

De toekomst van de wettelijke regiotaak in perspectief

Een ex ante evaluatie

2013/2014

Naam: Fatima Elmosawi

Studentnummer: 4159128

Opleiding: Bestuurskunde/Faculteit der Managementwetenschappen

Onderdeel: Masterthesis

Begeleider: Dhr. Tholen

Periode van onderzoek: Mei 2013 tot januari 2014

Organisatie: Kamer van Koophandel Centraal Gelderland (2013)

|  |
| --- |
| **Voorwoord** |

Voor u ligt het onderzoeksrapport aangaande de landelijke reorganisatie en fusie van de Kamers van Koophandel, Stichting Syntens en de Vereniging Kamers van Koophandel Nederland, die vanaf 1 januari 2014 een feit is. Dit onderzoek is tot stand gekomen in opdracht van de Kamer van Koophandel Centraal Gelderland.

Als student bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen heb ik met veel plezier mijn masteronderzoek verricht en mijn masterthesis volbracht bij deze Kamer. Via deze weg wil ik mijn dank uitspreken naar alle mensen die mij gedurende het onderzoeksproces hebben gesteund, begeleid en voor me hebben klaargestaan.

Mijn dank gaat uit naar Nicole van Heukelom die voor mij de weg heeft vrijgemaakt om kennis te maken met de Kamer en er tevens voor heeft gezorgd dat ik mijn afstudeeronderzoek bij de Kamer heb kunnen verrichten. Zonder haar hulp en inzet zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen.

Ook bedank ik alle respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt en geduldig de tijd hebben genomen om met mij de vragenlijst door te werken. Van hen kan ik door privacyoverwegingen helaas geen namen noemen, maar wanneer zij dit rapport lezen zullen zij weten dat ik hen bedoel en dat zonder hun medewerking geen onderzoek mogelijk zou zijn geweest.

Daarnaast bedankt ik de secretaresses Christel Brinkman, Angelique Mangnus, Diana Jacobs, Irmgard Look en Irene Cuppen, van afdeling StiRec bedanken voor hun warmte, gezelligheid en behulpzaamheid in een transitieperiode van rust en hectiek, verdriet en blijdschap, teleurstelling en hoop, maar vooral waardering naar alles wat is geweest en wat komen gaat.

In het bijzonder wil ik mijn verwondering en dank uitspreken naar mijn onderzoeksbegeleiders Erik Olde en André Rutten van de Kamer van Koophandel. Zij hebben als begeleiders steeds voor mij klaargestaan in een periode van grote organisatorische verandering en een onzekere toekomst. Erik Olde bedank ik voor zijn kritische blik, zijn geduld en onbevangenheid. Dankzij Erik weet ik nu dat juristen in pak en stropdas heel vriendelijk zijn. André Rutten bedank ik voor zijn betrokkenheid, zijn verdiepende feedback, zijn positiviteit en zijn motiverende woorden. Dankzij André weet ik dat doorgaan en vooruit kijken belangrijk is.

Tot slot wil ik een woord van dank richten aan mijn onderzoeksbegeleider van de Radboud Universiteit Nijmegen, dhr. Tholen, die mijn onderzoek de moeite waard heeft gemaakt en zich in de begeleiding heeft ingespannen om het onderzoek tot een goed einde te brengen. Ik wil dhr. Tholen bedanken voor de leerzame en inspirerende gesprekken, zijn prettige begeleiding en zijn professionele visie op het verrichten van onderzoek.

Fatima Elmosawi

Arnhem, januari 2014

|  |
| --- |
| **Samenvatting** |

Dit onderzoek richt zich op de landelijke reorganisatie en fusie van de twaalf Kamers van Koophandel, Stichting Syntens en de Vereniging Kamers van Koophandel Nederland. Er is onderzoek verricht naar de te verwachten succes- en faalfactoren ten aanzien van de uitvoering van de regiotaak die in de nieuwe organisatie (vanaf 1 januari 2014) onder Ondernemersondersteuning zal worden ondergebracht.

Het onderzoek is een ex ante evaluatie waarin middels de theorie succes- en faalfactoren zijn geïdentificeerd en vastgesteld. De empirie bestaat uit een dataverzameling middels interviews, waarin de vastgestelde factoren uit de theorie zijn gehanteerd voor de vragenlijst.

Het doel van het onderzoek is om middels een ex ante evaluatie te beoordelen of het te verwachten is dat de nieuwe organisatie waar de KvK in opgaat, in staat is om invulling te geven aan de wettelijke taak ‘stimuleren van de regionale economische ontwikkeling’ van de KvK. Dit doel is gesteld teneinde de nieuwe organisatie inzicht te geven in de te verwachten succes- en faalfactoren bij de invulling van de regiotaak onder Ondernemersondersteuning.

De nieuwe organisatie reorganiseert en fuseert met de bovengenoemde organisaties vanwege de financiële taakstelling waarmee zij de komende jaren wordt geconfronteerd. Er is flink gesneden in het huidige financiële budget van de Kamer met als gevolg een vermindering van 80 miljoen euro in de toekomst. De huidige organisatievorm komt derhalve drastisch te veranderen. Veertien organisaties zullen fuseren en omgevormd worden tot één nieuwe organisatie met een centrale aansturing. In plaats van twaalf regionale Kamers zullen er vanaf 1 januari 2014 vijf regionale vestigingen in Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Arnhem en Groningen komen, met in iedere regio een Regionale Raad. De huidige wettelijke taken: de *registertaak*, de *voorlichtingstaak* en de *regiotaak* zullen worden voortgezet. Daar komen twee wettelijke taken bij te weten: *innovatiestimulering* en het *beheer van de ondernemerspleinen*. In dit onderzoek ligt de focus op de uitvoering van de regiotaak in de nieuwe organisatie.

De literatuur toont aan dat er drie typen fusies te onderscheiden zijn. Allereerst wordt de ‘minimale’ fusie onderscheiden. Daarnaast is er de ‘gedeeltelijke’ fusie waarin wordt beoogd het leerklimaat te optimaliseren door kwaliteiten te verbeteren en de ‘volledige’ fusie waarin transformatie wordt beoogd. Hierbij gaat het om een andere benadering van de bestaande werkelijkheid. De fusie van de Kamer van Koophandel met stichting Syntens en Vereniging Kamers van Koophandel Nederland is te groeperen onder het type ‘volledige fusie’, gezien het feit dat er een volledige transformatie plaatsvindt van de fuserende organisaties en er een geheel nieuwe organisatie uit ontstaat. Tevens komt van de fuserende organisaties organisatiedoel te veranderen, krijgen taken een nieuwe invulling en verandert de daarop aansluitende dienstverlening.

De theorie toont aan dat reorganiseren en fuseren universele veranderingen zijn die vanzelfsprekend bij organisaties horen en in iedere sector voor kunnen komen. In het geval van de Kamers van Koophandel kan worden gesteld dat de reorganisatie en fusie een noodzakelijke verandering is die de organisatie moet doormaken om aan te kunnen sluiten bij deze tijdsgeest, waarin met name de toenemende digitalisering en de veranderende omgevingsbehoeften een grote rol spelen.

De literatuur introduceert een tal van succes- en faalfactoren die te verwachten zijn wanneer organisaties reorganiseren en fuseren. Deze factoren zijn in combinatie met te verwachten succes- en faalfactoren volgens de respondenten uit de praktijk schematisch weergegeven in de analyse.

Over het geheel genomen kan worden gesteld dat de reorganisatie en fusie van de Kamers van Koophandel, Stichting Syntens en de Vereniging Kamers van Koophandel Nederland vanuit zowel politiek-economisch als wel cultureel-bestuurlijk perspectief een onvermijdelijke verandering is.

Vanuit politiek-economisch oogpunt laat het onderzoek duidelijk zien dat de Kamer zich binnen een politiek speelveld bevindt waarin meerdere politiek-economische actoren zich begeven. Zo is er het Ministerie van Economische Zaken dat na jarenlang geharrewar over de rol van de Kamers van Koophandel in de samenleving een knoop heeft moeten doorhakken over de rol die de huidige Kamers van Koophandel in de huidige economie kunnen spelen en hoe een dergelijke organisatie van de Kamers eruit zou moeten komen te zien. Dit heeft het Ministerie niet op zichzelf besloten. Dit besluit is voortgekomen uit jarenlang overleg en inventarisatie met belangrijke actoren in het veld zoals VNO-NCW en MKB Nederland, ondernemersverenigingen en de werknemersorganisaties/vakbonden. Vanuit deze actoren is de boodschap uitgegaan dat het werk van de Kamers van Koophandel niet meer past in de huidige tijd, niet aansluit op de behoefte van het bedrijfsleven en dat de Kamer in haar rol als dienstverlener naar de ondernemer zodanig is gegroeid dat de basistaken van de Kamer niet meer terug te herkennen zijn in de huidige dienstverlening. Steeds meer is het beeld ontstaan en gegroeid dat de Kamer teveel geld ontvangt maar daarvoor in de plaats weinig impact levert in haar dienstverlening. Met andere woorden: de kosten die aan de Kamer werden besteed wogen niet meer op tegen de baten die van de dienstverlening uitgingen. De Kamer heeft binnen dit politieke speelveld een zwakke positie omdat het een overheidsorgaan (ZBO) is. Kenmerkend voor een dergelijk orgaan is het top-down beleid dat gevoerd wordt vanuit de overheid en waarbij de Kamer niet veel kan beginnen tegen wettelijke veranderingen en besluitvorming op basis van politieke belangen. Bovendien is het ten tijde van financiële crisis onvoorspelbaar wat de politiek besluit ten aanzien van prioriteiten in de samenleving. Een welbekend feit is dat financiële crises vaak gepaard gaan met overheidsmaatregelen zoals bezuinigingen. Dit kan mede te maken hebben met beslissingen op supranationaal niveau waarbij bijvoorbeeld kan worden gedacht aan de drie procentnorm die voor alle Europese staten geldt ten aanzien van de landsbegroting, waarbij ook Nederland niet ontkwam aan bezuinigingsmaatregelen om het begrotingstekort te herstellen. Hierdoor lijkt het alsof de overheid na een lange periode van specialisatie een herstel van coördinatie wil bewerkstelligen en veel zaken die zij uit handen heeft gegeven weer naar zich toe wil trekken. Dit heeft mede te maken het cultureel-bestuurlijk aspect ten aanzien van de Kamers.

Vanuit cultureel-bestuurlijk oogpunt is er door de jaren heen het beeld ontstaan over de Kamers van Koophandel als zijnde ‘twaalf koninkrijkjes’ met in ieder koninkrijkje een dysfunctionele top en een eigen verkokerde regio. Deze koninkrijkjes vormden formeel een organisatie maar in de praktijk waren het concurrenten waarbij het regionale belang voorop stond en er weinig werd samengewerkt. Vanuit die beeldvorming is deze reorganisatie een goede ontwikkeling omdat een dermate versplinterde organisatie niet meer uit zichzelf in staat is naar elkaar toe te groeien en daardoor suboptimale resultaten neerzet. Theoretisch gezien is het denkbaar dat het geheel meer is dan de som der delen, echter om de organisatie weer een geheel te laten worden is overheidsinterventie in deze noodzakelijk.

De vraag waar alleen verwachtingen over kunnen worden uitgesproken, is hoe partijen zich na de reorganisatie in het veld zullen positioneren en of de nieuwe organisatie zichzelf voldoende profiel weet te geven na een algehele transformatie naar een nieuwe identiteit. De onderzoeks-verwachtingen wijzen uit dat de organisatie en daarmee ook de regiotaak in de komende tijd naar de achtergrond zullen verdwijnen, oftewel minder in beeld zullen zijn in de samenleving. Gezien de risico’s die in de conclusie zijn genoemd wordt de kans dat er een goede invulling aan de regiotaak kan worden gegeven niet hoog ingeschat.

|  |
| --- |
| **Inhoud** |

* ***Voorwoord***
* ***Samenvatting***

1. **Inleiding**
   1. Aanleiding
   2. Probleemstelling
      1. Doelstelling
      2. Vraagstelling
   3. Relevantie
      1. Maatschappelijke relevantie
      2. Wetenschappelijke relevantie

1.4 Leeswijzer

1. **Beleidskader**
   1. Inleiding
   2. Reorganiseren
      1. Kamer van Koophandel, missie en visie
      2. De rol van de nieuwe organisatie
      3. Regionale Raden
      4. Bestuur
      5. Huisvesting
      6. Plaatsingsproces
      7. Financieel kader
   3. Wetgeving
      1. Registertaak
      2. Voorlichtingstaak
      3. Regiotaak
      4. Innovatiestimuleringstaak
      5. Beheer ondernemerspleinen
   4. Samenvatting
2. **Theoretisch kader**
   1. Inleiding
   2. Welke typen fusies zijn er te onderscheiden en waarom fuseren organisaties?
      1. Definitie
      2. Typen organisatiefusies
      3. Waarom fuseren organisaties
   3. Welke succes- en faalfactoren ten aanzien van organisatiefusies zijn te vinden in de literatuur?
      1. Geografie
      2. Economie en financiën
      3. Kennis en kunde
      4. Cultuur en identiteit
      5. Organisatorisch
      6. Mens en psychologie
   4. Synthese
      1. Van kernbegrip naar aspect
   5. Samenvatting
3. **Methodologie**
   1. Inleiding
   2. Type onderzoek
   3. Operationalisatie
   4. Dataverzameling
      1. Dataverzameling op basis van documentenanalyse
      2. Dataverzameling op basis van interview
         1. Type interview
         2. Topiclijst
         3. Selectie respondenten
         4. Anonimiteit
         5. Uitwerking interviews
            1. Meetinstrument
   5. Datapresentatie en –analyse
      1. Data-analyse
      2. Datapresentatie
   6. Kwaliteit van het onderzoek
      1. Betrouwbaarheid
      2. Validiteit
4. **Datapresentatie en -analyse**
   1. Succes- en faalfactoren volgens de theorie
   2. Totaaloverzicht succes- en faalfactoren theorie en praktijk
   3. Tekstuele datapresentatie
5. **Conclusie en aanbevelingen**
   1. Inleiding
   2. Onderzoeksvraag en deelvragen
   3. Te verwachten risico’s
      1. Geografie
         1. Veranderende fysieke afstand
         2. Veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer
         3. Mate waarin de organisatie in staat is om regiospecifieke dienstverlening te bieden
         4. Veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf
      2. Economie en financiën
         1. Wijzigende financiële organisatie-budget
         2. Efficiëntieslag
      3. Kennis en kunde
         1. Veranderende expertise medewerkers
         2. Specialisatie
         3. Selectieprocedure medewerkers
      4. Cultuur en identiteit
         1. Samenvoeging en samenwerking verschillende culturen en identiteiten
      5. Organisatorisch
         1. Samenvoeging krachten en middelen
         2. Wijziging organisatiestructuur
         3. Standaardisering beleidsbeslissingen
         4. Doelstelling tot ontsnippering
         5. Veranderende rol van de organisatie
         6. Instellen Regionale Raden
      6. Mens en psychologie
         1. Stress
         2. Schoksgewijsheid fusieproces
         3. Interne en externe vertrouwen in de organisatie
      7. Totaaloverzicht risico’s
   4. Aanbevelingen
      1. Public affairs
      2. Communicatie en dienstverlening
      3. Geografie
      4. Economie en financiën
      5. Kennis en kunde
      6. Cultuur en identiteit
      7. Organisatorisch
      8. Mens en psychologie
   5. Discussie
      1. Wetenschappelijke discussie
         1. Geografie
         2. Economie en financiën
         3. Kennis en kunde
         4. Cultuur en identiteit
         5. Organisatorisch
         6. Mens en psychologie
      2. Leerpunten
      3. Vervolgonderzoek

* **Literatuurlijst**
* **Bijlagen**

|  |
| --- |
| **1. Inleiding** |

*“De ene verandering legt altijd de grondslag voor de verandering die erop volgt”.*

N. Machiavelli

**Inleiding**

Dit hoofdstuk gaat in op de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek. In het licht van deze achtergrondontwikkelingen is er een doel- en vraagstelling geformuleerd. De vraagstelling is opgesplitst in een onderzoeksvraag en drie deelvragen. Tot slot is de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht. In de leeswijzer volgt de verdere opzet van het onderzoek.

***1.1 Aanleiding***

In de loop der jaren hebben de Kamers van Koophandel (KvK) meerdere keren onder vuur gelegen en zijn er vraagtekens gezet bij het nut en de noodzaak van het instituut. Steeds hebben de kamers de kritieken vanuit de politiek en andere partijen weten te beantwoorden en te weerleggen, waarna weer een periode van relatieve rust aanbrak. In november 2010 luidde die kritiek echter duidelijk anders. Door de landelijke politiek was een beweging in gang gezet die voor de organisatie van de Kamers van Koophandel en mogelijk ook voor andere organisaties zoals Syntens, het Agentschap en de provinciale ontwikkelingsmaatschappijen gevolgen zou hebben. De media sprak zelfs al van het opheffen van de Kamers. Later is dat door minister Verhagen (toenmalige minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I)) afgezwakt. Deze gaf echter wel aan dat de jaarlijkse heffingen die ondernemers aan de Kamer betalen, fors omlaag moeten en dat de Kamers van Koophandel zouden worden ondergebracht in 1 ZBO (Trouw, 6 september 2011).

In 2011 is er duidelijkheid gekomen. De KvK’s gaan met Stichting Syntens, de innovatiebevorderaar van Nederland en de Vereniging Kamer van Koophandel Nederland in 2014 fuseren tot één Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO). Deze fusie mondt uit in een nieuwe organisatie die de ruggengraat vormt van de nieuw te vormen Ondernemerspleinen (Jaarverslag 2011, Kamer van Koophandel Centraal Gelderland, p. 2).

Naar aanleiding van deze beweging is door het kabinet Rutte I beleid geformuleerd om de informatie-, voorlichtings- en ondersteuningsinfrastructuur op het gebied van (internationaal) ondernemerschap en innovatie grondig te moderniseren en te stroomlijnen. Het doel hiervan is de versnippering van het bestaande aanbod van publieke dienstverlening voor ondernemers te reduceren. Het voornemen is om de behoeften en wensen van ondernemers meer centraal te stellen en beter aan te sluiten bij de mogelijkheden die digitalisering biedt. In het regeerakkoord is vastgelegd dat ondernemers voor al hun overheidszaken (advies, vergunningen en subsidies) terecht moeten kunnen bij één loket, het ‘Ondernemersplein’. De verwachting is dat het ondernemersplein vanaf 1 januari 2014 volledig operationeel is. Daarvoor moet eerst nog een wetsvoorstel ingaan voor de herziening van de wet op de Kamer van Koophandel en fabrieken 1997 (rijksoverheid.nl, 2013). Tegelijkertijd moet deze modernisering gepaard gaan met een aanzienlijk beslag op financiële middelen (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p. 11): een daling van ruim 80 miljoen euro (p.10).

De Kamer van Koophandel heeft in de huidige situatie een drietal wettelijke taken: de *registertaak,* *voorlichtingstaak* en de *regiotaak*. Deze taken blijven nodig vanuit het publieke belang en blijven na de fusie in de nieuwe opzet bestaan. Naast de al bestaande taken komen er twee nieuwe taken bij: *innovatiestimulering* en *het beheer van de ondernemerspleinen* die vanaf 1 januari 2014 in werken zullen treden. Dit onderzoek richt zich specifiek op de uitvoering van de regiotaak die in de nieuwe organisatie bij Ondernemersondersteuning zal worden ondergebracht.

***1.2 Probleemstelling***

In het Detail Ontwerp van de Kamer van Koophandel (2013) wordt met de samenvoeging van veertien organisaties naar een nieuwe organisatie verondersteld dat er onder andere een efficiëntie- en effectiviteitsverhoging zal ontstaan die een aanzienlijke kostenbesparing oplevert (p.11). Er kan worden gesteld dat achter deze aanname meerdere aannames schuil gaan, omdat de fusie en reorganisatie meerdere bewegingen in gang zet. Er wordt verondersteld dat er met de fusie een bepaalde meerwaarde voor de organisatie en ondernemer kan worden bewerkstelligd. De overheid wil meer waarde voor ondernemers realiseren tegen lagere kosten, met een focus op de behoefte van de ondernemers en een centrale sturing met een regionale oriëntatie (p. 11). Dit dient gepaard te gaan met de beoogde centralisatie en afslanking van de veertien bestaande organisaties naar één nieuwe organisatie. Hierbij zal sprake zijn van schaalvergroting, de geografische omvang van de regio’s neemt immers toe. Tevens brengt de reorganisatie van de Kamer de noodzaak tot herschikking en herorganisatie van taken en een gewijzigd aansturingsmodel met zich mee, waarbij een balans dient te worden gevonden tussen de centrale aansturing en de regionale oriëntatie.

De overheid gaat er vanuit dat de reorganisatie en fusie een betere manier is om de informatie-, voorlichtings- en ondersteuningsinfrastructuur op het gebied van (internationaal) ondernemerschap en innovatie te organiseren. Men veronderstelt dat een centraal georganiseerde organisatie de versnippering van het bestaande aanbod van publieke dienstverlening voor ondernemers reduceert en een betere invulling kan geven aan de wettelijke taken van de KvK in de nieuwe organisatie. Eind 2011 bleek in de Tweede Kamer dat de uitgewerkte plannen voor het vormen van één nieuwe organisatie en de realisatie van het ondernemersplein een breed politiek draagvlak te hebben (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p. 11). In hoeverre de organisatie in de nieuwe vorm in staat zal zijn om haar wettelijke regiotaak te vervullen is onduidelijk. Deze onduidelijkheid maakt een evaluatie vooraf noodzakelijk. Deze ex ante evaluatie biedt de mogelijkheid om de te verwachten succes- en faalfactoren van de reorganisatie en fusie van de veertien organisaties in kaart te brengen en een uitspraak te doen over de juistheid van de keuze om Ondernemersondersteuning als instrument om de wettelijke regiotaak te vervullen, in te zetten. De genoemde probleemstelling mondt uit in onderstaande doel- en vraagstelling.

*1.2.1 Doelstelling*

Het doel van deze evaluatie is om middels een ex ante evaluatie te beoordelen of het te verwachten is dat de nieuwe organisatie(vorm) waar de KvK in opgaat, in staat zal zijn om invulling te geven aan de wettelijke taak van de Kamer: ‘stimuleren van de regionale economische ontwikkeling’. Dit doel dient om inzicht te verwerven in de te verwachten succes- en faalfactoren ten aanzien van de invulling van de wettelijke regiotaak in de nieuwe organisatie onder Ondernemersondersteuning, teneinde gericht advies te kunnen geven aan de nieuwe organisatie.

*1.2.2 Vraagstelling*

De centrale vraagstelling die hieruit voortvloeit is: *‘In hoeverre is het te verwachten dat de nieuwe Kamer van Koophandel in staat zal zijn om uitvoering te geven aan de wettelijke regiotaak?’* Om tot een antwoord te komen op de centrale vraagstelling is deze onderstaand opgesplitst in een aantal deelvragen.

1. Welke typen fusies zijn er te onderscheiden en waarom fuseren organisaties?
2. Welke succes- en faalfactoren ten aanzien van organisatiefusies zijn te vinden in de literatuur?
3. Welke succes- en faalfactoren zullen naar verwachting waarschijnlijk voorkomen in de praktijk?
4. In hoeverre is het te verwachten dat deze factoren in deze casus ook succes- of faalfactoren zullen zijn?

***1.3 Relevantie***

In deze paragraaf is de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht. Ten aanzien van de maatschappelijke relevantie is er ingegaan op de wijze waarop deze ontwikkeling een discussie vormt in de maatschappij. In de wetenschappelijke relevantie is er ingegaan op de bijdrage die het onderzoek zal leveren aan de wetenschappelijke inzichten ten aanzien van fusies in de publieke sector.

*1.3.1 Maatschappelijke relevantie*

In het regeerakkoord ‘Bruggen slaan’ van oktober 2012 (p. 1) staat het terugdringen van de overheidsschulden hoog op de overheidsagenda. Om dit doel te bereiken worden er binnen meerdere sectoren tal van bezuinigingsmaatregelen doorgevoerd. Met name het overheidsapparaat wordt grondig doorgelicht en sterk gereorganiseerd. Het aantal ambtenaren in Nederland gaat de komende jaren met 60.000 omlaag van 1,06 miljoen in 2012 naar 1 miljoen in 2016. De daling doet zich voor in bijna alle overheidssectoren: rijk, gemeenten, provincies, waterschappen, onderwijs, politie, defensie, onderzoeksinstellingen en rechterlijke macht. Het kabinet stelt zich hiermee als doel om de overheid kleiner te maken (rijksoverheid.nl, 05 juni 2013).

De overheidsbezuinigingen raken alle vlakken van de samenleving. De reorganisatie van de Kamer van Koophandel als zijnde ZBO maakt ook deel uit van de bezuinigingsmaatregelen. Dit alles vindt plaats in een tijd waarin de economie hapert en alle blikken op de overheid zijn gericht om te komen met een pakket van maatregelen waarmee de economie wordt gestimuleerd.

In 2010 lieten de politieke partijen VVD, GroenLinks en D66 weten voor het afschaffen van de verplichte jaarlijkse bijdrage van ondernemers te zijn. Met het wegvallen van de belangrijkste inkomstenbron zou de toekomst van de KvK onzeker worden (ad.nl, 22 november 2010). Volgens Van Kesteren, algemeen directeur bij VNO-NCW, is de “aversie van ondernemers tegen deze verplichte heffing groot”. Van deze bijdrage worden, behalve de wettelijke registratietaak ook andere taken gefinancierd waar niet alle ondernemers gebruik van maken. VNO-NCW, een groot voorstander van de reorganisatie van de KvK, is van mening dat de registratietaak de kerntaak van de KvK is en dat de KvK moet terugkeren naar haar kerntaak (back to basics). De andere twee taken (voorlichtingstaak en de regiotaak) zouden kunnen worden ondergebracht bij andere organisaties volgens de algemeen directeur van VNO-NCW (vno-ncw.nl, 24 november 2010). Ook was er sprake van onduidelijkheid over de mate waarin de Kamers zich bezig moeten houden met belangenbehartiging en lobbyactiviteiten, zo blijkt uit het evaluatierapport van onderzoeksbureau Berenschot. Er is op dit vlak ‘spanning’ tussen de Kamers en belangenorganisaties als VNO-NCW en MKB-Nederland (fd.nl, 24 november 2010).

Tot op heden leverde de KvK een belangrijke bijdrage aan het stimuleren van de economie. Zij gaf gevraagd en ongevraagd adviezen aan overheden in samenwerking met de werkgevers- en werknemersorganisaties, zij verstrekte subsidies en voerde projecten uit ter ondersteuning van de regionale stakeholders. Met de reorganisatie van de KvK komt deze bijdrage onder druk te staan vanwege de beperking van (financiële) middelen bij de gewijzigde maatschappelijke positie, namelijk een grotere (fysieke) afstand tot de regionale ondernemer. De discrepantie is dat er meer wordt beoogd met minder. De vraag is of dit in werkelijkheid haalbaar zal zijn voor een organisatie die met 80 miljoen euro op het financiële budget wordt gekort, met alle gevolgen van dien.

In deze tijd van economische crisis is elke bijdrage aan de stimulering van de economie essentieel. Desondanks heeft de regering besloten tot een sterke inkrimping van de organisatie van de KvK, de overheidsorganisatie die een belangrijke rol speelt bij het stimuleren van de economie en juist zou moeten zorgen voor economische groei.

Deze maatschappelijke ontwikkeling geeft reden om middels een ex ante evaluatie te onderzoeken of de KvK in de nieuwe organisatievorm in staat zal zijn om invulling te geven aan haar wettelijke regiotaak.

*1.3.2 Wetenschappelijke relevantie*

Naast de maatschappelijke relevantie kan tevens gewezen worden op de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Deze heeft te maken met een relatief onbekend terrein op het gebied van fusies in de publieke sector, dat middels dit onderzoek inzichtelijk wordt gemaakt. In het verleden zijn er allerlei onderzoeken verricht naar reorganisaties, fusies, schaalvergroting en de effecten van een herindeling. Dit onderzoek richt zich echter specifiek op te verwachten succes- en faalfactoren bij een reorganisatie en fusie binnen het publieke domein. Het onderzoek dient een bijdrage te leveren aan de theoretische discussie ten aanzien van fusies in de publieke sector en de succes- en faalfactoren die zich voordoen wanneer publieke organisaties fuseren. Het dienst te resulteren in nieuwe relevante kennis en inzichten in de wetenschap.

***1.4 Leeswijzer***

Dit onderzoek bestaat uit zes hoofdstukken: een inleiding, beleidskader, theoretisch kader, methodologisch kader, een hoofdstuk datapresentatie en -analyse en tot slot de conclusie en aanbevelingen.

Allereerst is in hoofdstuk één de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek uiteengezet. Op basis daarvan is er een doel- en vraagstelling geformuleerd.

In hoofdstuk twee komt het beleidskader aan bod. Daarin ligt de focus op de wijze van reorganiseren, de missie en visie van de organisatie en aspecten zoals bestuur, financieel kader en huisvesting.

Daarna volgt in hoofdstuk drie het theoretisch kader. Dit hoofdstuk is een samenkomst van verschillende literatuur ten aanzien van reorganisaties en fusies, waarin uiteen is gezet welke typen organisaties er zijn en waarom organisaties fuseren. Daarnaast zijn er verschillende succes- en faalfactoren ten aanzien van fusies en reorganisaties blootgelegd die in de literatuur te vinden zijn.

In hoofdstuk vier is in het methodologisch kader de wijze waarop het onderzoek is verricht verantwoordt. Daarbij is aandacht besteedt aan het type onderzoek, operationalisatie, dataverzameling, data-analyse en de kwaliteit van het onderzoek.

Vervolgens is in hoofdstuk vijf de verkregen data gepresenteerd en geanalyseerd. Daarbij is ingegaan op de vraag welke succes- en faalfactoren naar verwachting in de praktijk zullen voorkomen en in hoeverre het te verwachten is dat deze factoren in deze casus ook succes- of faalfactoren zullen zijn.

Tot slot volgt in hoofdstuk zeven de conclusie van het onderzoek waarin antwoord is gegeven op de centrale vraag en deelvragen. In de conclusie zijn tevens aanbevelingen geformuleerd op basis van de uitkomsten van het onderzoek en is er in de discussie aandacht besteedt aan de sterke en minder sterke kanten van het onderzoek. Op basis hiervan zijn er aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

|  |
| --- |
| **2. Beleidskader** |

*“We zijn allemaal voor vooruitgang, mits die geen veranderingen meebrengt”.*

M. Briekman

**2.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk weergeeft in grote lijnen achtergrondinformatie over de Kamer van Koophandel en het huidige reorganisatieproces, missie en visie. Allereerst is toegelicht welke doelen worden beoogd met de reorganisatie. Daarna komt de rol van de nieuwe organisatie aan bod waarin de huidige en toekomstige positionering van de Kamer in de triple helix is besproken. Vervolgens is de rol van de toekomstige Regionale Raden en het bestuur van zowel de huidige als de toekomstige organisatie in beeld gebracht. Ook is er aandacht besteedt aan de wijze van huisvesting van de nieuwe organisatie, het plaatsingsproces van medewerkers en het financiële kader, waarin de inkomstenbronnen van de Kamer zijn toegelicht. Tot slot komt het wettelijke kader aan bod waarin de wettelijke taken van de Kamer uiteen zijn gezet. De huidige taken van de Kamer zijn belicht, maar ook de toekomstige taken die de KvK er vanaf 1 januari 2014 bij krijgt. In de toelichting van het wettelijk kader is er ingegaan op de Handelsregistertaak, Voorlichtingstaak, Regiotaak, Innovatiestimuleringstaak en de taak tot het beheren van de Ondernemerspleinen. Deze laatste taak splitst zich uit in het beheren van fysieke en digitale ondernemerspleinen. Er is specifiek ingegaan op de betekenis van de regiotaak, de invulling ervan tot nu toe en de invulling ervan in de nieuw te vormen organisatie, omdat deze taak in het onderzoek centraal staat.

***2.2 Reorganiseren***

Per 1 januari 2014 is de reorganisatie van de Kamer van Koophandel een feit. Centraal in deze reorganisatie staat de fusie van de twaalf regionale Kamers met Stichting Syntens en Vereniging Kamer van Koophandel Nederland tot één ZBO. De Kamer van Koophandel zal de komende jaren worden geconfronteerd met een financiële taakstelling, waarmee wordt beoogd de versnippering van het bestaande aanbod van publieke dienstverlening voor ondernemers te reduceren en een kostenbesparing te bereiken door een verhoging van de efficiëntie en effectiviteit. Naar aanleiding hiervan vindt er een herijkingsoperatie plaats met de volgende doelen:

* De realisatie van de ondernemerspleinen;
* Een verdergaande digitalisering van de dienstverlening;
* Heroriëntatie op het takenpakket met een duidelijke financiële taakstelling voor de komende jaren;
* Een duidelijke taakverdeling tussen de (eerstelijnsactiviteiten) van de KvK en de (tweedelijnsactiviteiten) van de markt, waarbij de Kamer geen activiteiten verricht die leiden tot ongewenste mededinging met de markt;
* De regionale taak zal vraaggestuurd vanuit ondernemersperspectief worden vormgegeven, waarbij de Kamer een faciliterende rol vervult;
* Vereenvoudiging en verzakelijking van de governance (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.2 (MvT)).

De nieuwe organisatie heeft gezien de gestelde financiële kaders ervoor gekozen om activiteiten scherp af te bakenen. Deze afbakening houdt in dat de organisatie met de inzet van haar mensen, gecombineerd met de opgebouwde kennis en expertise en publieke onafhankelijke rol, kan bijdragen aan het benutten van de groeimogelijkheden door ondernemers (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p.16). Door vraaggestuurd te werken beoogt de organisatie de aansluiting met het MKB te vergroten. Met name door te werken vanuit de behoefte van ondernemers.

*2.2.1 Kamer van Koophandel, visie en missie*

De Kamer van Koophandel (KvK) is een onafhankelijke publieke dienstverlener (ZBO) en is beheerder van het Handelsregister, verstrekt informatie aan ondernemers over alle facetten van het ondernemerschap en levert internationale handelsdocumenten (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p. 7). In de memorie van toelichting staat vermeld dat de Kamer van Koophandel zich richt op het stimuleren van economische ontwikkeling door middel van het informeren en ondersteunen op het gebied van ondernemen en innovatie. De doelgroep bestaat uit personen die een onderneming drijven of overwegen een onderneming op te richten (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.1 (MvT)).

Ondernemers kunnen met vragen over het starten van een bedrijf, regionale ontwikkelingen of internationaal zakendoen bij de KvK terecht. De KvK biedt kennis over bedrijven en branches, met het Handelsregister als bron (KvK.nl, 2013).

De huidige organisatie werkt mee aan diverse projecten die het ondernemersklimaat in de regio verbeteren of de regionale bedrijvigheid een impuls geven, zoals de aanleg van wegen, het reserveren van ruimte voor bedrijven in bestemmingsplannen en het verminderen van administratieve lasten. Het kan ook gaan om de vernieuwing van een oud bedrijventerrein, het verenigen van ondernemers bij stedelijke herinrichting en het stimuleren van toerisme en recreatie (KvK.nl, 2013).

De KvK heeft geen winstoogmerk, hierdoor is er sprake van een onafhankelijke positie. Momenteel zijn er vestigingen in heel Nederland. Deze decentrale positie is in het verleden bewerkstelligd om de afstand naar de ondernemer te verkleinen met als doel ondernemers op deze manier verder te laten komen met ondernemen (KvK.nl, 2013).

Volgens het Detail Ontwerp (2013) van de Kamers van Koophandel en Syntens verandert de Kamer van Koophandel per 1 januari 2014 naar een organisatie waar individuele ondernemers terecht kunnen voor vragen over ondernemerschap, internationalisering en innovatie. De diensten en producten zullen zoveel mogelijk digitaal worden aangeboden (click-call-face-concept). De Kamer beoogd in de nieuwe organisatie meer dan voorheen het vraaggestuurd werken te bewerkstelligen.

De missie van de nieuwe organisatie luidt als volgt:

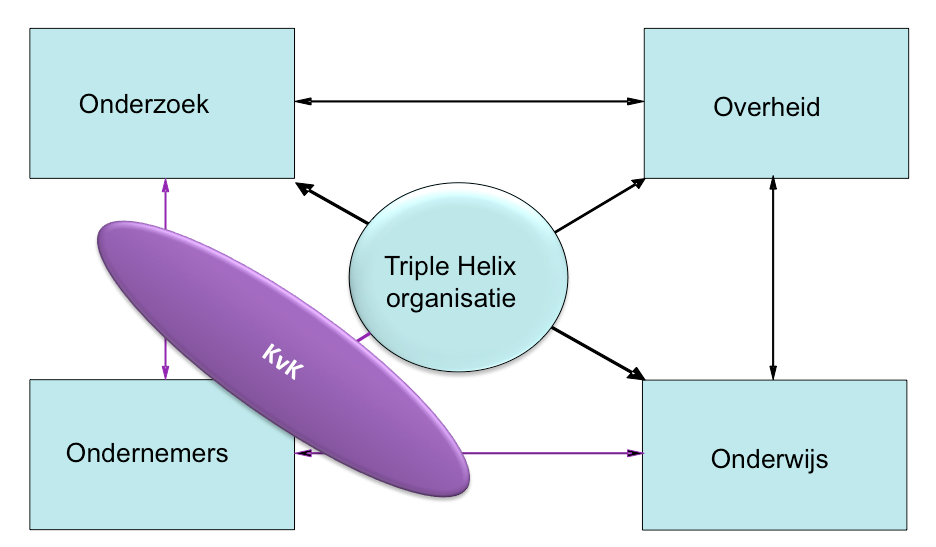
* Het creëren van de basisrandvoorwaarde dat veilig handelsverkeer mogelijk wordt gemaakt en ondernemers ook via het Handelsregister voor hun relevante informatie kunnen verkrijgen (Handelsregistertaak, informatietaak);
* Ondersteunen van starters van een bedrijf en bedrijven met groeiambitie (succesvol starten en potentiële groei), zoveel mogelijk digitaal dan wel groepsgewijs;
* Daar waar individuele ondernemers dit lastig/niet zelf kunnen organiseren;
* Daar waar onafhankelijke ondersteuning is gewenst om deze groeimogelijkheden te benutten;
* Daar waar ondersteuning van KvK de meeste impact heeft op het groeipotentieel binnen de regio’s van Nederland (p. 17).

Hiertoe is aan de organisatie bij wet een aantal taken toegekend, te weten: de *registertaak*, de *voorlichtingstaak* en de *regiotaak*. Vanaf 1 januari 2014 komen daar de volgende twee wettelijke taken bij: *innovatiestimulering* en het *beheer van ondernemerspleinen*. De Kamer van Koophandel vormt daarbij een schakel tussen de ondernemer en de overheid en wordt beschouwd als een belangrijke organisatie bij de uitvoering van het ondernemerschaps- en innovatiebeleid (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.1 (MvT)).

*2.2.2 De rol van de nieuwe organisatie*

De initiërende rol van de Kamer komt met de reorganisatie te veranderen naar een faciliterende rol (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.11 (MvT)). Als gevolg hiervan zal de Kamer taken herdefiniëren en herorganiseren. De Kamer behoudt de missie om ondernemers in staat te stellen hun groeimogelijkheden beter te benutten (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p. 17) echter de veranderende rol van de KvK en de gewijzigde invulling van het activiteitenplan brengt een verschuiving in de economische positie van de KvK met zich mee. In figuur 2 is deze verandering in beeld gebracht.

*Figuur 1*: Positie Kamer van Koophandel in de economie: verbinden van ondernemers met elkaar, met kennisinstellingen (en met de overheid in de huidige situatie)



Kamer van Koophandel, 2013

In figuur 1 positioneert de KvK zich als een partij met een verbindende rol tussen kennisinstellingen, de overheid en het bedrijfsleven, vanuit een positie dicht bij de ondernemer. Vanaf 1 januari 2014 komt de positie van de KvK te veranderen. De paarse pijlen laten zien dat de KvK dan alleen nog een verbindende rol zal spelen tussen ondernemers en kennisinstellingen waarbij er geen sprake meer is van een verbinding tussen de KvK en de overheid. De verbinding tussen ondernemers en overheid blijft wel bestaan in de nieuwe situatie (de zwarte pijl die vanaf de ondernemers naar de overheid loopt). Doordat de verbinding tussen de KvK en de overheid verdwijnt zal de KvK nadrukkelijker aanwezig zijn voor de ondernemer. De positie van de KvK verandert in die zin dat het bedrijfsleven een meer centrale focus krijgt binnen het takenpakket van de KvK en de organisatie zich sterker richt op hoe tegemoet te komen aan de vraag van de ondernemer. Het bedrijfsleven en kennisinstellingen zullen in de nieuwe situatie zelf de lijnen naar de overheid moeten uitzetten, organiseren en onderhouden om zaken te regelen.

*2.2.3 Regionale raden*

De huidige bestuursconstructie van twaalf afzonderlijke Zelfstandige Bestuursorganen (KvK’s) met elk een eigen algemeen directeur en afzonderlijk twaalf algemeen besturen, de vereniging KvK Nederland met een eigen bestuur en de Stichting Syntens met een bestuur en een Raad van Toezicht zal worden vereenvoudigd tot één ZBO (zijnde de Raad van Bestuur) en vijf regionale adviesraden (reorganisatiedocument p. 6.). Het Ministerie van Economische Zaken is toezichthouder en houdt in overleg met de KvK een vinger aan de pols.

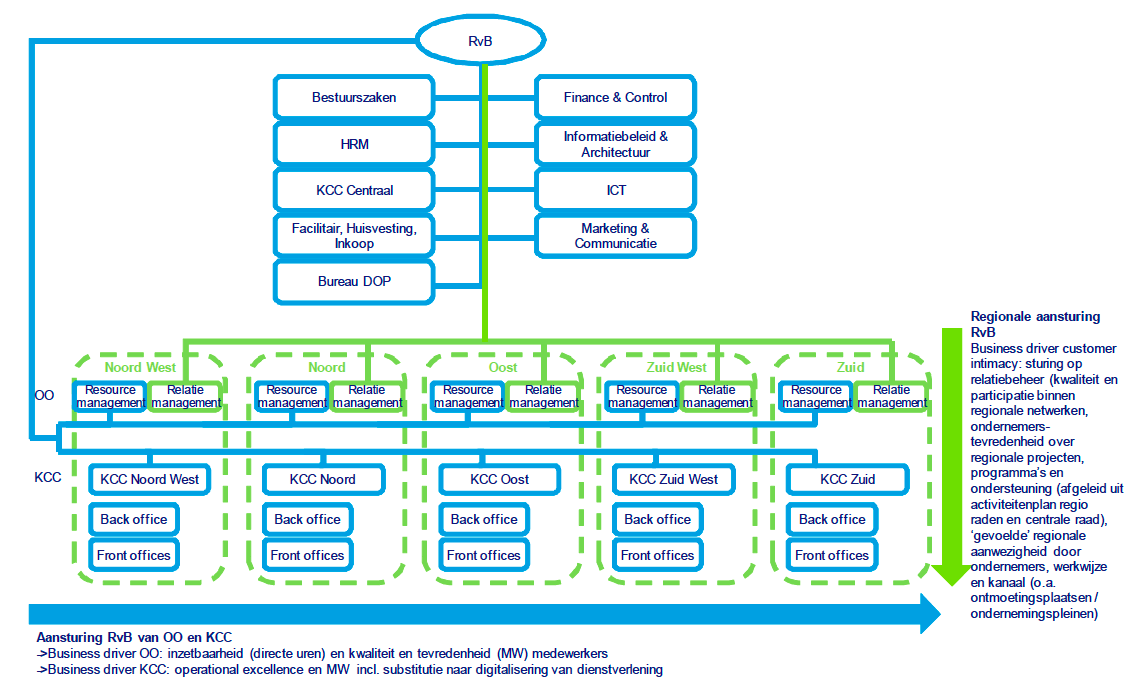
Vanaf 1 januari 2014 zal er sprake zijn van vijf regionale werkgebieden. Voor ieder werkgebied komt er één Regionale Raad (RR). De Regionale Raden worden met instrumenten gefaciliteerd om de behoeften van ondernemers (in de regio) goed in beeld te krijgen. Deze raden adviseren over regionale en regio-specifieke activiteiten van de organisatie en stellen daartoe op basis van een regionale visie, in samenwerking met regionale stakeholders, een regionaal activiteitenplan op (p.29). De Raad van Bestuur (RvB) van de KvK beslist welke projecten zullen worden uitgevoerd. Uiteindelijk beoordelen ondernemers de inzet. Bij de keuze in wat de KvK doet is de impact op de te realiseren groeimogelijkheden voor ondernemers leidend en vormt dit een belangrijke toetssteen bij de prioritering van de activiteiten door de Centrale Raad en de Regionale Raden (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p.17).

Verder is het samenbrengen van organisaties binnen relevante samenwerkingsverbanden belangrijk om groeimogelijkheden voor individuele ondernemers te kunnen creëren. Er is geconstateerd dat beleid gericht op kansrijke sectoren onvoldoende het MKB (Midden en Klein Bedrijf) bereikt met de huidige organisatie. Met de reorganisatie wordt beoogd dat het MKB bij deze samenwerkingsverbanden kan aanhaken en/of participeren (p. 17).

*2.2.4 Bestuur*

Gezien de gereduceerde omvang van de nieuwe organisatie is gekozen voor een eenvoudigere managementstructuur van de organisatie met twee (Klantcontactcentrum en Ondernemingsondersteuning) in plaats van drie lijnafdelingen waarbij vraaggestuurd werken centraal staat. In figuur 2 is de organisatiestructuur van de nieuwe Kamer van Koophandel weergegeven.

*Figuur 2:* Organigram Kamer van Koophandel per 1 januari 2014

**

Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p. 37.

In de nieuwe organisatie is er gekozen voor een directe aansturing van de staf- en ondersteunende diensten door de RvB met als doel dat er een goede afstemming tussen beleid en uitvoering ontstaat. Daarnaast worden de communicatie- en besluitvormingslijnen korter. Dit stelt kwalitatief hoge eisen aan de lijn- en stafmanagers, omdat er meer verantwoordelijkheden bij de afdelingen zelf komen te liggen.

Naar alle waarschijnlijkheid zal het aantal FTE’s afnemen van circa 2230 in 2012 naar 1495 in 2014. Dit leidt naar verwachting tot 300 à 400 herplaatsingskandidaten waarbij gedwongen ontslagen niet kunnen worden uitgesloten (reorganisatiedocument, p. 6).

*2.2.5 Huisvesting*

De dienstverlening van de KvK en de wijze waarop die dienstverlening wordt georganiseerd heeft grote invloed op de huisvesting en faciliteiten van de nieuwe organisatie. De regionale verankering zal anders dan voorheen niet worden gesymboliseerd door vestigingen/standplaatsen maar op een nieuwe manier worden vormgegeven, digitaal waar kan en call-face waar nodig. Dit door medewerkers, die voor KCC activiteiten en ondernemersondersteuning gehuisvest zijn in vijf regionale vestigingen (waarin vijf backoffices en vijf frontoffices aanwezig zijn) en in veertien additionele frontoffices. De binding met de regio wordt vooral waargemaakt door projectmatige activiteiten. Omdat de dienstverlening aan constante verandering onderhevig is, is flexibiliteit in de huisvesting en faciliteiten een belangrijk uitgangspunt (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013,p. 59).

In de eerste jaren van de transitie zullen de diensten van het KCC ook nog in belangrijke mate worden geleverd via de negentien frontoffice locaties. Door digitalisering van diensten zal dit in een verantwoord tempo worden afgebouwd. Dat zal op termijn ook leiden tot één backoffice voor het KCC. Daarnaast zal het belang van ontmoetingen met ondernemers gaan toenemen. Ook is de verdere implementatie van Het Nieuwe Werken van belang. Dit biedt meer flexibiliteit voor de klanten en medewerkers. Ook biedt het mogelijkheden voor kostenbesparingen en efficiënter gebruik van werk- en ontmoetingsplekken. Deze ontwikkelingen stellen specifieke eisen aan het kantorennetwerk, de faciliteiten en de medewerkers. Tenslotte zal er de komende jaren een druk zijn op efficiëntie en besparingen in de huisvesting (p. 59).

Voor de ontwikkeling van de huisvesting per 1 januari 2014 zijn uitgangspunten en criteria vastgesteld. Daarbij wordt geanticipeerd op het toekomstige dienstverleningsconcept, waaronder de ontwikkeling van het Digitale Ondernemersplein, de wijzigingen in de dienstverlening, in de structuur en de aansturing van de organisatie, en ontwikkelingen met betrekking tot digitalisering en een verdere invoering van Het Nieuwe Werken. De uitgangspunten voor de backoffices zijn als volgt:

* Een aantal van vijf backoffices waarbij voor de bepaling van de backoffice locaties een indicatie van circa één uur reistijd geldt voor de medewerkers (enkele reis);
* Een backoffice locatie is altijd een combinatie met een frontoffice locatie (p. 59).

Voor de frontoffices:

* Negentien KvK frontoffices, verspreid over het hele land, gevestigd in de regio’s;
* De locatiekeuze van de frontoffices op basis van de concentratie van de inschrijvingen in het Handelsregister en bereikbaarheid voor ondernemers;
* Mogelijkheid tot realisatie van een beperkt aantal flexibele werkplekken voor OO en stafmedewerkers op de meer afgelegen frontoffice locaties (p. 59).

Voor het hoofdkantoor:

Er komt één landelijk hoofdkantoor in Utrecht. Op het hoofdkantoor worden naast de RvB de staf- en centrale ondersteunende diensten gevestigd. Het overgrote deel van deze functies zal betrokken worden door medewerkers van de huidige Kamers en Syntens die op dit moment verspreid over Nederland een standplaats hebben. Gemiddeld bezien is Utrecht met haar centraal-geografische ligging de beste locatie om medewerkers daarbij vanuit de optiek van reistijden/reisafstanden zoveel mogelijk gelijke kansen te bieden. De nieuwe situatie (figuur 3) per 1 januari 2014 kent vijf backoffices, veertien additionele frontoffices, een ICT-werklocatie en een hoofdkantoor (p. 59-60).

*Figuur 3:* De vestigingen en regio’s binnen de KvK per 1 januari 2014

**

*Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p. 62*

*2.2.6 Plaatsingsproces*

In 2013 wordt de overgang van medewerkers naar de nieuwe organisatie voorbereid door middel van een plaatsingsproces. In dat proces wordt duidelijk welke medewerkers welke functie krijgen en welke medewerkers per 1 januari 2014 herplaatsingskandidaat zijn.

Bij plaatsing gaat het primair om de vraag of er sprake is van een nieuwe functie of niet. Als er sprake is van een gelijkblijvende functie, dan geldt dat uitsluitend de medewerkers die deze functie nu uitoefenen, in aanmerking komen voor deze functie. Als er minder functies zijn dan medewerkers, dan moet er een keuze worden gemaakt. Die keuze wordt gemaakt op basis van last in first out of afspiegeling. Dat geldt ook voor de criteria die worden toegepast om te bepalen of er sprake is van een gelijkblijvende functie. Is er geen sprake van een gelijkblijvende functie, dan kunnen medewerkers in aanmerking komen voor zo’n functie door hun belangstelling ervoor kenbaar te maken (Detail Ontwerp Kamer van Koophandel, 2013, p. 74).

Voor Ondernemersondersteuning is er uiteindelijk een categorie ‘gewijzigde’ functies toegevoegd. Dit houdt in dat er een verificatietraject is bewandeld waarbij het gros van de adviseurs op basis van ervaring en opleiding zijn geselecteerd. Twintig procent van de functies binnen OO zijn nieuw. Voor deze functies is een normale sollicitatieprocedure gevolgd waarbij medewerkers zijn geselecteerd op hun passendheid binnen de gewenste organisatiecultuur, motivatie en ambitie.

*2.2.7 Financieel kader*

Naar aanleiding van de reorganisatie heeft er ook een herziening van de wijze van financiering plaatsgevonden. De Kamers van Koophandel werden tot 2013 gefinancierd door wettelijke heffingen van inschrijfplichtigen en door inkomsten uit producten en diensten. Syntens werd gefinancierd door subsidies van het Ministerie van Economische Zaken en andere overheidsorganisaties. Sinds 1 januari 2013 zijn de heffingen die aan ondernemers worden opgelegd op grond van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 1997 en de Handelsregisterwet 2007 afgeschaft en vervangen door begrotingsfinanciering van in aanvang circa 148 miljoen euro ten laste van de begroting van het Ministerie van Economische Zaken (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p. 24 (MvT)). De KvK gebruikte de heffing om activiteiten uit te voeren zoals seminars en adviesgesprekken te houden en onderzoek te verrichten waar het bedrijfsleven baat bij heeft (rijksoverheid.nl). De Kamers van Koophandel zullen deels worden gefinancierd vanuit de algemene middelen. Dit betekent echter niet dat het afschaffen van de wettelijke heffingen wordt afgewenteld op burgers. De KvK-heffingen zijn afgeschaft als compenserende maatregel voor gestegen lasten voor het bedrijfsleven elders waardoor in feite de ondernemer blijft betalen. De nieuwe organisatie zal in de toekomst gefinancierd worden uit drie bronnen: directe financiering vanuit de begroting van het Ministerie van Economische Zaken, cofinanciering/subsidies van derde partijen met name op het gebied van innovatiestimulering/regionale activiteiten en inkomsten uit producten en diensten met doorvoering van het profijtbeginsel (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p. 24 (MvT)). Het totale budget van de Kamer daalt met bijna 80 miljoen euro (KvK, 2013).

***2.3 Wetgeving***

In mei 2010 is de evaluatie van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 1997 aan de Eerste Kamer en aan de Tweede Kamer verzonden. Hieruit blijkt dat de wetswijziging van 2007 op zich het beoogde effect heeft gehad: de Kamers zijn meer gaan samenwerken en de uitvoering van de landelijke taken is uniformer geworden. De Kamers hebben daarnaast doeltreffend gefunctioneerd in die zin dat zij hebben uitgevoerd wat zij van plan waren. Tegelijkertijd is een aantal knelpunten gesignaleerd, waarvan de huidige financieringssystematiek en de governance binnen het samenwerkingsverband Kamer van Koophandel Nederland het meest opvallen. De evaluator kwalificeert de huidige financieringssystematiek als onhoudbaar en de governance als onnodig complex ingericht. Het oplossen van deze knelpunten vraagt om een herziening van het wettelijk kader (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p. 2 (MvT)).

De huidige wettelijke taken van de Kamer van Koophandel, de *registertaak*, *voorlichtingstaak* en de *regiotaak*, blijven nodig vanuit het publieke belang en blijven na de fusie in de nieuwe opzet bestaan. De formulering van deze taken in het wetsvoorstel is daarom overgenomen uit de bestaande wet. Naast de al bestaande taken worden in het wetsvoorstel een tweetal nieuwe taken genoemd die de organisatie vanaf 1 januari 2014 zal uitvoeren: *innovatiestimulering* en het *beheer van de ondernemerspleinen*. *Innovatiestimulering* hangt samen met het onderbrengen van de dienstverlening van Syntens binnen de nieuwe organisatie. Het *beheer van de ondernemerspleinen* hangt samen met de verantwoordelijkheid voor het diensverleningsconcept ondernemerspleinen en het doen aansluiten van andere publieke en op termijn ook private partijen daarbij (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.5 (MvT)).

Het feit dat de KvK meer taken toegewezen krijgt betekent niet dat de organisatie meer activiteiten gaat doen. Door de financiële taakstelling zal een grondige herbezinning plaatsvinden (back to basics) ten aanzien van het activiteitenniveau. Het belang en de wensen van ondernemers staan hierbij voorop. Via de Centrale Raad en de regionale raden krijgen ondernemers direct invloed op het producten- en dienstenpakket van de nieuwe organisatie (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.5 (MvT)).

De insteek is om de wettelijke taken zodanig te formuleren dat de organisatie in staat zal zijn om flexibel te reageren op veranderingen in het ondernemersklimaat. Bij algemene maatregel van bestuur bestaat de mogelijkheid nadere regels te stellen over de wettelijke taken (p. 5). De wettelijke taken zoals die bestaan in de huidige organisatie en de twee nieuwe taken zijn onderstaand uiteengezet.

*2.3.1 Registertaak*

De Kamers van Koophandel hebben onder meer tot taak het houden van het Handelsregister. Door de samenvoeging van de twaalf Kamers van Koophandel zal het register worden gehouden door één organisatie en aangestuurd door één landelijke RvB. Het Handelsregister is het basisregister van ondernemingen en rechtspersonen ten behoeve van het bedrijfsleven en alle overheden. Het Handelsregister bevordert de rechtszekerheid in het economisch verkeer: een ondernemer of consument heeft zicht op wie zijn handelspartner is. Als onderdeel van het stelsel van basisregisters draagt het bij aan een efficiënte gegevenshuishouding van de overheid. Ook speelt het Handelsregister steeds meer een rol in het bestrijden van vele vormen van criminaliteit. De Handelsregisterwet 2007 en daarop gebaseerde lagere regelgeving bevatten het wettelijk fundament voor deze registratie. Vanwege het grote belang voor het handelsverkeer zal deze taak door de Kamer van Koophandel worden gecontinueerd (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.8 (MvT)) .

*2.3.2 Voorlichtingstaak*

De Kamer van Koophandel informeert individuele ondernemers. Vanuit haar voorlichtingstaak ontwikkelt en beheert de Kamer van Koophandel producten en diensten voor individuele personen die een onderneming drijven of overwegen een onderneming op te richten. Het doel hiervan is dat deze personen zich (op microniveau) zelf verder ontwikkelen, duurzaam vernieuwen en hun ondernemerschap versterken. Hiermee bevordert de Kamer van Koophandel op macroniveau de maatschappelijke en economische ontwikkeling op het gebied van ondernemen (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.8 (MvT)).

De voorlichtingstaak bestaat uit twee onderdelen: een algemene informatie- en doorverwijsfunctie en eerstelijnsadvies en ondersteuning. Bij dit laatste gaat het in de nieuwe organisatievorm om zowel qua tijd als inhoud beperkte (basis)adviesverlening, waarmee de individuele ondernemer in staat is om zelf verder te komen met ondernemen. Dienstverlening wordt uitsluitend aangeboden als daar substantiële vraag naar is vanuit ondernemers. Uitgebreide dienstverlening wordt overgelaten aan marktpartijen. De Kamer van Koophandel biedt individuele personen en ondernemingen specifieke informatie en ondersteuning op relevante ondernemerschapsthema’s en –vraagstukken waarbij het kan gaan om eerstelijnsinformatie en ondersteuning op een breed scala aan ondernemersthema’s en –vraagstukken zoals thema’s op het gebied van het starten van een onderneming, internationaal zakendoen, financiën en financiering, strategie, personele, fiscale en juridische zaken, maatschappelijk/duurzaam ondernemen en bedrijfsbeëindiging en -overdracht (p. 9).

Deze informatieverstrekking en ondersteuning kan plaatsvinden in diverse vormen, via diverse kanalen en op basis van diverse technologieën, waarbij voortdurend afwegingen moeten worden gemaakt op het vlak van doelmatigheid en doeltreffendheid. In de nieuwe organisatievorm zal informatieverstrekking en ondersteuning digitaal worden aangeboden waar dat kan het fysieke aanbod van informatie en ondersteuning zal worden geboden waar dat mogelijk is en het individuele aanbod waar dat nodig is (p. 9).

In bepaalde gevallen kan de ondernemer doeltreffender en doelmatiger verder worden geholpen door andere vormen van ondersteuning dan alleen het aanbieden van informatie. Bijvoorbeeld door het aanreiken van voorbeeldcases, standaardmodellen en reken- en tekstfuncties als onderdeel van bijvoorbeeld een ondernemingsplan, tests (zoals een financiële fitheidstest) en een mogelijkheid om in contact te komen met andere ondernemers of specialisten op een bepaald bedrijfsvoeringsterrein. In dergelijke gevallen wordt de ondernemer in staat gesteld om zelf de algemene informatie toe te passen op de eigen situatie (p. 9).

Gelet op de nog altijd bestaande marktimperfecties op het gebied van eerstelijnsvoorlichting en advies voor met name de kleinere MKB-ondernemingen wordt deze taak door de Kamer van Koophandel gecontinueerd. Op onderliggend activiteitenniveau zal zoals gesteld een grondige herbezinning plaatsvinden waarbij steeds ook wordt meegenomen of een activiteit niet al in voldoende mate door private partijen wordt aangeboden (p. 9).

*2.3.3 Regiotaak*

In de huidige situatie werkt de KvK mee aan diverse projecten die het ondernemersklimaat in de regio verbeteren of de regionale bedrijvigheid stimuleren. Bijvoorbeeld op het gebied van bereikbaarheid, ruimtelijke ontwikkeling of toerisme (rijksoverheid.nl, 2013).

Volgens artikel 25 lid 1 t/m 3 van de Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 1997 heeft de Kamer tot taak “*het stimuleren van economische ontwikkelingen in haar gebied door middel van het bevorderen van onderzoeken, overleg- en samenwerkingsvormen en het desgevraagd of uit eigen beweging adviseren van openbare lichamen over aangelegenheden die de economische belangen van handel, industrie, ambacht en dienstverlening in haar gebied raken”.* Een Kamer kan ten behoeve van een onderzoek, overleg- of samenwerkingsvorm een subsidie verstrekken (wetten.overheid.nl, 30 december 1997).

De wettelijke regiotaak tot ‘stimuleren van de regionale economische ontwikkeling’ betekent concreet dat de KvK zich richt op verbetering van het ondernemersklimaat. Derhalve houdt de KvK zich bezig met twee hoofdpunten: ruimte maken om te ondernemen en ondernemers laten groeien. Aan de hand van deze missie is er in de huidige organisatie onderscheid gemaakt in acht aandachtsgebieden: onderwijs- en arbeidsmarkt, bevorderen van de internationale handel, economisch onderzoek, innovatie, bedrijfsomgeving en detailhandel, infrastructuur en bereikbaarheid, ruimtelijke ordening, water en milieu en toerisme en recreatie (Jaarverslag 2011, Kamer van Koophandel Centraal Gelderland, p. 3).

Voor 2011 is er gewerkt aan drie speerpunten: internationalisering, vermindering van administratieve lasten en ondernemers voorzien van relevante informatie (p. 3). Op het gebied van internationalisering is er bijvoorbeeld gewerkt aan het realiseren van het ‘Centre of Excellence’. Dit houdt in dat men aanbod van publieke en private aanbieders op elkaar afstemt, gezamenlijke activiteiten ontplooit door kennis en kunde te inventariseren en het netwerk van de KvK’s in kaart brengt waardoor er een uniforme ontsluiting van kennis plaatsvindt. Met het realiseren van het Centre of Excellence is er bijvoorbeeld afgesproken dat KvK, Syntens en Agentschap NL de uitvoerende instanties worden om de export te bevorderen. Ook zijn er specialisaties onder alle KvK’s verdeeld (p. 4).

Om de administratieve lastendruk voor ondernemers te reduceren is er overleg geweest met vijftien gemeenten om met een werkgroep, bestaande uit lokale ondernemers en de KvK aan de slag te gaan om overbodige regels af te schaffen en de dienstverlening te verbeteren. Om dit te bewerkstelligen zijn er bijeenkomsten georganiseerd voor gemeenten om hen te overtuigen van de noodzaak van administratieve lastendrukvermindering. Vervolgens is er een offertetraject uitgevoerd en is er kwantumkorting bedongen bij de ondersteunende dienstverlener. Daarnaast heeft de KvK gemeenten geholpen om rijkssubsidie te verkrijgen waardoor gemeenten de mogelijkheid hebben gekregen om een traject van Bewijs van Goede Dienst (traject waarmee de gemeentelijke dienstverlening kan worden verbeterd aan de hand van een normenkader) te starten (p. 5).

Verder heeft de organisatie ondernemers voorzien van relevante informatie door het opstellen van een online economisch jaarboek waarin regiospecifiek de bronnen van de KvK, de provincie en het CBS zijn verwerkt. Ook is er gerichte informatie naar ondernemers gecommuniceerd over ontwikkelingen in hun bedrijfsomgeving. Zij krijgen bijvoorbeeld informatie over de gevolgen van bestemmingsplannen of de bereikbaarheid van de Stadsregio, waarvoor informatie en bijeenkomsten zijn georganiseerd. Ook is de organisatie bezig geweest met het per kwartaal opstellen van een Economische barometer. Deze is steekproefsgewijs onder de regionale ondernemers afgenomen en is regiobreed verspreid zodat bijvoorbeeld gemeenten en het bedrijfsleven een beeld krijgen van de regionale economie (p. 5).

In de nieuw te vormen organisatie krijgt de regiotaak een andere invulling onder de afdeling ondernemersondersteuning (OO). Het idee is dat er na de reorganisatie ruimte blijft voor regionale activiteiten, zij het met minder geld, minder mensen en nadrukkelijker vraaggestuurd vanuit ondernemers (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.11 (MvT)). Anders dan voorheen zal er geen ruimte meer zijn voor verbetering van het ondernemersklimaat en zal de KvK zich niet meer bezig houden met het creëren van ruimte om te ondernemen. De nieuwe missie focust zich puur op het mogelijk maken dat ondernemers kunnen groeien.

Er zal per regio (ingedeeld volgens de vijf landsdelen) worden bepaald welke invulling er wordt gegeven aan de ondernemersondersteuning. Dit betekent dat de regio’s allereerst zelf bepalen welke invalshoek beter bij de regio past. Dit vraagt van de Kamers een vertaalslag te maken die naadloos aansluit bij de overkoepelende visie en missie van de Kamer van Koophandel op landelijk niveau. In een landelijk overleg zullen de regio’s bijeenkomen om het voorstel van de nieuwe aanpak te bespreken. Per regio zal worden bekeken of de gekozen invulling strookt met de missie van de nieuwe organisatie. Hierin zal een onderscheid worden gemaakt tussen de regio-specifieke activiteiten en de overlappende activiteiten tussen de vijf regio’s. Deze zullen worden aangestipt als overeenkomstige gebieden waar landelijk eenzelfde richting aan kan worden gegeven. Voor de invulling van de regio-specifieke behoeften zullen de regio’s zelf een project moeten organiseren. Uiteindelijk zullen alle activiteiten van OO worden uitgevoerd binnen landelijke en/of regionale projecten (A.J.S. Karnebeek, persoonlijke communicatie, 6 juni, 2013).

De insteek is dat er geen ondernemers worden uitgesloten omdat men in de eerste plaats toegang heeft tot de ondernemerspleinen via het Klantcontactcentrum (KCC), waar de handelsregistertaak en de Voorlichtingstaak onder worden gebracht.

Onder OO zullen er vijf van de acht genoemde aandachtgebieden (pagina 12) randvoorwaardelijk worden. Dit zijn de vijf aandachtsgebieden (onderwijs en arbeidsmarkt; bedrijfsomgeving en detailhandel; infrastructuur en bereikbaarheid; ruimtelijke ordening, water en milieu; toerisme en recreatie) die te maken hebben met het verbeteren van het ondernemersklimaat. Wat in de nieuwe organisatie zal worden gecontinueerd met een sterkere focus zijn de aandachtsgebieden: bevorderen van de internationale handel, economisch onderzoek en innovatie (A.J.S. Karnebeek, persoonlijke communicatie, 6 juni, 2013).

Gedurende de transitie heeft de organisatie zich in vijf regionale bijeenkomsten gebogen over de vraag wat goede criteria zijn om bestaande en nieuwe projecten en activiteiten aan te toetsen. Tevens is deze criteria gehanteerd om te bepalen hoe de regiotaak in de nieuwe organisatie vorm moet krijgen en welke activiteiten moeten worden voortgezet. Deze criteria luiden als volgt:

De dienstverlening:

* Is direct gericht op groepen ondernemers die willen en potentieel kunnen groeien;
* Wordt ingezet daar waar sprake is van marktimperfecties;
* Speelt aantoonbaar in op de behoefte van de ondernemers;
* Stelt ondernemers beter in staat hun groeimogelijkheden te benutten;
* Is doeltreffend en doelmatig;
* Draagt bij aan de zichtbaarheid en het imago van de KvK.

De genoemde criteria worden gehanteerd in het besluitvormingsproces voor de invulling van de regiotaak die bij OO wordt ondergebracht.

*2.3.4 Innovatiestimuleringstaak*

Innovatie, de vernieuwing van producten, diensten en productieprocessen, is een belangrijke bron voor de welvaartsgroei van Nederland. Het verhoogt de productiviteit van Nederlandse bedrijven, verbetert de Nederlandse concurrentiepositie en draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Nieuwe producten en diensten, nieuwe technologieën en werkwijzen zorgen bovendien voor vergroting van de export en werkgelegenheid. Het is cruciaal voor de economische ontwikkeling van Nederland om het innovatievermogen van het bedrijfsleven verder te versterken door het aantal innoverende bedrijven te verhogen en de omzet die de bedrijven uit nieuwe producten en diensten halen te vergroten. Veel ondernemers zijn zich echter (nog) niet bewust van het belang van innoveren of zijn door gebrek aan kennis niet in staat om de juiste stappen op dit pad zelfstandig te zetten (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.9 (MvT)). De overheid ziet het daarom als haar publieke taak ondernemers te steunen bij het innoveren, omdat dit in de economische sfeer niet of onvoldoende gebeurd (p. 10).

De activiteiten op het gebied van innovatiestimulering van Syntens zullen worden geïntegreerd in de nieuwe organisatie waarbij innovatiestimulering wordt toegevoegd aan de wettelijke taken van de organisatie. De innovatiestimuleringstaak is erop gericht ondernemers bewust te maken van het belang van innovatie en ondernemers aan te zetten tot succesvol innoveren door hun innovatievermogen te vergroten. Dit doet de Kamer door ondernemers voor te lichten en te adviseren over innovatie en te ondersteunen en begeleiden bij de eerste stappen in het innovatieproces, zoals het ontwikkelen en toepassen van innovaties in het eigen bedrijf. Concreet zal de Kamer voorlichting geven over technologische en innovatieve ontwikkelingen, de organisatie van het innovatieproces binnen het bedrijf en over de bijbehorende aspecten, zoals sociale innovatie. Deze voorlichting gebeurt op microniveau middels de website, door middel van beantwoording van vragen en door het verstrekken van informatiemateriaal. Op collectief niveau, voor groepen van ondernemers, organiseert de KvK voorlichtingsbijeenkomsten en workshops over specifieke onderwerpen (p. 10).

De KvK biedt ondernemers behalve informatie en voorlichting over het innovatieproces ook individueel advies en ondersteuning. Daarbij gaat het altijd om advies en ondersteuning in de eerste lijn. Zo kan de KvK een ondernemer tips geven bij het opstellen van zijn innovatieplannen, kan de KvK als klankbord fungeren voor de ondernemer tijdens het innovatieproces in het bedrijf of kan de KvK de ondernemer ondersteunen in het zoekproces naar kennisinstellingen, ondernemers of andere organisaties waarmee in het innovatieproces samengewerkt kan worden.

De focus van de activiteiten van innovatiestimulering ligt op het MKB. De voorlichtingsactiviteiten en de informatiefunctie staan open voor alle sectoren van het bedrijfsleven. Specifieke activiteiten, die op initiatief van de KvK ontwikkeld worden, zullen doorgaans gericht zijn op bepaalde doelgroepen (bijvoorbeeld segmenten uit het MKB in een bepaalde regio) of op bepaalde beleidsprioriteiten (bijvoorbeeld deelname aan topsectoren). Deze activiteiten moeten passen in het activiteitenplan van de KvK (p. 10).

*2.3.5 Beheer ondernemerspleinen*

Het beheer van de ondernemerspleinen onderscheidt zich in het beheer van fysieke en digitale ondernemerspleinen. De totstandkoming van ondernemerspleinen is gewenst omdat er sprake is van systeemfalen. Er is te weinig samenwerking tussen verschillende publieke en private partijen waardoor versnippering ontstaat en een suboptimale ondersteuning voor ondernemers. Zeker waar het gaat om een verbetering van de samenwerking tussen publieke partijen is overheidsinterventie gerechtvaardigd (*Kamerstukken II,* 2012/13, 33 553, nr. 3, p.5 (MvT)).

De ondernemer zal in de nieuwe organisatie op de ondernemerspleinen terecht kunnen voor (eerstelijns) informatie, ondersteuning en advies over ondernemen en innoveren. De ondernemerspleinen worden voor hem op deze terreinen de toegang tot de overheid. Op termijn zullen ook transacties met de overheid (bijvoorbeeld subsidies en vergunningen) ten minste digitaal via de ondernemerspleinen worden ontsloten. De ondernemerspleinen betekenen voor de ondernemers dus duidelijkheid, tijdwinst en een verlaging van de (transactie)kosten. Voor de overheid betekent het een efficiënte en effectieve toegang tot de ondernemers. Het uitgangspunt is dat de dienstverlening waar mogelijk digitaal zal plaatsvinden. Hiertoe zal een digitaal ondernemersplein worden opgericht. De Kamer van Koophandel zal met kanaalsturing de ondernemer zoveel mogelijk stimuleren tot gebruik van het digitale kanaal (p. 3).

Voor een aantal diensten en borging van regionale aanwezigheid zal een fysiek netwerk van ondernemerspleinen met een adequate regionale spreiding noodzakelijk zijn. Ondernemers geven aan hier daadwerkelijk behoefte aan te hebben. Deze fysieke ondernemerspleinen zullen worden ingesteld en worden beheerd door de Kamer van Koophandel. Dit fysieke netwerk zal bij de aanvang van de nieuwe organisatie al beperkter van opzet zijn dan het vroegere netwerk van de Kamers van Koophandel. Dat wordt mede mogelijk gemaakt door de ontwikkeling van de digitale dienstverlening (p. 3).

***2.4 Samenvatting***

Per 1 januari 2014 zal er een landelijke reorganisatie van de KvK plaatsvinden, waarbij de twaalf Kamers, Stichting Syntens en Vereniging KvK NL zullen fuseren tot één ZBO. Diensten van de KvK zullen zoveel mogelijk digitaal worden aangeboden. Het vraaggestuurd werken zal centraal komen te staan, waarbij de KvK niet meer een initiërende maar een faciliterende rol heeft. Dat houdt in dat de KvK alleen zal faciliteren bij een vraag vanuit het bedrijfsleven.

De KvK als onafhankelijke publieke dienstverlener (ZBO) is beheerder van het Handelsregister, verstrekt informatie aan ondernemers over alle facetten van het ondernemerschap en levert internationale handelsdocumenten. De KvK streeft naar het creëren van de basisrandvoorwaarde dat veilig handelsverkeer mogelijk wordt gemaakt en ondernemers ook via het Handelsregister voor hun relevante informatie kunnen verkrijgen. Verder houdt de KvK zich bezig met het ondersteunen van ondernemers wanneer zij dit lastig zelf kunnen organiseren, wanneer zij onafhankelijke ondersteuning wensen om groeimogelijkheden te benutten. Juist daar waar ondersteuning van KvK de meeste impact heeft op het groeipotentieel binnen de regio’s van Nederland.

Ten aanzien van het bestuur is er in de nieuwe organisatie gekozen voor een eenvoudigere managementstructuur met twee in plaats van drie lijnafdelingen waarbij gekozen is voor een directe aansturing van de staf- en ondersteunende diensten vanuit de RvB. Ook zal er vanaf 1 januari 2014 sprake zijn van regionale werkgebieden. Voor ieder werkgebied komt een Regionale Raad. Door de reorganisatie zal er sprake zijn van een afname in FTE waarbij gedwongen ontslagen niet kunnen worden uitgesloten.

Ook de huisvesting zal na de reorganisatie niet onveranderd blijven. Er zullen vijf regionale vestigingen komen met vijf front- en backoffices verdeeld naar de landsdelen Rotterdam, Amsterdam, Groningen, Arnhem en Eindhoven. Daarnaast komen er veertien additionele frontoffices en een hoofdkantoor in Utrecht.

Het plaatsingsproces van medewerkers in de nieuwe organisatie zou in eerste instantie plaatsvinden door Last In First Out of afspiegeling. Voor Ondernemersondersteuning is uiteindelijk een categorie ‘gewijzigde’ functies toegevoegd waarin adviseurs op basis van ervaring en opleiding zijn geselecteerd. Voor de nieuwe functies is er een normale sollicitatieprocedure gevolgd.

De wijze van financiering verandert in die zin dat de wettelijke heffingen voor inschrijfplichtigen worden afgeschaft. Deze worden vervangen door de begrotingsfinanciering van in aanvang circa 148 miljoen euro ten laste van de begroting van het Ministerie van Economische Zaken. Na de reorganisatie zal de nieuwe organisatie gefinancierd worden uit drie bronnen: directe financiering vanuit de begroting van het Ministerie van Economische Zaken, cofinanciering/subsidies van derde partijen met name op het gebied van innovatiestimulering/regionale activiteiten en inkomsten uit eigen producten en diensten, met doorvoering van het profijtbeginsel. Het totale budget zal dalen met bijna 80 miljoen euro.

De wettelijke taken van de KvK, te weten de registertaak, de voorlichtingstaak en de regiotaak zullen na de reorganisatie blijven bestaan. Er zal een tweetal wettelijke taken bijkomen: innovatiestimulering en beheer van de ondernemerspleinen. Dit betekent niet dat de Kamer er taken bij zal krijgen doordat er een herbezinning op het onderliggende activiteitenniveau plaatsvindt. De veranderde rol van de Kamer en de herschikking en herorganisatie van taken en verantwoordelijkheden heeft echter wel invloed op de wijze waarop de wettelijke taken zullen worden ingevuld en tot uitvoering worden gebracht. De regiotaak in het bijzonder zal worden overgeheveld naar de afdeling Ondernemersondersteuning waar deze in omvang wordt gereduceerd. De regiotaak wordt teruggebracht naar specifieke landelijke en regionale projecten waarbij Ondernemersondersteuning deze projecten vraaggestuurd en niet meer aanbodgestuurd zal benaderen. Anders dan voorheen zal het gebied waarbinnen de regiotaak opereert meer worden afgebakend en zal de regiotaak smaller worden, omdat de organisatie over het geheel genomen teruggaat in het financiële budget.

|  |
| --- |
| **3. Theoretisch kader** |

*“The critics will say as always that literature is decaying”*

O. Sitwell

***3.1 Inleiding***

Het theoretisch kader is een theoretische verdieping in reorganisaties en fusies. Middels literatuur van verschillende auteurs is beschreven wat fusies zijn, waarom organisaties fuseren en welke succes- en faalfactoren bij fusies voor kunnen komen volgens de literatuur.

De gekozen literatuur biedt de onderzoeker handvatten om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Er is gebruik gemaakt van de publicatie van Bultsma (2004) omdat deze ingaat op fusie in de non-profitsector. De publicatie van Van Raes, Vanbeselaere, De Witte en Boen (2009) is relevant vanwege het belichten van het belang van de menselijke factor bij fusie. Beide auteurs bieden zicht op wat organisatiefusies zijn, waarom organisatiefusies plaatsvinden en welke factoren daarbij een belangrijke rol spelen. In de verdieping naar wat organisatiefusies teweeg kunnen brengen is er gebruik gemaakt van de publicatie van Fraanje, Herweijer, Beerepoot, Assenbergh, Brouwer en Heins (2008) en Herweijer en Fraanje (2011). Vanwege de inhoudelijke focus op gemeentelijke bestuurskracht en herindeling is er voor deze literatuur gekozen omdat het veelgebruikte publicaties zijn wanneer men op zoek is naar informatie over herindelingen en fusies. Verder komt het centralisatieperspectief aan bod, dat belicht is vanuit een publicatie van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2009) en Boogers et al. (2008). De gekozen theorie ligt aan de basis voor de empirie van het onderzoek.

***3.2 Welke typen fusies zijn er te onderscheiden en waarom fuseren organisaties?***

Deze paragraaf gaat in op de vraag welke typen organisatiefusies er zijn en waarom organisaties fuseren. Allereerst is er een hanteerbare definitie geformuleerd voor organisatiefusies.

*3.2.1 Definitie*

Bultsma (2004) verstaat onder fusie *‘elke vorm van bestuurlijke en/of organisatorische (al dan niet gedeeltelijke) samenvoeging van twee of meer organisaties ten behoeve van een of meerdere gemeenschappelijke doelen of activiteiten’*. Dit omvat een heel spectrum van bundelingsvormen, uiteenlopend van een (juridische) fusie tot (convenants)samenwerking (p. 3).

Volgens Van Raes, Vanbeselaere, De Witte en Boen (2009) zijn fusies *‘interorganisatieveranderingen waarbij twee of meer organisaties op een of andere manier samensmelten met als doel efficiënter en effectiever te werken’* (p. 8).

Beide definities lijken een ander vlak te raken van hoe men een fusie kan beschrijven terwijl de samenvoeging van beide definities kan zorgen voor een vollediger beschrijving van een fusie. Daarom zijn beide definities ten behoeve van dit onderzoek samengevoegd tot het volgende: *‘een fusie is een interorganisatieverandering waarbij er sprake is van het bestuurlijk en/of organisatorisch samenvoegen of samensmelten van twee of meer organisaties tot een nieuwe organisatievorm, ten behoeve van gemeenschappelijke activiteiten en doelen, teneinde efficiënter en effectiever te werken’.*

*3.2.2 Typen organisatiefusies*

Volgens Bultsma (2004) is er in fusieprocessen constant sprake van het zoeken naar consensus, het sluiten van compromissen en het bedenken van een creatief nieuw pad, dit is niet altijd makkelijk. Dit kan komen door ingewikkelde besluitvorming en door verbindingen die niet altijd via een rechte lijn verlopen. Men dient bij fusieprocessen niet de fusie als zodanig centraal te stellen maar juist het realiseren van de beoogde meerwaarde. Hierbij wordt het succes van de fusie mede bepaald door het proces en de wijze waarop dit proces wordt gestuurd in de richting van de beoogde meerwaarde. Een goede fusie heeft volgens Bultsma veel te maken met de manier waarop de organisatie gestuurd wordt (VIII).

Men is bij de start van een fusie positief over de fusievoordelen en partijen vullen elkaar aan zonder concurrentie van buitenaf. Bestaande kwaliteiten worden gebundeld en er worden allerlei schaalvoordelen verwacht echter in de praktijk pakt het vaak anders uit. Bultsma neemt een spanning waar tussen de voordelen die een fusie kan verschaffen en de realiteit waarin de verwachte voordelen moeizaam tevoorschijn komen. Daarom is de aanpak van een fusie cruciaal voor het bereiken van de gewenste meerwaarde. De wijze waarop het fusieproces verloopt en wordt gestuurd bepaalt welke meerwaarde er op termijn in de gefuseerde organisatie zal optreden. Het is belangrijk om zicht te krijgen op de factoren die het verloop van een fusieproces bepalen en de manier waarop deze factoren elkaar onderling beïnvloeden (p. 3). Voor het bereiken van de gewenste meerwaarde zijn bepaalde ingrepen noodzakelijk in de organisatorische gang van zaken. Er is organisatorische *integratie* nodig en *vernieuwing* in visie en werkwijze, deze vallen niet perse samen. Volgens Bultsma bepaalt de combinatie van beide dimensies de veranderkundige inspanning die nodig is. Integratie en vernieuwing komen voort uit de meerwaarde die de fusiepartners verwachten met de fusie te zullen realiseren. Dit veronderstelt dat de voorgenomen fusie bijdraagt aan het versterken van de strategische positie van de partners. Men dient na te hebben gedacht over de betekenis van de fusie, de beoogde meerwaarde en de consequenties daarvan voor de fuserende organisaties. Wanneer deze duidelijkheid niet vanaf het begin aanwezig is kan dat de eerste reden voor het mislukken van een fusie zijn. Bij het in gang zetten van een fusie moet de beoogde meerwaarde naar noodzakelijke veranderdoelen worden vertaald in termen van integratie en vernieuwing (p. 76). De integratie kan zich beperken tot de top van de organisatie, betrekking hebben op delen van de fuserende organisatie, maar ook volledig zijn, waarbij beide organisaties versmelten tot een geheel nieuwe organisatie. Daarnaast kan de fusie aanleiding zijn om in meerdere of mindere mate vernieuwing door te voeren. Bultsma onderscheidt drie manieren waarop een fusie kan leiden tot toegevoegde waarde:

1. Door de juridische handeling als zodanig, uitgaande van de status quo, dus zonder (noemenswaardige) vernieuwing van inhoud en werkwijze (groter);
2. Door de overdracht van waarden op basis van een leerproces (groter en beter);
3. Door transformatie, het opnieuw definiëren van de organisatie en werkwijze (groter en anders).

Als er sprake is van een fusie zonder vernieuwing, dus op basis van status quo, waarbij de organisaties volledig geïntegreerd worden, is er een grote gelijkenis met gangbare reorganisaties die bedoeld zijn om de bestaande bedrijfsvoering uit te breiden of te realiseren tegen lagere kosten. Een fusie zonder integratie op basis van status quo is een ‘koude fusie’. Dit zijn fusies van de eenvoudigste soort omdat er weinig tot geen veranderdoelen zijn. Het gaat alleen om het groter worden. Ook als een fusie zich in hoofdzaak beperkt tot het samenvoegen van besturen kunnen er nog vele redenen zijn die de fusie in de gevarenzone doen belanden. Als een fusie bedoeld is om kwaliteiten over en weer te verbeteren dan is het leerklimaat van belang waarmee kwaliteiten vergroot en ontwikkeld kunnen worden. Het gaat in dit type fusie niet alleen om groter maar om groter en beter. Hierbij kan het aannemelijk zijn om gelijktijdig de organisaties geheel of gedeeltelijk te integreren, noodzakelijk is dit niet. Een fusie waarin transformatie wordt beoogd draait om groter en anders. De fusie is het moment om een nieuwe definitie te geven aan taken en datgene waar de organisatie voor staat. Hierbij gaat het om een andere benadering van de bestaande werkelijkheid. Fusiepartners verliezen in gelijke mate houvast van het bestaande (Bultsma, 2004, p. 77). In figuur 4 zijn de genoemde combinaties opgenomen.

*Figuur 4:* Veranderkundige opgave

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Veranderdoelen | | Vernieuwing | | |
| Status quo (groter) | ‘Leren’ (groter en beter) | Transformeren (groter en anders) |
| Integratie | Volledig | X | X | X |
| Gedeeltelijk | X | X |  |
| Minimaal | X (koude fusie) | X |  |

Bultsma, 2004, p. 78

Ieder van de veranderkundige opgaven stelt andere eisen aan het fusieproces. Daarom is het handig om zo tijdig mogelijk duidelijkheid te creëren over de gewenste meerwaarde en de daaruit voortvloeiende veranderingen, gezien het feit dat er moeilijke en makkelijke fusies bestaan en er randvoorwaardelijke verschillen kunnen zijn. Van belang is het stilstaan bij de vraag wat er binnen de organisaties overhoop moet worden gehaald om de bedoelde meerwaarde te bereiken (de veranderdoelen) en hoe groot de kans van slagen is (p. 78).

*3.2.3 Waarom organisaties fuseren*

Een fusie wordt door Van Raes et al. (2009) gezien als een ideale mix waarvoor geen enkele aandeelhouder, politicus of manager ongevoelig blijft. De auteurs benoemen de internationalisering van de markt, de technologische evoluties en de informatisering en de afbouw van monopolies als zijnde factoren die fusies en overnames sterk stimuleren (p. 8).

Bultsma (2004) plaatst een vergelijkbare opmerking: *“fusies vinden plaats in alle sectoren van de samenleving. Iedereen krijgt hier vroeg of laat mee te maken, bijvoorbeeld als klant, als belanghebbende of als werknemer”*. Fusies en samenwerking horen even vanzelfsprekend bij organisaties als oprichting, groei, afsplitsing, reorganisatie of opheffing. Fusies zijn universele organisatieprocessen die zich in alle sectoren van de samenleving voordoen. Hierbij valt te denken aan het samenvoegen van gemeenten, scholen of ziekenhuizen (p. 1).

* 1. ***Welke succes- en faalfactoren ten aanzien van organisatiefusies zijn te vinden in de literatuur?***

Om succes- en faalfactoren te identificeren die mogelijk aanwezig zijn bij de invulling van de regiotaak in de nieuwe organisatievorm is bovengenoemde literatuur gebruikt. De te onderscheiden factoren spelen een belangrijke rol in het verdere onderzoeksproces, met name in het empirische deel.

Gebaseerd op de gebruikte literatuur zijn de thema’s ‘geografie’, ‘economie en financiën’, ‘kennis en kunde’, ‘cultuur en identiteit’, ‘organisatorisch’ en ‘mens en psychologie’ geïdentificeerd. Deze thema’s zijn hieronder uitgewerkt.

*3.3.1 Geografie*

Bij de fusie van de KvK en Syntens speelt de veranderende afstand naar de ondernemer een grote rol. De B&A Groep in Fraanje et al. (2008) constateert een verschil in de wijze waarop gemeente en gemeenschap de toegenomen zakelijkheid beoordelen. Enquêtes onder burgers en gemeentelijke functionarissen laten zien dat beide groepen een toename van de afstand tussen bestuur en inwoners zien, zowel letterlijk (het gemeentehuis was na de fusie gesitueerd in een andere kern tien kilometer verderop) en figuurlijk (de verhoudingen zijn verzakelijkt). Fraanje et al. constateren dat dit onderzoek net als in het onderzoek van Toonen et al. het bestuur en ambtenaren de voordelen van de toegenomen afstand zien maar de bevolking er moeite mee heeft (p. 17).

Herweijer en Fraanje (2011) oordelen dat de zakelijkheid van het contact tussen burgers en gemeente is toegenomen. Dat vertaalt zich onder meer in de afgenomen regelmaat van het contact tussen wethouder en individuele burgers (p. 34). De relatie tussen burger en bestuur komt na een herindeling onder druk te staan. Een ander onderzoek laat zien dat de betrokkenheid van burgers in grotere gemeenten geringer is dan in kleinere gemeenten. Boogers in Herweijer en Fraanje stelt dat de door de schaalsprong toegenomen afstand enigszins kan worden overbrugd door te investeren in initiatieven die erop gericht zijn burgers bij de beleids- en besluitvorming te betrekken (p. 35).

Derhalve weegt de discussie over de mate van (de)centralisatie ook mee. Veelgehoorde argumenten voor decentralisatie hebben betrekking op de macht die decentralisatie geeft aan lokale autoriteiten die betere kennis van de lokale gemeenschap hebben. Decentralisatie geeft medeoverheden de gelegenheid om te experimenteren met beleidsinnovaties en kennis te ontwikkelen over wat werkt en wat niet. Ook biedt het kansen op diversiteit aan oplossingen ten behoeve van uiteenlopende lokale behoeften, geeft het gemeenschappen meer autonomie en bevordert het de vrijheid van hun leden (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009, p. 30). Volgens Boogers et al. (2008) bron zoeken beoogt men met decentralisatie effectiever en efficiënter te werken doordat men lokaal maatwerk kan bieden. Ook kan de inbreng van burgers worden vergroot doordat lokaal bestuur voor burgers herkenbaarder en toegankelijker kan zijn. Verder bestaat de opvatting dat oplossingen vanuit het Rijk voor maatschappelijke vraagstukken onvoldoende recht doen aan problemen op lokaal niveau. Decentralisatie zou een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van maatwerkoplossingen die passend zijn bij de lokale problematiek. Vanuit dit oogpunt vergroot decentralisatie de slagvaardigheid van gemeenten omdat deze sneller kunnen inspelen op wat er speelt (p. 9-10).

Hier tegenover staan argumenten om maatschappelijke vraagstukken vanuit de nationale bestuurslaag aan te pakken. Argumenten voor centralisatie hebben te maken met het verminderen van de kans op provinciaals denken bij besluitvorming op nationale schaal. Ook kunnen beleidsbeslissingen eerder gebaseerd zijn op inhoudelijke overwegingen en technische mogelijkheden en minder op lokale belangen. Bovendien bieden beleidsbeslissingen op nationale schaal kansen om macht en middelen onder minder machtige maatschappelijke actoren te verdelen. Besluitvorming op centrale schaal maakt een standaardisering van beleidsbeslissingen mogelijk en vergroot de kans op gelijke behandeling van gelijke gevallen. Centralisatie bevordert daardoor materiële gelijkheid (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009, p. 31). Ook Boogers et al. (2008) spreken over rechtsongelijkheid die kan ontstaan als gevolg van lokale verschillen. Echter het genoemde slagvaardigheidsargument kan ook voor centralisatie gelden. Door te centraliseren zou efficiëntie en effectiviteit vergroot kunnen worden door eenduidigheid, uniformiteit en eventuele schaalvoordelen (p. 9).

*3.3.2 Economie en financiën*

Volgens Van Raes et al. worden fusies doorgevoerd om de organisatie toe te laten haar marktaandeel te vergroten, meer expertise binnen te halen en de kosten te reduceren. Het gaat dan met name om het verhogen van de omzet gepaard gaande met een vergroting van de vaardigheid gecombineerd met lagere kosten (p. 8).

Uit Fraanje et al. komt ten aanzien van de financiële lastendruk voor burgers geen eenduidig beeld naar voren. De drie onderzochte fusiegemeenten laten een sterkere stijging van de lokale belasting zien dan de twee niet heringedeelde toetsgemeenten. Berghuis et al. in Fraanje et al. constateren dat de nieuwe gemeenten een toename van de uitkering uit het gemeentefonds kunnen incasseren. Daarom schrijven zij de toename van de financiële lastendruk toe aan de herindeling. Als mogelijke verklaring voor de stijging geven de onderzoekers het bij de herindelingen klassieke verschijnsel van potverteren door de oude gemeenten en de bouw van het nieuwe gemeentehuis. Het onderzoeksteam van Toonen ziet echter geen toename van de lokale lastendruk die is te verklaren door de samenvoeging (Fraanje et al., 2008, p. 18).

Verder komt het punt van de lastig te kwalificeren fusievoordelen naar voren. Volgens Bultsma brengt de aard van de organisatie met zich mee dat wel de kosten in kaart kunnen worden gebracht maar de baten in financiële zin niet, omdat de organisaties niet op basis van de winst- en verliesrekening, maar op de maatschappelijke of politieke toegevoegde waarde worden afgerekend. Als een bundeling van krachten plaatsvindt die leidt tot een grotere effectiviteit, hogere kwaliteit of een verbreding van doelstelling gaat het in bijna alle gevallen om kwalitatieve zaken die het bewijzen van fusievoordelen lastig maakt (p. 6).

Volgens Herweijer en Fraanje (2011) is er een reden om niet altijd hoge verwachtingen te hebben van de kostenbesparing bij intergemeentelijke samenwerking. Het opzetten van effectieve samenwerking vraagt aanvankelijk vooral om investeringen in tijd, energie, aandacht, afstemming en mensen: de kost gaat hier voor de baat uit. Bij een herindeling wordt het kwaliteitsniveau van de best presterende gemeente de norm voor de nieuwe gemeente. Dat werkt bij een intergemeentelijke samenwerking vaak niet anders. Dat betekent dat in de samenwerking de andere gemeenten net iets harder moeten werken, wat meer geld kost (p. 143).

Het opzetten van een ambtelijke integratie met gelijke inbreng waarbij feitelijk een nieuwe organisatie wordt opgebouwd, kent behoorlijke aanloopkosten door de externe advisering, de opvang van mogelijke boventalligheid, het vervullen van de vele vacatures en andere reorganisatiekosten. Ambtelijke integratie met een grote broer levert wel snelle en structurele winst op. Men kan kostenbesparing bewerkstelligen door het personeelsbudget te reduceren door met de taken ook ambtenaren over te dragen aan de grote buurgemeente (p. 144).

*3.3.3 Kennis en kunde*

Gemeentes hebben verscheidene taken en als een bepaalde taak goed wordt uitgevoerd wordt er algauw aan bezuinigingen gedacht om het behaalde voordeel door te kunnen geven aan een terrein waar middelen tekort komen. Een samenwerkingsverband werpt barrières op tegen deze flexibiliteit vanwege de concentratie op een beperkt aantal taken oftewel vanwege specialisatie (Herweijer en Fraanje, 2011, p.1). Een drempel voor kostenreductie bij samenwerking is volgens de auteurs dat met de professionaliteit en kwaliteit vaak ook het ambitieniveau toeneemt (p. 143).

*3.3.4 Cultuur en identiteit*

Bultsma benoemt dat identiteitsproblemen lastig te hanteren zijn in een fusieproces. Het bijeenbrengen van partners met verschillende ideële doelstellingen levert problemen op. In een fusie gaat het om geven en nemen en meestal is dat niet iets waar organisaties op zitten te wachten omdat onderhandelen over principes een lastige kwestie is (p. 6). Verder kunnen belangentegenstellingen en verschillen met betrekking tot inhoudelijke keuzen aanleiding geven tot het mislukken van een fusie. Ergernissen over verschillende werkwijzen en manieren om met problemen om te gaan kunnen onoplosbaar blijken en daarmee de kern vormen voor een mislukking (p. 59). Het voortbestaan van de oude manier van werken kan een rem vormen op het ontwikkelen van de nieuwe organisatie (p. 60).

Ten aanzien van de toename aan kwaliteiten waarover raadsleden beschikken, ervaring en hun hogere opleiding is er geconstateerd dat raadsleden zich gaan opstellen als belangenbehartiger van hun voormalige gemeente. Dit kan bijdragen aan een toename van de politisering van de verhoudingen, die mogelijk weer een verklaring is voor de politieke instabiliteit die in het onderzoek van Toonen et al. naar voren kwam (Herweijer en Fraanje, 2011, p. 19).

*3.3.5 Organisatorisch*

Herweijer en Fraanje (2011) hebben onderzoek gedaan naar gemeentelijke fusies, intergemeentelijke samenwerking en motieven om te fuseren. Zij benoemen het vergroten van de bestuurskracht (een onderzoek van Toonen et al. in Herweijer en Fraanje verbindt aan het begrip bestuurskracht meerdere aspecten zoals het niveau van dienstverlening, de kwaliteit van het democratisch functioneren, de mate waarin een bijdrage wordt geleverd aan het regionale (intergemeentelijke) bestuur en enkele aspecten die de financiële situatie van de gemeente aangaan) als het uiteindelijke doel van de meeste samenwerkingsverbanden en gemeentelijke fusies (p.12).

De auteurs bespreken drie aspecten van bestuurskracht: verminderen van kwetsbaarheid, vergroten van de kwaliteit en verminderen van de kosten (p.142). Kleinere gemeenten zijn op meerdere vlakken kwetsbaar in hun ambtelijke organisatie. Bijvoorbeeld omdat zij specialisten missen en medewerkers meerdere beleidsterreinen moeten beheren. Dat belemmert hun om zich tot deskundigen te ontwikkelen die snel en innovatief op nieuwe ontwikkelingen kunnen reageren. Wanneer gemeenten met samenwerking hun kwetsbaarheid willen verminderen, beogen ze dus de kwaliteit en deskundigheid binnen de ambtelijke organisatie te verbreden en daarmee ook de risico’s bij uitval te verminderen (p. 142). Tevens benoemen zij een aantal negatieve aspecten van intergemeentelijke samenwerking die tot een vermindering van de bestuurskracht zouden kunnen leiden. Er ontstaan bijvoorbeeld meer schijven. Dit betekent dat er tussen twee of meer gemeentehuizen afstemming nodig is voordat het samenwerkingsverband een effectief besluit kan nemen. Hiermee zou intergemeentelijke samenwerking hogere besluitvormingskosten veroorzaken. Bij weinig rivaliteit tussen de samenwerkingspartners kunnen deze extra kosten makkelijk worden terugverdiend, maar als verschillende, tegengestelde beleidsvoorkeuren en onderling wantrouwen of rivaliteit een rol gaan spelen, kan het besluitvormingsproces vertragingen en impasses te zien geven. Het gevolg daarvan is dat de geboekte productievoordelen weer te niet worden gedaan of zelfs worden overschreden (p. 15).

Ten aanzien van de vermindering van de kwetsbaarheid van het gemeentelijke apparaat na een fusie, de toename van de professionaliteit, kwaliteit en het strategisch vermogen van de ambtelijke organisatie zien de onderzoekers dat alleen optreden in de ambtelijke organisatie. De positieve gevolgen van de fusie op de kwaliteit van het bestuur is geringer of in zijn geheel niet aanwezig. Daarnaast rapporteren Toonen et al. in Fraanje et al. (2008) een toename van de politieke instabiliteit in de net heringedeelde gemeenten (p. 19).

De gemeentelijke bestuurskracht door intergemeentelijke samenwerking moet vooral worden gezocht in vermindering van de kwetsbaarheid en verbetering van de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en daarmee ook in de producten en diensten die zij leveren. Een directe besparing op de kosten is alleen te boeken door de inkoop en aanbesteding gezamenlijk te organiseren en door als kleine gemeenten ambtelijk te integreren met een grotere gemeente (Herweijer & Fraanje, 2011, p. 145).

Volgens de B&A Groep in Fraanje et al. maken overgangseffecten na de herindeling dat de kwaliteitsverbeteringen weliswaar op papier zijn gerealiseerd, maar nog niet volledig zijn geëffectueerd. Met andere woorden: op termijn is op het terrein van de kwaliteit en professionaliteit winst te boeken, maar de integratie van verschillende ambtelijke organisaties en besturen zorgt voor een tijdelijke dip die allesbehalve een kwaliteitsverbetering tot gevolg heeft (p. 19).

Berghuis en de B&A Groep in Fraanje et al. hebben ook de positie van de gemeenteraad in hun onderzoek meegenomen. De B&A Groep meldt dat de raden achterblijven daar waar ambtenaren en in mindere mate de colleges de schaalsprong van hun gemeente wel hebben gemaakt. Volgens de B&A Groep lijken de raadsleden nog erg te worstelen met de betekenis van de nieuwe schaal van de gemeente in relatie tot de eigen taak (p. 19).

Herweijer en Fraanje (2011) benoemen een aantal motieven die een rol spelen bij het vergroten van de bestuurskracht door samenwerking. Allereerst komt het motief ‘bundelen van krachten’ naar voren. Dit houdt in dat je door de eigen middelen samen te voegen een grotere investering kunt doen dan mogelijk is met behulp van de eigen middelen (p. 13).

Vervolgens is het motief ‘bedrijfseconomische voordelen creëren bij benutting van ondeelbare kapitaalgoederen’ genoemd. De meeste gemeentelijke taken zijn personeelsintensief en kapitaalsextensief. Hier wordt gedoeld op taakvelden waarvoor relatief hoge vaste kosten gelden en waarbij het doelmatig is wanneer deze kapitaalgoederen intensief worden benut. De vaste kosten kunnen in dat geval worden uitgesmeerd over zoveel mogelijk verrichtingen (p. 13). Het gezamenlijk benutten van kantoorruimte kan ook worden gezien als een vorm van het benutten van bedrijfseconomische schaalvoordelen (p. 14).

Het laatstgenoemde motief ‘betere afstemming tussen concurrerende voorzieningen’ heeft te maken met de agglomeratieproblematiek. Hierbij gaat het met name om het afstemmen van zaken zodat de publieke taak zo goed mogelijk wordt gediend. Door afstemming kunnen gemeenten bijvoorbeeld voorkomen dat leegstand optreedt door een overproductie van kantoren, villa’s en industrieterreinen. Anderzijds wordt door afstemming bevorderd dat buurgemeenten meebetalen aan het gebruik van centrumvoorzieningen zodat burgers kunnen genieten van bovenlokale voorzieningen zoals theaters, zwembaden en overdekte ijsbanen (p. 14).

Uit eerder onderzoek van Herweijer over herindelingseffecten blijkt dat kleinere gemeenten op een efficiënte wijze gebruik maken van hun personele capaciteit. Dit doen zij door de beschikbare personeelsleden te belasten met een veelheid van onderling samenhangende taken, echter wanneer een medewerker die breed is georiënteerd uitvalt is de betreffende gemeente onthand. Een voordeel van intergemeentelijke samenwerking hierbij is dat een medewerker van een bevriende gemeente kan inspringen om de betreffende diensten over te nemen. Het achterliggende motief is dat het kwetsbaarheden helpt opvangen(p. 15).

Een van de veel genoemde voordelen van samenwerking is specialisatie. Dit kan tegelijkertijd ook een kostenpost vormen. De mogelijkheid om meer specialisten in eigen huis te halen betekent ook dat men daar meer voor moet betalen (hoger salaris) en dat het minder aantrekkelijk wordt die specialisten vanuit de markt (op tijdelijke basis) aan te trekken (p. 15).

Volgens Postma in Fraanje et al. (2008) is er sprake van een toename van de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en een betere dienstverlening aan burgers na een gemeentelijke herindeling. De B&A Groep in Fraanje et al. rapporteert in Drenthe tevredenheid over de dienstverlening van gemeenten aan burgers, maar de vragenlijst onder burgers laat geen verbetering zien die is toe te schrijven aan de herindeling. De betrokkenen bij het gemeentebestuur zien wel duidelijk een verbetering. Een herindeling neigt er volgens Fraanje et al. naar de dienstverlening een kwaliteitsimpuls te geven, hoewel die voor burgers niet duidelijk zichtbaar blijkt (p. 18).

*3.3.6 Mens en psychologie*

Bultsma benoemt snelheid en de mogelijkheid om de eigen positie sprongsgewijs te verbeteren als belangrijke aspecten die fusies populair maken. Een fusie biedt de unieke mogelijkheid om kwaliteiten te verwerven die op eigen kracht onbereikbaar zijn of veel tijd vergen om te ontwikkelen. Een fusie kan antwoord bieden op de snelheid van de ontwikkelingen waarmee organisaties te maken hebben. Een fusie maakt het bijvoorbeeld mogelijk om de marktpositie te versterken, het aanbod te verbreden, de kwaliteit te verhogen en nieuwe kerncompetenties te ontwikkelen. De snelheid waarmee de omgevingseisen van organisaties veranderen ligt in bepaalde gevallen hoger dan deze organisaties op eigen kracht kunnen bijbenen. Dat geldt in het bedrijfsleven wanneer de marktpositie van een bedrijf veranderd, maar ook in de publieke sector als door politieke besluiten een reeks van uitvoerende organisaties geen aansluiting meer heeft met een nieuw gedefinieerd beleidsveld (p. 2).

Volgens Bultsma zijn de veranderingen die een fusie met zich meebrengt en het verloop van een fusieproces niet altijd goed te overzien. Door een fusie kunnen er gevoelens van onzekerheid of zelfs onmacht ontstaan (p. 1). Zo stellen Marks en Marvis, twee fusie-experts, in Van Raes et al. stellen dat de hoge falingsgraad van fusies te wijten is aan het fenomeen dat zij ‘the merger syndrome’ hebben genoemd. Het verwijst naar de hoge mate van stressreacties bij alle betrokkenen en de sfeer van crisismanagement bij fusies (p. 13).

Volgens Marks en Marvis maakt het management bij een fusie meestal drie inschattingsfouten. Allereerst onderschat men de veelzijdigheid van integratieproblemen wanneer bedrijven samensmelten (p.13). Ten tweede onderschat men de hoeveelheid middelen die men nodig heeft om het overgangsproces te managen. Ten derde onderschat men de impact van een fusie op de werknemers (Van Raes et al., 2009, p. 14).

Bultsma benoemt dat het meestal ergens tussen fusieproces en implementatie fout gaat en dat zich na verloop van tijd vervelende symptomen voordoen zoals gebrek aan dynamiek en spirit, spanningen in de nieuw geformeerde top, gevoeligheden over de groep waartoe men gerekend wordt, terugblikken op vroeger toen alles beter was, oplopende ‘tijdelijke’ kosten om de integratie te bewerkstelligen, verwarring over taken en verantwoordelijkheden van nieuw ingestelde afdelingen of functies en onzekerheid bij medewerkers over de eigen toekomst (p. 3).

Net als Bultsma benoemen Van Raes et al. dat fusies gepaard gaan met allerlei gevoelens van onzekerheid en controleverlies. Deze gevoelens kunnen aanleiding geven tot stress en angst. Stressonderzoek wijst erop dat dergelijke grote organisatieveranderingen universeel stressvol zijn en weinig beïnvloed kunnen worden door persoonlijke eigenschappen (p. 14). Deze stress en gevoelens van angst leiden op hun beurt mogelijk tot attitude- en productiviteitsproblemen. Zo blijkt dat leden van gefuseerde organisaties geregeld weerstand vertonen tegenover de fusie. Het wordt steeds duidelijker dat de kosten, verbonden aan deze weerstand een ernstige hinderpaal kunnen vormen voor het welslagen van de fusie (p. 14). Hierbij valt op dat alleen negatieve stressreacties zijn genoemd terwijl het voorstelbaar is dat de reorganisatie ook positieve stress veroorzaakt zoals dynamiek, verandering en energie. Dit kan juist zorgen voor nieuwe kansen en uitdagingen voor werknemers.

Fusies en herstructureringen verlopen over het algemeen schoksgewijs en onder een constant heersende tijdsdruk. Personeelsleden krijgen vaak niet de mogelijkheid zich geleidelijk aan te passen aan de nieuwe, niet-vertrouwde situatie en omgeving en zij reageren hier negatief op. Zij geven meestal ook blijk van vijandige reacties ten opzichte van personeelsleden van de organisatie waarmee hun bedrijf fuseerde (p. 15). Duidelijkheid en vertrouwen is voor medewerkers (met name) in de integratiefase van belang zodat er geen gebrek aan informatie ontstaat of het idee dat er sprake is van valse beloftes en dubbele agenda’s (p. 68).

In Herweijer en Fraanje (2011) zijn de effecten van gemeentelijke herindelingen in Nederland besproken waarbij de volgende hypothesen zijn getoetst: ‘herindelingen leiden tot een grotere afstand tussen burger en bestuur’ en ‘herindelingen leiden op termijn tot minder kwetsbare en bestuurskrachtiger gemeenten’. Zij onderzochten eerder in 2008 de effecten van zeven herindelingen in de periode 2002 tot en met 2006 (p. 33). De respondenten geven aan dat inwoners na een herindeling minder vertrouwen hebben in hun gemeente (p.35).

Volgens Bultsma (2004) werkt directe interactie en inzicht in de andere organisaties bevorderend voor elkaars gewoonten. Door gezamenlijk te werken aan gemeenschappelijke doelen en samen te werken aan het opbouwen van iets nieuws (p. 60-61).

Van Raes et al. (2009) benoemen het creëren van synergie als een belangrijke factor bij het in gang zetten van een fusie waardoor zwakke kanten van de ene organisatie gecompenseerd worden door de sterkten van de andere fusiepartner. Dit zou resulteren in een nieuwe organisatie die meer is dan de som der delen. Tegelijkertijd halen de auteurs de visie van professor Schenk aan (hoogleraar industriebeleid aan de Katholieke Universiteit Brabant en de Erasmus Universiteit Rotterdam die al jarenlang onderzoek doet naar het nut van fusies) waarmee zij het synergie-aspect lijken te ontkrachten. Schenk stelt dat fusies meestal uitdraaien op een mislukking en dat het een toeval is als een fusie slaagt. Volgens Schenk komt er weinig terecht van de hooggespannen verwachtingen omtrent synergie (p. 9). Hij concludeert dan ook in een vuistregel dat vijftien procent van alle grote fusies duidelijk negatieve gevolgen heeft en ongeveer zeventig procent niets oplevert. Daarom ziet hij fusies als een verspilling van geld, energie en tijd van het management. Slechts in vijftien procent van de gevallen wordt volgens Schenk toegevoegde waarde gecreëerd (p.10).

***3.4 Synthese***

Aan de hand van de gekozen literatuur zijn er thema’s en categorieën geïdentificeerd. De thema’s zijn: ‘geografie’, ‘economie en financiën’, ‘kennis en kunde’, ‘cultuur en identiteit’, ‘organisatorisch’ en ‘mens en psychologie’. De geïdentificeerde thema’s dragen factoren in zich die volgens de literatuur van invloed zijn op het succes of falen van de regiotaak in de nieuwe organisatie.

Bij factoren die de invulling van de regiotaak naar verwachting tot een succes maken in de nieuwe organisatie, is er sprake van succesfactoren. Van te verwachten faalfactoren is sprake wanneer men factoren voorziet die een succesvolle invulling van de regiotaak belemmeren en een risico vormen voor het voortbestaan van de regiotaak. Deze factoren zijn in het methodologisch kader nader gespecificeerd en uitgewerkt in meetbare indicatoren die toegepast zijn in de empirie.

*3.4.1 Van kernbegrip naar aspect*

De literatuur die gebruikt is voor dit onderzoek is geïntegreerd in een schema (figuur 5).

*Figuur 5*: Overzicht van thema’s en categorieën

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Thema’s en categorieën ten aanzien van de uitvoering van de regiotaak in de nieuwe organisatievorm | | | | |
| Kernbegrip | **Dimensie** | **Aspect** | **Subaspect** | **Indicatoren** |
| Succes- en faalfactor | Geografie | * Een grotere afstand tussen organisatie en ondernemer is positief; * Een grotere afstand tussen organisatie en ondernemer is negatief. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Faalfactor | Geografie | * De zakelijkheid van het contact tussen organisatie en ondernemer na een fusie neemt toe. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Geografie | * Door decentraal gevestigd te zijn is de organisatie beter in staat om maatwerk te bieden. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Geografie | * Door de reorganisatie verbetert de aansluiting van de organisatie met het Midden en Klein Bedrijf. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Economie en financiën | * Het financiële organisatiebudget verminderd met 30% (80 miljoen euro). | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Economie en financiën | * De samenvoeging van de veertien organisaties biedt de mogelijkheid tot verhoging van de efficiëntie en effectiviteit en aanzienlijke kostenbesparing. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Kennis en kunde | * Door te fuseren halen organisaties meer expertise binnen. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Kennis en kunde | * Door te fuseren ontstaat specialisatie binnen de organisatie. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Kennis en kunde | * Door medewerkers te selecteren op basis van de Last in First Out, afspiegeling en kennis en ervaring kan er een juiste keuze worden gemaakt ten aanzien van het personeel. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Faalfactor | Cultuur en identiteit | * Belangentegenstellingen en verschillen met betrekking tot inhoudelijke keuzen kan leiden tot mislukken van de fusie. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Faalfactor | Cultuur en identiteit | * Het samenbrengen van verschillende culturen en/of identiteiten veroorzaakt problemen op het gebied van samenwerking. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Organisatorisch | * Door krachten en middelen te bundelen kan de organisatie meer bereiken dan mogelijk is. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Faalfactor | Organisatorisch | * In een grotere organisatie ontstaan meer organisatieschijven waardoor meer afstemming nodig is voordat er een effectief besluit kan worden genomen. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succes- en faalfactor | Organisatorisch | * Besluitvorming op centrale schaal maakt standaardisering van beleidsbeslissingen mogelijk en vergroot de kans op gelijke behandeling van gelijke gevallen. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Faalfactor | Organisatorisch | * Er is sprake van versnippering in het bestaande aanbod van publieke dienstverlening voor ondernemers; | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Organisatorisch | * Door de reorganisatie veranderd de rol van de organisatie waardoor zij beter in staat is om tegemoet te komen aan het vraaggestuurd werken naar het bedrijfsleven. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succesfactor | Organisatorisch | * Er worden Regionale Raden ingesteld die zicht kunnen houden op de behoeften van het MKB in de regio. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Succes- en faalfactor | Mens en psychologie | * Een fusie veroorzaakt (positieve) stressreacties en minder motivatie bij betrokkenen. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Faalfactor | Mens en psychologie | * De schoksgewijsheid waarin fusies over het algemeen verlopen zorgt ervoor dat medewerkers niet de mogelijkheid krijgen zich geleidelijk aan te passen. Medewerkers reageren hier negatief op. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |
| Faalfactor | Mens en psychologie | * Na een fusie heeft de omgeving minder vertrouwen in de organisatie. | Nader te specificeren | Nader te specificeren |

Door dimensie en aspect te identificeren is het mogelijk om te verwachten succes- en faalfactoren in kaart te brengen op basis van de literatuur. De literatuur dient ter identificatie van de categorieën en het onderscheid daartussen. De literatuur is in het onderzoek niet voor waar aangenomen en kan in het onderzoek ter discussie worden gesteld wanneer het sterk in tegenspraak is met de praktijk. De literatuur is gebruikt om aspecten te onderscheiden die in een later stadium (dataverzameling) in het onderzoek aan respondenten ter herkenning en beoordeling zijn voorgelegd. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de respondenten beoordelen of er ergens een probleem ligt.

***3.5 Samenvatting***

De literatuur toont aan dat er meerdere aanleidingen bestaan voor organisaties om tot een fusie over te gaan. Redenen voor een fusie zijn vaak kostengerelateerd waarbij het efficiëntie en effectiviteitsvraagstuk centraal staat. Daarnaast spelen ook andere factoren een rol, zoals het verbeteren van de organisatiepositie en het vergroten van de bestuurskracht.

De centralisatie van veertien organisaties naar een nieuwe organisatie geeft te denken over redenen waarom opschaling van deze organisaties beter zou zijn en welk voordeel er te behalen is wanneer zij fuseren naar een centraal aangestuurde organisatie. Deze argumenten staan haaks op de argumenten voor decentralisatie die tevens in het hoofdstuk zijn toegelicht.

Om uiteindelijk te beoordelen in hoeverre het te verwachten is dat de nieuwe organisatievorm in staat is om invulling te geven aan de wettelijke regiotaak van de KvK zijn er in de literatuur succes- en faalfactoren van organisatiefusies geïdentificeerd. De succes- en faalfactoren komen voort uit de thema’s: mens en psychologie, organisatorisch, cultuur en identiteit, kennis en kunde, economie en financiën en tot slot geografie. De literatuur toont aan dat de succes- en faalfactoren bepalend zijn voor het bereiken van de gewenste meerwaarde bij een fusie. Daarom is het in kaart brengen van de risico’s middels identificatie van de faalfactoren van belang.

Aan de hand van de verschillende typen fusies die uit de literatuur naar voren komen, is de fusie van de Kamer van Koophandel met Syntens getypeerd als een volledige fusie. Dat houdt in dat er sprake is van integratie en vernieuwing waarbij er naast het ‘leren’ en ‘groter’ worden een volledige transformatie naar een nieuwe organisatie plaatsvindt.

|  |
| --- |
| **4. Methodologie** |

*“Measure what can be measured, and make measurable what cannot be measured.”*

Galileo Galilei

**4.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk volgt een toelichting op de methodologie van het onderzoek. Alleersteerst is er ingegaan op het type onderzoek, de operationalisatie en de dataverzameling. Daarna volgt een toelichting op de datapresentatie en -analyse en de kwaliteit van het onderzoek. Dit hoofdstuk vormt de verantwoording voor de wijze waarop het onderzoek is verricht.

***4.2 Type onderzoek***

Deze ex ante evaluatie is verricht vanwege de landelijke reorganisatie en fusie van de Kamer van Koophandel met Syntens en de Vereniging Kamer van Koophandel Nederland. Deze is vanaf 1 januari 2014 een feit.

Een ex ante evaluatie is toekomstgericht waarbij verwachtingen ten aanzien van beleidsvoornemens inzichtelijk zijn gemaakt en beoordeeld (Ministerie van Financiën, 2003, p. 8). Meestal is een ex ante evaluatie een kosten-batenanalyse. Het unieke aan dit onderzoek is het ex ante karakter, waarbij het naast de financiële kosten en batenverwachtingen ook gaat om kosten en baten in kwalitatieve zin: waar worden successen verwacht voor de regiotaak en waar is de organisatie naar verwachting kwetsbaar? Middels deze evaluatie is beoordeeld in hoeverre de nieuwe Kamer van Koophandel in staat zal zijn om uitvoering te geven aan de wettelijke regiotaak onder het gekozen instrument Ondernemersondersteuning.

Het onderzoek brengt verwachtingen in kaart ten aanzien van de invulling van de wettelijke regiotaak in de nieuwe organisatie waar de Kamer in op zal gaan. Verwachtingen kunnen echter zeer uiteenlopend zijn. Daarom zijn in dit onderzoek de factoren waarop respondenten hun verwachtingen uitspreken afgebakend. Hiermee wordt voorkomen dat er uiteindelijk onsamenhangende en oppervlakkige onderzoeksuitkomsten tot stand komen.

De geïdentificeerde succes- en faalfactoren komen voort uit het beleidskader (veronderstellingen vanuit de overheid) en de literatuur (zie theoretisch kader).

De geïdentificeerde succes- en faalfactoren uit het beleidskader en uit de literatuur, dienen in dit onderzoek slechts als handvat: deze reiken factoren, veronderstellingen en visies aan waarop de respondenten kunnen worden bevraagd. De literatuur is niet voor waar aangenomen gedurende het onderzoeksproces. Dit betekent dat de literatuur ter discussie is gesteld wanneer de inbreng van de respondenten en de literatuur elkaar tegenspreken. Het is mogelijk dat er op basis van de onderzoeksuitkomsten kan worden gesteld dat er naast de geïdentificeerde factoren, andere factoren zijn die relevant zijn voor de regiotaak in de nieuwe organisatie.

De aanwezig verwachte succes- en faalfactoren geven uiteindelijk een indicatie van de kans op succes of risico’s voor de regiotaak in de nieuwe organisatievorm. De inbreng van de respondenten is uiteindelijk doorslaggevend voor de beoordeling in hoeverre de nieuwe organisatievorm in staat is om invulling te geven aan de wettelijke regiotaak.

***4.3 Operationalisatie***

Van Thiel (2010) duidt de overgang van theorie naar empirie aan als de fase van het operationaliseren, oftewel het waarneembaar en/of meetbaar maken van theoretische begrippen (p. 52-53). De thema’s en categorieën die in het theoretisch kader zijn vastgesteld zijn in het onderstaande verder uitgewerkt in subaspect(en) en indicator(en). De indicatoren weergeven de meetbaar gemaakte theoretische begrippen.

*Figuur 6*: Operationalisatie

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Succes- en faalfactoren ten aanzien van de uitvoering van de regiotaak in de nieuwe organisatievorm | | | | |
| Kernbegrip | **Dimensie** | **Aspect** | **Subaspect** | **Indicatoren** |
| Succes- en faalfactor | Geografie | * Een grotere afstand tussen organisatie en ondernemer is positief en negatief. | * Toegenomen fysieke afstand. | * Zal de fysieke afstand tussen de organisatie en ondernemer groter/kleiner worden? |
| Faalfactor | Geografie | * De zakelijkheid van het contact tussen organisatie en ondernemer na een fusie neemt toe. | * Veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer. | * Zal er door de fusie sprake zijn van een veranderende relatie tussen de organisatie en ondernemer? |
| Succesfactor | Geografie | * Door decentraal gevestigd te zijn is de organisatie beter in staat om maatwerk te bieden. | * Mate waarin de organisatie in staat is om regiospecifieke dienstverlening te bieden. | * Zal de mate waarin de organisatie aansluit op de behoefte van de ondernemer toenemen? |
| Succesfactor | Geografie | * Door de reorganisatie verbetert de aansluiting van de organisatie met het Midden en Klein Bedrijf. | * Veranderende aansluiting Midden en Kleinbedrijf. | * Zal de aansluiting van de organisatie met het Midden en Klein Bedrijf verbeteren? |
| Succesfactor | Economie en financiën | * Het financiële organisatiebudget vermindert met 30% (80 miljoen euro). | * Wijzigende financiële organisatie budget. | * Zal de nieuwe organisatie in staat zijn om de regiotaak invulling te geven met een kleiner financieel organisatiebudget? |
| Succesfactor | Economie en financiën | * De samenvoeging van de veertien organisaties biedt mogelijkheid tot efficiëntie- en effectiviteitsverhoging. | * Efficiëntie- en effectiviteitsslag. | * Zal de organisatie in staat zijn om de beoogde efficiëntie- en effectiviteitsslag ten aanzien van de regiotaak te maken? |
| Succesfactor | Kennis en kunde | * Door te fuseren halen organisaties meer expertise binnen. | * Veranderende expertise medewerkers. | * Welke invloed zal de veranderende expertise van medewerkers hebben op de invulling van de regiotaak in de nieuwe organisatie? |
| Succesfactor | Kennis en kunde | * Door te fuseren ontstaat specialisatie binnen de organisatie. | * Specialisatie. | * Zal er door de fusie sprake zijn van een toename in specialisatie ten aanzien van de invulling van de regiotaak? |
| Succesfactor | Kennis en kunde | * Door medewerkers te selecteren op basis van Last in First Out, afspiegeling of kennis en ervaring kan er een juiste keuze worden gemaakt ten aanzien van het personeel. | * Selectieprocedure medewerkers | * Zal de wijze waarop medewerkers worden geselecteerd van invloed zijn op de invulling van de regiotaak in de nieuwe organisatie? |
| Faalfactor | Cultuur en identiteit | * Belangentegenstellingen en verschillen met betrekking tot inhoudelijke keuzen kan leiden tot mislukken van de fusie. | * Samenvoeging verschillende culturen en identiteiten. | * Hoe zal de samenvoeging van de veertien fuserende organisaties de regiotaak beïnvloeden? |
| Faalfactor | Cultuur en identiteit | * Het samenbrengen van verschillende culturen en/of identiteiten veroorzaakt problemen op het gebied van samenwerking. | * Samenwerking verschillende culturen en identiteiten. | * Hoe zal de samenwerking tussen de verschillende culturen de regiotaak beïnvloeden? |
| Succesfactor | Organisatorisch | * Door krachten en middelen te bundelen kan de organisatie meer bereiken dan mogelijk is. | * Samenvoeging krachten en middelen. | * Zal de bundeling van krachten en middelen leiden tot een meerwaarde voor de organisatie? |
| Faalfactor | Organisatorisch | * In een grotere organisatie ontstaan meer organisatieschijven waardoor meer afstemming nodig is voordat er een effectief besluit kan worden genomen. | * Wijzigende organisatiestructuur. | * Welke invloed zal de wijzigende organisatiestructuur hebben op de invulling van de regiotaak? |
| Succes- en faalfactor | Organisatorisch | * Besluitvorming op centrale schaal maakt standaardisering van beleidsbeslissingen mogelijk en vergroot de kans op gelijke behandeling van gelijke gevallen. | * Standaardisering beleidsbeslissingen. | * Hoe zal de toekomstige standaardisering van beleidsbeslissingen de regiotaak beïnvloeden? |
| Faalfactor | Organisatorisch | * Er is sprake van versnippering in het bestaande aanbod van publieke dienstverlening voor ondernemers; | * Doelstelling tot ‘ontsnippering’. | * Zal de nieuwe organisatie de doelstelling tot ontsnippering waar kunnen maken? |
| Succesfactor | Organisatorisch | * Door de reorganisatie veranderd de rol van de organisatie waardoor zij beter in staat is om tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van ondernemers. | * Veranderende rol van de organisatie. | * Zal de organisatie met haar veranderende rol in staat zijn om invulling te geven aan de regiotaak? |
| Succesfactor | Organisatorisch | * Er worden Regionale Raden ingesteld die zicht houden op de behoeften van het MKB in de regio. | * Instellen Regionale Raden. | * Zal het instellen van de Regionale Raden de organisatie in staat stellen om zicht te houden op de behoeften van het MKB in de regio? |
| Succes- en faalfactor | Mens en psychologie | * Een fusie veroorzaakt (positieve) stressreacties en minder motivatie bij betrokkenen. | * (positieve) stress. | * Op welke wijze zal stress medewerkers beïnvloeden bij de uitvoering van de regiotaak? |
| Faalfactor | Mens en psychologie | * De schoksgewijsheid waarin fusies over het algemeen verlopen zorgt ervoor dat medewerkers niet de mogelijkheid krijgen zich geleidelijk aan te passen. Medewerkers reageren hier negatief op. | * Schoksgewijsheid van het fusieproces. | * Hoe zal de schoksgewijsheid van het fusieproces van invloed zijn op de regiotaak en medewerkers? |
| Faalfactor | Mens en psychologie | * Na een fusie heeft de omgeving minder vertrouwen in de organisatie. | * Vertrouwen in de organisatie van medewerkers en externe relaties | * Hoe zal de fusie het interne en externe vertrouwen beïnvloeden? |

Middels de operationalisatie is de uiteindelijke vragenlijst (zie bijlage 1) opgesteld die aan de respondenten is voorgelegd.

***4.4 Dataverzameling***

De dataverzameling bestaat uit een documentenanalyse en interviews. De documentenanalyse is uiteengezet in het beleidskader. De interviewanalyse is uiteengezet in het hoofdstuk 5, en vormt het empirische deel van het onderzoek. In het onderstaande is verantwoordt in hoeverre deze dataverzamelingsmethoden uiteindelijk generaliseerbare onderzoeksuitkomsten opleveren.

*4.4.1 Dataverzameling op basis van documentenanalyse*

De overgang naar de nieuwe organisatie is in beeld gebracht middels een documentenanalyse. Er is in kaart gebracht wat de aanleiding voor de reorganisatie is geweest en welke (overheids)doelstellingen worden beoogd met deze reorganisatie. Ook is uitgelegd wat voor soort organisatie de Kamer van Koophandel is, en wat er aan de huidige visie en missie zal veranderen in de nieuw te vormen organisatie. Daarnaast is beschreven hoe de rol van de Kamer zal veranderen ten opzichte van de huidige situatie, en zijn de verandering van het bestuur, huisvesting en financiële inkomstenbronnen toegelicht. Vervolgens is de wettelijke grondslag van de KvK uiteengezet. Er is belicht welke wettelijke taken de Kamer heeft en of deze zullen voortbestaan in de nieuw te vormen organisatie. Hierbij is in het bijzonder ingezoomd op de wettelijke regiotaak omdat de regiotaak in dit onderzoek centraal staat.

De informatie uit het beleidskader dient in sommige gevallen als een aanvulling op de informatie uit de literatuur. Met name als het gaat om casus-specifieke details over de reorganisatie, die niet in de literatuur naar voren komen. Hierbij valt te denken aan het doel van de overheid tot ontsnippering en het plaatsingsproces van medewerkers.

De informatie voor de documentenanalyse is verkregen en belicht middels persberichten, jaarplannen, kamerstukken en diverse interne organisatorische documenten. De informatie verkregen uit de jaarplannen en de interne organisatorische documenten heeft in feite betrekking op de Kamer van Koophandel Centraal Gelderland en niet op alle twaalf Kamers in Nederland waardoor de generaliseerbaarheid van deze informatie in feite klein is. De informatie verkregen uit Kamerstukken geldt landelijk voor alle Kamers van Koophandel in Nederland. Op basis van de Kamerstukken kunnen er uitspraken worden gedaan over heel Nederland wat de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten, verkregen uit de documentenanalyse vergroot ofwel evenwichtiger maakt.

*4.4.2 Dataverzameling op basis van interview*

De verwachting van de respondenten is middels interviews in kaart gebracht. In de interviews beoordelen zij in hoeverre de nieuwe organisatie in staat zal zijn om invulling te geven aan de wettelijke regiotaak. Hierbij gaat het in totaal om data die verkregen is uit veertien interviews. De respondenten die geselecteerd zijn voor een interview vertegenwoordigen allemaal een partij uit de triple helix (zie beleidskader). Dit betekent dat de respondenten afkomstig zijn uit onderwijs- en onderzoeksinstellingen, het bedrijfsleven en overheidsinstellingen. Het selecteren van respondenten op basis van de triple helix is in deze casus het meest voor de hand liggend, omdat de organisaties die zich binnen de triple helix begeven, de organisaties zijn waartussen de Kamer opereert en waar zij mee te maken heeft. Zij zijn dan ook de aangewezen partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de onderzoeksvraag.

*4.4.2.1 Type interview*

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van het ‘topic-interview’. Volgens Baarda, De Goede en Teunissen (2005) gaat het hierbij om een meer gestructureerde vorm dan het open interview: de bevragingsmethode is open maar de onderwerpen die aan bod komen liggen vast (p. 234). Bij het topic-interview bestaat de vragenlijst uit een topiclijst. In dit onderzoek zijn de topics voor de topiclijst afgeleid uit relevante thema’s die uit de literatuur naar voren zijn gekomen, en waar nodig aangevuld met informatie uit het beleidskader. In het topic-interview kunnen er enkele trefwoorden gegeven worden die in de loop van het interview aan de orde komen of door middel van een open vraag aan de respondent worden voorgelegd. Hierdoor wordt het risico dat bepaalde onderwerpen niet aan bod komen die in de analyse gemist zullen worden geminimaliseerd. Dat is wel het risico bij een open interview (p. 234). In dit onderzoek is er gekozen voor het topic-interview, zodat de interviewer vragen kan stellen over thema’s die van tevoren zijn vastgelegd vanwege de van tevoren bepaalde relevantie en belang voor het onderzoek. De topiclijst in dit onderzoek bestaat uit zes topics die zijn voortgekomen uit het beleidskader en de literatuur. De topiclijst in dit onderzoek is gebruikt als instrument om richting te geven aan de thema’s die in het interview aan bod komen.

De interviewer is in het topic-interview vrij in de vraagformulering. Er is voor gekozen om het topic-interview te combineren met het semigestructureerde interview. Bij deze vorm van interviewen liggen niet alleen de onderwerpen, maar ook de belangrijkste vragen en in principe de volgorde vast. De interviewer is vrij om van de vraagvolgorde en van de vraagformulering af te wijken als dat beter uitkomt (p. 235). Bij het afnemen van de interviews is het voorgekomen dat de respondent gaandeweg het beantwoorden van de vragen spontaan vragen beantwoordt die verderop in de topiclijst staan. In een dergelijke situatie heeft de interviewer de vragen naar voren gehaald, daarop doorgevraagd om vervolgens terug te keren naar het oorspronkelijke onderwerp.

De combinatie van het topic-interview met het semigestructureerde interview geeft de interviewer de ruimte om te bepalen in hoeverre het nodig is om op een bepaalde topic door te vragen. De topics zorgen ervoor dat het thema niet uit het oog wordt verloren.

Het risico van de genoemde interviewtypen bij deze evaluatie is echter dat de respondent op een bepaald spoor wordt gezet in de respons, juist doordat er sprake is van vastgestelde topics, en factoren. De uiteindelijke interviewvragen die hieruit zijn afgeleid sturen de respondent in de denkrichting. Hierdoor is het mogelijk dat de respondent sociaal wenselijke antwoorden geeft, of antwoorden geeft waarvan de respondent denkt dat daarop gedoeld wordt door de onderzoeker. De onderzoeker heeft in deze een neutraal standpunt ingenomen en puur om de mening van de respondenten gevraagd, zonder te vermelden wat de eigen mening of overtuiging over het betreffende onderwerp is.

*4.4.2.2 Topiclijst*

De interviewguide/topiclijst, het dataverzamelingsinstrument van dit onderzoek, bestaat uit de topics ‘geografie’, ‘economie en financiën’, ‘kennis en kunde’, ‘cultuur en identiteit’, ‘organisatorisch’ en tot slot ‘mens en psychologie’. Deze topics zijn tot stand gekomen door middel van de literatuur, afkomstig van verschillende auteurs, te combineren en te groeperen naar te onderscheiden dimensies. Deze dimensies splitsen zich uit in aspecten. De aspecten beschrijven wat er ten aanzien van een factor in de literatuur wordt gesteld. Hiervan is de kern gefilterd naar sub-aspecten. Deze zijn geconcretiseerd en omgebogen naar indicatoren. Hieruit zijn de uiteindelijke interviewvragen voortgekomen, die in de topiclijst zijn gebundeld. Daarnaast zijn de interviewvragen onderverdeeld per topic. Het aantal vragen per topic varieert, afhankelijk van de geconstateerde succes- en faalfactoren onder de betreffende topic. Onder een topic met één succes- of faalfactor vallen minder vragen dan onder een topic waar meerdere succes- en faalfactoren onder zijn geschaard.

De vragen in de topiclijst zijn als verwachtingsvragen geformuleerd. De onderzoeker wil hiermee achterhalen of een bepaalde succes- of faalfactor wordt verwacht en of de betreffende succes- of faalfactor voor deze casus (ook) als succes- of faalfactor wordt geïdentificeerd.

Doordat de onderzoeker in de vraagstelling rekening dient te houden met de vastliggende succes- en faalfactoren en het verwachtingskarakter van het onderzoek, kan een gesloten vraagstelling niet worden uitgesloten. Een voorbeeldvraag is: *‘ Is het te verwachten dat er door de centralisatie sprake zal zijn van standaardisering van beleidsbeslissingen? Zo ja/nee, hoe zal deze trend de kwaliteit van invulling van de regiotaak volgens u beïnvloeden?’* In dit voorbeeld is te zien dat de onderzoeker na de gesloten vraag om een toelichting vraagt waardoor de vraag een open karakter krijgt. Hier is voor gekozen om het risico van gesloten ja/nee antwoorden te ondervangen en meer diepgang in het interview te creëren.

*4.4.2.3 Selectie respondenten*

De respondenten zijn geselecteerd op basis van de triple helix-indeling (fusiepartner, overheid, bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen) om spreiding in de respondentenselectie te waarborgen. Voor de selectie van respondenten zijn de volgende inclusiecriteria gehanteerd:

* De respondent is op de hoogte van de huidige reorganisatie van de KvK;
* De respondent behoort tot een van de organisaties die in de triple helix voorkomen;
* De respondent is inhoudelijk op de hoogte van de wettelijke regiotaak van de KvK;
* De respondent maakt gebruik van de diensten/is op de hoogte van de dienstverlening van de KvK ten aanzien van de regiotaak;

De genoemde inclusiecriteria zijn opgesteld met de achterliggende gedachte dat de geselecteerde respondenten in relatie dienen te staan met de regiotaak van de KvK om een relevante bijdrage te kunnen leveren aan het onderzoek. Op basis van de genoemde inclusiecriteria zijn de volgende partijen geselecteerd voor de dataverzameling:

*Fusiepartner*

R.1. Transitie Raad van Bestuur van de Kamer van Koophandel;

R.2. Manager Regiostimulering, gericht op ondernemersklimaat bij de KvK Regio Oost;

R.3. Consulent Internationale Handel bij de Kamer van Koophandel Regio Oost;

R.4. Team Manager, gericht op innovatie bij Syntens Regio Zuid;

R.5. Manager Ondernemersadvies, gericht op ondernemerschapsbevordering bij de KvK Regio West.

Bij de respondentenselectie uit de categorie ‘fusiepartner’ is er rekening gehouden met de geografische spreiding. Om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten is ervoor gekozen respondenten te selecteren die niet alleen over regio Oost gaan, maar landelijk verspreid zitten. Een inbreng vanuit regio Noord ontbreekt in het onderzoek. Van geografisch opzicht verkleint dat de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Er kunnen namelijk geen algemene uitspraken worden gedaan over heel Nederland. Dit kan echter wel over een groot deel van Nederland, waar zich 90% van de bedrijvigheid bevindt.

*Overheid*

R.6. Unit Manager General Entrepreneurship Policy bij het Ministerie van Economische Zaken;

R.7. Projectleider Programma Topsectoren en Innovatie bij Provincie Gelderland;

R.8. Beleidsmedewerker Stadsregio Arnhem/Nijmegen

De respondentenselectie voor de categorie ‘overheid’ is gebeurd op basis van het ‘Huis van Thorbecke’. Er is rekening gehouden met de landelijke gelaagdheid. Hierbij is een respondent geselecteerd uit het Ministerie van Economische Zaken (nationale schaal). Tevens is het ministerie van Economische Zaken toezichthouder van de KvK en heeft het in die zin een andere rol dan de provincie of gemeente ten aanzien van de KvK. Er is een respondent geselecteerd uit de provincie Gelderland (regionaal) die de regionale belangen vertegenwoordigd en een respondent van de Stadsregio Arnhem/Nijmegen (lokaal/gemeentelijk). Wat betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek is het Ministerie van Economische Zaken een belangrijke nationale partij in het besluitvormingsproces omtrent de reorganisatie. Op basis van de participatie van het Ministerie aan dit onderzoek is het mogelijk om algemene uitspraken te doen die opgaan voor het landelijke systeem. Echter, om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten was het zeer gewenst om naast het ministerie van Economische Zaken meerdere overheden (provincies en gemeentes) op de kaart te zetten voor interviews, om de spreiding van de data te versterken en te komen tot meer representatieve onderzoeksresultaten. In dit onderzoek hebben de lagere overheden (provincie en gemeente) alleen betrekking op Gelderland. Dit geldt niet voor de respondenten onder het kopje ‘fusiepartner’.

*Bedrijfsleven*

R.9. Ondernemer en adviseur uit het MKB;

R.10. Bestuurslid en vertegenwoordiger vanuit MKB bij de Kamer van Koophandel;

R.11. Vice-voorzitter bij ondernemersvereniging Lindus (VNO-NCW (groot bedrijf));

R.12. Directeur VNO-NCW West (groot bedrijf).

Voor de categorie ‘bedrijfsleven’ zijn de respondenten geselecteerd uit het groot- en kleinbedrijf (VNO-NCW en MKB). Het bedrijfsleven is de klant van de KvK. Wat de KvK aan dienstverlening biedt is ten behoeve van de ondernemer. De waarde die de ondernemer aan de dienstverlening van de KvK geeft is daarom van groot belang. In de respondentenselectie is er onderscheid gemaakt tussen grootbedrijf en kleinbedrijf, omdat er verschillende behoeftes bestaan als het gaat om de ondersteuning van de KvK.

*Onderwijs- en onderzoeksinstellingen*

R.13. HAN projectleider - tot stand brengen valorisatie;

R.14. Radboud Universiteit Nijmegen - verbonden aan valorisatieprogramma.

Tot slot de respondentenselectie uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. Een respondent is afkomstig uit een Hbo-instelling en een respondent uit een universitaire instelling. De KvK richt zich ten aanzien van het onderwijs veelal op Hbo-instellingen omdat ondernemerschap daar een groter thema is dan op universiteiten, waardoor er meer raakvlak en samenwerking is met Hbo-instellingen. De Kamer Centraal Gelderland heeft bijvoorbeeld veel te maken met de HAN (Hogeschool Arnhem Nijmegen). De respondent uit de universitaire instelling is geselecteerd om zodoende toch de inbreng van onderwijs- en onderzoeksinstellingen te vergroten in het onderzoek.

*4.4.2.4 Anonimiteit*

Het waarborgen van de privacy van de respondenten is bij het afnemen van interviews van belang. In verband met de gevoeligheid van bepaalde onderwerpen of uitspraken, is ervoor gekozen bepaalde teksten niet letterlijk te citeren. Ook is er niet met naam en toenaam gerefereerd aan bepaalde uitspraken. In het belang van de kwaliteit en met name de betrouwbaarheid van het onderzoek is het echter noodzakelijk te refereren aan de functie die de respondenten bekleden en de organisatie waarin zij werkzaam zijn.

*4.4.2.5 Uitwerking interviews*

De uitwerking van de interviews gebeurd in twee stappen. In stap 1 (bijlage 2) is gaat het om de vraag: ‘*Welke succes- en faalfactoren zullen naar verwachting van de respondenten voorkomen in de praktijk?’*

In deze stap is middels schematisch weergegeven of de respondenten de te verwachten succes- en faalfactoren volgens de literatuur, verwachten in de praktijk. Uit het schema blijkt welke factoren (die volgens de literatuur aanwezig zijn) volgens de respondenten aanwezig/afwezig zijn. Dit is in de schematische weergave aangeduid met het + of - symbool. Het + symbool betekent dat de betreffende factor te verwachten is en het - symbool betekent dat de betreffende factor niet te verwachten is volgens de respondenten in de praktijk. In deze stap is puur en alleen in kaart gebracht of een bepaalde factor in de praktijk te verwachten is. Hiermee is er door de respondenten nog geen waardeoordeel aan de factoren toegekend als zijnde een succes- of faalfactor. Strikt genomen gaat het erom of respondenten beamen dat een bepaalde factor wel (+) of geen (-) rol speelt in de praktijk. In de schematische weergave staan over de horizontale as de veertien respondenten geordend. Over de verticale as staan de factoren 1 tot en met 20, die genoemd zijn in figuur 9. Er is per respondent nagegaan of deze de betreffende factor in de praktijk verwacht.

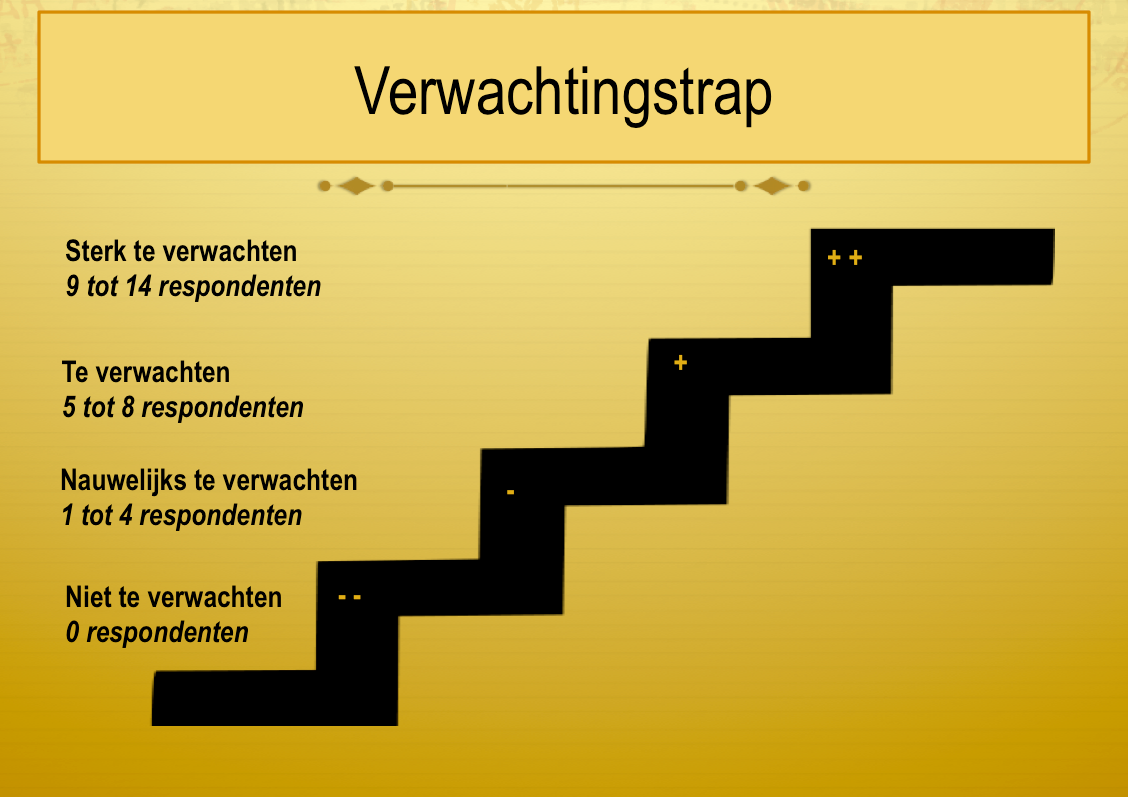
In stap 2 (bijlage 3) van de uitwerking van de interviews staat de vraag centraal in hoeverre het te verwachten is dat deze factoren in deze casus ook succes- of faalfactoren zullen zijn. Middels een schematische weergave is het waardeoordeel van de respondenten in kaart gebracht ten aanzien van de factoren. In dit schema betekenen het + en - symbool, anders dan in stap 1, dat het gaat om een identificatie van een succes- (+) of faalfactor (-) voor deze casus. In het schema staan over de horizontale as de veertien respondenten geordend. Over de verticale as staan de factoren één tot en met 20. Per respondent is nagegaan of deze de betreffende factor in de praktijk als succes- of faalfactor verwacht voor deze casus.

*4.4.2.5.1 Meetinstrument*

De verwachtingstrap (figuur 7) is als meetinstrument gebruikt in het onderzoek. Door middel van de verwachtingstrap is per trede de mate bepaald waarin een factor te verwachten is/in hoeverre er sprake is van een succes- of faalfactor voor deze casus.

De verwachtingstrap dient puur en alleen als instrument dat de verwachting van respondenten in beeld brengt door hier een score aan te verbinden. Het is geen voorspellend instrument, simpelweg omdat de ontwikkelingen zich nog niet hebben voorgedaan.

*Figuur 7*: Verwachtingstrap



De verwachtingstrap is allereerst toegepast in stap 1 (bijlage 2) van de uitwerking van de interviews, waar de mate is bepaald waarin een factor te verwachten is. In stap 2 (bijlage 3) is bepaald in hoeverre er sprake is van een succes- of faalfactor voor deze casus.

De verdeling van het aantal respondenten op de verwachtingstrap loopt tot veertien respondenten aangezien er in totaal veertien respondenten zijn geïnterviewd. Er is per trede een score toegekend voor de mate waarin een factor te verwachten is. Hoe hoger op de trap, des te hoger de verwachting dat een bepaalde succes- of faalfactor aanwezig zal zijn. Wanneer nul respondenten aangeven een bepaalde factor te verwachten, of deze factor als succes- of faalfactor te zien, dan scoort de factor een - -. De score - - betekent dat een factor volgens de respondenten als niet relevant wordt gezien en dat de factor afwezig is. Indien een factor uitkomt op ‘niet te verwachten’ (- -) betekent dit dat de betreffende factor als niet aanwezig wordt beschouwd en niet wordt meegenomen in de verdere analyse, omdat de praktijk aantoont dat de geïdentificeerde succes- of faalfactor uit de theorie niet voldoende aanwezig blijkt te zijn. Wanneer één tot vier respondenten aangeven een factor te verwachten scoort de factor een -, omdat de factor als een zwakke factor wordt gezien die nauwelijks een rol speelt in het reorganisatieproces. Bij vijf tot acht respondenten die aangeven de factor te verwachten scoort de factor een +. Dit betekent dat de factor te verwachten is omdat meer dan de helft van de respondenten, een aantal dat niet kan worden genegeerd, aangeeft dat er sprake is van een te verwachten factor. Wanneer negen tot veertien respondenten aangeven een factor te verwachten scoort de factor een + +. Dit betekent dat de betreffende factor sterk te verwachten is vanwege het hoge aantal respondenten dat aangeeft dat de factor in de praktijk ook te verwachten is.

De toepassing van de verwachtingstrap verschilt per stap. In stap 1 is de vraag: Is volgens de respondenten een bepaalde factor te verwachten? In stap 2 is de vraag: Is volgens de respondenten een bepaalde factor te verwachten als succes- of faalfactor voor deze casus? De verwachtingstrap verduidelijkt in deze fase hoe sterk de verwachting van de respondenten is dat de betreffende succes- of faalfactor zal optreden in de praktijk. De plek van een succes- of faalfactor op de verwachtingstrap betekent iets voor de kans op succes of risico’s voor de regiotaak na de reorganisatie.

***4.5 Datapresentatie en -analyse***

Na de dataverzameling is de data gepresenteerd en geanalyseerd.

*4.5.1 Data-analyse*

Uitgaande van de factoren die de literatuur aanreikt, is er in de analyse allereerst in kaart gebracht welke succes- en faalfactoren volgens de literatuur aanwezig zijn. Deze factoren zijn weergegeven in een schematisch overzicht en geordend volgens de topics geografie, economie en financiën, kennis en kunde, cultuur en identiteit, organisatorisch en mens en psychologie. In dit schema is er per factor aangegeven of er volgens de literatuur sprake is van een succes- en/of faalfactor. Deze stap dient als startpunt van de analyse. In het verdere analyseproces zijn de factoren uit de literatuur naast de praktijkbevindingen beschouwd.

Vervolgens is er middels een totaaloverzicht weergegeven waar het veranderingsproces naar verwachting kwetsbaar of succesvol zal zijn volgens de literatuur versus de verwachting van respondenten. In deze weergave zijn succesfactoren aangeduid met een + en faalfactoren met een -. Factoren die in de praktijk zwak scoren zijn aangeduid met het symbool ~. In de laatste kolom is de frequentie weergegeven van de praktijkverwachtingen. Het schema laat in één oogopslag zien welke factoren een te verwachten succes vormen en welke factoren risico’s vormen voor de regiotaak in de nieuwe organisatie.

De symboolcombinaties uit het schema zijn als volgt geïnterpreteerd:

*Figuur 8:* De betekenis van de combinaties ten aanzien van de factoren

|  |  |
| --- | --- |
| + (theorie) versus + (praktijk) | Succesfactor |
| - (theorie) versus + (praktijk) | Succesfactor met risico |
| +/- (theorie) versus +/~ (praktijk) | Succesfactor met risico |
| - (theorie) versus - (praktijk | Faalfactor |
| + (theorie) versus - (praktijk) | Faalfactor met kans op succes |
| +/- (theorie) versus ~/- (praktijk) | Faalfactor met kans op succes |
| +/- (theorie) versus +/- (praktijk) | Verdeeldheid ten aanzien van de kans op succes en falen |
| + (theorie) versus ~ (praktijk) | Zwak/relativeerbaar |
| - (theorie) versus ~ (praktijk) | Zwak/relativeerbaar |

*4.5.2 Datapresentatie*

In de datapresentatie is per factor op kernachtige wijze uiteengezet wat de visie van de respondenten op de betreffende factor is.

***4.6 Kwaliteit van het onderzoek***

De kwaliteit van het onderzoek is onderstaand uiteengezet in de betrouwbaarheids- en validiteitstoelichting. In de klassieke zin wordt betrouwbaarheid gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval. Bij het meten van lengte moeten de resultaten van diverse metingen zo min mogelijk verschillen. Naarmate de verschillen kleiner zijn is de meting betrouwbaarder (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005, p. 193). Validiteit daarentegen heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen. Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk in de praktijk afspeelt (p. 197). Met andere woorden, meet men wat men beoogt te meten?

*4.6.1 Betrouwbaarheid*

De documentenanalyse baseert zich op documenten die voor iedere burger inzichtelijk zijn zoals de persberichten en kamerstukken. Ten aanzien van de jaarplannen en de resterende interne organisatorische documenten zou het voor een buitenstaander lastiger zijn om aan dezelfde informatie te komen omdat deze alleen intern beschikbaar is voor medewerkers. Wanneer iemand hetzelfde onderzoek wil verrichten met dezelfde documenten is dat mogelijk wanneer diegene zich beroept op de WOB en de KvK hier toestemming voor heeft gegeven.

Het literatuuronderzoek is verricht middels diverse literatuur en onderzoeken die op het internet beschikbaar zijn. Aan de hand van de gekozen literatuur zijn er zes topics tot stand gekomen voor het onderzoek. Deze topics zijn door de onderzoeker gelabeld als: geografie, economie en financiën, cultuur en identiteit, organisatorisch, kennis en kunde en mens en psychologie. De genoemde topics zijn richtinggevend voor het gehele onderzoek. Het is mogelijk dat wanneer men het onderzoek overdoet, tot een andere labeling van de topics komt of geheel andere topics constateert gegeven de gekozen literatuur. De labels die aan de topics zijn gegeven zijn derhalve relatief.

Er is in het onderzoek gebruik gemaakt van dezelfde topiclijst bij alle geïnterviewde respondenten. Derhalve baseren de onderzoeksuitkomsten zich op data die verkregen is met hetzelfde meetinstrument. Indien er bij herhaling van het onderzoek dezelfde bronnen verkregen kunnen worden zouden de gemeten resultaten tot dezelfde waarneming moeten leiden. Zoals al eerder is vermeld kan dit wat betreft bepaalde gehanteerde documenten een moeilijkheid vormen. Wat betreft de literatuur zou herhaling van het onderzoek mogelijk moeten zijn en zou het dezelfde onderzoeksresultaten opleveren.

Bij herhaling van de interviews is er alleen sprake van dezelfde resultaten als dezelfde respondenten worden bevraagd. Hierbij dient wel de kanttekening te worden gemaakt dat deze gegevens relatief zijn omdat de respondenten hun visie hebben uitgesproken over het gehele reorganisatieproces zoals ze er in de huidige situatie over denken en zoals ze het in de huidige situatie ervaren. Er dient rekening mee te worden gehouden dat de gegeven visie veranderlijk is gaandeweg het reorganisatieproces. Wanneer men dezelfde interviews zou willen herhalen in dezelfde periode dat de onderzoeker de interviews afneemt zullen de interviews leiden tot dezelfde resultaten echter wanneer de interviews bijvoorbeeld na een half jaar worden herhaald door iemand die de betrouwbaarheid van dit onderzoek wil controleren, dan is het goed mogelijk dat de interviews niet meer tot dezelfde resultaten leiden omdat het mogelijk is dat de geïnterviewde respondenten gaandeweg het reorganisatieproces een andere visie ontwikkelen.

Het bevragen van dezelfde respondenten is een cruciaal punt. De gemeten resultaten leiden alleen tot dezelfde resultaten wanneer dezelfde respondenten worden bevraagd. Het interviewen van andere respondenten over dezelfde onderzoeksvraag zal leiden tot andere onderzoeksresultaten omdat iedere respondent uniek is, en een andere beleving en ervaring heeft. Bovendien staat de kennis waar iedere respondent over beschikt niet aan elkaar gelijk. Derhalve zouden de interviews met de keuze voor andere respondenten andere resultaten opleveren. Dit heeft ook invloed op de uiteindelijke conclusies en het antwoord op de onderzoeksvraag. Men kan tot andere bevindingen komen, afhankelijk van welke respondenten er zijn geselecteerd.

Verder is het aantal respondenten dat is toegewezen aan de sectoren binnen de triple helix ook van belang. Deze is namelijk niet aan elkaar gelijk. Aan de sector onderwijs en onderzoek zijn bijvoorbeeld minder respondenten toegewezen dan aan het bedrijfsleven. Ten aanzien van de verkregen data ten opzichte van de sectoren is er sprake van een ongelijke hoeveelheid data in verhouding tot elkaar.

*4.6.2 Validiteit*

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen is er gebruik gemaakt van twee dataverzamelingsmethoden ten aanzien van de onderzoeksvraag. Allereerst is er middels een documentenanalyse zo goed als mogelijk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag door in kaart te brengen hoe de regiotaak in de huidige situatie wordt ingevuld en hoe er in de nieuwe organisatievorm invulling aan zal worden gegeven. Verder dan deze informatie kon de documentenanalyse niet reiken omdat de reorganisatie een proces in gang is. De informatie uit de documentenanalyse heeft als voorzet gediend om antwoord te kunnen geven op de vraag of de nieuwe organisatievorm in staat zal zijn om invulling te geven aan de regiotaak. Omdat de informatie van alleen de documentenanalyse niet voldoende zou zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er ook respondenten geïnterviewd die hun oordeel hebben uitgesproken over of de nieuwe organisatievorm wel of niet in staat zal zijn om invulling te geven aan de regiotaak onder Ondernemersondersteuning.

Bij evaluatieonderzoek bestaat het risico dat de respondent de onderzoeksuitkomsten en daarmee de evaluatie beïnvloedt door bijvoorbeeld een positievere draai aan zijn antwoord te geven dan in werkelijkheid het geval is. Dit gegeven maakt de data verkregen uit de afgenomen interviews en daarmee de mate van neutraliteit en objectiviteit discutabel. Men zal niet met zekerheid kunnen zeggen of de verkregen data uit interviews werkelijkheid is omdat de geselecteerde respondenten niet alleen hun inbreng hebben gegeven vanuit hun eigen persoon maar ook vanuit de eigen positie in het bestaande politieke speelveld. De documentenanalyse kan hier in die zin alleen een theoretische aanvulling op zijn.

De respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek zijn geselecteerd op basis van de triple helix. Hierbij gaat het om partijen die belangrijk zijn geacht voor het onderzoek vanwege hun nauwe betrokkenheid bij de Kamer. Daarom zijn zij geselecteerd als aangewezen partijen om middels hun inbreng een bijdrage te leveren aan het antwoord op de onderzoeksvraag.

|  |
| --- |
| **5. Datapresentatie en -analyse** |

*“Wat het riool betreft, er zijn mensen die zeggen dat het riool de belangrijkste waarheden over een samenleving bevat en in plaats van algemene minachting algemene achting verdient.”*

Stig Dagerman, *Onze nachtelijke badplaats*

**5.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk is de data geanalyseerd en gepresenteerd.

***5.2 Succes- en faalfactoren volgens de theorie***

Het beleidskader en de literatuur uit het theoretisch kader hebben bepaalde succes- en faalfactoren blootgelegd die gedurende een reorganisatieproces mogelijk te verwachten/noodzakelijk zijn. In figuur 9 is in een overzicht weergegeven wat volgens de literatuur te verwachten succes- en faalfactoren zijn.

*Figuur 9* : Te verwachten succes- en faalfactoren volgens de theorie

|  |  |
| --- | --- |
| ***Topic*** | ***Geografie*** |
| Factor 1 Succes- en faalfactor | Veranderende fysieke afstand |
| Factor 2 Faalfactor | Veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer |
| Factor 3 Succes- en faalfactor | Mate waarin de organisatie in staat is om regio-specifieke dienstverlening te bieden |
| Factor 4 Succesfactor | Veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf |
| ***Topic*** | ***Economie en financiën*** |
| Factor 5 Succesfactor | Wijzigende financiële organisatie-budget |
| Factor 6 Succesfactor | Efficiëntieslag |
| ***Topic*** | ***Kennis en kunde*** |
| Factor 7 Succesfactor | Veranderende expertise medewerkers |
| Factor 8 Succesfactor | Specialisatie |
| Factor 9 Succesfactor | Selectieprocedure medewerkers |
| ***Topic*** | ***Cultuur en identiteit*** |
| Factor 10 Faalfactor | Samenvoeging verschillende culturen en identiteiten |
| Factor 11 Faalfactor | Samenwerking verschillende culturen en identiteiten |
| ***Topic*** | ***Organisatorisch*** |
| Factor 12 Succesfactor | Samenvoeging krachten en middelen |
| Factor 13 Faalfactor | Wijzigende organisatiestructuur |
| Factor 14 Succesfactor | Standaardisering beleidsbeslissingen |
| Factor 15 Succesfactor | Doelstelling tot ontsnippering |
| Factor 16 Succesfactor | Veranderende rol van de organisatie |
| Factor 17 Succesfactor | Instellen Regionale Raden |
| ***Topic*** | ***Mens en psychologie*** |
| Factor 18 Succes- en faalfactor | (Positieve) Stress |
| Factor 19 Faalfactor | Schoksgewijsheid fusieproces |
| Factor 20 Faalfactor | Interne en externe vertrouwen in de organisatie |

***5.2 Totaaloverzicht succes- en faalfactoren theorie en praktijk***

In het onderstaande is een totaaloverzicht weergegeven van punten waar het veranderingsproces naar verwachting kwetsbaar of succesvol zal zijn. Allereerst zijn de geïdentificeerde succes- en faalfactoren uit de theorie weergegeven. Factor 1: +/- onder het kopje theorie betekent dat de betreffende factor volgens de literatuur zowel een succes- als faalfactor is. Daarnaast zijn de te verwachten succes- en faalfactoren uit de praktijk weergegeven. Factor 1: +/- onder het kopje praktijk betekent dat de betreffende factor volgens de praktijk ook een succes- en faalfactor is. Dat wil zeggen: de meningen over deze factor zijn verdeeld. Als laatste is onder het kopje frequentie de verhouding weergegeven van het aantal respondenten dat een factor in de praktijk als succes- of faalfactor ziet. Factor 1: 6/6 onder het kopje frequentie betekent in deze dat er zes respondenten zijn die de betreffende factor als succesfactor zien en zes respondenten de factor als faalfactor zien.

*Figuur 10:* Succes- en faalfactoren theorie versus te verwachten succes- en faalfactoren praktijk

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factoren | Theorie | Praktijk | Frequentie |
| Geografie | | | |
| Factor 1 - Succes- en faalfactor  Veranderende fysieke afstand | +/- | +/- | 6/6 |
| Factor 2 - Faalfactor  Veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer | - | ~ | 4/3 |
| Factor 3 - Succes- en faalfactor  Mate waarin de organisatie in staat is om regiospecifieke dienstverlening te bieden | +/- | +/~ | 8/3 |
| Factor 4 - Succesfactor  Veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf | + | ~ | 4/3 |
| Economie en financiën | | | |
| Factor 5 - Succesfactor  Wijzigende financiële organisatiebudget | + | + | 7/1 |
| Factor 6 - Succesfactor  Efficiëntieslag | + | + | 8/0 |
| Kennis en kunde | | | |
| Factor 7 - Succesfactor  Veranderende expertise medewerkers | + | + | 10/3 |
| Factor 8 - Succesfactor  Specialisatie | + | + | 5/2 |
| Factor 9 - Succesfactor  Selectieprocedure medewerkers | + | ~ | 1/4 |
| Cultuur en identiteit | | | |
| Factor 10 - Faalfactor  Samenvoeging verschillende culturen en identiteiten | - | + | 9/1 |
| Factor 11 - Faalfactor  Samenwerking verschillende culturen en identiteiten | - | + | 9/1 |
| Organisatorisch | | | |
| Factor 12 - Succesfactor  Samenvoeging krachten en middelen | + | + | 7/1 |
| Factor 13 - Faalfactor  Wijzigende organisatiestructuur | - | ~ | 3/2 |
| Factor 14 - Succesfactor  Standaardisering beleidsbeslissingen | + | + | 6/4 |
| Factor 15 - Succesfactor  Doelstelling tot ontsnippering | + | + | 7/3 |
| Factor 16 - Succesfactor  Veranderende rol van de organisatie | + | + | 7/0 |
| Factor 17 - Succesfactor  Instellen Regionale Raden | + | + | 7/3 |
| Mens en psychologie | | | |
| Factor 18 - Faalfactor  Stress | - | - | 3/6 |
| Factor 19 - Faalfactor  Schoksgewijsheid fusieproces | - | + | 8/2 |
| Factor 20 - Faalfactor  Interne en externe vertrouwen in de organisatie | - | - | 0/7 |

Figuur 10 toont aan dat er overeenkomsten en verschillen te benoemen zijn tussen de geïdentificeerde succes- en faalfactoren uit de theorie versus de te verwachten succes- en faalfactoren uit de praktijk. Meer dan de helft van de factoren komt overeen met de theorie. De resterende factoren die in de praktijk als succes- of faalfactor zijn geïdentificeerd verschillen ten opzichte van de theorie of scoren een zwakke uitkomst in de praktijk. Dit resultaat toont aan dat de factoren die volgens de theorie worden verwacht niet per definitie op gaan in iedere praktijksituatie. Er is bijvoorbeeld een opvallende discrepantie te benoemen bij de topic ‘cultuur en identiteit’. Daar waar de literatuur de samenvoeging van verschillende culturen en identiteiten aanmerkt als een riskant gebeuren tijdens een fusie, zijn de respondenten juist zeer positief over de samenvoeging en samenwerking van de verschillende culturen en achtergronden. Om meer verdieping te krijgen in de bovengenoemde uitkomsten van de praktijk is in paragraaf 5.3 de visie van de respondenten per factor uiteengezet.

***5.3 Tekstuele datapresentatie***

Ter verduidelijking van figuur 10 is de data behorende bij de uitkomsten in het onderstaande gepresenteerd.

* *Factor 1 - Veranderende fysieke afstand*

Ten aanzien van de veranderende fysieke afstand is er een duidelijke tweedeling in de visie van de respondenten. Enerzijds is er de groep respondenten die de toegenomen fysieke afstand tussen organisatie en ondernemer niet als probleem ervaart. Deze respondenten zijn van mening dat de organisatie in de nieuwe opzet aanwezig blijft in het land met negentien vestigingen. De reorganisatie en daarmee gepaard gaande centralisering maakt het gebruik van *best practices* mogelijk*.* Programma’s die goed werken zullen landelijk worden uitgerold. Op deze manier hoeft het wiel niet meer in iedere regio opnieuw te worden uitgevonden. De organisatie blijft in de regio actief middels activiteiten en programma’s, zij het met een kleiner budget en daardoor minder activiteiten dan voorheen. Maatschappelijke vraagstukken die onder Ondernemersondersteuning op nationaal niveau worden aangepakt zullen een regionale inkleuring hebben. Dit is van belang omdat kennisuitwisseling op een veel hoger niveau zal plaatsvinden en daarom niet alles op landelijke schaal mogelijk is. Het voordeel van de landelijke aanpak van projecten is dat mensen elkaar makkelijker kunnen vinden op inhoud en elkaar daardoor kunnen versterken. Ook kan er gebruik worden gemaakt van de ervaring en expertise van medewerkers uit heel Nederland. De vraag is in hoeverre men kan spreken van een schaalvergroting en in hoeverre men zich druk moet maken over de toegenomen fysieke afstand, terwijl er sprake is van een veranderende interactie waarbij de toename in de fysieke afstand er minder toe zal doen.

Er is echter sprake van een afnemende intensiteit in de activiteiten en een daarmee gepaard gaande afbakening van onderwerpen en doelgroepen. De regiotaak zal uiteindelijk smaller worden, wat te maken heeft met het feit dat er minder mensen en middelen beschikbaar zijn in de nieuwe organisatie. Om deze reden heeft de organisatie prioriteiten gesteld in haar toekomstige dienstverlening. Daarbij zullen bepaalde thema’s onderbelicht blijven omdat de Kamer niet alle activiteiten in de toekomst overeind kan houden. Deze versmalling zal consequenties hebben voor de regio en voor wat de organisatie in de regio kan doen. Met de genoemde versmalling van de regiotaak beoogd de organisatie met datgene wat overblijft aan te verlenen diensten, impact te hebben op de terreinen die er voor ondernemers toe doen. De ondernemers zijn uiteindelijk ook de doelgroep die het functioneren van de KvK beoordelen. Daarom wil de organisatie haar herkenbaarheid vergroten in de dienstverlening naar de ondernemer. Een duidelijk takenpakket is daarbij van groot belang waarbij de dienstverlening van de organisatie zal worden aangepast zodat de organisatie in profiel kan winnen. Anders bestaat het risico dat de organisatie een duizendpoot blijft, die in haar dienstverlening overal in mindere mate wat doet en uiteindelijk zo onherkenbaar zal zijn waardoor de overheid de meerwaarde van de organisatie niet zal zien en de organisatie zal sluiten. Daarom is van groot belang dat de reorganisatie van de KvK voor de voornaamste doelgroep, de MKB’er, daadwerkelijk een meerwaarde oplevert in termen van: *“De Kamer is er nog steeds. Zij doet echt wat voor me. De Kamer is goed bereikbaar via het digitale kanaal. Zij levert diensten waar ik als ondernemer echt wat aan heb”.*

De respondenten die de toegenomen fysieke afstand tussen organisatie en ondernemer niet als probleem ervaren zijn van mening dat de afstand teveel wordt gemeten in kilometers, terwijl het erom gaat of er sprake is van afstand in contact en/of kennis. Afstand zal geen probleem zijn voor ondernemers die aansluitende ondersteuning vinden: *“Het kan zijn dat een ondernemer in een vliegtuig stapt omdat hij iemand heeft gevonden die hem kan helpen met zijn onderneming”.* Mensen neigen ernaar de wereld in te delen in regio’s, terwijl een ondernemer ook buiten de grenzen van de regio denkt. Hij is bijvoorbeeld onderdeel van een sector of keten waar hij per gelegenheid onderdeel van uitmaakt. Deze respondenten benoemen dan ook dat er naast de fysieke bereikbaarheid alternatieve kanalen zijn gecreëerd om de Kamer te bereiken en aan de vraag van de ondernemer tegemoet te komen. Hierbij valt te denken aan het digitale en telefonische kanaal. Tevens zouden dat redenen kunnen zijn waarom ondernemers bereid zullen zijn een grotere afstand af te leggen om de organisatie te bereiken. Bij de discussie over de veranderende fysieke afstand zal het vooral afhangen van de wijze waarop de toekomstige organisatie wordt ingericht. Ondernemers zullen de toegenomen afstand alleen voelen en als bezwaarlijk ervaren wanneer er bij het minste of geringste wordt gezegd: *“Als u iets wilt moet u naar ons toekomen”.* Deze groep respondenten duidt hiermee dat het niet zozeer gaat om de toegenomen fysieke afstand tussen de organisatie en de ondernemer als wel om de regionale samenwerkingsverbanden. De locatie doet er niet toe wanneer de adviseur naar de ondernemer toegaat en geen afwachtende houding aanneemt door zichzelf op kantoor op te sluiten. Het is van belang dat adviseurs in de regio actief zijn, netwerken van ondernemers kennen en met ondernemersverenigingen praten over hun behoefte. In een dergelijke dienstverlening is locatie niet belangrijk.

Anderzijds is er de groep respondenten die de toenemende afstand tussen organisatie en ondernemer als een belemmering ziet bij de uitvoering van de regiotaak. Argumenten die hiervoor worden gegeven hebben te maken met het minder snel herkennen van de ‘couleur locale’: de organisatie zal door een toegenomen fysieke afstand minder rekening kunnen houden met de specifieke lokale omstandigheden van de regio. Dit heeft als gevolg dat er minder aansluiting met regio-specifieke vragen zal zijn, terwijl dat van belang is voor de uitvoering van de regiotaak. De regionale aanwezigheid wordt als het ware verkleind.

Er zal op nationale schaal worden bepaald wat er op regionale schaal dient te gebeuren. Dit houdt in dat men zal moeten middelen in het aanbod van de dienstverlening bijvoorbeeld omdat het aanbod zowel in Zeeland als in Twente toepasbaar dient te zijn. De verwachting is dat er een aanbod zal ontstaan dat gebaseerd is op gemiddelden, zodat men zeker weet dat het landelijke aansluiting vindt. In de huidige situatie zit de organisatie zowel fysiek als mentaal dichter op de ondernemer waardoor de organisatie beter in staat is om maatwerk te bieden.

Verder is de toenemende fysieke afstand en het daarbij ontworpen click-call-face-concept niet klantvriendelijk. Het vormt een extra drempel voor de ondernemer. Zij kunnen niet meer makkelijk naar binnen lopen, terwijl ondernemers makkelijk en laagdrempelig hun weg naar de organisatie moeten kunnen vinden. Daarbij is persoonlijk contact met een adviseur en een aanpak op maat van belang. De verwachting is dat de kwaliteit van invulling van de regiotaak afneemt wanneer de organisatie haar stakeholders niet meer goed kent, niet weet wat er speelt en de verbindende factor in de dienstverlening wegvalt. Wanneer de nieuwe organisatie zich nog maar op een aantal specifieke gebieden richt, komen bepaalde thema’s niet meer aan bod, terwijl deze mogelijk samenhangen met gebieden waar de organisatie wel wat mee doet. Als de organisatie kiest voor een sectorale benadering kan zij niet meer de verbinding maken tussen de sectoren om tot goede oplossingen te komen.

Tot slot zal er minder ruimte zijn voor kleinschaligheid, omdat de dienstverlening van de Kamer niet meer tot op detailniveau kan gaan en er bijvoorbeeld fysieke beperkingen in de afstemming zullen zijn. Daarbij zijn de ondernemerspleinen een punt van zorg omdat het de vraag is hoe deze ondernemerspleinen zullen worden ingericht, hoe ze zullen functioneren en of de inrichting aansluit bij de vraag van de ondernemer.

Wat opvalt is de verdeeldheid (bijlage 3, factor 1) onder de inbreng van de respondenten ten aanzien van de veranderende fysieke afstand. Over het geheel genomen is er sprake van een duidelijke verdeeldheid. Alleen de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’ vertoont volgens de analyse een overeenkomst, waarbij de factor als faalfactor wordt gekwalificeerd. Er kan echter geen uitspraak worden gedaan ten aanzien van de resterende categorieën binnen de triple helix.

* *Factor 2 - Veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer*

Een kleine groep respondenten verwacht dat er een veranderde relatie tussen organisatie en ondernemer zal ontstaan doordat de centralisatie van de organisatie simpelweg andere contacten creëert. Niet de toenemende afstand naar de ondernemer is daarin het cruciale punt, maar de taakstelling die de organisatie heeft gekregen en het bijbehorende feit dat de organisatie niet meer alles kan doen. De toekomstige organisatie moet met minder geld efficiënter werken. Het feit dat het financiële budget kleiner zal zijn heeft tot gevolg dat er minder interactie met de omgeving mogelijk is. Daarom zal er een andere interactie ontstaan. Relaties zullen bijvoorbeeld doelgerichter zijn omdat niet meer aan alles en iedereen aandacht kan worden besteedt. Hierbij is het van belang na te gaan voor wie activiteiten worden gedaan, hoe ze worden gedaan en langs welke kanalen informatie wordt georganiseerd. Dit houdt in dat de toekomstige organisatie selectiever zal zijn. De organisatie beoogd de veranderende interactie op te vangen met digitale middelen waarvan de Ondernemerspleinen een belangrijke is.

Deze verandering in interactie uit zich in de optredende professionalisering tussen organisatie en ondernemer. Professionalisering is noodzakelijk om te objectiveren ten aanzien van het stellen van prioriteiten zodat articulatie daarvan scherper tot stand kan komen. Doordat de vraagkant scherper wordt en er aan de organisatiekant wordt meegedacht, zal de organisatie ook beter in staat zijn om aan de vraag/behoefte tegemoet te komen.

Daarnaast zal de focus van Ondernemersondersteuning op bepaalde thema’s of sectoren komt te liggen waar intensiever mee zal worden gewerkt in de vorm van programma’s en projecten. De relatie met het bedrijfsleven krijgt hierdoor meer diepgang. Dit heeft tevens te maken met de veranderende rol van de organisatie. De organisatie zal meer de rol hebben om ondernemers bij elkaar te brengen. Waar nu veel één op één met de ondernemer wordt gedaan, wordt in de toekomstige organisatie meer gefaciliteerd. Gevolgen voor de regiotaak komen dan ook oorzakelijk voort uit het feit dat er minder geld beschikbaar is en niet door een veranderende fysieke afstand.

Een ander interessant perspectief is dat er vanuit Kamerperspectief sprake is van een centralisatie, maar vanuit Syntens-perspectief juist van decentralisatie. De afgelopen jaren is de regio minder belangrijk geworden voor Syntens omdat zij zich bezighoudt met projecten die landelijk worden aangestuurd.

Een kleine groep respondenten verwacht in tegenstelling tot het bovenstaande dat er sprake zal zijn van een veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer waarbij de toegenomen fysieke afstand minder contact met de ondernemer betekent. Een face to face gesprek zal bijvoorbeeld lastiger zijn, terwijl men bij face to face contact, makkelijker contact maakt dan via het telefonische kanaal. Hierdoor zal het contact tussen organisatie en ondernemer afstandelijker worden. Dit hoeft echter niet perse negatief te zijn omdat de organisatie scherper afbakent waar zij wel en niet voor staat. Veel contacten van de Kamer dienen puur zakelijk te zijn. Pas voor zaken waarbij men dicht bij de ondernemer komt, (samenwerking om te exporteren) is een directe relatie cruciaal. De adviseur komt dan naar de betreffende partijen toe waardoor men kan stellen dat het contact met de ondernemer geen verband houdt met de locatie. De verbinding naar de ondernemer is in de directe relatie echter cruciaal. Deze staat los van het aantal locaties waarover de organisatie beschikt in Nederland.

Verder verlenen de huidige Kamers verscheidene diensten die raakvlakken hebben met bijvoorbeeld overheidstaken. Het is van belang dat de organisatie waakt over haar positieafbakening en niet de taken van andere organisaties overneemt. Regionale samenwerking zal in de toekomstige situatie lastiger zijn vanwege de verschuivende posities binnen de triple helix. Belangrijk is dat binnen de triple helix de verbinding met het bedrijfsleven goed geregeld is. Echter door de nieuwe governancestructuur zal de identificatie van ondernemers met de Kamer nadrukkelijk verlagen doordat er nauwelijks regionale herkenbare vertegenwoordigers zijn. Er zijn alleen landsdelige vertegenwoordigers in de nieuwe organisatie. De grote onbekendheid van Syntens onder de gemiddelde ondernemer is hier wellicht deels op terug te voeren. Syntens was een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van EZ dat landelijk werd aangestuurd. Wellicht is Syntens mede daardoor relatief onbekend bij ondernemers als zijnde instituut dat zich inzet voor innovatie.

De inbreng van de respondenten toont aan dat er ten aanzien van de veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer, geen overeenkomstigheid te ontdekken is volgens de categorieën van de triple helix (bijlage 3, factor 2). De analyse geeft over het geheel genomen een wisselend beeld. Opvallend is dat in de categorie ‘bedrijfsleven’ en ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’ alle respondenten zitten die geen antwoord weten op de vraag. Dit kan komen doordat zij geen beeld hebben van de wijze waarop deze factor een rol zal spelen voor de regiotaak in de toekomstige organisatie.

* *Factor 3 - Mate waarin de organisatie in staat is om regiospecifieke dienstverlening te bieden*

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de toekomstige organisatie regiogerichte dienstverlening kan blijven bieden. Ondanks het feit dat de organisatie een andere lay-out krijgt, blijft de organisatie in en voor een regio bezig met adviseurs die relaties in de regio onderhouden. De regiotaak en het uitvoerende karakter blijft aanwezig, het zal alleen minder zijn. Het feit dat er minder FTE beschikbaar zal zijn speelt hier een rol in. Het is echter een doembeeld te denken dat er door de centralisatie niets meer in de regio gebeurd. De kwaliteit van de dienstverlening in de regio zal toenemen omdat het op grotere schaal georganiseerd zal zijn. Bovendien is de insteek van de nieuwe organisatie dat er door ondernemers gearticuleerd wordt wat de belangrijkste prioriteiten zijn in de regio waar de Kamer zich op moet richten. Wanneer dat gebeurt is er per definitie al sprake van maatwerk. De inrichting van de regioraden is hierbij van belang. Er ligt op dit vlak een grote verantwoordelijkheid bij de regionale werkgevers- en werknemersorganisaties die de personen die de regioraden zullen vormen gaan voordragen. Deze personen dienen geen belangenbehartiger te zijn voor een klein deel van de regio. Zij dienen zich verantwoordelijk te voelen voor het totaal. Wanneer de Kamer erin slaagt deze slag te maken zal zij in staat zijn maatwerk te leveren, zij het met minder mensen en middelen.

Fusiepartner Syntens is hier een goed voorbeeld van. Syntens is in staat om maatwerk te bieden terwijl zij alleen in Arnhem en Enschede gevestigd is en dus op grotere fysieke afstand staat van de bedrijven dan de Kamer. Bij het bieden van maatwerk is niet zozeer de afstand bepalend als wel het werkgebied, naar welke bijeenkomsten de medewerker gaat en welke contacten deze onderhoudt. Uiteindelijk gaat het om een houding, gedrag en manier van werken. Uiteraard is het van belang dat programma’s tot stand worden gebracht door de organisatie die niet centraal gedicteerd zijn. Op centraal niveau kunnen er thema’s of sectoren worden geduid, maar uiteindelijk is het van belang dat de regio bepaalt. Per regio zal moeten worden gekeken waar de aandachtspunten liggen. De nieuwe organisatie zal genoodzaakt zijn om maatwerk te leveren, omdat zij niet in iedere regio hetzelfde kan aanbieden. Het aanbod zal moeten worden afgestemd op de behoefte van de regio. Voor de toekomstige organisatie is dit een uitdagende doelstelling. Met name door de reorganisatie op aansturing van de organisatie en de reorganisatie op personeel en financieel gebied. Tegelijkertijd is het van belang de etalage van de organisatie op orde te brengen en naar het bedrijfsleven een duidelijk profiel te scheppen waaruit spreekt met wat voor soort organisatie men vanaf 1 januari 2014 te maken heeft.

De verwachting van een klein aantal respondenten daarentegen is dat de nieuwe organisatie meer gestandaardiseerd zal werken waardoor er minder rekening kan worden gehouden met specifieke lokale omstandigheden. Mede gezien de reducering in FTE. Dat heeft tot gevolg dat de organisatie minder in staat zal zijn om aan te sluiten bij regio-specifieke vragen, terwijl een deel van de meerwaarde van de Kamer er juist in zit dat er kan worden gewerkt op lokaal niveau. Daar zal de organisatie niet meer toe in staat zijn. De verwachting is dat er andere samenwerkingsvormen zullen ontstaan waarbij de organisatie kritisch zal moeten kijken of zij geen diensten verleent die eigenlijk door andere partijen zouden moeten worden opgepakt. Een huidig waarneembare tendens is dat provincies zich begeven op vlakken waar de Kamer zich uit terugtrekt. De provincie Gelderland heeft bijvoorbeeld al extra FTE bij de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (Oost NV) gecreëerd die op het gebied van ‘innovatie’ en ‘internationalisering’ concurrerend zullen worden voor de kamer.

Een opvallende uitkomst uit de analyse is dat de gehele categorie ‘bedrijfsleven’ deze factor als succesfactor scoort. Mogelijk komt dit voort uit het feit dat het bedrijfsleven op de reorganisatie heeft aangestuurd via bedrijfsverenigingen en hier daarom hoge verwachtingen van heeft. Aan de resterende categorieën kan geen duidelijke uitspraak worden verbonden omdat deze wisselende uitkomsten laten zien.

* *Factor 4 - Veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf*

De nieuwe organisatie beoogd een scherpere focus op het MKB te hebben. De vraag zal zijn of het MKB dat ook als zodanig zal ervaren (de keuze om met individuele bedrijven aan de slag te gaan en minder met de randvoorwaardelijke zaken zoals: verbeteringen in de infrastructuur, verbeteringen in de onderwijs- en arbeidsmarktvraagstukken, zorgen voor deregulering en dat ondernemers vergunningen krijgen voor bepaalde zaken). De uitdaging voor de nieuwe organisatie zal zijn om van grote toegevoegde waarde te zijn voor het brede MKB, gezien het feit dat de organisatie zich richt op een relatief kleine groep MKB-ers in de ondernemersondersteuning.

Een kleine groep respondenten verwacht dat de veranderende aansluiting met het MKB zal leiden tot succes voor de regiotaak. Er zal worden gewerkt op een ander schaalniveau waarbij sprake is van een groter gebied en minder FTE waardoor beperkter fysiek contact. Voor de toekomstige situatie betekent het dat de nieuwe organisatie minder partijen zal bedienen. Er zal een meer selecte dienstverlening worden geboden voor een smallere doelgroep. De nieuwe organisatie zal moeten gaan kijken hoe doelgroepen waarmee het contact verminderd, geïnformeerd blijven over wat de KvK doet. Hierbij zal het digitale kanaal worden ingezet. De aansluiting wordt pas een punt van zorg wanneer men niet pro-actief het contact met de ondernemer opzoekt en op die manier de aansluiting verliest.

Verder is de huidige aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf onvoldoende. De KvK heeft in de huidige situatie aansluiting met MKB Nederland en VNO-NCW, wat niet per definitie de aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf betekent. Het huidige probleem van de Kamers is dat ze feitelijk geen aansluiting hebben met het Midden en Klein Bedrijf maar alleen met de vertegenwoordigende partijen en de constructies die daar omheen zijn gebouwd. Voor Syntens is dat contact nog schraler. Syntens investeert veel tijd om MKB-ers te verleiden aan projecten deel te nemen, omdat hun propositie onduidelijk is. Ondanks dat Syntens jarenlang op het thema Innovatie actief is, heeft de organisatie een zeer lage naamsbekendheid in Nederland. De toekomstige organisatie zal een radicale omslag moeten maken zodat er initiatieven ontstaan waar de MKB’er iets aan heeft. De hele omslag is pas geslaagd wanneer de aansluiting met het MKB daadwerkelijk gaat plaatsvinden. De omslag moet leiden tot verbetering. Dat heeft te maken met de concrete initiatieven die de komende tijd zullen worden opgepakt.

Een klein aantal andere respondenten verwacht dat de veranderende aansluiting met het MKB de regiotaak niet ten goede zal komen. De huidige organisatie kan met randvoorwaardelijke zaken, zij het op een indirecte manier, iets betekenen voor grote groepen MKB’ers. Niet alle ondernemers hebben dat besef omdat dat proces indirect verloopt. De verwachting is dat de organisatie in de huidige situatie zo’n 60 tot 70 duizend ondernemers indirect bereikt. Dat zal in de toekomstige organisatie verminderen naar tien á twaalf duizend bedrijven. Ook zal het een behoorlijke inspanning vergen om de aansluiting met het MKB te vinden. Voor veel ondernemers zijn de bestaande gezichten, kantoren, overlegstructuren, advisering van ondernemersverenigingen en relaties de manier waarop men het contact onderhoudt. Vanaf 1 januari 2014 zal het onderhouden van contact anders verlopen. Als ondernemers niet de juiste weg weten kan er een situatie ontstaan waarbij men het contact verliest. Echter het kan ook zo zijn dat men gerichter groepen gaat benaderen en specifiekere diensten aanbiedt. De organisatie kan per sector bijeenkomsten organiseren voor bedrijven aangaande onderwerpen die voor de sector interessant zijn, met een zekere diepgang waar ondernemers zich aangesproken door voelen. Het is mogelijk dat de dienstverlening hiermee vele malen wordt vergroot. Op dit vlak zijn er niet alleen risico’s maar ook kansen. Verder is het van belang om niet het bredere blikveld te verliezen door te focussen op een aantal sectoren. Hierbij is het belangrijk om de binding met de regio op een andere manier te borgen. De organisatie dient erop alert te zijn medewerkers te selecteren die uit de regio komen, bedrijven bezoeken en de lokale krant lezen. Op die manier zorgt de organisatie ervoor dat medewerkers kennis hebben van de regio waar zij werken. Als organisatie moet daar actief aan worden gewerkt. Het vinden van voldoende aansluiting met het MKB zal een uitdaging zijn. De aansluiting moet anders worden vormgegeven. De kleine lokale ondernemer zal zich anders moeten gaan organiseren om in de nieuwe KvK zijn weerklank te vinden. Het zal een ander speelveld worden.

De analyse (bijlage 3, factor 4) toont aan dat een grote groep respondenten geen zicht heeft op deze factor. Er kan worden gesteld dat veel respondenten niet weten hoe de aansluiting met het MKB na de reorganisatie eruit komt te zien. De resterende respondenten hebben een wisselende inbreng. Daardoor zijn er tussen de categorieën geen overeenkomsten te ontdekken. Binnen de categorie ‘fusiepartner’ is een wisselend beeld waarneembaar. Dit kan worden verklaard doordat het voor veel mensen binnen de organisatie nog een vraag is hoe de veranderende aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf tot stand zal komen. Velen hopen op een verbetering in de aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf, maar men vreest tegelijkertijd dat het niet zal gebeuren gezien de fysieke en financiële beperkingen die de organisatie opgelegd heeft gekregen.

* *Factor 5 - Wijzigende financiële organisatie-budget*

Door een grote groep respondenten wordt de veranderende organisatiestructuur van een lijn- naar een matrixorganisatie als een positieve verandering gezien omdat het meer bij deze tijdsgeest past. De medewerker zal in de matrixorganisatie een hiërarchische leidinggevende hebben die zich bezighoudt met ontwikkeling, beschikbaarheid en functioneren, een projectleider als het gaat om inhoud en een directeur relaties als het gaat om relatiemanagement.

In de huidige Kamers zijn er meer dan 250 mensen (bestuursleden van de veertien organisaties) die op het hoogste niveau beslissingen nemen, dat zullen er in de nieuwe organisatie vier zijn. De perceptie dat er meerdere organisatieschijven ontstaan heerst overal, maar in werkelijkheid is dat niet het geval. Er ontstaan minder organisatieschijven en tegelijkertijd is er sprake van een smallere regiotaak. Dit zorgt voor minder variëteit en een grotere focus op best practices. De organisatie zal gedwongen slimmer gaan opereren.

De gekozen organisatiestructuur levert kostenvoordelen op doordat er 14 verschillende besturen, directies en stafafdelingen worden vervangen door één landelijke structuur. De voornaamste kostenbesparing komt echter door de beperking van middelen. Dit leidt tot een personeelsreductie van ca. 30 % en het sluiten van 35 kantoren. Het transitieproces kost veel geld, maar dat is een overgangsfase waar de organisatie doorheen moet om uiteindelijk op een structureel lager kostenniveau uit te komen. De gekozen organisatiestructuur lijkt logisch bij een centraal geleide organisatie die in staat wil blijven om regionaal maatwerk te leveren. Daarbij is gekozen voor een matrixstructuur bij Ondernemersondersteuning. Over het geheel gezien zal de organisatie minder moeten kosten, omdat anders de beoogde taakstelling niet wordt gehaald.

De verwachting die hier haaks op staat is dat de vernieuwde organisatiestructuur meer sturingsoverleggen (sturing en control) doet ontstaan juist vanwege de matrixstructuur. Daar waar men in de huidige situatie één hiërarchische leidinggevende heeft die ook aanstuurt op inhoud en externe relaties, zullen er in de toekomstige organisatie minimaal drie personen zijn die boven de adviseur staan. Een directeur regiorelaties (van belang voor externe relaties), een leidinggevende (stuurt team aan) en een projectmanager (van belang voor de inhoud van projecten). Als een adviseur in meerdere projecten participeert kan deze te maken krijgen met meerdere projectleiders. Daar waar het lijkt alsof er een schakel tussenuit is gegaan in de hiërarchie, krijgen de adviseurs er minimaal twee schakels bij. Optisch gezien zijn het minder schijven maar in praktijk zijn het er meer. Het kan meevallen wanneer de projectmanager, teammanager en directeur externe relaties een besluitvaardig team zullen vormen. Als de genoemde personen onafhankelijk van elkaar opereren kunnen processen lang gaan duren. Het afstemmen zal met drie personen moeten gebeuren, wat uiteindelijk de kosten zal doen toenemen. Bovendien zal er meer afstemming nodig zijn omdat de scheidingslijn wie waarvoor verantwoordelijk is minder duidelijk zal zijn. Door de gekozen structuur en de bijkomende gevolgen kan de verwachte efficiëntie tegenvallen. Voorheen vond de afstemming binnen een Kamer plaats. In de nieuwe organisatie zal men regionale afspraken ook nog eens moeten afstemmen met de centrale organisatie. Voor de organisatie betekent dit een grotere investering van tijd en geld in afstemming en overleg. De overheid beoogde met de reorganisatie meer efficiëntie te bereiken door veertien organisaties te fuseren tot één organisatie, terwijl er binnen OO op deze manier in praktische zin lagen bij komen. Wellicht leidt het tot een zekere mate van efficiëntie, maar op landelijk niveau zal het resultaat uiteindelijk tegenvallen.

Ten aanzien van de kosten kan de methode waarop de nieuwe organisatie zal worden gefinancierd een gevaar vormen voor bepaalde regio’s. In de Randstad bevindt zich de economische dominantie van Nederland. Een dergelijke regio zal zich als zodanig profileren waardoor deze financieel meer financiële ondersteuning kan verwachten. Het gevaar in deze is dat de overheid zich veelal zal focussen op gebieden met een bepaalde economische dominantie en minder op de gebieden daarbuiten. In de bestaande governancestructuur wordt er gefragmenteerd gewerkt waardoor er sprake is van teveel belangenbehartiging en te weinig kwaliteit in het bestuur. De organisatie zal veel baat hebben bij het streng samenstellen van de regioraden waarbij zo min mogelijk vriendjespolitiek wordt verwacht. Degenen die de regioraden zullen vormen zullen kritisch moeten worden geselecteerd waarbij het profiel van deze mensen belangrijk is.

Hiernaast is genoemd dat de matrixstructuur veel van een organisatie vergt qua leiding, communicatie en organisatieontwikkeling. Het risico in de gekozen structuur is bijvoorbeeld dat er mogelijkheden voor escapegedrag ontstaan omdat het niet duidelijk zal zijn waar verantwoordelijkheden liggen. Hierbij ontstaat het risico dat de gewenste focus in het geding komt door individueel hobbyisme.

Ondanks dat de uitkomst van de analyse aantoont (bijlage 3, factor 5) dat deze factor in de praktijk een succesfactor is, laten de uitkomsten over het geheel genomen een sterk wisselend beeld zien. Er is geen overeenkomstigheid te ontdekken binnen de categorieën van de triple helix, behalve binnen de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’, waarin de factor als succesfactor is aangemerkt omdat de respondenten verwachten dat nieuwe organisatie ook met een kleiner budget voldoende zal kunnen betekenen voor het bedrijfsleven.

* *Factor 6 - Efficiëntieslag*

Het overgrote deel van de respondenten verwacht dat de nieuwe organisatie in staat zal zijn om minder te doen in de dienstverlening maar beter. De efficiëntieslag is de essentie en de belofte van deze fusie. Als de organisatie het niet kan waarmaken houdt de organisatie op te bestaan. Op het gebied van efficiëntie valt er veel te winnen. De huidige veertien verschillende organisaties zullen samenvallen in één bestuur. Ook bestaan er in de huidige organisatie veel doublures in de dienstverlening, met name in de stafafdelingen. Het terugdringen van ongeveer 1000 projecten naar 75 zal tot efficiëntie moeten leiden. Er zullen echter wel verborgen kosten terugkomen van nieuwe afstemmings- en overlegstructuren omdat de organisatie een centrale organisatie is geworden met een decentrale uitvoering met een deel in een matrixvorm. Naar verwachting zal de efficiëntiewinst niet dermate groot zijn dat daardoor sprake zal zijn van overblijvende financiën voor de regiotaak. De efficiëntiewinst is te bereiken met deze organisatievorm, maar tegelijkertijd neemt de effectiviteit naar buiten toe af omdat de organisatie teruggaat in haar budget. Soms kan het lijken alsof er een efficiëntieslag wordt gemaakt, terwijl het ook kan gaan om een andere manier van optimaliseren. Schaalvergroting leidt niet persé tot een kostendaling. Het is mogelijk dat de organisatie op sommige onderdelen een slag maakt en op andere onderdelen kosten maakt. Met schaalvergroting komen er extra zaken bij en daardoor ook extra kosten. Bijvoorbeeld door extra afstemmingsoverleggen maar ook door meer verplichte Europese aanbestedingen die niet altijd gunstiger zijn. De vraag is dan of er kan worden gesproken van een efficiëntieslag. De organisatie moet het met minder middelen doen en door een efficiëntieslag kan de organisatie dezelfde effectiviteit behouden. Als echter als na een aantal jaar wordt geconstateerd dat de efficiëntieslag niet is behaald, moet er ook worden geconstateerd dat de organisatie met minder mensen en middelen minder heeft kunnen doen.

Een klein aantal respondenten is van mening dat het doel tot een efficiëntieverhoging is opgelegd. Zij vinden het vanzelfsprekend dat er met minder FTE en minder financiële middelen, de organisatie in de toekomst minder zal produceren. Het budget zal worden ingekrompen en de uitgaven gaan omlaag. In theorie betekent het een bezuiniging. In de praktijk betekent het dat de regiotaak op deze manier niet naar behoren kan worden ingevuld. Daarom zal er veel kritischer moeten worden gekeken naar de dienstverlening met het resterende personeel. De organisatie wordt gedwongen hele scherpe keuzes te maken door deze bezuinigingsoperatie. Het is de vraag of de efficiëntieslag daadwerkelijk zal worden behaald. Dat is iets wat alleen de toekomst kan uitwijzen.

Ten aanzien van deze factor is het opvallend dat de inbreng van de respondenten (bijlage 3, factor 6) in de analyse met name overeenkomsten laat zien binnen de categorie ‘fusiepartner’ en ‘overheid’. Het merendeel van de respondenten binnen deze categorieën identificeert deze factor als succesfactor. Een verklaring voor de inbreng van de respondenten uit de categorie ‘fusiepartner’ kan zijn dat het hierbij gaat om personen van binnenuit de organisatie, waarvan hun functie het niet toelaat om deze factor als faalfactor te identificeren, of dat deze respondenten juist omdat ze van binnenuit de organisatie komen groot voorstander zijn van de reorganisatie en de overtuiging hebben dat met de nieuwe werkwijze de efficiëntieslag zal worden gehaald. Een verklaring voor de inbreng van de respondenten uit de categorie ‘overheid kan te maken hebben met het feit dat de reorganisatie vanuit de overheid is geïnitieerd. Het zou vreemd zijn als deze respondenten niet in de efficiëntieslag geloven. De ene respondent uit de categorie ‘overheid’ die de factor niet als succesfactor ziet is afkomstig uit de gemeente. Het feit dat de betreffende respondent afkomstig is uit de gemeentelijke overheidslaag kan een verklaring zijn voor het identificeren van de factor als faalfactor. Namelijk, de gemeente heeft in de dienstverlening direct contact met de Kamer en staat, anders dan provincie of ministerie, op lokaal niveau het dichtst bij de KvK. Wat de reorganisatie aan verandering teweeg zal brengen in de dienstverlening zal de gemeente daarom als eerste raken/voelen. De resterende categorieën laten wisselingen zien. Ook zijn er veel respondenten die er geen beeld bij hebben of de efficiëntieslag zal worden gemaakt. Zij hebben de vraag niet beantwoord.

* *Factor 7 - Veranderende expertise medewerkers*

De nieuwe organisatie zal van veertien organisaties opnieuw in kaart moeten brengen waar ze goed in zijn en wat medewerkers in huis hebben aan kennis en kunde. De insteek van de nieuwe organisatie is niet primair op kennis te selecteren. Ondanks dat dit een risico vormt, is ervoor gekozen om de nieuwe organisatie niet in te richten volgens een kennisreservatenmodel. Namelijk, als de organisatie de kennisreservaten in stand zou houden, zou het geen mogelijkheid krijgen om landelijk te schakelen en op het niveau van de best practices verdere ontwikkelingen te maken. De organisatie heeft gedurende de selectieprocedure medewerkers geselecteerd die een proces met en voor de ondernemer aankunnen, zowel in collectief als individueel. Op de tweede plaats is er gekeken welke unieke kennis de gekozen medewerker heeft. In een later stadium van het selectieproces zal moeten blijken of met de gekozen manier van selecteren niet toevallig bepaalde kennis onder- of oververtegenwoordigd is. Deze overweging is gemaakt omdat het selecteren op kennisreservaten ook risico’s met zich meebrengt waarvan is besloten dat die zwaarder wegen.

Een grote groep respondenten is van mening dat de organisatie regionale expertise zal moeten ontsluiten zodat het landelijk kan worden ingezet. Het landelijk inzetten van deskundigen op grotere schaal zal niet vanzelf gaan. Daar moeten de juiste structuren voor ontstaan zodat de beoogde expertise zal worden verkregen. De vraag is hoe men de expertise landelijk kan ontsluiten. De reducering in FTE vormt hierbij geen risico omdat de organisatie over de noodzakelijke expertise zal blijven beschikken. Mogelijk zal niet dezelfde expertise nodig zijn als in de huidige organisatie het geval is. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de versmalling van de regiotaak, waarvan duidelijk is dat bepaalde diensten niet meer worden geleverd en de betreffende kennis ook niet meer nodig zal zijn. Het is nog maar de vraag of het nadelig voor de organisatie is dat de organisatie teruggaat in de hoeveelheid bestaande expertise, omdat experts op hun specifieke terrein geneigd zijn iets met deze expertise te doen, waardoor de kans op een tunnelvisie groter zal zijn. Deze kokervisie heeft tot gevolg dat de expert in eerste instantie vaak weerstand biedt wanneer deze buiten de koker moet opereren, of juist dat de expert doordraaft in zijn expertise. Omgaan met veranderingen staat in deze los van de expertise van personen en hun intelligentie. In de nieuwe organisatie zal het belangrijker zijn om partijen bij elkaar te brengen, waarbij communicatieve vaardigheden een cruciale rol spelen. Een adviseur moet goed kunnen luisteren, begrijpen welke ondernemers met elkaar verbonden moeten worden en ook in staat zijn om dat voor elkaar te krijgen. Daarom kiest de nieuwe organisatie ervoor om medewerkers te selecteren op basis van competenties. Zij worden namelijk gezien als ‘supernetwerkers’. Hiermee komt de focus van de organisatie te veranderen.

Bovendien kan men winnen in efficiëntie wanneer een organisatie teruggaat naar een kleiner aantal afdelingen die groter in omvang zijn, omdat daar meer mensen bijeen komen en er meer expertise op de desbetreffende locatie aanwezig is. Op deze manier kan de dienstverlening beter tot haar recht komen. Het raakt wel aan de vraag wat de kerntaak van de KvK is en wat kerncompetenties zijn die de Kamer in huis zou moeten hebben. Met name omdat medewerkers dagelijks contact hebben met ondernemers, snel moeten kunnen schakelen en contact moeten kunnen leggen. In deze tijd is de netwerkfunctie belangrijker voor de organisatie dan een aantal vestigingen waar gebundelde expertise bij elkaar komt. De Kamer wordt een organisatie die naar allerlei zaken onderzoek doet en op basis van allerlei netwerken tot een analyse en conclusie komt. Vervolgens wordt die analyse neergelegd bij werkgeversorganisaties zodat zij daarop actie kunnen ondernemen. Het belang van kennis wordt niet onderkend, echter men zal in staat moeten zijn om deze kennis op te halen bij verschillende partijen. De nieuw benoemde medewerkers zullen een stuk van hun kennis en netwerken moeten opbouwen. Wat dat betreft leidt de afslanking tot een zeker verlies. Daarom moet ervoor worden gezorgd dat er een aantal mensen blijven die de regio goed kennen. Dankzij het gekozen plaatsingsprincipe bij OO (verificatietraject op basis van kennis en ervaring) kunnen de juiste medewerkers (voor zover aanwezig) gekozen worden. Het is van belang dat de combinatie van juiste mensen behouden blijft wanneer een organisatie gaat afslanken. Kortom, enerzijds verliest de organisatie een stuk expertise, anderzijds is het een noodzakelijke frisse start. De vraag is hoe kennis zal worden georganiseerd en rond welke taken. Een heleboel expertise zal niet meer nodig zijn. Competenties en vaardigheden waarover een medewerker beschikt om ondernemers te boeien, te binden en bij elkaar te brengen worden steeds belangrijker. Het zal meer gaan om de vraag: *“Spreek ik de taal van de ondernemer?”* .Van bepaalde expertise afscheid nemen hoeft niet perse negatief te zijn.

De analyse (bijlage 3, factor 7) toont aan dat de categorieën over het geheel genomen in grote mate overeenkomsten vertonen in die zin dat de factor door een groot aantal respondenten als succesfactor is geïdentificeerd. De veranderende expertise onder medewerkers wordt door het merendeel van de respondenten gezien als noodzakelijk bij een volledig reorganiserende organisatie. Het voornaamste argument hierbij is dat de organisatie in haar nieuwe rol niet van dezelfde expertise gebruik zal blijven maken. Daarom is het vanzelfsprekend dat bepaalde expertise overbodig zal worden, er een overschot van bepaalde expertise zal ontstaan of dat de benodigde expertise waar wel vraag naar is zal komen te veranderen.

* *Factor 8 - Specialisatie*

Een aantal respondenten verwacht dat specialisatie in de nieuwe organisatie beter tot zijn recht zal komen. Bij Syntens bijvoorbeeld is men sinds een aantal jaren landelijker georganiseerd. Functies waar destijds in de regio weinig vraag naar was, kwamen in een landelijke sfeer, waarin de medewerker in bijvoorbeeld Oost en Noord tegelijk kon werken. Dit laat meer specialisatie toe en medewerkers kunnen meer betekenen voor smallere doelgroepen.

In de toekomstige organisatie zal het makkelijker zijn om kennis vanuit allerlei plekken in de organisatie naar de regio toe halen simpelweg omdat er sprake zal zijn van één organisatie. Op deze manier zal niet zozeer de kennis van de medewerker worden vergroot als wel de kennis van de organisatie. De organisatie kan dan meer kennis kan transformeren naar de doelgroep. Tevens beïnvloedt specialisatie de organisatie in positieve zin door de kwetsbaarheid van bepaalde specialismen te verminderen: Wanneer een organisatie klein is en er zijn maar twee mensen beschikbaar op een bepaalde functie, dan is de desbetreffende positie vrij kwetsbaar. Als er meerdere organisaties bij elkaar worden gevoegd zullen er meerdere personen op de desbetreffende functie landelijk beschikbaar zijn. Zodoende kan de organisatie op meerdere personen terugvallen. De vraag is dan op welk detailniveau de organisatie zich moet bezighouden.

Specialisatie kan ook betekenen dat er specialisatie optreedt ten aanzien van het click-call-face-concept: kan men de wettelijke taken van de organisatie aan elkaar verbinden middels dit concept? De toegevoegde waarde zit niet in de specialisatie binnen de regiotaak, maar in het leggen van verbinding van de regiotaak met de andere twee kerntaken van de organisatie. Pas dan maakt de organisatie stappen voorwaarts. De organisatie moet de verbinding dwars door de organisatie tussen de drie wettelijke taken versterken. Dat is de belofte van, en de kans voor deze fusie. Men zal moeten wennen aan de regiotaak als zodanig. Men zal de regiotaak meer moeten zien in het verlengde van de andere twee taken. Bijvoorbeeld grote groepen bedrijven die de website bezoeken, daar al hun kennis opdoen en met webinars actief zijn. In het vervolg kan er met een selectieve groep ondernemers met de juiste vraagarticulatie de volgende stap worden gezet. De organisatie zal zich op deze manier profileren met een smaller bereik dan voorheen maar met een grotere impact voor de individuele ondernemer. De stap die gezet moet worden is dat de medewerker zich in dienst van die lijn stelt.

Een klein aantal respondenten verwacht dat specialisatie de regiotaak niet ten goede zal komen. Zij zijn van mening dat de regiotaak met minder mensen en minder specialistische kennis kan worden ingevuld. De organisatie moet zorgen dat zij zoveel mogelijk de kennis behoudt die aansluit bij haar nieuwe prioriteiten en rol. Er is sprake van een kanteling van de organisatie waar andere kennis en ervaring voor nodig is. Het gevaar van specialisatie is dat men in de specialisatie blijft hangen wanneer het betreffende specialisme niet meer nodig blijkt te zijn. Daarom moet de kennis van medewerkers breed worden gehouden en kiest de organisatie ervoor om medewerkers te selecteren die toekomstgericht zijn en zich richten op de behoefte van de ondernemer. Als de behoefte van de ondernemer veranderd, is de medewerker in staat zich op een nieuw vlak te ontwikkelen. Als medewerkers worden geselecteerd op basis van hun kennis en specialisme zullen ze in hun dienstverlening met het gezicht naar het onderwerp staan en met de rug naar de ondernemer, terwijl het andersom moet. Het gevaar van specialiseren staat in dit veranderingsproces niet op de voorgrond omdat het in de nieuwe organisatie vooral om vaardigheden gaat. Medewerkers zullen zich niet ontwikkelen tot specialisten. Het zal meer gaan om de vraag waar kennis kan worden achterhaald en hoe partijen bij elkaar kunnen worden gebracht. Ten aanzien van de behoefte van de ondernemer, deze kan snel veranderen. Het is belangrijk dat de medewerker zich verdiept in datgene wat speelt en in staat is om mee te gaan in deze verandering, om goede dienstverlening te leveren.

De analyse (bijlage 3, factor 8) laat een sterk wisselend beeld zien ten aanzien van deze factor. Het feit dat de factor als succesfactor is gescoord heeft dan ook niet te maken met de mate van overeenkomstigheid binnen de categorieën, omdat de respondenten die de factor als succesfactor identificeren verspreid zijn over de categorieën. Binnen de categorie ‘overheid’ is enige overeenkomstigheid te ontdekken, waar de factor als faalfactor wordt gescoord. Dit is te verklaren doordat de overheid juist wil centraliseren en opschalen en minder wil specialiseren.

* *Factor 9 - Selectieprocedure medewerkers*

De verwachting van een groep respondenten is dat de manier waarop mensen zijn geselecteerd een positieve bijdrage zal leveren aan de uitvoering van de regiotaak. Kennis is nodig maar het hoeft niet dermate specialistisch te zijn dat de adviseur niet buiten zijn specialisme om kan denken. Belangrijker is dat de adviseur in staat is te achterhalen wat de ondernemer wil. Daarvoor moet men goed kunnen luisteren en goed kunnen (door)vragen.

Met medewerkers die geselecteerd zijn op basis van kennis zal de organisatie niet in staat zijn om de veranderslag te maken die nodig is. Dat zou betekenen dat men na een aantal jaar moet constateren dat de reorganisatie niet de beoogde veranderslag heeft gebracht en nog steeds in de gevarenzone zit. De organisatie moet ervoor zorgen de juiste kennis te behouden zodat de organisatie ook met minder FTE diensten kan verlenen die voorheen door meerdere medewerkers werden vervuld. Dat betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt waarover de organisatie kennis wil behouden. De insteek van de Kamer is om op basis van de beschikbare middelen en capaciteiten tot een bemiddeling te komen van een passend takenpakket.

In dergelijke veranderprocessen zijn timing en snelheid enorm van belang. Bouwen aan de toekomst met van de nieuwe organisatie met de mensen die blijven speelt daarin een rol. Het verandertraject heeft lang geduurd wat tegelijkertijd betekent dat bouwen aan de toekomst wordt uitgesteld. Echter wanneer een reorganisatie niet lang duurt kan het ten koste gaan van de zorgvuldigheid. Toch is dat soms te verkiezen boven een traag proces waarin objectiviteit een hoofdaspect is. Daarnaast speelt de volgorde top-down ook een rol. Degenen die in de uitvoering zitten krijgen als laatste duidelijkheid. Dat betekent dat er als laatst met de uitvoerende medewerkers kan worden gebouwd aan de organisatie, terwijl zij op 1 januari enthousiast en gemotiveerd de dienstverlening moeten bieden. Bovendien zijn medio oktober pas de benoemingen in grote mate gerealiseerd. Hierdoor is er minder dan twee maanden de tijd om te werken aan teamvorming, cultuuromslag en inzicht in nieuwe verwachtingen. Dat terwijl een deel van de medewerkers ook nog reguliere werkzaamheden moet uitvoeren.

Een kleine groep respondenten verwacht dat er onvoldoende goed uitgebalanceerde teams ontstaan omdat de aangestelde teamleiders niet zelf hun teams samenstellen. Adviseurs zijn benoemd en samengesteld door verschillende teamleiders vanwege plannings-technische beperking. Er zijn bijvoorbeeld medewerkers die sollicitatiegesprekken hebben gehad met een Limburger, een Fries of een Rotterdammer. Het gevaar is dat er een onvoldoende uitgebalanceerd team ontstaat, omdat het door verschillende mensen is samengesteld, terwijl het samenstellen van een team moet gebeuren op basis van de verschillende maar aansluitende kwaliteiten van medewerkers. Ook is het gevaar aanwezig dat er weinig kennis van bepaalde thema’s in de teams aanwezig zal zijn. De keuze van de organisatie om medewerkers niet ook op basis van hun kennis te selecteren wordt hier bestreden. Een adviseur zal in een gesprek met een ondernemer naast competenties ook over de juiste dosis kennis moeten beschikken. Een ondernemer wil geen tijdsinvestering doen in een adviseur die inhoudelijk weinig weet te vertellen. Wanneer een ondernemer van de adviseur wil weten hoe er naar het buitenland kan worden geëxporteerd en welke voorwaarden van belang zijn kan een adviseur met de juiste competenties zeggen waar de informatie kan worden gevonden en welke contacten belangrijk zijn, maar dan staat de adviseur ook weer snel buiten. De adviseur zal inhoudelijk een eind mee moeten kunnen gaan in het thema dat voor de ondernemer van belang is. Daarom moet de medewerker de regionale DNA goed kennen om een goede adviseur te kunnen zijn. De medewerker moet de leidende bedrijven en figuren in de regio kennen en op de hoogte zijn van ontwikkelingen en kansen. De kwestie in deze is niet zozeer de kennis maar de kunde. In de huidige organisatie gaat het volgens sommige respondent om het schrijven van rapporten, meedraaien in vergadercircuits en het naar voren brengen van de belangen van het bedrijfsleven in vergaderingen met gemeenten, hogescholen en universiteiten. In de toekomstige organisatie zal het erom gaan of de medewerker in staat is om individuele ondernemers te verbinden in groepen om samen zaken te doen. De adviseur zal de taal van de individuele ondernemers moeten spreken wat tot nu toe niet centraal heeft gestaan in de organisatie. Daarin schuilt een groter risico dan in de centralisatie en het verlies van kennisposities. Er zal moeten worden gekeken hoe medewerkers worden geselecteerd en de manier waarop medewerkers worden aangestuurd en afgerekend en wat ze wordt meegegeven.

Ook wanneer de organisatie centraliseert zal regionale kennis nodig blijven. Om ondernemers te ondersteunen zal het nodig zijn om kennis te hebben van welke bedrijvensteun het snelste tot rendement leidt. De vraag is hoe de nieuwe organisatie zaken oppakt en hoe zal worden geborgd dat de nieuwe organisatie de goede lijnen met de ondernemers hebben. De verwachting is dat de reorganisatie ten koste van de kennis en voeling met de regio zal gaan. Als de organisatie voeling wil houden met de regionale situatie zal zij in de regio zichtbaar aanwezig moeten zijn, of in ieder geval contact onderhouden met ondernemers, kennisinstellingen en lokale overheden. De nieuwe organisatie moet deze regionale stakeholders ook wat te bieden hebben. Anders is de kans groot dat regionale stakeholders zich van de KvK afkeren en andere samenwerkingsverbanden oprichten. Gezien de afhankelijkheid van de KvK ten aanzien van deze stakeholders (de KvK wil immers verbinden) kan dit de doelstellingen van de projecten van de KvK ondermijnen. De KvK moet derhalve niet alleen een propositie hebben naar ondernemers, maar ook naar de (regionale) stakeholders.

Omdat de nieuwe organisatie een korte periode heeft om zich te bewijzen, loopt het gevaar dat onjuist samengestelde teams tot gevolg hebben dat de regiotaak onvoldoende uit de verf komt, buiten beeld raakt en na de evaluatie verdwijnt. De organisatie loopt dan het risico dat op termijn het Handelsregister bij een andere instantie wordt ondergebracht en dat de taken van Ondernemersondersteuning naar gemeente, provincie of Regionaal Ontwikkelingsmaatschappij worden overgeheveld. Er wordt een vergelijking getrokken met Duitsland, waar de Duitse Kamer een breed ambtenarenapparaat kent, de middelen voorhanden zijn en ondernemers overal voor betalen, in tegenstelling tot Nederland waar de ondernemers belangrijk worden gevonden terwijl de middelen worden weggehaald.

De analyse (bijlage 3, factor 9) laat zien dat veelal de respondenten van buiten de organisatie geen weet hebben van hoe de selectieprocedure van medewerkers een rol speelt in de reorganisatie en welke invloed het zal hebben op de regiotaak. Dat is te zien aan het grote aantal vraagtekens bij deze factor. De categorie ‘fusiepartner’ laat echter de verwachting zien dat de selectieprocedure van medewerkers geen positieve bijdrage zal leveren aan de uitvoering van de regiotaak in de nieuwe organisatie. Dit heeft te maken met het feit dat de organisatie medewerkers heeft geselecteerd op basis van hun competenties en niet op basis van hun kennis, wat volgens velen een risico betekent voor de nieuwe organisatie omdat een gebrek aan kennis de organisatie op een gegeven moment buitenspel zal zetten.

* *Factor 10 - Samenvoeging verschillende culturen en identiteiten*

Een grote groep respondenten verwacht dat de samenvoeging van verschillende culturen en identiteiten de regiotaak ten goede zal komen. In het bedrijfsleven gebeurt het elke dag dat ondernemers zich moeten aanpassen aan elkaars cultuur. Er wordt elke dag gefuseerd en er ontstaan elke dag ondernemersverbanden omdat het de manier van overleven is. In de KvK zitten mensen die tientallen jaren hetzelfde werk hebben gedaan. Voor hen zal de cultuuromslag moeilijker zijn. Ook voor de buitenwereld die gebruik maakt van de diensten van de KvK zal het wennen zijn. Daarbij is het van belang om de cultuurverandering voor de buitenwereld zo geruisloos en probleemloos mogelijk te laten verlopen. Uniformiteit en continuïteit is in de dienstverlening van groot belang. Wat voor de organisatiecultuur bevorderend kan zijn is dat er wordt geluisterd naar wat de ervaringen zijn van de medewerkers. Zij hebben jarenlange ervaring met het ondersteunen en dienstverlenen aan ondernemers. Daarom is het goed om van hen te horen hoe die ervaring meegenomen kan worden naar de nieuwe organisatie zodat de dienstverlening optimaal kan blijven. Als er grote cultuurverschillen bestaan wordt het voor de organisatie lastiger om de regiotaak uit te voeren. Een dergelijke situatie zou moeten worden gesignaleerd en opgepakt door het management.

Er zal vermenging moeten ontstaan tussen de verschillende identiteiten. Als er geen cultuurvermenging ontstaat benut men elkaars sterkte niet en dat heeft invloed op de kwaliteit van uitvoering van de regiotaak. Medewerkers moeten een manier vinden om met elkaar samen te werken. Als er wrijving tussen de medewerkers van verschillende afkomst ontstaat zal er geen synergie ontstaan. De samenvoeging van verschillende identiteiten zal het eerste jaar van de nieuwe organisatie naar verwachting belemmerend werken. In het begin zal het waar-kom-jij-vandaan-syndroom zich regelmatig voordoen. Daarbij komt dat iedere medewerker een bepaalde kijk op zaken heeft, echter als men de verschillende visies weet samen te brengen kan men elkaar verrijken. Deze verrijking kan alleen ontstaan wanneer er programma’s zijn waar teams samenkomen en samenwerken. De nieuwe organisatie werkt aan de nieuwe organisatiecultuur door programma’s en werkgroepen te organiseren tijdens het transitieproces.

Een cultuuromslag kan worden gemaakt door eerst een gezamenlijke missie te benoemen, daar draagvlak voor te creëren, de nieuwe waarden uit te dragen en te definiëren waar de organisatie voor staat, wat zij wil bereiken en welk gedrag daarbij hoort. Een dergelijk proces gaat met horten en stoten. Het samenvoegen van verschillende identiteiten kan uiteindelijk leiden tot nieuwe creatieve botsingen en samensmeltingen en het kan mooie resultaten opleveren. Er zal uiteindelijk een nieuwe manier van werken ontstaan met een aantal sub-inkleuringen. De werkwijze binnen de nieuwe organisatie zal veranderen en daarmee zal ook uitvoering van de regiotaak veranderen. Er zal veel tijd overheen gaan voordat men zover is om cultuurvermenging te laten ontstaan en daar beleid en uitvoering op te zetten. Tegelijkertijd is het de meest geschikte uitgangspositie om een nieuwe cultuur te vormen. Er zal sprake zijn van een integrale dienstverlening wat zijn bijdrage zal hebben in de vorming van de nieuwe organisatiecultuur.

In de startfase van de nieuwe organisatie zullen medewerkers moeten wennen aan elkaar. De organisatie loopt het risico naar binnen gekeerd te raken omdat de organisatie bezig is met de transitie en minder met de ondernemer. Doordat medewerkers in het begin niet dezelfde taal spreken zal er meer onderlinge afstemming nodig zijn. Zij zullen meer moeten uitleggen om elkaar te begrijpen. De vraag is of zij wel voldoende energie in deze communicatie willen steken of niet toch vasthouden aan de gebruiken en gedragingen die zij vanuit hun cultuur gewoon zijn. Processen kunnen hierdoor langer duren wat tot gevolg heeft dat de organisatie een paar jaar nodig zal hebben om de samenkomst van verschillende identiteiten te integreren tot één cultuur. Wat dat betreft moet men meer intern gericht zijn om op individueel- en afdelingsniveau te voorkomen dat er knelpunten blijft bestaan/ontstaan.

De samenvoeging van verschillende identiteiten zal een belangrijke invloed hebben op de regiotaak, omdat het uiteindelijk de vraag is of het één club wordt. Naar verwachting zal het een aantal jaren duren om een nieuwe organisatiecultuur te laten ontstaan. In het bouwen aan een nieuwe organisatie zit naast de totaal verschillende achtergrond veel ‘persoonlijk zeer’. De tijd die nodig zal zijn om een nieuwe organisatiecultuur tot stand te laten komen zal een behoorlijke invloed hebben op de regiotaak.

Het opvallende is dat de categorie ‘fusiepartner’ en ‘overheid’ deze factor als succesfactor kwalificeren (bijlage 3, factor 10). Er wordt verwacht dat er synergie zal ontstaan en dat de verschillende culturen en identiteiten elkaar uiteindelijk zullen verrijken in de nieuwe organisatie. Door verschillende culturen samen te voegen kunnen er creatieve nieuwe ideeën ontstaan en men heeft de kans om samen aan iets nieuws te bouwen. De resterende categorieën laten een wisselend beeld zien.

* *Factor 11 - Samenwerking verschillende culturen en identiteiten*

Een grote groep respondenten verwacht dat er een goede samenwerking zal ontstaan tussen de fuserende organisaties en dat zij elkaar uiteindelijk zullen verrijken. Voor een goede samenwerking zal men op zoek moeten naar synergie. De hekken tussen de organisaties moeten verdwijnen. Bij deze fusie zijn alle ingrediënten aanwezig waaruit synergie kan ontstaan: er komt een nieuwe organisatie met een nieuwe missie en visie waarbij KvK en Syntens een nieuwe samenwerking aan kunnen gaan. Ook zal de dienstverlening projectmatig worden georganiseerd. Dat betekent dat medewerkers in een setting bij elkaar komen waar ze met elkaar moeten samenwerken. De verwachting is dat er synergie ontstaat doordat verschillende competenties, verschillende expertise en netwerken waar mensen in zitten bij elkaar komen en ondernemers een breder en completer pakket zal worden geboden. Bovendien zal het in de nieuwe organisatie makkelijker zijn om kennis te putten uit andere gebieden in het land. Daar waar men in de huidige situatie regionaal en sub-regionaal bezig is, zal dat in de nieuwe organisatie op grotere schaal worden getrokken en kan er expertise uit het hele land worden ingezet. Dit zal een uitdaging zijn voor de nieuwe organisatie, maar organisatorisch-technisch is de verwachting dat het eenvoudiger zou moeten zijn. Juist als mensen met verschillende achtergronden in een team samenkomen is de verwachting dat zij elkaar via een kruisbestuiving kunnen verrijken om een stap voorwaarts te maken. Het zal echter wel een kwestie van bloed vermengen zijn. De organisatie zal ervoor moeten waken dat er twee kampen ontstaan van Syntens- en KvK-medewerkers. Voor teamleiders ligt daar de taak het traject van samenwerking goed te begeleiden en te sturen op gemeenschappelijke doelen en projectresultaten, omdat men anders vanuit gewenning blijft werken. Ook bestaat de kans dat als medewerkers vaak thuis gaan werken, er geen bloedvermenging ontstaat en er niet aan teambuilding kan worden gewerkt.

Tussen de Kamer en Syntens liggen er kansen ten aanzien van de samenwerking. Medewerkers zullen de samenwerking aan moeten gaan om bepaalde doelen te verwezenlijken, waarbij ze elkaars kennis en kunde moeten weten te benutten. Medewerkers zullen samen uit moeten vinden wat er al is aan kennis en kunde en wat er nog mist. Uiteindelijk gaat het erom dat ze samen sterker zijn dan ieder apart. Deze verwachtingen zijn reëel mits de medewerkers niet blijven hangen in de oude werkwijze. De nieuwe organisatie betekent een nieuwe baan. Medewerkers moeten zich nieuwe prioriteiten en deskundigheden aanleren. Zij zullen zich over het oude heen moeten zetten en wennen aan de nieuwe cultuur en taakstelling. De verwachting is dat er medewerkers zullen zijn die moeite hebben met het loslaten van de oude werkwijze of een bepaald thema. Het zal problematisch zijn wanneer de betreffende medewerkers zich niet kunnen aanpassen, omdat deze houding de dienstverlening zal beïnvloeden. Daarom zijn er op een aantal cruciale functies geen medewerkers geselecteerd die solliciteren uit behoud van wat ze nu doen, maar zijn diegenen geselecteerd die de positieve elementen zien van de reorganisatie. Als er binnen de nieuwe organisatie teveel mensen aan boord zijn die het moeilijk vinden om te veranderen, zal er ook geen verandering plaatsvinden. Veranderen is moeilijk, maar uiteindelijk moet men wel willen en geloven in de verandering. In die zin is cultuur zeer van belang.

Vervolgens zal het tijd kosten om te integreren in de nieuwe werkwijze omdat men gewend is op een bepaalde manier resultaten te bereiken. Sommigen zullen in staat zijn om gelijk mee te gaan in de nieuwe missie en visie. Anderen zullen daar meer tijd voor nodig hebben. Daar moet ruimte voor zijn. Het is niet reëel om te verwachten dat men het ene op het andere moment los kan staan van de oude organisatie. Het is aan de teamleiders om medewerkers die in de oude manier van werken vervallen terug te halen omdat het risico bestaat als organisatie intern gericht te raken. Als daarvan sprake is zal de beoogde organisatiemissie niet van de grond komen.

Medewerkers die niet mee willen veranderen moeten daar voor zichzelf consequenties aan verbinden. Anders fungeren mensen als stoorzender en dat werkt dysfunctioneel in een reorganisatie. Gezien de kanteling van de organisatie wordt het een andere organisatie met een andere werkwijze. In plaats van een verandering als bedreigend te zien kan men verandering ook zien als kans. Als doel en richting zijn bepaald kan men zich daaraan conformeren of aangeven zich in een dergelijke organisatie niet thuis te voelen en daar consequenties aan verbinden. Medewerkers die het idee hebben niet te passen in de organisatie moeten dat in een vroeg stadium openbaren omdat er geen tijd is om daarin mee te gaan. Er moet synergie ontstaan in de regionale teams maar ook tussen de teams. Adviseurs moeten kennis en ervaring delen. Als medewerkers op ‘eilandjes’ gaan werken ontstaat er geen synergie. Het nieuwe werken speelt daarin een belangrijke rol. Vroeger ging men voor een vergadering bijvoorbeeld naar Utrecht. In deze digitale tijd kan projectmatige informatie makkelijk worden gedeeld waarbij meer mogelijkheden zijn dan vroeger om kennis en ervaring te delen. De nieuwe organisatie moet daar gebruik van maken en daarop inspelen. Medewerkers die in de nieuwe organisatie worden geplaatst moeten dan ook openstaan voor de nieuwe werkwijze. Het is niet te voorzien of er voor de nieuwe organisatie medewerkers zijn geselecteerd die in staat zijn de veranderslag te maken. Een gegeven is wel dat medewerkers die geplaatst worden in de nieuwe organisatie niet gelukkig worden van hun werk als zij zich niet kunnen vinden in de werkwijze. Teveel van dergelijke gevallen binnen een organisatie zijn funest voor een fusieproces. Tien procent is te overzien als de kopgroep enthousiast is, maar als dat 30 á 40 procent is dan kan dat een fusieproces nadelig beïnvloeden. Om de organisatiecultuur te bevorderen is het van belang dat er binnen de organisatie goed wordt gecommuniceerd. De organisatie dient missie en visie duidelijk te hebben en haar keuzes toe te lichten. Daarbij is het van belang slagvaardig te blijven opereren. Het is bijvoorbeeld niet de bedoeling dat er teveel tijd wordt geïnvesteerd in de mensen die moeite hebben met de nieuwe werkwijze. Er moet juist tijd worden geïnvesteerd in de mensen die wel verder willen.

Om de nieuwe organisatiecultuur te bevorderen is openheid en transparantie belangrijk. Er moet geen sprake zijn achterkamertjespolitiek omdat medewerkers vertrouwen moeten krijgen. Dat betekent: *“Doe wat je zegt en zeg wat je doet”.* De genoemde aspecten zijn er niet op 1 januari, die moeten groeien. Als de organisatie medewerkers heeft die in de organisatie geloven zal er synergie ontstaan. Het is wel afhankelijk van de vraag of medewerkers in staat zijn achter te laten wat er was.

Medewerkers hebben niet de keus om te blijven hangen in de oude werkwijze omdat zij zichzelf anders buitenspel plaatsen. Hier ligt voor het management een grote opgave om niet te zeggen: *“Het was vroeger niet goed”,* omdat de dienstverlening anders zal worden ingericht en daar zal het accent op moeten liggen. Het heeft geen zin om terug te blikken op hoe het vroeger was omdat de organisatie een radicale verandering doormaakt. In de huidige organisatie is suboptimaal gewerkt omdat er twaalf Kamers op topniveau niet goed samenwerken, waardoor er geen synergie ontstond. Bij Syntens is de noodzaak zo mogelijk nog groter omdat Syntens dankzij de fusie met de Kamers toch kon voortbestaan. De centrale aansturing van de nieuwe organisatie zorgt voor een bepaalde aanpak en uitrol van thema’s en programma’s die een positieve impact hebben op de synergie. De condities die gecreëerd zijn door de organisatie op deze manier vorm te geven hebben een groter synergetisch effect dan er tot nu toe bewerkstelligd is. Als men deze synergie kan doen ontstaan zet de organisatie een grote stap voorwaarts.

In de samenwerking zal het over vaardigheden gaan. Als er mensen zijn die vast blijven houden aan het oude dan is er een probleem omdat de concurrentie tussen verschillende identiteiten zal blijven voortbestaan. De verwachting is dat zich bij de samenvoeging van verschillende identiteiten geen problemen voordoen omdat medewerkers mede zijn geselecteerd op hun vermogen om die cultuuromslag te maken naar een nieuwe organisatie.

Eén respondent is van mening dat er op het gebied van draagvlak problemen zijn te verwachten omdat er voorafgaand aan het proces niet voldoende draagvlak is gecreëerd. Draagvlak vanuit de veertien oude organisaties werkt bevorderend voor de nieuwe organisatiecultuur. Dit draagvlak is te creëren door mensen in een vroeg stadium overal bij te betrekken en werkelijk iets te doen met de input die men geeft en deze serieus te nemen. Draagvlak achteraf is altijd lastiger dan draagvlak vooraf. Het gehele transitieproces is als een ‘wiskundig’ (modernistisch) traject ingericht waarbij objectiviteit en meetbare besluitvorming afbreuk deden aan zowel de culturele verschillen van de 14 organisatie als het verschil in de soort medewerkers (van LBO tot WO+). Er is bijvoorbeeld geen diversiteitbeleid gevoerd waardoor de organisatie het risico loopt dat veel medewerkers afhaken voordat de nieuwe organisatie een feit is. Dit gebeurd in de vorm van het hoge ziekteverzuim, veel geklaag en veel mensen die zich als remplacant melden (die niet mee willen naar de nieuwe organisatie) en die aangeven zich niet te herkennen in de nieuwe organisatie. Opvallend is dat het vooral de hoogopgeleiden zijn die dit aangeven: adviseurs van OO die nu bij Syntens zitten en bij afdelingen regiostimulering van de Kamers.

Bovendien is er bijzonder weinig tijd voor een cultuurveranderingstraject in verband met de korte tijd die de nieuwe organisatie heeft om zich te bewijzen.

De analyse (bijlage 3, factor 11) toont aan dat de categorie ‘fusiepartner’ in zijn geheel de factor als succesfactor identificeert. Dit toont aan dat de organisatie zeer positief is over de toekomstige samenwerking tussen verschillende culturen en identiteiten in de nieuwe organisatie. Van de categorie ‘bedrijfsleven’ geeft de meerderheid van de respondenten aan de factor te identificeren als succesfactor. Deze uitkomst toont aan dat het bedrijfsleven vertrouwen heeft in de fusie en in de samenwerking van mensen met een verschillende achtergrond. De respondent uit de categorie ‘bedrijfsleven’ die deze factor als faalfactor identificeert gelooft niet dat de samenwerking tussen verschillende culturen en identiteiten een positieve invloed zal hebben op de regiotaak en snel vruchten zal afwerpen omdat de verwachting is dat de achtergronden verschillende achtergronden de organisatie parten zal spelen.

* *Factor 12 - Samenvoeging krachten en middelen*

Een grote groep respondenten verwacht dat er sprake zal zijn van krachten- en middelenbundeling dat kan bijdragen aan de effectiviteit van de regiotaak. Voor de regiotaak kan namelijk landelijk gebruik worden gemaakt van eerdere ervaringen die succesvol zijn gebleken waardoor de organisatie in staat zal zijn om direct diensten te leveren. De regio’s werken niet meer ieder voor zich. Een nieuw product hoeft niet veertien keer ontwikkelt te worden waar veertien verschillende entiteiten iets van vinden. Bij Syntens leert de ervaring dat een landelijke projectleider zijn focus op een beperkt deel van Nederland legt om zijn target te halen (bijvoorbeeld aantal bereikte ondernemers) omdat zijn target dan sneller behaald wordt. Hiermee zijn ondernemers in andere delen van het land echter niet gebaat. De projectleider wordt daar echter niet op ‘afgerekend’. In de nieuwe aansturing moet hier derhalve aandacht voor komen. Dit zit echter (nog) niet in het sturingsmechanisme.

Door de fusie tussen de KvK en Syntens zal de dienstverlening in zekere mate complementair zijn omdat het regiopakket komt te bestaan uit een inbreng van beide partijen. Dat zal de kwaliteit van de regiotaak verhogen en de dienstverlening zal op deze wijze meer impact hebben. Ondernemers kunnen beter worden ondersteund. Gezien de versmalling van de regiotaak zal de dienstverlening echter niet meer zo breed worden als dat in de huidige organisatie het geval is.

Het idee is dat er op de ondernemerspleinen primair digitaal maar ook fysiek wordt samengewerkt door publieke partijen die zich op ondernemers richten. Syntens en KvK hebben op hun website informatie staan over ‘hoe een onderneming te starten’. Soms bieden ze vergelijkbare diensten aan. Door deze diensten te bundelen worden doublures voorkomen en kan tijd en geld worden bespaard. Een digitaal ondernemersplein zal voor ondernemers velerlei zaken vergemakkelijken. Ondernemers hoeven niet meer langs allerlei loketten voor de dienst die aansluit bij hun vraag.

In de huidige organisatie wordt er weinig in projectteams gewerkt. In de nieuwe organisatie zal de dienstverlening projectgewijs gebeuren, wat synergie zou moeten opleveren omdat de regio’s meer zullen moeten samenwerken. Bovendien heeft Syntens veel toe te voegen op het gebied van innovatie. Doelen zouden op deze manier sneller worden behaald dan dat iedere regio voor zichzelf bezig is. Echter in het begin zal het langzamer gaan vanwege de nieuwe manier van werken. Iedereen zal zijn weg nog moeten vinden in de nieuwe werkwijze. Het hele proces om de goede projecten en programma’s te selecteren zal langer duren dan voorheen omdat men voorheen snel kon beslissen wat te doen, nu moet eerst duidelijk worden hoe het project gefinancierd wordt en er moeten verschillende partijen bij betrokken worden. Het zal minder flexibel worden. Ook kan er niet meer zomaar een project bijkomen omdat gekozen projecten vast komen te liggen.

Een klein aantal respondenten verwacht dat er geen krachtenbundeling ontstaat omdat de triple helix wordt ontkracht. Bepaalde diensten die onder de regiotaak vallen zullen in het niet opgaan. Het is onbekend of en hoe deze diensten worden overgenomen. Daarom is er geen sprake van krachtenbundeling maar van verlies. Zou er krachtenbundeling ontstaan, dan betekent dat niet per definitie dat de regiotaak goed uit de verf zal komen. De regiotaak wordt smaller, men zal minder diensten aanbieden voor de regio.

De uitkomst van de analyse (bijlage 3, factor 12) laat onder de categorieën een wisselend beeld zien, op de categorie ‘fusiepartner’ na. Opvallend is dat in de categorie ‘fusiepartner’ alle respondenten deze factor als succesfactor identificeren. Dit is te verklaren doordat de respondenten uit deze categorie de directe dienstverlening van de organisatie van dichtbij ervaren en daardoor de meerwaarde kunnen duiden van de samenvoeging van krachten en middelen. Zij kunnen concreet benoemen welke aspecten in de dienstverlening naar verwachting zullen verbeteren wanneer krachten en middelen van veertien organisaties worden samengevoegd.

* *Factor 13 - Wijziging organisatiestructuur*

Een kleine groep respondenten verwacht dat er minder organisatieschijven zullen zijn maar de praktijk zal het moeten uitwijzen. Op papier is de beoogde organisatiestructuur voor te stellen maar de vraag is hoe de organisatiestructuur in de praktijk zal gaan functioneren: *“The proof of the pudding is in the eating”.*  De organisatie wordt groter en daardoor complexer. Dit levert meer interacties op tussen diverse personen. Dat zal voor velen lastig zijn en mensen zullen moeten leren hoe dat gaat. Het gevaar van meerdere interacties is dat men omwegen kan bedenken. Als een medewerker bij de één zijn zin niet krijgt kan hij het bij een ander proberen. Het zal niet eenvoudig zijn om dit risico te ondervangen. Team- en projectleiders zullen met elkaar grenzen voor verantwoordelijkheden moeten afbakenen. De verwachting is dat dit organisatorisch gezien de grootste complicatie zal zijn. Het genoemde risico is echter dermate evident waardoor de nieuwe organisatie erop bedacht is. Het wordt pas problematisch wanneer de organisatie zegt: *“We hebben zo’n mooi organisatieontwerp! Dit is een kwestie van sleutel omdraaien en voor de rest geen probleem”.*

De beoogde organisatiestructuur is bedoeld om te borgen dat de organisaties op een nieuwe manier met elkaar aan de slag kunnen. Zou de huidige organisatiestructuur standhouden, dan zou er geen verandering tot stand kunnen komen en kan men de ontwikkeling en vernieuwing niet waarmaken. Daarom is het een keuze waarbij een risico onder ogen is gezien. Voor dat risico is aandacht, maatregelen en toezicht nodig. Uiteindelijk is de verwachting dat de regiotaak geen last zal hebben van de gewijzigde organisatiestructuur, maar de weg daar naartoe zal echter niet eenvoudig zijn.

De regio’s zijn van de huidige organisatie intern verkokerd. Elke regio heeft zijn successen en mislukkingen. Wat er in feite gebeurd is dat de regio als zelfstandige entiteit eruit wordt gehaald. De twaalf huidige Kamers werkten door middel van een vereniging (KvK NL) samen. Die samenwerking kwam niet van de grond terwijl er veel tijd en energie in werd geïnvesteerd. In feite zijn dergelijke situaties impasses die er niet zozeer toe leiden dat de organisatie stil komt te staan, maar dat iedereen zijn eigen ding gaat doen en daardoor suboptimaal bezig is. In de nieuwe organisatie gaat het niet meer om deze verkokering en niet meer over de discussie centraal versus decentraal. Het gaat over het click-call-face concept waarbij wordt nagedacht over de procesvoering die de organisatie nodig heeft in de richting van de klant. Het gaat erom dat de organisatie de oriëntatie naar buiten toe weet te versterken. Voor het click-call-face concept zijn er allerlei interventies en instrumenten nodig die men in de regio moet ontwikkelen en toetsen in de praktijk. Op deze manier wordt de medewerkers houvast gegeven in wat ze kunnen en moeten doen. Dat zullen ze in de eigen regio moeten toespitsen zodat impasses doorbroken worden.

Een aantal andere respondenten verwachten impasses in de opstartfase (vanaf 1 januari 2014) omdat er een streep wordt gezet onder de oude organisatie. Besluitvorming duurt lang wanneer nog niet duidelijk is waar welk besluit kan worden genomen en doelen nog niet duidelijk zijn. In het begin zal het zoeken zijn. Bij een dergelijke onzekerheid worden zaken naar boven gedelegeerd waarna er vervolgens impasses ontstaan in de top. Dit beïnvloedt de regiotaak omdat men niet kan handelen als het nodig is vanwege de vertraging in het nemen van stappen. Een voorbeeld hiervan is dat het ontbreekt aan een duidelijk Jaarplan 2014. De 350 medewerkers van OO weten medio december nog steeds niet wat er van hen verwacht wordt.

Verder is er een spanning te verwachten tussen de autonomie van de toekomstige Regionale Raden en de centrale aansturing. Het zou goed zijn als de mensen die in de Regionale Raden komen, pleiten voor vrijheid van handelen. Ideeën die in de Regionale Raden ontstaan moeten met de centrale organisatie worden opgenomen. Het risico is groot dat de mensen die in de Regionale Raden zitten niet voldoende vrijheden krijgen waardoor ze snel opstappen. Daarnaast kunnen er soortgelijke mensen in de regioraden komen die nu ook in de besturen zitten. Zij die inhoudelijk niet veel toevoegen aan de kwaliteitsverhoging van de organisatie. Anderzijds is het idee te centraliseren om meer te standaardiseren. Wanneer deze spanning goed met elkaar wordt gemanaged hoeft deze organisatievorm niet tot een probleem te leiden. Anders wordt ofwel de standaardisatie- en efficiëntiewens teniet gedaan ofwel de Regionale Raden herkennen zich onvoldoende in het regio-specifieke beleid wat ze willen hebben. Vertaald naar de regiotaak zal er ofwel een standaard product ontstaan wat niet aansluit bij de wensen, ofwel een regio-specifieke aanpak waardoor de efficiëntie niet wordt gehaald. Hierin zal moeten worden gezocht naar de juiste balans. Dat is mogelijk maar dat gaat niet vanzelf.

Over het geheel genomen toont de analyse (bijlage 3, factor 13) aan dat er sprake is van een wisselend beeld waar geen van de categorieën sterk in scoort. Daarom kan er geen sterke uitspraak aan deze factor worden verbonden. De inbreng van de respondenten laat echter zien dat er veel respondenten zijn die niet weten wat ze kunnen verwachten van de wijzigende organisatiestructuur. Dit kan gedeeltelijk worden verklaard door het feit dat mensen van buiten de organisatie niet precies weten hoe de organisatiestructuur zal wijzigen en welke gevolgen dat zal hebben voor de regiotaak.

* *Factor 14 - Standaardisering beleidsbeslissingen*

Een grote groep respondenten verwacht dat het standaardiseren van beleidsbeslissingen zal leiden tot een kwaliteitsverbetering van de regiotaak door de focus te leggen op het in praktijk brengen van de *best practices* van de twaalf Kamers, Syntens en KvK NL. De inzet in de regio kan nog steeds worden gepeild, in die zin dat er gekeken wordt aan welke *best practice* meer behoefte is en welke *best practice* het minder goed doet. Het voordeel is dat een *best practice* dat ontstaan is in Noord-Holland vrij snel kan worden overgenomen in bijvoorbeeld de Achterhoek. Van dat opzicht kunnen diensten makkelijker op grotere schaal worden uitgevoerd. Standaardisatie klinkt gedwongen en negatief, terwijl de verwachting is dat standaardisatie gaat ontstaan door meer uitwisseling en samenwerking dan door opgelegde standaardisatie. Door meer samenwerking wordt er gebruikgemaakt van elkaars kennis waardoor er op een organische manier een gemeenschappelijke manier van werken ontstaat. Er zullen synergie-effecten optreden doordat succes en falen wordt gedeeld. Belangrijk is dat het falen wordt geanalyseerd en succes wordt opgeschaald en uitgerold. Een goede methodiek in het ene deel van het land kan worden uitgerold naar andere delen van het land, mits daarin een regionale vertaalslag kan worden gemaakt. De kwaliteit op regionaal niveau kan echter wel afnemen terwijl het op landelijk niveau toeneemt omdat er op landelijk niveau een eenduidig beleid komt. De kwaliteit van het landelijke beleid zou beter kunnen worden omdat de organisatie meer met specialisten werkt, echter de specifieke regiokennis zal verminderen. Dat kan een pré zijn voor de kwaliteit van de advisering of het beleid, maar de vertaalslag naar een specifieke regiosituatie is minder vanwege een verminderde capaciteit in FTE.

Verder geven respondenten aan dat veel mensen gefixeerd zijn in het regio-denken. Deze mensen hebben het idee dat de regio’s erg van elkaar verschillen terwijl Nederland een klein land is. Ondanks de verschillen tussen de regio’s zijn veel ondernemersthema’s hetzelfde. Daarom zouden regio’s meer samen moeten werken zodat er meer internationale focus ontstaat.

Daarnaast verwacht een klein aantal respondenten dat er minder rekening kan worden gehouden met specifieke lokale omstandigheden door de standaardisatie en het feit dat er landelijk een meer gemiddeld aanbod ontstaat waardoor het minder zal aansluiten op regio-specifieke vragen. Bovendien zullen medewerkers meer volgens een bepaald protocol moeten werken waardoor zij niet in staat zullen zijn om te schakelen en de klant verder te helpen wanneer zij bijvoorbeeld telefonisch een vraag krijgen die afwijkt van de stappen van het protocol. In de nieuwe organisatie zal de medewerker geen duizendpoot meer zijn waardoor hij de vraag lastiger kan doorgeleiden. Regio-specifiek werken zal essentieel blijven omdat veel zaken anders een ‘ver van mijn bed show’ worden. Men kent de regio en de stakeholders minder goed waardoor de organisatie aan kracht en invloed verliest. Standaardisatie en het daarbij te verwachten bureaucratisch sturingsmechanisme staat haaks op de wens om de professional (de OO-adviseur) maximaal tot zijn ‘subjectieve’ wasdom te laten komen omdat hij niet vrij zal worden gelaten om de individuele ondernemer op zijn behoefte te bedienen.

Opvallend aan deze factor is het gebrek aan overeenkomstigheid binnen de categorieën (bijlage 3, factor 14). Het beeld is over het geheel genomen sterk wisselend waardoor er geen uitspraak kan worden verbonden aan deze factor op grond van overeenkomstigheid binnen de categorieën. Dat wil zeggen dat het scoren van deze factor als succesfactor een resultaat is van respondenten verspreid over de categorieën binnen de triple helix.

* *Factor 15 - Doelstelling tot ‘ontsnippering’*

Een grote groep respondenten is van mening dat ontsnippering een noodzakelijke uitdaging is. De afgelopen tien jaar hebben in het teken gestaan van fundamentele veranderingen in de maatschappij, politiek en in het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven en private organisaties zijn veel meer zelf gaan doen op het gebied van belangenbehartiging en op het gebied van regiostimulering. VNO-NCW en MKB Nederland en hun regionale afdeling zijn daar een voorbeeld van. Ondernemers zijn in de loop der tijd steeds meer het initiatief gaan nemen om zaken op te pakken die vroeger door de Kamer werden gedaan omdat bepaalde zaken zoals belangenbehartiging van ondernemers en lobby-activiteiten niet tot de activiteiten behoren waar de Kamer zich mee bezig moet houden, maar in het bedrijfsleven zelf thuishoren. Pogingen van de afgelopen tien jaar om het oude model van regiostimulering aan te passen hebben niet gewerkt, wat mogelijk te maken heeft met de mate van veranderingsgezindheid bij de Kamers, om te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij, op de politiek en op elkaars rol. Als gevolg daarvan is er een forse reorganisatie ingezet onder het motto: *“We gaan naar een nieuwe tijd met meer digitalisering.”* Hierin is het back to basics niet alleen van belang voor de KvK als zijnde een organisatie in transitie. Iedere organisatie zou zich moeten afvragen waar zij in de kern voor staat en wat haar toegevoegde waarde is. Ondernemersondersteuning zal daarom anders moeten worden vormgegeven. Dat betekent back to basics, focus op de ontwikkelmogelijkheden van het Midden en Klein bedrijf, focus op ontwikkeling in economische sectoren (waar is ondersteuning nodig en waar liggen kansen?) en kijken naar innovatiemogelijkheden.

De huidige ondersteuning aan ondernemers is te versnipperd. De ondernemer moet voor bepaalde informatie bij verschillende loketten zijn. De overheid heeft de verantwoordelijkheid om daar een stroomlijning in aan te brengen. De ontsnippering zal als vanzelfsprekend worden bewerkstelligd door de overgang naar centrale eenheden. In plaats van meerdere vestigingen in verschillende regio’s zal er één regiokantoor per regio komen. Verder blijkt uit de inventarisatie van 2014 dat de Kamer ongeveer 1000 projecten doet. Landelijk gezien zijn het kleine projecten, versnipperd door het hele land. Dergelijke projecten lijken groot voor de betrokken medewerker omdat er individueel aan wordt gewerkt. Ze zijn echter te klein om voldoende impact te hebben. Wat in de huidige organisatie niet gebeurd is dat er wordt gekeken of er op landelijke schaal soortgelijke projecten bestaan. De organisatie zal sterker worden wanneer er stil wordt gestaan bij datgene wat wel impact heeft. Alle kleine projecten die door het land regionaal worden gedaan kunnen worden omgevormd tot een groter en landelijk initiatief. De verwachting is dat het doel tot ontsnippering zal worden gehaald omdat de kleine projecten samenvallen in een groter project.

De verwachting van een kleine groep respondenten die hier haaks op staat is dat de oorspronkelijk beoogde ontsnippering niet zal worden bewerkstelligd. Er is alleen sprake van ontsnippering als het gaat om de fusie tussen Syntens en de KvK. De insteek om ondernemerspleinen te creëren voor meerdere organisaties is teruggebracht tot een beperkt digitaal platform waar vooralsnog alleen de KvK en Syntens bij zijn aangesloten. Ooit was de opzet van het creëren van ondernemerspleinen dat alle overheidsgerelateerde organisaties (belastingdienst, kadaster, politie, brandweer, gemeenten etc.) via het digitale platform kunnen communiceren met het bedrijfsleven. Dat plan is later herzien omdat er geen middelen voor zijn. De enige ontsnippering waar men van kan spreken is dat Syntens en de Kamers fuseren. Ook is volgens deze groep respondenten de mythe geschapen dat de Kamers over het geheel genomen jaarlijks 1000 projecten uitvoeren en in de toekomstige organisatie slechts 75, terwijl deze inventarisatie op activiteitenniveau is uitgevoerd. De 75 staat voor programma’s die wellicht uit 1000 activiteiten bestaat. Oftewel door appels met peren te vergelijken wordt de discussie beheerst door onjuiste beelden.

Tot slot geven de respondenten aan versnippering een negatief woord te vinden, terwijl dicht bij de regio zijn en in de genen van de regio zitten, essentieel is om goed maatwerk te kunnen leveren. Het woord ‘versnippering’ getuigt bij voorbaat al van een insteek dat men tegen regio-specifiek werken is.

Een opvallende uitkomst van de analyse (bijlage 3, factor 15) is dat binnen de categorie ‘fusiepartner’ en ‘overheid’ het merendeel van de respondenten deze factor als succesfactor identificeert. De resterende categorieën laten veelal wisselingen zien waardoor er aan deze categorieën geen uitspraak kan worden verbonden. Dat de respondenten uit de categorie ‘fusiepartner’ deze factor als succesfactor identificeren kan worden verklaard door het feit dat de respondenten uit deze categorie een duidelijk beeld hebben van de bestaande versnippering en voorstander zijn van ontsnippering omdat zij willen dat de situatie verbetert. Voor de categorie ‘overheid’ geldt ook hier dat de overheid met een aantal andere partijen, de bestaande versnippering heeft gesignaleerd. Daarom zou het vreemd zijn als de overheid in haar rol als toezichthouder deze factor als faalfactor identificeert. Dat de respondent uit de gemeentelijke laag deze factor als faalfactor identificeert heeft te maken met het feit dat er door de gemeente mogelijk geen versnippering in de dienstverlening wordt ervaren. Deze visie kan te maken hebben met het feit dat de gemeente in haar directe contact met de Kamer geen helicopterview kan hebben zoals de overheid of de provincie die toch wat meer op afstand staan en daardoor een breder blikveld hebben op de situatie.

* *Factor 16 - Veranderende rol organisatie*

Binnen de Kamers is de regiotaak tot nu toe gezien als een intermediaire opgave waarbij hoge scholen, universiteiten, overheden en ondernemers betrokken zijn in allerlei samenwerkingsverbanden, allen erop gericht om het ondernemersklimaat te verbeteren. In de nieuwe organisatie is het de bedoeling dat de regiotaak zich volledig concentreert op de betrokkenheid van het MKB en anderen voor de samenwerkingsverbanden zorgen. De nieuwe organisatie zal dat signaal moeten afgeven aan de verantwoordelijke overheden, aan de belangenverenigingen van de werkgevers en aan de ondernemers(verenigingen). Die oriëntatie zal heel lastig zijn omdat het risico aanwezig is dat de organisatie toch vervalt in de zelforganiserende rol. Daarom is het goed om als organisatie uit de automatische piloot-stand te gaan om na te gaan hoe en met wie zaken worden gedaan. Mogelijk komt de organisatie tot de conclusie dat zij zich op andere raakvlakken moet begeven om te voorkomen dat er een automatische piloot-modus ontstaat. De automatische piloot belemmert een creatieve samenwerking en oplossingen. Ook door de veranderende economie komen allerlei samenwerkingsverbanden te veranderen. Daarom is het belangrijk om nieuwe allianties aan te gaan en te kijken buiten de gewaande banen. Op deze manier kan de organisatie tot nieuwe inzichten komen en wordt het beste in medewerkers naar boven gehaald. De verwachting is dat dit de regiotaak ten goede zal komen. Medewerkers zullen veel dichter bij de bedrijven komen, de taal van het MKB gaan spreken en veel meer grenzen stellen aan wat zij doen. Aan de andere kant houdt het in dat de vrijheidsgraden voor de medewerkers aanzienlijk worden verkleind. Medewerkers zullen aanvullend moeten worden geschoold. Mogelijk zullen zij zich moeten richten op hele nieuwe taakgebieden.

Een groep respondenten verwacht dat de veranderende rol van de organisatie de regiotaak ten goede zal komen. Het gaat in deze tijd niet meer om vergaderingen en vaste overlegstructuren ten aanzien van belangenbehartiging, het is een tijd van netwerken, die in de driehoek overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen (de triple helix) moeten gaan functioneren. Het zal niet meer gaan om de traditionele belangenbehartiging van de KvK, maar veel meer over één op één samenwerken tussen organisaties om bepaalde doelstellingen te realiseren. Dat zal niet meer worden geregeld vanuit een bestuur of vergadering. Men zal mee moeten doen in de netwerken vanuit de triple helix om aan dergelijke overlegstructuren te kunnen deelnemen. De Kamer zal back to basics gaan en het bedrijfsleven zal zelf meer aan zet zijn om een bijdrage te leveren aan belangrijke thema’s. Ook van werkgeversorganisaties wordt verwacht dat zij partner zijn met een bepaalde inbreng, expertise en ideeën. De veranderende verhoudingen hebben niet alleen te maken met de reorganisatie bij de KvK. Het zijn vooral fundamentele veranderingen van deze tijd. Het zijn schuivende panelen in een nieuwe tijdsgeest.

De verschuivende panelen veroorzaken nieuwe situaties in de maatschappij. Organisaties uit het bedrijfsleven zullen zich opnieuw gaan positioneren. Dat regionale afdelingen van VNO-NCW en MKB Nederland daarop inspelen zal alleen maar belangrijker worden. Dat betekent krachtenbundeling van bedrijvenverenigingen, omdat zij zich meer zullen moeten verenigen om te organiseren wat er aan aanbod voor het bedrijfsleven moet ontstaan. Tevens zullen zij meer met VNO-NCW en MKB moeten gaan samenwerken. In de regio is echter een enorme verschraling van de aanwezigheid van VNO-NCW en MKB Nederland waarneembaar. Er zijn minder adviseurs en MKB zal alleen nog werken met een landelijk vijfpuntenlijst. Verschuivende panelen zullen inderdaad leiden tot een nieuw ‘poldermodel’, waar de KvK geen deel van uit zal maken. Verder is een individualiseringsproces in de maatschappij waarneembaar ten aanzien van ondernemers, verenigingen en vakbonden, die te kampen hebben met een tekort aan leden. Daarom is het de vraag hoe en wie zich in het nieuwe speelveld gaat positioneren.

Verder zijn de Kamers altijd betaald door ondernemers om aan ondernemers diensten te verlenen. De nieuwe organisatie zal worden betaald door het Ministerie van Economische Zaken om een aantal wettelijke taken uit te voeren ten behoeve van de economische groei en ontwikkeling. Daarmee is de KvK geen spreekbuis meer van het Midden en Klein bedrijf. Ook deze verandering van rol is cruciaal in het veranderende politieke speelveld. De organisatie moet zich nu opnieuw positioneren en zoeken naar welke vraagstukken zij nog blijft doen. Hierin staat de veranderende verhouding tussen de Kamer en ondernemers centraal. Ondernemers zijn zich niet geheel bewust van de veranderende rol van de Kamer. Daar zal de organisatie rekening mee moeten houden. Voor velen is het niet duidelijk wat men van de nieuwe organisatie kan verwachten. De KvK zal haar meerwaarde voor ondernemers niet verliezen echter er zal maar een selecte groep ondernemers bij de veranderende rol veel baat bij hebben. Zodoende wil de nieuwe organisatie in haar nieuwe rol vraag- en behoeftegerichte dienstverlening bieden waarbij het uitgangspunt is dat het overheidsgeld efficiënt dient te worden besteedt. De initiërende rol vanuit de Kamer zal standhouden om te achterhalen wat er voor het MKB kan worden gedaan, zij het op een minder breed terrein. De veranderende rol van de KvK: ‘van stimulerend naar faciliterend’ betekent niet dat er een loket bij de organisatie opengaat waar werknemers gaan zitten wachten tot er een ondernemer voorbij komt met een vraag. De organisatie brengt orde aan in haar aanbod en benaderd haar doelgroep doelgerichter waardoor de impact van de organisatie groter zou moeten zijn. Faciliteren gebeurd niet met de armen over elkaar. In zekere zin horen de stimulerende en faciliterende rol bij elkaar. Veel zaken die gefaciliteerd worden hebben een duw in de gewenste richting nodig. Als de Kamer faciliteert zonder enige vorm van stimuleren gebeurd er niets. Dat is des te meer een reden waarom stimuleren niet los van faciliteren moet worden gezien. Daarom is het een misvatting dat de beoogde rol van de KvK er een zal zijn waarbij de organisatie achterover leunt. De beoogde rol is proactief naar de MKB’er toe om te zorgen dat zij meer in de samenwerkingsverbanden terugkomen. De KvK signaleert dat dit soort verbanden er moeten zijn om vervolgens de MKB’er uit te dagen er onderdeel van uit te maken. Tot nu toe was het zo dat de Kamer vanuit haar professionaliteit vaak zelf met projectideeën kwamen, bijvoorbeeld ‘duurzaamheid in de bouw’. In de nieuwe opzet zal de organisatie dichter moeten zitten op de echte vraag van de ondernemer. De nieuwe organisatie zal in een netwerk en krachtenveld een andere positie innemen. Het succes van die positie is afhankelijk van hoe andere partijen hun rol oppakken. Wanneer er een vacuüm ontstaat doordat bepaalde rollen niet worden opgepakt door andere partijen kan het ten koste gaan van de structuur die met elkaar is gecreëerd.

Het is van groot belang dat de organisatie in haar nieuwe rol een duidelijk profiel heeft waaruit blijkt op wat voor soort vragen de organisatie antwoord kan geven. Wanneer de organisatie weet op welke thema’s zij vraaggestuurd werkt en dat duidelijk naar buiten toe kan communiceren, kan er een specifieke vraag van de ondernemer komen. De ondernemer moet weten waarvoor hij kan aankloppen bij de KvK. Als het profiel van de KvK niet duidelijk is kan de vraagsturing ook moeilijk boven tafel komen. Een ondernemer schakelt echter heel snel. De vraag is of de snelheid waarmee geschakeld wordt door ondernemers kan worden bijgehouden door de nieuwe organisatie in haar grote omvang.

Het MKB zal voldoende vertegenwoordigd zijn om de nieuwe organisatie ertoe te zetten aan de vraag tegemoet te komen, wanneer de nieuwe organisatie met haar thema’s dichter gaat zitten op de behoefte van de ondernemer. Bijvoorbeeld: *“Waar vind ik mijn nieuwe klanten?”* of *“Hoe kan ik mijn concurrentiekracht versterken?”.* In de huidige situatie is de KvK nog teveel bezig met context en randvoorwaardelijke zaken zoals bereikbaarheid en milieu. De gekozen positionering vraag erom veel meer te beredeneren vanuit de ondernemer en waar de ondernemer wakker van ligt. Deze visie staat haaks op het behoefte-onderzoek (uitgevoerd onder ondernemers voor het KvK Jaarplan 2014) waarin de MKB-er nadrukkelijk aangeeft vooral ondersteuning te zoeken op voor hem individueel onbeïnvloedbare zaken die juist liggen op het gebied van randvoorwaardelijke zaken.

Ondernemers verwachtten in het verleden dat de KvK iets voor ze deed omdat ze een bedrag aan de KvK moesten afstaan. Dat zal in de toekomstige organisatie veranderen omdat de ondernemer niet meer verplicht is een jaarlijks bedrag aan de KvK te betalen. In de nieuwe organisatie betaalt de ondernemer de KvK niet meer waardoor deze ook minder verwachtingen zal hebben naar de organisatie.

De veranderende rol van de organisatie brengt echter een risico met zich mee omdat de KvK geen unieke positie heeft in haar dienstverlening. Dat betekent dat de organisatie haar positie moet opeisen tussen alle andere partijen en zich onderscheiden in haar dienstverlening. Tevens verschilt de positie van de organisatie per regio: het is mogelijk dat er in Oost Nederland meer concurrenten zijn dan in Limburg. Dat vormt een spanningsveld omdat de organisatie in de betreffende regio meer moeite zal moeten doen om zichzelf te positioneren dan in een regio waar minder collega-organisaties zijn.

Een aantal andere belangrijke spelers in het veld waar de nieuwe organisatie rekening mee dient te houden zijn de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM’s) die gevestigd zijn in een aantal provincies in het noorden, oosten en zuiden van Nederland. Ooit zijn de ROM’s opgericht en gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken om de economie in de regio te stimuleren. Formeel gezien doen de ROM’s de tweedelijns-dienstverlening en de Kamer de Eerstelijns. Waar in de huidige situatie de grens ligt tussen eerstelijns- en tweedelijnsdienstverlening is niet altijd duidelijk. Aangezien de ROM’s nog niet in de Randstad zijn gevestigd (het Ministerie van EZ heeft inmiddels aangekondigd dat zij ook in de Randstad ROM’s gaat oprichten) kan het bij de KvK de vraag oproepen: *“Krijgen we straks een andere positie in de Randstad omdat daar geen ROM’s gevestigd zijn en nemen we daar die taak erbij?”* Dat roept tegelijkertijd de vraag op hoe dat zich zou verhouden met regio’s waar die taak er niet bij wordt gedaan. In een landelijke organisatie moet men keuzes maken in wat wel en niet wordt geaccepteerd aan verschillen tussen regio’s. Verder speelt mee dat de ROM’s niet alleen gefinancierd worden door het Ministerie van EZ maar ook door de provincies, terwijl de provincie zelf ook tot taak heeft de regionale economie te stimuleren. In dat spanningsveld moet de nieuwe organisatie een plek zien te vinden wat voor de organisatie een uitdaging zal zijn.

Tot slot kan een toenemende politieke druk niet worden uitgesloten. De verschillende taken die de KvK heeft schuren dicht aan tegen de taken van de ROM’s en Agentschap NL. De kans bestaat dat er een nieuwe taakverdeling tussen de drie organisaties tot stand komt. De vraag is of de drie organisaties (Agentschap NL, ROM’s, KvK) die gefinancierd worden vanuit het Ministerie van Economische Zaken, naast elkaar blijven bestaan gedurende de komende jaren.

De analyse (bijlage 3, factor 16) toont aan dat er behalve binnen de categorie ‘fusiepartner’, geen overeenkomsten voorkomen binnen de categorieën. De inbreng wisselt over het geheel genomen met respondenten die het niet weten. Binnen de categorie ‘fusiepartner’ is het grootste gedeelte van de respondenten voorstander van de veranderende rol van de organisatie. Een verklaring voor het feit dat zij deze factor als succesfactor identificeren kan zijn dat zij in de verandering van rol een meerwaarde zien bij het bieden van dienstverlening aan het bedrijfsleven. Ook zien zij in de veranderende rol de positieverschuiving als een belangrijk aspect, waarbij is gesignaleerd dat de Kamer back to basics moet gaan voor een duidelijke rol en profiel in de toekomst.

* *Factor 17 - Instellen Regionale Raden*

Het kan voor mensen verwarrend zijn wanneer de schaal van een regio wijzigt. Men is gewend te denken in het concept van de twaalf huidige Kamers (met vaak nog sub-regionale bestuursconstructies) en dat aantal wordt nu teruggebracht naar vijf regio’s met vijf regioraden. De nieuwe regioraden zullen zich in de toekomstige organisatie moeten gaan oriënteren op wat de nieuwe organisatie specifiek in de desbetreffende regio kan doen, gegeven de kaders en keuzes die gemaakt zijn. Dat betekent dat de regioraden rekening dienen te houden met datgene wat de organisatie niet meer gaat doen. Verder dient de nieuwe organisatie de regioraden te voeden met issues die men in de praktijk van de regio’s tegenkomt, bijvoorbeeld zaken die wel/geen rendement zullen opleveren voor ondernemers. Op deze manier kan men vraaggestuurd dienstverlening aanbieden. Hierbij is het van belang dat de behoefte die uit de regio naar voren komt, de gehele regio dekt en niet alleen een bepaald centrumgebied zoals Amsterdam in Regio Noord-West. Spreiding is hierin een belangrijk aspect.De regioraden zullen tijd nodig om te aarden en vorm te krijgen waarna een scherp beeld kan ontstaan van de behoeften van de regio. De verwachting van een grote groep respondenten is dat de toekomstige Regionale Raden beter zicht zullen hebben op de regio dan de huidige Kamers. Dit heeft te maken met de grotere schaal van de toekomstige regio’s die gepaard gaat met een smaller takenpakket, wat voor meer overzicht zou moeten zorgen. Het speelveld gaat echter omhoog, wat betekent dat er met grotere issues zal worden gewerkt en er minder rekening kan worden gehouden met specifieke omstandigheden. De Regionale Raden zullen in staat zijn zicht te houden op de regio, mits er sterk keuzes worden gemaakt in wat als belangrijk wordt aangemerkt in de regio en waar men precies zicht op wil.

De Regionale Raden spelen een belangrijke rol in hoe de organisatie zich zal manifesteren. Als een Regionale Raad niet in de gaten heeft wat voor ontwikkelingen er in een andere regio gaande zijn bestaat het risico dat de regio’s los van elkaar gaan opereren. Daarom hangt veel af van de kwaliteit van de Regionale Raden en de communicatie tussen de Raden. De vraag is of de Regionale Raden in staat zullen zijn om los te komen van de huidige situatie. De nieuwe organisatie zal er werk van moeten maken om te zorgen dat de juiste mensen met helicopterview vanuit werkgevers en werknemers in de Regionale Raden komen en dat er sprake is van goede netwerken in de regio, zodat in de regio kan worden opgehaald welke zaken voor het ondernemerschap belangrijk zijn. De Regionale Raden krijgen de verantwoordelijkheid over de ontwikkeling van het regionale activiteitenprogramma en de taak om aan te geven waar de vraag van het bedrijfsleven in de betreffende regio zit. In de huidige organisatie kunnen er soms vraagtekens worden gezet bij het activiteitenplan van de huidige organisatie. De Kamer schiet soms in haar activiteitenaanbod te ver door in details waarvan men zich kan afvragen welke toegevoegde waarde de desbetreffende activiteit heeft voor het ondernemerschap. Dit komt doordat de Kamers in details verzanden die buiten hun taakgebied liggen, zoals het verlenen van diensten aan kleine doelgroepen. Dat is de verkeerde manier waarop het systeem in de huidige situatie functioneert. Dit uit zich ook in bestuursvergaderingen, wanneer mensen opkomen voor beperkte deelbelangen en niet voor het belang van het ondernemerschap. Met een ander type mensen in een Regionale Raad, dat goed vertakt is in de regio, zal de vraagsturing beter tot zijn recht komen. Het is de bedoeling dat de toekomstige organisatie vraaggestuurd gaat werken, op basis van de vraag van de ondernemer en niet vanuit de werknemer die een bepaald initiatief opzet vanachter zijn bureau.

De participatie van het bedrijfsleven is tevens van belang. Vanwege het ZBO-wezen van de Kamers is het belangrijk om de participatie van het bedrijfsleven niet te verliezen. De eigenheid van een ZBO is dat het geen overheidspartij is, maar input krijgt van andere maatschappelijke organisaties, in dit geval het bedrijfsleven. Omdat de nieuwe organisatie herkend wil worden door het brede Midden en Klein Bedrijf betekent dit dat deze herkenning terug moet komen in de dienstverlening. Echter, wanneer er in de Achterhoek een project wordt uitgevoerd door de KvK, gericht op een bepaalde sector en er zitten geen bedrijven in de Achterhoek die daarmee bezig zijn, zullen die bedrijven zich niet herkennen in een dergelijk aanbod. Er zal meer worden gemiddeld omdat men op een hoger abstractieniveau gaat oordelen. Het gevaar van middelen is echter dat je dan minder kunt aansluiten op bepaalde specifieke sectoren en specifieke behoeften.

Een kleine groep respondenten verwacht dat de Regionale Raden minder goed zicht kunnen houden op de regio ten opzichte van de huidige organisatie. Het zicht houden op de regio door de Regionale Raden kan alleen een succes worden mits er invulling aan wordt gegeven door te werken met steunconstructies, oftewel regioraden waar sub-regioraden onder komen. Dit is nodig omdat de Regionale Raad gevoed wil worden met regionale eigenaardigheden van het bedrijfsleven. Zij zullen die voeding krijgen via de KvK-medewerkers ofwel via een sub-regio, zodat geformuleerd kan worden wat belangrijke punten zijn en welke behoefte er is vanuit het bedrijfsleven. Adviseurs moeten dan ook de vraag van de ondernemer ophalen omdat zij de oren en ogen zijn van de regio. De informatie die de adviseurs ophalen moet bij de Regionale Raden terechtkomen. De Regionale Raden moeten dan beoordelen wat er met de informatie gebeurd, terwijl zij zelf geen kennis hebben van wat er in de regio speelt. Dat betekent dat de Regionale Raden het moeten doen met de informatie die zijn binnenkrijgen die door anderen is voorbereid. Hierin schuilt het risico dat een dergelijke inbreng wordt gefilterd, bepaald en vertaald door anderen en dan pas bij de Regionale Raden terechtkomt.

Tot slot geeft deze groep respondenten aan dat gedurende de reorganisatie het idee is ontstaan dat de KvK in staat is om de wereld om zich heen mee te veranderen. Zo gelooft de RvB dat er een ander type mensen dan er nu in de besturen van de Kamers zitten, de Regionale Raden zal bezetten, maar de vraag is of dit realistisch is. Immers, meer dan de helft van de Regionale Raadsleden wordt aangedragen door de huidige koepels die nu de bestuursleden voor de Kamers benoemen. Deze respondenten geven aan dat het een misvatting van de RvB is dat deze koepels nu niet-geschikte leden benoemen en straks met zeer deskundige kandidaten komen. Aangezien de RvB de huidige bestuursleden niet capabel vindt is de kans aannemelijk dat de toekomstige Regionale Raad daarmee ook niet capabel is.

Een opvallende uitkomst uit de analyse (bijlage 3, factor 17) is dat een groot deel van de respondenten binnen de categorie ‘fusiepartner’ deze factor als succesfactor identificeert, mits de selectie van juiste personen zal worden gemaakt die een helicopterview hebben in de regio en inzicht hebben in wat er in de regio speelt en wat er in de regio aan behoeftes bestaan. Een verklaring voor het identificeren van deze factor als faalfactor binnen de categorie ‘bedrijfsleven’ heeft te maken met de vrees vanuit het bedrijfsleven dat de organisatie fysieke en financiële beperkingen zal ondervinden om behoeftes van ondernemers te signaleren en daardoor onvoldoende op de vraag van de ondernemer in kan spelen. Twijfel bestaat over of het instellen van de Regionale Raden de juiste wijze is waarop de behoeftes van het bedrijfsleven in de regio in kaart kan worden gebracht. De resterende categorieën laten nogal wat wisselingen zien. Daar kan geen uitspraak aan worden verbonden.

* *Factor 18 - Stress*

Bij het aantreden van voormalig Minister Verhagen is er de knoop doorgehakt voor definitieve plannen tot reorganiseren, terwijl het al een paar jaar daarvoor in Den Haag op de beleidsagenda stond. Alles bij elkaar genomen heeft de aanloop naar de reorganisatie ongeveer zeven jaar geduurd. Op individueel niveau bekeken zorgt dat voor veel onzekerheid omdat de besluitvorming gedurende het reorganisatieproces lang duurt. Gedurende het reorganisatieproces hebben velen het proces bij zichzelf weggehouden als een ontkenning. Dit jaar (2013) is duidelijk geworden dat 1 januari 2014 de reorganisatie een feit is terwijl begin oktober (2013) de laatste plaatsingsronde is. Voor velen heeft het plaatsingsproces erg lang geduurd. Bovendien ligt de organisatie onder een vergrootglas. Zij zal moeten excelleren waarbij het allerbeste in mensen naar boven zal moeten worden gehaald. Dat legt extra druk op de medewerkers van de organisatie. De organisatie raakt in deze periode naar binnen gekeerd en het brengt niet altijd positieve energie naar boven. Na de laatste plaatsingsronde zal de organisatie verder moeten bouwen en daarbij vertrouwen en motivatie moeten geven om het beste uit de medewerkers naar boven te halen. De reorganisatie heeft wat betreft stressfactoren dan ook twee kanten. Mensen gedijen goed of slecht bij veranderingen, afhankelijk van de persoon. Het is belangrijk hoe ermee wordt omgegaan door de managementlaag. De aankondiging van verandering kan bij sommige mensen al voor stress zorgen terwijl anderen denken: *“Eindelijk gebeurd er wat”.* Dat is zeer persoonsgebonden, maar wordt pas echt gerealiseerd als de persoon kansen kan zien: de organisatie moet deze wel in zekere mate schetsen.

De nieuwe organisatie betekent: een nieuwe rol en nieuwe kansen. Het is een nieuwe start waarbij meer samenwerking zal plaatsvinden, meer teamgevoel en meer dynamiek, echter de verwachtingen zullen ook hoog liggen. Het is een nieuwe organisatie en de baan die medewerkers krijgen zal een nieuwe baan zijn. Er liggen nieuwe kansen om zaken anders te gaan doen. De herdefiniëring en herorganisatie van taken creëert kansen voor mensen, nieuwe concepten, anders denken en voor betere oplossingen. Er zal opnieuw worden nagedacht over: *“Hoe is een zo groot mogelijk effect te bereiken zodat de klant tevreden is?”*. Dit is noodzakelijk omdat niets meer als vanzelfsprekend kan worden beschouwd. De reorganisatie kan op twee manieren worden bekeken: *“Alles is in beweging waardoor alles onduidelijk is”* of *“alles is in beweging dus alles kan”.* Het beweegt zich tussen deze twee uitersten. Medewerkers zullen op den duur de blik naar buiten moeten richten en met de maatschappij mee durven te veranderen. Het uiten van frustraties dient op een gegeven moment over te gaan. De pijlers zullen zich op de toekomst moeten richten. Dat is per individu een belangrijke opgave en het duurt een tijd voordat mensen dat mentaal kunnen afsluiten.

In de huidige Kamers werken veel jonge mensen. Voor deze mensen kan de reorganisatie een trigger zijn om wat anders te gaan doen. Zij worden ertoe gedwongen nieuwe toekomstperspectieven in overweging te nemen. Mogelijk komen deze mensen achteraf tot de ontdekking dat het een goede periode is geweest om na te denken over hun eigen toekomst en de vraag: *“Wat kan ik?”.* *“Waar kan ik mijn netwerk op aanspreken?”*. *“Waar kan ik (niet) terecht?”.* Misschien zullen mensen achteraf wel blij zijn met de reorganisatie en zeggen: *“Anders had ik er nu nog gezeten”.*

De verwachting is dat medewerkers die voor de nieuwe organisatie hebben gekozen, er daadwerkelijk voor gaan. Het zou niet goed zijn als medewerkers in de organisatie blijven werken met als motief de zekerheid van een vaste baan. Mensen moeten ook in hun eigen belang de functie bekleden die ze aanspreekt en niet iets doen waar ze niet achter staan. Volgens een andere respondent is dit echter ten tijde van een recessie een principiële keuze die niet eenvoudig zal worden gemaakt.

Een grote groep respondenten verwacht dat er voor medewerkers meerdere stressfactoren een rol spelen gedurende het reorganisatieproces. Medewerkers voelen de onzekerheid en onmacht, omdat zij niet weten waar ze aan toe zijn en wat hun toekomstperspectieven zijn. Medewerkers weten niet wat er gaat gebeuren omdat het een proces is waar ze niet zelf over gaan. Ieder individu zal zich afvragen wat de reorganisatie op persoonlijk vlak zal betekenen. De stressfactoren beïnvloeden medewerkers in hun werk waardoor de motivatie en output beduidend lager is komen te liggen. Door lichamelijke klachten en kwalen melden medewerkers zich bijvoorbeeld vaker ziek. Ziekteverzuim bij de KvK is bijvoorbeeld gestegen van drieënhalf % naar vijf %. Verder kan het zo zijn dat medewerkers niet meer openstaan voor suggesties van anderen en niet meer naar elkaar luisteren. Medewerkers gaan elkaar etiketjes geven en als zij niet lekker in hun vel zitten gebeurd dat sneller. Ook de nieuwe werkomstandigheden zoals gewijzigde reistijden zullen stress voor de medewerker opleveren. De medewerker met voorheen een kwartier reistijd heeft in de nieuwe situatie anderhalf uur reistijd. Desondanks, door de ongunstige huidige arbeidsmarkt zijn medewerkers minder gauw geneigd om uit zichzelf de organisatie te verlaten. Wanneer de arbeidsmarkt aantrekt is de kans groot dat mensen verder gaan kijken en dat de loyaliteit naar de KvK afneemt.

Ten aanzien van de projecten is het nog niet duidelijk welke projecten zullen worden uitgevoerd en hoe programma’s eruit komen te zien. Hoe de eerste werkdag eruit komt te zien is voor velen een vraag. De verwachting is dat deze duidelijkheid pas na 1 januari 2014 komt. Mede door het gebrek aan inzicht wat er van de medewerker verwacht wordt, welke bijdrage hij kan leveren en het verlies van identificatie met de nieuwe organisatie, heeft ertoe geleid dat 280 mensen zich hebben aangemeld bij een mobiliteitscentrum omdat zij niet mee willen gaan naar de nieuwe organisatie.

Het is voorstelbaar dat mensen in het begin tegengas geven ten aanzien van veranderingen. Gaandeweg het reorganisatieproces is er veel verzet geweest waar veel negatieve energie in heeft gezeten. Nu kunnen mensen alleen nog vooruit kijken. Een aantal respondenten zijn dan ook van mening dat medewerkers die voor de nieuwe organisatie kiezen er ook voor moeten gaan. Medewerkers die niet bij de nieuwe organisatie passen zullen zich niet thuis voelen in de nieuwe organisatie en de gekozen werkwijze. Dat zal zich op den duur vanzelf uitselecteren. De organisatie moet namelijk verder met mensen die positief en energievol de regiotaak nader kunnen invullen in de nieuwe organisatie en iets voelen voor de nieuwe missie en het invulling willen geven. De groep medewerkers die zal worden geselecteerd zal begeleiding nodig hebben om de omslag te maken van de oude organisatie naar de nieuwe. Daar zal de organisatie na het transitieproces haar pijlers op moeten richten. Hiervoor is inmiddels een cultuuromslag-project voor geïniteerd.

De reorganisatie is enerzijds niet motiverend, anderzijds creëert het een kans voor mensen die wat anders willen. Anders betekent niet perse slechter. Het kan bijvoorbeeld dynamischer worden als medewerkers de ruimte krijgen efficiënter en effectiever te werken. De overgang naar een matrixorganisatie kan voor medewerkers gunstig zijn omdat zij bijvoorbeeld meer werkplezier en kansen op zelfontplooiing ervaren.

De reorganisatie en de schuivende panelen hebben bij de Kamer veel emotie teweeggebracht. Tegelijkertijd is het zo dat tijden en omstandigheden veranderen. Als er bijvoorbeeld tien jaar geleden binnen de Kamers was geanticipeerd op bepaalde veranderingen of omgevingsbehoeften, was een dergelijk forse wijziging niet aan de orde geweest. De Kamers zijn echter te gefragmenteerd gebleven. Daar heeft de organisatie uiteindelijk een prijs voor betaald.

Een opvallende uitkomst uit de analyse (bijlage 3, factor 18) is dat de inbreng van de respondenten over het geheel genomen een wisselend beeld laat zien, op de categorie ‘fusiepartner’ na. Alle respondenten uit deze categorie verwachten stress als faalfactor. Dit kan te maken hebben met het feit dat deze mensen het langdurende reorganisatieproces hebben doorgemaakt en het als stressvol hebben ervaren dat zij lange tijd moesten wachten op duidelijkheid ten aanzien van plaatsing, functie, nieuwe werkwijze en toekomst. Het feit dat de respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ met een vraagteken antwoorden toont aan dat zij geen weet hebben van hoe deze factor van invloed is op de medewerkers die de regiotaak uitvoeren. Hetzelfde geldt voor de categorie ‘overheid’. De categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’ geeft een verdeeld beeld waaraan geen duidelijke uitspraak kan worden verbonden.

* *Factor 19 - Schoksgewijsheid van het fusieproces*

De dienstverlening van de Kamer is uiteenlopend. In de loop der tijd zijn de Kamers steeds meer tegen het publieke domein zoals de overheid aan gaan schuren. De nieuwe positionering van de Kamer is dat de organisatie dichter op de MKB’er gaat zitten en groepen MKB’ers ondersteunt om te kunnen groeien. In de nieuwe positionering zit de organisatie dichter op de ondernemer en schuurt minder aan tegen de overheid. Beeldvorming rondom deze organisaties is altijd een belangrijk punt. De discussie over de toekomst van de KvK’s die al een aantal jaar speelt, is de laatste twee á drie jaar in een stroomversnelling gekomen. Vanuit veertien organisaties naar één ZBO toewerken was binnen de wereld van de Kamers een schok. Het zou betekenen dat de lokale koninkrijken worden opgeheven. De invloed van de schoksgewijsheid is dan ook groot en heeft niet zozeer te maken met de fusie op zich, als wel met het zoeken naar bestaansrecht. De fusie is een gevolg van het feit dat de omgeving niet onder de indruk is van het presteren van de veertien organisaties. Dat is pijnlijk voor de mensen in de organisatie die jarenlang hun best hebben gedaan. Het zijn geen disfunctionerende organisaties, maar ze bieden zaken aan die door de omgeving niet herkend worden als urgent en belangrijk.

In de aanloopfase van het reorganisatieproces had men het idee dat de reorganisatie niet zou plaatsvinden. Ondanks het politieke besluit dat de reorganisatie zou worden doorgevoerd, blijven mensen hopen dat het kabinet valt en de plannen niet doorgaan, of dat het besluit kan worden tegengehouden. Bescherming van de eigen positie speelt hierin een belangrijke rol.

Schoksgewijsheid hoort bij instituties die zwaargeworteld zijn en in wetten zijn verankerd. In een dergelijk geval kan het niet anders dan dat een verandering schoksgewijs komt. Voor betrokkenen heeft het reorganisatieproces van de KvK een aantal schokken gekend en was het een onplezierige herkenning dat alles gaat veranderen omdat de politiek het anders wil.

Medewerkers raken doordrongen van de reorganisatie omdat het een onafwendbaar feit is. Bij de besturen van de Kamers heeft lange tijd het idee geheerst dat de reorganisatie niet door zou gaan en dat de politiek uiteindelijk anders zou besluiten. Het koesterende idee dat de reorganisatie niet door zou gaan heeft een negatieve uitwerking op medewerkers, omdat zij pas in een later stadium onder ogen zagen dat de reorganisatie toch zou worden doorgevoerd. Als de besturen van de Kamers de reorganisatie eerder onder ogen hadden gezien, zou de interne schok in de organisatie niet zijn vertraagd. De Kamers die de reorganisatie accepteerden hadden erover nagedacht en waren voorbereid op hoe te handelen.

Het is van belang dat men vooraf aan het proces kan meepraten en –denken. Daarna is het van belang dat er duidelijkheid ontstaat over waar het naartoe gaat. Schoksgewijsheid is daarin te verkiezen boven een traag en onduidelijk proces of een duidelijk en geleidelijk proces. Een grote groep respondenten verwacht dat schoksgewijsheid, ondanks het moeilijke emotionele proces, de regiotaak ten goede zal komen. De schoksgewijsheid is uiteindelijk nodig om de reorganisatie tot stand te brengen. Met name omdat op het onderdeel regionale economie veel neezeggers zijn en veel drempels, deze blijven anders gewoon bestaan.

De invloed van de schoksgewijsheid van de reorganisatie op de medewerker is groot. Zowel inhoudelijk als qua motivatie. Voor medewerkers komt taak en functie radicaal te veranderen. Daar komt bij dat de organisatie krimpt met meer dan een derde van de medewerkers, wat ook tot demotivatie leidt. Er is in de organisaties veel pijn aanwezig van medewerkers die zich afgewezen voelen. Het sociaal flankerend beleid geeft medewerkers de kans om binnen twee jaar tijd zich opnieuw te oriënteren. Daardoor kan de reorganisatie ook worden gezien als een kans. Als mensen lang in dezelfde organisatie werken en al langere tijd hetzelfde werk doen komt een dergelijke verandering als een schok. Men kan de verandering als bedreigend zien en een slechte tijd hebben, of de verandering zien als een kans en daar een eigen voordeel uit putten.

Vanuit organisatieperspectief gezien is dit een risicovolle periode, omdat medewerkers die een goede aansluiting met het bedrijfsleven hebben en aan het profiel van de nieuwe organisatie voldoen, kunnen vertrekken omdat ze het te lang vinden duren. De schoksgewijsheid en de tijdsdruk die met de fusie van de KvK en Syntens gepaard gaan, is in dit geval positief omdat dergelijke processen nog langer kunnen duren. De reorganisatie veroorzaakt onzekerheid onder de medewerkers omdat mensen heel lang niet weten waar zij aan toe zijn en er geen duidelijkheid is omtrent hun functie en toekomstperspectieven binnen de organisatie. Dit beïnvloedt ook de motivatie van de medewerker omdat het de vraag is of datgene wat men nu doet er straks nog toe zal doen. Een kortere duur van de transitieperiode was daarom goed geweest. De fusie veroorzaakt onrust en roept de vraag bij medewerkers op wat het betekent voor de eigen positie. Voor veel mensen staat de baan op het spel. Tegelijkertijd hebben deze medewerkers ruim twee jaar constant moeten werken met het idee dat ze over een jaar of twee misschien hun baan kwijtraken. Voor medewerkers verduidelijkt dit de betrekkelijkheid van alles, zoals ook de betrekkelijkheid van een vaste baan. Het is allemaal heel veranderlijk en vergankelijk, ongeacht hoe gepassioneerd iemand met zijn werk bezig is en wat zijn waarde is geweest voor ondernemers en organisatie. Ondanks de onzekerheid over de toekomst zijn medewerkers toch gepassioneerd doorgegaan. De rouwcurve is in dit veranderingsproces duidelijk te herkennen. Allereerst speelt de ongeloof, waarna boosheid, vertwijfeling, berusting en als laatst acceptatie. Wat er bij deze fusie gebeurd is klassiek. Ook bij medewerkers die niet geselecteerd zijn verschijnt langzamerhand acceptatie. Zij kiezen nu bijvoorbeeld voor een studie die ze allang hadden willen doen.

Gedurende het reorganisatieproces heeft de organisatie zich naar binnen gekeerd. In dit langdurige proces waren meerdere processen tegelijkertijd gaande: fuseren, inkrimpen, personeel selecteren en aan een nieuwe organisatie bouwen. Als bepaalde processen eerder hadden plaatsgevonden of sneller waren gegaan, zou er meer tijd zijn geweest om te bouwen aan de nieuwe organisatie. Nu vallen alle processen samen.

Het kan niet anders dan dat het reorganisatieproces schoksgewijs verloopt omdat er nu eenmaal een datum moet worden gesteld waarop processen anders worden ingericht. Belangrijk is dat er voldoende voorbereidingstijd is voor medewerkers om zich daarop in te stellen en de processen daarop af te stemmen. Daarbij dient er te worden geluisterd naar de medewerkers zodat het proces goed wordt georganiseerd.

Een kleine groep respondenten verwacht dat de schoksgewijsheid die met een fusie gepaard gaat een negatieve uitwerking heeft op medewerkers en dat de gevolgen voor de regiotaak groot zullen zijn. Het zal leiden tot een grote verlamming, coördinatieproblematieken en desoriëntatie. Tijdens het transitieproces is regelmatig door de leiding aangegeven dat de huidige werkwijze en resultaten van met name de kamers nauwelijks tot geen waarde hadden. Door deze boodschap op deze manier te communiceren in het verandertraject voelt voor velen als onrecht. Dit gevoel van onrecht, gecombineerd met het nauwelijks geven van nieuwe perspectieven, heeft veel strijd tegen de verandering opgeleverd. Deze groep respondenten twijfelt er daarom aan of er op 1 januari 2014 positieve energie tot stand komt. De schoksgewijsheid betekent dat alles moet vernieuwen: het aansturingsmodel, de managers, de medewerkers en de taken. Dat vergt veel van het absorptie- en veranderingsvermogen van mensen. Een incrementeel proces is daarom beter dan een grote ‘big bang’, omdat medewerkers op 1 januari 2014 niet ineens anders zijn.

Een opvallende uitkomst uit de analyse (bijlage 3, factor 19) is de overeenkomstigheid onder de categorieën ‘bedrijfsleven’ en ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. In beide categorieën wordt verwacht dat de schoksgewijsheid een succes zal betekenen voor de regiotaak in de nieuwe organisatie. Dit heeft ermee te maken dat de schoksgewijsheid in deze situatie zorgt voor duidelijkheid na een lange periode van onduidelijkheid ten aanzien van de toekomst van de organisatie en de nieuwe rol van de regiotaak. Ten aanzien van de resterende categorieën laat de analyse een wisselend beeld zien.

* *Factor 20 – Interne en externe vertrouwen in de organisatie*

Een groot aantal respondenten geeft aan in de huidige situatie minder vertrouwen te hebben gekregen in de organisatie. Tevens zijn er door de respondenten een aantal aspecten benoemd die van belang zijn ten aanzien van vertrouwen. Eerlijkheid is daar één van. Als er bijvoorbeeld duidelijkheid is over de medewerkers die de organisatie moeten verlaten, moet dat niet voor de betreffende medewerkers worden stilgehouden. Medewerkers verwachten eerlijkheid. Zij zijn voldoende veerkrachtig om slecht-nieuwsberichten het hoofd te bieden. Het is aan de leidinggevende om daar de tijd voor te nemen.

Hiernaast spelen transparantie en communicatie een belangrijke rol in het verschaffen van informatie. Als de organisatie het vertrouwen van de medewerker wil behouden moet het vertrouwen niet worden beschaamd. De organisatie moet een toekomstperspectief schetsen voor medewerkers zodat zij een beeld hebben van hoe het tijdpad eruit ziet. Zij willen worden betrokken in alle nieuwe ontwikkelingen die er spelen. Wanneer een organisatie niet transparant is verliest zij aan geloofwaardigheid. Daarom dient er sprake te zijn van heldere en zinvolle doelen. Voorbeeldgedrag, *“practice what you preach”* en het vertrouwen in de expertise van de medewerker is hierbij van belang: Medewerkers krijgen helderheid over het doel, maar weten zelf hoe dat moet worden bereikt. Van belang is dat medewerkers geloven in de organisatiemissie en de vrijheid krijgen om toen doen waarvoor ze zijn aangenomen.

Verder zijn samenwerking, stabiliteit en continuïteit benoemd als belangrijke aspecten ten aanzien van vertrouwen. Er dient sprake te zijn van continuïteit ten aanzien van personen zoals vaste aanspreekpunten in de organisatie. Als gezichten regelmatig veranderen wekt dat geen vertrouwen naar de medewerkers en naar de buitenwereld. Tevens wekt de organisatie dan geen goede indruk naar de buitenwereld wanneer er elke week een nieuwe vuurpijl in de organisatie afgaat. Er moet sprake zijn van een heldere doelstelling, een duidelijke taakomschrijving en een omschrijving van de wenselijke cultuur. Voor de wenselijke cultuur moeten er rolmodellen in de organisatie aanwezig zijn die de cultuur uitdragen.

Ten aanzien van het vertrouwen naar de omgeving is het belangrijk dat de organisatie let op de boodschap waar zij mee naar buiten treedt. Ondernemers zullen reageren op een heldere etalage met producten, een goede bereikbaarheid van diensten, zowel digitaal als fysiek en op adviseurs die kwaliteit leveren en snel hun werk doen. Klantgevoeligheid is hierbij een sleutelwoord. Hiervan kan worden vastgesteld dat de brief die in een oktober naar circa zeven duizend stakeholders is verzonden, een onduidelijk beeld geeft van waar de nieuwe organisatie voor staat. Duidelijk is vermeld dat er veel gaat verdwijnen maar ook naar buiten toe is weinig perspectief geboden waar de kamer dan wel voor staat. Ten aanzien van de regiotaak zien veel stakeholders (ondernemersverenigingen, gemeenten, provincies) de huidige rol van de Kamer als een natuurlijke bondgenoot. Velen van hen zijn ontevreden over de nieuwe rol van de kamer. Deze feedback heeft onder een deel van de medewerkers geleid tot een bevestiging van heersende onvrede onder medewerkers over de veranderingen bij de regiotaak. Dit heeft zo ook zijn impact gehad op verdere demotivatie van medewerkers.

Verder is veiligheidsborging, communicatie en duidelijkheid naar de medewerker en naar de buitenwereld genoemd. De werkgever moet zorgen dat een medewerker altijd gedekt is. Als er in de nieuwe organisatie iets misgaat mag de werknemer daar niet de dupe van zijn. Daarom moet er een duidelijk bedrijfsplan zijn. Ten aanzien van communicatie en duidelijkheid moet er perspectief worden geboden aan medewerkers. Niet alleen aan degenen die blijven maar ook aan degenen die de organisatie moeten verlaten. Salariëring en arbeidsvoorwaarden spelen daarin een belangrijke rol. Ook is het belangrijk dat de organisatie duidelijk is in haar missie en wat men kan verwachten van de nieuwe organisatie. De veronderstelling is dat een duidelijke (andere) koers van de nieuwe organisatie het vertrouwen bij de MKB’er zal doen groeien. Medewerkers doen in de regio zaken met groepen MKB’ers op bepaalde thema’s en sectoren. De medewerker zal het vertrouwen moeten ervaren bij zijn doelgroep, de MKB’er. Daarom is het belangrijk dat er wordt gestuurd op projecten met zichtbare resultaten, die gewaardeerd worden door de doelgroep. Pas dan groeit het vertrouwen. Er zouden prachtprojecten kunnen worden benoemd waar medewerkers energie van krijgen. Wanneer medewerkers deze projecten tot een succes maken kan de organisatie groeien, want succes doet groeien en dat is wat de organisatie nodig heeft.

De buitenwereld krijgt vertrouwen in de organisatie wanneer zij de buitenwereld transparant en duidelijk tegemoet treedt. De buitenwereld moet weten dat het digitale kanaal een belangrijk onderdeel zal zijn van de organisatie en dat men op de ondernemerspleinen terechtkan voor de juiste informatievoorziening. Uiteindelijk valt of staat het vertrouwen met de kwaliteit van de dienstverlening. De ondernemer als klant is degene die de dienstverlening uiteindelijk zal beoordelen. Het oordeel van de ondernemer is dan ook belangrijk voor de profilering van de Kamer de komende jaren. Als ondernemers van mening zijn dat de organisatie een prettige dienstverlening levert omdat zij daadwerkelijk verder worden geholpen, dan is dat de enige maatstaf.

Tot slot is het van belang dat de organisatie nieuwe verwachtingen en overtuigingen, zorgen en ambities heeft die medewerkers kunnen delen. Dat helpt om samen aan de organisatie te bouwen. De organisatie zou daar open over moeten zijn, echter dat gaat niet eenvoudig omdat er in de transitiefase rekening moet worden gehouden met veertien besturen en directies die hun bevoegdheden moeten overlaten aan de transitie Raad van Bestuur. Praktisch gezien is een dergelijke opstelling in de transitie hinderlijk omdat het de rol van het nieuwe bestuur in de weg staat. In feite zit de RvB al bijna een jaar in een soort dubbele setting omdat er een transitie Raad van Bestuur en een zittend Raad van Bestuur is. Dat bemoeilijkt de communicatie naar binnen en naar buiten.

Ook uiten veel respondenten hun zorg over de toekomst van de organisatie vanwege de politieke druk achter het welslagen van de fusie. Voor het uiteindelijke succes van de organisatie is het van belang dat er een sfeer wordt gecreëerd waarin kritiek hebben en fouten maken mag. Criticasters zijn belangrijk. Een organisatie met alleen jaknikkers zal geen stappen voorwaarts kunnen maken. Wat opvalt is dat sommige medewerkers bang zijn hun mening te geven. Het gevaar van een dergelijke houding is dat medewerkers na een aantal jaar geen feedback meer geven waardoor de organisatie zich ook niet meer verder ontwikkelt. Er zijn medewerkers die ondanks de huidige tijd van werkloosheid en crisis aangeven niet verder te willen in de nieuwe organisatie vanwege een gebrek aan motivatie. Zij zijn op zoek naar andere perspectieven omdat zij zich niet meer herkennen in de nieuwe organisatie. Daarom is het van groot belang dat de medewerkers die meegaan in de nieuwe organisatie, duidelijk wordt gemaakt dat zij de afgelopen jaren goed werk hebben verricht en dat er een aantal omgevingsfactoren meespelen, die buiten de schuld van de medewerkers zijn ontstaan, waardoor nu moet worden bezuinigd en gereorganiseerd. De organisatie moet medewerkers erkenning geven voor hun dienstverlening. Zij moet uitstralen dat de dienstverlening van het verleden een hoge toegevoegde waarde heeft gehad, van hoge kwaliteit was en dat het werk met veel beleving en plezier is gedaan. Het is van belang dat medewerkers niet het gevoel wordt gegeven dat datgene wat zij tot op heden hebben gedaan er niet toedoet. Dat zal het vertrouwen van de medewerker schaden omdat zij het gevoel krijgen te worden afgeserveerd. Ook zijn er veel managers die niet door zullen gaan in de nieuwe organisatie, terwijl er managers van buitenaf worden aangetrokken. Dat doet wat met de mensen die daaronder werken. Het heeft te maken met de verandering van positie, maar ook met de impact die ervaren wordt, de extra kosten die het met zich meebrengt en de grofheid waarmee de organisatie fuseert en tegelijkertijd ook afslankt.

De fusie en de daarmee gepaard gaande herdefiniëring en herorganisatie van taken betekent dat medewerkers moeten loslaten wat ze jarenlang hebben gedaan. Dat voelt voor velen als een miskenning. Voor de medewerkers van Syntens zal er weinig veranderen zoals velen beweren. Wat zij deden zal in de nieuwe organisatie worden voortgezet, zij het onder een andere naam en een andere leidinggevende. De inhoud (thema’s en werkwijze) zal niet wijzigen. Medewerkers van Voorlichting zullen een grote verandering doormaken omdat Voorlichting in deze vorm niet zal worden voortgezet. Voor medewerkers van Internationalisering is het de vraag hoe hun nieuwe takenpakket eruit komt te zien. De vraag is wat het verbinden zal gaan betekenen in de nieuwe organisatie en hoe dit zal worden vormgeven. Deze medewerkers worden in de huidige organisatie door ondernemers gebeld met vragen waar zij antwoord op geven met betrekking tot internationalisering. In de nieuwe organisatie zal er geen sprake meer zijn van ondernemers die naar de organisatie bellen omdat ondernemers hun weg zoveel mogelijk via het digitale kanaal moeten zoeken. Daarnaast moeten deze medewerkers op zoek naar ondernemers die in een verbindende rol samen met andere ondernemers willen gaan exporteren. Het zal een hele andere aanpak vergen van deze medewerkers en dat zal veel onzekerheid en angst met zich meebrengen. Medewerkers zullen nu andere taken moeten gaan vervullen dan waarvoor zij oorspronkelijk zijn aangesteld. Dat vereist een flexibiliteit van medewerkers, omdat doelstelling en uitvoering van werkzaamheden geheel komen te veranderen. Het zal tijd, scholing en aandacht kosten om de juiste omslag te kunnen maken. De verwachting is dat de organisatie jaren verder is tegen de tijd dat medewerkers zover zijn.

De analyse (bijlage 3, factor 20) laat zien dat alle respondenten deze factor als faalfactor hebben geïdentificeerd, afgezien van de respondenten die geen antwoord weten op de vraag. Er is geen categoriale overeenkomstigheid te ontdekken volgens de triple helix, omdat er veel onderbrekingen zijn van respondenten die met een vraagteken antwoorden. Wat echter opvalt is dat ‘vertrouwen’ door geen enkele respondent als succesfactor is geïdentificeerd. Dit is te verklaren doordat het onderzoek in de transitiefase heeft plaatsgevonden, meestal een kritieke periode voor alle betrokkenen waarin niet altijd alles klakkeloos verloopt en vertrouwen in de organisatie aan het wankelen wordt gebracht bij rigoureuze omwentelingen.

|  |
| --- |
| **6. Conclusie en aanbevelingen** |

*“Waarheid is afhankelijk van wanneer. De waarheid van gisteren kan niets van doen hebben met die van morgen”.*

Siep van den Berg

**6.1 Inleiding**

In het hoofdstuk conclusie en aanbevelingen is er ingegaan op de beantwoording van de deelvragen en de onderzoeksvraag. Vervolgens gaat de aandacht uit naar de risico’s en aanbevelingen voor de nieuwe organisatie. Tot slot is er in een discussieparagraaf ingezoomd op de persoonlijke reflectie en de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek.

In deze studie is een ex ante evaluatie, verricht naar de te verwachten succes- en faalfactoren ten aanzien van de wettelijke regiotaak in het proces van reorganiseren en fuseren van de Kamers van Koophandel, stichting Syntens en de Vereniging Kamers van Koophandel Nederland in de nieuwe organisatievorm. Het doel van deze evaluatie is om middels een ex ante evaluatie te beoordelen of het te verwachten is dat de nieuwe organisatie waar de KvK in opgaat, in staat is om invulling te geven aan de wettelijke taak ‘stimuleren van de regionale economische ontwikkeling’ van de KvK. Om te kunnen beoordelen is er een centrale onderzoeksvraag gesteld, te weten: ‘*Welke succes- en faalfactoren zijn te verwachten ten aanzien van de wettelijke regiotaak in het proces van reorganiseren en fuseren van de Kamers van Koophandel, stichting Syntens en de Vereniging Kamers van Koophandel Nederland in de nieuwe organisatievorm?’.* Daarnaast zijn er drie deelvragen gesteld die helpen om aan de onderzoeksvraag te beantwoorden, te weten: *‘Welke typen fusies zijn er te onderscheiden en waarom fuseren organisaties?’, ‘wat zijn volgens de literatuur te verwachten succes- en faalfactoren wanneer organisaties reorganiseren en/of fuseren?’* en *‘ welke succes- en faalfactoren kan men in de praktijk verwachten ten aanzien van de wettelijke regiotaak in de nieuwe organisatievorm waar de Kamer van Koophandel in opgaat?’.* Hier is in het onderstaande op ingegaan.

***6.2 Onderzoeksvraag en deelvragen***

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er met betrekking tot de onderzoeksvraag meerdere succes- en faalfactoren te benoemen zijn ten aanzien van de invulling van de regiotaak in de toekomst.

De nieuwe organisatie zal binnen korte tijd een zeer grote verandering moeten bewerkstelligen. De verwachting is dat de gegeven tijd voor de organisatie te kort zal zijn om haar meerwaarde voor het bedrijfsleven te bewijzen. Ten aanzien van de toekomst van de regiotaak tonen de onderzoeksresultaten aan dat de factor ‘tijd’ het grootste risico vormt voor de regiotaak en mogelijk voor de organisatie als geheel. De verwachting is dat de regiotaak gezien deze tijdsdruk simpelweg niet voldoende uit de verf zal komen. Dit hangt samen met tijdsintensieve processen zoals de bijscholing van medewerkers in hun nieuwe functie, het bouwen aan een nieuwe organisatiecultuur en het vinden van de juiste oriëntatie (zowel vanuit organisatie als medewerkers) om de regiotaak invulling te geven. De verwachting is dat de organisatie de eerste jaren teveel naar binnen gekeerd zal zijn. Dit zal ten koste gaan van de focus op de ondernemer. Dit risico hangt samen met de factor ‘afhankelijk van derden’.

De afhankelijkheid van derden vormt naar verwachting een risico voor de nieuwe organisatie, omdat het succes van de nieuwe organisatie afhankelijk zal zijn van het oordeel van derden. Met name de ondernemers als zijnde de belangrijkste doelgroep spelen een cruciale rol in deze beoordeling. Als de ondernemers prestaties van de regiotaak negatief beoordelen zal dat gevolgen hebben voor de afdeling Ondernemersondersteuning. Dit houdt in dat de Kamer haar meerwaarde ten aanzien van de regiotaak niet heeft kunnen laten zien in de praktijk.

Tevens gaat het hierbij om afhankelijkheid van de ‘houding van derden’. Het succes van invulling van de regiotaak is niet alleen afhankelijk van de Kamer maar ook van de manier waarop ondernemers zich opstellen. Ook zij dienen in een relatief korte tijd in hun rol te groeien zodat de nieuwe vorm van samenwerking gestalte kan krijgen. Hierbij is wederzijds initiatief van belang. Hoewel de Kamer hier wel enige invloed op kan uitoefenen door een helder aanbod en het actief opzoeken van de ondernemer, vormt het echter wel een risico voor de organisatie.

Ook is de vermindering van het financiële budget een risico. De Kamer wordt voor wat betreft activiteiten van de regiotaak beperkt, als gevolg van de vermindering van het financiële budget. De verwachting is dat het verkleinen van de regiotaak tot gevolg heeft dat de Kamer niet meer voldoende herkend wordt. Wanneer andere partijen in het speelveld taken over zullen pakken bestaat het risico dat de Kamer op den duur zal komen te verdwijnen.

De rol van digitalisering in de vorm van ondernemerspleinen zal enerzijds kostenbesparend werken. Anderzijds zal het de aanwezigheid van de organisatie in de samenleving verminderen. Het zal de herkenbaarheid van de organisatie fysiek verkleinen en digitaal vergroten.

De verwachting is dat de organisatie en daarmee ook de regiotaak in de komende tijd naar de achtergrond zullen verdwijnen, oftewel minder in beeld zullen zijn in de samenleving. De gekozen organisatiestructuur lijkt logisch en passend, maar gezien bovengenoemde risico’s wordt de kans dat er een goede invulling aan de regiotaak kan worden gegeven niet hoog ingeschat.

***6.3 Te verwachten risico’s***

In deze paragraaf is per topic uiteengezet wat de te verwachten risico’s van de reorganisatie en fusie zijn.

*6.3.1 Geografie*

*6.3.1.1 Veranderende fysieke afstand*

Uit de analyse blijkt dat de discussie rondom de veranderende fysieke afstand tot grote verdeeldheid leidt. In dit onderzoek gaat het om de decennialange decentrale positie van de Kamers, die rigoureus verandert naar een centrale positie. Deze verdeeldheid onder de respondenten is begrijpelijk: het vergroten van de fysieke afstand brengt voor regionale belanghebbenden praktische beperkingen met zich meebrengt, terwijl het op landelijke schaal juist voordelen oplevert.

Het spanningsveld tussen centralisatie en decentralisatie, dat vanuit de literatuur sterk wordt onderschreven, is te herkennen in de praktijk. In de literatuur zijn argumenten genoemd voor decentralisatie: decentralisatie maakt bijvoorbeeld het behartigen van lokale belangen mogelijk en het verkleint de afstand naar de ondernemer. Ook zijn er argumenten genoemd voor centralisatie: centralisatie vergroot de efficiëntie en de effectiviteit door eenduidigheid, uniformiteit en eventuele schaalvoordelen.

Het onderzoek toont aan dat de argumenten ten aanzien van (de)centralisatie, die genoemd zijn in de literatuur, ook leven in de praktijk en terugkomen in de mening van de respondenten. Het onderzoek laat een duidelijke gelijkenis zien tussen literatuur en de praktijk. Hierbij staan twee opinies lijnrecht tegenover elkaar: de groep respondenten die vóór de centralisatie is en er vanuit gaat dat de Kamer volgens het reorganisatieplan beter in staat zal zijn om ondernemers te bedienen, versus de groep respondenten die sterk benadrukt dat het verliezen van het contact met de lokale ondernemer onvoldoende beeld geeft van de lokale behoeften, wat ten koste van opgebouwde netwerken en de beoogde vraagsturing zal gaan. Tot de laatstgenoemde groep behoort de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen.

De getroffen maatregelen veranderen de organisatie voor een groot deel in een digitaal platform waardoor het profiel van de organisatie passiever zal worden. De verwachting is dat hiermee het risico ontstaat dat de Kamer onherkenbaar zal worden voor (beginnende) ondernemers en de bepaalde doelstellingen van de Kamer onvoldoende invulling kan geven. Naar verwachting zal door de onherkenbaarheid en prestaties van de nieuwe organisatie het bestaan van de Kamer opnieuw ter discussie wordt gesteld. Om deze redenen is de toenemende fysieke afstand en de daarmee gepaard gaande maatregelen aan te merken als een risico voor de nieuwe organisatie.

*6.3.1.2 Veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer*

In de jarenlange decentrale positie heeft de Kamer regionale contacten opgebouwd. Vanuit deze netwerken en de daarmee gepaard gaande dienstverlening heeft de Kamer invulling gegeven aan de wensen en behoeften van ondernemers. De reorganisatie heeft tot gevolg dat contacten binnen deze netwerken onder druk komen te staan en als gevolg hiervan veranderen.

Het feit dat de veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer in de literatuur is aangemerkt als faalfactor vindt geen weerklank onder de respondenten. Dit is een opvallende uitkomst omdat in deze de literatuur en de praktijk niet overeenkomen. Helaas gaat het in de praktijk om een beperkt aantal respondenten dat deze factor als succesfactor aanmerkt. Daardoor is het niet mogelijk om een sterke uitspraak aan deze factor te verbinden als zijnde een succesfactor.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de respondenten positief zijn over de veranderende relaties en geen verzakelijking van contacten verwachten. Er wordt echter wel een verandering in de interactie verwacht omdat de contacten een andere invulling krijgen: de intensiteit en frequentie van de contacten zal verminderen. Dit komt niet zozeer door de toegenomen fysieke afstand als wel door de taakstelling die de organisatie opgelegd heeft gekregen en dientengevolge flink teruggaat in het financiële budget, mensen en middelen. Het spreekt voor zich dat er dan ook minder mogelijk zal zijn ten aanzien van de dienstverlening. Het click-call-face concept betekent in deze echter een grote verandering ten aanzien van de relatie tussen organisatie en ondernemer omdat de ondernemer zich allereerst zal moeten richten tot het digitale kanaal en het telefonische contact alvorens tot persoonlijk contact zal worden overgegaan. De ondernemer zal eerst over een aantal drempels moeten voordat deze daadwerkelijk persoonlijk contact kan krijgen met een adviseur van de Kamer. Tevens zal de dienstverlening afhangen van het type vraag (welk thema) en sector. Voor ondernemers komt de wijze waarop het contact wordt onderhouden te veranderen, maar vooral de wijze van dienstverlening. Het click-call-face concept impliceert een mindere mate van klantvriendelijk contact en dienstverlening. De verwachting is dat dit met name in het begin van de nieuwe werkwijze zo zal worden ervaren. De mate van klantvriendelijkheid zal afhangen van de wijze waarop de ondernemerspleinen zullen worden ingericht, of deze gebruiksvriendelijk zijn en of ze aansluiten bij de behoefte van de ondernemer.

Een opvallende conclusie is dat de categorieën ‘bedrijfsleven’ en ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’ geen beeld hebben bij de wijze waarop de relatie tussen organisatie en ondernemer zal komen te veranderen, en welke gevolgen dit zal hebben voor de regiotaak. Gezien de beperkte inbreng van de respondenten kan er geen sterke conclusie aan deze factor worden verbonden. De literatuur gaat uit van een negatief gevolg door verzakelijking van contacten en de Kamer gaat uit van een veranderde interactie. Bij een veranderde interactie is het afhankelijk van de wijze van invulling of er sprake zal zijn van een positief of negatief gevolg.

*6.3.1.3 Mate waarin de organisatie in staat is om regiospecifieke dienstverlening te bieden*

Voor de Kamer heeft de focus lange tijd gelegen op lokale dienstverlening. Dit was mogelijk vanwege de geringe fysieke afstand tot de ondernemers. Door de schaalvergroting zal de mate waarin de organisatie in staat is om regiospecifieke dienstverlening te bieden worden beïnvloed, omdat de dienstverlening een andere invulling krijgt.

Volgens de literatuur is regiospecifieke dienstverlening zowel een succes- als faalfactor, omdat het enerzijds betekent dat er op specifieke behoeftes snel kan worden ingespeeld waardoor de slagvaardigheid van de organisatie groter wordt. Anderzijds betekent het leveren van regiospecifieke dienstverlening dat ook bij nationale besluitvorming provinciaals denken standhoudt. De onderzoeksresultaten tonen aan dat regiospecifieke dienstverlening onder de respondenten als succesfactor wordt gezien maar als faalfactor zwak scoort.

Het onderzoek toont aan dat er over het algemeen een positief beeld bestaat over de mate waarin de nieuwe organisatie in staat zal zijn om regiospecifieke dienstverlening te bieden. Met name omdat de organisatie de Regionale Raden in werking gaat stellen die de wensen en behoeftes van het bedrijfsleven in de regio in beeld zullen brengen en kanaliseren. Velen verwachten dat de rol die de Regionale Raden zullen hebben zeer van belang is in deze, omdat daar uiteindelijk ook de wensen en behoeften van het regionale bedrijfsleven terechtkomen. Wat opvalt is dat de respondenten geen duidelijk beeld hebben bij wat er concreet van de Regionale Raden kan worden verwacht.

Het bieden van regiospecifieke dienstverlening wordt door de respondenten gezien als noodzakelijk, omdat de wensen en behoeften van ondernemers per regio verschillen kennen. De respondenten verwachten dat het centrale beleid een regionale invulling zal krijgen. Zeker is wel dat het bieden van regiospecifieke dienstverlening qua intensiteit zal afnemen. Dit is logisch wanneer men bedenkt dat de organisatie financieel minder te besteden zal hebben en daardoor niet meer in staat zal zijn om alles te doen wat er voorheen werd gedaan. Het selectiever en doelgerichter leveren van diensten is daarom geen keuze maar een opgelegde taak. De organisatie zal simpelweg niet meer in staat zijn om aan te sluiten bij (alle) regiospecifieke vragen, gezien de vermindering van het financiële budget, met als gevolg haar meerwaarde voor bepaalde doelgroepen in de regio te verliezen. Dit betekent dat er voor bepaalde doelgroepen gaten zullen ontstaan. Deze zouden moeten worden opgevuld door andere partijen in het veld, zij het door gemeente, provincie, ROM’s of ondernemingsverenigingen. Feit is wel dat de positieverandering binnen de triple helix en de daarmee gepaard gaande verandering in de dienstverlening een consequentie is van de keuze om te reorganiseren, die in gang is gezet vanwege veranderde omgevingsbehoeften, een veranderde tijdsgeest, veranderde wensen en behoeften van ondernemers en de intrede van vergaande digitalisering.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de categorie ‘bedrijfsleven’ als enige categorie verwacht dat de nieuwe organisatie in staat zal zijn om regiospecifieke dienstverlening te bieden. Mogelijk komt dit voort uit het feit dat het bedrijfsleven op de reorganisatie heeft aangestuurd via bedrijfsverenigingen en hier daarom hoge verwachtingen van heeft. Er kan worden geconcludeerd dat de mate waarin de organisatie in staat zal zijn om regiospecifieke dienstverlening te bieden een spanningsveld zal zijn tussen top-down- en bottom-up beleid. De vraag is waar het top-down- en bottom-up beleid elkaar ontmoeten en in hoeverre er vanuit bottom-up ruimte zal zijn voor autonomie, om het top-down beleid een bottom-up-inkleuring te geven.

*6.3.1.4 Veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf*

Een gevolg van de reorganisatie is de veranderende aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf. De huidige organisatie is zodanig ingericht dat iedere ondernemer met zijn vraag bij de Kamer terechtkan. De toekomstige organisatie zal minder partijen bedienen.

Uit het beleidskader blijkt dat de veranderende aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf een succesfactor is, aangezien de focus veel meer komt te liggen op het vraaggestuurd werken. Wensen en behoeften van ondernemers dienen veel meer vanuit de ondernemers te worden gearticuleerd zodat het vraaggestuurd werken beter tot zijn recht zal komen. Aangezien een beperkt aantal respondenten uit de praktijk hier een mening over heeft gegeven scoort deze factor zwak en kunnen er derhalve geen sterke conclusies aan deze factor worden verbonden.

Uit de beperkte inbreng van de respondenten kan worden geconcludeerd dat de verandering van de aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf voortkomt uit het feit dat de nieuwe organisatie de dienstverlening anders organiseert. Het bedienen van een smallere doelgroep betekent dat het digitale kanaal ervoor moet zorgen dat doelgroepen waarmee het contact verminderd geïnformeerd blijven. Er kan worden gesteld dat er een zware taak rust op de digitale ondernemerspleinen. Er zijn hoge verwachtingen van de digitale ondernemerspleinen op communicatief gebied. Deze zijn plaatsvervangend voor een groot aantal diensten die voorheen door mensen werden ingevuld waarbij men met de vragen alle kanten uit kon. De verwachting is dat de digitale ondernemerspleinen zodanig flexibel zijn ingericht dat ondernemers gebruikersgemak ondervinden bij deze dienst. Het zal een uitdaging worden voor de nieuwe organisatie om (voldoende) aansluiting te vinden met het Midden en Klein Bedrijf omdat het speelveld zal komen te veranderen. Het succes van de nieuwe organisatie is daarom mede afhankelijk van enerzijds de inspanning van de Kamer om de behoeftes van de ondernemers in kaart te brengen. Anderzijds is het afhankelijk van de mate waarin de ondernemers erin slagen hun behoeftes te articuleren richting de Kamer. Dit betekent dat het succes van de nieuwe organisatie niet alleen afhankelijk is van de eigen inspanningen maar ook van de inspanningen van ondernemers. De ondernemers dienen derhalve een goed beeld te hebben van de diensten die de Kamer kan bieden en het dient duidelijk te zijn dat zij het initiatief moeten nemen door de Kamer hierom te vragen.

De onderzoeksresultaten laten een sterk wisselend beeld zien ten aanzien van de veranderende aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf. Zelfs binnen de categorie ‘fusiepartner’ is er sprake van een wisselende inbreng van de respondenten. Deze wisselende onderzoeksuitkomst kan betekenen dat de respondenten geen duidelijke verwachting hebben van hoe de aansluiting met het MKB zal zijn in de nieuwe organisatie.

Er kan worden geconcludeerd dat de aansluiting van de Kamer met ondernemers van cruciaal belang is voor het voortbestaan van de nieuwe organisatie. Hoewel de veranderende aansluiting met het Midden en Klein Bedrijf als succesfactor is aangemerkt, moet worden opgemerkt dat er voor de nieuwe organisatie sprake is van een afhankelijkheid van derden die slechts in beperkte mate kan worden beïnvloed. Er wordt een noodzakelijke inspanning verwacht vanuit de nieuwe organisatie naar het bedrijfsleven en vice versa. Ook schuilt er een risico in de wijze waarop de ondernemerspleinen zullen worden vormgegeven en de mate waarin de vormgeving aansluit bij de behoeftes van de ondernemers.

*6.3.2 Economie en financiën*

*6.3.2.1 Wijzigende financiële organisatie-budget*

Het wijzigende financiële organisatie-budget komt neer op een mindering van 80 miljoen euro voor de nieuwe organisatie. Dit is één van de belangrijkste pijlers waarom de (intensiteit van) uitvoering van de regiotaak in de nieuwe organisatie drastisch komt te veranderen.

Volgens de literatuur is het wijzigen van het financiële organisatie-budget een succesfactor voor de organisatie wanneer de organisatie tot doel heeft de vaardigheid te vergroten in combinatie met lagere kosten. Organisaties fuseren om met name tot een verhoging van de efficiëntie en effectiviteit te komen. Ook de respondenten kwalificeren het wijzigende financiële organisatie-budget als succesfactor. De onderzoeksresultaten schetsen een beeld over de Kamer als zijnde een publieke organisatie met een overvloed aan publiek geld en in de top mensen die maandelijks een hoog salaris opstrijken. Veel van de ge-interviewden zien het daarom als een positieve verandering dat de nieuwe organisatie een kleiner financieel budget te besteden heeft. Dat zou namelijk betekenen dat de hoge salarissen van topfunctionarissen normaliseren en er zorgvuldiger wordt omgegaan met publiek geld.

De verwachting die uit de onderzoeksresultaten naar voren komt is dat de organisatie met een kleiner financieel budget de regiotaak naar behoren invulling kan geven. Dit komt omdat de regiotaak zelf ook smaller wordt en daardoor in verhouding staat met het daarvoor beschikbare budget. Daarnaast zal de organisatie gedwongen zijn om de regiotaak een zodanige invulling te geven dat het binnen het gestelde budget past.

Er zijn echter een aantal risico’s gesignaleerd in de gekozen matrixstructuur voor Ondernemersondersteuning. De verwachting is dat er meer sturingsoverleggen zullen plaatsvinden vanwege de gekozen matrixstructuur, wat uiteindelijk zal leiden tot onverwachte extra kosten. Daarnaast is de verwachting dat er een risico op escapegedrag ontstaat, doordat de adviseur-OO in de nieuwe organisatievorm met meerdere leidinggevenden te maken krijgt. Hierdoor zal er voor de adviseur-OO meer ruimte ontstaan om te spelen met gemaakte afspraken. De grenzen van verantwoordelijkheden zullen vager zijn. De kans is groot dat er misbruik wordt gemaakt van deze grijze gebieden ten aanzien van verantwoordelijkheid. Zo zal er ook meer ruimte ontstaan voor individueel hobbyisme terwijl de organisatie op dit punt juist een omslag wilde maken. Daarom is het van belang dat de directeur regiorelaties, de leidinggevende en de projectmanager goed met elkaar communiceren, samenwerken en strakke afspraken maken, om zodoende eenduidigheid te creëren ten aanzien van onderlinge taken en verantwoordelijkheden, zodat deze eenduidigheid gereflecteerd wordt op het team en er geen ruimte is voor miscommunicaties. Als deze personen onafhankelijk van elkaar opereren zal het extra kosten veroorzaken omdat processen langer zullen duren.

Een opvallend resultaat uit het onderzoek is dat de respondenten binnen de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’ unaniem van mening zijn dat de regiotaak ondanks een vermindering van het financiële organisatiebudget nog steeds naar behoren kan worden ingevuld.

Gezien de inbreng van de literatuur en de respondenten kan er worden geconcludeerd dat de wijziging van het financiële organisatiebudget een succesfactor zal zijn voor de organisatie. Er wordt verondersteld dat het wijzigende financiële organisatiebudget zal leiden tot efficiënter gedrag van de organisatie. Naar verwachting zal de organisatie in staat zijn om met het vastgestelde budget de regiotaak invulling te geven, mits er aandacht is voor de bovengenoemde organisatorische aspecten.

*6.3.2.2 Efficiëntieslag*

Het doel van de nieuwe organisatie is een efficiëntie- en effectiviteitsverhoging van de veertien organisatie te bewerkstelligen middels de reorganisatie. De beoogde efficiëntieslag zou een gevolg moeten zijn van de reorganisatie en het wijzigende financiële organisatie-budget.

In het beleidskader is de efficiëntieslag als succesfactor aangemerkt. Volgens de literatuur staat het bewerkstelligen van een efficiëntieverhoging centraal staat bij fusies. Ook de respondenten identificeren het doel tot efficiëntieverhoging als een succesfactor waarbij de verwachting is dat de beoogde efficiëntieslag daadwerkelijk zal worden gemaakt.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat deze verwachting te maken heeft met het feit dat de organisatie nu gedwongen wordt slimmer te opereren. De organisatie zal nu koste wat het kost haar meerwaarde voor de ondernemer moeten laten zien met minder (financiële) middelen. Volgens de respondenten is de efficiëntieslag een logische gevolg van de budgetvermindering van 80 miljoen euro. Het spreekt voor zich dat als de overheid op een organisatie bezuinigt met een bepaald bedrag, dat er per definitie sprake is van efficiëntie, omdat het bedrag bij voorbaat al wordt ingehouden. Om als organisatie toch staande te blijven zijn er prioriteiten gesteld, waar met het overgebleven budget invulling aan kan worden gegeven. Deze situatie is anders dan wanneer een organisatie vrijwillig plannen maakt om efficiëntieverhoging te bewerkstellingen, daar naartoe werkt, en vervolgens een deel van het budget overhoudt omdat de efficiëntieslag is gemaakt. Er moet een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen deze situaties, omdat er in de eerstgenoemde situatie sprake is van gedwongen efficiëntie die top-down is opgelegd. Bij een dergelijke doelstelling tot efficiëntie worden rigoureuze, abrupte en pijnlijke keuzes gemaakt binnen een organisatie, terwijl er in de tweede situatie sprake is van vrijwillige efficiëntie, waarbij de organisatie de efficiëntie geleidelijk doorvoert.

Tegelijkertijd beoogd de overheid de kwaliteit te verbeteren en de impact van de dienstverlening van de Kamer te vergroten. De vraag is of dit een reële doelstelling is wanneer er simpelweg minder budget voor is. De vraag is of er met minder financiële middelen, voldoende tijd, geld en aandacht kan zijn voor maatwerk en het onderhouden van contacten oftewel, het verlenen van diensten waar ondernemers daadwerkelijk tevreden over zijn.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er patronen te ontdekken zijn in zowel de categorie ‘fusiepartner’ als de categorie ‘overheid’, waarin het merendeel van de respondenten de factor als succesfactor identificeert. Een verklaring voor de inbreng van de respondenten uit de categorie ‘fusiepartner’ kan zijn dat het hierbij gaat om personen van binnenuit de organisatie, waarvan hun functie het niet toelaat om deze factor als faalfactor te identificeren, of dat deze respondenten juist omdat ze van binnenuit de organisatie komen groot voorstander zijn van de reorganisatie en de overtuiging hebben dat met de nieuwe werkwijze de efficiëntieslag zal worden gehaald. Een verklaring voor de inbreng van de respondenten uit de categorie ‘overheid kan te maken hebben met het feit dat de reorganisatie vanuit de overheid is geïnitieerd. Het zou vreemd zijn als deze respondenten niet in de efficiëntieslag geloven. De ene respondent uit de categorie ‘overheid’ die de factor niet als succesfactor ziet is afkomstig uit de gemeente. Het feit dat de betreffende respondent afkomstig is uit de gemeentelijke overheidslaag kan een verklaring zijn voor het identificeren van de factor als faalfactor. Namelijk, de gemeente heeft in de dienstverlening direct contact met de Kamer en staat, anders dan provincie of ministerie, op lokaal niveau het dichtst bij de KvK. Wat de reorganisatie aan verandering teweeg zal brengen zal de gemeente daarom als eerste raken/voelen.

Er kan worden geconcludeerd dat de verwachting ten aanzien van de beoogde efficiëntieslag positief is. Er zijn onderliggend echter allerlei kritieke sub-factoren aanwezig die bepalend zijn voor de vraag in hoeverre er aan het einde van de rit daadwerkelijk sprake zal zijn van een efficiëntieslag. Het risico in deze is dat de beoogde efficiëntieslag een financiële winst en tegelijkertijd een enorme rem kan betekenen voor de effectiviteit van de organisatie en daarmee ook van de regiotaak.

*6.3.3 Kennis en kunde*

*6.3.3.1 Veranderende expertise medewerkers*

De reorganisatie heeft een veranderende expertise van medewerkers tot gevolg. Met name doordat de organisatie centraliseert en afslankt. Expertise zal veranderen op verschillende manieren. Bepaalde expertise zal overbodig zijn en komt daardoor te vervallen en op bepaalde vlakken zal juist meer expertise benodigd zijn.

Uit de literatuur blijkt dat de veranderende expertise van medewerkers een succesfactor is. Fusies worden namelijk doorgevoerd om onder andere meer expertise binnen te halen. Ook de respondenten merken de veranderende expertise aan als succesfactor.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de respondenten positieve verwachtingen hebben ten aanzien van de veranderende expertise van medewerkers. De verwachting is dat niet alle expertise in de nieuwe organisatie nodig of bruikbaar zal zijn omdat de regiotaak een andere invulling krijgt of omdat de expertise te regio-specifiek is. Dit past niet bij een gecentraliseerde organisatie.

De verwachting is dat de nadruk in de nieuwe organisatie op netwerken, communicatie en sociale vaardigheden zal liggen. De focusverandering van de organisatie komt hier duidelijk naar voren. Daarbij is het echter van belang dat de juiste combinatie van expertise binnen de organisatie behouden blijft. De expertise die de organisatie niet meer nodig zal hebben vanwege activiteiten die niet meer zullen worden verricht, wordt niet gezien als een verlies, omdat er andere expertise voor in de plaats komt die aansluit bij de organisatie in haar nieuwe vorm. Aan deze expertise dient in de nieuwe organisatie opnieuw te worden gebouwd. Hierbij is het ontsluiten van (regionale) expertise van groot belang voor de organisatie, zodat het landelijk kan worden ingezet. De aandacht dient gericht te zijn op een systeem waarmee het ontsluiten van deze expertise op landelijk niveau mogelijk wordt gemaakt.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de categorieën over het geheel genomen in grote mate overeenkomsten vertonen, in die zin dat de factor door een groot aantal respondenten als succesfactor is geïdentificeerd. De veranderende expertise onder medewerkers wordt door het merendeel van de respondenten gezien als noodzakelijk bij een volledig reorganiserende organisatie. Het voornaamste argument hierbij is dat de organisatie in haar nieuwe rol niet van dezelfde expertise gebruik zal blijven maken. Daarom is het vanzelfsprekend dat bepaalde expertise overbodig zal worden, er een overschot van bepaalde expertise zal ontstaan of dat de benodigde expertise waar wel vraag naar is zal komen te veranderen.

Het onderzoek wijst uit dat er geen risico’s worden verwacht ten aanzien van de veranderende expertise van medewerkers. Er kan worden geconcludeerd dat de veranderende expertise van medewerkers snel zal moeten worden opgebouwd in de nieuwe organisatie, zodat gaandeweg zal blijken waar, wat en hoeveel behoefte er is aan bepaalde expertise. De benodigde expertise laat zich niet bij voorbaat al voorspellen. Dit heeft mede te maken met de onduidelijkheid gedurende het transitieproces ten aanzien van programma’s die in de nieuwe organisatie zullen worden uitgevoerd, welke invulling deze krijgen en welke mensen daarop worden gezet.

*6.3.3.2 Specialisatie*

In het transitieproces van de Kamer is ‘back to basics’ een belangrijke pijler, omdat volgens velen de Kamer een duizendpoot in haar dienstverlening is (teveel op de breedte en weinig impact).

Volgens de literatuur is specialisatie een succesfactor, die in samenwerkingsverbanden voordelen voor de organisatie oplevert. De respondenten zien specialisatie ook als succesfactor vanwege de mogelijkheden die specialisatie juist op landelijke schaal biedt.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat specialistische functies, waar op regionale schaal weinig tot geen vraag naar is, op landelijke schaal meer kans maken om als noodzakelijke functies te worden gezien. De verwachting is dat specialistische functies in een gecentraliseerde organisatie minder kwetsbaar zijn. In een gecentraliseerde organisatie zal gespecialiseerde kennis makkelijker dan voorheen kunnen worden getraceerd en naar de regio toe worden gehaald, mits daar een ontsluitingssysteem voor is. Op deze wijze zal niet zozeer de kennis van de medewerker worden vergroot als wel de kennis van de organisatie.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er door de respondenten onderscheid wordt gemaakt in twee vormen van specialisatie: specialisatie binnen de regiotaak en specialisatie tussen de regiotaak en de andere twee kerntaken. Het onderzoek toont het belang aan van specialisatie in het click-call-face-concept en specialisatie in het leggen van een sterke verbinding tussen de regiotaak en de andere twee kerntaken van de organisatie. Een aandachtspunt hierbij is dat men specialisatie op de genoemde punten niet moet verwarren met specialisatie in de regiotaak, omdat deze onderhevig is aan constant veranderende omgevingsbehoeften. Het flexibel zijn en het voortdurend op peil houden van specialistische kennis is daarom zeer belangrijk. De specialistische kennis dient te worden afgestemd op de behoefte van de ondernemer en op nieuwe ontwikkelingen zodat de organisatie niet blijft hangen in een bepaald specialisme wanneer deze niet meer nodig blijkt te zijn.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er geen overeenkomstigheid binnen de categorieën kan worden ontdekt, behalve binnen de categorie ‘overheid’ waarin de factor als faalfactor is gescoord. Dit is te verklaren doordat de overheid juist wil centraliseren en opschalen en minder wil specialiseren.

Desondanks kan er op basis van de onderzoeksuitkomsten worden geconcludeerd dat er behoefte is aan specialisatie is en dat de verwachting is dat ook in de nieuwe organisatie sprake zal zijn van specialisatie maar dan in een andere vorm. De verwachting is dat het geen risico vormt voor de organisatie, mits hier bewust mee wordt omgegaan en de specialisatie op flexibele wijze wordt afgestemd op de omgevingsbehoeften.

*6.3.3.3 Selectieprocedure medewerkers*

In het transitieproces van de Kamer ligt de nadruk in de selectieprocedure op het competentiegericht selecteren van medewerkers. Volgens de RvB is het een focus die beter aansluit bij de rol van de nieuwe organisatie.

Uit het beleidskader blijkt dat de selectieprocedure van medewerkers ten aanzien van Ondernemersondersteuning gebeurd op basis van ervaring en opleiding, waarnaast een normale sollicitatieprocedure is gevolgd voor nieuwe functies. Hierbij zijn medewerkers geselecteerd op hun passendheid binnen de gewenste organisatiecultuur, motivatie en ambitie. Uit het beleidskader blijkt deze factor een succesfactor te zijn. Een beperkt aantal respondenten geeft een mening ten aanzien van deze factor, waardoor er sprake is van een zwakke factor volgens het onderzoek.

Het onderzoek toont aan dat bij de selectieprocedure veranderingsgezindheid een belangrijke factor is waarop medewerkers worden geselecteerd. Om te zorgen dat de nieuwe organisatie een succes zal zijn, worden er medewerkers geselecteerd die positief tegenover de reorganisatie staan en iets willen betekenen in de nieuwe organisatie. Daarnaast worden medewerkers competentiegericht geselecteerd waarbij kennis op de tweede plaats komt. Hoewel het selecteren op beiden in zekere mate een risico met zich meebrengt, is er gekozen voor het competentiegericht selecteren van medewerkers. Dit zou beter passen bij de nieuwe rol van de organisatie, waarin medewerkers worden geacht te beschikken over de juiste competenties om te netwerken en ondernemers te verbinden. Zij die zich niet kunnen vinden in deze overweging zijn van mening dat de waarde van kennis niet moet worden onderschat.

Verder tonen de onderzoeksresultaten aan dat volgens velen het plaatsingsproces te lang heeft geduurd. Mensen hebben een lange periode moeten wachten voor aanvang van het plaatsingsproces. Vervolgens verliep deze in verschillende fases. Dit heeft tot gevolg dat mensen lange tijd in onzekerheid hebben doorgewerkt en pas kort voor de startdatum van de nieuwe organisatie uitsluitsel kregen over hun toekomstperspectieven binnen (of buiten) de organisatie. Het langdurige plaatsingsproces heeft van medewerkers een zekere tol geëist op het gebied van motivatie en stress.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er binnen de categorie ‘fusiepartner’ wordt verwacht dat de selectieprocedure van medewerkers geen positieve bijdrage zal leveren aan de uitvoering van de regiotaak in de nieuwe organisatie. Dit heeft te maken met het feit dat de organisatie medewerkers heeft geselecteerd op basis van hun competenties en niet op basis van hun kennis, wat volgens velen een risico betekent voor de nieuwe organisatie omdat een gebrek aan kennis de organisatie op een gegeven moment buitenspel zal zetten.

Desondanks kan worden geconcludeerd dat er geen sterke uitspraak aan deze factor kan worden verbonden gezien het beperkte aantal respondenten die hierover een mening heeft gegeven. De onderzoeksuitkomsten tonen echter aan dat er sprake is van een faalfactor. De selectieprocedure van medewerkers is volgens de verwachting van de respondenten een risico voor de nieuwe organisatie omdat de focus teveel ligt op de competenties van medewerkers en te weinig op kennis. De verwachting is dat de organisatie er met alleen een focus op competenties niet komt, omdat de meerwaarde van kennis voor de regiotaak zal worden gemist. Het risico is aanwezig dat de organisatie de meerwaarde van de regiotaak niet zal kunnen bewijzen en daardoor zal worden ondergewaardeerd door ondernemers en andere partijen.

*6.3.4 Cultuur en identiteit*

*6.3.4.1 Samenvoeging en samenwerking verschillende culturen en identiteiten*

De nieuwe organisatie zal een smeltkroes zijn van verschillende identiteiten die allen een andere achtergrond en cultuur kennen. Het is vaak lastig om te voorspellen of de samenvoeging van verschillende culturen en identiteiten positief of negatief uitpakt. Het is echter wel verstandig om als organisatie zoveel mogelijk te sturen op een nieuwe organisatiecultuur. Hierbij is het van belang alle medewerkers die uit hun comfortzone zijn gehaald om in een nieuwe organisatie te gaan werken, worden gestimuleerd tot openheid en acceptatie van het nieuwe en het oude achter zich te laten.

Volgens de literatuur is cultuur en identiteit een faalfactor. Met name omdat mensen samenkomen met verschillende ideële doelstellingen, die zich vasthouden aan hun eigen overtuigingen. Ook kan er sprake zijn van belangentegenstellingen en ergernissen over verschillende werkwijzen, of het voortbestaan van de oude manier van werken. De respondenten verwachten dat de samenvoeging van verschillende culturen en identiteiten juist een verrijking zal zijn voor de regiotaak. Deze factor is dan ook als succesfactor aangemerkt. Wat opvalt is dat de literatuur en de respondenten elkaar sterk tegenspreken. De literatuur is gefocust op negatieve culturele factoren die leiden tot mislukking van een fusie terwijl de respondenten uitgaan van een positieve samenwerking en een samenvoeging waarbij men elkaar kan verrijken.

Men dient zich te realiseren dat een cultuuromslag niet plotseling plaatsvindt. Hier moet naartoe worden gewerkt. Hier moet aan worden gebouwd zodat een team naar elkaar toe kan groeien. Bijvoorbeeld door gezamenlijke doelstellingen te formuleren. Volgens de respondenten zijn openheid en transparantie bevorderend voor een nieuwe organisatiecultuur.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat het projectmatig werken naar verwachting zal leiden tot samenwerking tussen de verschillende identiteiten. De respondenten zijn van mening dat medewerkers elkaars krachten moeten benutten en elkaar moeten vullen, juist omdat ze verschillende achtergronden hebben. De organisatie zal er echter voor moeten waken dat er geen sprake zal zijn van een scheiding tussen de Syntens- en de KvK-medewerkers. De cultuurvorming moet top-down worden aangestuurd, omdat het bottom-up onmogelijk uit zichzelf tot stand zal komen. Voor teamleiders ligt hier de taak om ervoor te zorgen dat het team ook daadwerkelijk een eenheid zal vormen. Dat zal alleen lukken als medewerkers welwillend meewerken aan een nieuwe cultuur, zich openstellen voor de nieuwe werkwijze en het oude achter zich laten. Medewerkers die niet in staat zijn om het oude achter zich te laten tonen vanzelfsprekend minder bereidheid om zich te voegen naar de nieuwe cultuur. Dit kan vertragend werken voor de cultuurvorming binnen de organisatie. Dit betekent dat processen langer zullen duren. Het risico in deze is dat de organisatie het zich niet kan permitteren om vertraging door cultuurbotsingen op te lopen omdat het tijdsbestek waarin de organisatie haar waarde in de samenleving kan laten zien kort is.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de categorie ‘fusiepartner’, ‘overheid’ en ‘bedrijfsleven’ deze factor als succesfactor identificeren. Ten aanzien van de categorie ‘fusiepartner’ kan worden geconcludeerd dat de mensen van binnenuit de organisatie zeer positief zijn over de toekomstige samenwerking tussen verschillende culturen en identiteiten. Er wordt synergie verwacht tussen de verschillende culturen en identiteiten en dat deze elkaar uiteindelijk zullen verrijken in de nieuwe organisatie. Door verschillende culturen samen te voegen kunnen er creatieve nieuwe ideeën ontstaan en men heeft de kans om samen aan iets nieuws te bouwen. Van de categorie ‘bedrijfsleven’ geeft de meerderheid van de respondenten aan de factor te identificeren als succesfactor. Deze uitkomst toont aan dat het bedrijfsleven vertrouwen heeft in de fusie en in de samenwerking van mensen met een verschillende achtergrond.

Ondanks de positieve onderzoeksuitkomsten ten aanzien van cultuur en identiteit, kan er worden geconcludeerd dat de samenvoeging van veertien culturen in één nieuwe organisatie een groot risico met zich meebrengt. Het slagen of falen van de regiotaak en het bereiken van meerwaarde voor de ondernemers zal afhangen van de tijd die de cultuuromslag zal opeisen en het gemak waarin medewerkers mee zullen gaan in de vorming van een nieuwe cultuur. De factor zal zich omvormen tot een risicofactor wanneer de cultuuromslag veel tijd zal kosten doordat medewerkers die moeite hebben met de cultuuromslag, als stoorzender fungeren en een dysfunctionele werking hebben op de organisatie en de uitvoering van de regiotaak. Het belang van een goede cultuurvorming dient derhalve niet te worden onderschatten.

*6.3.5 Organisatorisch*

*6.3.5.1 Samenvoeging krachten en middelen*

In een fusie worden krachten en middelen gebundeld in de veronderstelling dat het meer zal opleveren voor minder tijd en geld. In dit geval betekent het dat het geheel meer is dan de som der delen. Krachten en middelen zullen in plaats van verdeeld, landelijk beschikbaar worden.

Uit de literatuur blijkt dat de samenvoeging van krachten en middelen een succesfactor is en de bestuurskracht van een organisatie vergroot. In de praktijk wordt de samenvoeging van krachten en middelen als een succesfactor gezien omdat het kan bijdragen aan de effectiviteit van de regiotaak.

Uit het onderzoek blijkt dat de mogelijkheid om landelijk gebruik te kunnen maken van eerdere ervaringen die succesvol zijn gebleken een belangrijk aspect zal zijn. De verwachting is dat de organisatie in staat zal zijn om efficiënter te werken, omdat het wiel niet veertien keer opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Er kunnen echter perverse effecten worden verwacht: de focus van projectleiders kan bijvoorbeeld op een beperkt deel van het land komen te liggen om bepaalde targets te behalen. De baat zal dan niet op landelijke schaal alle ondernemers toekomen. Het zal voor de nieuwe organisatie een aandachtspunt zijn om dit gevolg zo min mogelijk in de hand te werken.

De verwachting is dat het digitale platform in de bundeling van krachten en middelen een belangrijke rol spelen. Doublures tussen publieke partijen kunnen worden voorkomen doordat het aanbod van verschillende organisaties kan worden gebundeld op het digitale platform. Het zal een informatiepunt zijn dat voor iedereen toegankelijk is. De ondernemer zal niet meer langs verschillende loketten hoeven voor zijn vraag.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de respondenten uit de categorie ‘fusiepartner’ verwachten dat de samenvoeging van krachten en middelen een succesfactor zal zijn voor de regiotaak. Dit is te verklaren doordat de respondenten uit deze categorie de directe dienstverlening van de organisatie van dichtbij ervaren en daardoor de meerwaarde kunnen duiden van de samenvoeging van krachten en middelen. Zij kunnen concreet benoemen welke aspecten in de dienstverlening naar verwachting zullen verbeteren wanneer krachten en middelen van veertien organisaties worden samengevoegd.

Op basis van deze onderzoeksuitkomsten kan er worden geconcludeerd dat het samenvoegen van krachten en middelen een succesfactor zal zijn voor de regiotaak. De verwachting is dat de factor economische voordelen voor de organisatie oplevert en bijdraagt aan de verhoging van de beoogde efficiëntie.

*6.3.5.2 Wijziging organisatiestructuur*

Er is sprake van een drastische wijziging in de organisatiestructuur doordat veertien organisaties zullen fuseren.

Uit de literatuur blijkt dat een wijzigende organisatiestructuur een faalfactor is omdat er onder andere meerdere organisatorische schijven ontstaan door intergemeentelijke samenwerking die de bestuurskracht verminderen. Uit het onderzoek blijkt dat het een zwakke factor is waar geen sterke conclusie aan kan worden verbonden omdat een beperkt aantal respondenten hier een mening over heeft gegeven. Ondanks de geringe inbreng van de respondenten is de verwachting evenals de literatuur, dat er sprake is van een faalfactor.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat respondenten verwachten dat er sprake zal zijn van escapegedrag doordat de organisatiestructuur wijzigt naar een matrixstructuur. Ook hier wordt het belang van een goede onderlinge afstemming tussen de team-, projectleiders en directeuren regiorelaties benadrukt. Echter blijkt wel dat de wijziging van de organisatiestructuur een noodzakelijke verandering is die de interne verkokering van de regio’s tegen dient te gaan en voor de beoogde ontwikkeling en vernieuwing moet zorgen. Dit zou op den duur moeten leiden tot geoptimaliseerde prestaties.

De onderzoeksresultaten laten zien dat er in het begin van de nieuwe organisatie impasses in de besluitvorming worden verwacht omdat veel zaken nog niet duidelijk zullen zijn, waardoor besluiten naar boven worden gedelegeerd. De kracht van de Regionale Raden zal zich nog moeten bewijzen en de mate van autonomie (bottom-up) die zij zullen krijgen versus de mate van standaardisering (top-down) zal een spanningsveld vormen waarvan het nog maar de vraag is in hoeverre het een het ander toelaat.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er veel respondenten zijn die niet weten wat er kan worden verwacht van de wijzigende organisatiestructuur. Dit kan gedeeltelijk worden verklaard door het feit dat mensen van buiten de organisatie niet precies weten hoe de organisatiestructuur zal wijzigen en welke gevolgen dat zal hebben voor de regiotaak.

Ondanks de geringe inbreng van de respondenten kan er worden geconcludeerd dat de risico’s van een wijzigende organisatiestructuur niet opwegen tegen het verwachte voordeel. De literatuur benoemt het risico van meerdere organisatieschijven die een faalfactor voor de organisatie zouden betekenen. In de praktijk wordt dit punt weliswaar onderkent, maar tegelijkertijd is de verwachting dat de interne verkokering van de regio’s minder zal worden doordat er sprake zal zijn van één organisatie. De verwachting is dat de vermindering van de interne verkokering zwaarder zal wegen waardoor deze factor als succesfactor kan worden gezien.

*6.3.5.3 Standaardisering beleidsbeslissingen*

Door de centralisatie zal standaardisering van beleidsbeslissingen optreden. Dit heeft met te maken met het opereren van de organisatie op grotere schaal.

Uit de literatuur komt naar voren dat standaardisering van beleidsbeslissingen een succesfactor is omdat het de kans vergroot op gelijke behandeling van gelijke gevallen. Ook is het bevorderend voor de materiële gelijkheid en zorgt het voor een vermindering van de rechtsongelijkheid als gevolg van minder lokale verschillen. De respondenten verwachten evenwel dat standaardisering van beleidsbeslissingen een succesfactor voor de regiotaak zal zijn.

De onderzoeksresultaten laten zien dat de respondenten verwachten dat de best practices van de veertien organisaties een belangrijke rol zullen innemen bij de uitvoering van de regiotaak. Deze zullen landelijk worden uitgerold via de landelijke structuur. Uit het onderzoek blijkt dat het met standaardisering van beleidsbeslissingen vooral gaat om het spanningsveld tussen de kwaliteit op regionaal niveau versus kwaliteit op landelijk niveau. De standaardisatie betekent dat er op centraal niveau zal worden besloten over beleid dat op regionaal niveau zal worden uitgevoerd. De verwachting is dat er hierdoor minder rekening kan worden gehouden met specifieke lokale omstandigheden. Ook laat standaardisatie minder verbijzonderingen of afwijkende gevallen toe waardoor bepaalde doelgroepen algauw buiten de boot zullen vallen. Daarom dient de nieuwe organisatie op het gestandaardiseerde beleid uitzonderingsregels te maken zodat uitsluiting van bepaalde klanten minder snel gebeurd. Ook hier zal een spanningsveld bestaan tussen het gestandaardiseerde beleid en het aansluiten bij regiospecifieke wensen en behoeften van ondernemers. Desalniettemin dient men zich te realiseren dat Nederland een klein land is waarbij de verschillen tussen de regio’s niet bijzonder groot zijn. Er van uitgaande dat standaardisering met name wordt toegepast op zaken die voor alle regio’s nagenoeg gelijk zijn, is het vanzelfsprekend dat de verbijzonderingen complementair zullen zijn aan het gestandaardiseerde beleid en dat deze elkaar niet zullen tegenwerken. Mits er voldoende aandacht zal zijn voor de verbijzonderingen die nodig zijn op afwijkende gevallen, is de verwachting dat het standaardiseren van beleidsbeslissingen een succesfactor zal zijn voor de organisatie.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de inbreng van de respondenten sterk wisselt ten aanzien van de standaardisering van beleidsbeslissingen. Hierdoor kan er geen uitspraak worden verbonden aan deze factor op basis van overeenkomstigheid binnen de categorieën.

*6.3.5.4 Doelstelling tot ontsnippering*

Zoals uit het beleidskader blijkt is er in de huidige organisatie sprake van een versnippering van het bestaande aanbod van publieke dienstverlening. Met de reorganisatie wordt beoogd de bestaande versnippering tegen te gaan. De doelstelling tot ontsnippering is per definitie een succesactor voor de organisatie. Ook de respondenten verwachten dat de doelstelling tot ontsnippering een succesfactor zal zijn.

De onderzoeksuitkomsten tonen aan dat de respondenten van mening zijn dat de huidige dienstverlening aan ondernemers te versnipperd is. De ontsnippering wordt gezien als een logisch gevolg van de centralisering en de overgang naar centrale eenheden. De verwachting van de respondenten is dat de interne regionale verkokering zal verminderen doordat er een centraal bestuur komt, projecten landelijk worden uitgerold en er een onderling verband zal ontstaan tussen de regio’s. Tevens kunnen de uitgerolde projecten in samenhang met elkaar worden uitgevoerd, in tegenstelling tot de huidige organisatie waarin allerlei projecten worden gedaan die dermate specifiek zijn dat er geen onderlinge samenhang in de activiteiten te ontdekken is. In de nieuwe organisatie kunnen projecten landelijk op elkaar worden afgestemd, wat zal leiden tot een grotere impact en effectiviteit van de dienstverlening. De verwachting van de respondenten is dat de oorspronkelijk beoogde ontsnippering, waarbij meerdere publieke organisaties hun diensten zouden samenvoegen op het digitale platform, niet zal worden behaald. Van deze ontsnippering heeft alleen de fusie van Syntens en de KvK vorm gekregen.

Een opvallende uitkomst van de analyse (bijlage 3, factor 15) is dat binnen de categorie ‘fusiepartner’ en ‘overheid’ het merendeel van de respondenten deze factor als succesfactor identificeert. Dat de respondenten uit de categorie ‘fusiepartner’ deze factor als succesfactor identificeren kan worden verklaard door het feit dat de respondenten uit deze categorie een duidelijk beeld hebben van de bestaande versnippering en voorstander zijn van ontsnippering omdat zij willen dat de situatie verbetert. Voor de categorie ‘overheid’ geldt ook hier dat de overheid met een aantal andere partijen, de bestaande versnippering heeft gesignaleerd. Daarom zou het vreemd zijn als de overheid in haar rol als toezichthouder deze factor als faalfactor identificeert. Dat de respondent uit de gemeentelijke laag deze factor als faalfactor identificeert heeft te maken met het feit dat er door de gemeente mogelijk geen versnippering in de dienstverlening wordt ervaren. Deze visie kan te maken hebben met het feit dat de gemeente in haar directe contact met de Kamer geen helicopterview kan hebben zoals de overheid of de provincie die toch wat meer op afstand staan en daardoor een breder blikveld hebben op de situatie.

Er kan worden geconcludeerd dat respondenten verwachten dat de nieuwe organisatie erin zal slagen een zekere mate van ontsnippering te bewerkstelligen. Hierbij zijn geen risico’s genoemd voor de organisatie waardoor de factor aan te merken is als succesfactor.

*6.3.5.5 Veranderende rol van de organisatie*

De initiërende rol van de Kamer zal met de reorganisatie komen te veranderen naar een faciliterende rol.

Volgens het beleidskader zal de veranderende rol van de organisatie een succesfactor zijn voor de regiotaak. Er wordt namelijk verondersteld dat de nieuwe organisatie beter in staat zal zijn om een verbindende rol te vervullen tussen ondernemers. Deze veronderstelling wordt in de praktijk beaamd door de respondenten.

Uit het onderzoek blijkt dat de nieuwe organisatie een positieverschuiving kent binnen de triple helix, vanwege de veranderende rol van de organisatie. De rol van de nieuwe organisatie zal veel meer in het teken staan van digitaliseren, netwerken, faciliteren en verbinden. Dit heeft vooral te maken met (inter)nationale en globale ontwikkelingen waar de Kamer in mee moet gaan. De verwachting van de respondenten is dat de Kamer zich in een kort tijdsbestek zal moeten positioneren in het nieuwe politieke speelveld, waar andere partijen ook zoekende zullen zijn naar hun nieuwe positie. De verwachting is dat de Kamer de regiotaak goed zal kunnen uitvoeren, wanneer aan de buitenwereld een duidelijk beeld wordt gegeven (met name de ondernemers) omtrent de nieuwe werkwijze en dienstverlening. Dit is van cruciaal belang voor de regiotaak, zodat ondernemers op de hoogte zijn met welke vragen zij bij de Kamer aan kunnen kloppen. Dit aspect is zeer bepalend voor het toekomstperspectief van de Kamer omdat het te maken heeft met de zichtbaarheid van de Kamer.

Op basis van de onderzoeksuitkomsten kan de verwachting worden uitgesproken dat de veranderende rol van de Kamer een succesfactor voor de regiotaak zal zijn, indien de Kamer in staat zal zijn zich duidelijk te profileren naar de buitenwereld. Daarnaast is het afhankelijk van hoe de verhoudingen in het nieuwe politieke speelveld zich zullen aftekenen. De vraag is of de Kamer op den duur haar waarde zal weten te bewijzen in de samenleving, met name aan ondernemers, of dat zij langzaamaan verdwijnt omdat de positieverschuiving duidelijk maakt dat de Kamer te weinig kan betekenen in haar nieuwe rol om van meerwaarde te zijn voor ondernemers.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er in de categorie ‘fusiepartner’ overeenkomsten te ontdekken zijn. Binnen deze categorie is het grootste gedeelte van de respondenten voorstander van de veranderende rol van de organisatie. Een verklaring voor het feit dat zij deze factor als succesfactor identificeren kan zijn dat zij in de verandering van rol een meerwaarde zien bij het bieden van dienstverlening aan het bedrijfsleven. Ook zien zij in de veranderende rol de positieverschuiving als een belangrijk aspect, waarbij is gesignaleerd dat de Kamer back to basics moet gaan voor een duidelijke rol en profiel in de toekomst.

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat er een aantal risico’s voor de regiotaak en voor de Kamer aanwezig zijn als het gaat om de veranderende rol van de Kamer. Ondanks dat de veranderende rol van de organisatie is aangemerkt als succesfactor voor de regiotaak, kan er worden geconcludeerd dat er risico’s aanwezig zijn op het gebied van profilering, herkenbaarheid en de afhankelijkheid van derden.

*6.3.5.6 Instellen Regionale Raden*

De Regionale Raden vormen de basiseenheden van het nieuwe werken. Volgens het beleidskader is het instellen van Regionale Raden een succesfactor. Ook de respondenten zien deze factor als een succesfactor.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de respondenten hoge verwachtingen hebben van de Regionale Raden. Volgens de respondenten is het van belang dat er aandacht uitgaat naar de mensen die in de Regionale Raden zitting nemen. Er dienen vanuit het bedrijfsleven vertegenwoordigers van de ondernemers zitting te nemen in de Regionale Raden die over goede netwerken beschikken en van daaruit een goed beeld hebben van de behoeftes van de ondernemers in de regio. Vanuit de Kamer is het van belang dat er mensen zitting hebben in de Regionale Raad die samen met de ondernemersvertegenwoordigers tot een goede formulering van de wensen en behoeften van ondernemers komen. De verwachting is dat de Regionale Raden zullen worden bekleed door mensen die niet opkomen voor beperkte deelbelangen maar door mensen die opkomen voor het ondernemerschap. Hierbij is het van belang dat de Regionale Raden onderling goed communiceren, om zodoende landelijke ontwikkelingen te kunnen signaleren en daarop in kunnen spelen.

Op basis van de onderzoeksuitkomsten kan worden geconcludeerd dat het instellen van de Regionale Raden een succesfactor zal zijn voor de regiotaak, mits er sprake is van een goede samenstelling van de Raden.

*6.3.6 Mens en psychologie*

*6.3.6.1 Stress*

Stress is een veelvoorkomend verschijnsel bij veranderingsprocessen die weinig kan worden beïnvloed door persoonlijke eigenschappen. Doordat mensen op zoek zijn naar veiligheid en zekerheid, ervaren zij dergelijke veranderingsprocessen over het algemeen als stressvol.

Volgens de literatuur is stress een faalfactor die kan leiden tot attitude- en productiviteitsproblemen. De respondenten zien deze factor ook als faalfactor voor de regiotaak.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er onder andere stress is veroorzaakt door de lange duur van het gehele reorganisatieproces. Onder medewerkers is er al die tijd onzekerheid en onmacht geweest ten aanzien van eigen functie en toekomstperspectief. Ook het uiteindelijke plaatsingsproces heeft volgens velen erg lang geduurd. Voor de medewerkers die verdergaan in de nieuwe organisatie is het een stressvolle gebeurtenis, omdat zij de druk voelen van een organisatie die zichzelf moet bewijzen. Uiteindelijk leidt deze stress en onzekerheid tot een verminderde motivatie van medewerkers waardoor ook de output wordt beïnvloedt. Ondanks dat de reorganisatie volgens een aantal respondenten niet motiverend is, verwacht men tegelijkertijd dat het nieuwe kansen en mogelijkheden creëert. Met name zij die verdergaan in de nieuwe organisatie zullen de ontstane stress op een gegeven moment moeten ombuigen naar positiviteit om vooruit te kunnen kijken.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de respondenten binnen de categorie ‘fusiepartner’ de overgang naar een nieuwe organisatie als stressvol hebben ervaren. Dit kan te maken hebben met het feit dat deze mensen het langdurende reorganisatieproces hebben doorgemaakt en het als stressvol hebben ervaren dat zij lange tijd moesten wachten op duidelijkheid ten aanzien van plaatsing, functie, nieuwe werkwijze en toekomst.

Op basis van de onderzoeksuitkomsten kan er worden geconcludeerd dat stress in een dergelijk veranderingsproces onvermijdelijk is. Stress zal een risico vormen voor de regiotaak, wanneer medewerkers in de nieuwe organisatie hun draai niet kunnen vinden en nog steeds met frustraties blijven rondlopen. Over het algemeen is het een factor is die zich tijdens de transitie voordoet en verdwijnt wanneer de verandering is doorgevoerd en mensen duidelijkheid hebben over hun toekomst en wat er van ze verwacht wordt. Het is vooral een factor die gedurende het transitieproces hoog opspeelt als faalfactor. De verwachting is dat na de transitie deze factor in mindere mate een rol zal spelen, doordat medewerkers weer vooruit willen kijken. Daarom kan deze factor wel als faalfactor worden aangemerkt maar wordt het niet als een risicofactor gezien voor de regiotaak.

*Schoksgewijsheid fusieproces*

Sommige respondenten ervaren geen schoksgewijsheid bij dit fusieproces, terwijl voor anderen alles op het laatste moment heel snel is gekomen.

Volgens de literatuur is schoksgewijsheid in een fusieproces een faalfactor omdat medewerkers niet de mogelijkheid krijgen zich geleidelijk aan te passen aan de nieuwe situatie. Vaak reageren mensen hier negatief op. De respondenten kwalificeren de schoksgewijsheid van het fusieproces als een succesfactor.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat velen de aanloop naar de reorganisatie en het reorganisatieproces lang vinden duren. Het risico is dat medewerkers die de organisatie veel te bieden hebben, zich in deze periode realiseren dat het te lang duurt, dat de organisatie niet voldoende perspectief biedt en opstappen. Vanuit de medewerker bekeken kan dit logisch lijken. Deze wil in onzekere tijden zijn toekomst zeker stellen. Als zich ergens een andere optie aanbiedt die meer zekerheid biedt dan is de keuze snel gemaakt. Een kortere duur van het reorganisatieproces is derhalve zeer gewenst. Dit heeft echter tot gevolg dat reorganisatie dan onzorgvuldiger kan worden voorbereid. Tevens gaat het om een publieke organisatie waar veel meer transparantie van wordt verwacht dan van een private organisatie, omdat het een overheidsorganisatie is die ingesteld is voor het publieke belang en waar publiek geld mee gemoeid gaat. Rondom publieke organisaties leeft veel meer maatschappelijke discussie, media-aandacht en uitgebreide besluitvorming vanuit de overheid en gerelateerde partijen. Dit zijn allemaal redenen die bijdragen aan de lange duur van het reorganisatieproces. Dit neemt niet weg dat velen het als een langdurig proces ervaren, waarbij de onzekerheid over de toekomst steeds op de voorgrond staat. Dat de laatste twee jaar alles in een stroomversnelling is gekomen en er een definitieve begindatum voor de nieuwe organisatie is vastgesteld, betekent voor velen eindelijk duidelijkheid. Vanaf die datum zal de organisatie de nieuwe werkwijze introduceren. Aangezien deze werkwijze rigoureus anders zal zijn dan voorheen is er op dit punt sprake van een schoksgewijze verandering. De afronding van de lange voorbereidingstijd waarna de fusie schoksgewijs zijn intrede doet wordt door velen ervaren als een opluchting en de mogelijkheid om vooruit te kijken.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de respondenten uit de categorieën ‘bedrijfsleven’ en ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’ verwachten dat de schoksgewijsheid een succes zal betekenen voor de regiotaak in de nieuwe organisatie. Dit heeft ermee te maken dat de schoksgewijsheid in deze situatie zorgt voor duidelijkheid na een lange periode van onduidelijkheid ten aanzien van de toekomst van de organisatie en de toekomst van de regiotaak.

De onderzoeksuitkomsten laten zien dat de schoksgewijsheid van het fusieproces door de respondenten wordt ervaren als een succesfactor. Dit heeft te maken met duidelijkheid naar de toekomst. De verwachting is dat de schoksgewijze kanteling medewerkers geen kans om de oude werkwijze voort te zetten en zich vast te blijven houden aan de oude rol.

*6.3.6.3 Interne en externe vertrouwen in de organisatie*

Vertrouwen is van groot belang wanneer een organisatie reorganiseert. Medewerkers werken niet prettig in een sfeer van valse beloftes en dubbele agenda’s. De literatuur spreekt van minder vertrouwen van inwoners in een gemeente na een herindeling. Daarom is vertrouwen volgens de literatuur een faalfactor. De respondenten verwachten dat vertrouwen een faalfactor zal zijn in dit veranderingsproces.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de respondenten kanttekeningen plaatsen bij de wijze waarop de organisatie zorg heeft gedragen voor het interne en externe vertrouwen. Het interne vertrouwen is afgenomen door de lange duur van het reorganisatieproces dat gepaard ging met een gebrek aan duidelijkheid ten aanzien van het toekomstperspectief van medewerkers. In de tweede plaats speelde de onduidelijkheid ten aanzien van de invulling van de nieuwe invulling van de regiotaak een rol. Medewerkers verwachten in een dergelijk veranderingsproces juist duidelijkheid ten aanzien van de toekomst en een duidelijke organisatiemissie. Daarnaast verwachten zij eerlijkheid, veiligheid, transparantie en voorbeeldgedrag.

Ook het externe vertrouwen is afgenomen omdat er gedurende het transitieproces weinig duidelijkheid is geweest ten aanzien van de nieuwe rol van de Kamer en wat er van de nieuwe organisatie kan worden verwacht. Voor externe partijen/relaties is stabiliteit, continuïteit, een heldere doelstelling en aanbod, een goede bereikbaarheid van diensten en snelheid waarin diensten geleverd worden te allen tijde van belang. De Kamer heeft hierover gecommuniceerd middels een brief. Desondanks bleven vele vragen over de nieuwe organisatie onbeantwoord.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat vertrouwen een faalfactor is, niet alleen voor de regiotaak, maar voor de gehele nieuwe organisatie. Er kan worden geconcludeerd dat het interne vertrouwen meer onder de reorganisatie heeft geleden dan het externe vertrouwen. Bij een dergelijk veranderingsproces staan externe partijen toch verder van de organisatie af. Zij maken afspraken met de organisatie, sluiten projecten af en zoeken ondertussen andere partijen met wie ze het werk kunnen voortzetten, terwijl medewerkers midden in het transitieproces zitten en hier dagelijks bij betrokken zijn. Medewerkers hebben de plaatsing als een onvoorspelbaar en onzeker proces ervaren, waar uiteindelijk onverwachte plaatsing van sommigen en de afwijzing van anderen een behoorlijke impact op het vertrouwen heeft gehad.

Het hele veranderingsproces raakt medewerkers persoonlijk. Het gaat hierbij niet alleen over hun vastigheid en zekerheid. Het raakt aan de persoonlijke ontwikkeling en de identiteit. Medewerkers moeten veranderen terwijl zij daar niet om hebben gevraagd. Dit wordt door sommigen zelfs ervaren als een aantasting van hun identiteit. Het raakt aan de zelfontplooiing waar mensen jaren aan hebben gewerkt en energie in hebben gestoken. Hier tegenover staat een onveranderlijk politiek besluit dat niet gevoelig is voor de sentimenten op microniveau. De compensatie die de overheid hiervoor biedt is een sociaal plan, dat medewerkers weliswaar tijd en ruimte biedt voor een nieuw perspectief, maar het compenseert niet voor iedereen de gevolgen op het persoonlijke vlak.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat alle respondenten, afgezien van diegenen die geen mening hebben gegeven, vertrouwen als faalfactor hebben geïdentificeerd ten aanzien van deze reorganisatie. Deze opvallende uitkomst is te verklaren doordat het onderzoek in de transitiefase heeft plaatsgevonden, meestal een kritieke periode voor alle betrokkenen waarin niet altijd alles klakkeloos verloopt en vertrouwen in de organisatie aan het wankelen wordt gebracht bij rigoureuze omwentelingen.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat het verminderde interne vertrouwen een risico is voor de regiotaak, omdat medewerkers zich mogelijk harder gaan opstellen naar de organisatie, waarbij zij mogelijk minder bereidwilligheid en betrokkenheid tonen en minder energie steken in hun taken doordat er sprake is van verminderde motivatie. Dit kan de effectiviteit van de regiotaak negatief beïnvloeden.

Ook tonen de onderzoeksresultaten aan dat er sprake is van een verminder extern vertrouwen. Dit is een risico voor de regiotaak omdat externe partijen mogelijk minder gemotiveerd zijn om van de diensten van de Kamer gebruik te maken. De invulling van de regiotaak dient zich echter nog af te tekenen in de praktijk. In beginsel zal het externe vertrouwen een risicofactor blijven aangezien er geen sprake is van complete helderheid ten aanzien van de invulling van de regiotaak en de positie van de nieuwe Kamer in de triple helix.

*6.3.7 Totaaloverzicht risico’s*

Gedurende het onderzoek zijn er een aantal risico’s geconstateerd die in paragraaf 6.3 uitgebreid zijn toegelicht. In deze sub-paragraaf is in een totaaloverzicht weergegeven welke risico’s naar verwachting aanwezig zijn ten aanzien van de regiotaak in de nieuwe organisatie.

De te verwachten risico’s luiden als volgt:

* Naar verwachting zal er sprake zijn van onherkenbaarheid (van de Kamer) voor (beginnende) ondernemers waardoor de bepaalde doelstellingen van de Kamer onvoldoende invulling kunnen krijgen. Deze onherkenbaarheid zal naar verwachting tot gevolg hebben dat de prestaties van de nieuwe organisatie en het bestaan van de Kamer opnieuw ter discussie wordt gesteld;
* Naar verwachting zal in beginsel de communicatie en het contact met de Kamer moeizaam en minder klantvriendelijk verlopen;
* Naar verwachting zal er sprake zijn van te weinig regiospecifieke invulling, ten gevolge van een top-down-beleid dat weinig ruimte laat voor een regio-specifieke invulling;
* Naar verwachting zal er onvoldoende vraag vanuit ondernemer naar dienstverlening van de Kamer zijn, wat tot gevolg heeft dat de Kamer de effectiviteit van de regiotaak niet kan bewijzen;
* Naar verwachting zal de nieuwe organisatie geen aansluiting vinden bij de behoeftes van ondernemers, ten gevolge van onjuiste vormgeving van de ondernemerspleinen.
* Naar verwachting zullen er onverwachte extra kosten optreden ten gevolge van de gekozen matrixstructuur;
* Naar verwachting zal er escapegedrag onder medewerkers ontstaan ten gevolge van de matrixstructuur;
* Naar verwachting zal de beoogde effectiviteit van de regiotaak worden geremd door een tekort een financiële middelen.
* Naar verwachting zal de organisatie de meerwaarde van de regiotaak niet voldoende kunnen bewijzen doordat adviseurs-OO een tekort aan kennis zullen hebben ten gevolge van de competentiegerichte plaatsing van medewerkers;
* Naar verwachting zal de uitvoering van de regiotaak worden belemmerd door gebrek aan goede cultuurvorming.
* Naar verwachting zal er in beginsel sprake zijn van impasses in de besluitvorming ten gevolge van de wijzigende organisatiestructuur;
* Het risico is aanwezig dat het nieuwe politieke speelveld geen ruimte laat voor de uitvoering van de regiotaak doordat er andere partijen in het veld aanwezig zullen zijn die gelijksoortige dienstverlening bieden;
* Naar verwachting zal de nieuwe organisatie onvoldoende tijd hebben om zich op de gewenste wijze te profileren;
* Naar verwachting zal de organisatie de effectiviteit van de regiotaak niet kunnen bewijzen als de Regionale Raden zich richten op het behartigen van lokale deelbelangen in plaats van op het ondernemerschap.
* Naar verwachting zal er sprake zijn van een verminderde motivatie onder medewerkers ten gevolge van een verminderd vertrouwen in de organisatie;
* Naar verwachting zal er sprake zijn van een verminderde motivatie van externe partijen om gebruik te maken van de diensten die OO biedt ten gevolge van het verminderde vertrouwen.

**6.4 Aanbevelingen**

In deze paragraaf zijn de aanbevelingen belicht die op basis van de onderzoeksuitkomsten en geconstateerde risico’s kunnen worden gedaan.

*6.4.1 Public affairs*

* Het is aan te bevelen dat de Kamer een actief relatiebeheer voert met de voornaamste actoren (VNO-NCW, de provincies en Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen) die van belang zijn voor haar voortbestaan;
* Het is aan te bevelen dat de Kamer met het Ministerie van EZ een duidelijk tijdspad uiteenzet waarin heldere/concrete, bereikbare, doelen worden geformuleerd waarop de Kamer wordt afgerekend.

*6.4.2 Communicatie en dienstverlening*

* Het is aan te bevelen een campagne te voeren voor de nieuwe dienstverlening in de vorm van ondernemerspleinen om de nieuwe werkwijze landelijk te introduceren en bekendheid te vergaren;
* Het is aan te bevelen de ondernemerspleinen een klantvriendelijke uitstraling te geven waardoor de klant zich uitgenodigd voelt om er gebruik van te maken;
* Het is aan te bevelen de ondernemerspleinen gebruiksvriendelijk in te richten. Hierbij dient sprake te zijn van een overzichtelijk platform (geen warboel van informatie), de klant dient te worden geleid in de vraag (logische opeenvolging van stappen en het voorkomen van doodlopende verwijzingen) naar mogelijke vervolgstappen. Bovendien dient gebruikmaking daadwerkelijk bij te dragen aan beantwoording van de vraag, wens of behoefte van de klant;
* Het is aan te bevelen de Ondernemerspleinen zodanig in te richten dat deze de ondernemers gericht attenderen op voor hen relevante informatie. Hiervoor is het van belang om regelmatig uitvraag te doen naar de wensen en behoeften van ondernemers, om zodoende tegemoet te kunnen komen in relevante informatie;
* Het is sterk aan te bevelen dat de nieuwe organisatie haar dienstverleningsaanbod op een duidelijke wijze naar de buitenwereld etaleert. Het digitale portaal biedt hierin diverse mogelijkheden. Er dient op concrete wijze te worden geformuleerd op welke wijze de organisatie iets kan betekenen voor (startende) ondernemers. Alleen dan kan er vanuit ondernemers een duidelijke vraag worden gearticuleerd;
* Het is aan te bevelen actief te monitoren op de kwaliteit van de dienstverlening (snelheid, bereikbaarheid) van de regiotaak zodat de dienstverlening kan worden bijgesteld daar waar het verbetering behoeft. Hierop dient actief te worden bijgestuurd vanuit de organisatie.

*6.4.3 Geografie*

* Het is aan te bevelen om als adviseur-OO actief op zoek te gaan naar de vraag bij ondernemers in de regio en geen afwachtende houding aannemen. Op deze wijze kan de organisatie ervoor zorgen dat zij naast het digitale platform, fysiek zichtbaar en aanwezig is.

*6.4.4 Economie en financiën*

* Het is aan te bevelen dat de organisatie de beoogde effectiviteit meetbaar maakt, door middel van vooraf vastgestelde indicatoren die na verloop van tijd kunnen worden getoetst. Het meetbaar maken van de effectiviteit is van belang om de (maatschappelijke) meerwaarde van de organisatie aan te tonen;
* Het is aan te bevelen dat de organisatie de kosten voor projecten in een zo vroeg mogelijk stadium vaststelt en deze afzet tegen het beoogde effect van het project, om met de beschikbaar gestelde middelen de maximale effectiviteit te bereiken (kosten-batenanalyse).

*6.4.5 Kennis en kunde*

* Het is aan te bevelen een duidelijke samenwerking en synergie te stimuleren tussen de regiotaak en de andere twee wettelijke taken (Handelsregister en Voorlichtingstaak). Dit dient de Kamer naar de buitenwereld te etaleren zodat duidelijk is dat deze taken met elkaar samenhangen en niet van elkaar te scheiden zijn;
* Het is aan te bevelen regionale expertise die van belang is voor de organisatie landelijk te ontsluiten en toegankelijk te maken. Dit is noodzakelijk zodat er op landelijke schaal efficiënt gebruik kan worden gemaakt van deze expertise;
* Het is aan te bevelen om de kennis binnen de organisatie zo zichtbaar mogelijk te etaleren binnen de organisatie. Dit is noodzakelijk voor een snelle dienstverlening aan de ondernemer en de efficiëntie binnen de projecten maar bovenal voor de profilering van de organisatie;
* Het is aan te bevelen het kennisniveau van de organisatie regelmatig te monitoren op basis van de interne en externe behoefte. Dit is noodzakelijk om te bepalen waar aanvullende kennis moet worden opgebouwd.

*6.4.6 Cultuur en identiteit*

* Het is aan te bevelen snel te bouwen aan de nieuwe organisatiecultuur zodat de pijlen van de organisatie zich naar buiten kunnen richten;
* Het is aan te bevelen dat er uniformiteit wordt gecreëerd in de organisatiecultuur, aangezien er sprake is van een fusie van 14 culturen. Hiervoor dienen regelmatig teambuildingsbijeenkomsten te worden georganiseerd waarin medewerkers elkaar beter kunnen leren kennen en inzicht krijgen in elkaars sterktes;
* Het is aan te bevelen doelstellingen te formuleren waar gezamenlijk naartoe kan worden gewerkt. Dit is noodzakelijk voor de ontwikkeling en de bevordering van de synergie;
* Het is aan te bevelen open en transparant te zijn als organisatie omdat dit bevorderend is voor een nieuwe organisatiecultuur.

*6.4.7 Organisatorisch*

* Het is aan te bevelen als organisatie alert te zijn op het projectmatig werken en dit maandelijks te evalueren, zodat er tijdig kan worden ingegrepen als blijkt dat er niet projectmatig wordt gewerkt;
* Het is aan te bevelen een kwaliteitssysteem te hanteren om vorm te geven aan het projectmatig werken en dit te kunnen toetsen;
* Het is aan te bevelen een duidelijke toewijzing van taken en verantwoordelijkheden onder de directeur regiorelaties, de leidinggevende en de projectmanager tot stand te brengen zodat escapegedrag onder medewerkers kan worden voorkomen. Als deze personen onafhankelijk van elkaar opereren zal het de organisatie veel meer geld kosten omdat processen langer zullen duren;
* Het is aan te bevelen de rol van de Regionale Raden duidelijk in beeld te brengen bij de organisatie en bij ondernemers en stakeholders. De rol van de Raden is cruciaal voor het in beeld brengen van de wensen en behoeften van de ondernemers. Ook is het van belang dat hun rol bekend is bij stakeholders zodat posities zich beter kunnen afbakenen;
* Het is aan te bevelen financiële budgeten vast te stellen voor regiogerichte projecten, waar de Regionale Raden autonoom over kunnen beschikken. Dit is noodzakelijk om ondanks de centrale organisatiestructuur zichtbaar regiogericht te kunnen opereren.
* Het is aan te bevelen om mensen de Regionale Raden vorm te geven met mensen die de ondernemers vertegenwoordigen en die over goede netwerken beschikken en van daaruit een goed beeld hebben van de behoeftes van de ondernemers in de regio. Vanuit de Kamer is het van belang dat er mensen zitting hebben in de Regionale Raad die samen met de ondernemersvertegenwoordigers tot een goede formulering van de wensen en behoeften van ondernemers komen. het is aan te bevelen de Regionale Raden vorm te geven door mensen die niet opkomen voor beperkte deelbelangen maar opkomen voor het ondernemerschap;
* Het is aan te bevelen dat de Regionale Raden onderling goed communiceren om landelijke trends en ontwikkelingen te kunnen signaleren.

*6.4.8 Mens en psychologie*

* Het is aan te bevelen om tijdens teambuildingsbijeenkomsten aandacht te besteden aan de motivatie van medewerkers, zodat het gewenste gedrag en handelen tot stand kan komen;
* In het kader van motivatie is het aan te bevelen aandacht te besteden aan behaalde successen en mijlpalen. Dit is van belang voor de het vertrouwen en de motivatie van de medewerkers;
* Het is aan te bevelen frequent gesprekken te voeren met medewerkers over hun ervaringen binnen hun nieuwe functie. Dit is noodzakelijk om te peilen hoe medewerkers hun nieuwe taken en verantwoordelijkheden ervaren en eventuele behoeftes (aan bijvoorbeeld scholing) te peilen.
* Mochten er eventuele aanpassingen binnen de nieuwe organisatie nodig zijn dan is het aan te bevelen deze aanpassingen goed voor te bereiden, duidelijke doelen te stellen en helder te communiceren naar de medewerkers. Dit is noodzakelijk om nieuwe onzekerheid, demotivatie en onrust onder medewerkers te voorkomen.

Tot slot is het sterk aan te bevelen dat de nieuwe organisatie de bovengenoemde aanbevelingen concretiseert en toepast op specifieke situaties die zich in de nieuwe organisatie voor zullen doen.

***6.5 Discussie***

Deze paragraaf gaat in op de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek, leer- en verbeterpunten en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

*6.5.1 Wetenschappelijke relevantie*

In het onderstaande is toegelicht wat er op basis van dit onderzoek kan worden gezegd ten aanzien van wat er in de literatuur wordt beweerd.

*6.5.1.1 Geografie*

Ten aanzien van de topic ‘geografie’ kan er op basis van dit onderzoek worden gesteld dat de praktijkverwachtingen grotendeels overeenkomstig zijn aan de literatuur. Dit komt duidelijk terug bij de factor ‘veranderende fysieke afstand’, waar de argumenten ten aanzien van (de)centralisatie, die genoemd zijn in de literatuur, ook leven in de praktijkverwachtingen van de respondenten. De resterende factoren onder ‘geografie’ laten kleine verschillen zien met de literatuur. Een noemenswaardig verschil met de literatuur komt voor onder de factor ‘veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer’. Volgens de literatuur is dit een faalfactor omdat contacten schijnen te verzakelijken wanneer de afstand tussen organisatie en klant toeneemt. De praktijkverwachtingen tonen aan dat de ‘veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer’ juist als een succesfactor kan worden geïnterpreteerd, doordat er sprake is van professionalisering (minder doch doelgerichter contact) en de veranderende interactie tussen beide waarbij het niet meer zozeer draait om de toegenomen fysieke afstand als wel het soort vraag vanuit de ondernemers en welke dienst daar het beste op aansluit. Er kan worden gesteld dat de praktijkverwachtingen twisten met de gebruikte literatuur ten aanzien van deze factor en dat het afhankelijk is van het type organisatie en reorganisatie, hoe respondenten de veranderen relatie ervaren.

De grotendeels zwakke uitkomsten van de praktijkverwachtingen onder de topic ‘geografie’ maken echter dat het niet mogelijk is om sterke conclusies te verbinden aan de topic ‘geografie’.

*6.5.1.2 Economie en financiën*

De praktijkverwachtingen ten aanzien van de topic ‘economie en financiën’ vertonen sterke overeenkomsten met de literatuur. Zowel uit de literatuur als uit de praktijkverwachtingen blijkt dat de verwachtingen op het gebied van efficiëntieverhoging overeenkomen. De toevoeging die dit onderzoek biedt op de literatuur heeft te maken met de constatering dat de financiering van de Kamer als zijnde een publieke organisatie altijd ruim is geweest, waardoor veel publiek geld werd verkwist aan te hoge salarissen van topfunctionarissen en het sociale gebeuren binnen de organisatie. Een organisatie met veel geld en weinig focus is geen efficiënte organisatie.

Anderzijds kan er worden gesteld dat er in de literatuur lovend wordt gesproken over het bereiken van efficiëntieverhoging en de daarmee gepaard gaande winsten, terwijl dit niet altijd het geval is. In deze casus is er sprake van gedwongen efficiëntie waarbij de organisatie haar effectiviteit met minder financiën dient te bewijzen. In dergelijke gevallen kan de beoogde efficiëntie ten koste gaan van de effectiviteit en de kwaliteit van dienstverlening.

*6.5.1.3 Kennis en kunde*

Op basis van de praktijkverwachtingen ten aanzien van de topic ‘kennis en kunde’ kan worden gesteld dat de praktijkresultaten voor een groot deel overeenkomen met de literatuur. De praktijkverwachtingen ten aanzien van de factor ‘selectieprocedure medewerkers’ wijken af van de veronderstellingen in het beleidskader. De praktijkverwachting ten aanzien van deze factor is negatief, terwijl het organisatiebeleid verondersteld dat dit een succesfactor is. De toevoeging die dit onderzoek biedt op het organisatiebeleid is dat de ‘selectieprocedure van medewerkers’ evenwel een risico betekent voor de organisatie omdat medewerkers competentiegericht zijn geselecteerd, waarbij kennis op de tweede plaats komt, terwijl de waarde van kennis in de dienstverlening van de regiotaak niet moet worden onderschat. Op basis van het kleine aantal respondenten dat de factor als faalfactor kwalificeert kan er echter geen sterke conclusie aan worden verbonden.

*6.5.1.4 Cultuur en identiteit*

De tegenstelling tussen de literatuur en de praktijkverwachtingen van de respondenten ten aanzien van de topic ‘cultuur en identiteit’ is interessant. De literatuur is negatief over de samenvoeging en samenwerking van verschillende culturen en identiteiten en kwalificeert deze als een faalfactor. Dit is in tegenspraak met de praktijkverwachtingen, waaruit blijkt dat de samenvoeging en samenwerking van verschillende culturen en identiteiten juist als succesfactor wordt gezien. Toch bevestigt deze tegenspraak de beweringen uit de literatuur alleen maar meer. Volgens de literatuur zijn fuserende organisaties in beginsel optimistisch over de fusie en medewerkers zijn enthousiast over de samenvoeging en samenwerking van de verschillende culturen. Daarna zullen zich echter problemen voordoen die veelal te maken hebben met het niet los kunnen laten van het oude en medewerkers die zich vast blijven houden aan de oude identiteit en niet mee willen in de ontwikkelingen van de nieuwe organisatie. Er kan worden gesteld dat de praktijkverwachtingen ten aanzien van cultuur en identiteit, de literatuur alleen maar bevestigen.

*6.5.1.5 Organisatorisch*

De praktijkverwachtingen ten aanzien van de topic ‘organisatorisch’ komen grotendeels overeen met de literatuur en bevestigen de beweringen uit de literatuur. De praktijkverwachtingen ten aanzien van de factor ‘wijzigende organisatiestructuur’ tonen een zwakke uitkomst waardoor er geen sterke conclusie aan deze factor kan worden verbonden.

*6.5.1.6 Mens en psychologie*

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de praktijkverwachtingen ten aanzien van de topic ‘mens en psychologie’ en de literatuur voor een groot deel met elkaar overeenkomen. De praktijkverwachtingen ten aanzien van de factor ‘schoksgewijsheid’ zijn echter in tegenspraak met de literatuur. De literatuur spreekt hier van een faalfactor en de praktijkverwachtingen gaan uit van een succesfactor. De toevoeging die dit onderzoek levert aan de literatuur is een toevoeging op het gebied van tijdsduur. Er kan worden gesteld dat respondenten positiever komen te staan tegenover de schoksgewijsheid van het fusieproces wanneer er sprake is van een lange tijdsduur van het fusieproces. De lange tijdsduur van het fusieproes verminderd de negatieve reacties op de schoksgewijsheid omdat het wordt ervaren als ontwikkeling en voortgang.

Ten aanzien van ‘stress’ en ‘vertrouwen’ is er sprake van een faalfactor, zowel in de literatuur als in de praktijk. Het risico voor de organisatie dat vanuit de literatuur is aangestipt, wordt bevestigd door de praktijkverwachtingen. De praktijkverwachting vormt in deze een bevestiging op de gebruikte literatuur.

*6.5.2 Leerpunten*

Het reorganisatie- en fusieproces van de twaalf Kamers van Koophandel, Stichting Syntens en de Vereniging Kamers van Koophandel Nederland is een complex gebeuren waarbij een tal van actoren betrokken zijn. Gedurende het onderzoeksproces heb ik ervaren dat het uitvoeren van een ex ante evaluatie niet moet worden onderschat. Ik heb geleerd dat het niet eenvoudig is om onderzoek te verrichten naar een situatie die zich in werkelijkheid nog niet heeft aangediend. Een beeld schetsen van een te verwachten toekomstvisie vraagt heel veel inlevingsvermogen in de lijn van de gebeurtenissen omdat er in feite wordt geprobeerd om in de toekomst te kijken van een bepaalde casus. In feite weet niemand hoe het werkelijk zal verlopen met de regiotaak in de toekomst. Er spelen voor de nieuwe organisatie allerlei interne en externe factoren een rol die van invloed zullen zijn op het voortbestaan van de organisatie en het voortbestaan en invulling van de toekomstige wettelijke regiotaak.

De ervaring van dit onderzoek heeft mij geleerd dat de onderbouwing en verantwoording van keuzes gedurende het onderzoeksproces het belangrijkste en tegelijkertijd het moeilijkste onderdeel is. Na de constatering van het te onderzoeken vraagstuk, volgen constant afwegingen en bedenkingen. Vanaf de inleiding tot en met de conclusie heb ik steeds afwegingen gemaakt ten aanzien van onderzoeksdoel- en vraagstelling, (ir)relevante beleidsstukken en literatuur, de operationalisatie, de wijze van analyseren en een geschikte methode die de grote hoeveelheid data kwantificeerbaar en behapbaar maakt. Gedurende het hele onderzoeksproces heb ik nagedacht over de objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Over het geheel genomen was dit niet makkelijk omdat veel zaken op een gegeven moment vanzelfsprekend worden voor de onderzoeker, waardoor de verantwoording verminderd. Ik heb geleerd dat het belangrijk is om te onderzoeken als een insider en het onderzoek te rapporteren als een outsider.

Desondanks, er bestaat geen perfect onderzoek. Ieder onderzoek heeft ongetwijfeld onderdelen waar vraagtekens bij kunnen worden gezet. Ook bij dit onderzoek kunnen er kanttekeningen worden gemaakt. Als ik het onderzoek over zou kunnen doen, zou ik meer aandacht besteden aan een bredere werving en spreiding van de respondenten om zodoende de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten. Ik zou het huidige aantal respondenten (14) verhogen naar 20 voor een nog representatiever beeld van de onderzoeksuitkomsten. Helaas is het in dit onderzoek niet mogelijk geweest om meerdere provincies, gemeenten of respondenten van de ROM’s te interviewen. Dit heeft te maken met het feit dat het gaat om een onderzoek naar een landelijke reorganisatie. Hierbij kunnen onmogelijk alle betrokkenen worden betrokken/geïnterviewd. Dat zou de omvang van de data niet behapbaar hebben gemaakt voor een onderzoek dat binnen een half jaar door één persoon zou moeten worden uitgevoerd. Ik heb me in dit onderzoek beperkt tot de meest voor de hand liggende partijen voor interviews omdat het onderzoek anders zeer uitgebreid en omvangrijk zou worden.

Ook had ik meer aandacht willen besteden aan de verschillende fasen van besluitvorming voorafgaand aan het reorganisatieproces, om meer verdieping en inzicht te verkrijgen in de rol van de verschillende partijen die tot doorslaggevende besluitvorming hebben geleid. Het zou interessant zijn geweest om het politieke speelveld en de politieke belangen en overwegingen hierbij duidelijker vorm te geven en scherper tegen elkaar af te tekenen.

Een laatste punt is dat ik meer aandacht willen besteden aan de vorming en de rol van de Regionale Raden, omdat zij een belangrijke rol zullen spelen ten aanzien van de invulling van de regiotaak en het voortbestaan van de organisatie. De inhoudelijke rol van de Regionale Raden is in dit onderzoek niet helemaal duidelijk geworden. Dat heeft mede te maken met het feit dat de Regionale Raden nog niet waren in gesteld in de periode dat het onderzoek is uitgevoerd.

*6.5.3 Vervolgonderzoek*

Met dit onderzoek is er een voorzet gegeven voor eventueel vervolgonderzoek. Het onderzoek leent zich voor een ex post evaluatie als vervolgonderzoek op deze ex ante evaluatie, waarin kan worden onderzocht in hoeverre de geschetste verwachtingen uit deze evaluatie zich daadwerkelijk in de praktijk hebben voorgedaan. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken in hoeverre de nieuwe organisatie in staat is geweest om de wettelijke regiotaak tot uitvoering te brengen en welke successen en risico’s daar een rol bij hebben gespeeld. Ook is het interessant om te onderzoeken in hoeverre de Kamer zich heeft kunnen bewijzen na deze reorganisatie en hoe het met de toekomst van de Kamer gesteld is na deze ingrijpende organisatiekanteling.

|  |
| --- |
| ***Literatuurlijst*** |

*Literatuur en internetbronnen*

* Ad.nl (22 november 2010). *VVD, D66 en GroenLinks willen af van KvK.* Geraadpleegd op 12 juni 2013, http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/1918244/2010/11/22/VVD-D66-en-GroenLinks-willen-af-van-KvK.dhtml
* Bultsma, J. (2004). *Focus op fusie in de non-profitsector.* Assen: Koninklijke van Gorcum
* Baarda, D.B., De Goede, M.P.M & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Wolters Noordhoff: Groningen/Houten
* Boogers (2008). ? Bron zoeken.
* Fraanje, M.J., Herweijer, M., Beerepoot, R.M., Assenbergh, van A.M., Brouwer, B.J., & Heins, J.H. (2008). *Herindelingen gewogen*. Geraadpleegd op 3 juni 2013, http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/07/17/herindelingen-gewogen.html
* Fd.nl (24 november 2010). *Kamers van Koophandel onder vuur.* Geraadpleegd op 12 juni 2013, http://fd.nl/Archief/2010/11/24/kamers-van-koophandel-onder-vuur
* Herweijer, M. & Fraanje, M.J. (2011). *Samen werken aan bestuurskracht: intergemeentelijke samenwerking onderzocht.* Alphen aan den Rijn: Kluwer
* Kamer van Koophandel Centraal Gelderland (2012). *Jaarverslag 2011. (hoe verwijs je naar een jaarverslag?)*
* Kamer van Koophandel (2013). *Detail Ontwerp Kamer van Koophandel*. Geraadpleegd op 6 mei 2013, http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/05/02/detail-ontwerp-kamer-van-koophandel.html
* Kamer van Koophandel (2013). *Missie.* Geraadpleegd op 14 mei 2013, http://www.kvk.nl/over-de-kvk/organisatie/missie/
* Kamer van Koophandel (2013). *Bestuur van de Kamer van Koophandel.* Geraadpleegd op 14 mei 2013, http://www.kvk.nl/over-de-kvk/organisatie/bestuur-van-de-kamer-van-koophandel/
* Kamer van Koophandel (2013). *Taken Kamer van Koophandel.* Geraadpleegd op 22 mei 2013, http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kamer-van-koophandel/taken-kamer-van-koophandel
* Keuzenkamp, S. (2009). *Decentralisatie en de bestuurskracht van de gemeente.* Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau
* Ministerie van Financiën (2003). *Handreiking evaluatieonderzoek ex ante.* Geraadpleegd op 25 augustus 2013, http://www.kpvv.nl/KpVV/KpVV-Overige-Content/KpVV-Overige-Content-Media/Bijlagen-publicaties/handreiking\_evaluatieonderzoek\_ex\_antepdf.pdf

* Overheid (1997). *Wet op de Kamers van Koophandel en fabrieken 1997*. Geraadpleegd op 22 mei 2013, http://wetten.overheid.nl/BWBR0009276/geldigheidsdatum\_22-05-2013
* Rijksoverheid.nl (2012). *Regeerakkoord.* Geraadpleegd op 9 juni 2013, http://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord
* Rijksoverheid (2013). *Invoering en uitbreiding ondernemerspleinen.* Geraadpleegd op 10 mei 2013, http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemersklimaat-en-innovatie/ondernemerspleinen
* Rijksoverheid (2013). *Modernisering Kamer van Koophandel.* Geraadpleegd op 29 mei 2013, http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kamer-van-koophandel/financiering-en-toezicht
* Rijksoverheid.nl (05 juni 2013). *Cijfers: overheid steeds kleiner.* Geraadpleegd op 9 juni 2013, http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/06/05/cijfers-overheid-steeds-kleiner.html
* Swanborn, P.G. (2007). *Evalueren.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
* Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding.* Bussum: Cautinho
* Trouw.nl (2011). *Verhagen heft bijdrage ondernemers aan KvK op.* Geraadpleegd op 3 juni 2013, http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/2892609/2011/09/06/Verhagen-heft-bijdrage-ondernemers-aan-KvK-op.dhtml
* Van Raes, J., Vanbeselaere, N., De Witte, H. & Boen, F. (2009). *Het recept voor een succesvolle fusie.* Acco: Leuven
* Vno-ncw.nl (24 november 2010). *Kamer van Koophandel moet terugkeren naar kerntaak.* Geraadpleegd op 12 juni 2013, http://www.vno-ncw.nl/Publicaties/Nieuws/Pages/Kamer\_van\_Koophandel\_moet\_terugkeren\_naar\_kerntaak\_1817.aspx?source=%2fPages%2fZoek.aspx%3fstart%3d9%26tags%3dkamers%2520van%2520koophandel#.UbgfxpUw9yY

*Parlementaire stukken*

* Eerste Kamer der Staten-Generaal (2012). *Verbinding verbroken?* [P/3/4/5/6/22/23/24]. ’s Gravenhage.
* Tweede Kamer der Staten-Generaal (2013). *Regels omtrent de Kamer van Koophandel (Wet op de Kamer van Koophandel)* [P/1]. ’s-Gravenhage.

|  |
| --- |
| ***Bijlage*** |

*Bijlage 1: Interviewguide*

|  |  |
| --- | --- |
| **Interviewguide**  Onderzoeksvraag: *‘In hoeverre is het te verwachten dat de Kamer in de nieuwe organisatie in staat zal zijn om uitvoering te geven aan de wettelijke regiotaak?’*   |  | | --- | | Respondent:………………………………………………………………………………………………………  Organisatie:……………………………………………………………………………………………………….  Functie:……………………………………………………………………………………………………………  Datum:……………………………………………………………………………………………………………. |   **Geografie**   * In de nieuwe organisatievorm is er sprake van een grotere fysieke afstand tussen organisatie en ondernemer en organisatie en medewerker. Welke gevolgen verwacht uw dat de veranderde fysieke afstand zal hebben voor de uitvoering van de regiotaak? * Is het te verwachten dat er bij deze reorganisatie sprake zal zijn van een veranderende relatie tussen de organisatie en de ondernemer? Zo ja, welke gevolgen heeft dit naar uw verwachting voor de uitvoering van de regiotaak? * Verwacht u dat de organisatie in staat zal zijn om regiospecifieke dienstverlening te bieden? Zo ja, licht uw antwoord toe. * Verwacht u dat de nieuwe organisatie (voldoende) aansluiting vindt met het Midden en Klein Bedrijf? Zo ja/nee, licht dit toe.   **Economie en financiën**   * Welke invloed zal een kleiner financieel organisatiebudget hebben op de invulling van de regiotaak in de toekomstige organisatie? * De nieuwe organisatie heeft zich bij deze fusie als doel gesteld efficiëntieverhoging en effectiviteitsvergroting te bewerkstelligen. Verwacht u dat deze doelstelling zal worden behaald? Licht uw antwoord toe.   **Kennis en kunde**   * Welke invloed zal de veranderende expertise van medewerkers hebben op de invulling van de regiotaak in de nieuwe organisatie? * Verwacht u dat de nieuwe werkwijze specialisatie ten aanzien van invulling van de regiotaak toelaat? Zo ja/nee, wat zal dit betekenen voor de regiotaak? * Op welke manier verwacht u dat de selectieprocedure van medewerkers op de regiotaak van invloed zal zijn in de nieuwe organisatie?   **Cultuur en identiteit**   * Wanneer een groot aantal organisaties fuseren komen verschillende culturen en identiteiten samen. Welke invloed zal dit volgens u hebben op het invullen van de regiotaak? * Hoe zal de samenwerking van de verschillende culturen en identiteiten van invloed zijn op de invulling van de regiotaak?   **Organisatorisch**   * Hoe zal de samenvoeging van krachten en middelen van invloed zijn op de regiotaak? * Welke invloed zal de wijzigende organisatiestructuur hebben op de invulling van de regiotaak? * Door de centralisatie zal er sprake zijn van standaardisering van beleidsbeslissingen. Hoe verwacht u dat de invulling van de regiotaak zal beïnvloeden? * De nieuwe organisatie heeft zich bij deze fusie als doel gesteld om de bestaande versnippering tegen te gaan. Verwacht u dat deze doelstelling wordt behaald? Licht uw antwoord toe. * Verwacht u dat de organisatie in staat zal zijn om invulling te geven aan de regiotaak wanneer de rol van de KvK veranderd? Licht uw antwoord toe. * Verwacht u dat de toekomstige organisatie middels de vijf Regionale Raden in staat zal zijn om zicht te houden op de regio en de economische ontwikkeling(en)?   **Mens en psychologie**   * Er zijn een aantal stressfactoren die te verwachten zijn wanneer er sprake is van fusie (zoals onzekerheid, onmacht, angst). Verwacht u dat deze zich bij deze fusie voordoen? Zo ja, op welke wijze zal stress medewerkers beïnvloeden bij de uitvoering van de regiotaak? * Verwacht u dat de schoksgewijsheid waarmee fusies over het algemeen gepaard gaan zich voor zal doen bij deze fusie? Zoja, hoe zal het schoksgewijze fusieproces van invloed zijn op de regiotaak en medewerkers? * Hoe zal de fusie naar verwachting het interne en externe vertrouwen beïnvloeden? |

*Bijlage 2: Tabel ‘te verwachten succes- en faalfactoren uit de theorie versus verwachting in de praktijk’.*

In onderstaande tabel is in kaart gebracht of de factoren die volgens de literatuur als noodzakelijk zijn geïdentificeerd, in de praktijk te verwachten zijn. Er is hier nog geen sprake van een waardeoordeel door de respondenten ten aanzien van de factoren. Dit houdt in dat zij hier nog geen uitspraak doen over de verwachting of een factor een succes- of faalfactor zal zijn. Het gaat erom of respondenten beamen dat een bepaalde factor wel (+) of geen (-) rol speelt in de praktijk.

Te verwachten succes- en faalfactoren uit de theorie versus verwachtingen in de praktijk

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Geografie** | | | | | | | | | | | | | | |
| F/R | R.1 | R.2 | R.3 | R.4 | R.5 | R.6 | R.7 | R.8 | R.9 | R.10 | R.11 | R.12 | R.13 | R.14 |
| F.1 | - | + | + | *+* | *-* | *+* | *+* | *+* | *-* | *-* | *+* | *+* | *+* | *+* |
| * F.1 (veranderende fysieke afstand) is volgens de theorie zowel een succes- als faalfactor. * In de praktijk geven tien respondenten aan deze factor te verwachten. * Vier respondenten geven aan deze factor niet te verwachten. Dit zijn respondenten uit de categorie ‘ fusiepartner’ en ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.2 | *+* | *+* | *-* | *-* | *-* | *+* | *+* | *+* | *-* | ? | ? | ? | ? | ? |
| * F.2 (veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer) is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven vijf respondenten aan deze factor te verwachten. * Vier respondenten geven aan deze factor niet te verwachten. Dit zijn respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | + | | | | |
| F.3 | + | *+* | *+* | *-* | *+* | *+* | *+* | ? | *+* | *-* | *+* | *+* | *+* | ? |
| * F.3 (Mate waarin de organisatie in staat is om regio-specifieke dienstverlening te bieden) is volgens de theorie zowel een succes- als faalfactor. * In de praktijk geven tien respondenten aan deze factor te verwachten. * Twee respondenten geven aan de factor niet te verwachten, afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’ en ‘bedrijfsleven’. Daarnaast zijn er twee respondenten die met een vraagteken hebben geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.4 | *+* | *+* | *+* | *+* | ? | ? | + | ? | *+* | *+* | ? | ? | *+* | ? |
| * F.4 (veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven acht respondenten aan deze factor te verwachten. * Zes respondenten hebben met een vraagteken geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, twee uit de categorie ‘overheid’, twee uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | + | | | | |
| **Economie en financiën** | | | | | | | | | | | | | | |
| F.5 | *+* | *+* | *+* | ? | ? | *+* | ? | ? | *+* | *+* | ? | ? | *+* | *+* |
| * F.5 (wijzigende financiële organisatie-budget) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven acht respondenten aan deze factor te verwachten. * Vijf respondenten hebben met een vraagteken geantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee uit de categorie ‘overheid’ en twee uit de categorie bedrijfsleven. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | + | | | | |
| F.6 | + | *+* | ? | *+* | *+* | *+* | *+* | ? | *+* | *+* | ? | ? | *+* | ? |
| * F.6 (efficiëntieslag) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven negen respondenten aan deze factor te verwachten. * Daarnaast is er door vijf respondenten met een vraagteken geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| **Kennis en kunde** | | | | | | | | | | | | | | |
| F.7 | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | ? | *+* | *+* | *+* |
| * F.7 (veranderende expertise medewerkers) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven dertien respondenten aan deze factor te verwachten. * Eén respondent heeft met een vraagteken geantwoord. Dit is een respondent afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.8 | + | + | ? | + | - | + | + | - | + | ? | + | ? | + | ? |
| * F.8 (specialisatie) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven acht respondenten aan deze factor te verwachten. * Twee respondenten geven aan de factor niet te verwachten. Daarnaast hebben vier respondenten met een vraagteken geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, twee uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | + | | | | |
| F.9 | + | + | + | + | + | ? | + | ? | ? | ? | ? | + | ? | ? |
| * F.9 (selectieprocedure medewerkers) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven zeven respondenten aan de factor te verwachten. * Zeven respondenten hebben met een vraagteken geantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, drie uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | + | | | | |
| **Cultuur en identiteit** | | | | | | | | | | | | | | |
| F.10 | + | + | + | + | + | + | ? | + | ? | + | ? | + | + | + |
| * F.10 (samenvoeging verschillende culturen en identiteiten) is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven elf respondenten aan de factor te verwachten. * Drie respondenten hebben met een vraagteken geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en twee uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.11 | + | + | + | + | + | + | ? | + | + | + | + | + | + | + |
| * F.11 (samenwerking verschillende culturen en identiteiten) is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven dertien respondenten aan de factor te verwachten. * Er is door één respondent met een vraagteken geantwoord die afkomstig is uit de categorie ‘overheid’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| **Organisatorisch** | | | | | | | | | | | | | | |
| F.12 | + | + | + | + | + | + | ? | - | ? | + | + | ? | + | ? |
| * F.12 (samenvoeging krachten en middelen) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven negen respondenten aan de factor te verwachten. * Eén respondent geeft aan de factor niet te verwachten, afkomstig uit de categorie ‘overheid’. * Daarnaast zijn er vier respondenten die met een vraagteken hebben geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, twee uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.13 | + | *+* | *+* | *+* | *+* | ? | *+* | *+* | *+* | ? | ? | ? | *+* | ? |
| * F.13 (standaardisering beleidsbeslissingen) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven negen respondenten aan deze factor te verwachten. * Daarnaast zijn er vier respondenten die met een vraagteken hebben geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, drie respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.14 | ? | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *-* | ? | *+* | *+* | ? |
| * F.14 (ontsnippering) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven tien respondenten aan deze factor te verwachten. * Eén respondent geeft aan deze factor niet te verwachten, afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Daarnaast is er door drie respondenten met een vraagteken geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, één uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.15 | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | ? | *+* | ? | *+* | *+* | ? | *+* | ? | + |
| * F.15 (veranderende rol van de organisatie) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven tien respondenten aan deze factor te verwachten. * Daarnaast zijn er vier respondenten die met een vraagteken hebben geantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, één uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.16 | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | *+* | ? | ? | *+* | *+* | ? | *+* | *+* | ? |
| * F.16 (instellen Regionale Raden) is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven tien respondenten aan deze factor te verwachten. * Vier respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, één respondent uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.17 | + | + | ? | + | + | ? | ? | ? | - | ? | ? | + | ? | ? |
| * F.17 (wijzigende organisatiestructuur) is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven vijf respondenten aan de factor te verwachten. * Eén respondent geeft aan de factor niet te verwachten, afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Daarnaast zijn er acht respondenten die met een vraagteken hebben geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, drie respondenten uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | + | | | | |
| **Mens en psychologie** | | | | | | | | | | | | | | |
| F.18 | + | + | + | + | + | ? | ? | + | ? | ? | ? | + | + | + |
| * F.18 ((positieve) stress) is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geeft meer dan de helft (negen respondenten) van de respondenten aan deze factor te verwachten. * Vijf respondenten hebben met een vraagteken geantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’ en drie respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.19 | + | + | + | ? | ? | + | ? | + | + | + | + | + | + | + |
| * F.19 (schoksgewijsheid fusieproces) is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven elf respondenten aan de factor te verwachten. * Drie respondenten hebben met een vraagteken geantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent uit de categorie ‘overheid’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |
| F.20 | + | + | + | + | ? | + | ? | + | + | + | + | + | + | + |
| * F.20 (vertrouwen in de organisatie van medewerkers en stakeholders) is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven twaalf respondenten aan de factor te verwachten. * Twee respondenten hebben met een vraagteken geantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’ en één uit de categorie ‘overheid’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | + + | | | | |

Uit de tabel blijkt dat alle factoren die de theorie aanreikt, door de respondenten worden verwacht in de praktijk. Alle factoren scoren ‘te verwachten (+)’ of ‘sterk te verwachten (+ +) op de verwachtingstrap. Dat sommige factoren sterker scoren dan andere factoren heeft te maken met het aantal respondenten dat aangeeft een factor wel/niet te verwachten. Hoe hoger het aantal respondenten ligt dat een bepaalde factor verwacht in de praktijk, hoe sterker deze factor scoort op de verwachtingstrap. Ten aanzien van de te verwachten factoren verschilt de theorie niet van de praktijk, omdat de factoren op zichzelf allemaal als ‘te verwachten’ of ‘sterk te verwachten’ zijn gekwalificeerd. Daar waar theorie en praktijk wel verschillen is in het waardeoordeel, de kwalificatie van de factoren als zijnde succes- of faalfactoren. Dit is weergegeven in de tabel in bijlage 3.

*Bijlage 3: Tabel ‘te verwachten succes- en faalfactoren uit de literatuur versus verwachting van de praktijk voor deze casus’.*

In de tabel is middels een schematische weergave het waardeoordeel van de respondenten weergegeven. Daar waar een factor als succesfactor een + scoort, betekent het dat de factor als succesfactor wordt verwacht. Een + score bij de faalfactor betekent dat de factor als faalfactor wordt verwacht. In de tabel staan over de horizontale as de veertien respondenten geordend. Over de verticale as staan de factoren één tot en met 21. Per respondent is nagegaan of deze de betreffende factor in de praktijk als succes- of faalfactor verwacht.

Succes- en faalfactoren theorie versus succes- en faalfactoren praktijk

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Theorie** | **Praktijk** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Geografie** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Respondenten | R.1 | | R.2 | | R.3 | R.4 | | R.5 | | R.6 | | R.7 | | R.8 | | R.9 | | | R.10 | | R.11 | | R.12 | | R.13 | R.14 |
| Factor 1: Veranderende fysieke afstand  Succes- en faalfactor | n.v.t. | | - | | - | + | | + | | + | | + | | - | | + | | | n.v.t. | | - | | + | | - | - |
| * F. 1 is volgens de theorie een succes- en faalfactor. * In de praktijk geven zes respondenten aan de factor te kwalificeren als een succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten uit de categorie ‘overheid’, twee uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en nul uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Zes respondenten kwalificeren de factor als een faalfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Twee respondenten geven aan dat de betreffende factor geen rol speelt (n.v.t.), waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’ en één uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap als succesfactor op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | + | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘veranderende fysieke afstand’ ook in de praktijk zowel als succes- als faalfactor even sterk aanwezig is.  De factor scoort zowel als succes- als faalfactor op dezelfde trede. Dat houdt in dat in de praktijk de meningen betreft deze factor ongeveer gelijk verdeeld zijn. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 2: Veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer  Faalfactor | + | | - | | n.v.t | n.v.t. | | + | | + | | - | | - | | + | | | ? | | ? | | ? | | ? | ? |
| * F.2 is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven vier respondenten aan de factor te kwalificeren als een succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en één uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Drie respondenten kwalificeren de factor als een faalfactor, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’. * Vijf respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens twee respondenten speelt de betreffende factor geen rol. Zij zijn afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | - | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘veranderende relatie tussen organisatie en ondernemer’ als faalfactor aanwezig is in de praktijk, echter het is een zwakke factor omdat de factor zowel als succes- als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten’ (-) scoort. Dit betekent dat er weinig respondenten zijn die de factor als succes- of faalfactor identificeren. Daarnaast is er in verhouding een groot aantal respondenten dat geen antwoord heeft gegeven op de vraag. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 3: Mate waarin de organisatie in staat is om regiospecifieke dienstverlening te bieden  Succes- en faalfactor | + | | - | | + | n.v.t. | | - | | + | | + | | ? | | + | | | + | | + | | + | | - | ? |
| * F.3 is volgens de theorie een succes- en faalfactor. * In de praktijk geven acht respondenten aan de factor te kwalificeren als een succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’ en vier respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Drie respondenten kwalificeren de factor als faalfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Twee respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens één respondent speelt de betreffende factor geen rol. Deze is afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘mate waarin de organisatie in staat is om regio-specifieke dienstverlening te bieden’ in de praktijk aanwezig is als succesfactor. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ is ten opzichte van een faalfactor die ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert groter is dan het aantal respondenten dat de factor als faalfactor identificeert. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 4: Veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf  Succesfactor | + | | - | | - | + | | ? | | ? | | + | | ? | | + | | | - | | ? | | ? | | ? | ? |
| * F.4 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven vier respondenten aan de factor te kwalificeren als een succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Drie respondenten kwalificeren de factor als faalfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Zeven respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | - | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘veranderende aansluiting Midden en Klein Bedrijf’ een zwakke factor is. In tegenstelling tot de theorie scoort de factor in de praktijk zowel als succes- als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten’. Gezien de zwakke score van deze factor kan er geen duidelijke uitspraak aan deze factor worden verbonden. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Economie en financiën** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 5: Wijzigende financiële organisatie-budget  Succesfactor | + | | - | | + | ? | | ? | | + | | ? | | ? | | + | | | + | | ? | | ? | | + | + |
| * F.5 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven zeven respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Eén respondent kwalificeert de factor als faalfactor. Deze respondent is afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’. * Zes respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten uit de categorie ‘overheid’ en twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘wijzigende financiële organisatie-budget’ in de praktijk aanwezig is als succesfactor. Dit komt echter niet doordat de categorieën binnen de triple helix overeenkomsten vertonen. Integendeel, het beeld is zeer wisselend. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ scoort ten opzichte van een faalfactor die ‘nauwelijks te verwachten’ scoort omdat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert groter is dan het aantal respondenten dat de factor als faalfactor identificeert. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 6: Efficiëntieslag Succesfactor | + | | + | | ? | + | | + | | + | | + | | ? | | + | | | ? | | ? | | ? | | + | ? |
| * F.6 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven acht respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan vier respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Er zijn nul respondenten die aangeven de factor te kwalificeren als faalfactor. * Zes respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent uit de categorie ‘overheid’, drie respondenten afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 0 respondenten | | | | | Niet te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘efficiëntieslag’ aanwezig is in de praktijk als succesfactor. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ scoort ten opzichte van een faalfactor die ‘niet te verwachten’ scoort. Dit betekent dat er een aanzienlijk aantal respondenten de factor als succesfactor identificeert terwijl de factor als faalfactor niet aanwezig blijkt te zijn. Dat de factor als niet aanwezig is geïdentificeerd is echter relatief gezien het aantal respondenten dat met een vraagteken heeft geantwoord. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Kennis en kunde** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 7: Veranderende expertise medewerkers  Succesfactor | | + | | + | - | | - | | + | | + | | + | | - | | + | | | + | | ? | | + | + | + |
| * F. 7 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven tien respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Drie respondenten kwalificeren de factor als faalfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’. * Eén respondent heeft de vraag met een vraagteken beantwoord, afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘veranderende expertise medewerkers’ in de praktijk aanwezig is als succesfactor. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘sterk te verwachten’ scoort ten opzichte van een faalfactor die ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert aanzienlijk groter is dan het aantal respondenten dat de factor als faalfactor identificeert. De verwachting is dan ook dat de veranderende expertise van medewerkers een groot succes zal zijn in de nieuwe organisatie wat de regiotaak in de nieuwe vorm zeer ten goede zal komen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 8: Specialisatie  Succesfactor | + | | ? | | ? | + | | n.v.t. | | - | | - | | n.v.t. | | + | | | ? | | + | | ? | | + | ? |
| * F.8 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven vijf respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig is uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Twee respondenten kwalificeren de factor als faalfactor. Zij zijn allebei afkomstig uit de categorie ‘overheid’. * Vijf respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens twee respondenten speelt de betreffende factor geen rol. Eén respondent is afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’ en één uit de categorie ‘overheid’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘specialisatie’ in de praktijk aanwezig is als succesfactor. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ scoort te opzichte van een faalfactor die ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert groter is dan het aantal respondenten die de factor als faalfactor identificeert. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 9: Selectieprocedure medewerkers  Succesfactor | ? | | - | | - | - | | + | | ? | | ? | | ? | | ? | | | ? | | ? | | - | | ? | ? |
| * F.9 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geeft één respondent aan de factor te kwalificeren als succesfactor. Deze respondent is afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’. * Vier respondenten kwalificeren de factor als faalfactor, waarvan drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Negen respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, drie respondenten uit de categorie ‘overheid’, drie respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | - | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘selectieprocedure medewerkers’ in de praktijk als succesfactor zwak aanwezig is. De score laat zien dat de factor zowel als succes- als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat er een klein aantal respondenten is dat de factor als succes- of faalfactor identificeert. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Cultuur en identiteit** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 10: Samenvoeging verschillende culturen en identiteiten  Faalfactor | + | | + | | + | + | | + | | + | | ? | | + | | ? | | | - | | ? | | + | | ? | + |
| * F.10 is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven negen respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan vijf respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Eén respondent kwalificeert de factor als faalfactor. Deze respondent is afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Vier respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | + + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘samenvoeging verschillende culturen en identiteiten’ in de praktijk zwak, maar als succesfactor sterk aanwezig is. Dit heeft te maken met de situatie dat de theorie meestal punten belicht waar het op mis gaat in een fusie. Vervolgens voegt de theorie nieuwe ingrediënten toe die een fusie succesvol maken. De score laat zien dat de factor in tegenstelling tot de theorie, als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten’ scoort maar als succesfactor’ de score ‘sterk te verwachten’ heeft. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 11: Samenwerking verschillende culturen en identiteiten  Faalfactor | + | | + | | + | + | | + | | ? | | ? | | + | | + | | | - | | + | | + | | ? | ? |
| * F.11 is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven negen respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan vijf respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Eén respondent kwalificeert de factor als faalfactor. Deze respondent is afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Vier respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’ en twee respondenten uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 tot 14 respondenten | | | | | Sterk te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘samenwerking verschillende culturen en identiteiten’ in de praktijk als faalfactor zwak, maar als succesfactor sterk aanwezig is. De score laat zien dat de factor in tegenstelling tot de theorie, als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten’ scoort maar als succesfactor de score ‘sterk te verwachten’. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Organisatorisch** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 12: Samenvoeging krachten en middelen  Succesfactor | + | | + | | + | + | | + | | + | | ? | | n.v.t. | | ? | | | - | | + | | ? | | ? | ? |
| * Factor 12 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven zeven respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan vijf respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Eén respondent kwalificeert de factor als faalfactor. De respondent is afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Vijf respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens één respondent speelt de betreffende factor geen rol. Deze respondent is afkomstig uit de categorie ‘overheid’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘samenvoeging krachten en middelen’ in de praktijk als succesfactor aanwezig is. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ scoort en als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten scoort. Dit betekent dat er een klein aantal respondenten is dat de factor als faalfactor identificeert en voldoende respondenten die de factor als succesfactor identificeren. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 13: Wijzigende organisatiestructuur  Faalfactor | + | | + | | ? | - | | - | | ? | | ? | | ? | | + | | | ? | | ? | | ? | | ? | ? |
| * F.13 is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven drie respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Twee respondenten kwalificeren de factor als faalfactor. Deze respondenten zijn afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’. * Negen respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, drie respondenten uit de categorie ‘overheid’, drie respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | - | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘wijzigende organisatiestructuur’ in de praktijk als faalfactor zwak aanwezig is. De score laat zien dat de factor zowel als succes- als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succes- of faalfactor identificeert klein is. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 14: Standaardisering beleidsbeslissingen  Succesfactor | + | | - | | - | + | | + | | ? | | + / - | | - | | + | | | ? | | ? | | ? | | + | ? |
| * F.14 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven zes respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, één uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Vier respondenten kwalificeren de factor als een faalfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’. * Vijf respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| Bij elkaar opgeteld scoort deze factor als succesfactor omdat overeenkomstigheid binnen categorieën van de triple helix ontbreekt. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ scoort ten opzichte van een faalfactor die ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert groter is dan het aantal respondenten dat de factor als faalfactor identificeert. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 15: Ontsnippering  Succesfactor | + | | - | | - | + | | + | | + | | + | | - | | ? | | | n.v.t. | | ? | | + | | + | ? |
| * F.15 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven zeven respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Drie respondenten geven aan de factor te kwalificeren als faalfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’. * Drie respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Volgens één respondent speelt de betreffende factor geen rol. Deze respondent is afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘ontsnippering’ in de praktijk aanwezig is als succesfactor, met een zekere overeenkomstigheid in de categorie ‘fusiepartner’ en ‘overheid’. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ scoort ten opzichte van een faalfactor die ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert groter is dan het aantal respondenten die de factor als faalfactor identificeert. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 16: Veranderende rol van de organisatie  Succesfactor | + | | + | | ? | + | | + | | ? | | + | | ? | | + | | | ? | | ? | | + | | ? | ? |
| * F.16 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven zeven respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan vier respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Er zijn nul respondenten die de factor kwalificeren als faalfactor. * Zeven respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten afkomstig uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 0 respondenten | | | | | Niet te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘veranderende rol van de organisatie’ in de praktijk alleen aanwezig is als succesfactor. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten scoort ten opzichte van een faalfactor die ‘niet te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert groot is terwijl er geen respondenten zijn die de factor als faalfactor identificeren. Het is de vraag of deze factor in werkelijkheid niet bestaat als faalfactor, omdat een groot aantal respondenten met een vraagteken heeft geantwoord en er niet met zekerheid een uitspraak kan worden gedaan over de aanwezigheid/afwezigheid van deze factor als zijnde een faalfactor. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 17: Instellen Regionale Raden  Succesfactor | + | | - | | + | + | | + | | + | | ? | | ? | | - | | | - | | ? | | + | | + | ? |
| * F.17 is volgens de theorie een succesfactor. * In de praktijk geven zeven respondenten aan de factor te kwalificeren als een succesfactor, waarvan vier respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Drie respondenten kwalificeren de factor als faalfactor, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘fusiepartner’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Vier respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’, één respondent uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent uit de categorie onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘instellen Regionale Raden’ in de praktijk aanwezig is als succesfactor. Als faalfactor scoort de factor ‘nauwelijks te verwachten’. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert groter is dan het aantal respondenten dat de factor als faalfactor identificeert. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mens en psychologie** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 18: (Positieve) Stress  faalfactor | - | | - | | - | - | | - | | ? | | ? | | + | | ? | | | ? | | ? | | + | | - | + |
| * F.18 is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven drie respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één categorie afkomstig is uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Zes respondenten kwalificeren de factor als faalfactor. Hiervan zijn vijf respondenten afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent is afkomstig uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Vijf respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘overheid’ en drie respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | - | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | + | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘stress’ in de praktijk als faalfactor aanwezig is. Als succesfactor is het een zwakke factor. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘nauwelijks te verwachten’ scoort en als faalfactor ‘te verwachten’ scoort. Uit deze resultaten blijkt de factor als faalfactor sterker aanwezig te zijn. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 19: Schoksgewijsheid fusieproces  Faalfactor | + | | - | | + | ? | | ? | | ? | | ? | | + | | + | | | - | | + | | + | | + | + |
| * F.19 is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk geven acht respondenten aan de factor te kwalificeren als succesfactor, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent afkomstig is uit de categorie ‘overheid’, drie respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Twee respondenten kwalificeren de factor als faalfactor. Daarvan is één respondent afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’ en één respondent afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven’. * Vier respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’ en twee respondenten uit de categorie ‘overheid’. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | + | |
| 1 tot 4 respondenten | | | | | Nauwelijks te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | - | |
| De praktijk laat zien dat de factor ‘schoksgewijsheid fusieproces’ in tegenstelling tot de theorie, als succesfactor aanwezig is. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘te verwachten’ scoort en als faalfactor ‘nauwelijks te verwachten’ scoort. Dit betekent dat het aantal respondenten dat de factor als succesfactor identificeert voldoende is terwijl het aantal respondenten dat de factor als faalfactor identificeert klein is. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factor 20: Vertrouwen in de organisatie van medewerkers en stakeholders  Faalfactor | - | | - | | - | ? | | ? | | ? | | ? | | - | | - | | | ? | | ? | | - | | - | ? |
| * F.20 is volgens de theorie een faalfactor. * In de praktijk zijn er nul respondenten die de factor als succesfactor kwalificeren. * Zeven respondenten kwalificeren de factor als faalfactor. Daarvan zijn drie respondenten afkomstig uit de categorie ‘fusiepartner’, één respondent is afkomstig uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten zijn afkomstig uit de categorie ‘bedrijfsleven en één respondent is afkomstig uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen’. * Zeven respondenten hebben de vraag met een vraagteken beantwoord, waarvan twee respondenten afkomstig zijn uit de categorie ‘fusiepartner’, twee respondenten uit de categorie ‘overheid’, twee respondenten uit de categorie ‘bedrijfsleven’ en één respondent uit de categorie ‘onderwijs- en onderzoeksinstellingen. * Volgens deze verdeling scoort deze factor op de verwachtingstrap op de volgende trede: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 respondenten | | | | | Niet te verwachten | | | | | | | | | | | | Succesfactor | | | | | | | | - - | |
| 5 tot 8 respondenten | | | | | Te verwachten | | | | | | | | | | | | Faalfactor | | | | | | | | + | |
| De praktijk laat net als de theorie zien dat de factor ‘vertrouwen’ als faalfactor aanwezig is. De score laat zien dat de factor als succesfactor ‘niet te verwachten’ scoort oftewel niet aanwezig is en als faalfactor ‘te verwachten’ scoort. Dit betekent dat er voldoende respondenten zijn die de factor als faalfactor identificeren en dat er geen respondenten zijn die de factor als succesfactor identificeren. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |