? De spelregels gaan ook over zaken als informatiebeveiliging, contacten met de politiek, publiceren op eigen naam, de Wet Openbaarheid van Bestuur, samen werken aan documenten op het web, contacten buiten je organisatie, etc. Het wordt tijd om de discussie over die spelregels opnieuw aan te gaan.

In het tweede deel van dit hoofdstuk over organisatie 2.0 zal ik een voorzet geven van hoe je als organisatie op een 2.0-manier kunt gaan werken.

Flexibel werken bij Microsoft Nederland

Sinds half mei heeft Microsoft op Schiphol een geheel nieuw gebouw betrokken waarin het nieuwe werken zichtbaar wordt. Overal op de parterre zijn zitjes, soms met en soms zonder tafel, open en afgesloten, hier en daar een bankstel en ook een binnenplaats en auditoria ontbreken niet. Voor elk wat wils. Op de bovenste verdiepingen (waar overigens gasten niet mogen komen) zijn geheel flexibele werkplekken. Maar de verwachting bij Microsoft is toch vooral dat medewerkers niet op kantoor werken. Werken doe je op locatie (bij klanten of onderweg), of anders thuis. Het gebouw is er voor de contacten.

Daardoor is er aanzienlijk minder plaats nodig in het hoofdkantoor, een grote kostenbesparing. Maar alles bij elkaar betekent dat nogal wat voor de manier van werken. Microsoft geeft toe dat er veel overhoop is gehaald in de organisatie. Maar daar hadden ze natuurlijk wel een bedoeling mee. Het moest wat opleveren! Drie hoofdmotieven om de boel radicaal te veranderen:

- Ten eerst hoopt men op meer productiviteit doordat er veel meer interne en flexibele dwarsverbanden ontstaan. De maatschappij wordt steeds complexer en de organisatiestructuur sloot daar steeds slechter op aan;
- Verder streeft men naar zo groot mogelijke openheid en transparantie naar buiten toe. Voor een bedrijf als Microsoft erg van belang gezien haar van oudsher wat naar binnen gerichte en gesloten cultuur;
- Tot slot, en dat is wellicht het belangrijkste motief: men wil aantrekkelijk zijn voor een nieuwe generatie (digitale) medewerkers.

blog.hbs.edu/faculty/amcafee is het weblog van Andrew McAfee op de Harvard Business School. McAfee houdt zich bezig met de invloed van informatietechnologie op bedrijven en hun leiders.

Hoe richt je een organisatie 2.0 in?

Andrew McAfee is professor aan de Harvard Business School en bedenker van de term enterprise 2.0. Hij was dit voorjaar in Nederland voor het Enterprise 2.0-congres in Zeist en gaf een uitgebreid overzicht van de mogelijkheden van sociale software voor organisaties, met wat verhalen uit de praktijk. Daarbij noemde hij een aantal gebieden waar sociale software voor veranderingen zal zorgen:

- *innovation*: de manier waarop nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld of nieuwe ideeën tot wasdom komen;
- *collaboration*: samenwerking tussen medewerkers, maar ook tussen bedrijfsonderdelen en met klanten of partners;
- *knowledge sharing*: het transparant delen van kennis tussen medewerkers over nieuwe inzichten, contacten en activiteiten;
- *collective intelligence*: het ontwikkelen van kennis en ideeën, bijv. door het voeren van discussies en het aanvullen van bestaande kennis;
- *search and discovery*: het zoeken en vinden van informatie, om inzicht te houden waar verschillende onderdelen van de organisatie mee bezig zijn.

Dat zijn gebieden die cruciaal zijn voor het succes van een organisatie: hoe kom je gezamenlijk tot nieuwe inzichten en innovatie? Maar het zijn ook gebieden die sterk ingrijpen op de manier van werken van medewerkers: hoe je samenwerkt, welke informatie je deelt met elkaar, etc. Achter de voordelen die McAfee noemt zit nog een heel ander verhaal, namelijk van mensen en cultuur. Dus laat dat prachtige perspectief voor de organisatie maar even voor wat het is, we moeten beginnen met de werknemers, de collega's, en hun perspectief.

Wat is een unconference?

Een unconference is een open bijeenkomst waar geïnteresseerden uit verschillende hoeken bij elkaar komen rond een thema. Elke deelnemer wordt gevraagd wat hij bij kan dragen aan de bijeenkomst. Het programma wordt samengesteld via een wiki waarin elke deelnemer zijn inbreng beschrijft. Dit in tegenstelling tot een conferentie waar de organisator het programma bepaalt en sprekers organiseert.

Zoek collega's die open staan voor dit experiment

Wie in een organisatie aan de slag wil met web 2.0 moet allereerst zoeken naar collega's die open staan voor een dergelijk experiment. We moeten beginnen met mensen die positief staan tegenover vernieuwingen en inzien dat de manier van werken van de organisatie nog beter kan. Die positieve basishouding is nodig omdat we wel wat drempels zullen moeten overwinnen. Zoals ik al eerder heb gezegd: het is een proces van zoeken en uitproberen en het zal alleen werken als iedereen meedoet. Het vraagt een investering in tijd (om nieuwe dingen te leren) en in houding (om anders te gaan werken) en de meerwaarde en resultaten volgen pas daarna.

Die betrokkenheid moet zowel van de medewerkers komen als van het

management, dat moge duidelijk zijn. Door gebruik te maken van de manier van werken en de instrumenten van web 2.0 kunnen we efficiënter gaan werken, bijv. door minder te vergaderen en andere middelen in te zetten om tot afstemming en overeenstemming te komen. Maar als je beide gaat doen, dan wordt het natuurlijk dubbel werk. Als iedereen via z'n blog meldt waar hij mee bezig is, maar in een afdelingsoverleg nog steeds een rondje monologen wordt gehouden, dan kost het meer tijd dan het oplevert. Het kiezen van de juiste groep medewerkers om mee te beginnen is dus van groot belang.

Investeren in kennis en goede afspraken

Deze groep gaat vervolgens een gezamenlijk traject in waarin nieuwe afspraken gemaakt moeten worden over hoe de samenwerking verloopt. Als wordt besloten dat documenten niet meer via de mail worden verstuurd, maar op een toegankelijke plek beschikbaar worden gesteld, dan moet iedereen dat natuurlijk wel weten. Met de diverse mogelijkheden in het achterhoofd kun je samen afspraken maken hoe de samenwerking en kennisdeling wordt ingericht. Dat zal voor iedere groep anders zijn. Je begint immers met die functionaliteiten die goed aansluiten op het werk en de werkwijze van de groep en waar de grootste verbetering wordt verwacht.

Daarnaast moet worden geïnvesteerd in kennis van de mogelijkheden: hoe kunnen wiki's, sociale-netwerksites, rss, blogs en al die andere functionaliteiten worden ingezet in de eigen organisatie? Wat werkt het beste om elkaar op de hoogte te houden, om je doelen als medewerker en organisatie te behalen, om je netwerk te betrekken in je werk? Dat vraagt meer dan een cursus knoppenkunde. Als je als organisatie het onderste uit de kan wil halen in het gebruik van alle nieuwe mogelijkheden, dan moeten die mogelijkheden gezamenlijk worden uitgediept en tegen het licht worden gehouden. "Is dit iets waarmee we efficiënter kunnen samenwerken of meer interactie met de samenleving kunnen krijgen? Zo ja, hoe gaan we dat dan inzetten?"

Als je vervolgens in beeld hebt welke middelen je het beste in kunt zetten en wat je ermee wil bereiken, dan moet je het natuurlijk ook nog gaan doen. Besluit je om elkaar op de hoogte te houden van interessante internetsites via Delicious, dan gaan we ook met z'n allen op die site een profiel aanmaken, de juiste knoppen in Internet Explorer installeren, afspraken maken welke tags we gaan gebruiken en leren hoe je elkaar gemakkelijk een tip kan toezenden. Als we allemaal via een blog gaan beschrijven waar we mee bezig zijn, dan gaan we ook regelen dat iedereen via rss gemakkelijk de meest interessante blogs kan volgen. Kortom, we zullen de basisvoorzieningen ook samen moeten regelen zodat we ermee aan de slag kunnen.

Een strategie bedenken voor je omgeving

Maar dat zijn de gemakkelijke dingen. Dat zijn de dingen die je met elkaar kunt afspreken. Het kan worden georganiseerd en onder controle worden gehouden, binnen de groep. Maar ons werk ligt daarbuiten. Het gaat er niet alleen om dat je kamergenoot je blog kan lezen, maar dat anderen op je werkterrein ook via die weg kunnen aansluiten. Het gaat er niet alleen om dat je interessante links ontvangt van je collega's, maar juist dat je kennis en informatie uit de rest van je wereld in beeld

Hoe begin ik een blog?

Wat is bloggen? Bloggen is het schrijven van een korte tekst over iets wat jou bezig houdt. Online, zodat anderen het kunnen lezen en er op kunnen reageren. Het is dus een persoonlijk relaas en kan bestaan uit twee regels of twee bladzijden. Wat jij wil. Door te bloggen kun je je verhaal kwijt, breng je anderen op de hoogte en kunnen zij reageren met tips, ideeën of bijval. Vaak bevat een blog dan ook een oproep tot reactie om andermans kijk op de zaak te vernemen.

Waar kun je bloggen? Tegenwoordig zijn daar veel mogelijkheden voor. Zo kun je op je eigen pagina op de netwerksite van Ambtenaar 2.0 een blog beginnen. Maar er zijn ook diverse gespecialiseerde sites die een gratis blog aanbieden, zoals www.blogger.com en www.wordpress.com. Inschrijven, naam verzinnen, vormgeving kiezen en typen maar! In een minuut heb je je eigen blog.

Hoe begin je? De volgende uitdaging is om ook daadwerkelijk te gaan typen. Eigenlijk is er nooit een goed moment om te beginnen met bloggen. Je moet het gewoon doen dus. Desnoods begin je in een mailtje. Dat is ook de stijl die je moet hebben namelijk. Doe net alsof je iemand een mailtje schrijft over wat je die dag hebt bereikt of waar je tegenaan bent gelopen. En plak die tekst dan in je blog. Maak het jezelf kortom niet te moeilijk!

Duidelijke taal

Hoewel er al veel mogelijk is met geluid en beeld op internet, bestaat de meeste communicatie nog uit tekst. Cruciaal daarbij is dat je duidelijke taal spreekt. Daarom bij deze enkele tips van de Taalridders van LNV.

Als ik iets schrijf, dan ...

1. bedenk ik van tevoren wat ik wil zeggen. Wat is de boodschap van mijn tekst?
2. verplaats ik mij in de lezer. Wat wil hij of zij weten? Hoeveel tijd heeft hij of zij om mijn stuk te lezen?
3. vertel ik mijn verhaal eerst aan een onwetende collega en probeer ik het daarna zo op te schrijven. Verzorgde spreektaal leest lekkerder dan formele schrijftaal.
4. val ik met de deur in huis. Bijvoorbeeld: "Ik heb besloten het Honden- en kattenbesluit in te trekken, omdat het niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd. In deze brief leg ik u uit waarom".
5. schrijf ik korte zinnen. Ik splits de zin bij vijftien woorden of meer.
6. schrijf ik actieve zinnen, dus zonder "worden". Dat is duidelijker en houdt mijn lezers wakker.
7. vermijd ik moeilijke woorden. Een slimme tekst is zo eenvoudig dat iedereen 'm begrijpt.
8. voorkom ik ambtelijke narigheden, zoals jargon, lange tussenzinnen en ouderwetse woorden (ter zake, alsmede, reeds).
9. schrap ik zoveel mogelijk in mijn stuk: ik houd het kort en desnoods werk ik met bijlagen.
10. gebruik ik structurelementen in mijn tekst: alinea's, paragrafen en hoofdstukken. Een goede tekst heeft een inleiding, een inhoudelijke uitleg en een conclusie.

krijgt. Nu we afspraken hebben gemaakt hoe we als organisatie gaan samenwerken, moeten we kijken hoe we de samenwerking met het netwerk gaan inrichten. Dat is voor elke medewerker een persoonlijk pad. Hoe wil jij werken? Hoe ga jij je doel bereiken met je netwerk? Wat werkt het beste voor jouw omgeving?

Voor een groot deel hangt dat af van je werkterrein en je netwerk: zitten de betrokkenen dicht bij elkaar of juist niet? Zijn er al gemeenschappen en samenwerkmogelijkheden, of moet je die zelf opzetten? Welke mate van openheid en gezamenlijkheid werkt het beste? Welke taken kun je uitbesteden en wat moet je zelf doen? Wat is je *core business* en waar zit je meerwaarde? Moeten we voor de mensen in je netwerk ook cursussen organiseren of zijn ze al bekend met de middelen en manier van werken van web 2.0? Dat vraagt om een plan de campagne per beleidsterrein of werkgebied. Als je als afdeling of organisatie hiermee begint is het goed om gezamenlijk te brainstormen over wat voor eenieder het beste werkt.

Je werk is ook persoonlijk

Behalve voor je naaste collega's en je netwerkteam moet deze werkwijze natuurlijk ook voor jou zelf werken. Dat zit deels in de voorzieningen: kies de functionaliteiten die jou het meeste liggen en aansluiten op jouw manier van werken. Heb je een laptop nodig, of telefoon? Moet je veel thuis werken, of onderweg? Dat moet aansluiten op de persoon. Wat heb je nodig om het maximale uit je tijd en uit je omgeving te halen? Bijvoorbeeld, de internetverbinding op mijn telefoon stelt me in staat om tussen besprekingen door e-mail en Twitter bij te houden, zodat ik niet aan het einde van de dag als ik weer achter de computer ga zitten wordt geconfronteerd met een vloed aan berichten.

Belangrijker nog dan te bedenken welke voorzieningen je nodig hebt is om te proberen aan te sluiten bij je passie. Als je thuis graag met video bezig bent, hoe kun je dat dan gebruiken om de interactie met je netwerk te verdiepen? Als je helemaal voor de inhoud gaat, blog er dan over en wees aanwezig in discussies. Zo lang je duidelijk bent in je rol en functie is het een aanvulling op je ambtenaarschap en versterkt het de echtheid en waarde van je boodschap. Door open te zijn in je aanpak en je beweegredenen creëer je ook begrip en geef je ruimte om in gesprek te gaan. En niet onbelangrijk: door aan te sluiten op je passie maak je je werk leuker. Je werk is ook persoonlijk, dat mag best blijken. Als je een organisatie 2.0 inricht, zul je dat dus ook boven tafel moeten krijgen.

Manager 2.0

Voor de manager is een cruciale rol weggelegd om zijn medewerkers op het juiste spoor te zetten. Niet zozeer als manager in de letterlijke vertaling van beheerder, maar als facilitator dus. Wat heeft elke medewerker nodig om maximaal zijn kennis, zijn netwerk en zijn inzet te kunnen benutten? Welke voorzieningen en functionaliteiten kunnen daarvoor worden ingezet? Hoeveel ruimte en hoeveel sturing is nodig? Hoe blijf je op de hoogte van waar je medewerkers mee bezig bent en kun je ze stimuleren? Hoe kun je je afdeling of organisatie zodanig inrichten dat ze zichzelf organiseert? Dat zijn interessante vragen om eens in het

managementontwikkelingstraject mee te nemen. Als voorziet voor die discussie heb ik hieronder vast enige tips neergezet (zie kader).

De manager draagt ook een bepaalde eindverantwoordelijkheid. Die ligt deels in de hiërarchische afstemming: er zijn politieke verwachtingen die uitgevoerd moeten worden en het is zijn taak om in de gaten houden of die vanuit zijn organisatie worden ingelost. Maar de manager zal ook in de gaten moeten houden of de gezamenlijke doelen van de afdeling worden gehaald. Als er is afgesproken om meer in interactie met de samenleving te werken, wordt dat op elk dossier dan maximaal uitgewerkt? Als er afspraken zijn over hoe kennis gedeeld wordt, werken die afspraken en hoe kan dat verbeterd worden? Als het doel is om met de middelen en manier van werken van web 2.0 efficiënter te gaan werken en taken uit te besteden, worden die doelen dan gehaald? Kortom, de manager moet ook het overzicht houden. Dat wordt een enorm interessante baan, manager 2.0!

Samenvatting

Ik heb op een rij gezet hoe ik het zou aanpakken als ik voor de klus stond om een organisatie 2.0 in te richten. Hieronder voeg ik nog een aantal praktische tips toe voor manager 2.0. Dit zijn ideeën op basis van mijn eigen ervaringen. Die ideeën kunnen we alleen verbeteren door er in de praktijk mee aan de slag te gaan en er verder over te discussiëren. Ik hoop dat je meedoet in deze discussie. Dat is immers het doel van Ambtenaar 2.0.

Reageren op dit hoofdstuk? Kijk op hoofdstuk7.ambtenaar20.nl.

Aan de slag als manager 2.0

Een andere manier van werken is vooral iets wat je moet doen. Als je binnen je afdeling praktisch aan de slag wil hiermee, dan vind je hieronder enkele handige aanwijzingen:

- Maak informatie (verslagen, rapporten, cijfers, etc.) beschikbaar binnen je afdeling, zodat medewerkers zelf in staat zijn om zaken uit te zoeken en situaties te beoordelen;
- Beperk het aantal afdelingsvergaderingen, maar hou een blog bij waarin je je dilemma's en gebeurtenissen bespreekt;
- Geef ruimte voor discussie over die dilemma's en beslissingen waar je voor staat;
- Stimuleer je medewerkers om via blogs hun collega's op de hoogte te houden van waar ze mee bezig zijn;
- Reageer op blogs, ga in discussie, vul aan en stuur op die manier op resultaat;
- Stimuleer de vorming van communities rond bepaalde thema's (over organisatiegrenzen heen), waardoor het zelfoplossend vermogen en sociale controle wordt vergroot;
- Reken medewerkers af op deelname aan communities en netwerken, het delen van kennis en het gebruik van kennis van buiten (bijv. via rss);
- Werken met sociale software moet je ook leren: zorg dus voor training en coaching van medewerkers;
- Gebruik open innovatie, crowdsourcing, etc. om kennis(sen) te vinden die je nog niet kent;
- Bedenk welke instrumenten daarvoor het meest geschikt zijn, bijv. wiki's om kennis samen te brengen in één document;
- Wees niet bang dat het een keer misgaat, dat hoort bij experimenteren. Als je open bent in je overwegingen, weet iedereen waar hij of zij aan toe is.

Medewerker 2.0: de manier van werken van de ambtenaar

In een samenleving die steeds complexer en platter wordt is het steeds moeilijker voor de in kolommen ingedeelde overheid om maatschappelijke vragen integraal aan te pakken. Die vragen gaan steeds vaker over de grenzen van afdelingen, directies, ministeries en overheden heen. Dat vereist dat de dossierhouder dus ook over die grenzen binnen en buiten de overheid heen werkt. Zijn veilige plek in de hiërarchie wordt steeds minder bepalend, maar weten hoe je als ambtenaar je weg kan vinden, en wat je positie daarbij is, wordt juist steeds belangrijker.

Dat vraagt nogal wat van die ambtenaren. Het vraagt niet alleen hart voor de publieke zaak, maar ook dat ze in staat zijn om invulling te geven aan die rol naar buiten toe, in horizontale netwerken kunnen werken binnen de overheid en daarbuiten en daar de juiste instrumenten voor in weten te zetten. En ondertussen weten ze ook wanneer de manager of directeur moet worden betrokken als het zijn of haar verantwoordelijkheid te boven gaat. Dat is best pittig. Wat moeten ambtenaren leren om daar klaar voor te zijn?

In Hoofdstuk 9 heb ik al een lans gebroken voor op maat gemaakte voorzieningen voor medewerkers. Als een organisatie het maximale uit het potentieel van haar medewerkers wil halen moet ze hen techniek geven die daar ondersteunend aan is. En dat is voor iedereen persoonlijk. Maar empowerment gaat verder dan het hebben van de juiste computer of software. Op internet zijn duizenden handige applicaties ontwikkeld die je kunnen helpen in je werk. Welke kun je waarvoor inzetten? Hoe werkt het dan? Wat zijn de mogelijkheden en wat zijn de risico's? Dat zijn zaken die we als ambtenaar moeten leren: wat kunnen we en wat mogen we?

Verder zal ik in dit hoofdstuk ingaan op de eigenschappen van ambtenaar 2.0. Jongeren die nu de arbeidsmarkt opkomen hebben een andere kijk op werk en een andere manier van werken. In een krappere wordende arbeidsmarkt moet de overheid daarop voorbereid zijn om aantrekkelijk te blijven voor het talent van de toekomst. Ook daarvoor zal ik een voorzet doen.

Empowerment: weten wat je kan

In de eerste plaats: wat kunnen we allemaal met 2.0-middelen? Welke mogelijkheden en handige internetsites zijn er? Het antwoord: eindeloos veel! Een beginnend ondernemer kan tegenwoordig heel makkelijk een eigen internetbedrijf beginnen: er hoeft geen voorraad of productiecapaciteit ingekocht te worden, want alles is digitaal. Zelfs een winkel of bedrijfsruimte is onnodig, want je kunt gewoon thuis beginnen. Het enige wat je nodig hebt is een computer en een goed idee. En die zijn er genoeg. Elke dag wordt er wel ergens een nieuwe interactieve site gestart, in de hoop de volgende Google of YouTube te zijn. Web 2.0 bestaat mede daardoor uit een gigantisch aanbod aan handige functionaliteit om samen te werken en kennis te delen, in welke vorm dan ook.

Vind je een internetadres te lang?

Regelmatig kom ik internetadressen tegen die wel drie regels lang zijn, bijv. een link naar een plek in Google Maps. Gelukkig is er een oplossing om die links korter te maken, namelijk met de sites www.tinyurl.com en het Nederlandse www.tweetburner.com. Plak daar het lange adres in en je krijgt er een kort adres voor terug, bijv. <http://tinyurl.com/6y6esu>. Tweetburner doet hetzelfde, maar houdt ook bij hoeveel mensen op jouw links klikken en geeft daar statistieken bij.

Lijstjes bijhouden

Lijstjes bijhouden, dat doen we allemaal. En ze weer afstrepen, dat doen we nog liever. Dat kan in Outlook, maar dat kan ook op internet. Kijk daarvoor op www.tadalist.com. Een simpele en laagdrempelige site waar je je lijsten ook kunt delen met anderen. Of gebruik www.rememberthemilk.com. Daar zitten nog veel meer mogelijkheden in om uitbreid met taakbeheer aan de slag te gaan.

Bron: Morgan Stanley - Technology Trends, June 20 2008: <http://twurl.nl/ciqtvk>.

En dat is handig voor ons. Waren we voorheen afhankelijk van de software die de organisatie toevallig op de computer had geïnstalleerd, nu is er een waaier aan mogelijkheden en kun je precies kiezen wat bij jou past en aansluit op de taak die je te vervullen hebt. Douglas Merrill van Google hierover:

“Fifteen years ago, enterprise technology was higher-quality than consumer technology. That’s not true anymore. It used to be that you used enterprise technology because you wanted uptime, security and speed. None of those things are as good in enterprise software anymore (as they are in some consumer software).”

Ofwel: als je bruikbare en betrouwbare software wil, moet je niet bij je eigen organisatie zijn, maar op internet.

Instrumenten moeten bestaande werkzaamheden ondersteunen

Nu heeft Google daar als leverancier van die software natuurlijk ook een eigen belang bij, maar feit blijft dat er een enorm potentieel aan instrumenten is dat je als ambtenaar in kunt zetten om je werk te doen. Sommige zijn heel bekend, andere minder of totaal niet. Waar het om gaat is dat je het juiste middel zoekt bij de taak die je beter of efficiënter uit wil voeren. Ik zet hieronder wat voorbeelden op een rij:



www.wordpress.com geeft net als www.blogger.com de mogelijkheid om gratis en gemakkelijk een blog te openen. De site biedt ook de mogelijkheid om de software te downloaden en bij de eigen provider te installeren. Er zijn veel gratis plug-ins (extra functionaliteiten) beschikbaar om de site nog meer mogelijkheden te geven.

www.zoho.com biedt online een lange lijst aan programma's en software om zelf te gebruiken of om samen te werken. General Electric, het grootste bedrijf ter wereld, gebruikt Zoho bijvoorbeeld als intranet en werkomgeving.

Wisdom of the crowd: het idee dat de opgetelde mening van een grote groep mensen het dichtst bij de juiste oplossing zal zitten.

- Contact onderhouden met je netwerk, met de mensen met wie je samenwerkt in je dossier (binnen je directie of ministerie, van andere ministeries of overheden of met burgers of maatschappelijke organisaties): via LinkedIn kun je bijvoorbeeld je netwerk overzien en vergroten, via Twitter blijf je op de hoogte van hun activiteiten en via MSN, Google Talk of Skype neem je contact met ze op;
- Kennis vergaren en op de hoogte blijven van ontwikkelingen in je beleidsveld: via rss blijf je gemakkelijk op de hoogte van een groot aantal nieuwsbronnen; van belangrijke sites, artikelen en rapporten maak je een link in Delicious zodat je er altijd en overal bij kunt en je kennis kunt delen met anderen;
- Het op de hoogte houden van je omgeving (collega's, management, contacten, netwerk) van waar je mee bezig bent: dat kan door over nieuwtjes, mededelingen en inzichten een kort weblog te schrijven (bijv. in www.wordpress.com) en door op je site of kenniskaart duidelijk aan te geven waar je mee bezig bent en waarvoor je aanspreekbaar bent. Daarbij kun je natuurlijk via Flickr of YouTube ook beelden inzetten;
- Samenwerken aan teksten (nota's of andere stukken) of aan andere resultaten: zo kun je in Rijksweb al gebruik maken van samenwerksites en van wiki's, maar dat kan bijv. ook (en veel uitgebreider) bij respectievelijk Ning en Wetpaint. Online samenwerken aan een project kan ook in www.zoho.com, of je kunt een eigen werkomgeving bouwen in Google Sites, incl. natuurlijk Google Docs, Google Spreadsheet, etc.;
- Om inbreng te organiseren en ideeën uit je omgeving te verzamelen (crowdsourcing, *wisdom of the crowds*, gebruik van mash-ups, etc.) kun je gebruik maken van Userveice (om ideeën te verzamelen),

www.intrade.com is een online aandelenmarkt (prediction market) waar je kunt deelnemen aan bestaande markten of zelf een markt kunt openen. Daarbij beleg je dus niet in een bedrijf, maar bijv. in de waarschijnlijkheid dat iets gebeurt, bijv. dat Obama president wordt. Intrade is een platform waar je gebruik kunt maken van de wisdom of the crowd.

www.intrade.com (om een *prediction market* te beginnen) of Google Maps (om mensen plekken op een kaart aan te laten wijzen).

Om ambtenaren inzicht te geven in al deze mogelijkheden zijn cursussen en opleidingen nodig. Van een beginnerscursus Ambtenaar 2.0 zou ik in eerste instantie verwachten dat deelnemers een beeld krijgen van wat er zoal voor mogelijkheden zijn, specifiek gericht op het werk dat ze uitvoeren en de werkzaamheden die ze zoal doen. Je kunt lang praten over de potentie van web 2.0 voor de overheid en het werk van ambtenaren, maar dan moet je er wel mee om leren gaan. Dat is overigens ook de reden dat dit boek in de marge verschillende praktische tips en trucs meegeeft.

Een cursus web 2.0 kan helpen om de weg te wijzen, mensen vertrouwder te maken met internet en web 2.0 en praktische tips mee te geven. Maar volgens mij zouden in de cursus deze praktische aanwijzingen aangevuld moeten worden met:

- uitleg over de cultuur van web 2.0, bijv. de kenmerken, begrippen als long tail, crowdsourcing en massasamenwerking, etc.;
- een aantal aanwijzingen over schrijven voor het web;
- bewustmaking over enkele risico's en aandachtspunten, bijv. omtrent privacy, beveiliging, archivering en je positie als ambtenaar. Daar ga ik in de volgende paragraaf verder op in.

Waar kun je dit leren?

Om ambtenaren in staat te stellen gebruik te maken van web 2.0-middelen en daar zorgvuldig mee om te gaan moet vanuit de organisatie de mogelijkheid worden geboden om dat te leren, bij voorkeur in verschillende vormen zodat ieder kan kiezen wat het beste bij hem of haar past. Vanuit Ambtenaar 2.0 wordt gewerkt aan de volgende middelen:

- Cursus web 2.0: De cursus behandelt enerzijds handige internetsites om te gebruiken, maar ook de impact op de relatie tussen overheid en samenleving. Bij LNV heeft het Informatiecentrum een aantal cursussen georganiseerd en ook BZK en EZ willen deze cursus gebruiken. De Rijksvoorlichtingsdienst heeft een eigen cursus voor communicatieprofessionals;
- Een online cursus kan meer mensen bereiken: Er wordt gekeken naar het ombouwen van een online cursus over web 2.0 voor bibliotheekmedewerkers (www.23dingen.nl) en er wordt gedacht aan een cursus in een 3D-omgeving of serious game;
- Tips en trucs: Op de netwerksite van Ambtenaar 2.0 is een onderdeel 'tips and trucs' begonnen. Het idee is om hier praktische handreikingen te geven over hoe web 2.0-middelen informatiestress kunnen verminderen en samenwerking kan verbeteren (zie ook de site www.lifehacking.nl trouwens);
- Voorbeelden: Goed voorbeeld doet volgen. Daarom worden *best practices* verzameld zodat anderen daar weer van kunnen leren of door worden geïnspireerd.

Ben je geïnteresseerd in een cursus web 2.0, kijk dan op cursus.ambtenaar20.nl voor het laatste nieuws.

Rekenen met Google

De rekenmachine op je computer is altijd even zoeken. Het kan ook sneller: door de som in typen in Google.

Rekensommen, conversies, valuta, etc.

Een paar voorbeelden:

- $5+2*2$
- hoeveel mijl is 1 kilometer?
- converteer 2 meter naar voet
- 3 minuten in seconden
- 10 USD in EUR

Omgaan met informatie

De komst van de computer betekende voor de meeste organisaties een grote verandering. In het begin vooral voor de typistes, maar uiteindelijk kreeg elke ambtenaar een eigen pc en typte ieder zijn of haar eigen teksten. Een veel grotere verandering kwam toen die computers via een netwerk ook met elkaar verbonden werden. Via e-mail en netwerkschijven konden documenten en andere berichten worden uitgewisseld. Samenwerken en informatie uitwisselen werd binnen de organisatie een stuk gemakkelijker. En met de komst van internet ook daarbuiten.

Vooraf e-mail werd heel populair. Zo populair dat het nu zelfs als bedreiging wordt gezien voor de productiviteit en de geestelijke gezondheid van medewerkers. Er worden cursussen gegeven hoe met e-mail om te gaan, diverse bedrijven hebben e-mailloze vrijdagen ingevoerd. Dit is het eerste teken dat er iets fundamenteel is veranderd. We zijn namelijk van een situatie van te weinig informatie, waarin je moeite moet doen om voldoende informatie te vinden om je werk te doen, gegaan naar een situatie van overvloed: nu de wereld door internet veel transparanter is geworden en informatie-uitwisseling zoveel gemakkelijker, wordt het allemaal weer teveel: *information overload*.

Dat komt omdat de mentaliteit niet is meegegroeid met de groei van de informatietoegang en interactiemogelijkheden. We denken nog steeds dat we alles moeten lezen. Ofwel: we kiezen niet. Een maandelijks vakblad met tien artikelen bevat misschien één of twee artikelen die echt relevant zijn, maar omdat het blad toch maar eens per maand komt is het niet erg dat het blad niet zo specifiek is. Maar als je ook nog tien e-mailnieuwsbrieven, twintig internetsites en dertig relevante blogs wil volgen, dan wordt het wat veel. De oplossing? Eigenlijk twee: strenger kiezen en betere hulpmiddelen inschakelen (rss, Netvibes, etc.).

Geregeld spreek ik mensen die alle informatiestromen niet meer bij kunnen houden. Ze weten van het bestaan van internetsites, blogs, discussiefora, etc. op hun vakgebied, maar ze hebben geen tijd om die allemaal te lezen, naast het vakblad en de knipselkrant. Zij kiezen ook. Ze kiezen voor het bekende, ze kiezen ervoor om de nieuwe vormen van informatie-uitwisseling en discussie in de samenleving niet te volgen. Geen tijd! Ik vind dat jammer. Enerzijds omdat ik vind dat het een verantwoordelijkheid is voor een ambtenaar om te weten wat er speelt. Maar ook omdat we daarmee als overheid altijd achter blijven lopen op wat er gaande is in de maatschappij. Maar vooral omdat het slimmer kan.

Empowerment: weten wat je mag

Veel van wat ik heb geschreven over de kansen van web 2.0 om de dialoog tussen overheid en samenleving te faciliteren vraagt om ambtenaren die hun werk anders inrichten. Om te voorkomen dat de online dialoog verwordt tot eenzijdige burgerlijke onderonsjes hebben we pro-actieve, naar voren tredende en bovenal zichtbare ambtenaren nodig. Het vraagt om ambtenaren die vragen, prikkelen, luisteren en confronteren. Ambtenaren die een duidelijke rol opeisen in de dialoog.

Een voorbeeld: om als ambtenaar actief aan online netwerken en discussies te kunnen deelnemen moet je zelf kunnen inschatten wat je wel en niet kan en mag zeggen. Je bent dan immers een vooruitgeschoven post en kunt je reacties niet via een interne parafenprocedure laten lopen. Dat zal dus gevolgen hebben voor de hiërarchische afstemming, voor sturing en management en voor de ambtenaar zelf. Daar komen heel wat nieuwe dilemma's uit voort.

Civil service code

Maar wat zijn dan precies de wenselijke eigenschappen van online ac-



Bron: Civil Service Code - Guidance for online participation: www.civilservice.gov.uk/iam/codes/social_media/participation.asp

tieve ambtenaren? In Groot-Brittannië hebben ze hier al over nagedacht en de Cabinet Office heeft een *Guidance for online participation* opgesteld, als onderdeel van een meer omvattende *Civil Service Code*. Als je je als ambtenaar als volgt gedraagt online, ben je dus goed bezig. De letterlijke tekst in het Engels:

1. Be credible: be accurate, fair, thorough and transparent;
2. Be consistent: encourage constructive criticism and deliberation. Be cordial, honest and professional at all times;
3. Be responsive: when you gain insight, share it where appropriate;
4. Be integrated: wherever possible, align online participation with other offline communications;
5. Be a civil servant: remember that you are an ambassador for your organisation. Wherever possible, disclose your position as a representative of your department or agency.

Wat opvalt is dat de *guidance* vooral nadruk legt op algemene principes en veel ruimte laat voor deelname van ambtenaren aan het inhoudelijke debat. Het laat zelfs ruimte om online toezeggingen te doen mits dat binnen je mandaat valt. Ook opvallend is dat ze de *guidance* op één A4'tje hebben gekregen!

Voor het grootste deel kunnen we deze Britse richtlijnen volgens mij ook in Nederland gebruiken. Vanuit het ministerie van BZK en de Rijksvoorzichtingsdienst wordt hier ook naar gekeken. Ik heb zelf nog wel enige aanmerkingen. Over het geheel gezien zou ik van een dergelijke code een aantal zaken verwachten:

1. Ambtelijke waarden: die zijn goed vertegenwoordigd in de *guidance*: "Bedenk je dat je online ook ambtenaar bent en dat betekent het volgende";
2. De cultuur van web 2.0: ook daar zijn verwijzingen naar opgenomen, bijv. over transparantie, delen van kennis (tenzij bij 3. alleen intern bedoeld is), e.d. Maar het verschil met andere vormen van burgercontact zou beter beschreven kunnen worden;
3. Valkuilen, zoals staan vermeld in het rode kader staat op de Britse site: bijv. dat je moet realiseren dat je herkenbaar bent op IP-adres, dat je je manager moet vragen als je twijfelt, persoonlijke gegevens anoniem moet houden, auteursrecht, media, toezeggingen, etc. Ik mis hier overigens iets over het vastleggen en archiveren van reacties en blogs;
4. Dilemma's: hierover staat niets vermeld. Deze code is voor ambtenaren in hun rol als ambtenaar. Die scheiding tussen werk en thuis wordt echter steeds minder duidelijk:
 - a. In hoeverre mag je er 'thuis' online een andere mening op na houden dan op het werk? En die mening online kenbaar maken dus?
 - b. Kun je vanachter je IP-adres thuis ook jezelf als ambtenaar bekend maken?

Wachtwoorden

Er zijn heel veel handige sites op internet, maar je hebt evenveel wachtwoorden nodig om daar binnen te komen. Voor sites die onder Yahoo of Google vallen kun je vaak hetzelfde wachtwoord gebruiken, maar verder is die versnippering een groot probleem om fijn te kunnen werken. De komende jaren zal daar wel verbetering in komen. Met OpenID kun je namelijk een wachtwoord van je favoriete site ook elders gebruiken. Het werk een beetje als het IDEAL van de banken.

In de tussentijd moeten we een lijst verzinnen voor de wachtwoorden. Want je hoeft niet overal een ander wachtwoord te gebruiken. Ikzelf hanteer een aantal niveau's. Zo gebruik ik voor de meeste websites waar ik kom min of meer hetzelfde wachtwoord. Maar voor mijn e-mail gebruik ik een heel ander wachtwoord bijvoorbeeld. En voor zeer gevoelige zaken als mijn bank weer een ander. Eén ding is duidelijk: gebruik nooit het interne wachtwoord van je organisatie op internet!

c. Online contact gaat (bijna) 24 uur per dag door. Je moet dus ook in de gaten houden dat je je niet teveel door die agenda laat leiden. Maak bijvoorbeeld goede afspraken met collega's over vervanging.

Er zijn nog heel wat vragen en discussiepunten om te bespreken rond deze code voor ambtenaren, of dit manifest voor ambtenaar 2.0. Deze discussie zal onder andere worden opgepakt door het project Ambtenaar van de Toekomst, onderdeel van het reorganisatieprogramma van de rijksoverheid, Vernieuwing Rijksdienst. Daar gaan we deze punten dus nog wel terugzien!

Het ministerie van LNV heeft enige jaren geleden een boekje samengesteld, genaamd NetGedrag. Daarin staat een nuttige stelregel: "Ga in geval van twijfel altijd bij jezelf te rade of je het aan een collega/kamergenoot zou vertellen. Zo nee, ben je dan wel goed bezig?" Die regel vind ik altijd wel handig om in het achterhoofd te houden.

Informatiebeveiliging en archivering

Werken bij de overheid betekent ook omgaan met gevoelige informatie. Dat kan geheime informatie zijn (bijv. bij Defensie), maar vaak ook private gegevens (bij personeelsafdelingen) of politiek gevoelige kennis (bijv. als er wordt gewerkt aan een CAO-compromis). Als je met dergelijke informatie van doen hebt, moet je je dus altijd van die gevoeligheid bewust zijn. Niet alle informatie hoeft voor iedereen open te zijn en vaak is het onverstandig om gebruik te maken van applicaties op internet om redenen van beveiliging. Het vraagt om bewuste en gegronde keuzes op basis van voldoende kennis.

Het veiligste is dus altijd om te werken binnen de overheid: op je eigen netwerkschijf of op Rijksweb. Maar dat is niet altijd mogelijk: als je wil samenwerken en kennisdelen over de grens van je eigen organisatie heen, dan ben je toch aangewezen op internet als platform. En het aanbod van functionaliteiten op internet is zo groot en divers, als je daarmee efficiënter je werk kunt doen en/of betere resultaten kunt behalen dan is het bijna onverantwoord om die meerwaarde te laten liggen. Het is echter een keuze om weloverwogen te maken, met de lessen van de twee paragrafen hiervoor in het achterhoofd.

Diezelfde aandacht vraagt het onderwerp archivering. Als overheid zijn we wettelijk verplicht om ons handelen (bijv. de achtergronden van de totstandkoming van een wet) vast te leggen zodat de voorgeschiedenis gereconstrueerd kan worden. Naarmate meer van die voorgeschiedenis via online contact en samenwerken tot stand komt wordt het ook belangrijker dat we een oplossing vinden voor het archiveren daarvan. Zo zouden we wiki's en Google Docs moeten downloaden met hun geschiedenis (dat kan vaak al). En reacties op blogs en in discussies zouden automatisch bijgehouden moeten worden (zoals www.backtype.com doet). Hoe gaan we dat organiseren?

Wie is medewerker 2.0?

Er wordt veel geschreven over de digitale vaardigheden van de komende generatie medewerkers. Zijn ze nu wel of niet internetvaardiger? Duidelijker is echter wel dat zij op een andere manier zullen werken

Kennis toevoegen aan Wikipedia

Wikipedia (www.wikipedia.nl) is een online encyclopedie waar elke internetgebruiker z'n eigen kennis aan kan toevoegen. Niet alleen is zo een enorme informatieverzameling ontstaan, maar het is ook één van de best bezochte sites van Nederland. Mede omdat Google er veelvuldig naar verwijst. Kortom, dit is de plek waar heel veel Nederlanders op zoek gaan naar informatie, ook over onze beleidsterreinen.

Als je bij een lemma feitelijke onjuistheden tegenkomt over je beleids- of werkerterrein is het dus van belang om dat te corrigeren. Dat is heel simpel. Op Wikipedia staat bij elk hoofdstuk en elke paragraaf rechtsboven het knopje 'bewerk'. Als je daarop klikt, kun je de tekst aanpassen. Als je klaar bent krijg je een conceptversie te zien, daarna kun je het definitief publiceren.

Let er wel op dat je vanaf je computer op het werk herkenbaar bent met het IP-adres van je organisatie. Je vertegenwoordigt op dat moment je organisatie, dus zorg ervoor dat je correct handelt.

en andere waarden en behoeften hebben. Hoe prikkelen we jongeren om bij de overheid te komen werken? Dat gaat verder dan vacatures uitzetten via netwerken op Hyves of LinkedIn (werving 2.0), dat heeft te maken met werkcultuur. Zie ook Hoofdstuk 9.

Wat verwacht de werknemer 2.0 van zijn werkgever? Is dat zoals voorheen nog steeds een goed leerbeleid, een vast contract en secundaire arbeidsvoorwaarden? Die zullen zeker hun waarde behouden. Maar de verwachting is dat de nieuwe generatie meer wil. De vragen hierboven zijn nog niet beantwoord, maar de discussie is flink bezig. De volgende thema's komen in die discussie aan de orde:

Medewerker 2.0 zoekt naar zingeving

De nieuwe generatie zoekt niet naar een baan voor het leven, maar wel naar een baan waar hij zich mee verbonden kan voelen, bijv. door maatschappelijke vraagstukken uit te kunnen werken. Het is een zoektocht naar waarden en een collectieve ambitie binnen de organisatie. Een dergelijke cultuur en werkhouding is een reden om bij een bepaalde club te horen en daar helemaal voor te gaan.

Intern ondernemerschap

Die betrokkenheid bij een onderwerp maakt ook dat nieuwe medewerkers minder snel genoeg zullen nemen met een een plek aan de lopende band van het proces. Ze willen ruimte voor ondernemerschap binnen de organisatie. Daarbij zetten ze hun kennis, netwerk en de technologische mogelijkheden maximaal in. Ze verwachten te worden afgerekend op resultaat en bepalen zelf grotendeels hoe ze dat bereiken.

Personal branding en persoonlijke ontwikkeling

In de optiek van de nieuwe generatie staat de medewerker dus centraal. Ze profileren zich met de onderwerpen waar ze betrokken bij zijn en de resultaten die ze behaald hebben. Ook de beloning verschilt per persoon: de een wil meer vakantiedagen, de volgende een cursus/seminar, of een MBA, etc. Training en opleiding zijn een onderdeel van je baan. De nadruk ligt op het persoonlijke groeipad. Zo lang de organisatie de interesse weet te prikkelen en weet bij te dragen aan de groei, blijft de werknemer bij de organisatie, maar jobhoppen hoort erbij.

Hiërarchie is een restant uit het verleden

In het enthousiasme om vanuit het eigen ondernemerschap een onderwerp verder te krijgen kunnen machtsposities alleen maar een hinderenis zijn. Hiërarchie is niet interessant en niet indrukwekkend, behalve als die is gebaseerd op expertise of bijdrage. De medewerker 2.0 richt zich op z'n onderwerp; hiërarchische structuren, bureaucratie en interne politieke spelletjes belemmeren de oplossing alleen maar.

Kennis delen is vermenigvuldigen

Eenzelfde hindernis kan worden gevormd door collega's die bovenop hun kennis zitten. Tegenwoordig is het altijd wel mogelijk om diezelfde (of misschien wel betere kennis) via een andere route te verkrijgen. Maar het is extra moeite en de desbetreffende collega zal niet snel weer betrokken worden. Zelf zijn ze open in waar ze mee bezig zijn. Niet in het vasthouden van hun kennis zit hun kracht, maar juist in het laten zien wat ze in huis hebben.

Samenvatting

Een nieuwe generatie medewerkers, met een andere cultuur en een andere manier van werken, zal de komende jaren de overhand krijgen binnen de overheid. Deze medewerkers pakken hun taken op een andere manier op, maar verwachten ook andere dingen van de organisatie, van hun manager en van hun collega's. Dat vraagt om nieuwe vormen van organisatieontwikkeling en van managementontwikkeling. Het is een proces dat we nu moeten aanvangen, willen we binnenkort niet geconfronteerd worden met een generatiekloof. Deze medewerkers brengen de maatschappelijke veranderingen de organisatie in en zijn dus cruciaal om mee te kunnen veranderen met de samenleving. Meer dan ooit.

Reageren op dit hoofdstuk? Kijk op hoofdstuk8.ambtenaar20.nl.

Het einde van dit boek is, naar ik hoop, het begin van de discussie. De zoektocht die ik in de inleiding aankondigde en die we in dit boek hebben gemaakt is nog maar het begin van de zoektocht die we als overheid, als ambtenaren, moeten maken om de ontwikkelingen rond web 2.0 te vertalen naar de praktijk van ons werk. Dit was een nog grotendeels theoretische reis; het is aan ieder van ons om zelf te ontdekken hoe we ons werk daadwerkelijk beter kunnen doen en zodoende de overheid beter kunnen maken.

Vanuit mijn ervaring met web 2.0 heb ik geprobeerd in dit boek enige kennis mee te geven als bagage voor tijdens deze tocht. En ik heb geprobeerd deze kennis toe te passen op de overheid: op de relatie tussen overheid en samenleving, op de interne organisatie van de overheid en op de manier van werken van de ambtenaar zelf. Ik hoop dat deze 2.0-kijk op ons werk en onze manier van werken ook heeft aangezet tot nadenken en discussie. De discussie kan op www.ambtenaar20.nl worden gevoerd, op boek.ambtenaar20.nl naar aanleiding van dit boek, maar bij voorkeur gewoon op de werkvloer.

Want dat is het belangrijkste doel van dit boek: een aanleiding te zijn voor ambtenaren om het gesprek aan te gaan over de betekenis van web 2.0 voor de overheid en voor hun werk. Dit boekje geeft achtergrondinformatie en een aantal meningen over wat die betekenis zou kunnen zijn, maar de antwoorden moeten worden gevonden op de werkvloer, door te experimenteren en door daar het gesprek over aan te gaan. Daar ligt de taak voor ons ambtenaren de komende tijd.

De lijnen waarlangs die discussie volgens mij gevoerd zal worden zijn 'open', 'sociaal' en de 'gebruiker centraal'. In elk hoofdstuk van dit boek zijn deze lijnen te herkennen in een bepaalde vorm. De kern van web 2.0 schuilt in het creëren van een plat vlak, waar mensen op kunnen aansluiten, verbindingen aan kunnen gaan en zodoende in staat zijn om meer te bereiken. Dat geldt zowel binnen organisaties als in het werken met de samenleving: hoe kunnen we mensen empoweren om een (grotere) bijdrage te leveren?

Economische voordelen

Net zoals de rationalisatie van de productie in fabrieken de productiviteit van fabrieksarbeiders enorm verhoogd heeft, zo zullen nieuwe digitale samenwerkingsconcepten de productiviteit van kenniswerkers (zowel binnen als buiten de eigen organisatie) naar een hoger plan tillen. In een periode van vergrijzing en nieuwe opkomende productielanden ligt daar één van de oplossingen voor de komende jaren. Onze kracht zal moeten liggen in innovatie, in onze mensen dus.

Daarbij gaat het niet alleen om een overheid die door efficiënter en interactiever te werken verder kan krimpen. Natuurlijk liggen er mogelijkheden om door integralere samenwerking en handige instrumenten met minder mensen hetzelfde werk te doen. En door meer taken bij de samenleving neer te leggen (crowdsourcing, co-creatie, open innovatie) is ook voordeel te behalen. Maar belangrijker nog is dat vanuit de

overheid wordt bekeken en begrepen hoe de mogelijkheden van web 2.0 in de samenleving tot meerwaarde kunnen leiden.

Een voorbeeld daarvan is Open Overheid, het initiatief om overheidsinformatie in een open format beschikbaar te stellen zodat anderen erop voort kunnen bouwen. Op basis van informatiebronnen van de overheid kunnen immers nieuwe applicaties en sites worden gebouwd en in de markt gezet. Start-ups of bestaande bedrijven kunnen zo met nieuwe producten komen en hun businessmodel baseren op de informatie (en voorwaarden) van de overheid. Open Overheid biedt de mogelijkheid om deze bedrijfstak een stimulans te geven en tegelijkertijd de dienstverlening vanuit de overheid te verbeteren.

De term 'web 2.0' is bedacht door Dale Dougherty, een internetpionier en manager bij het bedrijf O'Reilly Media: <http://twurl.nl/kahqcf>.

Wat is web 3.0?

Ook wel het 'semantische web' genoemd. Web 3.0 is een toekomstbeeld van een internet waar informatie rond concepten of personen met elkaar verbonden is zodat een zo volledig mogelijk beeld en begrip ontstaat. Dit in tegenstelling tot de huidige versnippering van die informatie over verschillende sites.

Een veranderende samenleving

Als dit boek iets probeert duidelijk te maken dan is het dat de samenleving zeer sterk in verandering is. Eén van die veranderingen betreft digitalisering, internet en web 2.0. Op elk vlak is die verandering merkbaar, van de entertainmentsector tot de auto-industrie, van de zorg tot de politiek, van de kinderen in de schoolklas om de hoek tot een twitterende minister Verhagen in het VN-gebouw in New York. Het web bestaat dit jaar zestien jaar, de term web 2.0 is vier jaar geleden bedacht, Twitter bestaat exact twee jaar.

De technologische ontwikkeling, maar ook de nieuwe concepten die daarvoor mogelijk worden gemaakt, gaan steeds sneller. Er wordt al gesproken over web 3.0, waardoor een nog vollediger beeld van onze online identiteit ontstaat. Maar ook door mobiele technologie en GPS wordt ons bestaan steeds meer geïntegreerd met internet. De mogelijkheden om onafhankelijk van tijd en plaats kennis te verzamelen en samen te werken worden alleen maar groter. En elk jaar zullen er dan ook nieuwe concepten worden verzonnen om daar invulling aan te geven. Nieuwe werelden om te ontdekken.

Overheidsorganisaties hebben vaak de neiging om schoksgewijs, bijv. via grote reorganisaties, te veranderen. Tot dergelijke revoluties wordt meestal besloten op het moment dat de evolutie van de samenleving een bepaald punt heeft bereikt. De veranderingen in de samenleving volgen elkaar echter zo snel op dat de vraag boven komt drijven of deze methode voldoende is om als overheid in de pas te blijven lopen met de samenleving. Vraagt een constant veranderende samenleving niet om een overheid die constant mee in verandering is?

De uitdaging zal er de komende jaren vooral in zitten om de samenleving bij te houden in die veranderingen en te voldoen aan de verwachtingen van burgers. Die zien namelijk wat de mogelijkheden zijn en hoe bedrijven die mogelijkheden gebruiken om hun klanten nauwer te betrekken bij waar ze mee bezig zijn. Dat verwachten ze van hun overheid ook. De wensen van burgers veranderen mee met de mogelijkheden. Niet alleen als het gaat om dienstverlening vanuit de overheid, maar ook in hoe men invloed kan hebben op de werkzaamheden die de overheid voor hen aan het uitvoeren is.

Platform Ambtenaar 2.0

Er valt dus nog heel wat te ontdekken. Maar gelukkig hoeven we dat niet alleen te doen. We zijn als ambtenaar immers met velen. Iedereen

met een goed idee kan een ander weer inspireren. Alles wat jij verzint om met web 2.0 de overheid beter te laten werken, is ook voor jouw collega weer leerzaam. Of je nu bij gemeente, provincie of rijk werkt, bij een beleidsdirectie of uitvoerende dienst, we lopen allemaal tegen de vraag aan hoe we als ambtenaar op deze ontwikkeling moeten reageren.

Het enige wat we niet moeten doen is die vragen of die ideeën voor onszelf houden. Stel die vraag, zodat anderen met je mee kunnen denken. Beschrijf je idee, zodat anderen daar verder mee kunnen gaan. Door onze ervaringen uit projecten en experimenten te delen kunnen we van elkaar leren. Door gebruik te maken van de middelen en principes van web 2.0 kunnen de vragen die web 2.0 voor de overheid oproept ook beantwoord worden. Kunnen de kansen die geboden worden verzilverd worden.

Zoals gezegd kan die uitwisseling van ideeën en ervaringen overal gebeuren, maar het zal in ieder geval blijven gebeuren op www.ambtenaar20.nl. Ambtenaar 2.0 is het platform om te praten over de gevolgen van web 2.0 voor de overheid, om vragen te stellen en goede voorbeelden te tonen, om toekomstige ontwikkelingen in beeld te brengen en initiatieven en experimenten tot stand te brengen. Of dat nu online is, via bijeenkomsten, of ... via een boek.

In andere hoofdstukken is ruim aan bod gekomen wat web 2.0 inhoudt, wat je ermee kunt en waarom het zo'n grote impact heeft op het werk en de manier van werken van de overheid. Dit verhaal gaat echter niet alleen over Ambtenaar 2.0, maar ook over mij. Ik ben als het ware mijn eigen onderzoek en breng mijn resultaten direct weer in de praktijk. *Practice what you preach* dus. Maar ook *preach what you practice*. Waarom ben ik met dit onderwerp bezig?

1. Deel uitmaken van de samenleving

In 1996 afgestudeerd ben ik via een stage in het bedrijfsleven terechtgekomen. Ik kwam te werken bij een strategische afdeling die nadacht over de gevolgen van het nog prille medium internet voor een uitgeverij. Ik was er al vroeg bij dus. Tegelijkertijd ben ik ook maatschappelijk actief geworden. Ik werd lid van een politieke partij en als bestuurslid van de stichting Open Monumentendagen in Leiden heb ik jaren lang mee mogen helpen een prachtig evenement op poten te zetten. Dat vrijwilligerswerk gaf me veel voldoening. Een maatschappelijke voldoening die ik niet uit mijn werk haalde. Ik kon die twee werelden moeilijk scheiden.

De conclusie die ik daaruit trok was dat werken in het bedrijfsleven me onvoldoende motiveerde. Ik had meer nodig: ik wilde ook in mijn werk een bijdrage leveren aan de samenleving. Daarom wilde ik werken voor de overheid. Overigens bleek die bijdrage uiteindelijk betrekkelijk indirect te zijn, maar mijn motivatie bleef hetzelfde: door de overheid beter te laten werken ook de samenleving een beetje beter maken. De overheid maakt deel uit van die samenleving en speelt daar een belangrijke rol in. Zij moet er dan ook middenin staan en er actief in participeren. Als zich een mogelijkheid voordoet om efficiënter en interactiever te werken, dan moeten we die dus grijpen. Die verantwoordelijkheid heeft elke ambtenaar.

Een efficiëntere en interactievere overheid

Daar ligt voor mij dus ook de motivatie om met Ambtenaar 2.0 bezig te zijn. Er is momenteel veel politieke aandacht voor ambtenaren en hoe ze hun werk doen. De samenleving vraagt om ambtenaren die alle middelen inzetten om efficiënter, integraler en doelgerichter hun taken in te vullen. Dankzij de digitale middelen die ons tegenwoordig ter beschikking staan zijn daarin grote stappen te maken.

Maar belangrijker nog dan de middelen die we als overheid inzetten is de houding die we daarbij aannemen. Mede onder invloed van internet is de samenleving en de rol van de overheid daarin sterk aan het veranderen. De balans is aan het verschuiven. En als de samenleving verandert moet de overheid mee veranderen. Dat is een zoektocht waar we nog maar net aan zijn begonnen, maar er liggen veel kansen om onze taken veel opener en interactiever uit te voeren.

Aan die ontdekkingstocht wil ik graag meedoen. Door de komst van internet is een heel palet aan nieuwe mogelijkheden beschikbaar gekomen om als overheid efficiënter te werken en meer in samenhang

met de samenleving haar taken uit te voeren. Een betere overheid voor een betere samenleving, daar wil ik mijn handen voor uit de mouwen steken.

2. Mijn netwerk is mijn organisatie

Mijn motivatie komt dus voor een groot deel voort uit bevelogenheid over het onderwerp waar ik verantwoordelijk voor ben gemaakt. Ik verbind me dan ook sterk aan een thema waar ik voor sta. Daar zet ik alle middelen die ik tot mijn beschikking heb voor in en ik zoek mijn netwerk af naar medestrevers die mee willen bouwen. Kun je een waardevolle bijdrage leveren, kom er dan vooral bij!

Daarbij laat ik me niet beperken tot de grenzen van mijn afdeling of ministerie. Waardevolle bijdragen kunnen ook daarbuiten gevonden worden. Ik probeer aan te haken bij de kennis, ideeën en netwerken van mensen binnen en buiten de organisatie die ook met dit onderwerp bezig zijn. Dat is de groep waarmee ik werk. Daarbinnen heeft ieder natuurlijk z'n eigen opdracht, maar je vindt elkaar in de samenwerking aan een gemeenschappelijk maatschappelijk doel.

Kennisdelen

Mijn loyaliteit ligt niet zozeer bij een afdeling of directie, maar bij de gehele organisatie en de mensen met wie ik samenwerk. Of beter nog: ze ligt bij een overheid die bepaalde maatschappelijke taken zo goed mogelijk moet vervullen. Een dergelijke manier van (samen)werken over organisatiegrenzen heen kan natuurlijk alleen slagen als iedereen open is over waar hij of zij mee bezig is en kennis deelt. Informatie moet vrijelijk beschikbaar zijn.

Vroeger was ik veel tijd kwijt met het maken en ronddelen van kopie-tjes van interessante artikelen, nu kan dat veel efficiënter via e-mail of allerlei nog gemakkelijker middelen. Het bij elkaar brengen van de juiste informatie is immers cruciaal voor ons werk als ambtenaren. Ook ben ik begonnen met een blog om mijn omgeving op de hoogte te houden waar ik mee bezig ben en waarheen mijn denken zich ontwikkelt. Dat maakt het voor anderen mogelijk om aan te haken wanneer daar aanleiding voor is. Kortom, ik werk en communiceer meer horizontaal (in netwerken) dan verticaal (in hiërarchische lijnen).

Personal branding

Vanaf het begin ben ik aangewezen geweest op mijn eigen eigenschappen en competenties om te proberen meerwaarde te genereren. Dat maakt, tezamen met de kennis en het netwerk die ik ondertussen heb opgebouwd, het merk Davied.

Het is wel een flinke zoektocht geweest om duidelijk te krijgen wat dat 'Davied' dan inhield. Waar staat het merk voor? Wat voor diensten kun je daarvan verwachten? Wat is de kracht en wat zijn de zwaktes? Gedurende de afgelopen jaren sloot niet elke functie daar even goed op aan. Maar daarmee is mijn beeld van wat dat merk wel is een stuk duidelijker geworden. Mijn huidige functie, projectleider Ambtenaar 2.0, ligt daar dicht bij in de buurt, dat is de niche die bij mij past!

In Hoofdstuk 9 zal ik verder ingaan op wat organisatie 2.0 inhoudt en hoe werknemer 2.0 daar z'n weg in vindt. Het is een manier van werken die erg aansluit bij mijn persoonlijke werkwijze en motivatie. En dat is ook het potentieel dat ik inzet om van Ambtenaar 2.0 een succes te maken.

3. De wereld onder handbereik

Deze manier van werken heeft me een heel breed en divers netwerk gegeven. Hoewel het heel wat oplevert, kost het ook veel tijd om bij te houden. En hoewel mijn netwerk heel breed was, had ik nooit het idee dat ik daarmee alle relevante mensen in beeld had. Voor mijn gevoel hing het toch voor een groot deel van toevalligheden aan elkaar: van wie je tegenkwam, van de onderwerpen die je dan besprak en of je op korte termijn iets gezamenlijks kon doen, voordat je elkaar weer uit het oog verloor en het contact verwaterde.

Sociale netwerksites hebben die manier van werken compleet op z'n kop gezet. Als je iemand als contact hebt toegevoegd heb je altijd z'n laatste e-mailadres en kun je 'm altijd bereiken. Je kunt zien waar iemand mee bezig is en samenwerking zoeken als dat interessant is. Je krijgt inzicht in ervaring en interesses die verder gaan dan alleen de reden dat jullie oorspronkelijk het contact zijn aangegaan. En omdat je verder kunt kijken dan je eigen netwerk krijg je een beter inzicht in wie er nog meer op je terrein actief zijn. Dat heeft mijn slagkracht enorm vergroot.

Persoonlijk dashboard

Ik heb altijd al een hekel gehad aan de noodzaak van reizen. Het uitzicht kan mooi zijn en reizen biedt de kans om eens rustig een boek te lezen, maar uiteindelijk wil ik niet reizen, maar wil ik ergens zijn. Op internet is geen tijd of plaats, alles is op elk moment met elkaar verbonden. Op de fundamentele gevolgen daarvan ben ik uitgebreid ingegaan, maar het maakt in ieder geval mogelijk dat ik over informatie kan beschikken wanneer ik die nodig heb, zaken kan afhandelen wanneer ik dat wil en dat ik contact kan hebben met mensen op een manier die ik handig vind.

Kortom, het geeft me de kans om mijn leven, mijn werk en mijn omgeving in te richten zoals ik dat zelf wil. Toen ik jong was zat ik altijd met mijn neus in encyclopedieën, atlassen en woordenboeken (en ik verzamel ze nog steeds), nu zijn al die naslagwerken altijd digitaal onder handbereik. Ik ben altijd nieuwsgierig geweest naar alles wat er gebeurt in mijn omgeving en op mijn interessegebieden, nu kan ik mijn persoonlijke dashboard zodanig inrichten dat ik zo efficiënt mogelijk op de hoogte blijf. En dat allemaal online.

Dat kan ik helemaal zelf

En het mooie is dat je dat alles helemaal zelf kan doen. Vroeger was ik jaloers op mensen die konden programmeren. Als ze een leuk idee hadden, konden ze dat zelf uitwerken en bouwen. Ik vind het leuk om ideeën verder door te denken en door te spreken, maar ik wil ook graag praktisch aan de slag. De online instrumenten die de laatste jaren beschikbaar zijn gekomen geven mij die mogelijkheid om snel iets op

te bouwen. Iedereen heeft middelen tot z'n beschikking gekregen die voorheen voorbehouden waren aan grote bedrijven. Wat een potentie!

Dus toen ik begon met het project Ambtenaar 2.0 heb ik die middelen direct ingezet. Het opzetten van een blog op WordPress kostte een paar minuten. Dat gaf me ruimte m'n ideeën te publiceren en het aantal abonnees schoot snel boven de honderd. Daarnaast ben ik een community gestart om mensen te verzamelen die mee willen praten over web 2.0 en de overheid. Het aantal leden daarvan loopt ondertussen in de honderden. Met al dit soort sites en instrumenten kun je zo aan de slag, daarom vind je nog meer van dit soort tips in de marge van dit boek.

Of ik in aanmerking kom voor het stempel 'Ambtenaar 2.0', dat weet ik niet. Maar dat is ook niet waar het om gaat. Wat ik met deze persoonlijke introductie wil aangeven is dat deze nieuwe wereld goed bij mij past. Dat is mijn motivatie om dit project te doen en dit boek te schrijven. Tegelijkertijd maak ik zelf gebruik van diverse nieuwe instrumenten om ik mijn project ook beter uit te kunnen voeren. Dat is een verantwoordelijkheid die elke ambtenaar heeft: om na te gaan waar deze vernieuwingen gevolgen hebben voor je werk en om alle middelen te benutten die jouw werk efficiënter en effectiever maken. Dit boekje is een gids om je daarbij te leiden. Het ligt in jouw handen.

Woordenboek

API	<i>application programming interface</i> , een set afspraken waardoor sites en computers kunnen samenwerken en gegevens kunnen uitwisselen;
Bèta-versie	een conceptversie van nieuwe software, die wel werkt maar nog niet helemaal klaar is, bijv. omdat er nog fouten (bugs) in zitten;
Blog	een weblog is een verslag of beschrijving van iets wat je bezig houdt en wilt delen met anderen, die daar vervolgens op kunnen reageren;
Community	online gemeenschap waar deelnemers kennis uitwisselen, discussiëren of samenwerken rond een bepaald onderwerp;
Crowdsourcing	‘outsourcing to the crowd’, ofwel het uitbesteden van taken aan burgers of consumenten, dus buiten de eigen organisatie;
Embedden	het integreren van informatie of een applicatie (widget) van de ene site in een andere site, bijv. een YouTube-filmpje in een weblog;
Mash-up	een samenvoeging van informatie uit verschillende bronnen op internet, bijv. de combinatie van statistische gegevens met Google Maps;
Microbloggen	het schrijven van kleine berichten (max. 140 tekens) over waar je mee bezig bent, die vervolgens door je netwerk gelezen kunnen worden;
Open innovatie	het betrekken van burgers/consumenten bij productontwikkeling met als doel kennis of ideeën van buiten de organisatie te mobiliseren;
Perpetual beta	omdat een internetsite of -dienst nooit af is en altijd direct kan worden aangepast is er nooit een definitieve versie (het blijft een bèta-versie);
Rss	de standaard waarmee een site de tekst van een artikel (bijv. titel en samenvatting) zonder opmaak beschikbaar stelt voor anderen;
Rss-feed	de stroom van informatie die gebruikers kunnen integreren in hun pagina (bijv. Netvibes) om op de hoogte te blijven van nieuws;
Second Life	3D-omgeving waar gebruikers een personage kunnen aanmaken, landschappen en gebouwen kunnen inrichten en contact kunnen hebben;
Serious game	een (online) computerspel met als doel al spelend een boodschap over te brengen of (leer)doel te bereiken;
Social bookmarking	internetsites waar gebruikers hun favoriete internetsites vastleggen en met elkaar delen, bijv. Delicious;
Social networking	internetsites waar gebruikers lid van kunnen worden, contacten kunnen leggen en groepen kunnen vormen;
Tag	een woord of begrip dat wordt toegevoegd aan een tekst, foto, filmpje of persoon om het te beschrijven en zo beter vindbaar te maken;

<i>Twitter</i>	geef in 140 tekens regelmatig aan waar je mee bezig bent en abonneer je op de berichten van anderen om te lezen waar zij mee bezig zijn;
<i>User generated content</i>	informatie die niet door redacteurs maar door gebruikers is toegevoegd aan een site;
<i>Widget</i>	een bouwblok met informatie of een applicatie dat kan worden geïntegreerd in een andere site (embedden);
<i>Wiki</i>	online software waarmee personen gezamenlijk aan één document kunnen werken, waarbij elke wijziging wordt gelogd;
<i>Wisdom of the crowd</i>	het idee dat de opgetelde mening van een grote groep mensen het dichtst bij de juiste oplossing zal zitten;
<i>XML</i>	eXtensible Markup Language, een standaard om gegevens gestructureerd vast te leggen en tekst en vorm van elkaar te onderscheiden.

Bronnenlijst

In dit boek wordt verwezen naar een aantal bronnen:

Boeken

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

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

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

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

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

Andere bronnen

Valerie Frissen, e.a. - Naar een 'User Generated State'? De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur (2008):

<http://twurl.nl/s6z1hl>

BarackObama.com - Barack Obama on technology and innovation:

<http://twurl.nl/2dzogp>

UK Civil Service Code - Guidance for online participation:

<http://twurl.nl/3nkbd5>

Forrester - Topic Overview: Web 2.0 (2007): <http://twurl.nl/d2tbzh>

Martin Kloos - Wees 'In the flow', niet 'above the flow':

<http://twurl.nl/n3hi88>

Morgan Stanley - Technology Trends, June 20 2008:

<http://twurl.nl/ciqtvk>

Nieuwsbericht op Regering.nl: <http://twurl.nl/lejbhg>

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



Wat kun je zoal doen op Ambtenaar 2.0?

Je kunt uiteraard lid worden van het netwerk Ambtenaar 2.0 en je eigen pagina maken op

- lidworden.ambtenaar20.nl

Je kunt je abonneren op nieuwe blogs, maar ook op discussies, nieuwe leden en nieuwe ideeën via

- abonneren.ambtenaar20.nl

Je kunt naar de tweewekelijkse open koffie komen om anderen te ontmoeten, zie

- openkoffie.ambtenaar20.nl

Je kunt meedenken over wat er met Ambtenaar 2.0 moet gebeuren of zelf een idee lanceren op

- idee.ambtenaar20.nl (bepaal mee!)

Je kunt vragen, kwesties of meningen in de groep gooien en reacties daarop krijgen via

- forum.ambtenaar20.nl

Je kunt kennis opdoen over ambtenaar 2.0 en overheid 2.0 of zelf kennis toevoegen aan

- kennisbank.ambtenaar20.nl

Je kunt meer leren over web 2.0 en uitvinden hoe je van start kunt gaan op de

- cursus.ambtenaar20.nl

Je kunt een blog schrijven over je eigen ideeën of je ervaringen met het werken met web 2.0, zie

- bloggen.ambtenaar20.nl

Je kunt collega's of vrienden die geïntereiseerd zijn in Ambtenaar 2.0 uitnodigen via

- uitnodigen.ambtenaar20.nl

Als je iemand wil uitleggen wat web 2.0 en Ambtenaar 2.0 eigenlijk inhouden, ga dan naar

- over.ambtenaar20.nl

Overigens, als je deze lijst nog eens na wil lezen, dat kan ook op meedoen.ambtenaar20.nl!

Internet maakt deel uit van ons leven en ons werk. Een tweede generatie van internetsites zorgt ervoor dat de samenleving, en de rol van de overheid daarin, fundamenteel verandert. Deze ontwikkeling wordt samengevat onder de naam web 2.0.

Davied van Berlo zet in dit boek zijn ideeën uiteen over wat de gevolgen zijn van web 2.0 voor de overheid: voor de relatie tussen overheid en burgers, voor de interne organisatie van de overheid en voor de manier van werken van de ambtenaar. Daarbij spreekt hij zijn collega-ambtenaren rechtstreeks aan en gaat het gesprek aan over de betekenis van deze veranderingen voor hun werk.

Maar hij geeft in dit boek ook een aantal tips mee. Dat maakt het boek tot meer dan alleen een prikkelend betoog, het is ook een handig naslagwerk met nuttige sites en praktische handreikingen.

Davied van Berlo is ambtenaar bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en initiatiefnemer van het platform Ambtenaar 2.0.