

TNO-rapport**35527 | 1.0****Werknetten voor Particuliere Initiatieven****Technical Sciences**Brassersplein 2
2612 CT Delft
Postbus 5050
2600 GB Delftwww.tno.nl

T +31 88 866 70 00

F +31 88 866 70 57

infodesk@tno.nl

Datum	11 juli 2011
Auteur(s) Review	Arnout de Vries, Hanneke Kooij, Peter Laloli Mathilde Miedema
Exemplaarnummer	
Oplage	
Aantal pagina's	17 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	
Opdrachtgever	Maarten Brouwer, AMAD-OS, DGIS, Ministerie van Buitenlandse Zaken
Projectnaam	Monitoring Werknetten OS
Projectnummer	035.33774

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2011 TNO

Samenvatting

Binnen de sector Ontwikkelingssamenwerking (OS) wordt de behoefte onderkend om efficiënter, transparanter en met meer accountability de onderlinge samenwerking tussen de verschillende actoren in het veld verder te optimaliseren. De inzet van moderne digitale middelen, zoals Werknetten kan hierbij een rol spelen. Werknetten maken een nieuwe manier van samenwerken mogelijk via een open infrastructuur van applicaties, informatie en deelnemers en biedt de deelnemers alle mogelijkheid hier zelf vorm aan te geven. Organisaties en personen hebben in een Werknet o.a. de volgende mogelijkheden:

- projecten met elkaar doen en/of delen, transacties uitvoeren
- zich organiseren (clusteren) rondom thema's/doelen, relaties daarmee aangaan en resultaten helpen bereiken
- onderlinge verbanden aangaan op persoonlijk-, organisatie- en/of sectorniveau

De branchevereniging van Nederlandse organisaties werkzaam in internationale samenwerking Partos heeft besloten om Werknetten uit te testen in de online samenwerking binnen Kleinschalig Particuliere Initiatieven (PI's). Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft TNO opdracht gegeven om de effecten van het gebruik van Werknetten te monitoren.

In het vierde kwartaal van 2010 is een nulmeting uitgevoerd met online vragenlijsten om te bepalen wat de stand van zaken binnen PI's was, t.a.v. 'kennisdelen', 'samenwerken', 'bereik' en 'accountability'. Daarnaast zijn mensen van de PI's ingewerkt op de eerste test versie van de Werknetten.

Daarna is de monitoring van de pilot met Werknetten stopgezet omdat de kwaliteit van de pilot onvoldoende was, gezien de volgende feiten:

- Het aantal samenwerkingspartners per PI was kleiner dan verwacht, waardoor het aantal deelnemers aan de monitoring onvoldoende was
- Te weinig PI's hebben commitment getoond om deel te nemen aan de monitoring. De respons vanuit de toch al kleine groep deelnemers was te laag (minder dan 50%) waardoor er te weinig deelnemers voor de monitoring waren om significante uitspraken te doen
- de ontwikkeling van de technologie Werknetten liep sterke vertraging op, waardoor PI's niet met een volwaardige versie aan de slag konden.

Vanwege de stopzetting van de monitoring kon in deze pilot de effectiviteit van Werknetten op kennisdelen, samenwerken, bereik en accountability niet worden aangetoond. Er kunnen dus ook geen conclusies getrokken worden over de potentie van Werknetten in OS context. In een nieuwe opzet met voldoende en gecommitteerde deelnemers zou dat opnieuw onderzocht kunnen worden. Twee belangrijke aanbevelingen vanuit de huidige ervaringen zijn daarbij:

1. Volwassenheid van de technologie: de hier gebruikte Werknetten waren in een te prematuur stadium om te testen met de huidige PI's. Een dergelijk nieuw ICT concept zou eerst getest moeten worden onder een groep ICT-vaardige mensen waarbij een overduidelijke behoefte aanwezig is. Pas bij goed functioneren zouden Werknetten dan beschikbaar gesteld moeten worden voor een bredere groep mensen met beperktere ICT vaardigheden en meer latente behoefte.

2. Interviews: In het project zouden in aanvulling op het verzamelen van gegevens via online enquêtes ook interviews gehouden worden. In deze interviews kan in meer detail op de materie ingegaan worden en kunnen verschillen in werkwijze voor en na het gebruik van Werknetten beter onderzocht worden. Het is daarom aan te bevelen dat Partos/Linkis dergelijke gesprekken alsnog voert tijdens en na afloop van de pilot, om deze inzichten te verkrijgen.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	2
1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond	5
1.2	Werknetten	5
1.3	Pilot Werknetten	6
2	Onderzoekopzet monitoring Werknetten	9
2.1	Inleiding	9
2.2	Methode.....	9
2.3	Indicatoren: Kennisdelen, samenwerken en bereik.....	10
3	Verloop van de pilot	11
4	Resultaten nulmeting	12
5	Conclusies en aanbevelingen	14
5.1	Observaties.....	14
5.2	Conclusies	15
5.3	Discussie en aanbevelingen.....	15
6	Literatuur	17

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Binnen de sector Ontwikkelingssamenwerking (OS) wordt de behoefte onderkend om efficiënter, transparanter en met meer accountability de onderlinge samenwerking tussen de verschillende actoren in het veld verder te optimaliseren. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door autonome ontwikkelingen als globalisering, digitalisering en liberalisering. Hierdoor zijn we meer en meer met elkaar verweven en worden afstanden kleiner, maar worden ook maatschappelijke en economische verhoudingen hierdoor geraakt en veranderen sociale patronen. Anderzijds wordt deze behoefte veroorzaakt door de veranderende positionering van het OS in Nederland; de Nederlandse bevolking en het huidige kabinet zijn kritischer op de hoogte van de OS-budgetten met bijbehorende verwachte impact. Er wordt meer gevraagd op het gebied van professionalisering en accountability

Inzet van moderne digitale middelen kan de onderlinge samenwerking tussen actoren optimaliseren, waardoor er gelijkwaardige en efficiëntere samenwerking ontstaat met meer ruimte voor de lokale partners. Bovendien sluit de inzet van moderne ICT naadloos aan bij de werkwijze van de aanstormende generaties.

1.2 Werknetten

Er komt nieuwe ICT-technologie beschikbaar die bij het invullen van bovenstaande behoeften een rol zou kunnen spelen: 'Werknetten' (zie bijvoorbeeld www.worknets.com). Een Werknet organiseert een samenwerkingsverband rondom een gezamenlijk doel, waarbij niet de techniek of procedure bepalend is, maar de behoefte van de gebruikers zelf. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die digitale middelen daarbij kunnen bieden. Werknetten maken een nieuwe manier van samenwerken mogelijk via een open infrastructuur van applicaties, informatie en deelnemers en biedt de deelnemers alle mogelijkheid hier zelf vorm aan te geven. Werknetten beogen het efficiënt samenwerken van organisaties onderling mogelijk te maken via web 2.0 technieken.

Organisaties en personen hebben in een Werknet o.a. de volgende mogelijkheden:

- projecten met elkaar doen en/of delen, transacties uitvoeren
- zich organiseren (clusteren) rondom thema's/doelen, relaties daarmee aangaan en resultaten helpen bereiken
- onderlinge verbanden aangaan op persoonlijk-, organisatie- en/of sectorniveau

Deelnemers kunnen daarbij zelf de mate van interactiviteit, veiligheid, privacy en openbaarheid inrichten en verder ontwikkelen.



Figuur 1 Een voorbeeld van een werknets

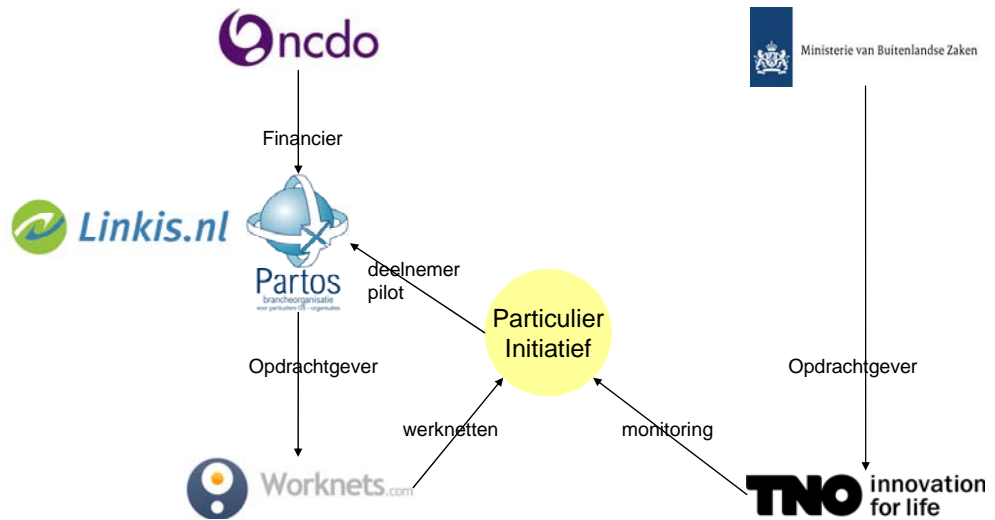
1.3 Pilot Werknetten

De branchevereniging van Nederlandse organisaties werkzaam in internationale samenwerking Partos voert in samenwerking met de deelnemers in het project Linkis een pilot uit rondom nieuwe manieren van online samenwerking binnen Kleinschalig Particuliere Initiatieven (PI's), waarin het concept Werknetten wordt uitgetoetst in OS context.

Dit sluit aan bij de manier waarop Partos zich presenteert op de website: *“Partos behartigt de gezamenlijke belangen van haar leden en geeft daarin prioriteit aan samenwerking, kwaliteitsversterking, belangenbehartiging en innovatie.”*

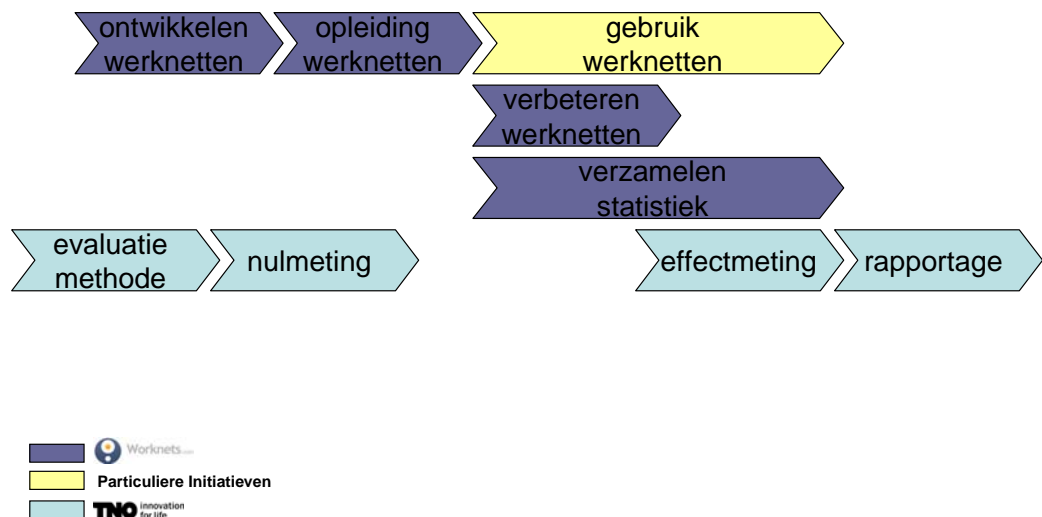
In deze pilot besluiten Partos/Linkis gebruik te maken van Werknetten en geven de opdracht voor de implementatie van de Werknetten aan Worknets BV, dat zichzelf omschrijft als *“een jong en innovatief high-tech bedrijf”*. Partos verzorgt de projectleiding van de pilot. De besluitvorming over de pilot is in handen van een vertegenwoordiging van leden van Partos/Linkis. Het ministerie van Buitenlandse Zaken is geïnteresseerd in de pilot van Partos/Linkis met innovatieve ICT en geeft TNO opdracht om de effecten van het gebruik van Werknetten te monitoren. Mogelijk biedt deze nieuwe technologie kansen voor de hele OS-sector. De activiteiten van TNO in het kader van dit onderzoek zijn het opstellen van de evaluatiemethode, het uitvoeren van de nulmeting en effectmeting en tot slot het opstellen van de bijbehorende rapportage.

De pilot van Partos/Linkis wordt deels gefinancierd met middelen van NCDO, het Nederlandse kennis- en adviescentrum voor burgerschap en internationale samenwerking.



Figuur 2 De betrokken partijen en hun rollen schematisch weergegeven

Vanuit NCDO bestaat de wens een effectrapportage te ontvangen, om te kunnen beoordelen wat er met de door Partos/Linkis verkregen subsidie is bereikt. Omdat de resultaten van de monitoring door TNO door Partos/Linkis gebruikt kunnen worden in deze effectrapportage, is er afstemming geweest tussen alle betrokken partijen over de exacte werkzaamheden. Zo hebben Partos, NCDO en Worknets BV de door TNO opgestelde enquête voorzien van commentaar. Additionele informatie die benodigd is voor de effectrapportage zoals gebruikersstatistieken worden door Worknets BV aangeleverd.



Figuur 3 De rolverdeling en pilotwerkzaamheden

1.3.1 *Deelnemers pilot*

Voor de pilot Werknetten is een oproep door Partos/Linkis gedaan onder een grote groep Particulier Initiatieven. Er hebben zich 20 PI's bij Partos/Linkis aangemeld voor deelname aan de pilot, waaruit TNO en Partos/Linkis gezamenlijk een selectie hebben gemaakt voor de monitoring door TNO. Uiteindelijk zijn 6 PI's geselecteerd voor deze monitoring. Deze selectie van PI's is gebeurd op basis van onderstaande criteria. Per criterium is een korte uitleg gegeven waarom dit criterium relevant is voor de monitoring:

- **Motivatie van het PI (tenminste neutraal)**
Reden: Voor de monitoring is het van belang dat de pilot wordt voltooid. Als de grondhouding tegenover Werknetten negatief is, verkleint dit de kans dat de pilot wordt voltooid.
- **Bereikbaar tijdens onderzoeksfase**
Reden: de onderzoeksfase is relatief kort, om alle resultaten te kunnen verwerken is het nodig dat deelnemers hun respons tijdig insturen.
- **Commitment aan inzet voor monitoring en pilot**
Reden: Om een goede monitoring te doen is de medewerking van de PI's essentieel.
- **Ervaren OS-werkers**
Reden: in de monitoring gaat het om een verschil in werkwijze met en zonder Werknetten, dit impliceert dat er een bestaande werkwijze is.
- **internet gebruik op 1.0 niveau**
Reden: Enige basis vaardigheden op het gebied van ICT/internet zijn nodig om goed met de Werknetten te kunnen werken
- **internettoegang**
Reden: randvoorwaarde voor het gebruik van Werknetten
- **taal: Engels /Nederlands**
Reden: Deze keuze is gemaakt omwille van efficiëntie en eenvoud van communicatie
- **Aantal mensen dat met Werknet gaat werken (PI leden en partners samen >10 mensen wereldwijd)**
Reden: Statistische waarde van het onderzoek is afhankelijk van het aantal respondenten.

De criteria zijn met Partos/Linkis, NCDO en Worknets besproken en samen met Partos/Linkis afgezet tegen de lijst van aan de pilot deelnemende PI's. Bij elk van de geselecteerde PI's is door Partos/Linkis nagevraagd of dit PI wilde meewerken aan de monitoring door TNO. Dit heeft tot een tweetal wijzigingen geleid ten opzichte van de oorspronkelijke keuze.

1.3.2 *Vertrouwelijkheid*

TNO en de deelnemers aan de monitoring hebben afgesproken om de informatie uit de monitoring anoniem te gebruiken. In dit rapport wordt daarom niet genoemd welke PI's hebben deelgenomen, noch om welke personen het gaat. Ook zijn kenmerken die zijn terug te voeren tot een bepaald PI of persoon zorgvuldig weggelaten.

2 Onderzoeksozet monitoring Werknetten

2.1 Inleiding

Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft de wens te kennen gegeven dat ze de Particulier Initiatieven (PI's) in de OS sector zich graag verder zou zien professionaliseren. Het gebruik van Werknetten kan mogelijk bijdragen aan professionalisering van de PI's. De term professionalisering ligt echter volgens het ministerie van Buitenlandse Zaken gevoelig: mensen zijn ontzettend betrokken bij wat ze doen, vinden dat zij dat goed (professioneel) doen en zijn trots op wat zij doen.

2.1.1 *Professionalisering*

Het begrip professionalisering is in dit onderzoek dus een lastig begrip om te gebruiken. Het wordt op verschillende wijze gebruikt en vaak misbruikt. De eis dat organisaties moeten professionaliseren kunnen mensen zeer persoonlijk als kritiek opvatten, alsof ze hun werk niet goed zouden doen. In de praktijk lijkt het soms zo dat professionalisering niet meer is geworden dan het op korte termijn efficiënter werken en voldoen aan regels en kwaliteitscriteria.

Volgens de literatuur is het begrip professionalisering meer omvattend. Kenmerkend voor professionals is (1) dat ze voortdurend bezig zijn met beroepsvormende activiteiten, zoals het ontwikkelen van kennis en leren van nieuwe methoden (2) bezig zijn met de positionering van hun eigen beroepsgroep en (3) onafhankelijk hun werk willen doen. Paradoxaal genoeg echter kunnen deze activiteiten die erop gericht zijn om werkwijzen en structuren te verbeteren ertoe leiden dat er een toenemende aandacht ontstaat voor regels en procedures waardoor professionals zich juist gehinderd voelen in hun beroepsuitoefening. (Hutschemaekers, 2001).

2.2 Methode

2.2.1 *Indicatoren voor professionalisering*

Om de vraag te beantwoorden in hoeverre het gebruik van Werknetten bijdraagt aan professionalisering binnen de PI's zijn in overleg met het ministerie van Buitenlandse Zaken een aantal indicatoren geoperationaliseerd voor deze professionalisering:

- Kennisdelen
- Samenwerken (worden PI's efficiënter hierin)
- Bereik (zijn PI's zichtbaar voor de rest van de wereld)

Daarnaast wilde het ministerie van Buitenlandse Zaken meer inzicht verkrijgen in de accountability van de PI's (op welke manier wordt rekenschap gegeven van activiteiten en besteding van middelen, voor wie en hoe vaak).

2.2.2 *Nulmeting: Werkwijze en deelnemers*

Middels een online vragenlijst is er een nulmeting uitgevoerd om te bepalen wat de stand van zaken binnen de zes geselecteerde PI's was (voordat er gebruik gemaakt zou gaan worden van Werknetten) t.a.v. 'kennisdelen', 'samenwerken' en 'bereik'. De items waarmee deze indicatoren zijn bevraagd zijn gebaseerd op (gevalideerde) vragenlijsten. Daarnaast zijn aan de deelnemers diverse vragen gesteld m.b.t. hun

demografische achtergrond, ICT vaardigheden/ attitude t.a.v. ICT en de organisatorische context waarin zij werken. Tot slot is gevraagd naar de accountability van de PI's.

De 6 betrokken PI's is verzocht om mailadressen van hun leden en partners te verstrekken. Hierop zijn door TNO negenentwintig e-mailadressen ontvangen. Dit aantal lag substantieel lager dan vooraf geschat. Deze leden/partners van PI's werden per e-mail uitgenodigd deel te nemen en kregen daarbij een link toegestuurd naar de drietalige vragenlijst (Nederlands, Engels, Frans). Uiteindelijk hebben slechts veertien PI leden/partners de vragenlijst ingevuld (een respons van nog geen 50%). Statistische analyses met een voor- en nameting zijn op zo'n klein aantal niet zinvol en resultaten niet representatief.

2.3 Indicatoren: Kennisdelen, samenwerken en bereik

2.3.1 Kennisdelen.

De indicator 'kennisdelen' is geoperationaliseerd in termen van gerichtheid op externe contacten, gerichtheid op kennisoverdracht en waarde van kennis en gerichtheid op interne contacten. De vragen zijn gebaseerd op de concepten 'knowledge creation capability: access to others/perceived value' (Smith, Collins & Clark, 2005), 'knowledge transfer effort' (Zelmer-Bruhn, 2003), 'absorptive capacity' (Jansen 2005) en 'scanning behaviors' (Hirst, 2004).

Een voorbeeldvraag is:

'In mijn PI delen we kennis en expertise met andere PI's en/of andere organisaties'.

2.3.2 Samenwerken.

De indicator 'samenwerken' is geoperationaliseerd in termen van openheid/vertrouwen, informatie delen (intern en extern), communicatie (intern en extern), manier van samenwerken en tevredenheid met de samenwerking. De vragen zijn gebaseerd op de concepten 'participative safety' (d.w.z. actieve betrokkenheid in groepsinteracties in een sfeer van vertrouwen en ondersteuning; Anderson & West, 1998) 'communication openness' (O'Reilly & Roberts, 1977), 'reflexivity' (Schippers, Den Hartog & Koopman, 2007), 'structural social capital' (De Vries, Van den Hooff & De Ridder, 2006) en 'tevredenheid met de samenwerking' (Briggs, Reinig & de Vreede, 2006).

Een voorbeeldvraag is:

'Voor we aan een project beginnen gaan we na hoe we het project zullen aanpakken'.

2.3.3 Bereik en accountability

De indicator 'bereik' is geoperationaliseerd in termen van hoe het PI zichtbaar is (bijvoorbeeld middels een website, bijeenkomsten, folders, etc.), wat als mogelijkheden gezien wordt om de zichtbaarheid te versterken (bijvoorbeeld kennis delen, creëren van een 'beroepscultuur') en voor welke doelgroepen de zichtbaarheid versterkt zou kunnen worden (bijvoorbeeld partner partijen, andere PI's, de samenleving). De vragen zijn gebaseerd op de concepten zichtbaarheid en profilering (Dijkstal & Kuipers, 2006).

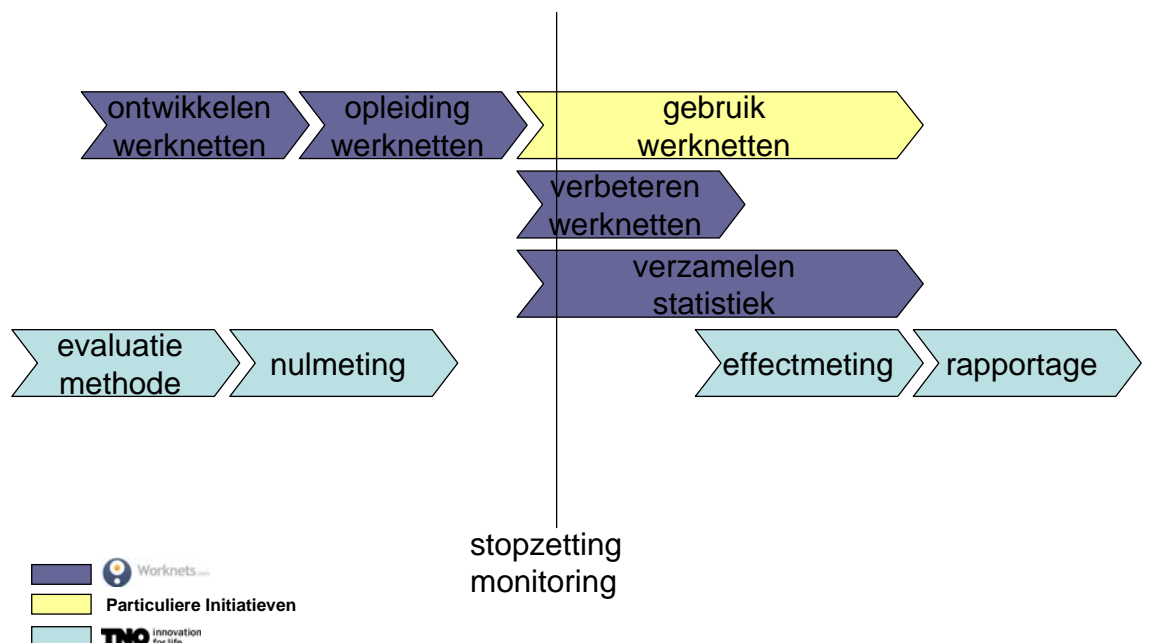
Een voorbeeldvraag is: Welke activiteiten verricht u om de zichtbaarheid van het PI te versterken?

3 Verloop van de pilot

De nulmeting is in het vierde kwartaal van 2010 uitgevoerd door middel van een online enquête aan alle 29 partijen (6 PI's met hun samenwerkingspartners). Ondanks herhaalde verzoeken van zowel TNO als Partos/Linkis, en het verlengen van de reactietermijn, is het aantal verstrekte e-mailadressen en de respons op de online enquête laag gebleven.

De technologie Werknetten was nog in ontwikkeling en de eerste versie van Werknetten kwam oktober 2010 als 'private beta' (beperkt toegankelijk voor testgebruikers) online. Deze versie is ter beschikking gesteld aan de deelnemers van de pilot, als eerste bij de PI's waarbij ook een nulmeting was uitgevoerd. Van elk van de 6 aan de monitoring deelnemende PI's hebben twee mensen een kennismaking gehad met de eerste versie van Werknetten. Op deze bijeenkomst werd de deelnemers uitgelegd hoe Werknetten ingezet kunnen worden voor het PI, daarnaast heeft TNO tijdens deze bijeenkomst de monitoring toegelicht.

Vervolgens liet de tweede, verbeterde versie van de Werknetten langer op zich wachten dan voorzien en was de planning voor verdere ontwikkeling niet duidelijk. Men kon als PI nog niet aan het werk met Werknetten. Door deze vertraging was het onzeker of de 6 gemonitorde PI's nog wel tot het einde van de pilot zouden blijven deelnemen. Dit was aanleiding voor TNO om te twijfelen aan de kwaliteit van de monitoring. Het ministerie heeft vervolgens besloten de monitoring stop te zetten. Dit rapport is de afronding van het monitoring project en beschrijft derhalve voornamelijk de resultaten van de nulmeting.



Figuur 4 De pilotwerkzaamheden waarbij moment van stopzetting monitoring is gemarkeerd.

4 Resultaten nulmeting

De deelnemers

Aan dit onderzoek hebben 14 personen deelgenomen, allen met de Nederlandse nationaliteit, driekwart vrouw en met een gemiddelde leeftijd rond 51 jaar. Deze deelnemers, meest bestuursleden, hebben gemiddeld meer dan 10 jaar ervaring in de OS sector (met aantal uitschieters van 20 jaar) en de meesten doen dit parttime (0,8 FTE), waarbij een derde dit vrijwillig (onbetaald) doet. Nederland is de meest voorkomende geografische werklocatie, naast gebieden als Afrika en Azië. De meerderheid beschouwt zich gevorderd computergebruiker. De meest gehoorde motivatie om te werken bij het PI is om bij te kunnen dragen aan rechtvaardigheid in de wereld en menswaardig bestaan. De interesse in het vakgebied, ervaring en internationale verbondenheid (wereldburgerschap) scheidt voor velen een band en maatschappelijke betrokkenheid.

Werk context

PI leden hebben maandelijks communicatie met hun partners in Azië en Afrika (vergadering) en verder wekelijks per e-mail en alleen wanneer nodig dagelijks. Communicatie in Nederland is frequenter, intensiever en uiteraard meer face-to-face. Allemaal vind men de werkrelaties hecht te noemen en de werkrelaties die men het minst vaak spreekt vindt met ook hecht en zeker niet afstandelijk.

Samenwerken

Het grootste deel (80%) van de deelnemers geeft aan dat informatie delen in het PI belangrijker of zelfs veel belangrijker is dan het voor jezelf houden ervan. Er is grote mate van openheid, het is prettig communiceren en er is veel begrip voor elkaar. Het "we zitten in hetzelfde schuitje" gevoel is iets minder groot, maar iedereen vindt dat men elkaar onderling (zeer) positief beïnvloedt en op de hoogte houdt.

Samenwerken binnen het PI wordt zeer hoog gescoord.

Hoewel PI leden onderling niet altijd even goed weten aan welke informatie iemand behoefte heeft, weet men heel goed van elkaar welke informatie iemand anders te bieden heeft. Iedereen is van mening dat als men een vraag heeft, men weet welk PI lid daarbij kan helpen.

Iedereen wordt dan ook graag op de hoogte gehouden van wat andere PI leden weten en dit wordt zeer belangrijk gevonden.

Samenwerken buiten het PI scoort hoog

Buiten het PI weet men nog minder goed aan welke informatie iemand behoefte heeft, en welke informatie bij het PI voorhanden is. Wel geeft men aan goed te weten waar informatie te kunnen halen en ook hier wordt gemakkelijk openlijk en op een prettige manier gecommuniceerd. Het elkaar op de hoogte houden buiten het PI scoort wisselend, en ook het van elkaar leren buiten het PI (1/3 positief, 1/3 neutraal en 1/3 negatief).

Over projectuitvoering is men overwegend positief

Ten aanzien van de projectuitvoering is men (zeer) positief over de aanpak ten tijde van voorbereiding, uitvoering en evaluatie achteraf. Neutraler is de mening over het leren van anderen ten aanzien van aanpak en ervaringen in de voorbereiding en over de evaluatie ten tijde van het project is men verdeeld.

ICT vaardigheden, attitude en belang van ICT middelen

ICT middelen ziet men als zeer belangrijk om effectiever te kunnen werken binnen en buiten het PI. Men vindt dat ze bijdragen aan o.a. uitwisselen van informatie, ontwikkeling van kennis en het sneller in contact komen met elkaar. Maar op dit moment maken de ICT middelen het echter niet altijd makkelijker om samen te werken (21% is hier negatief over).

Kennis delen

Er is veel vrijheid om nieuwe kennis en ideeën te ontwikkelen met anderen buiten het PI, hoewel er wel verdeelde mening is over de facilitering en stimulatie hiervan. Er vindt regelmatig overleg plaats, men weet goed van elkaar welke ideeën en ontwikkelingen er zijn. Juist door samenwerking ontstaan relevante nieuwe ideeën, aldus de deelnemers.

Men onderschrijft de noodzaak en het nut van kennisuitwisseling buiten het PI en probeert dit doelbewust op te zoeken. Er zijn wisselende opvattingen over de huidige praktijk van kennisdeling tussen PI's.

Binnen het PI scoren bovengenoemde aspecten (zeer) goed.

Bereik en accountability

Alle deelnemende PI's geven aan informatie te verschaffen via website, bijeenkomsten (formeel en informeel) en mondelinge/schriftelijke contacten alsmede publicaties en/of folders. De helft van de PI's noemt ook andere manieren zoals sociale media (Hyves, Facebook, LinkedIn), jaarverslag en diverse promotieactiviteiten.

Om de zichtbaarheid en accountability te versterken doet men vooral aan kennisdeling, geven van informatie over activiteiten, besteding van middelen en heeft men contact met andere PI's en diverse (ondersteunende) organisaties. Men geeft aan vooral zichtbaar te zijn bij (in volgorde): andere PI's, donateurs en samenleving in het algemeen, partner partijen, andere partijen in OS sector en ministerie Buitenlandse Zaken. Verder zijn nog extra genoemd media, vrijwilligers en stage coördinatoren.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Observaties

Het aantal online enquêtes dat uitgezet kon worden en de daarop ontvangen respons is achtergebleven bij de verwachtingen. Het achterblijven van het aantal deelnemende PI's en de respons van PI's kan diverse oorzaken hebben:

- **Gebrek aan draagvlak**
In feite heeft alleen een vertegenwoordiging van elk deelnemend PI gezegd mee te willen doen aan de pilot en de monitoring en niet alle samenwerkingspartners, die wel benaderd werden voor monitoring.
- **Gebrek aan behoefte**
Deze verklaring vraagt enige uitleg, want de PI's hebben zichzelf immers aangemeld voor deelname aan de pilot Werknetten, waaruit op zijn minst impliciet een behoefte aan Werknetten spreekt. Toch is uit gesprekken en de resultaten van de nulmeting een mogelijk gebrek aan behoefte gebleken:
 - Uit de resultaten van de nulmeting blijkt dat een grote meerderheid vindt dat hun PI goed functioneert. Dat suggereert dat er weinig ruimte is voor verbetering op de gemonitorde onderdelen. Hiervoor zijn meerdere verklaringen mogelijk. Het is goed mogelijk dat het ministerie van Buitenlandse Zaken (en de monitoring) weliswaar de link leggen tussen Werknetten en professionalisering (middels kennisdelen, samenwerken en bereik), terwijl PI deelnemers vooral behoefte hebben aan betere ICT ondersteuning. Deze behoefte staat los van hun beeld over hoe goed hun PI's functioneren. De theorie van de lerende organisatie biedt een andere mogelijke verklaring. Uit onderzoek (Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1996) bij 600 mensen uit verschillende culturen blijkt dat duurzame gedragsverandering gericht op leren (wat beoogd wordt met professionalisering) lastig is voor mensen. De theorie van Argyris (2004) over organisatiedefensiemechanismen stelt dat mensen fouten maken die ze niet doorhebben, waarbij werkelijkheid en intenties niet matchen. Kennelijk vinden mensen het moeilijk om tot inzicht te komen wat de effecten zijn van hun eigen handelen en hoe onproductief dit kan zijn. Mensen moeten dus met 'de billen bloot' durven gaan, terwijl ze geleerd hebben om controle over een situatie in eigen hand te houden, te winnen in elke situatie, en negatieve gevoelens te onderdrukken. "Double-loop learning" of productief leren vraagt juist om reflectie op geautomatiseerd gedrag, terwijl allerlei defensiemechanismen dit in de weg zitten. Mensen moeten bereid zijn en hebben een veilige omgeving nodig om achterliggende waarden te onderzoeken en te wijzigen om op basis daarvan nieuwe oplossingen en handelwijzen uit te proberen.
Het is de vraag in hoeverre beide ingrediënten aanwezig waren bij het invullen van de enquête.
 - Het aantal deelnemers aan de enquête dat in de landen zelf actief is (van PI of partner), was zeer klein, het aantal dat actief was in Nederland relatief juist groot. Als de mensen die deelnemen aan de enquête bij wijze van spreken naast elkaar op kantoor zitten, is de behoefte aan Werknetten waarschijnlijk lager.
- **Daadwerkelijke omvang van PI**
Naast bovenstaande punten kan een derde verklaring voor de lage respons

liggen in een kleiner dan gedachte omvang van de deelnemende PI's. De 6 PI's hebben slechts 29 personen opgegeven voor de monitoring, in plaats van de minimaal verwachte 60.

5.2 Conclusies

De monitoring van de pilot met Werknetten is voortijdig stopgezet omdat de kwaliteit van de pilot onvoldoende was, gezien de volgende feiten:

- Het aantal samenwerkingspartners per PI was kleiner dan verwacht, waardoor het aantal deelnemers aan de monitoring onvoldoende was
- Te weinig PI's hebben commitment getoond om deel te nemen aan de monitoring. De respons vanuit de toch al kleine groep deelnemers was te laag (minder dan 50%) waardoor er te weinig deelnemers voor de monitoring waren om significante uitspraken te doen
- de ontwikkeling van de technologie Werknetten liep sterke vertraging op, waardoor PI's niet met een volwaardige versie aan de slag konden.

Vanwege de stopzetting van de monitoring kon in deze pilot de effectiviteit van Werknetten op kennisdelen, samenwerken, bereik en accountability niet worden aangetoond. Er kunnen dus ook geen conclusies getrokken worden over de potentie van Werknetten in OS context.

5.3 Discussie en aanbevelingen

5.3.1. Discussie

Uit de ingevulde enquêtes blijkt dat de PI's vinden dat ze het op veel punten goed doen. De resultaten van de nulmeting laten zien dat de professionaliteit binnen de PI's, uitgedrukt in samenwerken, kennisdelen, bereik en accountability, als hoog of zeer hoog ervaren wordt. De professionaliteit binnen het PI wordt door henzelf zeer positief beoordeeld. De professionaliteit neemt iets af tussen de PI's en nog iets verder af als het gaat om de wereld daarbuiten.

Hoewel er in de samenwerking en kennisdeling tussen PI's kleine punten voor verbetering zijn is men hier ook overwegend positief over. Dit wijkt substantieel af van het voor de pilot gedane behoeften onderzoek onder 50 PI's door Linkis in 2009 (en de basis vormde voor de pilot) en van onderzoek door Lau Schulpen.

In aanvulling op de eerder genoemde verklaringen voor het gebrek aan behoefte aan Werknetten bij de PI's, is ook gesuggereerd dat de PI's wenselijke antwoorden geven. Zoals ook eerder opgemerkt is het in de sector belangrijk om zorgvuldig met middelen om te gaan. Het middels de enquête laten blijken dat er ruimte is voor verbetering, past daar ogenschijnlijk niet bij. TNO heeft geen feiten gevonden die deze suggestie ondersteunen of ontkrachten.

Een belangrijk uitgangspunt voor de pilot met Werknetten is het verder verhogen van de professionaliteit van de deelnemende PI's. Om een dergelijk resultaat van uitsluitend technologie te verwachten is waarschijnlijk te optimistisch. Wanneer het gaat om het veranderen van gedrag is naast technologie en hulpmiddelen ook actie van de betrokken personen nodig. Het proces om tot een dergelijke verandering te komen, vereist aandacht, draagvlak en actie op alle lagen.

TNO heeft uitgebreide ervaring met innovaties op zeer diverse terreinen. Vanuit deze ervaring is gebleken dat als het gaat om innovatieve concepten, succes zeker niet gegarandeerd kan worden. Slechts een minderheid van de innovatieve concepten leidt tot een succesvolle doorbraak. De geldende norm in de OS sector is dat middelen verantwoord besteed moet worden. Deze norm heeft ervoor gezorgd dat een zwaar accent is komen te liggen op het vooraf bepalen van werkzaamheden en het meten van de effecten daarvan. Het behoeft geen verdere uitleg dat de risico's van innovaties en de drang naar verantwoording moeilijk te verenigen zijn.

5.3.2 Aanbevelingen

Vanwege de stopzetting van de monitoring kon in deze pilot de effectiviteit van Werknetten op kennisdelen, samenwerken, bereik en accountability niet worden aangetoond. Er kunnen dus ook geen conclusies getrokken worden over de potentie van Werknetten in OS context. In een nieuwe opzet met voldoende en gecommitteerde deelnemers zou dat opnieuw onderzocht kunnen worden. Twee belangrijke aanbevelingen vanuit de huidige ervaringen zijn daarbij:

1. Volwassenheid van de technologie: de hier gebruikte Werknetten waren in een te prematuur stadium om te testen met de huidige PI's. Een dergelijk nieuw ICT concept zou eerst getest moeten worden onder een groep ICT-vaardige mensen waarbij een overduidelijke behoefte aanwezig is. Pas bij goed functioneren zouden Werknetten dan beschikbaar gesteld moeten worden voor een bredere groep mensen met beperktere ICT vaardigheden en meer latente behoefte.
2. Interviews: In het project zouden in aanvulling op het verzamelen van gegevens via online enquêtes ook interviews gehouden worden. In deze interviews kan in meer detail op de materie ingegaan worden en kunnen verschillen in werkwijze voor en na het gebruik van Werknetten beter onderzocht worden. Het is daarom aan te bevelen dat Partos/Linkis dergelijke gesprekken alsnog voert tijdens en na afloop van de pilot, om deze inzichten te verkrijgen.

Voordat een organisatie als het ministerie van Buitenlandse Zaken als geheel over kan schakelen op het gebruik van Werknetten zal aan een aantal belangrijke randvoorwaarden moeten worden voldaan: bewezen functionaliteit die aansluit op de behoefte (urgentie en relevantie), en een stabiele leverancier die robuuste oplossingen biedt.

Het is natuurlijk goed mogelijk dat enkele medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken gebruik maken van Werknetten voor projectgerelateerde werkzaamheden. Zij nemen dan bijvoorbeeld deel in het Werknet van een OS organisatie. Op deze manier blijft het ministerie goed op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen.

6 Literatuur

- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Argyris, C. (2004). Double-loop learning and organizational change: Facilitating transformational change. In: J.J. Boonstra (ed), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 389-401). Chichester: Wiley.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading (MA), etc.: Addison-Wesley (2nd ed., 1st ed 1978).
- Briggs, R. O., Reinig, B. A., & De Vreede, G. (2006). Meeting satisfaction for technology-supported groups: An empirical validation of a goal-attainment model. *Small Group Research*, 37 (6), 585-611.
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33 (2), 115-135.
- Dijkstal, M. & Kuipers, E. (2006) Identiteit als succesfactor voor organisaties. *Leren in ontwikkeling*, 4, (6), 34-37.
- Hirst, G. & Mann, L. (2004). A model of R&D leadership and team communication: the relationship with project performance. *R&D Management*, 34, 147–160.
- Hutschemaekers, G. (2001). De professionalisering is dood...leve de professionalisering. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 3, 239-248.
- Jansen, J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *The Academy of Management Journal*, 48 (6), 999-1015.
- O'Reilly, C. A. & Roberts, K. H. (1977). Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 674-681.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N. and Koopman, P. L. (2007), Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates. *Applied Psychology*, 56, 189–211.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48 (2), 348-357.
- Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management Science*, 49 (4), 514-528.
- Schulpen, L. (2007). Development in the "Africa for Beginners". *CIDIN, Radboud Universiteit Nijmegen*.
- Kotte, H. (2009). Projectplan Linkis werknetten. (*niet gepubliceerd*)