

Bespreking van: Emery Roe, *Making the most of messes: Reliability and policy in today's management challenges*, Durham/London: Duke University Press 2013

Rob Hoppe

Volgens *NRC Handelsblad* (14 maart 2015) duidt de voor Opstelten en Teeven fatale bonnetjesaffaire op ondeugdelijke archivering. Een archiefspecialist en docent aan de VU meent dat er sprake is van 'een flinke janboel' bij de archiefafdelingen van de Nederlandse overheid. Hoewel de archiefwet formeel zorg zou moeten dragen voor betrouwbare archivering van allerlei documenten, meent dezelfde archiefspecialist dat 'op dit moment veel te veel mensen iets te zeggen [hebben] over het digitale archief...'. Dat leidt alleen maar tot rommel en onoverzichtelijkheid.' Dit is een mooi voorbeeld van wat Emery Roe in zijn boek *Making the Most of Messes* beweert: veel beleid en bestuur veroorzaakt tegenwoordig een 'janboel' ('*mess mongering*') en dus gaat de rest steeds meer over het managen of beheersbaar houden van die 'troep' ('*mess management*'). Dat is tegelijk een actueel en politiek explosief thema, al was het maar omdat klachten, ernstige onvrede over en burgerprotest tegen overheidsbeleid vaak ontstaan door onbetrouwbare beleidsuitvoering, 'normale' storingen, wanordelijkheden, 'rotzooi', 'rommel', 'troep', een 'janboel' in grootschalige publieke dienstverlening. Roe bezint zich op de vraag hoe men dit soort '*policy messes*', in plaats van ze goed te praten of de schuld af te schuiven op anderen ('*blame games*'), op meer betrouwbare wijze de baas kan worden; en hoe te voorkomen dat je erin verzeild raakt. Dus, vertaald naar de actuele politieke Nederlandse situatie: hoe politiek en bestuurlijk betrouwbaarder om te gaan met voor burgers en consumenten vitale dienstverlening van wankelende banken, onvoorspelbaar treinverkeer en ander openbaar vervoer, dichtslibbende wegen, achterstallig dijkonderhoud, ontwrichting van betalingsverkeer, cyberaanvallen, overbelaste WiFi-netwerken, de wassende stroom corruptiegevallen in de publieke en private sector, mislukkende ICT-projecten, uit elkaar vallende of slecht functionerende netwerken voor jeugd- en ouderenzorg, ontwrichtende technologische innovaties (het thema van het Festival der Bestuurskunde dit jaar) – en nog een handvol andere 'beleidstroep'.

Roe schreef eerder met Schulman (2008) bewonderend over een bijzondere groep van professionals, de '*real-time infrastructure managers*' – die de controlekamers bemensen van grote socio-technische systemen voor water-, elektriciteits- en energievoorziening; en die andere kritische (ICT-)infrastructuur beheren waardoor burgers en consumenten kunnen rekenen op betrouwbare diensten. Wat Roe leerde over het betrouwbaar besturen van zulke kritische infrastructuur, schaalt hij in dit boek als het ware op naar het bredere

domein van beleidsmakers en beleidsmanagers, die weliswaar een politiek of wettelijk mandaat voor betrouwbaar bestuur hebben, maar dat steeds minder (kunnen) waarmaken. In deze opschaling schuilt overigens meteen de belangrijkste beperking van het boek: impliciet worden beleid en beleidsuitvoering identiek aan betrouwbare, controleerbare, of ten minste voorspelbare publieke dienstverlening. Met andere woorden: wat Roe als een *'policy mess'* aanduidt, is een slordige of ronduit slechte omgang met dagelijkse uitvoeringsproblemen waarin doelen en middelen eigenlijk via standaardoplossingen gekoppeld zijn (wat ik elders goed 'gestructureerde problemen' heb genoemd), of waarin door grillige veranderingen in het taakveld middelen tijdelijk niet meer leiden tot vastgestelde doelen ('matig gestructureerde problemen' met blijvende consensus over doelen). De kern van een 'beleidstroep' is dat professionals betrouwbaar moeten blijven handelen onder 'niet bestudeerde', dus niet te controleren omstandigheden; waarin oorzaak-gevolg-kennis, vooral inzake betrouwbaar handelen, ontbreekt. Problemen die ook of vooral te maken hebben met botsende ethische stellingnames of sociale identiteiten, ofwel ongestructureerde, *'wicked'* problemen waarbij waarden conflicteren en 'harde' kennis ontbreekt, of nog niet voldoende voorradig is, of door betrokkenen hardnekkig ontkend wordt, blijven dus (zo goed als) buiten beschouwing (zie daarvoor bijv. Mitroff & Silvers, 2010 of Hoppe, 2010).

Hoe zit Roe's boek in elkaar? In hoofdstuk 2 en 3 legt hij zijn kernbegrippen uit: hij maakt een onderscheid tussen 'goed' en 'slecht' beleidstroep-management; legt uit hoe je 'slecht' management herkent, en hoe je het zelfs kunt gebruiken om toch weer naar 'beter' of 'goed' management te komen. Hoofdstuk 4 en 5 zijn gewijd aan voorbeelden, waaronder prominent de financiële crisis; een onderwerp waaraan ook het slothoofdstuk 8 is gewijd met als hoofdvraag: hoe kunnen we weten of de financiële dienstverlening nu weer beter op orde is? Hoofdstuk 6 en 7 gaan in op vragen van een bredere strekking: waarom lijkt falende implementatie en onbetrouwbare publieke dienstverlening het nieuwe normaal te worden?; en waarom hebben professionals of het middenmanagement het zo lastig?

Of *'mess management'* goed of slecht is, hangt vooral af van twee condities: een grillige of instabiele taakomgeving (*'volatility'*) en de keuzeruimte (*'option variety'*). *'Goed' beleidstroep-management* is mogelijk wanneer, ongeacht de grilligheid van de taakomgeving, de keuzeruimte groot genoeg blijft: (1) 'Voor-het-geval-dat' (*just-in-case*) management (veel keuzeruimte, stabiele taakomgeving), of (2) 'Net-op-tijd' (*just-in-time*) management (nog ruime keuzeruimte, bij een grillige taakomgeving). *'Slecht' beleidstroep-management* treedt op wanneer de keuzeruimte, ongeacht de grilligheid van de taaksituatie, zeer beperkt is of zelfs nul wordt: (3) 'Alleen-voor-deze-ene-keer' of 'Eens-maar-nooit-weer' (*just-for-now*) management (weinig keuzeruimte, grillige taakomgeving), of (4) 'Alleen-maar-op-deze-manier' (*just-this-way*) management (geen andere keuze dan instabiliteit zelf te elimineren). In deze situatie is er eigenlijk geen sprake meer van 'managen', maar van proberen te overleven (*'coping'*).

Competent beleidstroep-management is volgens Roe alleen mogelijk wanneer vier kerncompetenties aanwezig zijn en nauw met elkaar in verband worden gebracht. Roe spant een competentiedomein of cognitieve ruimte voor beleidstroep-management op

langs twee assen: de kennisbasis (geformaliseerde en algemeen-geldige, deductief toepasbare kennis *versus* informele, alleen inductief toepasbare en telkens bijgestelde ervaringskennis) en het betrouwbaarheidsbereik (systeem = alle gevallen *versus* specifieke gebeurtenis = enkelvoudig geval). In schema:

Hierin projecteert Roe drie rollen: aan de top staan leidinggevendenden die werken met grootse visies, missies of macro-ontwerpen; daartegenover staan ‘street-level operators/bureaucrats’ die met hun micro-handelingen reageren op alledaagse problemen; en daar tussenin bevinden zich de beleidsmanagers die micro-operaties in een bredere beleids- en organisatiecontext plaatsen via patroonherkenning en anticipaties; en die de macro-ontwerpen uitvoerbaar maken door middel van het ontwikkelen van scenario’s en hun situationeel-contingente toepassing op problematische situaties. Betrouwbaar beleidsmanagement betekent dat alle kerncompetenties als het ware in dialoog met elkaar zijn gebracht; en dat er geen competenties worden overgeslagen. Met name rechtstreeks van de micro- naar de macro-hoek springen, of omgekeerd, is funest voor betrouwbaar beleidstroep-management.

In hoofdstuk 4 en 5 geeft Roe vele goed gekozen en aansprekende voorbeelden van slecht respectievelijk goed beleidstroep-management. In plaats van die hier op te sommen beperk ik me tot een aansprekend en recent Nederlands geval: de aanbevelingen van de commissie-Elias om de ‘janboel’ met ICT-projecten bij de rijksoverheid weer in het gareel te krijgen. Dit is een mooi voorbeeld van hoe het volgens Roe dus níét moet. Na twee jaar onderzoek werkte de commissie nog steeds met een door de politiek opgepikte maar nooit kritisch doordachte probleemdefinitie uit een krantenartikel van *Trouw* uit 2007 – de meeste ICT-projecten lopen langer dan gepland, kosten veel meer dan begroot (voor de rijksoverheid als geheel in totaal €1 tot 5 miljard per jaar), en werken dan nog steeds niet, zoals bijvoorbeeld werk.nl bij het UWV of het elektronisch patiëntendossier.

De commissie-Elias staart zich vervolgens blind op een verbeterde macro- of top-down aanpak. De commissie haalt de uit het presidentiële Amerikaanse federale model overgewaaide bestuurstechniek van gecentraliseerde beleidseffectrapportages en regeldruktoetsen van stal. Dus lanceert de commissie een harde starttoets voorafgaand aan en tijdens de uitvoering van ICT-projecten van €5 miljoen of meer; uit te voeren door een onafhankelijk, met louter top-experts bemenst Bureau Informatietechnologie Toetsing (BIT). Dit is dus een soort ICT ‘Politburo’ onder de minister-president, met dwingende bevoegdheden inzake de informatieplicht (‘meekijkconsult’) van departementale Chief Information Officers (CIO’s), en zelfs – in strijd met de Grondwet en ongeschreven regels voor de onderlinge verhoudingen in het kabinet – inzake door ministers op te volgen richtlijnen. Op die manier kunnen falende ICT-projecten vooraf worden tegengehouden of tijdens de rit centraal worden stopgezet in plaats van maar ‘door te modderen’ op departementaal niveau.

Volgens Roe is dit dus slecht beleidstroep-management omdat de aanpak zich beperkt tot een beter afdwingbaar macro-ontwerp en geen aandacht schenkt aan de andere

kerncompetenties en organisatieniveaus. Waarom werd niet ook een groot aantal ICT-projecten in de private sector bestudeerd, waar ook wel eens wat misgaat – één op de zes grote projecten eindigt daar als ‘Zwarte Zwaan’ (Flyvbjerg & Budzier, 2011). Waarom werd er niet ook een redelijk aantal ICT-projecten bestudeerd die zonder veel kostenoverschrijding tot een werkbaar, duurzaam resultaat hebben geleid? Immers, goede beleidstroep-managers staan nooit met lege handen omdat zij door vergelijking tussen vele gevallen de meeste alternatieve strategieën of ‘trucs’ kennen en daardoor in staat zijn via improvisatie of ‘bricolage’ toch betrouwbare dienstverlening te realiseren (Roe, 2013: 134-139). Redelijk succesvolle projecten moeten te vinden zijn, want Nederland scoort in internationale benchmarks nog steeds hoog op *e-government*. Maar van de zeven willekeurig, niet representatief, gekozen projecten die de commissie liet bestuderen, liep er slechts één goed af. Door faal- en succesgevallen systematisch te bestuderen had de commissie een leerproces in een professioneel netwerk van departementale ICT-projectmanagers (en niet alleen tussen de CIO’s in een formeel interdepartementaal coördinatie-orgaan – IC-CIO) in werking kunnen stellen: Wat missen we nog als we proberen te begrijpen wat er precies fout gaat wanneer bij individuele projecten veranderende omstandigheden onvermijdelijk dwingen tot aanpassing van in de opdracht of ‘tender’ vastgelegde beginselen en doelen en recepten? Dan had de commissie gezien dat het overnemen van de tien vage en algemene ‘boerenverstandsregels’ voor het managen van de aanbesteding van ICT-projecten als uniform format voor scenario-ontwikkeling – *Raines’ Rules*, in 1996 ingevoerd in de VS door het toenmalige hoofd van het *Office of Management and Budget* – maar liefst twintig jaar ervaring en aanpassing door Amerikaanse ICT-managers links laat liggen (Van Wamelen, 2010). En dan was de commissie erachter gekomen dat er in de patroonherkenning en anticipatie van problemen bij ICT-projecten onvermijdelijke controversen en conflicterende visies ontstaan als gevolg van de evenzo noodzakelijke multidisciplinaire samenstelling van projectteams. Het systematisch zichtbaar maken en bespreken van zulke controversen door ervaren moderatoren in discipline-overstijgend debat en deliberatie – dus meer dan alleen ICT-experts – is dan noodzakelijk (Pelizza & Hoppe, 2014).

Voor zo’n dialoog en (doorlopend) leerproces is dus vooral het middenniveau van belang; en competent middenmanagement gedijt het best in kennis- en ervaringsuitwisseling van professionele netwerken. Roe verzet zich dus tegen de twee basisvarianten in implementatietheorie: het *top-down* idee dat beleidsuitvoering (‘roeien’) strikt gescheiden moet worden van beleid (‘sturen’), omdat uitvoering vooral een kwestie van loyale ‘operationalisering’ van het macro-beleidsontwerp in specifieke uitvoeringshandelingen zou zijn; maar ook tegen het *bottom-up* idee dat de micro-handelingen uiteindelijk het feitelijke beleid gaan bepalen. Tegelijk erkent Roe, in hoofdstuk 6, dat de positie van het professionele middenmanagement hoe langer hoe meer in het gedrang komt. Binnen en tussen publieke organisaties bestaan grote cultuurverschillen (individualistisch, egalitair, fatalistisch en dominant-hiërarchisch, zegt Roe de culturele theorie na); veel organisaties zijn in feite alleen zwak beheersbare kruisingen tussen moeilijk te verenigen organisatietypen (product-, procedure-, ambachts- en overlevingsorganisaties, stelt Roe in navolging van Wilsons bekende typologie). Als je nu Roe’s eigen vier strategieën van beleidstroep-management daar overheen legt, krijg je een buitengewoon complex managementveld van $4 \times 4 \times 4 = 64$ mogelijke combinaties. Zelfs als slechts de helft

daarvan regelmatig in de praktijk voorkomt, is dat van een nauwelijks te bevatten en te professionaliseren complexiteit.

Mede als gevolg hiervan, maar ook door de neiging (zoals bij de commissie-Elias) om met overslaan van het middenniveau visionaire leiders (en hun adviseurs) vrij spel te bieden om rechtstreeks de werkvloer aan te sturen, is er sprake van een forse tendens tot deprofessionalisering, analyseert Roe in hoofdstuk 7. Professionele midden-managers worden te lang gedwongen om buiten hun geijkte kennis- en competentiedomein te werken (zoals bij de financiële en bankencrisis van 2008 – zie Luyendijk, 2015); of niet-professionals worden uit oogpunt van kostenbesparing of dociliteit in posities gezet die hun capaciteiten te boven gaan; en/of meet- en regelprofessionals treden in de plaats van inhoudelijk geschoolde professionals – ontwikkelingen die in het basis- en middelbaar onderwijs beide op grote schaal hebben plaatsgevonden en die nu ook het hoger onderwijs bedreigen (themakatern Universiteiten, *Beleid en Maatschappij* 2015, 42(1), 46-73). Om dit tegen te gaan bepleit Roe een aantal zaken: laat alleen managementvisies toe waarin tijd, context en betrouwbaarheid zwaar wegen, en die het middenmanagement niet dwingen om langdurig of blijvend buiten zijn kennis- en competentiegrenzen te treden; beschouw het ontstaan en onderhoud van professionele netwerken als essentiële sociale ‘infrastructuur’ in een kennissamenleving; leid betere professionals op door hen te scholen in systematische gevalvergelijking, in improvisatie onder tijdsdruk (‘real-time management’), en door meer nadruk op (beroeps)ethiek.

Ter afronding waagt Roe zich in hoofdstuk 8 aan de vraag of we (met hulp van zijn inzichten) kunnen beoordelen of de financiële en bankencrisis nu, zeven jaar later, is bezworen; en we als spaarders, leners en belastingbetalers weer mogen vertrouwen op veiliger financiële dienstverlening. Het beangstigende van de crisis was dat een klein deel van de grote verzekeraars, vermogensbeheerders en zakenbanken door onverantwoorde productinnovaties het hele systeem van financiële dienstverlening aan het wankelen bracht. En meer dan dat: wanneer deze crisis in de geldeconomie via de elektriciteits- en telecommunicatiesector het internationale handelsverkeer en daarmee de voedselvoorziening en het goederentransport had bereikt, was de ramp niet te overzien geweest. Wat Roe dus zou willen zien, is dat operationeel herontwerp door competente professionals weer belangrijker wordt dan de innovaties van ‘geniale quants’ en de hubris van ‘visionaire’ grootbankiers.

Als we daarbij vooral naar de VS en Europa kijken, zien we slechts bescheiden verbeteringen. Sommige macro-maatregelen hebben weer wat meer oog voor betrouwbaarheid en risicomijding: hogere kapitaalreserves, (overigens eenvoudig te omzeilen) bonuslimieten, iets hogere ‘Chinese muren’ tussen zakenbankieren en consumentenbankieren waardoor het speculeren met andermans geld iets meer aan banden is gelegd. Maar het opknippen en versimpelen van megabanken is nog uitgebleven, waardoor ‘too big to fail’ – en dus ook: ‘too big to manage’! – financiële instellingen blijven bestaan. In laatste instantie zullen zij desnoods opnieuw door de belastingbetaler gered moeten worden. Kwantitatieve verruiming door overheden, nu ook doorgedrongen tot de EU, is in Roe’s ogen alleen maar een middel om megabanken in staat te stellen om door te gaan met gemakkelijke kredietverlening en andere kwalijke

praktijken van ‘just-for-now’ management (Roe, 2013: 145). Door de bank-voor-bank ‘stress tests’ hebben de midden- en back-offices van de financiële wereld vermoedelijk weer iets aan status en macht gewonnen ten opzichte van de ‘front-offices’. Maar voor Roe zou dit veel te mager zijn.

Antropoloog en journalist Joris Luyendijk is een van de weinigen die zich met 200 diepte-interviews en vele blogs in *The Guardian* en reacties daarop, werkelijk toegang heeft verschaft tot het gedrag en de geestesgesteldheid van de mensen die in die eigenaardige wereld van grootbanken (in de Londense City) werkzaam waren of zijn. Hij schetst ‘*Planet Finance*’, een systeem van door perverse prikkels gedreven wancommunicatie tussen economische ‘*masters of the universe*’ aan top (zakenbankiers en handelaren), en geïntimideerde economische ‘*zombies*’ op de middenverdieping (risk en compliance) en in de kelder (accountants, juristen, kredietbeoordelaars en andere toezichthouders, boekhouders, IT-specialisten, enz.). Niks geen ‘professionals’, geen ‘netwerken’, geen door angst geregeerde en dus ernstig vertekende communicatie tussen hoog, midden en laag in het bankgebouw. Maar wél half of helemaal overwerkte mensen zonder ontslagbescherming die, als compensatie, disproportioneel veel geld konden verdienen, en die elk gevoel voor loyaliteit aan collega’s of (tijdelijke!) werkgevers hadden verloren, en daarmee ook grotendeels hun ethische besef. Luyendijk toont aan dat de ‘homo economicus’, met al zijn anti-sociale kenmerken, sociaal geconstrueerde en organisatorisch geknede werkelijkheid kan zijn! Al met al schetsen Roe en ook Luyendijk het gemengd positieve/negatieve beeld van een bijna-ramp die gelukkig goed afliep, maar die zomaar opnieuw zou kunnen gebeuren.

Het zal de lezer hopelijk duidelijk zijn geworden dat Roe’s boek de moeite van het lezen en begrijpen meer dan waard is. Maar zoals hij zelf zegt: ‘What is missing is always a good question to ask ...’ (p. 139) – en dat geldt evenzeer voor zijn eigen boek. Ik noem hier slechts twee punten die ik echt miste in dit overigens rijke boek. In de eerste plaats, Roe vertaalt zijn cognitieve ruimte voor beleidstroep-management (epistemologie) rechtstreeks in sociale termen (organisatiesociologie) en ‘verkort’ daarmee zijn model van beleidsuitvoering of publieke dienstverlening. Voor de burgers als doelgroep is de professional/ middenmanager namelijk de weinig realistische macro-ontwerper die hem via de street-level bureaucraat vertelt hoe in zijn/haar specifieke situatie te handelen. Roe besteedt te weinig aandacht aan het feit dat zijn cognitieve ruimte eigenlijk zowel naar boven (organisatieleiding – politieke leiding) als naar beneden (street-level bureaucraat – doelgroep) uitgebreid moet worden om een empirisch goede benadering te geven. Zijn overzichtelijke beeld van een in drieën gelaagde cognitieve managementruimte verdubbelt zich in feite, naar boven en naar beneden; en wordt daarmee wel wat lastiger toepasbaar in meer-lagige ‘governance’ situaties.

Daarmee samen hangt een tweede bezwaar. Volgens Roe heeft een goede professional een hekel aan leidinggevenden en street-level bureaucraten; beiden zijn tovenaarsleerlingen, de eersten van een of andere theorie, de laatsten van ‘de praktijk’. Hij kiest daarom helder partij in het professionaliseringsdebat: alleen door situationeel-contingente scenario’s te ontwikkelen blijven beleidsvisies uitvoerbaar; alleen door patroonherkenning en anticipatie blijven micro-handelingen herkenbaar als deel van een

sturend ‘beleid’ en een samenhangende ‘organisatie’; en alleen in netwerken communicerende middenmanagementprofessionals krijgen dat voor elkaar. Maar welke politieke theorie schuilt hierachter? Volgens netwerktheoretici met meer gevoel voor politieke machtsuitoefening dan Roe kan opbrengen zijn netwerken, waaronder die van professionals, niet *per se* kennis-integrerende mechanismen, maar ook strijdperken voor het vormen van winnende coalities (bijv. Latour, 2007). Roe’s eulogie voor professionals, immers de ‘helden’ in zijn verhaal, verraadt een epistocratisch, zo niet technocratisch politiek standpunt.

Het knappe van Roe’s boek is dat hij het kernvraagstuk van de bestuurskunde – hoe een beheersbaar verband te leggen tussen beslissen (denken en spreken) en doen (handelen) bij de aanpak van door beleid en bestuur zelf geschapen ‘troep’ – van een helder antwoord voorziet. Zijn cognitieve ruimte voor beleidstroep-management is duidelijk beleidswetenschappelijk geïnspireerd. Zijn sociale ruimte voor de taakverdeling tussen leidinggevendenden, middenmanagement (professionals) en street-level bureaucraten heeft een duidelijk organisatiesociologisch accent. De nadruk op denken-en-communiceren-over-handelen ‘*in real time*’ positioneert Roe’s boek in de meer recente public management traditie. Wat evenwel duidelijk mist, is een opvatting over de politieke omgeving waarin professioneel optreden in management, beleid, organisaties en interorganisatorische netwerken zich afspeelt. In Roe’s denken is geen plaats voor politiek, politici en burgers. De vraag is of Roe’s antwoord op de intellectuele uitdagingen in de bestuurskunde (nog steeds, zie Kettl, 2015) bevredigend en toereikend kan zijn zonder een nieuwe ‘reassembling the political’ – en dus van de verhouding tussen nieuwe vormen van bestuur, politiek en democratie. Wie zegt dat de vraag stellen haar beantwoorden is, geef ik graag gelijk.

Literatuur

- Flyvbjerg, B., & A. Budzier, A. (2011). Why your IT project may be riskier than you think. *Harvard Business Review*, September, 2-4.
- Hoppe, R. (2010). *The governance of problems: Puzzling, powering, and participation*. Bristol: Policy Press.
- Kettl, D.F. (2015). *The transformation of governance: Public Administration for the twenty-first Century* (2nd ed.). Baltimore: Johns Hopkins University.
- Latour, B. (2007). *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn: Onder bankiers*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact.
- Mitroff, I.I., & Silvers, A. (2010). *Dirty rotten strategies: How we trick ourselves and others into solving the wrong problems precisely*. Stanford: Stanford University Press.
- Pelizza, A., & Hoppe, R. (2014). ICT-problemen oplossen? Maak controversen zichtbaar! In www.openbaarbestuur.nl, 18 november 2014, geraadpleegd 23 april 2015.
- Roe, E., & Schulman, P.R. (2008). *High reliability management: Operating on the edge*. Stanford: Stanford University Press.
- Van Wamelen, J. (2010). IT governance in the network society. In *Proceedings of the 6th International Conference on e-Government*. Academic Conferences, pp. 143-145.

