

WRR

WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

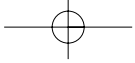
WERKDOCUMENTEN

W 129

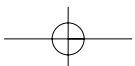
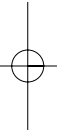
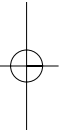
KENNISORGANISATIE VOOR VERNETWERKTE WAARDE

Jack F. Gerrissen
Frans J.M. Mofers

Heerlen, mei 2002



KENNISORGANISATIE VOOR VERNETWERKTE WAARDE

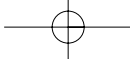


VOORWOORD

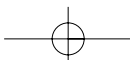
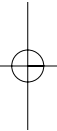
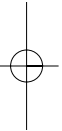
In februari 2002 publiceerde de WRR het rapport 'Van oude en nieuwe kennis. De gevolgen van ICT voor het kennisbeleid'. In dat rapport biedt de raad een systematische analyse van de veranderingen die in de kennissamenleving plaats vinden, met name door de ontwikkelingen op het gebied van ICT en internet. Het accent van het rapport ligt op enkele traditionele kennisdomeinen, te weten: informatiegoederen, wetenschappelijk onderzoek, onderwijs, bibliotheken en archieven. In het kader van het rapport zijn door externe deskundigen diverse studies verricht. Een daarvan is verricht door prof.dr.ir. J.F. Gerrissen en dr.ir. F.J.M. Mofers van de Open Universiteit Nederland. Deze ligt nu als werkdocument voor.

In dit werkdocument 'Kennisorganisatie voor vernetwerkte waarde' beschouwen Gerrissen en Mofers kennisintensieve processen in het licht van een breed economisch en maatschappelijk waardeperspectief. Alhoewel de voorliggende studie uiteindelijk geen grote rol heeft gespeeld in het WRR -rapport 'Van oude en nieuwe kennis', publiceert de raad de studie graag in zijn reeks werkdocumenten.

Prof.mr. M. Scheltema
Voorzitter WRR



KENNISORGANISATIE VOOR VERNETWERKTE WAARDE



TEN GELEIDE

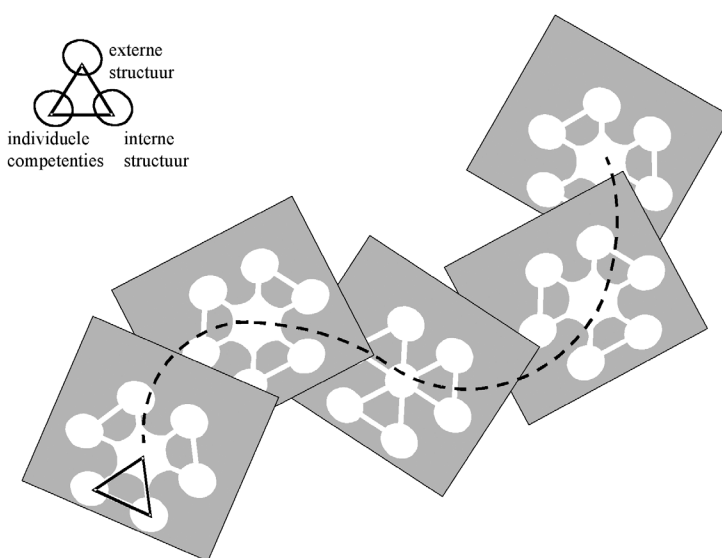
De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft ons eind oktober 2000 aangezet tot een verkenning van de veranderingen van rollen, relaties en organisatievormen bij burgers, overheden en bedrijven onder invloed van de 'kennisintensivering'. Het resultaat van de studie is in mei 2001 als pre-advies opgeleverd, en wordt nu openbaar door het voorliggende WRR werkdokument 'Kennisorganisatie voor vernetwerkte waarde'.

De term 'kennisintensivering' is voor velerlei uitleg vatbaar. Een jaar na de oplevering van het pre-advies zijn we met de objectivering van het begrip niet verder gekomen dan onze aanvankelijke veronderstelling – de toename van kennisdeling en collectieve kennisontwikkeling in ondernemingen, overheden, burgergemeenschappen en hun onderlinge relaties. Al in de beginfase van de inventarisatie van heersende visies en representatieve trends werd duidelijk dat dit niet goed werkte als structurerend principe voor de keuze en inkadering van onderwerpen. Er is een betere systematiek ontstaan die, vanuit het voortschrijdend inzicht, gaandeweg duidelijker werd geassocieerd met individuele en collectieve deelname in kennisstromen voor het verwezenlijken van een gewaardeerd resultaat (= 'waardeproductie').

De beschouwing van kennisintensieve processen (transfer, deling, diffusie, creatie, extractie, e.d.) tegen het licht van hun betekenis in een breed economisch én maatschappelijk waardeperspectief is vruchtbaar gebleken. Mensen, bedrijfsorganisaties en instellingen zijn letterlijk niet voor niets met kennis in de weer. Door onderzoek van motief en aard van een kennisintensieve activiteit wordt duidelijk welke waarde door de actoren en belanghebbenden wordt nagestreefd. Het relateren van motief en aard van kennisintensieve processen aan hun respectieve waardedimensies, was de opmaat voor de groei van een raamwerk, opgespannen door vijf dimensies van de waardeproductie. Het raamwerk, in eerste aanzet bedoeld voor het systematisch identificeren en rangschikken van trends, gebruiken we vooral als argumentatiekader om 'emergente' belangen en ambities in een toenemend kennisintensieve samenleving af te zetten tegen noodzaak en kansen voor nieuwe accenten van het regeringsbeleid.

Bij iedere deelnemer in kennisstroom of kennisintensief proces kan een zekere kennisorganisatie gedacht worden. Ieder draagt bij door inzet van specifieke competenties, middelen (methoden, systemen en instrumenten) en relaties met de andere deelnemers, waardoor zich een netwerk van zulke (impliciete) kennisorganisaties vormt. Meer in het algemeen bezien we de rol van overheid, burger en bedrijf gerepresenteerd door hun kennisorganisaties in netwerken, als componenten van virtuele organisaties, verwikkeld in processen op een of enkele waardedimensies.

De vijf dimensies van ons raamwerk, Webbing, Duurzaamheid, Goederen-diensten-financiën, Verantwoording, en Innovatie (de vijf vlakken in de onderstaande figuur), vormen als het ware platformen voor waardeproductie door de burgercomponent, bedrijfscomponent en overheidscomponent van de virtuele organisaties. Elke component draagt bij door inzet van drie kennisorganisatie-*assets*, Individuele competenties, Interne structuur en Externe structuur, waarbij de koppeling plaatsvindt in de samenvallende Externe structuren. De drie driehoeken van de kennisorganisatie van elke component, in de onderstaande figuur, vormen samen een zeshoek per waardedimensie. Strategie en procesbijdragen van de deelnemers raken verweven in de collectiviteit van het netwerk en de multidimensionaliteit van de gerealiseerde waarde. Dit is kortweg het denkbeeld van de vernetwerkte waardeproductie.



Netwerken van bedrijven, bijvoorbeeld, hebben bij de expertisevorming en procesafstemmingen niet alleen te maken met hun netwerkpartners en de concurrenten in hun branche of marktsferen, maar zijn daarbij meer nog dan solistische bedrijven in wisselwerking met netwerken van overheidsinstellingen en burgers. Openbaar bestuur, diensten, publieke infrastructuur en burgers in de verschillende rollen van consument, potentiële werknemer, gebruiker, gezinslid (van werknemer), ondernemende professional, activist, e.d., treden op als klant, partner, aandeelhouder of anderszins belanghebbende in de externe structuur van bedrijven. Het wezen van de vernetwerkte waardeproductie is dat kennisintensieve interacties tussen verschillende partners, stakeholders, overheden en klantgroepen bijdragen aan de waarde op de verschillende dimensies van de waardeproductie. Bij die interacties gaat het bij de verschillende spelers om verschillende belangen. Overheidsinstellingen en gezinsleden die belang hebben bij een duurzame gemeenschapontwikkeling, ondernemers die afstemmen met diensten en ondernemende professionals over regelgeving en subsidies op de Goederen, diensten en financiën dimensie, enzovoorts.

De fysieke bakens van gebouwencomplex of geografische ligging spelen een ondergeschikte rol. Binnen netwerken van bedrijven is de 'ontgrenzing' bijkans groter. Een gegeven bedrijf kan verschillende plaatsen (rollen) innemen binnen een gezamenlijke waardepropositie of steeds wisselende rollen vervullen in verschillende *offerings*. De afbakening van bedrijfsgebied versus klantgebied en overheidsgebied is evenmin duidelijk vast te leggen. Werkprocessen in overheidsinstellingen kunnen effectief onderdeel zijn van een waardepropositie aan de klanten van een netwerkonderneming. De voortdurende wisselingen van burgerrollen, van klant naar employee naar stakeholder, dragen op hun beurt bij aan vervaging van de grenzen in de wisselwerkingen van netwerkondernemingen met hun omgeving. De 'virtuele organisatie' raakt organisch verweven met de omringende netwerken.

Een voorbeeld van een verstrengeling van klantnetwerken en bedrijfsnetwerken, met kennisintensieve processen op de Webbing en Innovatie dimensies, is de inzet van callcenters in India als virtueel werkproces binnen Noord-Amerikaanse bedrijven. De bedrijfseconomische winst aan kwaliteit en middeninzet vergoedt ruimschoots de extra's aan telecommunicatie, specifieke bedrijfs-training en procescoördinatie. Het Indiaas callcenter-personeel doet zich voor als vs.-employé naar klant en collega, door een virtuele persoonlijkheid aan te nemen. Via training op taal en cultuurvorming door deskundigen uit de vs. of Canada wordt de illusie gewekt van een groep doorsnee *citizens*, levend en werkend in, bijvoorbeeld, een dorp in Californië. Vanwege het verschil in tijdzone werken de Indiase employés grotendeels gedurende de nacht, wanneer aan de andere kant van de wereld hun gesprekpartners wakker met hun werkdag of andere dagelijkse activiteit bezig zijn. Aan de lokale specialisaties, die tot hoogwaardige callcenter-performance leiden, worden aldus Webbing-competenties toegevoegd voor de succesvolle inzet in (bijdrage aan) de diensten aan de klanten van de opdrachtgevers. De virtuele persoonlijkheden moeten niet alleen vertrouwde *citizens* zijn, maar ook goed ingevoerd zijn in de organisatiecultuur en werkprocessen bij opdrachtgevers. Daar zijn substantiële kennisstromen voor nodig. Ten tijde van de eerste opzet en inrichting beoordeelden vele kandidaat-opdrachtgevers het als een (te) radicaal concept, dat niet bij voorbaat kon rekenen op grote steun. Voor de verwerving van kritische massa aan acceptatie van de zijde van de opdrachtgevers werd aan beide kanten van de oceaan zwaar ingezet op Innovatie-uitwerking en adoptie.

Vanuit de observaties en vraagstellingen in onze studie kan een lijvig dossier met aandachtspunten en aanbevelingen samengesteld worden. Het zou wellicht bijdragen aan het gewicht van de verslaglegging, maar doet afbreuk aan de principes van goede kennisorganisatie die we zelf met regelmaat in de vijf hoofdstukken benadrukken. De kennisorganisatie van een gemeenschap, bedrijf of instelling valt of staat met de structurering en cultivering van kennisstromen die talent en ervaring (Individuele competenties), werkpraktijken en systemen (Interne structuur), en de effectuering van de waardepropositie (Externe structuur) versterken en onderling strak afgestemd houden. Aan de basis ligt een procesbenadering, in

de zin dat, eenmaal voldaan aan een stelsel stringente voorwaarden, de deelnemers gezamenlijk weten af te rekenen met beren op de weg naar profijtelijke exploitatie van nieuwe keuzen en kansen.

Ons werk mondt daarom uit in een advies voor de inrichting van een nationale kennisorganisatie, met accenten op:

- gemeenschapnetwerken;
- bestuurswebs ('Webbing Governance'); en
- netwerken voor communities-of-practice op de vijf waardedimensies,

voor wat betreft de infrastructurele ontwikkeling, en

- professionalisering van burgerschap;
- bredere regeringsvisie op kwaliteiten van publieke kennisdeling; en
- voorwaarden-scheppend beleid op specifieke kennistechnologieën en netwerk-gerelateerde competentievorming, voor *empowerment* en instrumentatie.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Ten geleide	5
1 Kennisintensivering van ondernemingsontwerp en waardeproductie	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Van tactisch organiseren naar strategisch ontwerpen	11
1.3 Migratie van waarde	12
1.4 Marktwaarde: rapportcijfer voor ondernemingsontwerp	13
1.5 Waardeproductie: meer dan financiële performance	14
1.6 De kenniscomponent van de waardeproductie	16
1.7 Zweedse casus van kennisgeoriënteerd ondernemingsontwerp	19
1.8 Nederlandse casus van kennisgeoriënteerd ondernemingsontwerp	20
1.9 Waardeproductie in Externe structuren	21
2 Symbiose van publiek en privaat ondernemen voor Verantwoording en Duurzaamheid	27
2.1 Inleiding	27
2.2 De Duurzaamheid-dimensie van de waardeproductie	29
2.3 De Verantwoording-dimensie van de waardeproductie	31
2.4 Rekenschap bij monopolistische (semi-)overheidsorganisaties; waardemigratie door programma-ontwerp	33
2.5 Rekenschap en reputatie bij decentrale gesubsidieerde dienstbaarheden; waarde-migratie door ondernemen in de publieke sector	36
2.6 Rekenschap, reputatie en revenu bij hybride organisaties; waardemigratie door het hybride ondernemingsontwerp	38
2.7 Versterking Externe structuur door 'Webbing'	40
2.8 De kennisorganisatie van beleidsprogramma's en dienstbaarheden	42
3 Coördinatie en innovatie in netwerkoncerningen	49
3.1 Inleiding	49
3.2 Karakteristiek van bedrijfsnetwerken in virtuele organisatiestructuren	49
3.3 Kennisorganisatie voor strategische samenwerking	52
3.4 Typologie van netwerkoncerningen	53
3.5 De Webbing-dimensie van de waardeproductie	56
3.6 ICT infrastructuur en architectuur	60
3.7 De Innovatie-dimensie van de waardeproductie – sturen op verandering	63
3.8 Vernetwerkte waarde: kennisintensieve interacties op de vijf dimensies van de waardeproductie	66

4	Burgerschapsbundeling in gemeenschapnetwerken: Beweeglijke stakeholders in de publieke en private arena's	71
4.1	Inleiding	71
4.2	Virtualiteit van de gemeenschapszin	72
4.3	Netwerken voor burgerzaken	76
4.4	Webbing-competenties voor vitaliteit en identiteit	79
4.5	Sociale innovatie: waardeproductie op Innovatie, Verantwoording en Duurzaamheid	83
4.6	Vernetwerkt burgerschap: gebundeld belang bij het openbaar bestuur	84
5	De nationale kennisorganisatie	89
5.1	Inleiding	89
5.2	Nationale kennisorganisatie: motief en doelstelling	90
5.3	Instrumentatie van kennisintensieve processen: ontologie-toepassingen	92
5.4	Coördinatie van kennisintensieve processen: communities-of-practice	95
5.5	Communities-of-practice (COP's) op de vijf waardedimensies	98
5.6	Aanbevelingen voor de inrichting van de nationale kennisorganisatie	100
5.6.1	Faciliteer professioneel burgerschap	101
5.6.2	Bredere regeringsvisie op transparantie en symmetrie in de publieke kennisdeling	102
5.6.3	Voorwaarden-scheppend beleid voor cop-structurering	104
	Literatuur	109

1 KENNISINTENSIVERING VAN ONDERNEMINGS- ONTWERP EN WAARDEPRODUCTIE

1.1 INLEIDING

Als kennis macht is, dan is kennisdeling een democratisch beginsel. In vijf hoofdstukken doen we verslag van een verkenning van rolveranderingen onder burgers, overheden en bedrijven in een samenleving met groeiend potentieel voor profijt en schade door brede kennisdeling en collectieve kennisontwikkeling. Het profijtelijk gebruik wordt, waar mogelijk, afgezet tegen indices van de waardeproductie door kennisintensieve interacties tussen de drie rolcategorieën. De schadefacetten worden aangestipt als zorgpunten.

We beginnen dit hoofdstuk met de verduidelijking van de term 'waarde' als maatstaf van het succesvol voortbestaan van ondernemingen en de daarmee verbonden welzijnsfactoren, zoals werkgelegenheid, professionele ontplooiing, gemeenschapsgroei en economische ontwikkeling. De kennisintensivering van zowel bedrijfsinterne als externe processen van een onderneming blijkt te leiden tot herziening van strategieën en tactieken voor de verwerving van marktwaarde. De omslag van impliciete veronderstelling naar expliciete positionering van de kenniscomponent, nodig voor de nieuwe beleidsargumentaties en investeringsbeslissingen, verbetert het ondernemerszicht ook op de bijdragen vanuit de omgeving van het bedrijf. Klanten, markspelers, overheden en andere stakeholders worden actievere 'agents' in de bedrijfsvoering.

1.2 VAN TACTISCH ORGANISEREN NAAR STRATEGISCH ONTWERPEN

Een eerste constatering, die de toon zet van onze beschouwingen, is dat het denken over 'organisatie' wezenlijk verandert. Steeds minder dan voorheen is de organisatie een historisch gegroeide consolidatie (in regels en structuren) van ervaringen en verbeterde werkpraktijken. Ondernemingen organiseren zich directer in interactie met de heersende ontwikkelingen langs paden die niet altijd in het verlengde liggen van de vertrouwde praktijken. Veelvuldige bezinning op werkwijzen en ogenschijnlijk evidente vooronderstellingen, leidend tot bijstelling van het ondernemingsontwerp (*business design*), wordt een strategisch aandachtspunt van de eerste orde. Het succes van een verkozen ondernemingontwerp is tijdgebonden. Een ondernemingsontwerp dat gisteren excelleerde, kan morgen deficiënt blijken.

Slywotzky (1996) toont, onder de titel 'Value Migration', hoe bedrijven, met onderling goed vergelijkbare condities qua technologiefocus en kerncompetentie, door verschillen in het ondernemingsontwerp uiteenlopende marktontwikkelingen doormaken. Daarmee zet hij vraagtekens bij het denken in termen van ideaaltypische organisatievormen die vanuit een algemene organisatieleer worden voorgeschreven per branche, per marktsegment of per product-markt-

combinatie. De 'oude' organisatieleer streefde naar liefst invariante modellen en methoden die bij juiste toepassing zouden leiden tot succesvolle organisatievormen: het ideaal van de methodische configuratie van de bedrijfsactiviteit. Met zijn nadruk op 'ontwikkelen' in plaats van 'leer' of 'methode', belicht Slywotzky de omslag van algemene 'kunde' naar meer particuliere creativiteit ('*design*') vanuit de eigen assumpties ten opzichte van de bedrijfsinterne en externe dynamiek.

1.3 MIGRATIE VAN WAARDE

Het succes of het falen van een ondernemingsontwerp brengt Slywotzky in verband met de verworven 'inflow' dan wel 'outflow' van marktwaarde: "(...) a measure of the power of a business design to create and capture value. It is defined as the capitalization of a company (shares outstanding times stock price plus long-term debt)". Het ondernemingsontwerp ('*business design*') behelst de markt en klantbenadering, de afbakening van de eigen kerntaken en processen, de allianties en afstemmingen met toeleveranciers en andere partners, het middelenbeheer, en bovenal de performance criteria op relevantie en waardering aan klantzijde enerzijds, en inkomstenverwerving anderzijds. De vele ontwerpkeuzen daarbij moeten steunen op kennisintensieve wisselwerking met potentiële partners, marktpartijen en doelgemeenschappen. Marktwaarde kan volgens Slywotzky migreren van het ene bedrijf naar het andere, of van de ene bedrijfstak of marktsfeer naar de andere. Enkele jaren geleden, bijvoorbeeld, kwamen militair-industriële bedrijven terecht in een situatie met een afname ('outflow') van marktwaarde, d.w.z. een afname van aandeelhouders-vertrouwen en lange-termijn kredietwaardigheid. En als gevolg ontstond voor andere marktsectoren een 'inflow' van marktwaarde. Enkele bedrijven (vaak gekoppeld aan technologiefondsen op de beurs) hebben de 'inflow' goed weten te benutten, door afstemming van hun ondernemingsontwerp op de nieuw ontstane situatie.

Slywotzky richt zich geheel op de rol van het ondernemingsontwerp in de waardemigratie. Het concept van marktwaardemigratie is ook van toepassing op trendbreuken in kerntechnologie of kerncompetentie. Andere auteurs, onder wie (Hamel, 2000), leggen daar meer nadruk op.

Twee voorbeelden:

- Tussen 1994 en 1999 explodeerde de jaarlijkse verkoop van mobiele telefoons van 26 miljoen naar bijna 500 miljoen eenheden. In die tijd werd ook de omslag gemaakt van analoge naar digitale telefonie. Motorola, de onbetwiste marktleider tot 1997, was twee jaren te laat met de doorvoering van de omslag. En in die korte tijdspanne heeft Nokia, een totale nieuweling op de markt, de macht weten te grijpen. Nog geen tien jaren daarvoor zat Nokia op een 'outflow'-marktsegment van rubber schoenen en sneeuwbanden. Dit is een voorbeeld van een onderneming die een marktwaardesprong maakt door tijdige bezinning op kerntechnologie, kerncompetentie en uiteraard het bijbehorende ondernemingsontwerp.

- Het Duitse SAP (vergelijkbaar met de Nederlandse firma Baan) kon zich in de jaren negentig meten met groten als Oracle en Computer Associates, op het gebied van integrale bedrijfs-IT. Hun SAP R/3 systemen waren de feitelijke maat voor de integrale informatisering van bedrijfsprocessen van inkoop, accounting en productie, tot levering. Maar dat liep snel af toen bedrijven, beducht voor de omvang en dominante inertia van de SAP-systemen, ontdekten dat – door moderne inzet van netwerken – minder rigide vormen van procesintegratie beschikbaar kwamen. Op een termijn van enkele maanden zijn nieuwe spelers togetreden tot “computerdom’s hottest software market”. SAP heeft niet tijdig onderkend dat zich technologieverschuivingen voordeden met nieuwe kansen en keuzen. Anderhalf jaar na het dreigende debacle lijkt het bedrijf zich te herstellen door goed in te spelen op de nieuwe technologie én de conjunctuuromslag, die door weinig anderen in de sector werd voorzien.

De explosieve groei van de verkoop van mobiele telefoons (in het eerste voorbeeld) had overigens niet alleen te maken met de technologiedoorbraak, maar werd beslissend gestimuleerd door ontwikkelingen als persoonlijke mobiliteit, werk-privé-versmelting, jongerenwelvaart en, natuurlijk, de privatisering van telecomdiensten. Een onderneming positioneert zich en navigeert binnen een complex van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

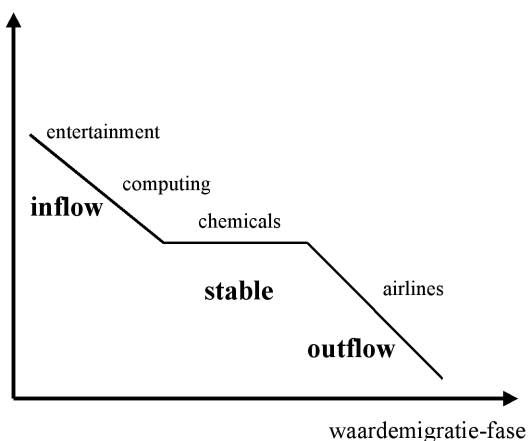
1.4 MARKTWAARDE: RAPPORTCIJFER VOOR ONDERNEMINGSONTWERP

De vergankelijkheid van het succes van een organisatievorm komt in het raamwerk van Slywotzky tot uiting in de positie die bedrijven innemen op het fasendiagram van de waardemigratie (zie figuur 1.1). Een positie in de inflow-fase, door een relatief hoge marktwaarde, wordt geassocieerd met potentiële marktdominantie, snelle groei en hoog winstpotentieel. Een positie in de stabiele fase wordt geassocieerd met een stabiele concurrentiesituatie, stabiel marktaandeel en stabiele winstmarges, terwijl positionering in de outflow-fase gepaard blijkt te gaan met grote concurrentiedreiging, omzetzaling en prijserosie.

De publieke telecomsector, bijvoorbeeld, bevond zich vóór de privatisering van de telecom-diensten in een stabiele fase. Maar ze verschoof naar de inflow-fase bij het doorbreken van het dienstenmonopolie en als gevolg van de wettelijk en commercieel maakbare draadloze telefonie. Marktposities in het utilitaire productensegment waren eerst stevig in handen van enkele staatsinstellingen en in relatie daarmee had een aantal grote telecomleveranciers (w.o. Ericsson, Philips en Siemens) hun marktaandeel verankerd. Niemand had behoefte aan een revolutionarisering van de situatie, totdat de privatisering en deregulering nieuwe kansen en keuzen boden aan technologieleveranciers en dienstenleveranciers. De positionering in de drie fasen kunnen we beschouwen als een indicator van respectievelijk veelbelovend groeiperspectief, aandeel in gezonde marktverhoudingen, en sterk afnemend perspectief in de sector. Dit wordt geïllustreerd in

(Slywotzky, 1996) met een schematische positionering van een viertal bedrijfstakken, op basis van de marktwaarderresultaten in de eerste helft van de jaren negentig jaren (figuur 1.1).

Figuur 1.1 Positionering van bedrijfstakken op basis van de genormaliseerde marktwaarde (naar Slywotzky, 1996)



In die periode kon men in de *entertainment*-industrie blijkbaar rekenen op een hoge waardering van aandeelhouders en forse langlopende kredieten, meer nog dan bij een andere bedrijfstak in de 'inflow'-fase, de *computing*-industrie. De *chemicals*-branche zat vast en stabiel in het zadel, terwijl de *airlines* in die tijd al worstelden met een neerwaartse trend, die inmiddels (2002) resulteerde in het faillissement van luchtvaartmaatschappijen als Sabena en Swissair. Bij toepassing van de migratiefasen-benadering binnen een enkele bedrijfstak of markt-sfeer, betekent een positionering in de inflow-fase dat het bedrijf waarde absorbeert die vrijkomt door waardeverlies van bedrijven in de 'outflow'-fase. Dat kan inderdaad worden opgevat als een verschuiving van het vertrouwen van aandeelhouders en kredietverstrekkers in de richting van bedrijven met een kansrijk ondernemingsontwerp (*business design*).

1.5 WAARDEPRODUCTIE: MEER DAN FINANCIËLE PERFORMANCE

Een vaak aangehaalde casus van succesvol ondernemingsontwerp is die van het Japanse autobedrijf Toyota. In de overgang van de jaren vijftig naar de jaren zestig heeft het bedrijf drastisch ingegrepen op een aantal ingesloten opvattingen over het 'maken' en 'verkopen' van auto's. De ver gaande herziening van organisatie- en werkpraktijken leidde tot een langdurige en indrukwekkende groei van hun marktwaarde tot ver in de jaren negentig. De karakteristieke verschillen tussen het ondernemingsontwerp van Toyota en dat van de grote marktspelers uit die tijd, vatten we samen in de volgende steekzinnen:

Procesinnovatie

Klantoriëntatie in plaats van productoriëntatie. Wereldomvattende informatie-systemen werden opgezet met gegevens tot op kostwinnersniveau van heersend en verwacht koopgedrag. De vertrouwde marktstudies en focus-group-benaderingen maakten plaats voor directe relaties met de bestaande klantpopulatie, die in belangrijke mate kennis leverde aan de productontwikkeling.

Flexibele productie en verkoop, in plaats van de toen gebruikelijke massafabricage gericht op productievolume- en voorraad-‘targets’. De schommelingen in vraag tegenover een rigide – op kapitaal-effectiviteit gerichte – aanmaak van modelseries was de veelvoorkomende oorzaak van ofwel voorraadverliezen of gederfde leveringsinkomsten. Door hun ver gaande greep op de aard van de “customer demand” kon, bijvoorbeeld bij een verwachte slapte in de verkoop van een model, de specifieke productie-inspanning worden gereduceerd, terwijl promotie en verkoop geïntensiveerd werden tot op het niveau van de individuele huishoudens.

Specialisatienetwerken in plaats van monolithische productintegratie. Met het oog op beheersing van doorlooptijd en kosten hielden de autofabrikanten liefst alle assemblageprocessen en divisiecomponenten in eigen hand, en bij voorkeur binnen hetzelfde gebouwencomplex. Toyota hield enkele strategische meerwaarspecialismen in eigen hand en liet de rest over aan een netwerk van anders gespecialiseerde toeleveranciers. Assemblageproces-coördinatie en logistiek werden wetenschappelijk ontwikkeld en met militaire precisie uitgevoerd.

Strategiebreuk

‘Customer understanding’ en ondernemingsontwerp zijn de kritische succesfactoren, in plaats van technologie, marktpositie en schaalgrootte. Bij het begin van de opmars was er voor Toyota geen sprake van een uitzonderlijke positie op technologie of marktaandeel, noch op schaalgrootte. Het bedrijf is groot geworden door kenniscreatie en -deling met stakeholders (op het gebied van klantverwachtingen en ondernemingskansen).

Permanente aandacht voor innovatie in plaats van een consolidatie van eenmaal succesvolle werkpraktijken. De automobielenindustrie heeft lang vastgehouden aan het beginsel van leercurvewinst bij veelvuldige herhaling van vaststaande werkpatronen. Binnen ‘zijn’ specialisatienetwerken heeft Toyota de leercurve-effecten gemarginaliseerd.

Waardeproductie in de automobielenindustrie is altijd gemodelleerd naar de gebruikelijke waardeketen van fabricage en transport van goederen beginnend bij de toeleveranciers, via de fabriek naar de koper. Toyota doorbreekt de unidirectionele sequentie van procesovergangen met, overigens niet als zodanig geïdentificeerde, waardevolle ‘tegenstromen’. Achter de zinsneden “Flexibele productie en verkoop” en “Specialisatienetwerken” ligt een wereld van kennisdeling tussen de fabrikant enerzijds, en anderzijds de toeleveranciers en doorleveranciers

(tussenhandel en dealers). De termen “Klantoriëntatie” en “Customer understanding” duiden op een kennisstroom van klanten naar fabrikant en leveranciers, ‘in ruil’ voor een op die kennis gebaseerde klantgeoriënteerde levering en bediening. Kennisdeling is een factor van belang in het business design dat Toyota een langdurige ‘inflow’ van marktwaarde heeft bezorgd. Ondanks de onderkenning van de rol van de kennisstromen en het belang van een goede beheersing ervan, is de kennisfactor in het business-design van Toyota nooit geëxpliciteerd als component van de waardecreatie. De externe relaties (met toeleveranciers en afnemers) werden alleen in rekening gebracht voor het deel dat betrekking had op de directe financiële transacties.

Explicitering van de kenniscomponent van de waardecreatie kan niet achterwege blijven wanneer het ondernemingsontwerp investeringen en andere inspanningen in voortgaande kennis-intensivering van processen met zich meebrengt.

1.6 DE KENNISCOMPONENT VAN DE WAARDEPRODUCTIE

De kennisintensivering van processen in bedrijfsorganisaties, overheden en andere gemeenschappen bezien we als instrument in de waardeproductie, niet als zelfstandig doel. De bedrijfsinspanningen voor kennisoverdracht, -conversie en divisiebeheer komen ten goede aan de bedrijfsprestatie. Sveiby (2000) benoemt binnen zijn driehoeks-interactiemodel (zie figuur 1.2) negen klassen van kennisstromen, die elk op eigen wijze bijdragen aan het verbeteren van de ‘capacity-to-act’ van mensen binnen én buiten het bedrijf.

Kennisoverdracht en kennisconversie vinden plaats in en tussen de drie *assets families*:

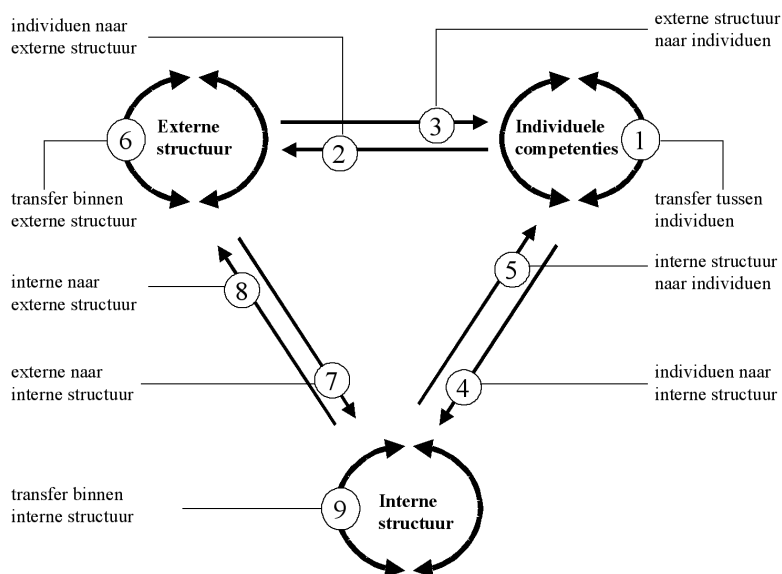
- *Externe structuur*: Interacties met klanten, met toeleveranciers/co-ondernemers, met andere stakeholders, en met marktmechanismen die bepalend zijn voor de vorming van de algehele waardepropositie en marktpositie. De sterkte van de externe structuur wordt geassocieerd met de mate waarin het bedrijf zijn stakeholder-specifieke problemen en ambities slagvaardig en duurzaam weet aan te pakken. Externe relaties en reputaties worden bedrijfsbreed gezien als structurele sterkten of zwakten, in grote mate los van individuele talenten.
- *Interne structuur*: Patenten, concepten, modellen, zelfontwikkelde werkvormen (‘best practices’), exclusieve methoden en systemen. Deze zijn voortgekomen uit het ‘hersenswerk’ van de bedrijfsmedewerkers en zijn feitelijk (intellectueel) eigendom van het bedrijf. In de uiteindelijk expliciete vorm, waaronder handboeken, software en workflows, is ze slechts beperkt afhankelijk van de individuele capaciteiten van medewerkers, en daardoor bestand (‘robuust’) tegen verlies van individueel talent. Zelfs de moeilijk te expliciteren delen, zoals de informele organisatiestructuur, de interne netwerken en de ‘cultuur’, krijgen het karakter van structurele sterkten of zwakten,

grotendeels los van de individuele activiteiten die daaraan vorm gaven.

- *Individuele competenties*: De vermogens die gemobiliseerd kunnen worden vanuit de professionele/technische staf, de domeinspecialisten, de onderzoekers, de productiewerkers, commerciële staf, enzovoorts. Het verwerven en vormen van individuele competentie en het effectueren van haar bijdrage in de collectieve sterkten kan ingebed zijn in processen en voorzieningen binnen de Interne structuur en de Externe structuur.

Dit denkbeeld van de drie ankerpunten van bedrijfssterkten of -zwakten en de dynamiek van de onderlinge interacties, is niet nieuw. Sveiby merkt op dat de negen kennisstromen (zie figuur 1.2) bekend zijn in de meeste bedrijven. Ze worden echter zelden expliciet gecultiveerd en gecoördineerd vanuit een alomvattende strategie (bijvoorbeeld in de Toyota-casus). Er bestaan vele bewuste en niet-bewuste weerstanden tegen kennisdeling of divisietransfer en als gevolg leiden goedbedoelde initiatieven vaak tot verspilling van tijd en kapitaal. Het heeft, bijvoorbeeld, geen zin geavanceerde databases in te zetten voor kennistransfer tussen individuen (= stroom 1 in figuur 1.2), zo lang de organisatiestructuur het individueel presteren en de onderlinge concurrentie stimuleert. Net zomin als er veel zal terechtkomen van de transfer binnen de Interne structuur (= stroom 9 in figuur 1.2) bij gebrek aan systematiek en integraal begrippenkader in het informatie- of documentbeheer. En evenzo, loopt de kennisdeling met cliënten (= stroom 2, 3, 7 en 8 in figuur 1.2) nogal eens vast op desinteresse of bureaucratie rondom geheimhouding of schotwerking tussen afdelingen. Een goed voorbeeld van gerichte versterking van Externe structuur (met spin-offs naar de Interne structuur en Individuele competenties) was de Macintosh Developers-gemeenschap, die door de firma Apple in de watten werd gelegd met de jaarlijkse MacWorld-bijeenkomsten, de gesubsidieerde regionale 'chapters', de voor-annonceringen van belangrijke systeemwijzigingen en de toezending van geavanceerde ontwikkelinstrumenten. In velerlei vorm is dit op de industriële en consumentenmarkten nagevolgd.

Figuur 1.2 De negen kennisstromen ('transfers') in het driehoeks-interactiemodel (naar Sveiby, 2000)



Aandacht voor de kenniscomponent bij het ondernemingsontwerp begint met een strategische vraag bij elk van de negen stromen.

Ter illustratie bespreken we kort de vragen en achterliggende argumentatie bij de eerste twee:

1. Waarom en hoe verbeteren we de competentietransfer tussen mensen in onze organisatie? Door verbetering van de onderlinge competentietransfer wordt, naast het oplossen van het één-persoon-per-specialisme-probleem, ook de flexibiliteit van teamsamenstelling vergroot en daarmee adaptatievermogen en algehele competentie van de organisatie. Belangrijk nevenproduct is de markering en actualisering van de gemeenschappelijke competentiecomponent, die als zodanig in de Interne structuur geconsolideerd kan worden.
2. Waarom en hoe dienen onze werknemers de competentie van cliënten, toeleveranciers en andere stakeholders te versterken? Competente cliënten hebben meer profijt van, bijvoorbeeld, geavanceerde productfuncties of onderdelen van geleverde diensten. Hun zichtbare waardering voor de bedrijfsproducten leidt tot reputatieverhoging. Competente toeleveranciers dragen bij aan de effectiviteit van de materiële en informationele transacties in het primaire proces, met het gevolg dat beter wordt voldaan aan kwaliteitseisen, levertijden, enzovoorts. Andere stakeholders in de omgeving van een bedrijf zullen als elementen in een oppositionele, controlerende of sympathiserende beweging bij meer kennis over de personele competenties (en onderliggende Interne structuur) beter kunnen oordelen over 'rekenschap' en 'reputatie' (zie hoofdstuk 2).

Elke vraag leidt tot bezinning op strategie en procesafstemmingen in de operationele ruimte. Dit is de essentie van het ondernemingsontwerp: strategische keuzen en operationele oplossingen vanuit de toetsing van vooronderstellingen en de situering ten opzichte van de actuele ontwikkelingen.

1.7 ZWEEDSE CASUS VAN KENNISGEORIËNTEERD ONDERNEMINGSONTWERP

In de literatuur zijn vele aansprekende voorbeelden te vinden van USA-bedrijven met een succesvol ondernemingsontwerp, met grote nadruk op de kenniscomponent van de waardecreatie. Omdat sommige elementen van de Interne structuur (bijvoorbeeld de 'cultuur' en de interne netwerken) en Externe structuur (bijvoorbeeld het denken en handelen van stakeholders uit de omgeving van het bedrijf) niet zonder meer overdraagbaar zijn vanuit de USA naar de Europese situaties, bespreken we in deze paragraaf een casus uit het Zweedse bedrijfsleven, en in de volgende paragraaf een casus uit het Nederlandse bedrijfsleven. In (Sveiby, 2000) wordt een toepassing van het kennisgeoriënteerd ondernemingsontwerpen beschreven, bij de Zweedse uitgever van het weekblad Affärsvärden (AFV). In de jaren zeventig kon het zich nauwelijks staande houden in de business-magazine sector. En in 1977 kwam het faillissement in zicht. De blijvend beperkte oplage en daardoor afnemende advertentie-inkomsten maakten een verder compromis tussen de behoefte aan een aantrekkelijker opmaak en de noodzakelijke verlaging van de drukkosten onmogelijk. Met de indertijd weinig spectaculaire bladopmaak lagen de drukkosten al 30 percent boven die van de grote spelers in de sector. Het nieuwe AFV-management, dat in 1978 aantrad, besloot tot drastische koerswijzigingen. Er werd ingezet op een nieuw kennisgeoriënteerd ondernemingsontwerp. Ter illustratie vermelden we hier hun 'antwoorden' op de strategische vragen bij de kennisstromen 1 en 2:

1. Onderlinge 'transfer' en versterking van de individuele competenties:
 - a) door werving van enkele hooggeschoolde specialisten voor het redactieteam werd de kiem gelegd voor een algehele competentieverbetering van de redactie; b) door stimulering van teamgewijze, in plaats van individuele, productie van de dagbladbijdragen, werd de onderlinge competentie-transfer geïntensiveerd; c) door het afschaffen van de beloning (toelagen) van de individuele bijdragen per kolom en per regel, werd de omslag van individuele kenniseilanden naar collectieve kennisdeling versneld; en d) door job rotation in het redactieteam werd de uitwisselbaarheid en daarmee de teamflexibiliteit bevorderd.
2. Versterking van de Externe structuur vanuit de Individuele competenties:
 - a) door redacteuren seminars te laten organiseren voor/met lezers (spin-offs naar stromen 3 en 6); b) door meer aandacht voor thematische verdieping, die de lezers in staat stelt de nieuws- en actualiteitenverslaggeving beter te plaatsen en te waarderen; en c) door specialisten uit het lezerspubliek en andere stakeholders te laten optreden als redactieteamlid of als gastredacteur.

In alle negen stromen initieerde en faciliteerde het AFV-management dergelijke kennis-georiënteerde ontwikkelingen. In 1978 begint AFV aan een opmars in de richting van een positief bedrijfsresultaat en overtreft vanaf 1980 zelfs de winstmarges van de tot dan toe grootste speler in de sector: Veckans Affärer (VK). Deze reageert niet met een concurrerend of anderszins nieuw ondernemingsontwerp en raakt langzaamaan zijn winstmarge kwijt. AFV blijft floreren ondanks een recessie in de jaren negentig, die VK wél noodlottig is geworden. In termen van het waardemigratie- heeft het kennisgeoriënteerde ondernemingsontwerp AFV in een waarde-inflow-situatie gebracht, terwijl VK bij gebrek aan een adequate bijstelling in het verloop van amper tien jaren van een profijtlijke positie in de stabiele fase wegzakte in de outflow-fase en in 1992 failliet ging.

1.8 NEDERLANDSE CASUS VAN KENNISGEORIËNTEERD ONDERNEMINGSONTWERP

Van den Bosch, Volberda en De Boer beschrijven in (Van den Bosch et al., 2000) een longitudinale casestudie van de bedrijfsontwikkelingen van Het Financieele Dagblad (HFD), in de periode 1982 tot 1998. In die tijd volgden zij (Van den Bosch et al., 1999) een aantal Nederlandse uitgeverijen, al dan niet verwickeld in een ‘migratie’ van hun traditionele marktsegment naar het nieuwe *mixed-media* territorium, met initieel te bevechten marktposities in een weinig overzichtelijke arena met vele onbekenden. Vertaald naar waardemigratie-concepten kan dit worden gezien als een verzameling gelijksoortige ondernemingen (uitgeverijen) die zich aanvankelijk een vaste plek verworven hebben in de stabiele fase en dan door een technologische trendversnelling of trendbreuk kansen krijgen zich te herpositioneren in een nieuwe inflow-fase. De technologische ‘trigger’ hier is de commerciële haalbaarheid van multimedia-producties. HFD verkiest een ontwikkeling waarbij de oude sterkten zo goed mogelijk gecombineerd worden met de verwerving van nieuwe competenties in de multimediale uitgeverij. Het voorland is de zogenoemde hybride bedrijfspvorm met zowel drukwerk als nieuwe media. In de kennisabsorptie-benadering die Van den Bosch, Volberda en De Boer volgen, wordt gesteld dat HFD zich voor de opgave gesteld ziet drie kenniscomponenten van de waardeproductie te actualiseren, t.w.: de kennis die is gerelateerd aan producten en diensten, de kennis die te maken heeft met productieprocessen, en de kennis die verband houdt met markten.

Uit verder detail in de casusbeschrijving blijkt dat: 1) met de eerste kenniscomponent zaken bedoeld worden, zoals de competenties en inhoudelijke gerichtheid van de interne redactionele staf, de redactionele leveranciers en *news agents*; 2) met de tweede, methoden en ondersteunende systemen, waaronder IT-support; en 3) met de derde, marktintelligentie, relatiebeheer en reputatie/merk ontwikkeling. Door enige aanpassing kunnen ze gerelateerd worden aan de elementen van Sveiby’s driehoeksrelatiemodel, respectievelijk de Individuele competenties, de Interne structuur en de Externe structuur. Van den Bosch, Volberda en De Boer volgen in de analyse van de HFD-casus het door hen aangehangen kennis-

absorptiemodel en komen daardoor tot andere typering en benoeming van mechanismen. Vele van de door hen aangestipte kennisstromen zijn echter direct te projecteren op het driehoeksrelatiemodel. De interventies die HFD in de afgelopen jaren uitvoerde, zijn dan ook alle terug te voeren tot versterking van één van de drie ‘assets-families’. Een nieuw toegevoegde *new business development unit*, bijvoorbeeld, richt zich volgens (Van den Bosch et al., 2000): “(...) op het verhogen van de scope en flexibiliteit van de kennisabsorptie (...) en stelde HFD beter in staat kennis op te nemen van externe partners, zoals een softwarebedrijf (...)”. Dit kan worden opgevat als een antwoord op de strategische vragen bij stromen 3 en 7. Ook nu blijkt dat een consequent doorgevoerde kennisstrategie leidt tot een ondernemingsontwerp met goede kansen op waarde-‘inflow’.

1.9 WAARDEPRODUCTIE IN EXTERNE STRUCTUREN

Het begrip marktwaarde, zoals Slywotzky het gebruikt, is een slim instrument bij de analyse of assessment van bedrijfspotentie in een gegeven marktsfeer. Het zegt niet direct wat er moet gebeuren om de marktwaarde te vergroten, of hoe *überhaupt* waarde gegenereerd wordt. Bij de vergelijking van bedrijfsontwikkelingen in dit verband blijkt dat de twee componenten van marktwaarde, de kredietwaardigheid en het aandeelhoudersvertrouwen, nauw samenhangen met de wijze waarop het bedrijf zich manifesteert in zijn omgeving. Meer nog dan de utiliteit, kwaliteit of inventiviteit van product of dienst, is het oordeel van partners, klanten en stakeholders (bijvoorbeeld overheden) over visie, slagvaardigheid en competentie van belang voor de groei of het verlies van marktwaarde. In het verlengde van deze constatering en in termen van de kennisorganisatie van een bedrijf kunnen we stellen dat de inrichting en de exploitatie van de Externe structuur cruciaal zijn voor de waardeproductie. Strategische duidelijkheid en bedrijfsprofiel worden ontwikkeld in afstemming met de actoren en processen in de Externe structuur. In de Externe structuur komt men tot overeenstemming over de algehele waardepropositie van het bedrijf, inclusief de competenties en proceseffecten die in de wisselwerking met de Interne structuur en Individuele competenties moeten ontstaan. Het gaat om veel meer dan marktstudies, gebruikersonderzoek of ‘business development’. Er moet, bijvoorbeeld, in samenwerking met overheden en bedrijfstakgenoten een regionaal professionaliseringsprogramma starten, of infrastructurele uitbreidingen, of een toeleveringsindustrie ontstaan. De werkgelegenheidskansen en bestuurlijke upgrading die hiermee samenhangen, zijn onderdeel van de algehele waardepropositie, in dit geval ten gunste van de burgers en overheden in de Externe structuur. Het primaat van de Externe structuur in deze voorstelling van zaken is een abstractie die we ons permitteren voor de snelle beeldvorming op dit moment, maar vooral ook om in latere beschouwingen kortweg te verwijzen naar het belang van het aangaan van relaties en het inrichten van processen voor de articulatie van strategie en bedrijfskracht. In werkelijkheid dienen de kennisdeling en transfers tussen de *assets families* zo intensief te zijn dat scheiding van zaken niet goed mogelijk, en bovendien uit den boze is.

Het model van de driehoeksrelatie van Interne structuur, Externe structuur en Individuele competenties maakt duidelijk dat de kennisintensivering van de werkprocessen niet alleen leidt tot een 'plattere', maar ook tot een meer transparante corporatie. Meer transparantie voor de bedrijfsmedewerkers door de actieve koppelingen tussen hun competenties en de externe factoren en actoren (waaronder klanten, partnerbedrijven en concurrentie). Meer transparantie voor die externe actoren door de intensieve interactie tussen de processen in hun context en de bedrijfspraktijken, bij Interne structuur en Individuele competenties. Afhankelijk van de aard van de relatie en de aard van de kennisdeling, spelen verschillende transparantiecriteriën een beslissende rol.

In de bedrijf-bedrijf (business-to-business, B2B) relaties is meer openheid naar en van de partners en afnemers. Kennisdeling over elkaars processen en hun kritische factoren is nodig voor de beheersing van de onderlinge coöperatieve en coördinatieve processen. Het streven naar maatwerk gaat zóver dat de leveranciers (van producten of diensten) hun processen afstemmen op de relevante klantprocessen.

In de bedrijf-employé-relatie verschuift de aandacht van past-performance naar future-performance. Net zoals de marktwaarde van een bedrijf in toenemende mate wordt bepaald door het potentiële (in plaats van het aangetoonde) bedrijfsresultaat, is de waardering van een professional steeds meer gekoppeld aan het vermogen tot anticiperend ('proactief') handelen, en minder aan eerder geleverde prestaties. De functiespecifieke arbeidshistorie van een employé lijkt minder te tellen dan de momentane ontwikkelingen in persoonlijke en teamcompetenties.

De employé-cliënt-relatie wordt intensiever en van groot belang voor de 'slagvaardigheid' van de onderneming. Een indicator van 'slagvaardigheid' is de fractie van het personeel 'aan het front' versus het gehele personeelsbestand. Bij de bespreking van hun 'permeable organization boundaries'-concept tonen Davis en Meyer (1999) aan de hand van enkele cases dat bedrijven zich flexibel en kansrijk weten te positioneren wanneer ze het leeuwendeel van hun personeel, met alle risico's van dien, inzetten en laten leren op het strategische 'scherp van de snede'.

In de bedrijf-cliënt-(business-to-customer, B2C) relatie treedt een beweging op, gaande van individuele onzichtbaarheid van de klant naar verschillende vormen van collectieve klantzichtbaarheid. Ook voor de klanten zelf wordt duidelijk dat ze in hun relatie met het bedrijf niet alleen staan, maar een rol vervullen in een structuur (= de Externe structuur) die wezenlijk onderdeel is van de onderneming. Daarbinnen kunnen ze op verschillende manieren tot een groter collectief gewicht van hun rol komen dan waartoe ze als individu in staat waren. Er kan versterking gezocht worden door klantbelangen te bundelen of door relaties aan te gaan met andere rolvervullers in de Externe structuur, zoals overheden, partnerbedrijven, oppositionele stakeholders in de bedrijfsomgeving, e.d.

Burgers in hun cliëntrol beseffen dat ze een gewaardeerde actor zijn in kennisstromen die van belang zijn voor de bedrijfsperformance. Tussen klant en bedrijf ontstaat een wederzijdse informatie-afhankelijkheid. Informatie, als 'resource' of bestanddeel van product of dienst, is niet alleen uitdrukkelijker benoemd en aanwezig, maar krijgt ook een meer expliciteerbare handelswaarde. Er is sprake van een zekere omkering in de markt. Consumenten stellen meer en meer de regels. Hagel en Singer (1999) voorzien zelfs de opkomst van een nieuwe commercie in handen van de *Infomediary*, een soort vertrouwenspersoon annex intermediair die, zowel ten opzichte van klanten als van leveranciers, in een positie is om te onderhandelen over informatie-uitwisseling tussen de twee.

Als employé zijn burgers zich in toenemende mate bewust van het belang van hun individuele competenties in een waardeproductie die meer omvat dan alleen de financieel-economische component van de bedrijfsperformance. Anderzijds is het belang van hun competentie net zo 'vergankelijk' als het heersende ondernemingsontwerp dat daar een beroep op doet. De directe koppeling van de individuele competentie met het ondernemingsontwerp heeft tenminste twee gevolgen voor de burger, in de werknemersrol:

1. Als bezitter van een gewilde individuele competentie wordt zijn/haar marktwaarde bepaald door de positie die het inneemt in het ondernemingsontwerp met de hoogste (genormaliseerde) marktwaarde. N.B.: hier wordt de term 'marktwaarde' gebruikt op het medewerkerniveau en op het bedrijfsniveau. Dit ligt ten grondslag aan het verschijnsel 'job-hopping', dat soms ontaardt in pogingen tot beursnotering van individuele competenties (zangers, acteurs, sportlieden, e.d.). Burgers zijn in de gelegenheid zich op te werken tot ondernemende individuele performers. Wetgeving en beleid op overheidsniveau kan dat verhinderen of juist stimuleren (empowerment).
2. Het besef van 'vergankelijkheid' van de waarde van een competentie noopt de burger vanuit de rollen van kostwinner en welvaartsproducent tot optreden in de rol van life-long-learner én in rollen die een sociaal-economisch vangnet nastreven, zoals in belangenverenigingen, geldbelegging, subsidieverwerfer, e.d. Bestuurders moeten zich terdege bewust zijn van de performance in die verschillende burgerrollen, en in staat zijn door beleid en dienstbaarheden de rolperformance te instrumenteren (empowerment).

Ter illustratie van de stakeholders-rol van de overheid in de Externe structuur van een onderneming staan we kort stil bij het belang van inzicht op regeringsniveau in de waardemigratie-bewegingen tussen marktsectoren, bedrijfstakken en ondernemingen. Het voorbeeld van de firma Nokia laat zien dat een juiste reactie op 'inflow' en 'outflow' tendenties een dreigende werkloosheid en bedrijfsfaillissement kan omzetten in een winstgevend marktleiderschap en nieuwe werkgelegenheid. Het succes van Nokia wordt verbonden aan het intelligente beslissen en handelen van het bedrijfsmanagement. Vaak vergeet men de actieve rol die de Finse overheid daarbij speelde. Telecommunicatie en vooral de draadloze vorm daarvan is voor een natie als Finland, met zijn lage en sterk gespreide bevolkingsdichtheid, een maatschappelijke factor van belang. De

Nokia-ondernemingsomslag is in grote mate ingegeven en gestimuleerd vanuit nationale initiatieven op het gebied van de telecommunicatietechnieken en divisietoepassingen. De casus van het Duitse SAP (en het daarmee vergelijkbare Nederlandse Baan) is in die zin een negatief voorbeeld. Terwijl Europese regeringsleiders zich opmaakten voor een toekomstige ICT-heerschappij en Nederland zelfs de 'digitale delta' claimde, lieten we een schitterend Europees leiderschap in een multimiljarden-dollar-marktsegment door onoplettendheid uit de handen vallen. SAP en Baan waren werkelijke 'strongholds' op een slagveld dat nu in belangrijke mate gedirigeerd wordt door niet-Europeanen (Azië en USA).

We constateren dat de overheid, zonder op de stoel van de bedrijfsbestuurders te willen zitten, medeverantwoordelijk is voor de gevolgen van adequaat of falend ondernemingsontwerp. Zij behoort samen met 'haar' ondernemers goed zicht te houden op waardemigratie-tendenties in de verschillende marktsferen, van belang voor haar burgergemeenschappen.

Over de manier waarop, in afstemming met de actoren en processen in de Externe structuur, aan de waardepropositie feitelijk vorm gegeven kan worden, is veel te zeggen. Voor een algemene oriëntatie verwijzen we naar het werk van Slywotzky; Davis et al.; Hamel; Hagel and Singer; Sveiby' en Tapscott et al. (zie de Referenties). Sweet (2001) introduceert in zijn proefschrift een, naar onze smaak, fraai raamwerk van waardeproducerende processen die goed passen bij de hier gepresenteerde beelden van de kennisorganisatie:

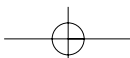
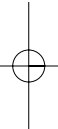
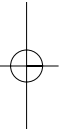
- *Value adding*: Waarde neemt toe door het opnemen van meer en/of hoger gewaardeerde componenten in de integrale 'offering' van producte en diensten. Kennisintensieve interacties tussen bedrijven, overheden en burgers betreffen de karakteristieken van aanbod en vraag, de mogelijke sociale en ecologische effecten, de beperkingen en kansen in de regelgeving, enzovoorts.
- *Value extracting*: Waarde groeit door het verbeteren van de kosten-versus-effect ratio van dienst of product, bijvoorbeeld door automatisering in het primaire of secundaire proces, of de verschuiving van werkprocessen naar het afnemersdomein of de openbare diensten.
- *Value capturing*: Waarde groeit met betere marktinzichten en de toepassing daarvan, leidend tot een sterkere positionering van de 'offering' door betere afstemming op doelgroep en marktsfeer. Bedrijven investeren daartoe in de ontwikkeling en het onderhoud van interne 'market intelligence' en 'business intelligence', als competitieve expertise. In E-business-kringen spannen zelfs grote bedrijven samen om, met hulp van indrukwekkende computerkracht, zicht te houden op demografische en sociaal-psychologische mechanismen in de marktontwikkelingen.
- *Value creating*: Waarde groeit door profijt uit netwerkvorming met gespecialiseerde partners (zie hoofdstuk 3) en community-versterking op het niveau van klanten en consumenten. Merktrouw of leveranciersbinding zijn de traditionele instrumenten voor waardecreatie. In het kader van de eerder

besproken 'horizontalisering' en transparantie van relaties, wordt steeds meer gesproken en gedacht in termen van 'allianties'.

Het gaat te ver bij onze verkenning van rolveranderingen de mechanismen en effecten op de waardegroei uitgebreid op deze aspecten te doorgronden. De lezer zal zeker op enkele plaatsen de werking van de mechanismen opmerken. In de volgende hoofdstukken beperken we ons tot een indicatie van waardepropositie en waardeproductie door benoeming van karakteristieke processen en actoren, die optreden in de Externe structuur van een instelling of bedrijf.



KENNISORGANISATIE VOOR VERNETWERKTE WAARDE



2 SYMBIOSE VAN PUBLIEK EN PRIVAAT ONDERNEMEN VOOR VERANTWOORDING EN DUURZAAMHEID

2.1 INLEIDING

Kan er gesproken worden van een overheidsontwerp in dezelfde termen en kaders als bij onze beschouwing van het ondernemingsontwerp? Is er sprake van een marktwaarde? Zo ja, kan migratie van waarde optreden van 'slecht' overheidsontwerp naar 'goed' overheidsontwerp?

In dit hoofdstuk zullen wij de waardedimensies Verantwoording en Duurzaamheid toevoegen aan de vertrouwde Goederen-diensten-financiën-waardedimensie, om de waardemigratie binnen en tussen publieke en publiek-private instellingen adequaat te kunnen beschrijven.

Private sector en publieke sector zijn in wisselwerking, lopen in elkaar over en door elkaar heen. Ondernemingen zijn afhankelijk van het alomvattende sociale systeem voor de inbedding van personeel, afnemers en uiteindelijke consumenten. Bedrijfsmanagement in de Silicon-Valley-regio, bijvoorbeeld, maakt zich zorgen over de langzamerhand desastreuze gevolgen van het deficiënte onderwijs. Naast een structurele schaarste aan goed opgeleide kenniswerkers, voorzien zij een uittocht van een maatschappelijk en economisch gewaardeerde populatie, op zoek naar betere leefcondities, waaronder adequate scholing en ontplooiingskansen voor de nieuwe generatie. In een goed ondernemingsontwerp laat men dat niet over aan het toeval of aan een onbeheersbare bureaucratie, maar men zorgt ervoor dat ook dit deel van de Externe structuur (zie hoofdstuk 1) op orde gehouden of versterkt wordt. Overheidsperformance (bijvoorbeeld onderwijs) en ondernemersbelang vallen samen in de Externe structuur van de onderneming. Andersom vallen ondernemingsperformance en overheidsbelang of -verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld werkgelegenheid) samen in de Externe structuur van overheden.

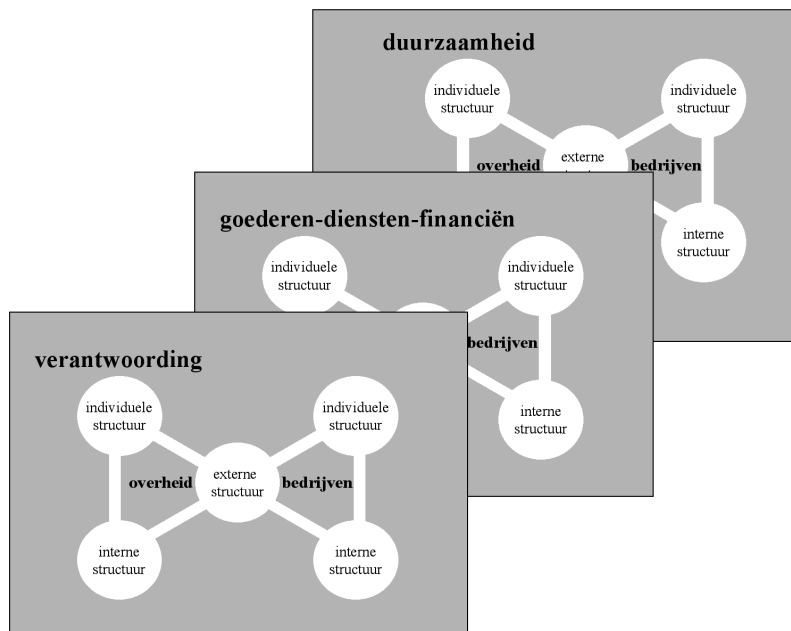
De overheid staat niet langer alléén voor gemeenschapszorg en -ontwikkeling. Toonaangevende bedrijven experimenteren al enige tijd met 'intellectual asset'-en 'intellectual capital'-indices, Balanced Score Cards, en Triple Bottom Line (= sociale, ecologische en bedrijfseconomische succesfactoren) verantwoording. De 'intellectual capital'-indices en de Balanced Score Card-concepten deden hun intrede tegen het einde van de jaren tachtig vanuit een groeiend management-besef dat financiële maatstaven iets zeggen over het verleden en het heden, maar niets over de toekomst van een bedrijf, in wisselwerking met de omringende gemeenschapsontwikkelingen. In hoofdstuk 1 is deze aandachtsverschuiving van past-performance naar future-performance al kort aangezet.

Volgens Allee (2000):

“Real success lies in managing intangible assets such as our business relationships, the skill, knowledge and learning that resides in our people and the internal structures and ways of working that help us deliver value. Companies also consider their business practices in light of social and environmental responsibility. (...) One of the most telling examples is the recent shift of focus for Shell. For the last two years the annual Shell Report (...) has emphasized their efforts to support the ‘triple bottom line.’”

Shell definieert de Triple Bottom Line als “integrating the economic, social and environmental aspects of everything we do and balancing short-term wants with long-term needs” (Shell, 1999). Verna Allee ontwikkelt in haar consultancy-praktijk bij multinationals een reeks realistische indicatoren voor de beoordeling van het ondernemingsontwerp op bedrijfseconomische, sociale en duurzaamheidswaarde. De nationale economische ontwikkeling, sociale kwaliteit en duurzaamheid van de samenleving, vroeger gedirigeerd door de overheid, worden centrale strategiebeginselen in ondernemings- én overheidsontwerp. Figuur 2.1 schematiseert het denkbeeld van de verstrengeling van de wederzijdse externe structuren (ES) voor kennisuitwisseling over ‘Goederen, diensten en financiën’, ‘Duurzaamheid’ en ‘Verantwoording’.

Figuur 2.1 Convergentie en overlap van ondernemings- en overheidsontwerp op de drie waardedimensies



De verstrengeling van externe structuren duidt, bijvoorbeeld, op de stakeholderpositie van de overheid in de externe structuur van de ondernemingen, en omgekeerd, het stakeholderschap van bedrijven in de externe structuur van de overheid.

Verna Allee's indicatoren van Duurzaamheid, zoals bijvoorbeeld 'invloed op welzijn in de regio', 'aantrekkelijkheid van werk- en leefomgeving', 'toename beschikbare bronnen en middelen' en 'maat voor naleving van duurzaamheidsregelgeving', beperken zich niet tot de processen in de Externe structuur (ES), maar raken evenzeer aan belangen en condities van de Individuele-competentie (IC) en Interne-structuur (IS) componenten. Hetzelfde geldt voor haar indicatoren van Verantwoording, zoals bijvoorbeeld 'aantal en kwaliteit van sollicitanten', 'mate van lokale integratie' en 'mate van koppeling omzetprofiel aan doelgroepdemografie'. Het schema van figuur 2.1 maakt verder duidelijk dat op alle drie dimensies sprake is van wederzijdse kennisabsorptie en kennisontwikkeling, die begint in de processen binnen de overlappende Externe structuren, en van daaruit doorgaat in de Interne structuur en Individuele competenties. Kennisintensieve interacties (modewoord: dialoog) in de overlap van onderneming en overheid dynamiseren en versterken de kennisorganisatie aan weerszijden.

In de paragrafen 2.2 en 2.3 werken we dit uit, in de aanloop naar de verdere verduidelijking van onderlinge afhankelijkheden, onderscheid en overeenkomst tussen ondernemings- en overheidsontwerp.

2.2 DE DUURZAAMHEID-DIMENSIE VAN DE WAARDEPRODUCTIE

Duurzaamheidsgeoriënteerde beleidsvorming in progressieve ondernemingen, bijvoorbeeld bij (Shell, 1999), komt niet voort uit bestuurlijk populisme of hobbyïsme. Het onderliggende gedachtegoed is modern bedrijfsmatig en de argumentaties zijn vaak 'hard', in de zin van modelmatige of cijfermatige onderbouwing. Het uitgangspunt is dat alle economische activiteit plaatsvindt in, en onderdeel is van, een alomvattende ecologie. Elke bedrijfsorganisatie, instelling of werkzame persoon maakt direct of indirect gebruik van één of meer *ecosystem services* voor grondstoffen, transport, verwerkingsenergie, habitat en 'nurture', communicatie, of iets dergelijks. Oceansystemen, atmosfeersystemen, bossen, meren, geologische structuren en mechanismen, het elektromagnetisch spectrum (de 'ether'), enz. zijn bronnen van dienstbaarheden die slecht benut worden. Het ecosysteem-bos, bijvoorbeeld, is niet alleen dienstbaar voor de productie van hout (als resource in verdergaande dienstbaarheden), maar biedt ook *ecosystem services* als wateropslag, habitat en de regulatie van de atmosfeer en het klimaat. Bedrijven die alleen de houtkap optimaliseren, hebben geen aandacht voor efficiënt gebruik van die andere vitale diensten. Over het jaarlijks potentieel zeggen (Lovins et al., 1999):

" (...) the value of all the earth's ecosystem services to be at least \$33 trillion a year. That's close to the gross world product, and it implies a capitalized book value on the order of half a quadrillion dollars. What's more, for most of these services, there is no substitute at any price, and we can't live without them (...)."

Aandacht voor de Duurzaamheid-dimensie van de waardeproductie komt tot uiting in elementen van het ondernemingsontwerp die ingaan op de regeneratie, conservatie en mogelijke versterking van ecosystemen, voor een toenemend rendabel gebruik. De duurzaamheidsboodschap wordt duidelijker naarmate de menselijke behoefte aan leefkwaliteit groeit, in samenhang met de toegenomen zichtbaarheid van de schade door degeneratie van ecosystemen (voor drinkwater, voeding, schone bouwgrond, enzovoorts) en het toegenomen milieubewustzijn van de consument. (Lovins et al., 1999) bespreken een voorbeeld van een deficiënte kennisinteractie in de overlap en convergentie van ondernemings- en overheidsontwerp:

“(..) if large resource savings are available and profitable, why haven't they all been captured already? The answer is simple: scores of common practices in both private and public sectors systematically reward companies for wasting natural resources and penalize them for boosting resource productivity. For example, most companies expense their consumption of raw materials through the income statement, but pass resource-saving investment through the balance sheet. That decision makes it more tax efficient to waste fuel than to invest in fuel efficiency (...).”

De omslag die is ingezet, heeft een trendbreuk tot gevolg in de beoordeling en herziening van het ondernemingsontwerp. Het duurzaamheidsdenken blijkt vaak een doorslaggevende factor te zijn in de verschuiving van productverkoop naar diensten-contractering of 'service-leasing'. Vergankelijkheid van goederen, een stimulans voor de levering van producten, staat op gespannen voet met duurzame bedrijf-klant-relaties en continuïteit van procesinnovatie bij zowel klant als bedrijf. Zelfs de huidige voorvechters van snelle 'product-versioning', Microsoft, Sony en Volkswagen, lijken de koers te verleggen.

Net als het samenstel van ecosystemen heeft de maatschappij vele dienstbaarheden in petto die kunnen bijdragen aan de marktwaarde van onderneming en overheid. Degeneratie van maatschappijssystemen (denk aan communities, demografische structuren en mechanismen, cultuurwerking, onderwijs en vorming, e.d.) leidt tot afnemend potentieel van dienstbaarheden. Overheids- en ondernemingsontwerp dienen rekening te houden met regeneratie, conservatie, versterking of innovatie van die maatschappijssystemen. Het voorbeeld, in het begin van dit hoofdstuk, van de zorgwekkende Silicon Valley onderwijssituatie en de gevolgen daarvan op de lange-termijn-bedrijfsperspectieven in de regio, is illustratief voor het belang van de maatschappelijke kant van de duurzaamheidsdimensie. In het algemeen blijkt de ontwikkeling of herziening van maatschappelijke duurzaamheids-indices, bijvoorbeeld in (Allee, 2000), aanleiding te zijn voor het opstellen van ecosysteemgerelateerde indices, en andersom gaat het opstellen van ecosysteemgerelateerde indices vaak gepaard met aandacht voor de maatschappelijke duurzaamheidsindices. Er wordt daarom gekozen voor samenvoeging van de twee in de waardedimensie: "Duurzaamheid".

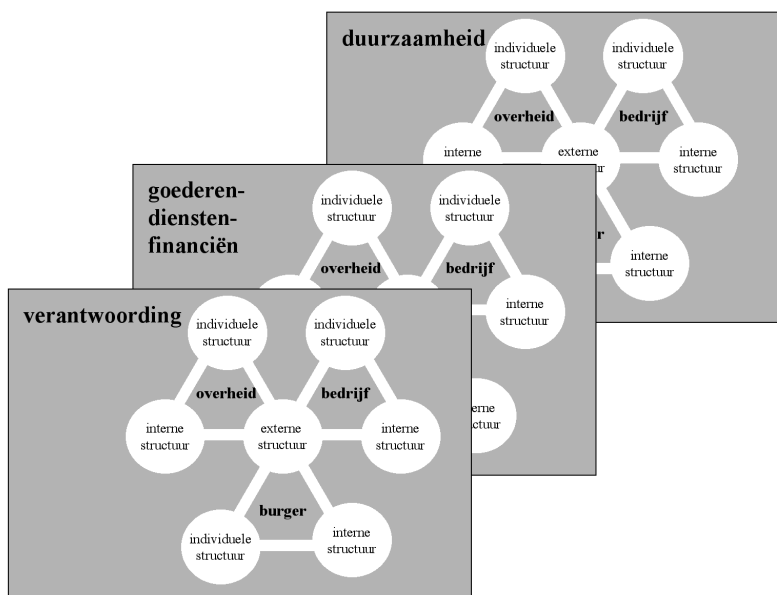
2.3 DE VERANTWOORDING-DIMENSIE VAN DE WAARDEPRODUCTIE

Op macro-economisch niveau zien we het meeromvattend waarde-denken weerspiegeld in indices en indicatoren, zoals de Human Development Index (HDI) van de Verenigde Naties, de Index of Social Progress (ISP), de Physical Quality of Life Index (PQLI) en de Tobin-Nordhouse Measure of Economic Welfare (MEW). Ze zijn het resultaat van bezinning en wereldwijd overleg over gemeenschapsontwikkeling en economische groei. Nationale overheden gaan nu mee in deze ernst en diepgang van sociale verantwoording. Nederland is, in navolging van het Verenigd Koninkrijk, begonnen met een zekere institutionalisering van 'rekenschap' in de publieke sector. De stichting Rekenschap (zie www.rekenschap.nl) stimuleert, en begint langzamerhand toe te zien op, de ontwikkeling van monitors en prestatiemetingen in de publieke sector. Tot nog toe het best uitgewerkt zijn de indicatoren in de kring van lokale overheden en landelijk opererende directoraten (bijvoorbeeld Rijkswaterstaat). Ook voor het basis- en voortgezet onderwijs ontstaan bruikbare rekenschapkaders, die burgers (ouders/leerlingen) handvatten geven voor hun beslissingen en keuzen. Rekenschap, in de zin van verantwoording naar cliënten en andere belanghebbenden, kan beginnen met een kwaliteitshandvest. Over kwaliteitshandvesten zeggen Kanters en Hulzing (2000):

"De verwachting is dat een organisatie met behulp van een kwaliteitshandvest de publieke dienstverlening kan verbeteren en de burger of consument waar voor zijn/haar geld bieden. Op deze wijze wordt gepoogd de relatie tussen overheid en burger te versterken. Het handvest kan dan dienen als communicatiemiddel om de overheidsdienst te profileren naar de betrokken partijen. Het handvest fungeert als een alternatieve marktprikkel. Omdat het niet mogelijk (of wenselijk) is dat vraag en aanbod van deze diensten in een concurrerend systeem op elkaar worden afgestemd. Het betreft diensten waaraan een maatschappelijk belang wordt toegekend."

Naast overheid en onderneming treedt nu een derde partij in het speelveld: de burger in zijn verschillende rollen van klant en stakeholder tot mede-ondernemer of mede-bestuurder in de Externe structuren van overheid en onderneming. Over de relatie met de burger op het niveau van de overheid vinden we in (Albeda, 2001), onder het kopje "Transparantie nodig voor vitale democratie", de zienswijze van de Stichting Rekenschap:

"Burgers mogen meepraten over de inzet, maar moeten ook te zien krijgen wat de uitkomst is. Voor ons houdt de uitkomst niet op bij de stemming in de gemeenteraad. De uitkomst is de verbetering van de leefbaarheid, betere gemeentelijke dienstverlening of minder schooluitval. Democratie heeft niet alleen te maken met participatie, maar ook met verantwoording aan burgers. Het is principieel noodzakelijk dat burgers gemeenten kunnen controleren. Gemeenten moeten transparant zijn en resultaten aan burgers tonen. Het politieke bestuur zal prioriteit moeten geven aan de transparantie om het vertrouwen van burgers te kunnen behouden (of in veel gevallen: terug te winnen)."

Figuur 2.2 De driehoeksrelatie overheid-bedrijf-burger, op de drie waardedimensies

In paragraaf 1.9 (hoofdstuk 1) bespraken we de toegenomen transparantie en andere ontwikkelingen in de bedrijf-bedrijf-relatie, de bedrijf-employé-relatie, de bedrijf-client-relatie en de employé-client-relatie, onder invloed van de kennisintensivering.

De indicatoren van Verantwoording (bijvoorbeeld Allee, 2000) kunnen 'gewogen' worden op een schaal van weinig tot veel sociale verantwoording, in navolging van (Sethi, 1979):

- 'social obligation' (weinig), voor het conformeren aan de wettelijke verplichtingen, als een afdwongen conditie;
- 'social responsibility' (meer), voor een bewustwording en het streven naar invulling van een sociale rol, als aanpassing aan verwachtingen vanuit de samenleving;
- 'social responsiveness' (veel), voor een fundamentele bezinning op de sociale rol, door deze daadwerkelijk te verdisconteren in het ondernemingsontwerp.

Het schema van figuur 2.2 plaatst de hele overheid-burger-bedrijf-driehoek in het Verantwoording-vlak. Daarmee wordt aangegeven dat elk van de drie op de eigen wijze haar sociale verantwoording invult, maar bovenal dat tussen de drie een Verantwoording-specifieke uitwisseling van denken (kennis) en handelen (actie en transactie) plaatsvindt. Er wordt gehandeld in, en onderhandeld over, sociale verantwoordelijkheden tussen overheid, burger en bedrijf.

Over handelende en onderhandelende burgers in actiegroepen melden Juriaan Vergouw en Frank den Hond in (Vergouw en Den Hond, 2000):

“(...) actiegroepen die ondernemingen aanspreken op hun maatschappelijke positie en de consequenties van hun activiteiten. Er zijn vele voorbeelden: Nike en de sweatshops in Azië, Starbuck's Coffee en de positie van kleine koffieboeren in Guatemala, Heineken, Pepsi, Carlsberg, IHC Calland en vele andere ondernemingen in Birma, Shell en de Brent Spar, Ikea en kinderarbeid, Unilever, Franse en Britse supermarkten en (...) hebben actiegroepen ondernemingen onder druk gezet om bepaalde aspecten van hun gedrag te veranderen. Terwijl vroeger actiegroepen geneigd waren het gedrag van ondernemingen op indirecte wijze te beïnvloeden door regelgeving van overheden te eisen, richten actiegroepen hun eisen tegenwoordig in toenemende mate direct op die ondernemingen die in hun ogen op een maatschappelijk onverantwoorde wijze handelen.”

Vergouw en Den Hond beschrijven enkele Verantwoording-specifieke interacties in de driehoek overheid-bedrijf-actievoerende burger. Daarnaast beschrijven zij ook hoe bedrijven zich inrichten voor een duurzaam evenwicht tussen enerzijds hun economische en technologische ontwikkelingen en anderzijds de (veelal maatschappelijke) belangen van de stakeholders in hun omgeving, d.w.z. het verkrijgen van Individuele competenties en Interne structuur voor de productie van Duurzaamheid-waarde. Bij de interacties in de driehoek overheid-bedrijf-actievoerende burger is de overgang van de ene dimensie (Verantwoording) naar de andere (Duurzaamheid) niet scherp afgebakend. Het schema van figuur 2.2 geeft aan dat op alle dimensies, ook die van de Goederen, diensten en financiën, de drie partijen met elkaar in de slag zijn.

In de volgende drie paragrafen (2.4, 2.5 en 2.6) zullen we het overheidsontwerp nader beschouwen, tegen het licht van de overheid-bedrijf-burger-relaties volgens dit schema.

2.4 REKENSCHAP BIJ MONOPOLISTISCHE (SEMI-)OVERHEIDS-ORGANISATIES; WAARDEMIGRATIE DOOR PROGRAMMA-ONTWERP

Waar plaatsen we de Nederlandse overheid in het waarde-migratiekader? Bevindt zij zich in een waarde-inflow-situatie, in de stabiele fase of is er sprake van waarde-outflow? Hoe groot is het vertrouwen in overheid en politiek? In welke mate waardeert men het openbaar bestuur en de publieke dienstbaarheden? Er zijn signalen die wijzen op een sterke waardevermindering. De toestand in Groot-Brittannië is volgens (Taylor en Burt, 2001) zorgwekkend:

“(...) public confidence in civil service has fallen from 46% of respondents expressing confidence in 1983 to 17% in 2000. Confidence in the legal system has fallen during the same period from 58% in 1983 to a current 22%; confidence in Parliament dropped from 54% to 14%.”

Wordt het niet tijd voor (her)bezinning op de positie van de ondernemende overheid binnen het complex van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen? Moet er gewerkt worden aan een nieuw ondernemingsontwerp: het overheidsontwerp?

Er is reeds een zekere herpositionering gaande, tot uiting komend in dereguleringsbesluiten, de nieuwe blik op marktwerking en particulier initiatief, departementale afslanking op kerntaken, decentralisatie, privatisering, e.d. Kunnen deze 'schuivende panelen' in de overheidsperformance worden gezien als een bewuste migratie naar een nieuw overheidsontwerp?

We beschouwen in dit hoofdstuk drie klassen van overheidsperformance en de daarmee geassocieerde waardeproductie. In deze paragraaf kijken we naar de programmatische waardeproductie van instellingen, al of niet in verzelfstandigde vorm, waar de overheid directief op stuurt. In paragraaf 2.6 bespreken we waardeproductie van gesubsidieerde diensten aan de gemeenschap, en in paragraaf 2.7 beschouwen we de maakbaarheid van het 'hibride charter': het samengaan van publieke en private dienstbaarheden. We vragen ons langs die lijnen af in hoeverre het overheidsontwerp aansluit op de kennisintensivering van economische en maatschappelijke processen.

Het regeringscharter komt tot uiting in de regelgeving en de daaruit voortvloeiende 'performance' van monopolistische overheidsorganisaties, zoals de belastingdienst, de politie, het openbaar vervoer, de sociale-zekerheidsinstellingen, e.d. Het mobiliteitsprogramma van de regering is een voorbeeld van een 'charter'-hoofdlijn die momenteel vanuit de politiek, het bedrijfsleven en het publiek kritisch wordt beschouwd op de verschillende waardecomponenten. Binnen een programmatisch regeerontwerp (denk aan immigratiebeleid, mediabeleid, werkgelegenheidsbeleid, enzovoorts) is het mobiliteitsprogramma op te vatten als een kennisorganisatie. Er is sprake van kennisstromen tussen de drie pijlers (Externe structuur, Interne structuur en Individuele competenties) van de overheids-kennisorganisatie, met gevolgen voor de waardeproductie op de Goederen, diensten en financiën, Verantwoording en Duurzaamheid-dimensies. In plaats van de huidige verscheidenheid van Schiphol-, Betuwe-, rekeningrijden-, NS-, enzovoorts-issues kan een programmahandvest de kwaliteit (coherentie en consistentie) van producten en besluitvorming duidelijk en toetsbaar maken voor alle betrokkenen. Als we het mobiliteitsprogramma van de huidige regering in handvestmodus zouden toetsen volgens het raamwerk in (Allee, 2000), dan doen zich verscheidene deficiënties voor. Ten aanzien van de Interne structuur, bijvoorbeeld, kunnen vragen worden gesteld bij het huidige management van:

- systematische versterking van het kennisdomein;
- doorlooptijden van processen; ontwikkelkosten;
- formalisering/explicitering van kennisprocessen; groei van intellectueel kapitaal;
- onderling compatibele systemen; (interne-)structuurveranderende projecten.

Wordt er ten behoeve van de versterking van de Interne structuur van het mobiliteits-programma überhaupt gestuurd op kennistransfer en consolidatie binnen de veelheid van projecten (Schiphol, Betuwe, Limburg-Noord-Zuid, rekeningrijden, NS, enzovoorts)? Naast deze structurele zwakte van het mobiliteitspro-

gramma kunnen mengvormen van specifieke zwakten en sterkten geïdentificeerd worden.

Bij nadere beschouwing van het publieke 'NS-charter' blijkt onder meer:

- een streven naar 'loyaliteit van klanten' (stabiliteit van reizigersdoelgroep), maar weinig aandacht voor 'spreiding van afzet';
- (te) laat en inadequaat ingezette campagne op de stabiliteit van Individuele competenties (percentage per leeftijdsgroep, beginners-versus-senior-ratio, medewerker's satisfactie);
- zwakten van de waardeconversie-capaciteit in de Interne structuur (ratio opbrengsten-versus-omvang niet-operationele taken, ontwikkelkosten van producten en diensten) en Individuele competenties (toegevoegde waarde per gespecialiseerde medewerker, percentage personeel buiten waardecreatie, ROI uit innovatieve initiatieven);
- een hoge benuttingsgraad van apparatuur en infrastructuur (fysieke activa), maar in hetzelfde kader ('benuttingsgraad') wordt weinig gedaan aan andere factoren (mate van lokale integratie, mate van aanpassing aan bedrijfswaarden, benutting van competenties, benutting van frequente klantcontacten, hergebruik van kennis).

De reguliere monitors die de NS inzet, betreffen alleen de Goederen-diensten-financiën-dimensie, zoals benutting spoorwegnet (= aantal reizigerstrein-kilometers per kilometer spoorweg) en percentage vertraagde treinen (meer dan vijf minuten te laat). In de media bespreekt men de onrust bij overheid, publiek en overheid rond de NS. Op basis van het eenzijdige charter dat de NS zichzelf in het jaarverslag oplegt, zou er geen reden voor ontevredenheid zijn, maar waarom heeft de NS toch zo'n slecht imago? In vergelijking met, bijvoorbeeld, Rijkswaterstaat is bij de NS sprake van een zwakke kennisorganisatie. Bij toepassing van Sveiby's schema van *assets* en kennisstromen (figuur 1.2) blijkt er gebrekkig gestuurd te worden op systematische versterking van de drie *assets families*: Externe structuur, Interne structuur en Individuele competenties. Bovendien houdt men zich alleen bezig met de 'oude' servicenormen, zonder aandacht voor de vele waarde-indicatoren die we in dit hoofdstuk hebben aangekaart. Een algemene conclusie over charters en handvesten op het niveau van de monopolistische overheidsorganisaties is dat de beperkte focus op traditionele servicenormen (zie ook Kanters en Hulzing, 2000), opengebroken en verrijkt dient te worden met normstelling vanuit de meer omvattende waarde-kaders (zie figuur 2.2).

2.5 REKENSCHAP EN REPUTATIE BIJ DECENTRALE GESUBSIDIEERDE DIENSTBAARHEDEN; WAARDE-MIGRATIE DOOR ONDERNEMEN IN DE PUBLIEKE SECTOR

Begin 2001 besluit de onderwijsinspectie tot de invoering van een zogenoemde kwaliteitskaart voor elke basisschool. De kaart, die in 2003 gemeengoed moet zijn, bevat indicatoren van de leerlingprestaties (bijvoorbeeld Cito-gegevens), de karakteristieken van de doorstroming naar het voortgezet onderwijs, en het oordeel van de inspectie zelf. Als de kwaliteitskaart uitsluitend zou zijn bedoeld voor de minister of het departement, dan is het niet anders dan een rekenhulp voor de rechtvaardiging en nadere bepaling van de jaarlijkse subsidie. Maar de inspectie dringt vooral aan op betere informatie naar ouders en leerlingen toe, door middel van de kaart. Naast de rekenschapscomponent ontstaat nu een reputatiecomponent die de scholen in een onderlinge concurrentiepositie plaatst ten aanzien van instroom uit de verschillende doelpopulaties. Zo zouden ondernemings-opties kunnen ontstaan, in de geest van 'verzwarting' voor rechtvaardiging van een groter middelenbeslag, of 'verlichting' (= witter) voor het predikaat kwaliteitschool, of tussenliggende varianten.

De vraag of dit naar de wens van de overheid is, dan wel of het consistent zou zijn met andere beleidslijnen van het betrokken ministerie, is een kwestie die thuishoort bij de toetsing van het programmatisch ontwerp (zie paragraaf 2.4) op departementaal niveau. Het kwaliteitskaartinitiatief is karakteristiek voor de overheid-op-afstand-trend. Waar de inspectie vroeger toezicht hield op een zekere sanering van het basis- en middelbaar onderwijs, treedt de overheid nu wat dat betreft terug en geeft de burger meer keuze- en stuur-instrumenten. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen expliciteert, bij monde van de Directie Bestuur en Beleid, de wens tot sturing door 'emancipatie van de afnemer' en 'concurrentie vanuit variaties in leerlingenaantallen' bij de initiële motivering van het kwaliteitshandvest (Noordhoek et al., 1995).

In het kunst-cultuur-media-programma van de overheid, anno 2000-2001, handelt de overheid eenzelfde mengvorm van rekenschap en reputatie. Theatergroepen, omroep-organisaties en musea moeten voldoen aan kwaliteitscriteria die de minister of de staatssecretaris oplegt, en zijn daarenboven veelvorig met elkaar in concurrentie voor het halen van een kwantitatieve normstelling. Er is hier niet werkelijk sprake van handvesten. Het zijn vaak van boven opgelegde criteria, met een sterk kwaliteitscontrolerende werking, in plaats van de tot-kwaliteit-inspirerende mechanismen bij het zelf ontwerpen en 'uit-handelen' van handvest-commitments. De BBC, bijvoorbeeld, publiceert op het Web (www.bbc.co.uk/info/) de zelfopgelegde 'promises' voor het lopende jaar en een evaluatie, "Our performance against promises", van de jaarperiode daaraan voorafgaande. Kennis van zaken op media-ontwikkelingen en media-operatie maakt een pro-actieve bijstelling van hun 'promises' mogelijk, in tegenstelling tot centraal opgelegde normen, die veelal reactief zijn, gevat in termen van aantoonbare performancegroei.

Het reputationele aspect van dienstenkwaliteit is een belangrijk instrument geworden in de profileringslag onder de gemeentelijke overheden. Naast de verwerving van extra subsidies voor innoverende initiatieven ('brain parks', 'science triangles', enzovoorts), versterken gemeenten zich door aantrekkelijke vestigingscondities voor bedrijven, industrieën en burgers. Het is de gemeente Almere gelukt te ontsnappen aan de slaapstadplanologie en te groeien naar een woonwerk omgeving met provinciaalstedelijke pretenties. Het onderzoek van (Noordhoek et al., 1995) laat zien dat al in 1994 verschillen optraden in motivering van handvestinvoering bij verschillende gemeenten, bijvoorbeeld:

"Voor de gemeente Tilburg is het verkleinen van de afstand tussen burger en politiek een motief (...) De burger krijgt _ via de klantenpanels - meer invloed op de normstelling en de dienstverlening. (...) Ook voor de wethouders biedt het handvest voordelen. De ambtelijke dienst wordt duidelijk afrekenbaar, waardoor de wethouder wat betreft het dagelijks functioneren meer uit de wind wordt geplaagd. (...) Een ander motief is het bevorderen van het bedrijfsmatig functioneren van de overheidsorganisatie. (...) In die zin zijn handvesten een volgende stap in de ontwikkeling van het Tilburgse Concernmodel."

"Emmen ziet (...) interne motieven: - alle medewerkers overtuigen van de noodzaak van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening; - druk vergroten op afdelingen waar dienstverlening aanzienlijk kan worden verbeterd; - vergroten van de status van allerlei kwaliteitsinitiatieven (...) en externe motieven: - klanten dezelfde behandeling garanderen; - duidelijk maken wat de mensen mogen verwachten van de gemeente; - uitnuttigen van de goede kwaliteit die al geleverd wordt (promotioneel element)."

In deze paragraaf hebben we kort drie soorten rekenschap besproken: 1) de kwaliteitskaart; 2) de kunst-cultuur-media-kwaliteitscontrole; en 3) de gemeentelijke kwaliteitshandvesten. Rekenschap, primair gericht op de afnemers en andere belanghebbenden van de dienstbaarheden, stimuleert de kennisstromen in de Externe structuur van de instelling. De Externe structuur versterkt zich, en door 'transfer' en andere wisselwerking met de eigen Interne structuur en Individuele competenties houdt de hele instelling zich, als kennisorganisatie, scherp. De genoemde gemeenten (Almere en Emmen) en de BBC volgen dat scenario, en plukken daar de vruchten van. De kwaliteitscontrole in het kunst-cultuur-media-programma daarentegen, en in mindere mate de kwaliteitskaart, zijn te veel van boven opgelegd en gaan voorbij aan voorwaarde-scheppende kennisinteracties binnen de Externe structuur van de instellingen. Het ondernemingsontwerp dat door aanpassing en afstemming ontstaat bij Almere, Emmen en de BBC biedt kansen op waarde-inflow, terwijl de kwaliteitskaart en de kwaliteitscontrole in het kunst-cultuur-media-programma weinig stimulans en ruimte bieden voor zo'n dynamisering van het ondernemingsontwerp. Instellingen die zich door top-down-directieven niet kunnen ontplooiën als kennisorganisatie, komen terecht in een waarde-outflow-situatie.

2.6 REKENSCHAP, REPUTATIE EN REVENU BIJ HYBRIDE ORGANISATIES; WAARDEMIGRATIE DOOR HET HYBRIDE ONDERNEMINGSONTWERP

Hybride organisaties moeten twee strategische oriëntaties in hun ondernemingsontwerp onderbrengen. In de ene, die is gegroeid uit de klassieke taaksturing, bepalen directieven van de overheid de strategische keuzen. In de andere is sprake van een marktsturing, waarbij de strategische keuzen voor rekening van het eigen organisatiemanagement zijn. De twee dominante oriëntaties zijn niet zonder meer verenigbaar, en niet bij voorbaat convergent.

Ter verduidelijking van de problematiek die de tweesporen-strategie met zich meebrengt, bespreken we de ondernemings-‘spagaat’ in het hoger onderwijs. Bovendien hopen we duidelijk te maken dat bij die duale worsteling het hoger onderwijs onvoldoende wordt gestimuleerd en geïnstrumenteerd voor de belangrijke richtinggevende functie die het te vervullen heeft in de groeiend kennisintensieve samenleving. Het is de hoogste tijd voor kwaliteitshandvesten bij het HBO en WO die – in plaats van op ministeriele bevrediging – gericht zijn op kennisinteracties met de eerste-orde-belanghebbenden in de Externe structuur van de instellingen (zie de conclusie in de vorige paragraaf).

De algemene trend naar een overheid op afstand kreeg voor het hoger onderwijs gestalte door de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW), in 1992. De overheid dicteerde niet meer, maar begon te vragen om verantwoording: een verschuiving van directief sturen naar monitoring en output-toetsing. De verandering verloopt niet rimpelloos. Al vanaf de indiening van het wetsontwerp, begin jaren negentig, heeft men veel moeten verduidelijken en bijstellen aan, bijvoorbeeld, de autoriteitsstructuren (minister-departement-universiteiten), het sturingskarakter en de sturingsinstrumenten. De overheid installeerde zwaargewicht instrumenten (o.a. HOOP en CROHO) om greep te houden op effectiviteit en kwaliteit van het hoger onderwijs. Kees Mouwen en Sophie van Bijsterveld (Mouwen en Van Bijsterveld, 2000) beschrijven kernachtig het keurslijf van de hybride universiteit:

“... de oude gedachte van de taakgestuurde universiteit [blijft] het uitgangspunt. Dit wordt duidelijk uit het feit dat de overheid nog steeds de belangrijkste strategische factoren beheerst. Wanneer de activiteiten van de universiteit worden gedefinieerd in termen van producten en markten, blijkt dat de overheid zelf alle daaraan gerelateerde strategische factoren in handen houdt. Het is immers de overheid die het productassortiment bepaalt. Ook de productie- en uitgifteplaats is van overheidswege vastgelegd; de overheid bepaalt welke opleidingen aan welke instelling gegeven worden. De productiemiddelen zijn in handen van de overheid; de formatieomvang is grotendeels afhankelijk van de overheid en de rechtspositie van het personeel is bij Algemene Maatregel van Bestuur geregeld. De prijs van het product wordt van overheidswege vastgesteld. Ook de bepaling van de kwaliteit van het product en de wijze waarop dit geschiedt, worden direct of indirect door de overheid bewaakt.”

Naast het formele HBO en WO is er inmiddels een sterk groeiende hogere-opleidingenmarkt ontstaan, zonder sturing of interventie van de overheid. Voor de traditionele instellingen in het hoger onderwijs liggen hier kansen en bedreigingen. Kansen om door samengaan met spelers op die markt en door nieuwe initiatieven hun 'derde' geldstroom te vergroten. Bedreigingen in de vorm van opleidingen van private aanbieders of werkgevers die concurreren met de eigen curricula, en als zodanig instroomreductie veroorzaken, met alle gevolgen van dien voor hun 'eerste' geldstroom. Voor instellingen zonder een noemenswaardige 'tweede' geldstroom, met name in het HBO, is het zaak 'de markt in huis te halen' voor de versterking van de derde geldstroom, zonder daarbij het territorium kwijt te raken, dat zorgdraagt voor de eerste geldstroom (= de directe bekostiging door de overheid).

De organisaties die van oudsher opereerden vanuit een duidelijke taak- en normstelling, moeten nu hun weg zoeken in een nauwelijks gestructureerd woud van opleidings-, trainings-, scholings- en HRD-programma's. Het is een 'booming' marktgebeuren waaraan vorm wordt gegeven door commercieel-opererende opleidingsorganisaties (bijvoorbeeld, Schoevers met ook gecertificeerde MBO- en HBO-trajecten, START, enzovoorts) en grote bedrijven met hun corporate universities of academies (denk aan de Heineken University, ABN-Amro Academy, RABO Academy, AHOLD University, enzovoorts). Het bedrijfsmanagement is op grond van kosten en personeelsoverhead het 'corporate' opleiden liever kwijt dan rijk, maar het complementeren, afstemmen en actualiseren van de basisexpertise van binnenkomende hoger opgeleiden blijkt noodzakelijk. Reguliere universiteiten kunnen met hun curriculair aanbod blijkbaar niet voldoen aan de variërende en specifieke noden en wensen van die bedrijven. VECAI, de vereniging van kabelbedrijven, bijvoorbeeld, heeft de behoefte aan hoger opgeleiden met de relevante specialisaties niet kunnen onderbrengen bij de reguliere HBO-instellingen en ging op zoek naar alternatieve opleidingsvormen. De 'employability'-markt biedt kansen die vele instituten (vooral HBO) grijpen door naast de van overheidswege toegewezen opleidingen te komen met de levering van bedrijfsspecifieke trainingen en flexibele geaccrediteerde (professional masters, e.d.) programma's.

Hoger-onderwijsinstellingen tenderen naar ondernemen op basis van een hybride 'charter'. Ze combineren de taakstelling voor de eerste geldstroom met de inspanningen voor de verwerving van reputatie en revenu op de opleidings- en scholingsmarkten. Een deel van de spagaat kan worden opgelost door bij het instellingsontwerp rekening te houden met publieke-private ondernemingsymbiose. Omdat issues als 'levenslang-leren', 'employability' en 'kennisinfrastructuur' zowel op de overheidsagenda als op de ondernemersagenda staan, zien we bij hoger-onderwijsinstellingen het samengaan van rekenschap en revenuen steeds meer verpakt onder deze drie noemers.

2.7 VERSTERKING EXTERNE STRUCTUUR DOOR 'WEBBING'

In kringen van vormgevers en ontwerpers heeft het Form-Follows-Function-denkbeeld een grote rol gespeeld bij de ontwikkeling van methoden en technieken. Bij ondernemingsontwerp en overheidsontwerp past het analogon: Charter-Structures-Change. Charters en kwaliteitshandvesten bezien Muntinga en Noordhoek (1997) als:

“... externgerichte kwaliteitsinstrumenten. Zij fungeren als breekijzer in de interne gerichtheid; de blik naar buiten is het devies. De normen uit het kwaliteitshandvest moeten de klant een garantie geven over de kwaliteit van dienstverlening. Om de beloftes uit het kwaliteitshandvest haalbaar te maken, dienen er veelal aanpassingen in de organisatie plaats te vinden.”

In de paragrafen 2.4, 2.5 en 2.6 is beschreven hoe het programmatische of politieke charter, het rekenschapscharter en het hybride charter de kaders stellen voor de verandering en bijstelling van de onderneming. Het charter of handvest is de kapstok van het overheidsontwerp.

In (Noordhoek et al., 1995) wordt, ter voorbereiding van een vergelijk met de Nederlandse situatie, een kort verslag gegeven van de Britse ervaringen met ‘charters’ binnen de overheid. Uit een *survey* onder 3000 Britse overheidsmanagers, een kleine drie jaren na de formele start (in 1992) met de ‘Citizen’s Charters’, blijkt dat de charters een evolutie in gang hebben gezet van ‘public management’ naar ‘re-inventing government’. In plaats van de traditionele performance-criteria ‘Standards and measures / customers on standards’ werkt men nu aan ‘Empowerment’, in plaats van ‘Output controls’ aan ‘Competition within public services’, in plaats van ‘Decentralisation’ aan ‘Driven by missions, not rules’, enzovoorts. De invloed op het handelen en denken binnen de Britse overheid wordt, gezien de korte invoeringstermijn, verrassend groot genoemd. Ondanks de kanttekeningen die adviseurs en ambtenaren plaatsen bij de aanpak en de gevolgen, is Nederland het eerste land buiten het Gemenebest dat besluit een soortgelijke ontwikkeling in te zetten. Directe navolging van de Britse initiatieven is niet aan de orde. De verschillen in bestuurscultuur en vigerende wetgeving vragen om een andere aanpak.

In 2000 zijn er nog niet veel organisaties in de publieke dienstverlening die daadwerkelijk met handvest of charter in de weer zijn. Volgens (Kanters en Hulzing, 2000):

“Wel zijn er veel organisaties die zich bezighouden met het opstellen van interne normen, maar het blijkt dat deze organisaties het moeilijk vinden om normen extern te communiceren (Sociale Verzekeringsbank, Gemeente Tilburg en de GGD Midden Brabant, Delta Nutsbedrijven Zeeland). (...) de kenmerkende prestatie-indicatoren [blijken] vooral service-normen te zijn. Service-normen hebben betrekking op reactietijden voor het opnemen van de telefoon, de beantwoording van correspondentie, het afhandelen van een klacht of een verzoek. (...) Nog onvoldoende wordt gekeken naar het resultaat (de uitkomst van het proces). Dit betekent dat er meer aandacht besteed zou moeten worden aan inhoudelijke normen en het meetbaar maken daarvan.”

In termen van kennisgeoriënteerde organisatie-ontwikkeling kan gesteld worden dat de Nederlandse overheidsinstellingen onvoldoende kennisinteracties aangaan in hun Externe structuur. En als er al enige kennisabsorptie in de Externe structuur plaatsvindt, dan is het niet duidelijk hoe de Interne structuur en Individuele competenties daarvan de vruchten plukken. De typische overheidsinstelling is daardoor voor de leden van de Externe structuur (burgers, ondernemers, belangengroepen, e.d.) niet voldoende transparant en interactief.

De 'Cyberspace Policy Research Group' (CYPRG; www.cyprg.arizona.edu) onderzoekt hoe nationale overheden door gebruikmaking van het Web, en in het algemeen met ICT-middelen, zich in meerdere of mindere mate transparant en interactief opstellen. Het belang van de openheid-vergelijking komt voort uit de veronderstelling dat een overheid met meer transparantie en interactiviteit

- (a) de kennistransfer en kennisabsorptie in haar Externe structuur beter onderhoudt, en als gevolg met hoger rendement werkt aan de versterking van haar kennisorganisatie (via wisselwerkingen met de Interne structuur en de Individuele competenties);
- (b) sneller tot correctie of bijstelling van de handvestissues komt, zodat door verbetering van relevantie en kwaliteit van dienstbaarheden de waardeproductie geoptimaliseerd wordt.

Denemarken, bijvoorbeeld, dat qua bestuurlijke kwaliteitsaanpak lange tijd vergelijkbaar was met Noorwegen, Zweden en Finland, heeft volgens de CYPRG assessments een grote sprong voorwaarts gemaakt in termen van transparantie en interactiviteit van het kennisverkeer met publiek en bedrijf. Naar verwachting zal dat leiden tot beter begrip en meer waardering van de overheidscharters en handvesten, en daarmee tot een hogere marktwaarde. 'Openness', volgens de CYPRG-definitie het product van transparantie, interactiviteit en breedte van het kennisverkeer, leidt tot versterking van de kennisorganisatie, en daarmee tot verbetering van de externe validiteit en de interne hefboomwerking ('leverage') van de kwaliteitshandvesten. Uitgaande van onderling vergelijkbare handvestkarakteristieken kan de 'ranking', die jaarlijks gepubliceerd wordt op de CYPRG Website, worden beschouwd als een indicator van marktwaarde (= potentiële waardering plus acceptatie) van het overheidsontwerp.

De CYPRG introduceert de term 'Webbing Governance': het verduidelijken en stroomlijnen van het openbaar bestuur door gebruik van de World-Wide-Web-infrastructuur. Een overheidsontwerp dat slecht gebruikmaakt van de krachtige Webtoepassingen, zal waarde verliezen ten opzichte van een overheidsontwerp dat er goed gebruik van maakt. Wanneer bedrijven of ondernemende burgers een nieuwe vestigingsplaats zoeken, dan willen zij meer dan 'zichtbaarheid' in de showroom van gemeentelijke diensten en voorzieningen. Het moet snel duidelijk zijn met wat voor organisatie ze in zee gaan, met welke mensen en processen ze te maken krijgen, maar vooral op welk groeipad de organisatie zich beweegt. Op het multinationale ondernemingsniveau gaat het dan om duidelijkheid en

‘verleiding’ in de gehele kolom, vanaf de openbare voorzieningen en loketprocedures tot en met de regeringsprogramma’s. Over het belang van de openheid van bestuur en dienstbaarheden stelt de, eerder aangehaalde, Cyberspace Policy Research Group (CYPRG):

“New technologies and organizational practices frequently occur in remote places and affect unexciting business processes. Changes in accounting procedures, financial reporting systems or internal analysis and review practices, for example, may be wholly unremarkable. And because these functions usually occur deep inside an organization, they can be difficult to observe. Enabled by new technologies, however, these new tools for doing business may result in better use of resources or more effective organizational response. If these changes are broad-based and enduring, they may constitute a significant evolutionary step in organizational life. This may be particularly true for large organizations that face increasingly complex environments where simple hierarchies interacting in simple markets have given way to complex networks of public and private organizations engaged with one another – and with the public – in a variety of market and network relationships.”

In het ‘Webbing Governance’ onderzoekprogramma van (La Porte et al., 2001) wordt een dergelijke openheid van nationale overheden nader bekeken¹. Openheid, volgens de huidige visie, groeit met de transparantie, interactiviteit en de breedte van de Web-toegang tot de Interne structuur en de Individuele competenties (zie figuur 2.2) van de overheid. Openheid en de daarmee gepaard gaande intensiteit en omvang van kennisstromen geven ondernemers en burgers inzicht in denken en handelen van de publieke organisatie. Anderzijds groeit binnen die organisatie het inzicht in het denken en handelen van ondernemers, burgers en andere stakeholders. In de hoofdstukken 3 en 4 laten we zien dat openheid en mede-ondernemerschap van overheidswege kunnen leiden tot ver网werking van publieke dienstbaarheden met, respectievelijk, bedrijfsnetwerken (‘business-webs’) en burgerschapsnetwerken (‘community networks’). Door een organische ver网werking in de samenleving kan de overheid op zekere afstand opereren zonder te vervallen in afwezigheid of afzijdigheid.

2.8 DE KENNISORGANISATIE VAN BELEIDSPROGRAMMA’S EN DIENSTBAARHEDEN

Het hoofdstuk begint met vragen over marktwaarde en waardemigratie van het overheidsontwerp: Kan er gesproken worden van een overheidsontwerp, in dezelfde termen en kaders als bij onze beschouwing van het ondernemingsontwerp? Is er sprake van een marktwaarde? Zo ja, kan er waardemigratie optreden van ‘slecht’ overheidsontwerp naar ‘goed’ overheidsontwerp?

Inderdaad is op de drie besproken niveaus van overheidsorganisaties sprake van een strategisch ontwerp dat, analoog aan de beschouwingen in hoofdstuk 1, op zijn marktwaarde beoordeeld kan worden. Daarbij verhouden programmahandvesten, kwaliteitshandvesten en hybride charters zich tot publiek vertrouwen en subsidieerbaarheid, als het private ondernemingsontwerp tot aandeelhouders-

vertrouwen en kredietwaardigheid. In plaats van een 'buy-in' op bedrijfsplan en jaarverslag, zien we als trend in de publieke sector het aangaan van een 'contract' op basis van handvesten en performance-versus-promise-verantwoording.

De symbiose van publiek en privaat ondernemen streeft naar win-win-situaties in de gemeenschap van belangen en motieven op de waardedimensies Verantwoording en Duurzaamheid. De maatschappelijke medeverantwoordelijkheid aan de kant van de ondernemers, niet zozeer vanuit ideële motieven maar op grond van aanzienlijk bedrijfsbelang, verlicht de overheidszorg voor detailcontrole en divisieregulering. De overheid op afstand die ruimte geeft aan ondernemers om hun maatschappelijke verantwoordelijkheden op een eigen wijze in te vullen, zien we ook vaker optreden in de relatie overheid-burger. Vanuit de constatering dat de burger in allerlei zaken professioneler optreedt (zie paragraaf 1.9 van hoofdstuk 1) en zich daarbij in toenemende mate opstelt als ondernemer, is de overeenkomst met de overheid-bedrijf-relatie te begrijpen.

We zien steden die zich profileren als woon-werk-bedrijfplek-bij-uitstek voor private initiatieven in marktsegmenten of bedrijfsbranches. Zo zijn Eindhoven, Den Bosch en Heerlen, met hulp van provincies en ministeries (waaronder Grote Steden- en Integratiebeleid), op zoek naar erkenning als ICT-stad. Eindhoven mikt op de technologische expertise en de industriële accenten daarbij. Den Bosch concentreert zich op vorming, vestiging en instrumentering van kenniswerk-communities. En Heerlen, onder de vlag Parkstad Limburg, zoekt nog naar een kansrijke alternatieve invulling van het ICT-stad profiel. Strategievorming, planning en kapitaalverwerving bij deze profileringinitiatieven verlopen bedrijfsmatig en laten zien dat men de 'oude' gemeentelijke werkpraktijken achter zich heeft gelaten. De mate waarin een gekozen profilering en haar concretisering aanslaan bij investeerders, kredietverstrekkers, gewenste werkgevers en werknemers, bepaalt de waarde van de gemeentelijke overheid op de verkozen 'markt'. De duidelijkheid van de kansen en keuzen in de Externe structuur werkt door in de stimulering van de gewenste Individuele competentie-ontwikkeling en de specifieke versterking van processen, systemen en cultuur die de Interne structuur opspannen. Openheid, (strategische) duidelijkheid en de manifestaties van relevante professionaliteit zijn kenmerken van een goed ingerichte kennisorganisatie.

Voor de inrichting van beleidsprogramma's (denk aan: mobiliteitsprogramma, employability-programma, e.d.) kan veel worden geleerd van de stedelijke initiatieven. Er is nu onvoldoende sturing op continuïteit en consolidatie binnen en tussen de projecten in een programma. Bovenal ontbreekt het aan een structureel onderhoud en strategische versterking van de drie 'assets families' van de kennisorganisatie. Uitvoering van het beleid en de operationele beoordeling geeft men graag in handen van taakorganisaties die zich liefst niet te veel bemoeien met de strategische keuzemomenten. Taakorganisaties worden niet afgerekend op de kracht van hun ondernemingsontwerp, maar op vertrouwde servicenormen. De kijk- en luistercijfers, bijvoorbeeld, doen het goed als perfor-

mance-indices. Het zijn bruikbare controles van de kwaliteit van een bekend product voor een bekende, onveranderlijke markt. Als kwaliteitsinstrumenten stammen ze uit de Quality Control oudheid.

Een ondernemingsontwerp dat anticipeert en reageert op maatschappijbewegingen en technologische progressie, vraagt om andere sturingstactieken. In een bespreking van het slecht gewaardeerde ondernemingsontwerp van de Nederlandse Spoorwegen (NS) hebben we aangestipt dat door een charter op louter traditionele servicenormen het deficit op de Goederen-diensten-financiën-dimensie niet kon worden gecompenseerd met voldoende waardeproductie op de Verantwoording- en Duurzaamheid-dimensies. Het ondernemingsontwerp van de NS voorziet blijkbaar niet in een 'offering' die hoog wordt gewaardeerd door afnemers en stakeholders. In hoofdstuk 1 is besproken hoe succesvolle ondernemers hun reputatie en productacceptatie instandhouden door het inrichten van een kennisorganisatie met een goede interface naar de externe spelers. Kan programmatisch beleid, zoals het mobiliteitsbeleid, onderwijsbeleid en het kunst-cultuur-media-beleid, zich meer waardering verwerven door verbetering van het ondernemingsontwerp, inclusief de inrichting van een adequate kennisorganisatie?

Elk programma kan worden getoetst aan het model van Sveiby's kennisintensieve organisatie (zie hoofdstuk 1), aan de hand van de volgende vraagstelling:

- Hoe, door wie en in hoeverre is aan de Externe structuur vorm gegeven? Worden leveranciers, afnemers en andere stakeholders er voldoende toe gestimuleerd hun rol te spelen in de kennistransfer en de kennisabsorptie voor de definitie van de waardeproducten (beschikbaarheid, leveranciersprestatie, keuzevrijheid, arbeidsperspectief, regionale spin-offs, enzovoorts)?
- Is er sprake van bilaterale kennistransfers tussen die Externe structuur en de Individuele competenties binnen het programma? Wordt er, met andere woorden, specifieke expertise opgebouwd voor realisatie van de gedefinieerde waardeproducten, enerzijds, en is, anderzijds, die expertise manifest in de Externe structuur als strategische sterkte van het programma?
- Heeft men een duidelijke Interne structuur ingericht voor de verwerving en consolidatie van kennis, best-practices en werkcultuur? Komen de kennisrepresentaties, systemen en organisatiekaders die daarin worden ontwikkeld, voldoende tot hun recht in de tactische en operationele programma-activiteiten?

Als er al sprake is van een Externe structuur, dan domineren daarin ministers of staatssecretarissen met hun topambtenaren als primaire stakeholders. Er is geen structuur waar leveranciers, afnemers en andere niet-departementale spelers hun kennisintensieve rol spelen bij de definitie van de waardeproducten. Het gebrek aan openheid en strategische duidelijkheid in de Externe structuur leidt in de andere delen van de kennisorganisatie tot bloedarmoede. Op goede wil alleen groeien geen relevante professionele expertise en werkprocessen. Gezien de recente reeks geslaagde, deels mislukte en volledig failliete producten van de

genoemde beleidsprogramma's, mogen we – op zijn zachtst gezegd – kritische noten plaatsen bij de coherentie en consistentie van het overheidsontwerp op dit terrein. Er is zeker geen sprake van een adequate kennisorganisatie van het mobiliteitsbeleid.

De begrippen marktwaarde en waardemigratie van beleidsprogramma's krijgen betekenis bij de toekenning van prioriteit en financiering. De onderlinge concurrentiepositie bij de verwerving van middelen uit de schatkist zou veel beter dan nu moeten worden gezien vanuit de waardekaders die we in dit hoofdstuk en de volgende hoofdstukken presenteren. Beleidsprogramma's die door ontwerp en uitvoering (o.a. kwaliteit van de kennisorganisatie) weinig waarde produceren op het samenstel van waardedimensies, verliezen hun positie in de 'inflow'-, of misschien wel stabiele, fase van het denkbeeldige waardemigratieschema van concurrerende beleidsprogramma's. Prioritering en financiering van de verschillende programma's moeten transparant beargumenteerd worden in de overheid-bedrijf-burger-driehoek. In het geval van het mobiliteitsprogramma, bijvoorbeeld, zouden voor de duidelijkheid van strategische keuzen en toe te passen performance-criteria de betrokken diensten en projecten onderdeel moeten worden van een integrale 'mobiliteitsonderneming', waarin zij bijdragen aan een nationale 'mobiliteits-offering' met marktwaarde op verschillende waardedimensies.

De openheid en duidelijkheid in de Externe structuur worden niet altijd geïnitieerd door overheidsinstelling of onderneming. Ze kunnen ook groeien vanuit overlegplatformen, of zelfs worden afgedwongen door militante stakeholders. Veel van de kennisintensivering waardoor de actiegroepen een stakeholderrol van betekenis hebben verworven in de overheid-bedrijf-burger-driehoek, wordt gedragen door de moderne ICT-middelen en Internet-infrastructuur. De steeds meer web-gebaseerde transparantie en interactiviteit, die bedrijven en overheden nastreven ter wille van de ondernemingseffectiviteit, spelen de actiegroepen in de kaart. Daarnaast is voor hen het Internet van belang in de campagnevoering. Email, issue-sites en actie-sites zijn krachtige instrumenten bij het verspreiden en mobiliseren van een kritische opstelling. Elektronische communicatie, van morsetekens tot radiobericht, is van oudsher een wapen geweest in de actie tegen overheersing en andere gemeenschapschade. Maar actievoerende radioamateurs konden worden opgespoord en 'onschadelijk' gemaakt, en internationale radio-uitzendingen werden ontkracht door stoorsignalen op dezelfde golflengte. Het Internet is door zijn ontwerpprincipes en wereldwijde verbreiding bij uitstek ongevoelig voor zulke lokale interventie of selectieve storing. Toen door het Milosevic-regime in 1997 de subversief geachte zender B92 het zwijgen werd opgelegd, gingen de journalisten verder op het Internet. In eerste instantie werkte men succesvol vanuit een Belgrado-'site', maar omdat het daar gevaarlijk werd en omdat de locatie van een 'site' er op het Internet niet toe doet, verhuisde de redactie naar Amsterdam. De 'ontgrenzing' door het Internet heeft het actiewezen, naast dit vermogen tot ontsnappen aan regionale of federale con-

trole (= ontgrenzing van het verzet), twee andere vormen van 'empowerment' opgeleverd:

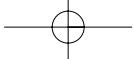
- 1 vele, voorheen kwijnende of marginale, one-issue-bewegingen hebben zich hervonden in een krachtig samengaan met anderen tegenover een gemeenschappelijke opponent: empowerment door issue-ontgrenzing;
- 2 de bundeling, over landsgrenzen, politieke grenzen en issue-grenzen heen, van kennis en informatie, kan leiden tot politiek vuurwerk van internationaal kaliber, zoals in 1999 bleek bij de WTO-conferentie in Seattle: empowerment door ontgrenzing van het actiebereik.

Andere ontgrenzing door kennisintensivering en Internettoepassing vindt plaats bij minder militante bewegingen. Zo laten de recente gebeurtenissen rond de BSE- en MKZ-crisis de 'ontgrenzing van bestuur' en een zekere economie-ontgrenzing zien, d.w.z. transnationale belangen en Europese afspraken die prevaleren over het lokale belang. Betere kennisstromen (vooral qua kennisorganisatie) hebben in beide gevallen geleid tot just-in-time-kennis van zaken en bewustwording bij bestuurders en landbouwers, om samen (alweer in de driehoek overheid-bedrijfschap-burger) te komen tot adequate maatregelen. Het feit dat die kennisorganisatie en kennisstromen niet in alle betrokken landen van vergelijkbaar kaliber blijken, toont de verschillen in transparantie en interactiviteit van overheden. Bij de ontgrenzing die speelde in de BSE- en MKZ-crisis, zien we in de bedrijfssector en de overheid eenzelfde empowerment plaatsvinden, d.w.z. de vorming van de competenties en interne structuur voor hoge waarde op de Duurzaamheid-dimensie.

Ook de individuele burger kan zich met hulp van de Internettechnologie manifesteren in een stakeholderrol van formaat. Door zoeken, surfen en interactie op het wereldwijde web (www of Web) is kennisverwerving mogelijk op een niveau dat voorheen een studie of een deskundig advies vergde. Het opvragen van medicatiegegevens inclusief indicatie van bijwerkingen voor een gezocht medicijn is een voorbeeld van informatieverwerving. Zodra de webgebruiker door interactie met een medische website voldoende denkt te weten over voorradige medicaties om tot keuze, bestelling en (zelf)toediening over te gaan, is er sprake van kennisverwerving. Voor beslissen, kiezen of probleemgericht handelen is kennis nodig; informatieverwerving of divisieontsluiting is niet voldoende. De interactiviteit van Webdiensten doorbreekt een aantal beperkingen van de tot nog toe gebruikelijke informatieverwerving, bijvoorbeeld met behulp van een medische encyclopedie. Iemand die goede resultaten boekt door adequaat te handelen op basis van juiste kennis, wordt competent genoemd op het betrokken gebied. Een afgestudeerde en ervaren medicus heeft een zekere competentie opgebouwd. Een ijverig web-surfende patiënt kan kennis vergaren waarmee hij de medicus kan verrassen. Blijft het verschil tussen competente behandelaar en kennisintensieve behandelde. Maar het feit dat de patiënt nu in staat is tot overleg en bespreking van het behandelplan, in vakkundige termen en concepten, verandert de verhouding behandelaar-behandelde.

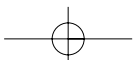
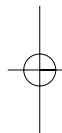
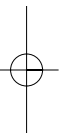
Er vindt een 'horizontalisering' plaats. Kennispariteit is blijkbaar voldoende voor overleg op voet van gelijkheid. Patiënten kunnen door dit web-gebaseerde empowerment mondige partners worden in de besluitvorming en planning van de behandeling die ze ondergaan. Sommigen verslikken zich in het verschil tussen kennis en competentie, met het gevolg dat ze zich een gevaarlijke complicatie slikken door slecht gereguleerde medicijnverstrekking via het Internet. Analoog aan deze behandelaar-behandelde-situatie in de zorgsector, zien we de 'horizontalisering' in andere sectoren gevoed worden door goed toegankelijke en snelle kennisverwerving. In de conclusies van hoofdstuk 1 werd al gewezen op het 'platter' worden van de verticale relaties in bedrijven, en tussen bedrijven en cliënten.

Aandacht voor het stimuleren en instrumenteren van kennisinteracties in de driehoek overheid-bedrijf-burger is een succesfactor van de eerste orde bij het overheidsontwerp. De cruciale openheid en duidelijkheid in de overlappende Externe structuren impliceren anderzijds zekere risico's, die men goed in het oog dient te houden. Overheid, bedrijf en burger in het schema van figuur 2.2 kunnen we opvatten als delen van een grote onderneming, werkzaam op de Verantwoording- en Duurzaamheid-waardedimensies. De onderneming zorgt voor verantwoorde belangenbehartiging van alle spelers in de samenleving, en voor duurzame modaliteiten van de belangenbevrediging. Als kennisonderneming versterkt zij zich op de Sveiby-wijze (zie hoofdstuk 1) door middel van adequate kennisstromen tussen de delen van de onderneming. Openheid en kennisintensieve interactie tussen alle deelnemers zijn in het algemeen belang. De kenniswinst van de ene deelnemer werkt vroeg of laat ook in het voordeel van de andere. Het Internet is geboren vanuit deze 'spirit' en heeft meegewerkt aan de globalisering van dit kostelijke, maar blijkbaar fragiele, beginsel van burgerschap. E-commercianten van het eerste uur hebben veel van het onbeschermd informatiepoteel van die wijd verbreide openheid lucratief benut voor de eigen belangen. Daarmee werd de symmetrie van de 'winst uit kennisstromen' verstoord en is, helaas, een moeilijk hanteerbaar grijs gebied ontstaan op de overgang naar de informatiehandel en kennishandel, die zich niet bekommeren om de Verantwoording en Duurzaamheid. De complicaties van de demarcatie komen keer op keer en steeds heviger aan de oppervlakte in de discussie, regelgeving en wetsvoorstellen rondom (intellectueel) eigendom, privacy en rechtvaardige informatietoegang.



NOTEN

- ¹ Onder de titel 'Webbing Governance: National Differences in Constructing the Face of Public Organizations'.



3 COÖRDINATIE EN INNOVATIE IN NETWERK- ONDERNEMINGEN

3.1 INLEIDING

E-business, netwerkonderneming, business web, virtuele organisatie, extended enterprise, e.d. - het zijn allemaal labels voor een diversiteit van bedrijfsmatige samenwerkingsvormen, maakbaar en rendabel dankzij de computer en netwerktechnologieën. Structuur en strategisch motief van zulke bedrijfsnetwerken zullen we bespreken in het kader van ondernemingsontwerp, kennisorganisatie en waardeproductie. De structuur van het ondernemen in netwerkvorm is bij voortduring onderhevig aan veranderingen. De innovaties op het gebied van de informatietechnologie zijn de 'enablers' van snelle bijstellingen en vernieuwing. De samenwerking binnen bedrijfsnetwerken ontwikkelt zich langs verschillende lijnen. Een technische (ICT) architectuur tezamen met een strategische architectuur, met betrekking tot onderling afgestemde processen, vormen het skelet van de netwerkonderneming. Technische innovatie is niet de enige vormfactor. Ook nieuwe beelden rondom productspecialisatie, aanbod, procescoördinatie en de rollen van klanten en personeel zijn bepalend voor vorm en inhoud.

Bij transnationale netwerken is bovendien de beleving van de dimensies tijd en plaats aan verandering onderhevig. Globalisering en lokalisering beïnvloeden gezamenlijk de beleving van de geografische locatie. De tijdbeleving in dagdelen en intervallen verschuift in de richting van een continuüm, waar een groot deel van de ingesleten vaste ritmes hun betekenis verliezen. De vroegere fixatie op geografische locatie van middelen en processen vermindert, en als gevolg vervagen vele tijd-plaats-markeringen van het ondernemen: de ontgrenzing van het ondernemen. In hoofdstuk 4 bespreken we in dit verband de veranderde percepties van 'nabijheid', 'presence' en 'lidmaatschap'.

De beschouwingen leiden tot een uitbreiding en verdere onderbouwing van het model van de kennisintensieve onderneming, werkzaam op de verschillende waardedimensies. In dit hoofdstuk zullen de Webbing en Innovatie-waardedimensies worden toegevoegd aan de drie eerder geïntroduceerde waardedimensies: Goederen-diensten-financiën, Verantwoording en Duurzaamheid.

3.2 KARAKTERISTIEK VAN BEDRIJFSNETWERKEN IN VIRTUELE ORGANISATIESTRUCTUREN

De ontwikkelingen in de informatietechnologie geven een belangrijke impuls aan nieuwe vormen van samenwerking tussen organisaties. Het uiteindelijke doel van de samenwerking in deze organisatievormen is het bieden van een samenhangende collectie aanbiedingen ('offering') aan de consument.

Kornelius (1999) geeft een beknopte definitie van de virtuele organisatie: “Een netwerk van onafhankelijke organisaties die samenwerken aan een kansrijk aanbod voor een gezamenlijk verkozen doelgroep.” Sommige auteurs, bijvoorbeeld (Tapscott et al., 2000), motiveren het ontstaan van virtuele organisaties vanuit de noodzaak transactiekosten te beperken. Transactiekosten ontstaan wanneer organisaties hulpbronnen niet kunnen onttrekken aan hun eigen organisatie, maar aangewezen zijn op de externe markt. De transactiekosten kunnen worden beperkt door procesmatige uitbreiding en bedrijfsfusies. Grotere organisaties neigen echter tot vorming van complexe structuren en hebben er moeite mee hun hulpmiddelen doelmatig en doeltreffend in te zetten. Dit leidt ertoe (daarbij concepten uit de jaren dertig volgend) dat een organisatie zal groeien zo lang de kosten voor een extra processlag binnen het bedrijf lager blijven dan de kosten van een externe transactie op een open markt. De transactiekosten hangen samen met de verwerving van relevante (product- en proces-) informatie, de kosten voor de strategische afstemming van de gezamenlijke activiteiten en de kosten voor de operationele coördinatie van de gezamenlijke activiteiten. Door de hoge graad van informatisering van moderne werkprocessen, de snelheid van de informatie-uitwisseling en de sterk toegenomen ‘tailorability’ van de netwerktechnologie kunnen de transactiekosten, als we kijken naar de drie genoemde kostencomponenten, aanzienlijk afnemen. De groei van bedrijfsnetwerken wordt vanuit dit beeld dus gestuurd vanuit de afweging van transactiekosten versus organisatiekosten.

Kornelius (1999) legt in zijn beschouwingen de nadruk op de klantspecificiteit van producten en de technologische innovatie als motivatie voor nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven. Beide ontwikkelingen leiden tot steeds complexere producten en tot specialisaties van ondernemingen. Een klantspecifiek product kan niet tot stand komen via een eenvoudige transactie, maar vraagt een langdurige samenwerking tussen gespecialiseerde ondernemingen met elk hun specifiek repertoire van producten of diensten. Dit soort samenwerking in interorganisationele processen is niet mogelijk indien alleen op operationeel niveau afspraken gemaakt worden. Samenwerking van organisaties op strategisch niveau in virtuele organisaties is cruciaal voor het leveren van de producten en diensten die de klant momenteel vraagt.

De netwerkorganisatie komt voor Castells (2000) vooral voort uit de veranderingen die zich in de organisatie voordoen als gevolg van een aantal trends.

1 *De overgang van massaproductie naar flexibele productie.*

Door nieuwe technologieën en vooral automatisering kunnen flexibiliteit en massaproductie worden gecombineerd. Automatisering heeft een impact op zowel het product-aspect als het proces-aspect van de ‘offering’. De verzekeringsbranche en de belastingdienst zijn voorbeelden van organisaties waar verschillende vormen van productie naast elkaar bestaan en waar toch hoge flexibiliteit wordt bereikt, door vroegtijdige uitsplitsing van de verwerking van documenten die veel aandacht vragen ten opzichte van documenten die routinematig afgehandeld kunnen worden.

- 2 *Kleine bedrijven treden op als trekkers van innovaties.*
Kleine organisaties zijn door hun vitaliteit en flexibiliteit beter toegerust om nieuwe producten te introduceren. Deze bedrijven komen echter snel onder de controle van grotere organisaties, door subcontracting en overnames. Cisco en Computer Associates zijn voorbeelden van bedrijven in de informatietechnologie die gericht producten opkopen en integreren in hun aanbod naar de klant.
- 3 *Nieuwe vormen van management.*
Managementvormen die erop gericht zijn flexibiliteit te behalen naast kwaliteit en gericht zijn op procesverbetering, zijn vooral ontstaan zijn in Japan ('Toyotisme', zie ook onder paragraaf 1.5 in hoofdstuk 1). De procesverbetering komt in belangrijke mate tot stand door het genereren en distribueren van kennis door stromen van expliciete en vooral ook impliciete kennis.
- 4 *Multi-directionele netwerken tussen kleine organisaties.*
Dit soort samenwerkingsvormen is vaak regionaal gebonden. Voorbeelden hiervan kan men aantreffen in Italië, Hongkong en Taiwan, waar veel wordt gewerkt met thuiswerkers.
- 5 *Een specifieke vorm van samenwerken tussen kleine organisaties via exclusieve integratie van processen onder strikte controle.*
In Italië is het Benetton-bedrijf een voorbeeld van een organisatie die groot is geworden door aan de productiekant kleinere organisaties aan elkaar te koppelen, veelal gebaseerd op thuiswerkers, en aan de andere kant winkelketens op franchise-basis.
- 6 *Licentiëring of subcontracting tussen grote organisaties.*
Zelfs grote organisaties als Philips en IBM zijn al lang niet meer in staat producten alleen te ontwikkelen en op de markt te zetten. R&D-resultaten worden uitgewisseld en gezamenlijk op de markt gezet. Overheden, zoals de Europese Gemeenschap, stimuleren gezamenlijke researchprojecten.
- 7 *Strategische allianties tussen grote ondernemingen.*
Castells onderscheidt drie niveaus. Op het laagste niveau bestuurt een organisatie verschillende (al dan niet buitenlandse) vestigingen vanuit een centraal hoofdkwartier. Op het tweede niveau bestaat een onderneming uit verschillende geografisch gescheiden functionele eenheden die worden verbonden door een centrale strategische visie. Op het derde en hoogste niveau opereren ondernemingen op verschillende lokale markten betrekkelijk autonoom, maar vindt intensieve informatie-uitwisseling plaats. De lokaal opererende dochters zijn gekoppeld in wereldwijde netwerken.

Deze zeven trends zijn voor een belangrijk deel zelfstandig en hebben hun eigen dynamiek, los van de technologische vernieuwingen. De eerste toepassingen van de informatietechnologieën versterkten zelfs veelal de verticale hiërarchische structuren in centralistische, monolitische ondernemingen en werden vooral ingezet als hulpmiddel om de productie efficiënter te laten verlopen.

3.3 KENNISORGANISATIE VOOR STRATEGISCHE SAMENWERKING

De netwerkorganisatie heeft, vergeleken met vele andere vormen van samenwerking, een hoog ambitieniveau. De samenwerking is niet primair gericht op het verbeteren van de processen binnen en tussen de deelnemende organisaties, maar primair op strategische samenwerking. De processen dienen dynamisch aanpasbaar te zijn aan de strategische doelstellingen. Kornelius (1999) onderscheidt een vijftal kernbegrippen in relatie met de strategische samenwerking tussen organisaties in een bedrijfsnetwerk:

- **Aanbod op maat (*offering*):** het geheel van goederen en diensten dat de klant wordt aangeboden en door de klant wordt beschouwd als een geheel. Het samenhangende aanbod kan tot stand komen in meer dan een transactie en is niet beperkt tot één leverancier. De samenwerking tussen de aanbieders van ADSL door Internet-providers, installatiebedrijven en aanbieders van de onderliggende infrastructuur is een voorbeeld van een integraal aanbod.
- **De virtuele organisatie:** de verzameling van organisaties die gezamenlijk betrokken zijn bij het aanbod naar de klant. Aan de constatering dat een bepaalde organisatie betrokken is bij een gegeven aanbod, kleeft een zekere subjectiviteit. Zo kan bijvoorbeeld een zelfstandige winkel in het station van de NS al dan niet worden beschouwd als onderdeel van het aanbod van de virtuele organisatie NS aan de reiziger respectievelijk de gebruiker van het stationsgebouw.
- **Infrastructuur:** de hulpmiddelen die zorgen voor de transformatie van input naar output. De belangrijkste hulpmiddelen zijn: de informatiesystemen, de organisatorische context en de processen. De organisaties die samenwerken in een virtuele organisatie kunnen beschikken over een eigen interne infrastructuur, maar dienen ook over infrastructurele voorzieningen te beschikken die de interne infrastructuren met elkaar verbinden tot een gezamenlijke infrastructuur.
- **Strategische architectuur.** Dit betreft de verzameling competenties en processen die noodzakelijk zijn om het aanbod aan de klant te kunnen doen, alsmede hun onderlinge relaties.
- **Gateway.** Met Gateway wordt de organisatie bedoeld die zichzelf primair verantwoordelijk acht voor het aanbod naar de klant en daartoe coördinerend optreedt naar de partners in het netwerk.

Meer nog dan bij de solistisch opererende bedrijven is de kennisorganisatie van belang voor de slagvaardigheid en de marktkansen van een netwerkorganisatie. De laatste twee begrippen uit het lijstje van Kornelius (hierboven), de Strategische architectuur en de Gateway, geven daartoe al een eerste voorzet.

De Gateway is eerst verantwoordelijke voor de vormgeving en het beheer van de Externe structuur waar in samenspraak met afnemers en stakeholders de waardeproductie gedefinieerd moet worden. De Strategische architectuur verwijst voor een deel naar zaken die wij inmiddels hebben benoemd onder de noemers Interne structuur en Individuele competenties, met de kanttekening dat het

samenstel van competenties, processen en onderlinge relaties hier in vele opzichten complexer zal blijken te zijn dan bij de conventionele organisaties.

Waar we in de eerste twee hoofdstukken steeds hebben gewezen op de versterking van Individuele competenties en Interne structuur als afgeleide van visie en commitments in de Externe structuur, zijn de virtuele organisaties te complex en in vele opzichten te vluchtig om die lijn door te trekken naar bedrijfsnetwerken. De potentiële deelnemers in een netwerk cultiveren naar eigen strategisch inzicht hun specifieke competenties en gespecialiseerde methoden en systemen. En passen daarmee al dan niet, naar aard en inhoud, bij de waardekers en marktspelers van de Externe structuur die een Gateway denkt op te zetten. Soms is het samenstel van specialisaties en hun onderlinge relaties directief en de Externe structuur meer een afgeleide. De onderlinge afstemming van de drie delen van de kennisorganisatie blijft onverminderd van kracht. En wanneer door verschuivingen van marktsfeer of 'offering' de bijdrage van een van de gespecialiseerde bedrijven uit de pas dreigt te lopen, staat deze voor de keuze zijn expertise en systemen bij te stellen of zijn plaats af te staan aan een beter passend bedrijf. De virtualiteit van het bedrijfsnetwerk krijgt hiermee een extra dimensie, in de zin dat eenzelfde 'offering' op een gegeven markt kan worden voortgebracht door een keten of web van deelnemers die vandaag anders is samengesteld dan gisteren.

Het ligt voor de hand de typering (zie ook Kornelius, 1999) van virtuele organisaties te baseren op enerzijds de aard van het product en productie als onderscheidend kenmerk (productcategorieën, procescategorieën en competentie categorieën) en, anderzijds, de aard van de toepassing (uitsluitend diensten, diensten en fysieke producten en uitsluitend fysieke producten). Als alle mogelijke combinaties levensvatbaar zijn, zouden we worden geconfronteerd met een proliferatie van ondernemingsvormen die niet gemakkelijk te vatten is in een overzichtelijke typologie. Mede op grond van de zojuist besproken afstemmingen in het kader van de algehele kennisorganisatie, en de beperkte variëteit van aangeboden specialisaties blijft het aantal optredende ondernemingsvormen ('business models') binnen de perken. In de volgende paragraaf geven we een schets van een momenteel breed gedragen typologie.

3.4 TYPOLOGIE VAN NETWERKONDERNEMINGEN

Een ondernemingsmodel (business model) wordt in zijn algemeenheid gedefinieerd als: een samenhangend stelstel van middelen en processen waarmee de klanten worden benaderd, de specifieke productie en levering tot stand komen en een gedifferentieerd aanbod ('offering') ontstaat. Daartoe dient elk bedrijf in het netwerk te bepalen welke taken het zelf wil uitvoeren dan wel overlaat aan anderen, en hoe men daartoe de beschikbare hulpmiddelen inricht. Ten slotte is het van belang hoe een marktpositie wordt gevonden die past bij de ambities van het bedrijfsnetwerk (onder de hoede van bijvoorbeeld de Gateway).

Het raamwerk van strategische keuzen hierbij is de kern van het ondernemingsontwerp, bij een gegeven ondernemingsmodel. Wij presenteren hier de typologie van business webs, ook wel b-webs, volgens Tapscott et al. (2000). In tabel 3.1 zijn in de kolommen een aantal onderscheidende karakteristieken van vijf dominante ondernemingsvormen gegeven.

Tabel 3.1 Onderscheidende karakteristieken van 5 dominante klassen van business webs (naar Tapscott et al., 2000)

	Agora	Aggregate	Value chain	Alliance	Distributed network
<i>Main aspect</i>	Dynamic pricing	Selection and convenience	Process integration	Creativity	Allocation/distribution
<i>Value proposition</i>	Liquidity-converting goods into a desirable price	Optimization of selection, organization, price, convenience, matching, and fulfillment	Design and delivery of an integrated product or service that meets a specific set of customer needs	Creative collaboration in aid of a goal shared across a community of contributors	Facilitate the exchange and delivery of information, goods, and services
<i>Customer</i>	Market player	Buyer	Value driver	Contributor	Sender/recipient
<i>Knowledge Focus</i>	Timing Market intelligence	Market segmentation Supplier offerings Fulfillment	Innovation Supply-chain management	Community Creativity Standards and roles	Network optimization Visibility and transparency
<i>Key process</i>	Price discovery	Needs matching	Product design Supply-chain management	Innovation	Distribution
<i>Examples</i>	Yahoo! classifieds Ebay Priceline AdAucton NASDAQ MetalSite FreeMarkets	Amazon.com Chemdex HomeAdvisor Webvan E*Trade Travelocity WSJI	Cisco Systems Dell Computer General Motors Gelestica Bidcom	America Online NetNoir Linux MP3 Wintel	Enron UPS AT&T Wells Fargo internet

Voor een eerste-orde-inzicht in de aard en inhoud van de kenniscomponent van de b-webs, bespreken we het overzicht in tabel 3.1 vanuit een vraagstelling, die eerder (hoofdstuk 2) werd toegepast bij de beoordeling van Externe structuur van beleid en dienstbaarheden.

Met enige aanpassing:

Hoe, door wie en in hoeverre wordt aan de Externe structuur vorm gegeven en wordt ze beheerd?
Welke leveranciers, afnemers en stakeholders spelen een rol in de kennistransfer en de kennisabsorptie voor de definitie van het waardeproduct (in de tabel: *Value proposition*)?

De Agora is, naar het Griekse voorbeeld, een vrije markt, waar kopers en verkopers terecht kunnen voor, respectievelijk, aanschaf en levering door middel van onderhandeling of bod. De waarde van het Agora b-web voor de gebruikers is de (snelle) realisatie van een win-win-positie tussen kopers en verkopers. Deelnemers brengen expertise en systemen in voor de beheersing van 'price discovery'-mechanismen die de centrale activiteit kenmerken. Deze expertise (inclusief de *Knowledge focus*-competenties) en systemen zijn op te vatten als de competenties en interne structuur in het kennisorganisatiemodel. Ze zijn afgestemd op de aard van de markt en de marktspelers, feitelijk geïdentificeerd door de vormgever en beheerder van de Externe structuur: de *provider* van de Agora b-web-diensten.

In een Aggregation b-web staat een firma centraal als leider van het web van leveranciers of producenten. Deze leider bepaalt het gezicht naar de markt en de 'offering' aan de afnemers. Dit is de dictatoriale versie van de Gateway-functie die we hierboven, in navolging van Kornelius (1999) introduceerden. De leider is vormgever en beheerder van de Externe structuur, en treedt daar op als primaire ondernemer. In plaats van een keten van op elkaar aansluitende specialisaties voor een enkele integrale 'offering', gaat het hier juist om een scala van zo goed mogelijk complementaire, gespecialiseerde, aanbiedingen van producten en diensten. De afstemming van competenties en systemen (interne structuur) is gericht op de directieve marktstrategie en operationele besluitvorming van de leider, op de onderlinge complementariteit en de gezamenlijke dekking van de markt vraag.

In een Value Chain b-web wordt de Gateway-functie vervuld door het bedrijf dat de integratie van het waardeproduct coördineert of geheel voor zijn rekening neemt. Vanwege die integrerende verantwoordelijkheid neemt het bedrijf ook het voortouw bij de vormgeving en het beheer van de Externe structuur, d.w.z. het bepaalt in samenspraak met de deelnemers op welke markten en met welke marktspelers en welke stakeholders zaken worden gedaan. Als integrator selecteert en coördineert het de bedrijven die met hun specifieke competenties en gespecialiseerde systemen in het b-web deelnemen.

In een Alliance b-web is er geen leidende of coördinerende Gateway. Het is wel de bedoeling dat vanuit een poel van deelproducten of diensten-elementen een geïntegreerde levering aan de klanten ontstaat. Vaak is de klant zelf de integrator, maar dan op basis van inzichten die zijn ontwikkeld door onderzoekers en ontwerpers bij de b-web-partners. Afnemers en eindgebruikers zijn daardoor een belangrijk onderdeel van de waardeproductie. Het is de platte organisatie in netwerkform. De intensieve interacties onder partners en klanten in de Externe structuur, gericht op convergentie en innovatie, vallen grotendeels samen met de kennisoverdracht en kennisabsorptie naar en van de Interne structuur en Individuele competenties van de partnerbedrijven.

De Distributive Network b-webs voorzien in infrastructurele en commerciële diensten. In de plaats van ontwerp, engineering en productieprocessen bij de voorgaande b-webs, gaat het hier om allerlei vormen van logistieke netwerk-systemen, voor informatie, goederen, geld, enzovoorts. De klanten zijn leveranciers en de betrokken consumenten van te leveren goederen. Op de logistieke component na, wordt aan de gedistribueerde zaken niets toegevoegd. In de Externe structuur wordt overlegd over performance volgens de traditionele servicenormen: beschikbaarheid, levertijd, respons, transportvolume, betrouwbaarheid, e.d.

De voorbeeldondernemingen in tabel 3.1 hebben, op een enkele uitzondering na, weinig last gehad van het recente faillissement van dotcom en e-conomy *cowboys*. Ook blijken ze beter dan hun niet-genetwerkte concurrenten bestand te zijn tegen de conjunctuurval, die versneld doorzette na de gebeurtenissen op 11 september 2001. Dat alles mag op zichzelf worden gezien als een zekere validatie van de gekozen karakterisering, die Tapscott al vanaf begin 1999 presenteerde in managementseminars.

3.5 DE WEBBING-DIMENSIE VAN DE WAARDEPRODUCTIE

Naast de infrastructurele en strategische condities waaraan moet worden voldaan om waarde te produceren als netwerkinderneming, is een passende besturingsvorm noodzakelijk. De besturingsvorm moet voldoen aan minimaal twee eisen. Enerzijds moet de manier van besturen veiligstellen dat op de juiste plaatsen in de eigen organisatie bekend is hoe het reguliere pakket van producten en diensten door de verschillende partners via het netwerk wordt aangeboden. Het betreft kennis over de netwerkvorm en samenstelling, de sterkten en zwakten van de verschillende spelers, de waarestromen enzovoorts. Anderzijds moet het besturingsconcept de innovatieve krachten versterken.

Het vermogen deel te nemen in een b-web, kortweg: Webbing, is een belangrijke competentie, in aanvulling op de bedrijfscompetenties voor de levering van een specifieke bijdrage in product of dienst.

Webbing impliceert:

- strategisch inzicht en lef om te specialiseren op een kansrijk onderdeel van mogelijke integrale 'offerings';
- positionering op de markt van concurrerende specialisten en 'shoppende' Gateways en integratoren;
- een ICT-infrastructuur die qua platformcompatibiliteit en beheerstructuur een snelle opname in de genetwerkte operatie mogelijk maakt;
- flexibiliteit van processen en systemen voor inpassing in een algeheel strategisch stramien, zodanig zelfs dat hetzelfde bedrijf simultaan twee of drie strategische lijnen kan dienen;
- personele competenties op strategisch en operationeel niveau voor deelname in de web-brede processturing en innovatie.

Een goed verloop van de Webbing in een netwerkonderneming leidt tot toegevoegde waarde op het niveau van de integrale 'offering' én dat van de deelnemers. Efficiënte en dynamische afstemming binnen het web komt tot uiting in het eindproduct, bijvoorbeeld qua levertijd en klantspecificatie, en verbetert de prestatie/kosten-ratio per deelnemer.

Het lijstje met Webbing-aspecten, hierboven, is een strakke opsomming van schijnbaar evidente kwaliteiten die de webdeelnemers moeten inbrengen. Onder deze gestructureerde presentatie zit echter een onvermoed web van arbeidsculturele, politieke en sociologische kansen en bedreigingen, die gepaard gaan met de 'bedrijfs-ontgrenzing'. Wat komt in een onoverzichtelijke en vluchtige virtuele organisatie in de plaats van de 'oude' organisatiecultuur, die voor stabiliteit en identiteit zorgde? Welke veranderingen treden op in de arbeidsrelaties over de lokale tijd-en-plaats-grenzen heen, en hoe moeten bedrijven dat faciliteren of besturen?

Voor de beweeglijkheid en transparantie, karakteristiek voor de netwerkonderneming, is een aantal interorganisatiele condities van belang. Een Nederlands voorbeeld van een netwerkonderneming die opereert onder de naam "The vision web" neemt het normen-en-waardenparadigma van (Morgan, 1998) als uitgangspunt. The vision web presenteert zich als een cluster van organisaties waar de medewerker en de sociale structuur de hoekstenen van de onderneming vormen. Het werkdomein van deze organisatie is consultancy op het gebied van ICT en e-business. In (Derix, 2000) wordt aan de hand van interviews en persoonlijke observaties de essentie van deze netwerkonderneming beschreven. De vijf pijlers waarop de organisatie rust, zijn:

- respect en vertrouwen;
- eigen verantwoordelijkheid;
- natuurlijk ondernemerschap;
- talent boven structuren;
- synergie tussen mensen.

Morgan (1998) benadrukt de noodzaak bij deelname in de nieuwe structuren van een netwerkonderneming niet alleen rekening te houden met de bestaande cultuur, maar ook de cultuurverandering mee te organiseren. Alhoewel cultuur als holistisch fenomeen moeilijk in alle details te sturen is, zijn er toch voldoende mogelijkheden om cultuurverandering te sturen. In het Nederlandse bedrijfsleven worden hiervoor, bijvoorbeeld, veelvuldig het 7-krachtenmodel van Berenschot en de Balanced Score Card toegepast (Caplan, 1996). Vanuit de managementtheorie zijn modellen en instrumenten beschikbaar om de vorming en exploitatie van de complexe interorganisatiele verbanden in goede banen te leiden. Toepassing binnen de beweeglijke netwerkondernemingen is geen sinecure en vraagt nieuwe invullingen van de Individuele competenties, Interne structuur en Externe structuur per deelnemend bedrijf. Of zou op den duur de beweeglijkheid van individuele medewerkers en systemen zó groot worden dat elke overkoepelende netwerkonderneming haar eigen kennisorganisatie-assets vormt en beheert?

In de inleiding (paragraaf 3.1) werd aangegeven dat de veranderingen van het tijd-plaats-perspectief, onder invloed van telecommunicatie en computernetwerken, gepaard gaan met nieuwe kansen en bedreigingen voor de netwerkonderneming. Voor een goed gebruik van de bijkomende speelruimte is nieuwe kennis van zaken (competenties?) nodig bij het management en de operationele professionals in de deelnemende bedrijven.

Castells (2000) introduceert het begrip *space of flows* als metafoor voor een ruimtelijke ordening in de genetwerkte samenleving. Onder *flows* verstaat Castells sequenties van interactie en uitwisseling die een bepaald doel hebben, die herhaald optreden en uitgevoerd worden in een vooraf bepaalde volgorde. De interactie speelt zich af tussen geografisch gescheiden actoren uit de economie, de politiek en meer symbolische structuren in de samenleving.

Hij onderscheidt een drietal niveaus waarop de flows zich afspeelen:

- het communicatienetwerk, bestaande uit informatietechnologische componenten: *hier wordt bedoeld de telecommunicatie, computerverwerking, broadcasting en ander transport via breedbandige verbindingen*;
- de knooppunten en concentratiepunten in het netwerk: het netwerk verbindt specifieke locaties met afgebakende sociale, culturele, fysieke en functionele eigenschappen: zogenaamde lokale specialisaties;
- de geografisch gedistribueerde organisatie van de management-elite: de elite die in onze maatschappij de leidende positie inneemt op het gebied van technologie, economie en management heeft een specifieke en eigen geografische verdeling (Noord-Zuid, Oost-West).

Bij wijze van voorbeeld van lokale specialisaties geeft Castells de eisen die worden gesteld aan de fysieke locatie in de bedrijfstak micro-elektronica en computers:

- Uitvoeren onderzoek, ontwikkelen en bouwen van prototypes door gespecialiseerd personeel
Locatie: zeer hoogwaardige innovatieve centra in kerngebieden.
- Produceren van kleine series hoogwaardige producten door goed opgeleid personeel
Locatie: nieuwe industriële gebieden, dicht bij de kerngebieden.
- Grootschalig assembleren en testen door beperkt opgeleid personeel
Locatie: in het buitenland ten opzichte van de eerder genoemde locaties, vooral Zuidoost-Azië.
- Uitvoeren van aanpassingen, nazorg en ondersteuning en onderhoud
Locatie: wereldwijd gespreide regionale centra.

Voor de internationaal of interlokaal verbreide netwerkondernemingen geldt dat met betrekking tot kapitaal de geografische afstanden nauwelijks een rol spelen, terwijl voor de werkprocessen nog steeds lokale dimensies uiterst relevant zijn: het werk is moeilijk te verplaatsen vanwege lokale specialisaties en geografische eigenschappen. Het werk op zichzelf verandert wél. De collectieve identiteit verdwijnt, de inzet van capaciteit is meer individueel en tijdelijk, de werkomstan-

digheden en de belangen veranderen en er wordt veel meer gewerkt vanuit projectoptiek.

Ook de clustertheorie van Porter benadrukt het belang van lokale samenwerking. Zoals bedrijfstakken een waarde-inflow en waarde-outflow (zie hoofdstuk 1) kennen, hebben ook bepaalde regio's fasen waarin zich concentraties vormen van succesvolle ondernemingen. Het voorbeeld bij uitstek van inflow is Silicon Valley. Maar ook Nederland kent duidelijke clustergebieden. Vanwege de gunstige ligging in Europa kent Nederland bijvoorbeeld een sterke transportindustrie. Ook de geconcentreerde tuinbouw heeft zich in Nederland sterk ontwikkeld. Voorbeelden van outflow van regionale clusters zijn in het verleden de textiel en de mijnbouw in West-Europa. Een recenter voorbeeld is de achteruitgang van centra voor technieken voor energiebesparing in de vs, als gevolg van een beperkte interesse in energiebesparing doordat de energieprijzen kunstmatig laag worden gehouden. Er tekenen zich nu ook al outflow-tendenzen in het cluster Silicon Valley af vanwege problemen met de levering van voldoende energie, algemene zwakten in de infrastructuur, exploderende personeelskosten en gebrek aan hoogwaardig personeel. Gelet op de huidige problemen met de intensieve veeteelt zou zich ook een outflow kunnen voordoen in West-Europa, met mogelijk een inflow in een vorm van veeteelt die meer rekening houdt met de natuurlijke beperkingen. Voor Porter bestaan er nog steeds goede kansen voor Europese bedrijven in de wedloop naar een plaats als Gateway binnen wereldwijd genetwerkte bedrijven. Het belangrijke pluspunt voor deze regio is het op wereldschaal uniek hoge opleidingsniveau. Belangrijke contra-indicaties verbindt Porter met de grote invloed van de overheid, het gebrek aan prikkels en de ambivalente houding ten opzichte van het kapitalistische systeem. De commissie-Risseeuw onderkent in haar rapport "Verlangen naar de eindeloze zee" (over het stimuleren van kennisnetwerken) het belang van een attitudeverandering. Kennisinstellingen en bedrijven zouden elkaar in de visie van de commissie-Risseeuw veel vaker moeten opzoeken, zodat clustering kan ontstaan in een hoogwaardige Nederlandse kennisinfrastructuur.

Shapiro (1999) benadrukt de lokale rol. De duurzaamheid van lokale relaties is groter dan relaties op grotere geografische afstand. De cohesie van lokale gemeenschappen creëert duurzame relaties. Lokale Gateways kunnen zelfs worden versterkt door het gebruik van technologieën als Internet. Ook aan de klantkant is lokale aanpassing van producten een vorm van tegenbeweging tegen de sterke tendens naar globalisering. Globalisering is onder andere gebaseerd op convergentie van de wensen en de smaak van de wereldburger. Daarnaast zijn de activiteiten van overheden van belang die vrije handel propageren en de ontwikkeling van ICT stimuleren als technologische basis voor globalisering. Lokalisering is volgens Brouwer (2001) een gevolg van de vraag van de gebruiker naar producten van hoge kwaliteit en een snelle reactie op vragen om aanpassing van het product. Ook de verschillen in distributiekkanalen, de eisen van de lokale overheden en de sterk opererende lokale concurrenten met een geconcentreerde marktstructuur versterken de lokale oriëntatie ten opzichte van een globaliserende strategie.

Veranderingen in de dimensie tijd als gevolg van het wereldwijd samenwerken in een genetwerkte samenleving, en vooral de beleving daarvan, zijn nog niet helder aan te geven. Castells introduceert het begrip *timeless time* om aan te geven dat het historisch gegroeid begrip van de dimensie tijd als gevolg van de netwerksamenleving zal uiteenvallen als biologisch of sociaal ritme gebonden aan een levenscyclus. Belangrijke gebeurtenissen zijn onmiddellijk in de gehele wereld te volgen, terwijl anderzijds de nieuwe media het mogelijk maken het verleden en het heden op een uniforme manier te presenteren, zodat de indruk ontstaat van een tijdcontinuüm zonder begin en eind. Ook de afgenomen werktijd per werknemer in de afgelopen jaren en de opkomst van de 7 x 24 uur economie zijn manifestaties van het veranderende tijdbesef. Naar analogie met de geografische 'lokaliteit' en 'globaliteit' kan er worden gesproken van nabijheid en verbreiding in de tijd. Lokaliteit verwijst in dit verband naar zaken als gedeelde actualiteit, de mogelijkheden van synchroon vergaderen en produceren, directe bereikbaarheid en (virtuele) presentie, e.d. Voor het zogenoemde same-time/different-place-regime zijn reeds vele platformen en middelen beschikbaar. De combinatie van geografische en temporele 'globaliteit', het different-time/different-place-regime, heeft vele nieuwe uitdagingen en risico's in petto voor de netwerkende ondernemers, overheden en burgers.

3.6 ICT-INFRASTRUCTUUR EN ARCHITECTUUR

60

Een belangrijke stimulans voor de ontwikkeling van genetwerkte organisaties is het Internet als technische drager van de gedistribueerde bedrijfsprocessen. De basale definitie van Internet benadrukt het intermediaire karakter van de verbindingen voor informatie-uitwisseling: in een elektronisch netwerk gekoppelde computersystemen die zich conformeren aan een afspraak over de naamgeving van de aangesloten apparatuur in de vorm van adrescodes. In de kern gaat het om de koppeling van systemen en daarmee van diensten bij de ondersteuning van samenwerkingsverbanden. In de begindagen van het Internet waren het uitwisselen van berichten via E-mail, het uitwisselen van bestanden via FTP en het gebruiken van verspreide rekenkracht via Telnet de belangrijkste functies die beschikbaar waren. Vooral de universiteiten maakten hier gebruik van en vormden al snel een wereldwijd netwerk waarin resultaten van onderzoek werden uitgewisseld. Hier ontstonden ook de eerste communities van personen met overeenkomstige belangstelling, gebruikmakend van Internet News.

Het Internet kwam in het midden van de jaren negentig in een stroomversnelling als gevolg van de introductie van het World Wide Web (www of kortweg Web), in het begin van de jaren negentig. Castells (2000) laat zien dat in deze periode drie ontwikkelingslijnen convergeerden: 1) de digitalisering van de telecommunicatienetwerken; 2) het tot ontwikkeling komen van breedbandtransmissie; en 3) de groei van de verwerkingscapaciteit van de steeds meer in netwerken gekoppelde computerapparatuur. Deze drie trends zorgden ervoor dat voor het eerst wereldwijde netwerken opgebouwd konden worden die verschillende

processen in een organisatie los van de fysieke locatie konden ondersteunen. Bestuurlijke processen konden net zo goed worden ondersteund als processen rondom productie en distributie. De ontwikkeling van diensten via het Web werd sterk gestimuleerd door de ontwikkelingen in de onderliggende technologie, zó dat ook de burger toegang kreeg tot de nieuwe middelen voor informatievoorziening en communicatie. Tegelijk met de explosieve groei van de hoeveelheid informatie op het Internet ontwikkelden zich de zoekmachines die een ad-hoc-structuur creëerden in de ongestructureerde informatie op het Internet. De zoekmachines konden slechts in beperkte mate voorzien in de behoefte aan informatiestructurering. Om dit gat op te vullen, ontstonden de portalen die door rubricering en ordening van de informatie op het web een bepaald kennisdomein trachtten toegankelijk te maken. Ook deze portalen boden mogelijkheden voor het vormen van netwerken van gelijkgestemden die vaak belangeloos informatie op het World Wide Web verzamelden en toegankelijk maakten. De combinatie van zoekmachines en portalen vormen momenteel voor de doorsnee Internet-gebruiker de poort naar een wereldwijd informatiedoolhof.

Veel transactiesystemen en andere specifieke informatiediensten zullen worden aangeboden vanuit centraal opgestelde webserver door gespecialiseerde organisaties (de Application Service Provider - ASP), waar dit nog veelal gebeurt vanuit servers die opgesteld zijn binnen een organisatie. Een voorbeeld van deze ondernemingsvorm is de organisatie Projectplace, die als doelstelling heeft het ontwikkelen en op een wereldwijde markt aanbieden van gespecialiseerde webdiensten die het mensen gemakkelijker maken samen te werken en te communiceren. Men richt zich specifiek op projectleiders en -managers die werken bij kennisintensieve bedrijven. Aan deze doelgroep wordt een virtuele projectruimte ter beschikking gesteld die door de organisatie Projectplace wordt beheerd en verder ontwikkeld. Als basale functies biedt men het uitwisselen van E-mail, het opslaan en toegankelijk maken van documenten, het bijhouden van een kalender, een takenlijst en een overzicht van contacten. Doordat deze functies niet alleen individuele informatie- en communicatiefuncties omvatten, maar ook selectief toegankelijk gemaakt kunnen worden voor groepen, komt bij vele professionals het genetwerkte zakendoen laagdrempelig in beeld.

Diametraal tegenover de ASP-ontwikkelingen staat de ontwikkeling van zogenoemde Peer-to-Peer netwerken (P2P in het jargon). Bij deze vorm van gezamenlijk gebruik van informatiesystemen spelen centrale computersystemen een ondergeschikte rol. De computers van de participanten in het P2P-netwerk worden gebruikt voor de opslag van gegevens, het beschikbaar stellen van communicatievoorzieningen en het gebruik als gezamenlijke rekencapaciteit. Deze open architectuur is voortgekomen uit succesvolle samenwerkingsverbanden als SETI en Napster, elk met eigen doelstellingen en aanpak. De SETI-organisatie speurt naar intelligent leven in het universum. SETI gebruikt de gedistribueerde rekencapaciteit van computers die de programmatuur en gegevens van SETI op hun computer hebben geïnstalleerd om signalen van radiotelescopie te analyseren. In het geval van Napster kan iedere deelnemer in het Napster-netwerk muziekbestanden in MP3-formaat beschikbaar stellen aan andere gebruikers die

dezelfde programmatuur hebben geïnstalleerd. Analoog aan dit model is een systeem als Groove ontstaan, die functies vergelijkbaar met het hiervoor genoemde Projectplace aanbiedt, maar dan vooral gebruikmakend van de faciliteiten op de aangesloten computers. Het P2P-concept is bij uitstek een concept dat aansluit bij het type netwerkonderneming dat is gebaseerd op de dynamische koppeling van autonome marktpartijen en andere organisaties (zie de Agora- en Alliance b-webs in paragraaf 3.4).

Ook het vormen van netwerken van bedrijven, overheidsorganisaties en personen met gelijke interesses is een belangrijke stimulans voor het gebruik van Internet. In het onderwijsdomein wordt deze community-vorming gestimuleerd door bijvoorbeeld het breed beschikbaar stellen van onderwijsmateriaal. De aanbieder van het E-learning-platform Blackboard dankt zijn marktpositie voor een belangrijk deel aan de voorzieningen die men aan de onderwijsontwikkelaar biedt in de vorm van een webportal waarop deze niet alleen eigen onderwijsmateriaal kan onderbrengen, maar ook op eenvoudige wijze koppelingen kan maken naar het onderwijsmateriaal dat door collega-organisaties reeds is ontwikkeld. Ook uitgevers van (vooral Amerikaanse) leerboeken bieden op hun sites onderwijsinstellingen de mogelijkheid aanvullende teksten, toetsen, multimedia- en casusmateriaal te delen met andere docenten die gebruikmaken van hetzelfde studieboek.

De technische architectuur van het Internet heeft zijn waarde bewezen bij het bieden van een onderliggende infrastructuur die het mogelijk maakt zeer grote aantallen, vaak verschillend opgebouwde computersystemen, in netwerken met elkaar te verbinden. Naast de als computer herkenbare apparaten zullen ook als computer minder herkenbare apparaten hun plaats op het Internet gaan bevechten in de vorm van embedded systemen. Nu reeds hebben embedded systemen een groter aandeel in de afzet van hardware en software, in de vorm van mobiele telefoons, boordcomputers in voertuigen en ingebouwde systemen in huishouden en keukenapparatuur. De embedded systemen zullen ook het Internet kwantitatief en mogelijk kwalitatief domineren en daarmee nieuwe mogelijkheden van genetwerkte bedrijven bieden.

Een gestructureerde aanpak, gebaseerd op denken in termen van architectuur, is noodzakelijk om de genetwerkte organisaties voldoende samenhang te bieden. Idealiter zou moeten worden uitgegaan van een bedrijfs- en procesarchitectuur van de netwerkonderneming, waaruit vervolgens een architectuur voor de toepassingen, de gegevens en de infrastructuur zou moeten worden afgeleid. Een dergelijke aanpak is zeker nog geen gemeengoed en een beperking vormt ook het ontbreken van de hulpmiddelen om de verschillende toepassingen en opslagsystemen op een architectuur-georiënteerde manier samen te brengen. Zowel op het terrein van de bedrijfssystemen als op dat van de middleware – de brug tussen bedrijfssystemen en toepassingen – staan leveranciers van oplossingen en de probleemhebbers in de bedrijven nog betrekkelijk ver van elkaar.

Een netwerkoncerneming die de huidige technisch-architecturale mogelijkheden wil benutten, kan dus voortbouwen op een goede communicatiebasis van Internet, maar wordt op het niveau van de toepassingen en integratiemogelijkheden nog steeds geconfronteerd met niet-triviale vraagstellingen.

3.7 DE INNOVATIE-DIMENSIE VAN DE WAARDEPRODUCTIE – STUREN OP VERANDERING

Castells (2000) vraagt ook aandacht voor andere dan de Internet-technologische ontwikkelingen die een impact zullen hebben op de genetwerkte samenleving, en accentueert de innovatie in de biotechnologie en de bio-engineering die een veranderde kijk tot gevolg zullen hebben ten aanzien van de manier waarop mensen zichzelf en elkaar bekijken. Een voorbeeld van deze ontwikkeling is de extensie van de menselijke zintuigen, organen en ledematen met bionische elementen, dat wil zeggen de vervanging en aanvulling van biologische entiteiten met kunstmatige. Wanneer verschillende, biologische dan wel mechanische, lichaamselementen van een persoon niet meer gelokaliseerd hoeven te zijn in tijd en plaats, maar de fysieke entiteit van een persoon over een netwerk uitgebreid kan worden in de dimensies plaats en tijd, ontstaat onherroepelijk een geheel nieuwe beleving van de dagelijkse werk- en leefcontext. Als voorbeeld kan hier het uitvoeren van operaties dienen waarbij een chirurg vanuit Europa een operatierobot in een ziekenhuis in de VS bestuurt.

Dat ziet er radicaal en voorshands weinig realistisch uit, maar valt niet uit de toon binnen de huidige innovatiekaders van virtuele organisaties. In deze paragraaf bespreken we het sturen op, en het besturen van, de (radicale) innovaties die nodig zijn voor duurzaam succes van een netwerkoncerneming. De kleine organisatie wordt algemeen geacht een voorsprong te hebben als het gaat om het succesvol introduceren en implementeren van innovaties. In een jarenlange studie hebben (Leifer et al, 2000) onderzocht in hoeverre ook grote organisaties innovaties kunnen incorporeren in hun bedrijfsvoering. Zij introduceren de term Radical Innovation om aan te geven dat men in aanvulling op de versterking van lopende processen en procedures ook serieus aandacht besteedt aan radicale vernieuwingen. Bij incrementele innovatie gaat het om de exploitatie van bestaande inzichten en technologie, bij radicale innovatie om de exploratie van nieuwe ondernemingsassumpties en geavanceerde technologie-toepassingen. De lopende processen dienen via incrementele innovatiestappen te worden aangepast, teneinde te kunnen blijven voldoen aan de verwachtingen van bestaande klanten en te zorgen voor voldoende revenuen. Radicale innovaties moeten zorgen voor nieuwe kansen en posities op de markt(en). Projecten die erop gericht zijn radicale innovaties te introduceren, dienen één of meer van de volgende drie veranderingen te realiseren:

- 1 een geheel nieuwe set van prestatiekenmerken;
- 2 een verbetering in de prestatieniveaus in de orde van grootte van vijf keer of meer;
- 3 een aanzienlijke reductie in kosten van tenminste 30 procent.

Tabel 3.2 De zeven uitdagingen aan het management bij het sturen van radicale innovaties (volgens Leifer et al., 2000)

Uitdaging aan het management	Benodigde competenties om aan de uitdaging tegemoet te komen
1 Expliciteren van radicale ideeën in het voortraject	<ul style="list-style-type: none"> • genereren van goede ideeën • herkennen van mogelijkheden die ontstaan door baanbrekende concepten • ontwikkelen en implementeren van een aanpak waarmee al in een vroeg stadium kan worden geëvalueerd
2 Het managen van projecten die radicale innovaties beogen	<ul style="list-style-type: none"> • articuleren van een visie • in kaart brengen van onzekerheden • ontwikkelen van de vaardigheden om een leerplan te volgen • aanwijzen van personen die het belang van de innovatie uitdragen • effectief managen van de raakvlakken naar de organisatie
3 Leren over markten voor radicale innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • stellen van nieuwe vragen aan marktonderzoek • uitvoeren van marktonderzoek op nieuwe manieren
4 Oplossen van onzekerheid in het ondernemingsmodel	<ul style="list-style-type: none"> • begrijpen wat uitbesteed zou kunnen worden en welke competenties in huis gehouden zouden moeten worden • aanpassen van het ondernemingsmodel als reactie op het leerproces
5 Het overbruggen van leemten op het gebied van hulpbronnen en competenties	<ul style="list-style-type: none"> • acquisitie van hulpbronnen • aangaan en onderhouden van interne en externe partnerships
6 Versnellen van het in productie-status brengen van de resultaten van radicale innovatieprojecten	<ul style="list-style-type: none"> • nauwkeurig toetsen of het project en de staande organisatie gereed zijn voor de overdracht • opbouwen van een groep personen, procedures en structuren voor een succesvolle overgang • vaardigheden opbouwen om bruggen te kunnen slaan tussen organisatorische eenheden
7 Inpassen van persoonlijk initiatief	<ul style="list-style-type: none"> • effectief kunnen definiëren van de rollen van het senior management, van de cruciale individuen en van het projectteam • ontwikkelen van een adequaat beloningssysteem en carrièrepad • stimulering van informele netwerken

De deelnemende bedrijven in een netwerkonderneming zijn uitermate gevoelig voor de resultaten van radicale innovatie. In het complexe samenspel van de integrale 'value proposition', gezamenlijke klantbenadering, interorganisatiele coördinatie en de snelle concurrentie-coöperatie-wisselingen is iedere speler doorlopend alert op de eigen kansen en bedreigingen. Zodra deelnemende specialistbedrijven lucht krijgen van een voor hen interessante radicale innovatie in een concurrerend netwerk, zullen zij zich opmaken voor een overstap naar die netwerkonderneming. Waar flexibiliteit en virtualiteit voor ieder hoog op de agenda staan, is men minder gehouden aan historie en groepstrouw. De innoverende onderneming kan snel uit de beste aanbieders van gespecialiseerde bijdragen kiezen, terwijl de minder innovatieve ondernemer wordt geconfronteerd met stagnatie en verlies aan kwaliteit.

Radicale innovatie wordt niet overgelaten aan het toeval. Door middel van een 'innovative hub' (Leifer et al., 2000) krijgt enerzijds de innovatie voldoende tempo en kan men anderzijds de resultaten consolideren. De taakstelling van zo'n hub is:

- het afstemmen van de activiteiten rondom radicale innovaties met het hoogste managementniveau;
- het invoeren van technieken waarmee het genereren van ideeën kan worden gestimuleerd;
- het functioneren als voedingsbodem voor ideeën uit de organisatie zó dat er een plek is waar informatie, kennis en creativiteit bij elkaar komen;
- diffusie van de innovatie;
- ondersteunen van test en evaluatie.

Processen rondom radicale innovatie hebben, veel meer dan geleidelijke innovaties en reguliere processen, eigenschappen die kunnen worden beschreven in termen van niet-lineaire systemen. Het sturen van dit soort processen (zie ook de gewenste competenties rondom de tweede uitdaging in tabel 3.2) stelt specifieke eisen; de gebruikelijke mechanismen van planning en controle werken niet in dit type processen.

Vaak is het de Gateway van het netwerk die het voortouw neemt en ook door zijn positie de zwaarste investeringen in de innovatie-activiteit kan rechtvaardigen. Het talent en de specifieke visies zitten echter verspreid over het hele web, en het is de kunst die te bundelen in een collectieve innovatiecompetentie. Een bedrijf dat door zijn personele talenten en specifieke inrichting van systemen (= Individuele competenties en Interne structuur) blijkt geeft van het vermogen daarin een meer dan gemiddelde rol te spelen, is een gewaardeerde kandidaat voor b-web deelname. Het zal duidelijk zijn dat alle spelers in het netwerk zwaar inzetten op de delen van de kennisorganisatie en de ondersteuning van de kennisintensieve interacties die een impact hebben op de Innovatie-dimensie van de onderneming. De Externe structuur is in dat verband van bijzondere betekenis. Het enthousiasme binnen een bedrijf of netwerk van bedrijven over een vinding of indringende vernieuwing, is op zichzelf geen garantie voor een profijtelijke

toepassing. Pas als de belangrijke spelers in Externe structuur besluiten tot adoptie, dan wel acceptatie, van de effecten op de totale 'offering', is de invoering van de innovatie gerechtvaardigd, en kan de meerwaarde worden geogst. Zelfs bij een innovatie die geheel onderneming-intern gericht is, bijvoorbeeld een procesverbetering of een technologievernieuwing, zijn communicatie en andere kennisintensieve interacties met de buitenwacht geboden, om de transparantie tussen Externe structuur enerzijds, en Interne structuur en Individuele competenties anderzijds in stand te houden. Het is eerder regel dan uitzondering dat afnemers en andere marktspelers intensief en actief worden ingezet in de gaande innovatie-activiteit. De Externe structuur is dan een ware asset in de bedrijfsvoering.

Het gaat overigens niet altijd om radicale innovaties. Incrementele verbeteringen zijn aan de orde van de dag. Vaak worden ze niet genoteerd als mijlpaal, maar al werkende opgenomen in de groeiende werkpraktijken. Dat is consistent met het wezen van de virtuele organisatie. De strategische beweeglijkheid, het motief en de karakteristieke sterkte van netwerkondernemingen, stoelt op de directe interactie, en het deels samenvloeien van strategisch en operationeel beslissen. Intensieve kennisdeling over de oude niveauscheiding heen blijkt in de plaats te komen van procedures en regelgeving. Daarmee rekent het af met het stroeve taakstellende en controlerende middenmanagement (zie ook hoofdstuk 1). Binnen de intensieve samenwerking met partnerbedrijven doen zich dagelijks beslismomenten voor, waar de vraag of 'iets strategisch én operationeel kan' niet onbeantwoord kan blijven. Transparantie en commitment in beide richtingen zijn daarvoor nodig. Van taakslaven aan een lopende band of in een beleidsmagazine verwacht men in het algemeen niet de professionaliteit die hiervoor nodig is. Het ondernemen in netwerken vereist een rijke mengvorm van operationele en strategische expertise zowel bij het management als onder de meer uitvoerende professionals.

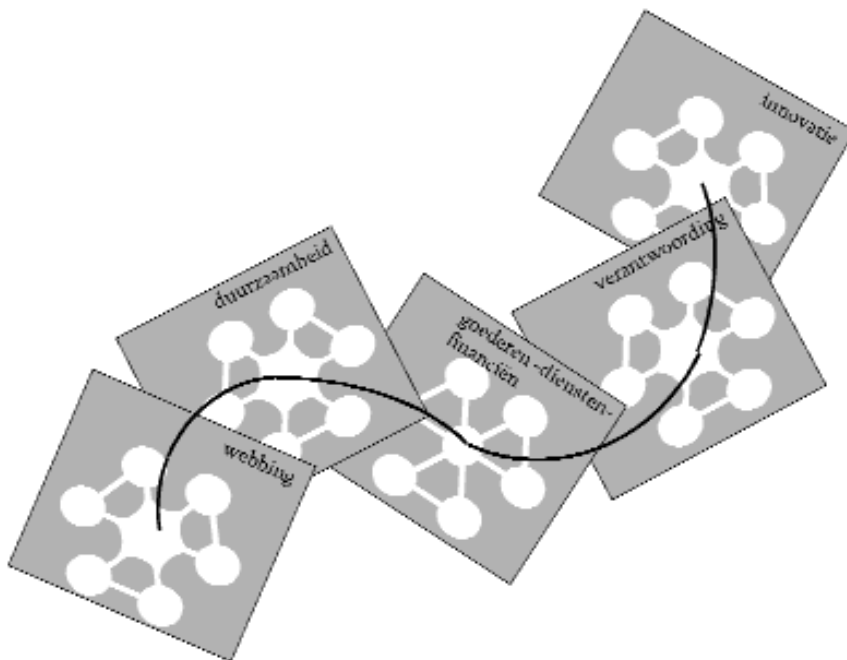
3.8 VERNETWERKTE WAARDE: KENNISINTENSIEVE INTERACTIES OP DE VIJF DIMENSIES VAN DE WAARDEPRODUCTIE

De netwerken van bedrijven hebben bij de expertisevorming en procesafstemmingen niet alleen te maken met hun netwerkpartners en de concurrenten in hun branche of marktsferen, maar zijn daarbij meer nog dan solistische bedrijven in wisselwerking met netwerken van overheidsinstellingen en burgers.

Openbaar bestuur, diensten, publieke infrastructuur en burgers in de verschillende rollen van consument, potentiële werknemer, gebruiker, gezinslid (van werknemer), ondernemende professional, activist, e.d. Het wezen van de vernetwerkte waardeproductie is dat kennisintensieve interacties tussen verschillende partners, stakeholders, overheden en klantgroepen bijdragen aan de waarde op de verschillende dimensies van de waardeproductie. Bij die interacties gaat het bij de verschillende spelers om verschillende belangen. Overheidsinstellingen en gezinsleden die belang hebben bij een duurzame gemeenschapsontwikkeling,

ondernemers die afstemmen met diensten en ondernemende professionals over regelgeving en subsidies op de Goederen, diensten en financiën dimensie, enzovoorts. De fysieke bakens van gebouwencomplex of geografische ligging spelen een ondergeschikte rol. Binnen het netwerk van deelnemende bedrijven is de 'ontgrenzing' bijkans groter. Een gegeven bedrijf kan verschillende plaatsen (rollen) innemen binnen een enkele 'offering' of steeds wisselende rollen vervullen in verschillende 'offerings'. De afbakening van bedrijfsgebied versus klantgebied en overheidsgebied is evenmin duidelijk vast te leggen. Werkprocessen in overheidsinstellingen kunnen effectief onderdeel zijn van een 'offering' aan de klanten van een netwerkonderneming. De voortdurende wisselingen van burgerrollen, van klant naar employé naar stakeholder, dragen op hun beurt bij aan verving van de grenzen in de wisselwerkingen van netwerkondernemingen met hun omgeving. De 'virtuele organisatie' raakt organisch verweven met de omringende netwerken (figuur 3.1).

Figuur 3.1 De dimensies van de waardeproductie bij netwerkondernemingen in hun netwerken met overheden en burgers



De interacties met overheden en burgers dragen bij aan waardeproductie op de zojuist besproken Webbing- en Innovatie-dimensies, net zoals op de drie eerder besproken dimensies van de waardeproductie (zie tabel 3.3).

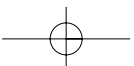
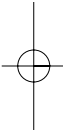
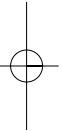
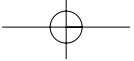
Tabel 3.3 De vijf dimensies van waardeproductie in netwerken met bedrijven, overheden en burgers

Waardedimensies	Kennisstromen
Webbing	m.b.t. netwerkvorm en samenstelling, sterkten en zwakten van partners en concurrenten, de waarestromen, de afstemmingen, de ICT architectuur; de exploitatie van de space of flows
Duurzaamheid	m.b.t. noden, belangen en kansen voor duurzame gemeenschapsontwikkeling, conservering en versterking van ecosystemen en duurzame technologische ontwikkeling
Goederen, diensten en financiën	m.b.t. financiële performance, processpecialisatie, customer demand, productontwikkeling, goederenstromen, enzovoorts
Verantwoording	m.b.t. missie, beleid en kwaliteitsmanagement voor sociale verantwoording en maatschappelijke prestatie
Innovatie	m.b.t. sociale innovatie; reguliere procesinnovatie en radicale innovatie op netwerkniveau

Een voorbeeld van een verstrengeling van klantnetwerken en netwerkonderne-
 ming, met kennisintensieve processen op de Webbing- en Innovatie-dimensies,
 is de inzet van callcenters in India als virtueel werkproces binnen Noord-
 Amerikaanse bedrijven. De bedrijfseconomische winst aan kwaliteit en midde-
 leninzet vergoedt ruimschoots de extra's aan telecommunicatie, specifieke
 bedrijfstraining en procescoördinatie. Het Indiaas callcenter-personeel doet zich
 voor als *vs*-employé naar klant en collega, door een virtuele persoonlijkheid aan
 te nemen. Via training op taal en cultuurvorming door deskundigen uit de *vs* of
 Canada wordt de illusie gewekt van een groep doorsnee *citizens*, levend en wer-
 kend in, bijvoorbeeld, een dorp in Californië. Vanwege het verschil in tijdzone
 werken de Indiase employés grotendeels gedurende de nacht, wanneer aan de
 andere kant van de wereld hun gesprekpartners wakker met hun werkdag of
 andere dagelijkse activiteit bezig zijn. Aan de lokale specialisaties, die tot hoog-
 waardige callcenter-performance leiden, worden aldus Webbing-competenties
 toegevoegd voor de succesvolle inzet in (bijdrage aan) de diensten aan de klanten
 van de opdrachtgevers. De virtuele persoonlijkheden moeten niet alleen ver-
 trouwde *citizens* zijn, maar ook goed ingevoerd zijn in de organisatiecultuur en
 werkprocessen bij opdrachtgevers. Daarvoor zijn substantiële kennisstromen
 nodig. Ten tijde van de eerste opzet en inrichting beoordeelden vele kandidaat-
 opdrachtgevers het als een (te) radicaal concept, dat niet bij voorbaat kon reke-
 nen op grote steun. Voor de verwerving van kritische massa aan acceptatie van
 de zijde van de opdrachtgevers, werd aan beide kanten van de oceaan zwaar inge-
 zet op Innovatie-uitwerking en adoptie.

Het voorbeeld laat tevens een ander facet van de Innovatie-dimensie zien. Terwijl de waardeproductie op de andere vier dimensies is te beschouwen als een afgeleide van het gekozen ondernemingsontwerp, hebben de kennisstromen op de Innovatie-dimensie meer invloed op het ontwerp zelf. Kennisdeling, kenniscreatie en expertisevorming helpen het ondernemingsontwerp doorlopend te stroomlijnen, dan wel radicaal te innoveren.

De betekenissen van enkele termen in tabel 3.3, die nog niet eerder werden benoemd, zullen in de volgende twee hoofdstukken aan bod komen. Daarbij zal blijken dat veel van de motivering en typering van netwerkoncerningen van toepassing is op (burgerlijke) 'community networks' en 'Webbing Governance'.



4 BURGERSCHAPSBUNDELING IN GEMEENSCHAP-NETWERKEN: BEWEEGLIJKE STAKEHOLDERS IN DE PUBLIEKE EN PRIVATE ARENA'S

4.1 INLEIDING

Hoe kan individualisering worden gecombineerd met de behoefte aan deelname en ontplooiing in collectieve verbanden? Een voorbeeld van nieuwe collectiviteit is de 'gelegenheidsbundeling' van one-issue-bewegingen (zie hoofdstuk 2) tot een mondiale vuist tegen wereldwijde politieke en economische blokvorming. In hoofdstuk 3 hebben we laten zien dat een zekere exclusiviteit kan worden behaald door de waardeproductie te organiseren in een variëteit van collectieve verbanden (de 'vernetwerkte waarde'). Het gewicht van de collectieve actie of representatie is van belang voor een effectvolle vervulling van de stakeholder-rol in de relaties met overheidsorganisaties en ondernemingen. Anderzijds is er sprake van individualisering in werk- en leefsituaties. Frissen bespreekt in zijn boek *De virtuele staat* (Frissen, 1996), onder het kopje 'Culturele patronen', de individualisering onder invloed van economische mechanismen, ruimtelijke ontwikkeling en sociaal-culturele veranderingen:

"Economisch is individualisering een logisch gevolg van de markt als ruilmechanisme. Marktrelaties zijn in zekere zin anoniem en veronderstellen individueel handelende actoren, die los van sociale of culturele verbanden rationeel keuzen maken. Ruimtelijk is het vooral het proces van verstedelijking dat individualisering bevordert. De stad kenmerkt zich door anonimiteit en routinisering van allerlei gedragspatronen om het samenleven van grote aantallen personen min of meer conflictloos te laten verlopen. Verstedelijking en economische ontwikkeling hebben tevens de variëteit in leefstijlen aanzienlijk vergroot. Enerzijds is dat het gevolg van een steeds verdergaande arbeidsdeling, anderzijds leidt dit tot een verdergaande differentiatie in consumptiepatronen. Sociaal-culturele identiteit is steeds meer een afgeleide van professionele posities en onderscheiden vormen van consumptie, (...) variëteit is een belangrijk kenmerk van de hier aangeduide maatschappelijke ontwikkeling in de richting van individualisering. Een variëteit die bovendien niet gefixeerd is: intensieve en veelvuldige verandering karakteriseren haar. Dat betekent dat groepsverbanden weliswaar niet verdwijnen, maar veel wisselender van samenstelling zijn. Bovendien maken individuen ook steeds wisselender deel uit van groepen."

Het lidmaatschap van traditionele verenigingen gaat gepaard met bijeenkomsten op specifieke momenten in de week of maand, op een specifieke plaats. Actieve deelname in verschillende verenigingen of gemeenschappen trok een zware wissel op de 'eigen vrije tijd'. Intensieve collectieve bezigheden waren moeilijk te combineren met een concentratie op individuele belangen en bezigheden. De elektronische media, waaronder de informatie- en communicatietechnologieën, maken vormen van collectiviteit mogelijk, grotendeels gevrijwaard van de voorheen vereiste gelijktijdige aanwezigheid op een specifieke plaats. Deze 'different-place/different-time'-collectiviteit leidt tot meer ruimte voor de prioritering, en als gevolg, minder fragmentarisering van de individuele activiteit en mobiliteit. Individualisering (ook qua identiteitontwikkeling) is nu, dankzij de

elektronische media, beter te combineren met ambities en verantwoordelijkheden in groepsverband. Hoewel het aandeel van het Internet in het aangaan en onderhouden van gemeenschappelijke activiteiten sterk groeit, mag de rol van andere media niet worden onderschat. De bereikbaarheid van de gemiddelde fractie van de inwoners in Noord-Amerika, Groot-Brittannië en Noordwest-Europa is:

- via TV: meer dan 90 procent (inclusief meer dan 35 procent via kabeltelevisie)
- via telefoon: meer dan 90 procent
- via videocassette en DVD: meer dan 80 procent
- via videogame-apparatuur: meer dan 35 procent (80 procent van de huishoudens met jongens)
- via software (PC, diskettes en CDROM): meer dan 20 procent
- via fax: meer dan 12 procent.

Mobiele telecommunicatie en tele-informatie gaan, onder invloed van technologietrends en diensteninnovatie, veel verder dan de term 'telefoon' in deze opsomming lijkt uit te drukken. De digitale bewerking en verwerking van het gesproken woord, essentieel voor de dienstenkwaliteit in deze sector, leidt tot snelle vorderingen in de herkenning en manipulatie van spraaksignalen.

Menselijke communicatie en informatieverwerking raken daarmee onmerkbaar verweven met computergebaseerde datacommunicatie en informatieverwerking. Naast de vele initiatieven om het Internet uit te breiden met een mobiel segment (m-segment), ziet het ernaar uit dat een eigenzinnig netwerkmedium ontstaat, op basis van de *wireless* informatiedragers.

We bespreken in de volgende paragrafen de drijfveren en vormen van genetwerkte betrokkenheid en actie, tegen het licht van de vraagstelling bij onze verkenning van rolveranderingen in de samenleving. Sommige gemeenschapnetwerken hebben een invloed op de overheid-burger-relatie, andere versterken de stakeholder- of cliënt-rol in de relatie met bedrijven, en weer andere doen zich voor als ondernemingen in de private of publieke sector. In plaats van vertrouwde termen als vereniging, club, partij, front, e.d. zijn de verzamelnamen 'community' en 'community networks' in zwang. We zullen die twee zo veel mogelijk vertalen naar, respectievelijk, 'gemeenschap' en 'gemeenschapnetwerk', maar waar dat zou leiden tot gekunsteld purisme, houden we de anglicismen in stand.

4.2 VIRTUALITEIT VAN DE GEMEENSCHAPSZIN

Genetwerkt projectmatig werken wordt al gauw een virtueel project genoemd, en een bijeenkomst van deelnemers op afstand een virtuele vergadering, terwijl het project en de vergadering net zo reëel zijn als ieder ander project of vergadering waar de betrokkenen gelijktijdig en niet op afstand bijeen zijn. De 'virtualiteit' van de situatie komt beter tot haar recht door te spreken van 'virtuele deelname aan het project' en 'virtuele aanwezigheid bij de vergadering'. Het collec-

tieve gebeuren verloopt alsof men bijeen is in een of andere ruimte. Die gezamenlijke ruimte is er niet, want feitelijk zit eenieder op de eigen werkplek. En vanuit die eigen werkplek kan ieder virtueel deelnemen of aanwezig zijn, wellicht simultaan in verscheidene collectieve activiteiten. Virtualiteit, in het geval van samenkomen of samenwerken, impliceert:

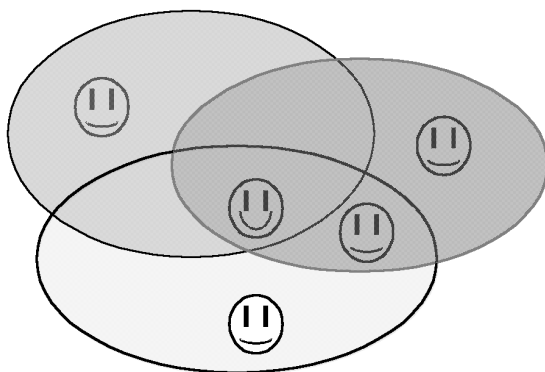
Vanuit de eigen werkplek,
bij-elkaar₁,
bij-elkaar₂,
bij-elkaar₃,
enzovoorts.

Behalve de verschillen in gemeenschappen waaraan wordt deelgenomen, zal men ook in verschillende rollen kunnen optreden, bijvoorbeeld:

Vanuit de eigen werkplek,
in rol A (bijvoorbeeld ontwerper) bij project P,
in rol B (bijvoorbeeld consultant) bij bedrijf Q,
in rol C (bijvoorbeeld cursist) bij instituut R,
enzovoorts.

De bijdragen aan de verschillende collectieven in de bijbehorende rollen kunnen kort op elkaar volgen, afwisselen of zelfs in de tijd samenvallen. De mogelijke winst is dat vaardigheden en kennis vanuit de ene omgeving met enige aanpassing worden ingebracht in de andere. Een professional dient dat te doen met gevoel voor situatie en vanuit een coherente gedrags- of beroepscode. In reële werksituaties zal het omschakelen van de ene rol-context-combinatie naar de andere probleemloos verlopen. Allerlei omgevingsstimuli, zoals *dress code*, gebouw, documentstructuur, collega-gedrag, e.d., dwingen de juiste rol-context aanpassing af. Hoe moet dat bij virtuele deelname vanaf de eigen vertrouwde werkplek, zonder die wisselende omgevingstimuli? Bedrijven of ondernemingen hebben een vrij duidelijk omschreven doel (missie); de betrokkenen, werknemers of werkgevers, hebben zich leren vinden in gemeenschappelijke waarden en normen. Elke organisatie heeft zo haar eigen cultuur, een repertoire van handelingspatronen en opvattingen. Er is een moraal, d.w.z. de door 'opinieleiders' ingebrachte vormen van werken en van 'zaken doen', die een afspiegeling is van wat goed en slecht, mooi en lelijk, nuttig en onnuttig wordt gevonden. Zo lang een enkeling virtueel deelneemt aan een – voor het overgrote deel – traditioneel bevolkte organisatie, zal hij/zij zich goed rekenschap moeten geven van organisatiecultuur en moraal. Maar wat gebeurt er bij een toename van het virtuele werknemerschap? Hoe zal het gaan bij een 'virtueler' werkgeverschap? Zal een persoon die als 'opinieleider' vorm aan de moraal heeft gegeven in de ene gemeenschap, geneigd zijn een vergelijkbare moraal te bestendigen in de andere? Worden cultuur en moraal lossier of minder richtinggevend?

Figuur 4.1 Individuen nemen deel in verschillende gemeenschapnetwerken; de 'lachende' persoon is lid van drie gemeenschappen. Voor het ene lid is het niet zonder meer duidelijk wanneer de ander deelneemt in welk gemeenschapnetwerk, en met wie



Volgens Eduard Kimman¹:

“Het heersende beeld van onze moderne samenleving is dat van een gebrekkig functionerende openbaarheid. De pluriformiteit, dat wil zeggen die veelheid van morele normen en waarden, wordt dan niet beleefd als een uiting van tolerantie maar als een gebrek aan sturing. Wie bepaalt wat de hoogste waarde, het hoogste goed of de ultieme norm is? Zijn er nog wel scheidsrechters, die door iedereen als zodanig geaccepteerd worden? Er is sprake van een veelheid van morele autoriteiten, zoals de overheid, de kerken, bepaalde auteurs of mediapersoonlijkheden. Er is een ruim waardenaanbod, waarvoor de metafoor van de supermarkt gebruikt zou kunnen worden. (...) Dat geweldige waardenaanbod is nu typisch voor de moderniteit in het Westen waar wonen, werken, openbaar bestuur, cultuur en ontspanning in aparte sferen gescheiden zijn. (...) Het morele probleem van onze cultuur ligt in het gegeven van de fragmentarisatie, het gegeven dat één persoon verscheidene rollen, naast elkaar en soms tegelijk door elkaar heeft. De spelregels die voor elke rol geformuleerd zijn, onafhankelijk van elkaar, gaan dan botsen: we komen in rolconflicten, belangenconflicten of waardenconflicten. In een eerdere samenleving was het stamhoofd vanzelf tevens de rechter en de opperpriester: er was één waardensysteem. Maar in onze samenleving wordt verwacht dat de 'ene pet' niet verward wordt met een 'andere pet'. Bij elke rol hoort een bepaald gedragspatroon. Met name in organisaties leren we onszelf aan het spel te spelen volgens de regels die horen bij het functioneren binnen die functionele organisatie: als werknemer houden we ons aan het verwachtingspatroon dat bij die baan hoort; als gemeenteraadslid houden we ons aan het verwachtingspatroon dat bij die verkiezing hoort; als privé-persoon proberen we ons privé-leven af te schermen van ons functioneren elders. We kunnen die verschillende rollen en functies bekleden doordat we ook functioneren in verschillende organisaties. De gefragmentariseerde samenleving is een divers georganiseerde samenleving. En, nogmaals, de ethiek past zich daarbij aan: een ethiek over de fragmenten.”

Omdat virtuele aanwezigheid in een community in de regel wordt afgewisseld met reële aanwezigheid, of omdat een deel van de leden meestal reëel samenzijn, maar vooral omdat elk zinvol gemeenschapnetwerk raakvlakken heeft met werkelijke organisaties en leefgemeenschappen, zullen moraal en cultuur op het net-

werk vergelijkbaar en evenzeer gevarieerd moeten zijn als die in de reële, divers georganiseerde samenleving. Dat inzicht heeft geleid tot een derde, voorshands stille, reformatie in computerland. Bij de eerste reformatie, die ongeveer 25 jaren geleden werd ingezet, is de 'gebruiker' (*user*) uitgevonden. Aanvankelijk tegen de zin van computerspecialisten hebben psychologen / ergonomen zich toen met het vak bemoeid en de hanteerbaarheid (*usability*) hoog op de agenda van systeemontwikkeling weten te zetten. Bij de tweede reformatie stonden plotse-ling agogen en antropologen aan de poort van de computerinstituten, omdat de technologietoepassing gepaard ging met (arbeids-en-organisatie)culturele veran-deringen. Ten teken van de derde reformatie² collaboreert het computerdom, inmiddels ontvankelijker voor 'barbaren aan de poort', nu met sociaal-psycholo-gen, communicatiewetenschappers en sociologen, die werken aan de facilitering van groepsdynamica in 'groupware'-toepassingen, en meer algemeen de sociale dynamica in netwerken. Analoog aan de *usability-drive* tijdens de eerste refor-matie zien we nu een focus op *sociability* en *socialbility*, met nieuwe kenmerken voor de kwaliteit van het systeemgebruik, die vaak worden geassocieerd met begrippen uit de *social presence*-theorie. Het begrip *social presence*, zoals het begin jaren 1970 binnen de communicatiewetenschappen ontstond, indiceert de mate waarin een communicatiesysteem ('medium') bij groepsleden het gevoel oproept van fysieke aanwezigheid van een ander, met wie directe interactie mogelijk is. *Social presence theory* behandelt een aantal strategieën voor het ont-wikkelen van interpersoonlijke relaties en daarmee de versterking van de groeps-cohesie binnen een gemeenschapnetwerk. Een centraal element daarbij is het nabijheidsbegrip (*proximity*). Nabijheid van collega's faciliteert toevallige ont-moetingen die ruimte bieden voor informele communicatie, een onmisbaar onderdeel van de functionele informatiestromen. Daarnaast speelt zij ook een rol bij het aangaan van collegiale relaties. Er is sprake van *social awareness* in gemeenschapnetwerken met voorzieningen voor een dergelijke 'nabijheid-van-collega's', aangeduid met de term *tele-proximity*. *Social presence* en *social awareness* staan aan de basis van realistische groepsdynamische processen die leiden tot groepsidentiteit en rolprofilering in community's. De mate waarin dit optreedt in een gemeenschapnetwerk, is gekoppeld aan de systeemkwaliteit *socialbility*.

Beleving en expressie van de rollen in hun genetwerkte (virtuele) context zullen aan kwaliteit winnen, onder invloed van deze ontwikkelingen, en op termijn uitwisselbaar (moeten) zijn met de rolperformance in een reële setting.

Uit hoofdstuk 1, paragraaf 1.9, citeren we:

"... 'vergankelijkheid' van de waarde van een competentie, noopt de burger vanuit de rollen van kostwinner en welvaartsproducent tot optredens in de rol van life-long-learner én in rollen die een sociaal-economisch vangnet nastreven, zoals in belangenverenigingen, geldbelegging, subsidie-aan-vrager, e.d. Overheden moeten zich terdege bewust zijn van de performance in die verschillende rollen van hun burgers en in staat zijn tot beleidsmaatregelen die de rolperformance wezenlijk ver-sterken (empowerment)".

Sprekend vanuit de theatermetafoor mogen we stellen dat elke rol floreert in de bijbehorende context. De virtualisering van het overheid-burger-contact (zie hoofdstuk 2) mag daarom niet blijven steken in voorlichting en informatiebalie-interactie. Alle burgerrollen verdienen inbedding in een context voor hun aandeel in een sociale dynamiek die de gemeenschap verrijkt en tevens waarde toevoegt aan de individuele rolvulling. In plaats van de monomane concentratie op informatiepresentatie en technologie van overheid-websites, kennisnet en digitale delta, zal meer aandacht besteed moeten worden aan de zojuist beschreven sociale mechanismen en instrumenten voor ontplooiing van de virtuele identiteit in vernetwerkte samenlevingsverbanden. In vergelijking met de rijke 'feestzalen' van overheidsaandacht voor de inbreng vanuit de IT-branch, zit de Nederlandse ontwikkeling van de bedoelde *community-ware* nog verstopt in achteraf hobbykamers.

4.3 NETWERKEN VOOR BURGERZAKEN

De eerste generatie 'community networks' groeide en bloeide al toen de gemiddelde burger nog geen weet had van het Internet. Rond 1975 wordt op verschillende plekken in de vs, en wat later in Zweden en Schotland, door universitaire medewerkers, studenten en jonge professionals geld geworven voor, en gewerkt aan, de inrichting van 'community networks'. (Schuler, 1994) beschrijft hoe, met het oog op het dreigende verval van sociale instituties en gemeenschapstructuur, in die dagen een gemêleerde groep van relatief jonge mensen zich inzet voor het herstel en de renovatie van gemeenschapstructuren:

"An ad hoc alliance of librarians, educators, network and bulletin board system users, community activists, social service providers, government agencies, and concerned computer professionals is developing around the community network issue."

Het Community Memory of Berkeley (California) wordt beschouwd als het eerste grote succes van de beweging. Centrale gedachte is dat robuuste, open, niet-hiërarchische communicatiekanalen – ongeacht of die opereren via papier, modem, telefoon of face-to-face – krachtige instrumenten zijn voor het hervinden en het revitaliseren van het democratisch burgerschap. Speciale aandacht is besteed aan voorzieningen voor gemeenschapsleden die zelf geen toegang hebben tot informatie- en communicatietechnologieën. In de beginjaren werden Community Memory terminals geplaatst in publieke gebouwen, openbare bibliotheken, wasserettes en scholen. Een goed deel van de kosten van de voorzieningen wordt betaald uit de opbrengsten van de gebruikersbijdragen; tegenover het gratis opzoeken en lezen van informatie stond in 1995 de betaling van 25 dollarcent voor het inbrengen van een opinie, en een dollar voor het oprichten van een nieuwe (thema-)community. Een belangrijk principe is dat alle informatie in het netwerk voortkomt uit de communities zelf, en niet door een centrale autoriteit wordt voorgeschreven, ingevoerd of overgebracht uit andere netwerken. Daardoor ontstaan authentieke, soms volkse, gemeenschappen (deelnetwerken) met een vertrouwd wijk-, buurt-, of grote-familie-karakter.

In de tweede helft van de jaren 1990 is in navolging van dit succesvolle initiatief een aantal vergelijkbare gemeenschapnetwerken tot stand gekomen, waaronder Cleveland Freenet, Santa Monica Public Education Network (PEN), Washington D.C. Capnet, Seattle Community Network, Blacksburg (Virginia) Electronic Village en San Francisco NeighborNet, in de vs. Terwijl deze en andere Noord-Amerikaanse netwerken expliciet lokaal of beperkt regionaal opereren, presenteert het International Teledemocracy Centre (ITC: www.teledemocracy.org) in Schotland zich met middelen en methoden die de community-vorming op het nationaal niveau brengen. De missie van dit ITC:

“Supporting the democratic process: Not only conveying the information but also the knowledge to the right people at the right time.”

In snel groeiende Scandinavische gemeenschapnetwerken zien we veel van de ITC-aanpak terug. In Nederland is het Digitale-Stadnetwerk, begin 1990, een vergelijkbaar leidend initiatief geweest, met hier en daar enig regionaal vervolg.

De Nederlandse overheid lijkt zich niet bewust te zijn van het belang van dergelijke gemeenschapnetwerken voor de versterking van democratisch burgerschap. De landelijke internet-georiënteerde bestedingen en inspanningen zijn uitsluitend gericht op de toegankelijkheid van de ‘juiste’ overheidsinformatie. Te beginnen met www.overheid.nl (binnenlandse zaken) zijn er websites van alle ministeries, de Eerste en de Tweede Kamer, gemeenten, provincies, waterschappen en het Koninklijk Huis. Er wordt gestreefd naar het voorkomen van een kloof tussen Internetgebruikers en niet-Internetgebruikers. In 2000 werden daarom computers met Internettoegang geplaatst in alle openbare bibliotheken. Daarnaast werd begonnen met de bouw van zogenoemde Digitale Trapveldjes, centra in zogeheten aandachtswijken in de grote steden, waar wijkbewoners kunnen kennismaken met ICT en Internet. Inmiddels ontstaat door navolging in grote delen van Nederland een nationaal netwerk van zulke Digitale Trapveldjes. Er is zelfs sprake van een Cyberbus, een trapveld op wielen, voor snelle behoeftevervulling in grote steden. Waarom worden al deze schitterende voorzieningen en inspanningen alleen ingezet voor de eendimensionale overheid-burger-relatie? Met enige creativiteit en weinig technologische extra's kan in navolging van, bijvoorbeeld, het Berkeley Community Memory een onmiddellijke uitbreiding plaatsvinden in de richting van democratie-versterkende gemeenschapnetwerken. Directe overheidsbemoeienis wordt dan beperkt tot een minimum. Ter illustratie een beknopte weergave van de Seattle Community Network (SCN) Principles³:

Commitment to Access:

- Access to the SCN will be free to all.
- We will provide access to all groups of people, particularly those without ready access to information technology.
- We will provide access to people with diverse needs. This may include special-purpose interfaces.

- We will make the SCN accessible from public places.

Commitment to Service:

- The SCN will offer reliable and responsible service.
- We will provide information that is timely and useful to the community.
- We will provide access to databases and other services.

Commitment to Democracy:

- The SCN will promote participation in government and public dialogue.
- The community will be actively involved in the ongoing development of the SCN.
- We will place high value in freedom of speech and expression and the free exchange of ideas.
- We will make every effort to ensure privacy of the system-users.
- We will support democratic use of electronic technology.

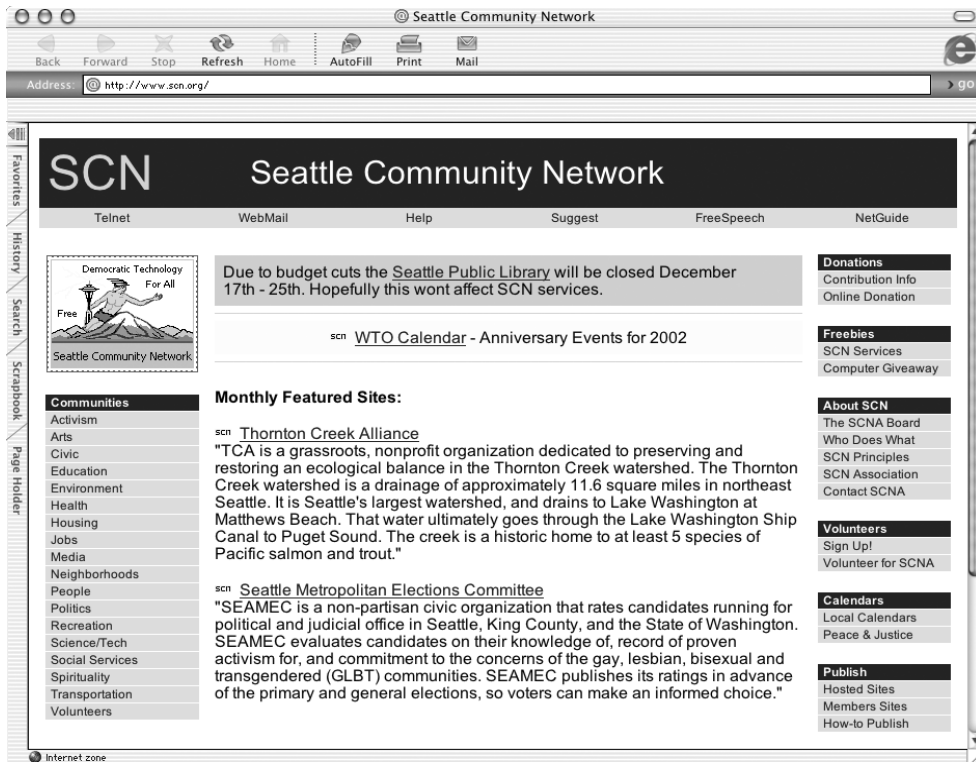
Commitment to the World Community:

- In addition to serving the local community, we will become part of the regional, national, and international community.
- We will build a system to serve as a model for other communities.

Commitment to the Future:

- We will continue to improve the SCN.
- We will explore the use of innovative applications such as electronic town halls for community governance, or electronic encyclopedias for enhanced access to information.
- We will work with information providers and with groups involved in similar projects using other media.
- We will solicit feedback on the technology as it is used, and make it as accessible and humane as possible.

Figuur 4.2 De home page van het Seattle Community Network (scn); in de rechterkolom onder 'Community' de links naar de startpagina's van de 18 community categorieën



De SCN-computers maken gebruik van Internet connecties die de Seattle Public Library kosteloos beschikbaar stelt. Onder de paraplu van een nonprofit-organisatie, de Seattle Community Network Association, worden in samenwerking met een grote groep vrijwilligers momenteel 18 000 gebruikers voorzien van 200 websites en meer dan 300 verzendlijsten. Een community-website kan door een gebruiker (of groep van gebruikers) worden geïnitieerd in overleg met de editor van de betrokken community-category (zie figuur 4.2). De website krijgt dan een 'link' vanaf de category startpagina, die door de editor (een vrijwilliger) wordt bijgehouden en gevuld met samenvattingen van de ontwikkelingen in de community's, tezamen met relevante lokale of regionale actualiteiten.

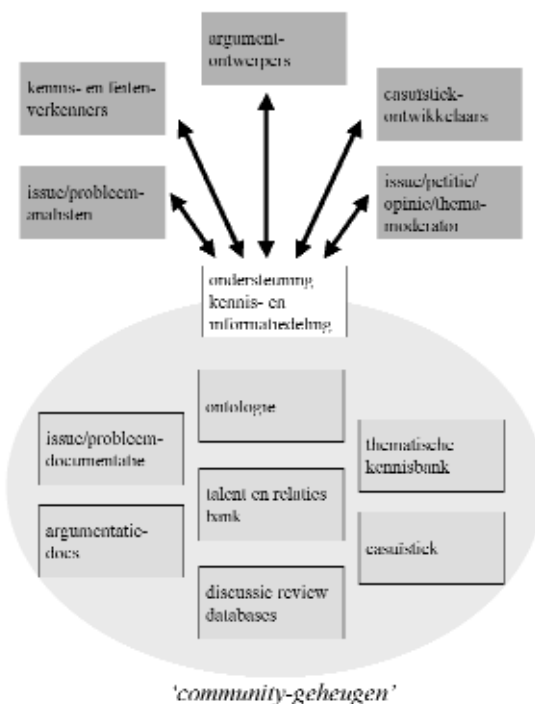
4.4 WEBBING-COMPETENTIES VOOR VITALITEIT EN IDENTITEIT

Veel websites doen zich voor als het trefpunt van een zogenoemde community; het gemeenschapsmotief kan consumptief van aard zijn (vakantie, entertainment, eten en koken, enzovoorts) of medisch (therapie, medicatie, ziektebeeld, enzovoorts), het kan gaan om een thematische doelgroep (werkende tieners, ontslagen managers, enzovoorts). In het algemeen speelt bij de opzet en exploitatie

van deze websites een winstoogmerk, door bijvoorbeeld verwerving van inkomsten uit advertenties of verkoop van persoonsgegevens. Daarnaast zien we volwaardige community-networks (veel meer dan een enkele website) van geheel andere aard, zoals de ‘communities of practice’ en de genetwerkte tegenhangers van de waardengemeenschappen. Communities van het eerste soort zouden virtuele specialistenverenigingen genoemd kunnen worden, waar vanuit een multidisciplinaire of monodisciplinaire invalshoek een verkozen domein of thema wordt besproken en uitgediept door de leden van het netwerk. Er zijn geen algemene regels voor toegang en participatie; vaak worden de beperkingen van toegang en participatie gekoppeld aan het conglomeraat van een bedrijfstak, een bedrijfsfederatie of een instellingsconsortium. Het tweede soort is goed vergelijkbaar met de bestaande waardengemeenschappen, waar de leden bepaalde waarden delen en over andere waarden uitdrukkelijk niet met elkaar spreken. Voorbeelden zijn service-clubs, zoals Rotary, en belangenbehartigende verenigingen, zoals Amnesty International, Greenpeace, World Wildlife Fund of Transparency International.

De termen ‘community’ en ‘community network’ gebruikt men voor de totale variëteit van genetwerkte collectieve verbanden. In het kader van onze trendverkenning, en met name in deze paragraaf, beperken wij ons tot de gemeenschapnetwerken die zich richten op versterking van het democratisch burgerschap. Een actieve groepering die zich heeft gevormd op zo’n gemeenschapnetwerk is een vehikel voor het delen van kennis, het aanscherpen van het centrale thema of belang en het collectief realiseren van de missie of het beoogde product (bijvoorbeeld: een petitie). In zekere zin is er sprake van een gezamenlijke onderneming. De collectiviteit verschaft niet alleen het nodige gewicht om ‘gehoord te worden’ of ‘aan de tafel te zitten’, maar dient ook om daarop voorbereid te zijn. In vereniging werkt men aan verzameling van feiten en andere gegevens, de verdieping van casuïstiek, versterking van de argumentatie, campagnes voor verbreding van de opinievorming, enzovoorts. Het schema in figuur 4.3 laat een deel van de daarbij optredende rollen en de middelen zien die het gemeenschapnetwerk beschikbaar stelt voor het collectieve kenniswerk. In de sfeer van kennissystemen en kennisdeling wordt met de term ‘ontologie’ (binnen het ‘Community-geheugen’) het raamwerk van termen en betekenissen bedoeld dat in de community gangbaar is. Door gebruikmaking van de ordening van begrippen in deze ontologie wordt het Community-geheugen een leerzame en ‘navigeerbare’ representatie van collectieve kennis en vermogens⁴.

Figuur 4.3 Veel voorkomende rollen (donker gearceerd) in burgerschapsnetwerken en de middelen (licht gearceerd) die ten dienste staan



Omdat het ondernemingsdoel zelden de levering van een product of een ander-soortige tastbare transactie betreft, typeren we burgerschap-communities als kennisondernemingen. Bij petitie-voorbereiding, issue-analyse, opinie-ontwik-keling e.d. gaat het feitelijk om kennisintensieve processen en het een of andere kennisproduct. Zoals in het Sveiby-model uit hoofdstuk 1, dat overigens ook in de hoofdstukken 2 en 3 steeds als kern van de uitgebreidere kennisstroommodel-len aanwezig was, gaat het ook hier om kennisstromen binnen en tussen de drie 'asset-families': Individuele competenties, Externe structuur en Interne struc-tuur. Kennisstromen op de verschillende dimensies van de waardeproductie, zowel ten gunste van individu als van collectief. Bij 'waarde' denken we ener-zijds aan het gewicht, de reputatie en competentie van het collectief als 'stem' en 'vuist' in de publieke en private arena's, en anderzijds aan de intellectuele en sociale identiteit die de leden eraan ontleen.

Deze symbiotische ambitieversterking van individuele bijdrager in relatie met het collectief komt in grote mate overeen met het effect van de Webbing-compe-tenties (hoofdstuk 3) die de partnerbedrijven inbrengen in het geheel van hun netwerkonderneming.

In dit verband bezien we de sterkten van de drie assets, als volgt:

- Sterkte van de Individuele competenties: In hoeverre zijn de beschikbare of bereikbare talenten en expertise competent op thema, issue of domein van de community?

- Sterkte van de Externe structuur: In hoeverre bestaan er adequate betrekkingen met, en tussen, de beoogde doelgroepen, stakeholders (waaronder bedrijven) en instanties?
- Sterkte van de Interne structuur: In hoeverre bieden de gehanteerde procedures, processen, kennisbronnen, documentatieregels, e.d. voldoende ondersteuning bij de realisatie van de collectieve representatie, en in welke mate is men daarbij onafhankelijk van specifieke individuele talenten of expertise?

We geven hierna kort aan wat we verstaan onder de groei van de Webbing-competenties in gemeenschapnetwerken, en wat dat betekent voor de leden, de processen en instrumenten, en het ondernemend vermogen van de community als geheel.

Voor de community-leden (Individuele competenties):

- In staat stellen tot / zich te verbeteren in / gesterkt te voelen in de expressie van hun zorg of belang.
- Bijdragen aan een stabiel gemeenschapsgevoel met de andere leden en met de community als geheel.
- Identificatie met een lerende en zich ontplooiende gemeenschap.
- Ontwikkeling van (nieuwe) individuele vaardigheden en vermogens.
- Actualisering en verdieping van kennis op thema of issue.
- Ontdekken en aangaan van kansen en uitdagingen tot bijdragen in de algehele ontwikkeling en 'performance'.

Voor de processen en instrumenten (Interne structuur):

- Het laten ontstaan van een gemeenschappelijk termen- en begrippenkader (zie 'ontologie' hierboven), en procedures of patronen voor de centrale activiteit.
- Inbedding van kennis en expertise in het grotere gemeenschapsverband.
- Zorg voor behoud van kennis bij verlies van leden.
- Zorg voor community-brede bereikbaarheid / beschikbaarheid van talent en expertise.
- Systematische absorptie van kennis uit de lokale omgeving van de community en uit de regionale of nationale actualiteit.

Voor het ondernemend vermogen van de community als geheel (Externe structuur):

- Strategische versterking (positie en bereik).
- Verbetering probleemaanpak, op (sub)groepniveau en community-breed.
- Uitstraling ('reputatie') door talent en cruciale rolvervullers wordt gecultiveerd en gestimuleerd.
- Opbouw van (tactische) effectiviteit in bestuurlijke netwerken en relatie-management.
- Opbouw van (operationele) effectiviteit in opinievorming of (politieke) interventie en 'lobbying'.

Door een tekort aan Interne structuur kan een gemeenschap van het ene op het andere moment uiteenvallen. De instabiliteit van gemeenschapnetwerken is momenteel meer regel dan uitzondering. Het lidmaatschap is niet stuurbaar; de leden selecteren zichzelf. Men participeert vanuit een persoonlijke identificatie met het thema of de issue, maar vooral ook met de aard van het collectieve verband en zijn 'werking'. Zodra aard en werking aan herkenbaarheid en effect inboeten, treedt massaal ledenverlies op. De Interne structuur stabiliseert het karakter van de gemeenschap en haar werking. Issues en thema's komen en gaan, maar een sterke gemeenschap blijft bestaan. Vandaar dat, bijvoorbeeld, het Seattle Community Network zich heeft gevormd rondom een relatief groot aantal community-categorieën. Een categorie als Gezondheid, of Kunst, is als geheel stabiel over een periode van jaren, terwijl thematische gemeenschappen (met hun specifieke website) zelden een half jaar leven.

Het motief (de issue of het thema) voor collectiviteit of gemeenschap heeft een grote mate van virtualiteit, terwijl het van belang is – met het oog op het participatieve en competente burgerschap – dat de gemeenschap op zichzelf vitaal is.

4.5 SOCIALE INNOVATIE: WAARDEPRODUCTIE OP INNOVATIE, VERANTWOORDING EN DUURZAAMHEID

Een schitterend voorbeeld van multidimensionele kennisdeling tussen private en publieke actoren beschrijft Kanter (1999) onder de noemer Sociale innovatie:

"Today several leading companies are beginning to find inspiration in an unexpected place: the social sector – in public schools, welfare-to-work programs, and the inner city. These companies have discovered that social problems are economic problems, whether it is the need for a trained workforce or the search for new markets in neglected parts of cities. They have learned that applying their energies to solving the chronic problems of the social sector powerfully stimulates their own business development. Today's better-educated children are tomorrow's knowledge workers. Lower unemployment in the inner city means higher consumption in the inner city. Indeed, a new paradigm for innovation is emerging: a partnership between private enterprise and public interest that produces profitable and sustainable change for both sides."

Er ontstaat waarde door innovatie van de burger-bedrijf-overheid-onderneming. Het zou voor de hand liggen de aandacht en de materiële inspanningen van bedrijven voor oplossing van de structurele maatschappelijke problemen uitsluitend te bezien als waardecreatie op de 'Verantwoording'-dimensie. De mogelijke waardevermeerdering op de 'Verantwoording'-dimensie speelt zeker een rol, maar er is meer aan de hand. Er is eveneens een belangrijke spin-off naar waarde op de 'Duurzaamheid'-dimensie, bijvoorbeeld, door de verankering en versterking van arbeidspotentieel in de bedrijfsomgeving, of de regionale identificatie met de innovatietendencie van dienst of product. Het centrale motief voor de betrokken bedrijven is de ondernemingsinnovatie ('business innovation'). Zij zetten zwaar in op probleemoplossingen vanuit de eigen kerncompetenties, de

processen en producten waarop ze willen excelleren. Daar is niets filantropisch of propagandistisch aan. De inspanningen zijn gericht op resultaten, in de zin van meetbare effecten en aantoonbare veranderingen. Het ontwikkelde concept moet blijk geven van duurzaamheid en toepasbaar-zijn op andere gebieden, en in een nieuwe omgeving. De veranderingen hebben een positieve invloed op gerelateerde ontwikkelingen in de betrokken gemeenschap en dragen bij aan een revitalisering van individuele en collectieve initiatieven. Het bedrijf verwerft zich een innovatiewinst: nieuwe of additionele productontwikkeling, oplossingen voor bedrijfsproblemen (bijvoorbeeld: personele middelen) en nieuwe marktkansen.

Sociale innovatie vraagt om vertrouwen en commitment over de privaat-publiek-scheiding heen. De samenwerkingsrelaties in bedrijfsnetwerken (hoofdstuk 3) komen tot stand door wederzijdse afstemming op bedrijfsprocessen en strategische belangen. De overheden en non-profit-organisaties aan de publieke kant van een innovatie-initiatief passen niet in dat stramien, of staan mogelijk wantrouwend tegenover de commerciële en bedrijfsmatige ambities. De complicaties van het private-publieke partnerschap kunnen volgens Kanter (1999) in goede banen worden geleid door te zorgen voor: 1) een transparante wederzijdse agenda; 2) sterke (sociale) partners 'committed to change'; 3) symmetrische investeringsinspanning; 4) verankering in de doelgemeenschap; 5) verbindingen met gelijkgestemde 'omliggende' gemeenschappen; en 6) de intentie tot uitbouw en hergebruik (in andere context) van de behaalde resultaten. De aandachtspunten 1), 2), 4) en 5) laten zich eenvoudig vertalen naar de 'sterkten' van burgerschapsnetwerken die in paragraaf 4.4 zijn beschreven. Bij voldoende betrokkenheid van provinciale of gemeentelijke overheden zal ook gestuurd kunnen worden op de overige twee aandachtspunten. Waar Kanter (1999) in haar onderzoek hoofdzakelijk het initiatief beziet aan de kant van het bedrijf, kunnen wij ons voorstellen dat bij gelegenheid een ondernemend gemeenschapnetwerk zich zal opwerpen als voortrekker van een sociale innovatie.

4.6 VERNETWERKT BURGERSCHAP: GEBUNDELD BELANG BIJ HET OPENBAAR BESTUUR

In het begin van hoofdstuk 3 werd het transactiekosten-versus-organisatiekostenmotief aangestipt als een 'driver' van netwerkondernemingen:

"Transactiekosten ontstaan wanneer organisaties hulpbronnen niet aan hun eigen organisatie kunnen onttrekken, maar daarvoor zijn aangewezen op externe gespecialiseerde partnerbedrijven. Transactiekosten kunnen worden beperkt door het vormen van grote organisaties. Grote organisaties neigen echter tot complexe structuren en hebben er moeite mee hun hulpmiddelen doelmatig en doeltreffend in te zetten. (...) Door de huidige netwerktechnologie kunnen de transactiekosten (...) aanzienlijk afnemen en al snel concurreren met de kosten die gemoeid zijn met uitbreiding van de eigen organisatie. De groei van bedrijfsnetwerken wordt vanuit dit beeld dus gestimuleerd door de sterke daling van transactiekosten."

Efficiëntie op grond van centralisatie en 'economies of scale' heeft haar universele geldigheid verloren. Een bedrijf concentreert zich op processen die goed passen bij de aard en de vermogens van het bedrijf, en gaat netwerkrelaties aan met complementaire specialisten voor de levering van een integraal product of een volwaardige dienst aan klant of doelgroep.

Overheidsorganisaties, en meer in het algemeen de grote dienstenorganisaties (bijvoorbeeld financieel-administratieve instellingen) zijn goed in massale behandeling van typische gevallen. Op-maat-bediening met atypische trekjes past niet bij aard en vermogens van zulke dienstenfabrieken. Gemeenschapnetwerken kunnen, in navolging van de vroegere rechtswinkels, planwinkels, studiewinkels en andere voorlichtings- en zelfhulpinstanties, de complementaire specialismen bieden voor maatwerk op burgerniveau. Kleine democratiedefecten of aanpassingen moeten niet verdwalen in de algemene beleidsuitvoering op centraal niveau. Binnen de gemeenschapnetwerken kunnen potentiële 'democratie-werkplaatsjes' ontstaan voor het maatwerk in afstemming met grote dienstenorganisaties. Deze werkplaatsjes worden onderdeel van overheidsnetwerken, die elk worden geleid of gecoördineerd vanuit een beleidsvaste Gateway-functie, naar het model van een Aggregation of Value Chain b-web (hoofdstuk 3). Een instantie, bijvoorbeeld verantwoordelijk voor huursubsidies, bepaalt als Gateway de beleidsuitvoering en het samenstel van gespecialiseerde processen in het web of de keten van uitvoerders. De democratie-werkplaatsjes treden dan in verschillende van die overheidsnetwerken op, gespecialiseerd als detaillisten voor gevallen die zich niet makkelijk voegen naar de algemene regelgeving.

De analogie met gespecialiseerde bedrijven - bijdragend aan een overkoepelende *offering*, nu dus van overheidswege - kunnen we verder trekken naar de onderlinge concurrentie die in het karakter van de gemeenschapnetwerken besloten ligt. Gemeenschapnetwerken zijn in oorsprong gerelateerd aan geografisch gelokaliseerde issue-behandeling. Betere Webbing (zie paragraaf 4.4) bij het ene gemeenschapnetwerk in vergelijking met een ander heeft een grotere publieke en private aandacht voor de 'lokale' issue tot gevolg. Sterkere Individuele competenties, Interne structuur en Externe structuur leiden hier blijkbaar tot waarde-inflow. In die zin zijn gemeenschapnetwerken evenzeer met elkaar in de slag als gespecialiseerde deelnemers in netwerkondernemingen (zie hoofdstuk 3). Zodat ook hier geldt dat 'management' en 'medewerkers' (leden) van de community baat hebben bij de kennisstromen op de Webbing-dimensie van de waardeproductie. Blijvende groei van de competenties is van belang voor het behoud van 'marktpositie' en het behoud van gewaardeerde leden. Leden die zich niet meer kunnen vinden in een gemeenschapnetwerk, zullen zich losmaken van de geografisch lokale issue-focus, en op zoek gaan naar een meer aansprekend en voor hun interesses meer representatief netwerk. Het geografisch zwaartepunt is dan van minder belang. Naast de interlokale concurrentie tussen geografisch verankerde gemeenschapnetwerken ontstaat dan een competentiestrijd met supra-lokaal opererende gemeenschapnetwerken.

Het is de vraag of de overheid wel zin heeft in een verregaande versmelting van overheidsbedrijf en burgerinitiatief. Er is reeds sprake van een neiging tot opwaardering van de burgerrol in het openbaar bestuur. Onder de noemer 'Interactief Beleid' (zie bijvoorbeeld: www.publiek-politiek.nl) stimuleren (gemeentelijke) overheden het tijdig en volwaardig meepraten, meedenken en meebeslissen door burgers. Interactieve beleidsvorming is bedoeld als aanvulling op en verbetering van de traditionele inspraakprocedures. In plaats van (te) late inzage en beoordeling van ver gaand uitgewerkte plannen, wil men bewoners en belangengroepen in een vroeg stadium betrekken bij het voorbereiden of het bepalen van beleid (dat in het algemeen voorafgaat aan de plannen).

Een ander symptoom van de opwaardering van de burgerrol, vanuit het overheidsperspectief, is het denkbeeld van de burger als regisseur van de eigen persoonsgegevens in de gemeentelijke en andere basisadministraties (zie kabinetsstukken op www.nvnb.nl/snellen). In het rooskleurige scenario promoveert de burger van object op het operationele niveau van overheidsprocessen naar operationeel medebeslisser, en gezien de Interactief Beleid-ontwikkelingen zelfs naar mede-ontwerper op tactisch niveau. In de pessimistische versie zal de overheid, na een periode van aanvankelijk enthousiasme, ophouden met het trekken aan het dode paard van ongeïnteresseerd individualistisch burgerschap. Het initiatief ligt immers bij de overheid. Die bepaalt de agenda, de taakverdeling en de instrumentering van de beleidsontwikkeling. Het is alsof de burger kortstondig in dienst van de overheid komt voor een bijdrage aan een overheidstaakstelling. Het rooskleurige scenario krijgt een kans als, bijvoorbeeld, met behulp van democratie-werkplaatsjes-initiatief, agenda en instrumentering (van het kenniswerk) meer met de burgers wordt gedeeld.

Wanneer overheden zich om wat voor reden ook zouden verzetten tegen samengaan langs deze weg, dienen zij rekening te houden met een infiltratie van directe burgerinvloeden langs alternatieve paden. In een relatief kleine stad als Seattle heeft het Seattle Community Network, met zijn 18 000 leden, ruim 15 procent van de actieve kiezerspopulatie verenigd in een soort stadsbestuurlijke denktank. De uitstraling en opiniërende kracht van zo'n burgerbundeling kan sympathiserende of opponerende bewegingen teweegbrengen die een wethouder niet mag negeren. Nu zijn de 'charters' of handvesten van de bestaande gemeenschapnetwerken met nadruk niet gericht op politiek activisme, maar in potentie is dit wel aanwezig. Een wijze wethouder zal het er niet op laten aankomen en zoekt naar synergie en participatief beleidsontwerp. En omdat gemeenschapnetwerken geen boodschap hebben aan langlopende partijpolitieke programma's, zal de politieke boegbeeldfunctie van de wethouder sterk afkalven. De wethouder zal als Gateway de procescoördinatie voeren voor waardeproductie op Duurzaamheid en Verantwoording, door gespecialiseerde eenheden binnen zijn/haar beleidsgebied.

Een laatste motief voor de overheid om de vorming van gemeenschapnetwerken niet alleen serieus te nemen, maar vooral ook te ondersteunen en te stimuleren, betreft het ondervangen van het verval van de vertrouwde maatschappijstructuren.

De zorg om verlies van maatschappelijke structuur knabbelt aan zekerheden die voorheen als vanzelfsprekend gepaard gingen met het leven-in-structuren (zuilen?). Men was lid van religieuze, maatschappelijke of sociale organisaties, die dan ook optraden als belangenvertegenwoordigers. Er was een missie en men nam initiatieven en onderhandelde, in naam van de parochie of de achterban. De zichtbaarheid en het optreden van de bijbehorende 'captains of society' bezorgden de burgerij een hoge mate van zekerheid over maatschappelijke verhoudingen en processen. Naast de geestelijke en maatschappelijke zekerheden brachten de zuilen ook economische zekerheden met zich mee. Collectiviteit, onder welke vlag ook, was aantrekkelijk voor verzekeringsmaatschappijen, supermarktketens, reisbureaus, bankinstellingen, hotelketens, enzovoorts. Individualisering lijkt het aandoenlijk gedoe met allerlei toetjes, extra's en kortingen te doorkruisen. Vanuit de nieuwe collectieven in gemeenschapnetwerken, bijvoorbeeld in de categorie Gezondheidszorg, neemt men nu het initiatief om zich aantrekkelijke collectieve verzekeringen, leveringsvoorwaarden of behandelingsvoorzieningen te verwerven. De initiatieven komen dichterbij het individu; in de collectiviteit wordt voorzien door het netwerk.

In deze afsluitende paragraaf hebben we tendenties besproken in de richting van de 'vernetwerking' van burgerrol en openbaar bestuur. Een gelijksoortige beweging is goed mogelijk in de richting van een gebundeld 'stakeholdership' in de Externe structuur van private ondernemingen. Er zijn tekenen van een voorzichtige ontwikkeling in dat verband, die erop wijzen dat er bewust afstand wordt gehouden van de netwerken van activist-stakeholders in de omgeving van, bijvoorbeeld, de grote multinationale ondernemingen.

NOTEN

- ¹ Eduard Kimman is hoogleraar ethiek aan de Universiteit Maastricht en aan de Vrije Universiteit Amsterdam. De aangehaalde tekstdelen zijn onderdeel van publicaties van zijn hand, ontwikkeld in het kader van het onderwijsprogramma 'Ethiek in de ICT bedrijfswereld', onder programmaleiding van de eerste auteur (J.F. Gerrissen).
- ² Aan de einder dienen zich filosofen (ethiek en epistemologie), polemologen, bestuurskundigen en politicologen aan voor een vierde reformatie (zie de behandeling van de k-democratie in hoofdstuk 5).
- ³ Te vinden op www.scn.org.
- ⁴ In hoofdstuk 5 bespreken we enkele recente ontwikkelingen op dit gebied.

5 DE NATIONALE KENNISORGANISATIE

5.1 INLEIDING

Het werkelijke potentieel aan kennis, kennisstromen en kennisintensieve interacties in ons land komt slechts marginaal tot uiting in de nationale debatten en de verschillende departementale voorlichtings- en bewustwordingscampagnes. De kennisstromen die werden besproken in de voorgaande hoofdstukken, associëren we niet in de eerste plaats met de vrijblijvendheid van debat en voorlichting. We willen duidelijk maken dat de kennisorganisatie van het geheel en de delen van de overheid-bedrijf-burger-driehoek te maken hebben met de hoofdlijnen van gemeenschapsontwikkeling, openbaar bestuur en politieke organisatie, inclusief de organisatie van burgergemeenschappen. Een eerste verwachting die een nationale democratie dient te vervullen – afgezien van het zekerstellen van formeel volksbestuur – is het tot realisatie brengen van de overeengekomen (beleids)voornemens. Ze is op te vatten als een omvangrijke onderneming met verscheidene groeperingen van actoren, die in een veelheid van processen werken aan de elementen van de gewenste vooruitgang, vanaf initieel concept tot invoering en exploitatie. Die onderneming is meer dan het overheidsbedrijf dat beschreven werd in hoofdstuk 2; zij omvat de gehele overheid-onderneming-burger-driehoek van figuur 2.2. Wat zijn de ondernemingsdoelen? Voldoet het huidige ondernemingsontwerp niet meer? Welke onderliggende assumpties dienen te worden herzien? Hoe komen we tot zinnige verbetering van het ondernemingsontwerp?

Er is de afgelopen vier jaren veel geschreven en gesproken over zaken als *e-government*, *e-democracy*, *teledemocracy*, e.d. Zegeningen of rampspoed worden, onzes inziens, te veel en eenzijdig gekoppeld aan de 'e' van elektronische media en het 'tele' van de telecommunicatie-technologieën. Er ontstaat een beeld van op hol geslagen middelen, die *on-the-fly* hun doelen zullen tegenkomen. De aandacht ligt te veel op toegankelijkheid en prestaties van de technische middelen, met vragen als: 'Krijgt eenieder – vooral degenen in de economische en andersoortige marges van de samenleving – de benodigde informatie?', 'Voldoen de bestaande communicatiekanalen in dat opzicht?', 'Hoe kunnen die verbeterd worden?', en 'In hoeverre ondersteunt of ondermijnt de omvangrijke ICT-component de economische ontwikkeling, de gemeenschapszin (waaronder solidariteit), of de nieuwe wenselijke vormen van arbeid en zelfontplooiing?'. De doelen blijven onbenoemd.

In dit afsluitende hoofdstuk beginnen we met een bespreking van motief en doelstelling van de nationale kennisorganisatie. Met de constatering dat in de Nederlandse context nog niet structureel wordt gestuurd op de groei van een brede kennisorganisatie, wijzen we vervolgens op enkele veelbelovende tekenen en kernen van ontwikkelingen elders. Om dan in de aanloop naar de finale aanbevelingen kort stil te staan bij de *enablers* die daarin een rol spelen.

5.2 NATIONALE KENNISORGANISATIE: MOTIEF EN DOELSTELLING

Hoe moeten we in het beperkte kader van ‘de kennisintensivering’ de doelstelling van de onderneming Nederland neerzetten, als richtlijn voor de positionering en inrichting van de nationale kennisorganisatie?

In de samenvatting van de nota ‘Kennis in Beweging’ van het Ministerie van Economische Zaken (2000), wordt kennisintensivering aangemerkt als een cruciale factor in de nationale creatie van economische waarde:

“Het is steeds belangrijker om een goed vestigingsklimaat te bieden voor bedrijven. De laatste jaren is het aantal potentiële vestigingsplaatsen immers sterk toegenomen uit hoofde van globalisering. Die trend zal de komende jaren verder doorzetten. Voor een concurrerend vestigingsklimaat zijn vele factoren van belang. Het macro-economisch klimaat, het fiscale, de infrastructuur, etc. In deze nota wordt er een element uitgelicht: de kennisintensiteit van de economie. Een ontwikkeld land als Nederland kan niet louter op kosten concurreren. Waarde toevoegen aan producten door optimaal gebruik te maken van kennis is het devies. In dat licht baart een sterkte/zwakte-analyse van de kennispositie van onze economie zorgen. Waar de internationale concurrentieverhoudingen noodzaken tot grotere kennisintensiteit van de ontwikkelde economieën, zien we dat Nederland nog verder achterop dreigt te raken. Als we niet oppassen zal een dalende kennisintensiteit zich vertalen in afnemende economische prestaties met de daarmee samenhangende consequenties voor onze welvaart.”

90

Nederland is blijkbaar onderdeel van een stelsel van nationale gemeenschappen, die met elkaar concurreren op een markt met aanbiedingen (*offerings*) van gunstig vestigings- en investeringsklimaat in ruil voor maatschappij-versterkende werkgelegenheid, geldstromen en technologie-ontwikkelingen. Het centrale motief van de algehele doelstelling is de duurzame gemeenschapontwikkeling in een waaier van uiteenlopende belangen en ambities: de economische, de culturele, de sociale, de persoonlijke ontplooiing, enzovoorts. De strategie die de regering daarbij voor ogen staat is het verwerven van werkgelegenheidsimpulsen en kapitaalinjecties, van zodanig kaliber dat de natie een gewaardeerd en betrokken speler blijft in de arena van toonaangevende economische en technologische ontwikkelingen. Hoe situeren we de nationale kennisorganisatie in deze combinatie van doel en strategische opstelling?

Het bijzondere van het kennisorganisatie-instrument is dat het kan worden ingezet binnen de verkozen strategie, terwijl het zich bovendien als zelfstandige strategie direct richt op de gegeven doelstelling. Belangrijk onderdeel van het eerste, de tactische invulling, is de inrichting van een Externe structuur die, enerzijds, transparant voor investeerders en werkgelegenheidsverschaffers, de nationale competenties, het technologisch potentieel en andere onderscheidende verworvenheden toont, en anderzijds een platform biedt voor doorlopend overleg en afstemming met die marktspelers over de verdere groei van de kwaliteiten. De afstemming van processen, systemen, specialisaties en professionalisering krijgt gestalte door relevante opleidingen en employability-ontwikkelingen

(Individuele competenties), en door adequaat beleid en beheer van de socio-economische assets (Interne structuur). De directe werking op strategisch niveau houdt verband met de eisen die een nationale kennisorganisatie stelt aan sterke wisselwerkingen in de overheid-bedrijf-burger-driehoek. Zo lang de drie deelnemers, op basis van gelijkwaardigheid, actief en professioneel opereren in de gezamenlijke kennisintensieve processen, zullen oplossingen worden gevonden voor de problemen die een duurzame gemeenschapsontwikkeling in de weg staan. De beide werkingen versterken elkaar en hebben een gemeenschappelijk vertrekpunt: een sterke Externe structuur, die de nationale prestaties en vermogens kansrijk positioneert op de wereldmarkt voor levering van aantrekkelijke vestigingsplaatsen en investeringsperspectieven. In deze combinatie zit een vangnetconstructie besloten. Zodra de aanvankelijke strategische keuze verliest aan doelmatigheid, kan de tactische invulling worden bijgesteld vanuit de tweede (zelfstandige) strategie. De kennisorganisatie impliceert een vorm van kwaliteitszorg in het proces van de gemeenschapsontwikkeling.

De Nederlandse regering stuurt (nog) niet duidelijk op inrichting en inzet van zo'n doelgerichte kennisorganisatie. Voor de tactische invulling van de strategie van de verleiding met aantrekkelijke vestigings- en investeringscondities wordt in dezelfde nota van EZ gedacht aan zichtbaarheid en reputatie door bedrijfsmatige en/of technologische innovatie:

“Bedrijven in geïndustrialiseerde landen als Nederland opereren in landen met relatief hoge kosten. Daarom moeten bedrijven zich op wereldmarkten onderscheiden door kwaliteit van de producten en productieprocessen, door steeds meer kennis daarin te verwerken. (...)

Op het vlak van kennisintensiteit zullen in deze nota hoge ambities worden geformuleerd. We willen, zullen dat trouwens ook wel moeten, ons meten met de beste landen in de wereld. Om dat te bereiken moeten we sterker dan tot nu toe uitgaan van de gedachte dat industrie-, technologie-, onderwijs- en wetenschapsbeleid elkaar moeten versterken. Het spreekt overigens vanzelf dat het onderwijs- en wetenschapsbeleid bredere doelstellingen heeft dan versterking van de economische structuur. In deze nota ligt de nadruk op nieuwe, gezamenlijke beleidsinitiatieven van de ministeries van EZ, OC&W en LNV ten aanzien van de verhoging van de kennisintensiteit van ons bedrijfsleven.”

Een nationale kennisorganisatie is niet primair gericht op de “kwaliteit van de producten en productieprocessen, door steeds meer kennis daarin te verwerken”. Eerst moet een gemeenschap ontstaan die de collectieve kennisdeling en kenniscreatie goed weet af te stemmen op de externe omstandigheden. Vanuit de gemeenschappelijke inspanningen zal, naar verwachting, de vereiste concurrerende kwaliteit van producten en productieprocessen tot stand komen.

De Toyota-casus in hoofdstuk 1 laat zien dat aandacht voor, en investering in, kennisstromen zich afbetalen in een sterke concurrentiepositie zonder een voorinstelling op specifieke kenniscomponenten in producten of productieprocessen. Ook in de Zweedse en Nederlandse casus van kennisintensief ondernemingsontwerp lag het primaat bij de competentievorming en de inrichting van kennisstromen, als voedingsbodem voor procesvernieuwing en productinnovatie.

Vestiging of investering in Nederland wordt voor ondernemingen en ondernemende burgers aantrekkelijk als zij hun *assets* zien opgenomen in een gemeenschap waar overheden, ondernemers en burgers competent met elkaar in de weer zijn.

Het fundament voor de nationale kennisorganisatie is aanwezig. Er is zeer zeker sprake van een Externe structuur die investeerders en ondernemers de gelegenheid biedt zich te oriënteren over het aanbod van kwaliteiten, processen en structuren. Via ambassades, consulaten, wereldtentoonstellingen, topsporters, topartiesten, topwetenschappers, publicaties, campagnes, enzovoorts wordt veel werk verzet om Nederland op de kaart te zetten. Evenzo worden veel aandacht en middelen besteed aan de versterking van Individuele competenties (bijvoorbeeld via onderwijs, professionaliseringsprogramma's en employability-beleid) en Interne structuur (bijvoorbeeld via infrastructuurverbetering en technologie-toepassing). In termen van Sveiby's model van de kennisintensieve onderneming zijn de *assets families* present en grotendeels in stelling gebracht, maar ontbreekt een deel van de negen onderlinge kennisstromen. Sveiby (2000) zelf merkt op dat men zich in het algemeen bewust is van het belang van de negen interacties, maar dat ze zelden structureel worden gecultiveerd of gecoördineerd vanuit een alomvattende strategie. Ontbrekende of onvolkomen kennisstromen verstoren de transparantie die essentieel is voor een strategisch juiste motivering en professionalisering van alle leden van de kennisorganisatie.

5.3 INSTRUMENTATIE VAN KENNISINTENSIEVE PROCESSEN: ONTOLOGIE-TOEPASSINGEN

In plaats van kennisintensivering als kwaliteitsattribuut op het niveau van producten en productieprocessen, bezien wij haar als een strategische component van de nationale welvaartsonderneming, met aandacht voor kennisstromen en kennisuitwisseling in de driehoek overheid-ondernemer-burger. Maar wat wordt bedoeld met 'kennis', als we het hebben over kennisstromen, kennisuitwisseling en kennisintensivering? We wagen ons niet aan een verhandeling over het wezen van 'kennis' en kennisverwerving, maar bespreken kort het karakter van 'kennis', enerzijds als bewerkbaar goed dat kan worden gecreëerd, overgedragen of uitgewisseld, en anderzijds als stroming voor kennisproductie in gemeenschappen (organisatie, community, waardeketen, enzovoorts). Bij het vat krijgen op 'kennis' als bewerkbaar of verhandelbaar goed wordt vaak uitgegaan van de data-informatie-kennis-niveauscheidingen, op basis van de gangbare verdeling in syntactische, semantische en pragmatische informatieklassen. Voor de beschouwing van zaken als kennisproductie, kenniseigendom, kennislevering, kennisreplicatie, kennisdeling, kennisverdeling of kennisroof geeft dat te weinig onderscheid. In realistische situaties is zelden duidelijk waar data en informatie ophouden en kennis begint.

De korte geschiedenis van de kennissystemen en kennisgebaseerde systemen (knowledge-based systems) biedt ons verschillende voorbeelden van kennis-halfproducten en kennisproducten, die met recht kunnen worden gekarakteriseerd als bewerkbaar of verhandelbaar kennisgoed. In expertsystemen, bijvoorbeeld, zijn argumentatieprincipes, beslisregels, handelingssequenties, e.d. van erkende deskundigen opgeslagen in een 'navigeerbare' structuur, voor gebruik door minder ervaren of minder geschoolde vakbroeders. De expertsystemen bieden hun mogelijkheden om in voorkomende situaties gelijkelijk deskundig te acteren. Een expertsysteem kan tegen lage kosten worden gekopieerd, verspreid en eventueel verhandeld. Het is in essentie een navigeerbare representatie van de principes, regels, relaties, processequenties, e.d. die de gebruiker in staat stelt de opgeslagen domeinkennis en argumentatie gesitueerd toe te passen. De meer recente verworvenheden van de kennistechnologie, toegepast in zogeheten *intelligent systems*, richten zich minder op dit hergebruik van expertise, maar meer op *in-process* ondersteuning met kennissystemen. In beide gevallen gaat het om afname en gebruik van een geleverd kennisgoed, dat door situering of personalisatie aanleiding geeft tot contextspecifiek beslissen en handelen. Bepaalde soorten kennis kunnen op deze wijze geïsoleerd en zodanig navigeerbaar worden opgeslagen, dat ze voor verschillende gebruikers in verschillende situaties van nut zijn. Overdracht, uitwisseling en verkoop van zulke kennispakketten zijn zeer wel mogelijk, en mogelijk lucratief.

Onder de benaming 'ontologie'¹ wordt binnen de kennistechnologie gewerkt aan middelen die dit 'navigerend situeren' mogelijk maken in minder gestructureerde informatieverzamelingen. De momenteel snelle ontologie-ontwikkelingen flexibiliseren het begrip kennisuitwisseling in hoge mate. Twee actoren, bijvoorbeeld een bedrijf en een klant, die beschikken over de geschikte ontologieën op dezelfde informatieverzamelingen, delen in zekere zin kennis, en komen tot kennisuitwisseling via, of met referentie aan, de informatie-inhouden. Het beschikbaar stellen van ondernemings- of instellingsinformatie door middel van een ontologie-gebaseerde interface, is een sprong voorwaarts in de kennisintensivering van de interactie met klanten, overheden én eigen medewerkers. Vanwege de *e-commerce*-belangen bij ontologie-toepassingen voor Web-interfaces, wordt door kapitaalkrachtige gremia breed gestuurd op onderzoek en ontwikkeling. Naar verwachting zullen daardoor het Web en andere wijdverbreide medianetwerken op termijn bruikbaar worden voor werkelijke kennisdeling. De momenteel gangbare informatieverwerving met zoekmachines in datajungles heeft in dit verband weinig toekomst. Voor kennisverwerving, kennisoverdracht of kennisuitwisseling is een 'navigerende' interactie nodig, vanuit een situatie of persoongebonden motief. In het 'navigerend situeren' door middel van een ontologie-gebaseerde interface, komen het *stock*-karakter ('kennis-goed') en het *flow*-karakter ('stroming') van kennisdeling samen. Onder vakgenoten is er, als gevolg van een gemeenschappelijke opleiding of training, steeds een impliciete (ontologie-gebaseerde) duidelijkheid over de situering van informatie-inhouden. Directe informatie-uitwisseling leidt in een vakgemeenschap dan ook snel tot kennisuitwisseling en kennisontwikkeling.

De recente onderzoekresultaten en producten op het nieuwe ontologiegebied wijzen op het ontstaan van een cruciale *enabler* van een niveausprong van informatie-uitwisseling naar kennisdeling. De onderstaande drie voorbeelden laten de groei zien naar een gelaagde infrastructuur die, met inbegrip van de ontologie-gebaseerde laag, de kennistromen in de overheid-bedrijf-burger-driehoek draagt.

Vele Noord-Amerikaanse staten, steden en centrale overheidsorganisaties hantieren richtlijnen op het niveau van ICT-architectuur waaraan ondergeschikte instellingen zich dienen te houden. North-Carolina heeft, als voorbeeld (<http://irm.state.nc.us/techarch/>), een technische architectuur gedefinieerd die voortbouwt op het wettelijke voorschrift dat de staatsinstellingen een open, leveranciersonafhankelijke aanpak dienen te kiezen bij de inrichting van hun technische voorzieningen, met als uiteindelijke doelstelling de stroomlijning van de overheidsprocessen, de kostenbesparing en de verbetering van de dienstverlening naar de burger. In de door een Information Management Group van de staat opgestelde richtlijnen worden kaders aangegeven over infrastructurele aspecten, zoals: te hanteren netwerktechnologie, manier van gegevensopslag, koppelvlakken tussen toepassingen, beveiliging en zoeksystemen. Deze aspecten zijn gerelateerd aan algemene, strategische, eisen die gesteld worden aan de infrastructuur, zoals: modulair ontwerp, herbruikbaarheid, uniforme presentatie, delen van gemeenschappelijke diensten, afspraken over exploitatie en betrouwbaarheid. In Nederland heeft de commissie-Snellen (zie www.nvvb.nl/snellen/) onlangs voor de regering een studie in een vergelijkbaar kader uitgevoerd, met als resultaat een advies voor de modernisering van de gemeentelijke basisadministratie (GBA, zie bijvoorbeeld: www.rini.nl).

Ook de Italiaanse overheid (Mecella, 2001) werkt vanuit een technische architectuur, de Unified Network Architecture, aan een gemeenschappelijk platform, met als doel de interacties tussen de overheidsinstellingen onderling (A2A – administration-to-administration) en de burgers en bedrijven (A2C – administration-to-customer) te systematiseren. Een gezamenlijk infrastructureel platform wordt in beide voorbeelden gezien als een voorwaarde voor aanvullende diensten als de kennisuitwisseling tussen overheid, burger en bedrijfsleven. Het is echter niet meer dan een voorwaarde; de daadwerkelijke meerwaarde komt pas tot stand wanneer afspraken worden gemaakt over de betekenis van informatie die wordt uitgewisseld.

Een stap verder hierin gaat het Indiana Digital Government Project (Bouguettaya, 2001). Dit project is gericht op het toegankelijk maken via het web van gegevens van verschillende overheidspartners door burgers en andere overheidsorganisaties. Centraal staat hier de voor alle betrokkenen betekenisvolle referentie aan gegevensverzamelingen, op diverse locaties en onderhevig aan verschillende toegangsregels, via gedistribueerd opgeslagen ontologiebestanden. Deze opzet resulteert in een kennisdomein waarbij gegevens van verschillende diensten toegankelijk zijn als zouden ze afkomstig zijn uit één enkele gegevens-

verzameling. De systemen in het desbetreffende project zijn ontwikkeld en ingevoerd bij overheidsorganisaties en instellingen op het niveau van de staat, die zich bezighouden met toekenning en 'monitoring' van sociale voorzieningen. Het project in Indiana koppelt in eerste instantie informatie op het gebied van gezondheid en gezinszorg van de Family and Social Services Administration (FSSA op staatsniveau) aan informatie van het US Department of Health and Human Services (HHS op federaal niveau). De ontologie in dit voorbeeld wordt opgesplitst in deel-ontologieën over de verschillende domeinen: lage inkomsten, kinderen met groot (sociaal) risico, geestelijke gezondheid en verslaving, lokale gezondheidszorg, handicaps door geestelijke achteruitgang, ziektekostenvergoedingen, betrokken overheidsorganen, rechtshandhaving en financiën. De ontologie dient hier als hulpmiddel om gegevensverzamelingen die zijn ingericht met een bepaald specifiek doel, breder toegankelijk en flexibeler hanteerbaar te maken.

De voorbeelden geven aan dat de infrastructurele ondersteuning en instrumentatie van kennisstromen dient te gebeuren op verschillende niveaus en dat niet kan worden volstaan met het aanbieden van een basale technische infrastructuur. Het koppelen van informatieverzamelingen op logisch niveau via ontologieën leidt tot een daadwerkelijke versterking van de kennisuitwisseling.

5.4 COÖRDINATIE VAN KENNISINTENSIEVE PROCESSEN: COMMUNITIES-OF-PRACTICE

Naast, en vooral in wisselwerking met, de ontwikkeling van de infrastructurele en instrumentele ondersteuning moet ook de processtructuur van de kennisorganisatie tot stand komen. We laten in deze paragraaf zien hoe een kennisorganisatie kan groeien langs, boven, door of los van bestaande organisatiestructuren. Xerox, IBM, Shell, Hewlett Packard en andere ondernemingen, met aandacht voor kennisintensieve werkprocessen, maken ruimte en doen aanpassingen voor de vorming van communities-of-practice, als kernen en platformen van kennisdeling en kennisontwikkeling.

De evolutie van organisatievormen schematiseert Wenger (1999) in "four waves in organizational design" (zie tabel 5.1). Elk van de drie 'oudere' dominante organisatievormen in zijn schema brengt specifieke sterkten en zwakten met zich mee, ten aanzien van productiviteit en markteffect. De vierde vorm – *communities of practice* – ziet hij ontstaan bij instellingen die hechten aan strategische kennisontwikkeling en innovatie van best-practices. Daarmee is niet gezegd dat bedrijven als Xerox, IBM, Shell en Hewlett Packard nu plotseling hun organisatie overhoop halen en alles naar het model van communities-of-practice kneden. De 'oudere' organisatievormen blijven gehandhaafd in de bedrijfsonderdelen waar zij, gezien hun sterkten en zwakten, als best maakbare werkstructuur renderen. Zo zullen bepaalde afdelingen hiërarchisch functioneel georganiseerd blijven, terwijl andere reeds zijn overgegaan naar business-unit of projectmatige werkvormen. Maar dwars door alles heen, onderdoor of bovenlangs ontstaan netwer-

ken voor kennisdeling en best-practice-ontwikkeling met ondernemingsbrede effecten. Door de persoonlijke unie van community-lidmaatschap en procesmedewerker is de vorming van nieuwe expertise in doorlopende wisselwerking met de dagelijkse bedrijfsvoortgang².

Tabel 5.1 Four Waves in Organizational Design (Wenger, 1999)

	Dominant structure	Distinctive advantage	Disadvantage
Functional organization	Functional division	Concentration of expertise under hierarchical control	Functional silos with internal focus on specialties rather than on market needs and opportunities
Multi-divisional organization	Business unit	Integrates functional expertise to focus on business lines and market segments	Divisional boundaries impede learning and knowledge transfer
Project-based organization	Project team	Market agility and individual customer focus	Short-term focus on tasks, much learning is lost or localized
Knowledge-based organization	Community of practice	Integrates the stewarding of key competencies into the very fabric of the organization	Competing priorities for people who belong to multiple structures at once (business unit, team, communities of practice)

Dit denkbeeld van kennisdeling en best-practice-vorming, die als spinrag verweven raken met het denken en handelen in alle geledingen van een onderneming, gebruiken we als inrichtingsprincipe van de nationale kennisorganisatie.

Aan de basis van elke kennisgeoriënteerde community ligt een gemeenschappelijk 'universe of discourse', dat niet alleen de focus en grenzen van issue of thema markeert, maar ook het vocabulaire dat toegankelijk en minimaal ambigu moet zijn voor de leden. Brede toegankelijkheid en eenduidigheid zijn niet eenvoudig te verwezenlijken op de raakvlakken van burgerbelangen, bedrijfsspecialismen en overheidsbeleid. Naast de onvermijdelijke verschillen in expertiseniveaus compliceert de ambiguïteit van het termengebruik vanuit verschillend perspectief of verwachtingspatroon de kennisdeling en de eventuele gezamenlijke kenniscreatie. Het voorbeeld van het Indiana Digital Government Project in de vorige paragraaf laat zien dat met kennistechnologische middelen niet-ingewijde burgers (soms uit sociaal zwakke milieus), niet-medisch geschoolde ambtenaren, sociale dienstverleners en medisch specialisten een effectieve community-of-practice vormen op het raakvlak van lage inkomsten, kinderen met groot (sociaal) risico, geestelijke gezondheid en verslaving, lokale gezondheidszorg, handicaps door geestelijke achteruitgang, ziektekostenvergoedingen, betrokken overheidsorganen, rechtshandhaving en financiën. Het project resulteert in een com-

munity-of-practice die dwars door belangenverschillen, maatschappijgeledingen en expertiseniveaus snijdt. De leden van de community kunnen zich met elkaar verstaan, en de interacties verbeteren het rendement van de werkprocessen bij de betrokken instellingen. Internet en Webtechnologie hebben een grote invloed gehad op de inrichting van de systemen die binnen het project werden ontwikkeld.

De Internet-hype op zichzelf lijkt op zijn retour, vooral in de ogen van vele jongeren. Een veelgehoorde klacht over de bruikbaarheid van het Internet is dat een serieuze interesse in een thema of onderwerp snel stagneert op een eerste niveau van product en bedrijfsachtige informatie. Het informatieperspectief van de vele aanbieders kan niet anticiperen op betekenisvolle inzichten die nodig zijn binnen de specifieke context van de vele consumenten. Dit is grofweg de centrale probleemstelling voor de nieuwe Web-innovatie: het zogenoemde 'Semantic Web'. In het DARPA-W3C programma³ en afgeleide projecten wordt hiertoe in 2001 naar schatting 6 miljard US dollars geïnvesteerd. De doelstelling van het DAML-deel van het programma (DAML = DARPA Agent Markup Language) is: "Going beyond XML, the goal is to develop a language aimed at representing semantic relations in machine-readable ways." Software-agents kunnen dan aan geïnteresseerde gebruikers of bezoekers van een website betekenisvolle inferenties of constructies leveren vanuit een achterliggende variëteit van gegevens die zij langs onvoorspelbare paden vinden op een verscheidenheid van 'servers' en werkstations.

De Semantic Web-ontwikkelingen worden op vele plaatsen aangegrepen voor de inrichting van communities-of-practice. Gezamenlijk onderzoek en ontwikkeling van een domein-ontologie (vorige paragraaf) is de feitelijke kern van kennisconstructie in een community-of-practice; de genetwerkte kennisdeling komt slechts tot diepgang door uitbreiding van het gemeenschappelijke raamwerk van begrippen, termen en hun relaties. Een aantal vooruitstrevende communities-of-practice heeft zich als vroege pioniers op het Semantic Web reeds voorzien van een infrastructuur en instrumentatie van hun kennisnetwerk, in de vorm van de zogenoemde *knowledge-based portals*. Een voorbeeld van zo'n kennisorganisatie in een zeer heterogeen gezelschap is de TIME community. TIME is het acroniem voor Telecommunications, Information Technology, Multimedia en E-Business. Onderzoekers, beleggers, ondernemers, adviseurs, ICT-ontwikkelaars en ontwerpers schaven via het gemeenschappelijk knowledge-based portal (zie www.time2research.de) aan hun kennis en best-practices ten aanzien van marktontwikkelingen, succesvolle of falende innovaties, trends in het ondernemingsontwerp, concurrerende of nieuwe technologieën, e.d. De portal wordt niet beheerd door een alziend expertteam of modererende unit. Gezien de breedheid van het domein en de variatie van specifieke vraagstellingen is dat praktisch onhaalbaar. Centraal in de opzet en voortdurende uitbreiding van de portal staan *knowledge-warehousing* en *ontology-learning*. Het eerste biedt de mogelijkheid 'facts, figures and events' uit een diversiteit van bronnenmateriaal in (semantisch) betekenisvol verband te brengen voor inductie of inferentie van nieuwe

inzichten of antwoorden. Met het tweede wordt aangegeven dat de domein-ontologie en haar deelontologieën zich verduidelijken en vernieuwen, al naar gelang het domein zelf tot verduidelijking komt en in betekenis verschuift. De deelontologieën (en mogelijk hun interfaces) ‘leren’ tevens de specifieke betekenisvorming binnen de interessekaders van de verschillende geledingen van de community. De vragen van beleggers, bijvoorbeeld, moeten niettegenstaande een overeenkomst van termen anders worden beantwoord dan de vragen van ICT-ontwikkelaars. Waar in de tijd van de expertsystemen de kennis-ingenieurs de kennisrepresentaties ontwierpen van streng afgebakende deexpertises, worden de knowledge-based portals nu bememd door ontology engineers met hun systemen en tools die hen, volgens (Maedche en Staab, 2001), bijstaan “(...) in importing existing ontology primitives, extracting new ones, pruning given ones, or refining with additional ontology primitives”.

Kennistechnologie in combinatie met de voortschrijdende netwerktechnologieën stelt platformen en instrumenten ter beschikking die in samenspraak met de beoogde community helpen het gemeenschappelijke domein van kennis en werkvormen (‘practices’) te verduidelijken en te versterken.

5.5 COMMUNITIES-OF-PRACTICE (COP’S) OP DE VIJF WAARDEDIMENSIES

98

Leden van een community-of-practice COP combineren hun participatie in de kennisvorming rondom de centrale issue met werkzaamheden en privé-bezigheden. De inzichten en expertise die zij binnen de COP opdoen, werken door in hun economische, sociale en culturele activiteiten. Stel dat in een COP rondom het thema Duurzaamheid wordt deelgenomen vanuit alle geledingen van de samenleving. Van de deelnemers uit het bedrijfsleven valt dan te verwachten dat zij zich bij de vormgeving en uitvoering van hun werkprocessen goed rekenschap kunnen geven van de Duurzaamheid-belangen en -ambities van de kant van de burgerrollen en overheidsrollen in de bedrijfscontext. En andersom zullen, bijvoorbeeld, de burgers meer zicht hebben op de belangen en ambities die op dat gebied spelen bij de ondernemers. De COP-deelname heeft in principe geen koppeling met ieders’ specifieke functie in bedrijf, instelling of gemeenschap, maar voegt daar wel een Duurzaamheid-waarde aan toe. In plaats van Duurzaamheid kan in deze illustratie ook de Innovatie- of de Verantwoording-dimensie als centraal thema van de COP genomen worden.

In onze visie moet de nationale kennisorganisatie worden vormgegeven en onderhouden door COP’s op de vijf waardedimensies:

- De Goederen-diensten-financiën COP: Bij de bespreking van de Toyota-casus, in hoofdstuk 1, werd gewezen op de voorzieningen voor de kennisinteracties die hebben bijgedragen in de langdurige groei van de marktwaarde van het bedrijf. Waar Toyota in de interactie met cliënten en partners domi-

neerde door directieve middeleninzet en processturing, zullen de leden van de COP op deze dimensie sturen op meer initiatief van de kant van afnemers, netwerkpartners en overheden. De kennisdeling en kennisontwikkeling heeft betrekking op bedrijfsmatige competenties, processen, werkorganisatie, performance criteria, productontwikkeling, enzovoorts. Verschillende 'oude' functies, zoals product-markt onderzoek, voorlichting en consumentenvertegenwoordiging, veranderen door de COP-activiteiten van aard of verdwijnen goeddeels.

- De Verantwoording COP: Met kwaliteitshandvesten en rekenschaps-charters is vormgegeven aan de eerste kennisstromen in de overheid-bedrijf-burgerdriehoek (zie hoofdstuk 2). Ontologie-gebaseerde interfaces tussen de drie spelers zullen, om te beginnen, in belangrijke mate bijdragen aan de verduidelijking van wederzijdse belangen. De COP zou, bijvoorbeeld, thematisch kunnen worden ingedeeld op issues, gerelateerd aan de categorieën die Verna Allee voorstelt (Allee, 2000; zie ook hoofdstuk 2). In de categorie 'Waardeconversie rendement' noemt zij onder meer de "toename van imago van producten en diensten" en de "vervulde-versus-openstaande vacatures"; in de categorie 'Benuttinggraad' het "percentage lokaal geworven medewerkers", de "mate van lokale integratie" en de "mate van koppeling van het omzetprofiel aan de doelgroepdemografie"; in de categorie 'Stabiliteit' onder meer "consistente betrokkenheid met ontwikkelingen in de organisatie-omgeving"; enzovoorts.
- De Duurzaamheid COP: De zorg voor de duurzaamheid van samenleving en bedrijfsactiviteit verdient een duidelijk platform, waar overheden, ondernemers en burgers tot een vergelijk komen van belangen, beslissingen en plannen. In het begin van hoofdstuk 2 (paragraaf 2.2) hebben we aangegeven dat de algemene duurzaamheidsopvatting zich richt naar twee centrale oriëntaties: de ecosysteemgerelateerde en de maatschappelijke duurzaamheid. Ook hier kan de COP thematisch worden ingedeeld in categorieën, naar de indeling van (Allee, 2000), met duurzaamheidsindicatoren als "invloed op welzijn in de regio", "aantrekkelijkheid van werk- en leefomgeving", "toename beschikbare bronnen en middelen", "maat voor naleving van duurzaamheidsregelgeving", e.d.
- De Webbing COP: De beschouwingen over de vorming van organisatienetwerken (hoofdstuk 3) zijn op te vatten als een eerste verkenning van een 'nieuwe onderneming/organisatiekunde'. Het vinden van een profijtelijke positie en rol in een 'business web', het inrichten en afstemmen van de gevraagde specialisaties in de bijdrage aan de integrale *offering*, en het mobiliseren van gecombineerde strategische en operationele slagkracht, vereisen nieuwe organisatorische inzichten en bedrijfspraktijken. In hoofdstuk 3 is ook gewezen op het belang van de (ICT) technologische vermogens als succesfactor bij deelname in vernetwerkte waardeproductie. De aandacht voor het technologisch stroomlijnen van de vernetwerkte operatie op het niveau van de gemeentelij-

ke basisadministratie (paragraaf 5.3) is illustratief voor de compatibiliteitsaspecten van Webbing, ook bij not-for-profit-organisaties. In hoofdstuk 4 is uitgebreid stilgestaan bij verscheidene elementen van Webbing van belang voor leden van gemeenschapnetwerken. Deelname aan deze COP verduidelijkt en verrijkt de vermogens, nodig voor profijtelijke deelname aan de veelsoortige netwerkverbanden in de private en de publieke sectoren.

- De Innovatie COP: De beweeglijkheid van het vernetwerkt ondernemen, in de zin van veranderlijke structuren van organisatie en organisatie-omgeving, vraagt om innovatieve kracht op strategisch en operationeel niveau. Netwerkonternemingen (hoofdstuk 3) zijn doorlopend in de weer met bijsturing en vernieuwing van hun *offering* en de ketens of webs met partners voor de realisatie daarvan. Sociale innovatie (paragraaf 4.6) is, vanuit het ondernemersstandpunt een toegevoegde strategische sterkte. Innovatie vereist nieuw denken en handelen, niet alleen aan de kant van de ontwerper en producent van de vernieuwing, maar ook aan de kant van de ontvanger of afnemer. Acceptatie en adoptie van innovaties verlopen vaak moeizamer dan de ontwikkelingsgang van idee naar eerste productlevering. De COP kan een begin maken met de hoognodige verduidelijking en ‘popularisering’ van Innovatie-denkbeelden. Japanse en Zuid-Koreaanse bedrijven, bijvoorbeeld, maken goed gebruik van de grote innovatiebereidheid en innovatierijpheid in hun gemeenschappen.

100

De leden van elke COP zullen bij iedere serieuze behandeling van een thema of issue, ook (bewust of onbewust) bijdragen aan de structurering en aanpassing van hun raamwerk van termen en begrippen (specifieke ontologieën), daarin bijgestaan door bekwame en goed geïnstrumenteerde⁶ *portal* beheerders. Deze markeren de categorieën van kennisdeling, verwerken de suggesties voor verduidelijking van termen en concepten, zoeken naar (karakteristieke) semantische patronen⁷, enzovoorts. De COP, als organisatieprincipe, wint snel aan populariteit in bedrijven en beroepsverenigingen. De kennistechnologische ondersteuning in onze voorstelling van zaken komt momenteel tot wasdom in de leidende onderzoekcentra en onder de hoede van enkele *early innovators*. In de aanbevelingen (laatste paragraaf) doen wij voorstellen voor versnelling van de toepassing van de technologie in de Nederlandse context.

5.6 AANBEVELINGEN VOOR DE INRICHTING VAN DE NATIONALE KENNISORGANISATIE

Bij de introductie van de communities-of-practice (COP's), in paragraaf 5.4, hebben we gewezen op de initiatieven bij bedrijven als Xerox, IBM, Shell, Hewlett Packard, voor de vorming van COP's, als kernen en platformen van kennisdeling en kennisontwikkeling. Ze functioneren als dragers en enablers van de verdieping, uitbreiding en vooral de verbreiding van expertise en werkpraktijken, die over alle processcheidingen heen voor de bedrijven van strategisch belang zijn.

Er is al eerder opgemerkt dat de oprichting van een COP op zichzelf geen gevolgen heeft voor de bestaande organisatiestructuren; ieder blijft, als het ware, op de vertrouwde plek binnen de bestaande bedrijfsprocessen. Maar het voortschrijdend inzicht, onder de COP-leden, in de strategische betekenis van de eigen rol en de processen, kan wel grote invloed hebben op werkorganisatie, middelen en instrumenten.

Het voorstel is nu de welvaartsonderneming Nederland uit te rusten met COP's, die op een soortgelijke manier 'over de bestaande processen en structuren heen' tot stand moeten komen. De infrastructuur en instrumenten die de COP-leden ten dienste zullen staan, dienen stimulerend en facilitair te zijn voor de verdieping, uitbreiding en verbreiding van kennis, die uiteindelijk bijdraagt aan de marktwaarde van Nederland. Marktwaarde in de ogen van investeerders en werkgelegenheidsaanbieders, maar ook van ondernemende burgers en andere gewaardeerde spelers in de samenleving. De aanbieders van economische ontwikkeling vestigen zich en investeren bij voorkeur in gemeenschappen waar overheden, bedrijven en burgers competent met elkaar omgaan. Hetzelfde, met een ietwat andere kleuring, kan worden gezegd over de vestigingsvoorkeur van (ondernemende) burgers. Tegen de achtergrond van de processen en structuren van de onderneming Nederland zien we, in het kader van de profijtelijke kennisintensivering van de ondernemingsactiviteit, een belangrijke rol weggelegd voor drie soorten netwerken:

- Gemeenschapnetwerken voor de professionalisering van burgerschap;
- Bestuurswebs ('Webbing Governance') voor transparantie en symmetrie van de publieke kennisdeling;
- COP-netwerken voor vorming en afstemming van strategische sterkten.

5.6.1 FACILITEER PROFESSIONEEL BURGERSCHAP

De adepten van de 'community networks'-beweging bezien de gemeenschapnetwerken als kernen van een nieuwe democratische structuur, naast of in plaats van de formele parlementaire en informele zuilenstructuren. Zonder direct te willen meegaan in die extreme opvatting, kan men niet langer voorbijgaan aan de professionaliserende en emancipatoire effecten van 'community networks'. Burgerschap-professionalisering kan plaatsvinden in de democratiwerkplaatsen (zie hoofdstuk 4). Het beeld van de democratiwerkplaats staat voor het (lokaal) klein onderhoud aan regelgeving en procedurevoering dat vanuit de gemeenschapnetwerken wordt verricht. Het varieert van lokale aanpassingen op nationale regelgeving, tot het opbrengen van individuele klachten op de ombudswijze of door middel van petitie. De ambachtelijke aanpak, eigen aan het werkplaatsbeeld, brengt de persoonlijke vorm van *skilling* en kennisoverdracht met zich mee, zoals *learning-on-the-job*, een soort leerlingstelsel voor junioren en andere novices. Burgers doen samen, ontdekken samen en leren samen, en bereiken zo na verloop van tijd een zekere professionaliteit in het omgaan met het democratisch systeem. Een goed functionerend stelsel van gemeenschapnetwerken ontlast de overheid van de problematische keuzen op een scala van bemoeienisstij-

len. Elke lokale community beschermt en optimaliseert de condities voor haar leden; door de stabiliteit en de menselijke maat van de gemeenschappen krijgen persoonlijke ontplooiing en identificatie een kans. Een landelijk stelsel van gemeenschapnetwerken is een basisvoorwaarde voor actief en representatief burgerschap in de vele interacties met overheden en ondernemingen.

5.6.2 BREDERE REGERINGSVISIE OP TRANSPARANTIE EN SYMMETRIE IN DE PUBLIEKE KENNISDELING

In hoofdstuk 1 hebben we gewezen op het belang van een adequate regeringsvisie op de waardemigratorische bewegingen tussen marktsectoren, bedrijfstakken en ondernemingen. De overheid moet daartoe tot op hoog niveau deelnemen in de kennisstromen op de Goederen-diensten-financiën-dimensie. In hoofdstuk 2 wordt van overheidswege, gezien de symbiose van ondernemingsontwerp en overheidsontwerp, impliciet een groeiend vermogen gevraagd om mee te denken met de ondernemers over waardeproductie op de Verantwoording- en Duurzaamheid-dimensies. Ondernemers nemen van hun kant steeds meer deel in dienstbaarheden die voordien ressorteerden onder de overheid. Een belangrijk facet van competentie en mondigheid van de deelnemers in de burgers-bedrijven-overheden-driehoek ligt besloten in de geconstateerde verschuiving (hoofdstuk 2) van bestuurlijk reguleren naar participatief ondernemen. Burgers en ondernemingen hebben – vanuit nieuwe posities en rollen – de neiging de overheid aan te spreken op kwaliteit en efficiëntie van diensten en voorzieningen. In antwoord daarop wapent zij zich met charters, handvesten en programmatische commitments, enerzijds als marketing- en concurrentie-instrumenten in de slag om de gunst van die burgers en ondernemers, en anderzijds als *drivers* van de interne omslag naar werkpraktijken voor mede-ondernemerschap in burgerzaken en (regionale) private ontwikkelingen. Zo zien we, bijvoorbeeld, gemeenten en steden die zich profileren als woon-werk-bedrijfplek bij uitstek voor private initiatieven in marktsegmenten of bedrijfsbranches. De horizontalisering van de verhoudingen tussen overheid en burger, en tussen ondernemer en burger, is ook een belangrijk motief voor kennis- en competentiegroei in het burgerschap (zie boven).

Aan het einde van hoofdstuk 2 werd het *openness*-aspect van de overheidsperformance besproken. De intenties en plannen van de Nederlandse overheid om tot transparantie te komen, zijn duidelijk. In de nota ‘Contract met de Toekomst’ (mei 2000) wordt door de minister voor Grote Steden- en Integratiebeleid een groot aantal nieuwe acties en verkenningen aangekondigd, gericht op de volgende drie kernthema’s:

- ‘vrijheid in verbondenheid’, een visie op de elektronische relatie overheid–burger;
- ‘de aanspreekbare overheid’, over bereikbaarheid, keuzevrijheid, geloofwaardigheid en participatie;
- ‘de overheid in beweging’, acties die nu al worden ondernomen of ondernomen kunnen gaan worden; hiermee versterkt de overheid haar rol in de informatiemaatschappij en geeft zij haar voorbeeldpositie verder vorm.

Het zittende kabinet beloofde dat nog in het jaar 2002 minimaal 25 procent van de publieke dienstverlening elektronisch wordt afgehandeld (zie www.minbzk.nl/view.asp?id=teksten=2297). De elektronische dienstverlening van de overheid verandert (zie www.ol2000.nl). Het doel van vernieuwingsprogramma is te komen tot een landelijk dekkend netwerk van virtuele en fysieke loketten, die zijn georganiseerd rondom de vragen van burgers en niet volgens de logica van de organisatie achter het loket. Nederland kan zich spiegelen aan een aantal voortrekkers, zoals Canada, Singapore en de vs, gezien de 'ranking' die Accenture (voorheen Anderson Consulting) kortgeleden opstelde, op basis van hun wereldwijde onderzoek naar e-government dienstverlening. In een samenvatting van hun observaties (zie www.gcn.com) lezen we:

"(...) Consultants at Accenture, formerly Anderson Consulting of Chicago, carried out the study in January (2001) by pretending to be local citizens and businesses conducting Internet transactions with 22 governments. They tested 165 types of transactions such as defense, education, human services, postal, public safety and transportation. Accenture judged the maturity of service delivery by the presence of a nationwide portal designed as a single point of entry for citizens, noncitizens and businesses (...)."

De vs plaatsen zij op de derde plaats, na Canada en Singapore.

Aan overheidstransparantie wordt wereldwijd hard gewerkt; de nationale overheden lijken met elkaar in concurrentie op een 'transparantie-waarde'.

In de hoofdstukken 1, 3 en 4 zijn ook andere transparantie-trends gemeld, waaronder: transparantie in de relaties tussen bedrijven, cliënten en employés, met name in de employé-stakeholder, employé-klant, bedrijf-client, bedrijf-employé en bedrijf-bedrijf-relaties; transparantie bij de wederzijdse informatie-afhankelijkheid in de bedrijf-client - relatie; of wederzijdse transparantie van interne processen en competenties (specialisaties) tussen partner-bedrijven, vereist bij de interorganisatorische samenwerking voor maatwerk. Ondernemingsnetwerken en gemeenschapnetwerken stellen zich op hun beurt transparant op naar elkaar en naar de overheden.

Openheid in de kennisintensieve interactie tussen alle deelnemers is in het algemeen belang. De kenniswinst van de ene deelnemer werkt vroeg of laat ook in het voordeel van de andere. Het Internet is geboren vanuit deze *spirit* en heeft meegewerkt aan de globalisering van dit kostelijke, maar blijkbaar fragiele, gelijkheidsbeginsel. E-commercianten en de e-businesshandel van het eerste uur hebben veel van de kosteloze en wijdverbreide open informatietoegang lucratief benut voor de eigen belangen. Daarmee werd de symmetrie van de 'waarde uit kennistromen' verstoord en is er, helaas, een moeilijk hanteerbaar grijs gebied ontstaan. De complicaties van de demarcatie komen keer op keer en steeds heviger aan de oppervlakte in de discussie, regelgeving en wetsvoorstellen rondom (intellectueel) eigendom, privacy en rechtvaardige informatietoegang.

In vergelijking met de nota 'Contact met de Toekomst' (2000) opteren wij in onze aanbeveling voor meer accenten en andere verantwoordelijkheden in de

overheidsinitiatieven voor de stimulering van de publieke kennisdeling. Ten aanzien van het eerste kernthema, de elektronische relatie overheid–burger, dient de regering haar aandacht en middelentoekening veel breder te richten op de verscheidenheid van relaties en kennisintensieve interacties die in ons verslag werden beschreven. Vanuit de fixatie op die ene overheid–burger–relatie wordt onvoldoende gestuurd op het bredere perspectief, dat aan de basis van de nationale kennisorganisatie ligt. Ook de aanpak van het tweede kernthema, de aanspreekbare overheid, schiet qua waardebereik tekort. De performance-criteria die worden aangehaald (bereikbaarheid, keuzevrijheid, geloofwaardigheid en participatie), betreffen uitsluitend de waardebijdragen op de Verantwoording-dimensie. Aan zaken die wij hebben belicht op de Duurzaamheid-, Webbing- en Innovatie-waardedimensies, wordt geen aandacht besteed. Bovendien betreft men de performance-eisen alleen op de overheidsorganisatie, terwijl kennisdeling een verregaande symmetrie vereist van kwaliteiten en attitudes, aan weerszijden van de relatie(s). Bij de behandeling van het derde kernthema, de overheid in beweging, is sprake van rol en voorbeeldpositie in de informatiemaatschappij. Onder die noemers verwachten wij een daadkrachtiger en gericht initiatief als voortrekker van de inrichting van de nationale kennisorganisatie, bijvoorbeeld naar het model van de vijf COP's dat wij hier voorstellen. In plaats daarvan blijven visie en voornemens steken in de technologie en sociologie van informatiesnelwegen. Voor een werkelijk 'contact met de toekomst' is een grote thematische omslag nodig, van eenzijdige informatietoegang naar brede publieke kennisdeling.

5.6.3 VOORWAARDEN-SCHEPPEND BELEID VOOR COP-STRUCTURERING

Bij onze studie van de veranderingen van organisatievormen en rollen, en de verslaglegging, hebben we ons gehouden aan een systematiek met twee gezichten. Het ene is nieuwsgierig vragend: "Wat gebeurt er allemaal met de samenleving onder invloed van 'de kennisintensivering'?" Het andere is dwingend: "Maak gaandeweg duidelijk wat het begrip 'kennisintensivering' inhoudt, plaats daartoe de representatieve observaties in een verklarend raamwerk, en stipuleer de nieuwe bedreigingen en kansen bij die ontwikkelingen." Het eerste lijkt ons nu enigszins teleurgesteld aan te staren. In de vijf hoofdstukken is op het gebied van kennisdeling en kennisdistributie in de samenleving zeker niet alles benoemd. We zijn, in het aangezicht van de stortvloed van kennisgerelateerde trends, haastig weggedoken onder de paraplu van de kennisintensieve waardeproducerende processen. Door de strikte koppeling van kennis en waarde zijn weliswaar lacunes ontstaan in de trendverkenning op zichzelf, maar we hebben gewonnen aan structuur in de keuze van onderwerpen, hun beschrijving en inkadering. Nu blik het tweede gezicht vragend: "Eh, hum, tsja, zit wat in, maar wat doen we hiermee?" Die vraag spelen we door aan de beleidsmakers. De COP's op de vijf waardedimensies moeten worden ingericht. De basis is snel gelegd, in de vorm van web-portalen, bij voorkeur direct volgens het stramien van *knowledge-based portals* (paragraaf 5.3). Dit is de directe startfase van de kennisor-

ganisatie, daarna zullen de uitbreiding en versterking verlopen volgens een eigen dynamiek, die alleen door voorwaarden-scheppend beleid verder gestimuleerd dient te worden. Binnen deze procesbenadering markeren wij vier cruciale beleidsaccenten:

- *Enablers van sociale en sociaal-psychologische processen in netwerken*
In hoofdstuk 4 is gewezen op de virtualiteit-en-vitaliteit-aspecten van gemeenschapnetwerken. De virtuele aanwezigheid in genetwerkte gemeenschappen verzandt in het algemeen op een oppervlakkig niveau van informatie-uitwisseling. Men gaat niet gemakkelijk voluit in de communicatie met andere leden die men zelden lijfelijk ontmoet, en feitelijk nooit in een omgeving die representatief is voor de aard en organisatiecultuur van de gemeenschap. Bij de technologische en organisatorische inrichting van de netwerken wordt onvoldoende aandacht besteed aan groepsvorming en groepsdynamica. Er ontstaan geen groepstructuren zoals normatieve en affectieve structuur. Gemeenschapnetwerken, bestuurswebs en COP-netwerken moeten rijk worden geïnstrumenteerd, in dit verband. De leden moeten een duidelijke sociale context gemeen hebben, waarin zij de bijdragen van anderen kunnen interpreteren; gevoel krijgen voor de gedragsnormen, zodat persoonlijk gevoel van kwetsbaarheid afneemt en onderling vertrouwen toeneemt; en een vorm van solidariteit kan ontstaan als motiverende kracht voor duurzame betrokkenheid. Het hardnekkig falen van bijna alles wat er tot op heden is opgezet aan kennisnetten en 'virtuele communities', kan grotendeels worden toegeschreven aan de ontbrekende sociale interactiecomponent. Er zijn enkele voorbeelden gegeven (in hoofdstuk 4) van ontwikkelingen op dit gebied. Als Nederland werkelijk wil opschieten met 'de kennisintensivering', dan moet de komende jaren hierop veel meer geld en capaciteit worden gezet dan op de technische ICT-infrastructuren.

- *Prioritering inzet van kennissystemen en 'ontology engineering' voor COP's*
Een tweede faalfactor die de 'houdbaarheid' van kennisnetten en kenniswebs sterk beknort, is het gebrek aan instrumenten voor communicatie en informatietoegang 'over disciplinegrenzen of expertiseleemtes heen'. Gunstige uitzonderingen zijn de gegeven voorbeelden van het Indiana Digital Government Project en de TIME-community. Door de ontologiegebaseerde interactie tussen de leden onderling, en tussen de kennisbanken ('knowledge warehouses') en gebruikers, voelt ieder zich bediend binnen het eigen perspectief van specialisaties en specifieke belangen. In het geval van de TIME-community 'leren' de deelontologieën (en mogelijk hun interfaces) de specifieke betekenisvorming binnen de interessekaders op de verschillende geleidingen van de community. De vragen van beleggers, bijvoorbeeld, moeten niettegenstaande een overeenkomst van termen anders worden beantwoord dan de vragen van ICT-ontwikkelaars. Vanwege de vergelijkbare heterogeniteit van de gemeenschapsamenstelling, is een soortgelijke aanpak snel nodig bij de inrichting van de COP's op de vijf waardedimensies. Grootscheepse ontwikkeling van de hiervoor benodigde kennissystemen en

de nieuwe competenties voor *ontology engineering* zien we als een tweede investeringsprioriteit, direct na de eerder genoemde ontwikkeling van de sociale interactiecomponent.

- *Proactieve benadering van de Webbing culturele evolutie*

Bij de bespreking van de Webbing-dimensie van de waardeproductie (hoofdstuk 3) zijn trends genoemd en kanttelingen gemaakt in verband met verschuivingen van organisatiecultuur en gemeenschapscultuur, die niet zonder meer in het verlengde liggen van het huidige culturele perspectief. De verschuivingen passen evenmin binnen de veelgehoorde speculatie dat 'globalisering' door wereldwijde netwerkvorming leidt tot een mondiale samenleving gekenmerkt door uniforme waarden, normen, wetgeving, e.d. Cultuurveranderingen zijn veeleer het onvoorziene gevolg van menselijk experiment en ongeplande omgevingsimpulsen, dan tussenstadia op een voorspelbaar ontwikkeltraject. Inzicht in de topologie van de samenwerking in netwerken is noodzakelijk voor gerichte participatie in netwerkorganismen. Enerzijds vereist Webbing een scala van nieuwe competenties voor effectvol individueel en collectief optreden in de vernetwerkte samenleving. Anderzijds moeten we het beschouwen als een grotendeels onbekende ruimte van ongekende samenlevingsvormen en individuele expressie. De lijnen die in ons verslag voorzichtig werden gemarkeerd in dit opzicht, zoals het beleidsaccent op de sociale interactieprocessen in netwerken of de Webbing Governance-gedachten, hebben het karakter van incrementele innovaties bij de ingang van die ruimte. Zoiets als de eerste generatie automobielen in de vorm van paardloze koetsen. Op het vlak van de meer radicale verkenningen en innovaties liggen grote kansen voor het kunst-cultuur-media-beleid. In plaats van de huidige zuinigheid op de markteconomie van theaterbezoek en kijkcijfers, moet de regeringsverantwoordelijkheid voor de culturele ontwikkeling daadwerkelijk gestalte krijgen. Verkenningen en experimenten in een nieuwe culturele ruimte liggen besloten in de artistieke ontdekking van verbeelding en expressie. Kunst-cultuur-media-programma's moeten de samenleving de nieuwe keuzen, kansen en bedreigingen duidelijk maken, en helpen bij de overweging: "Welke ontwikkelingen willen we wel, en welke liever niet?" Entertainment met hoge kijkcijfers helpt niet en leidt alleen maar af.

- *Innovatiekracht begint bij intellectuele lenigheid in het hoger onderwijs*

Innovatie vereist een soort intellectuele lenigheid. Bereidheid en vermogen tot onverwachte verandering van houding en blikveld zijn nodig, zowel bij creatie als bij acceptatie of adoptie. Er is geen voorkeursrichting tussen creatie en acceptatie. De een stimuleert de ander; als de ene ontbreekt, dan komt de andere niet tot wasdom. Radicale innovaties (zie hoofdstuk 3) komen tot stand in een intellectuele gymzaal, waar 'creators' en 'adopters' flexibel experimenteren. Begin 1997 heeft een aantal kleine HBO-instellingen een consortium gevormd voor de ontwikkeling en exploitatie van de opleiding tot Master of Innovation. Zo goed mogelijk los van de basisdiscipline die de

kandidaten inbrachten, werd gewerkt aan methodische en instrumentele vaardigheden. Response uit het bedrijfsleven was veelbelovend, maar heeft nooit geleid tot een positief bedrijfsresultaat van de opleidingsinspanning. Vanuit het ministerie werden niet voldoende faciliteiten geboden om er een bloeiende activiteit van te maken. Op de Hogeschool van Amsterdam (HVA) is men dit jaar begonnen met een zogenoemde ‘vernieuwbouwde’ opleiding, onder de naam Engineering, Design & Innovation. Ook hier ontbreekt ocw als inspirator en voortrekker van een nieuwe poging om Innovatie in Nederland op de kaart te zetten. Over de aanpak en uitvoeringsvorm van de genoemde opleidingen valt te twisten, maar de gedachte dat in het hoger onderwijs (veel) meer moet worden gedaan, heeft onzes inziens terecht postgevat bij de genoemde scholen. ocw mag niet langer afwezig zijn op de Innovatie-dimensie.

NOTEN

- ¹ Een handzame definitie van (Hendler, 2001): “... *a set of knowledge terms, including the vocabulary, the semantic interconnections, and some simple rules of inference and logic for some particular topic (...) for example, the ontology of cooking and cookbooks includes ingredients, the difference between simmering and deep-frying, the expectation that the products will be eaten or drunk, that oil is for cooking or consuming and not for lubrication, and so forth*”.
- ² Het grote verschil met het beproefde vakgroepen-versus-procesteams-matrixmodel is dat in plaats van de specialisten-exclusiviteit in de vakgroepen, hier met intensieve ondersteuning vanuit de kennistechnologie brede gemeenschapnetwerken ontstaan (zie hoofdstuk 4).
- ³ Met W3C duidt men het international vermaarde WorldWideWeb-Consortium aan, en met DARPA wordt de grote subsidiebron van het Ministerie van Defensie van de vs bedoeld.
- ⁴ Uit het OIL mission statement (zie www.ontoknowledge.org/oil/): “... *Ontologies provide a shared and common understanding of a domain that can be communicated across people and application systems. Therefore, they will play a major role in supporting information exchange processes in various areas. However, a prerequisite for such a role is the development of a joint standard for specifying and exchanging ontologies. The Ontology Inference Layer OIL is a proposal for such a standard.*”
- ⁵ In de benadering van Maedche en Staab (2001): “... *domain ontologies consist of (i) concepts defining and structuring domain-specific terms, (ii) properties between concepts (i.e. relations) and between concepts and built-in types (i.e. attributes), and (iii) axioms that allow for additional inferences, such as the verification of constraints and the generation of new knowledge*”.
- ⁶ In (Maedche and Staab, 2001) worden taak en ‘workbench’ van de ontology engineer beschreven.
- ⁷ Voorbeeld van een semantisch patroon is de relatie (worksAtProject, cooperatesWith), waarmee wordt aangegeven dat ‘twee personen in hetzelfde project samenwerken’; evenzo geeft het patroon (writesPaper, coauthorOf) aan dat men ervan uitgaat dat ‘twee personen, die aan hetzelfde paper gewerkt hebben, beschouwd worden als co-auteurs’. Semantische patronen tezamen met ander kennistechnologisch vernuft maken een rijk argumentatierepertoire en complexe kennisnavigatie mogelijk.

LITERATUUR

- Albeda, H.D. (2000) Gemeenten langs de meetlat: Hoe gemeenten resultaten bijhouden en burgers daarover informeren, Rapportage Rekenschap (beschikbaar via www.rekenschap.nl).
- Allee, V. (2000) The Value Evolution: Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective, *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, pp. 17-32.
- Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volberda en M. de Boer (1999) Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational forms and combinative capabilities, *Organization Science*, 10, 5 (pp. 511-568).
- Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volberda en M. de Boer (2000) Kennisabsorptie van ondernemingen: Hoe co-evolueren ondernemingen in een dynamische kennisomgeving, *Management en Organisatie*, 54, 2 (pp. 27-47).
- Bouguettaya, A. et al (2001) Managing government databases, *IEEE Computer*, February 2001, pp. 56-64.
- Brouwer, S. (2000) Globalisering en lokale aanpassingen nopen tot netwerkorganisatie, *Holland Management Review*, aflevering 70, pp. 58-65.
- Caplan, R. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system, Boston: *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1996, pp. 75-85.
- Castells, M. (2000) *The information age: economy, society and culture. Volume 1: The rise of the network society*, Malden: Blackwell Publishers.
- Davis, S. en C. Meyer (1999) *BLUR: The speed of change in the connected economy*, Oxford: Capstone Publ. Ltd.
- Derix, G. (2000) *The vision web: op reis naar 's werelds spannendste ondernemingsvorm*, Schiedam: Scriptorum Management.
- Frissen, P.H.A. (1996) *De virtuele staat*, Schoonhoven: Academic Service.
- Hagel, J. en M. Singer (1999) *Net Worth: Shaping markets when customers make the rules*, Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*, Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Hendler, J. (2001) Agents and the Semantic Web, *IEEE Intelligent Systems*, March/April 2001.
- Kanter, R.M. (1999) From Spare Change to Real Change: The social sector as beta site for business innovation, *Harvard Business Review*, May-June 1999.
- Kanters, S. en W. Hulzing (2000) De spagaat van interne structurering en externe verantwoording: Het effectief gebruik van kwaliteitshandvesten en de publieke dienstverlening, *Management en Organisatie*, 54, 2, pp. 27-47.
- Kornelius, L. (1999) *Inter-organisational Infrastructures for Competitive Advantage*, Eindhoven: Eindhoven University Press.
- La Porte, T.M., C.C. Demchak en C. Friis (2001) Webbing Governance: Global Trends across National-level Public Agencies, *Communications of the ACM*, 44, 1, pp. 63-67.
- Leifer, R. (2000) *Radical Innovation: how mature companies can outsmart upstarts*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lovins, A.B., L.H. Lovins en P. Hawken (1999) A Road Map for Natural Capitalism, *Harvard Business Review*, May-June 1999.

- Maedche, A. and S. Staab (2001) *Ontology Learning for the Semantic Web*, *IEEE Intelligent Systems*, March/April 2001, pp. 72-79.
- Mecella, M. et al. (2001) *Enabling Italian E-government through a co-operative architecture*, *IEEE Computer*, February 2001, pp. 41-45.
- Morgan, G. (1998) *Images of organization: The executive edition*, Thousand Oaks (Californië, VS): Sage Publications.
- Mouwen, C.A.M. en S.C. van Bijsterveld (2000) *Sturing van het hoger onderwijs; een aanhoudende veranderende zorg van de overheid*, *Thema: Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management*, jaargang 7, 3, pp. 21-25.
- Muntinga, M.A. en D.P. Noordhoek (1997) *Werken met Kwaliteitshandvesten: De kracht van kwetsbaarheid*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Sawhney, M. (2001) *Where value lives in a networked world*, Boston: Harvard Business Review, volume 79, pp. 79-90.
- Schuler, D. (1994) *Community Networks: Building a New Participatory Medium*, *Communications of the ACM*, vol. 37, nr. 1.
- Sethi, S.P. (1979) *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, *Academy of Management Review*, vol. 4, 1, pp. 63-74.
- Shapiro, A. (1999) *The net that binds: using cyberspace to create real communities*, *The Nation*, 21 juni 1999.
- Shell (1999) *The Shell Report 1999*, Royal Dutch/Shell Group of Companies, London.
- Slywotzky, A.J. (1996) *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Sveiby, K-E. (2000) *A Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation*. Paper presented at the ANZAM Conference, Sydney, Australia, December 2000 (beschikbaar op <http://www.seiby.com.au/knowledgebased-strategy.htm>).
- Sweet, P.S. (2001) *Designing Interactive Value Development*, PhD dissertation, Lund University, Lund: Lund Business Press.
- Tapscott, D., D. Ticoll, and A. Cowy (2000) *Digital Capital: harnessing the power of business webs*, Boston: Harvard Business School Press.
- Vergouw, J.A.C. en F. den Hond (2000) *Actiegroepen als nieuw bedrijfsrisico: Over de invloed op het beleid van ondernemingen*, *Management en Organisatie*, 54, 1, pp. 21-44.
- Wenger, E. (1999) *Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy*, *Knowledge Directions*, 1 (Fall 1999), pp. 48-63.