



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Vermeende orde na veel chaos bij de Informatiseringsbank

Aarden, I.

Citation

Aarden, I. (1993). Vermeende orde na veel chaos bij de Informatiseringsbank. *Bestuurskundige Berichten*, 8(5), 9.

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded
from:

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Zelfportret

Walter Kickert

Mijn naam is Walter Kickert (geboren in 1950) en ik ben in 1974 afgestudeerd in de experimentele fysica aan de Rijksuniversiteit Utrecht en werkte daarna als „research assistant” aan het Queen Mary College van de London University op de afdeling elektrotechniek. Mijn onderzoek daar betrof regeltechniek met behulp van „fuzzy set theory” (vage verzamelingsleer). Daarna werkte ik bij de vakgroep organisatiekunde van de afdeling technische bedrijfskunde aan de Technische Hogeschool Eindhoven, alwaar in 1979 een proefschrift werd afgerond over „organisation of decision-making”. Eind 1979 werd de overstap gemaakt naar de vakgroep bestuurskunde, instituut voor politico-logie aan de katholieke Universiteit Nijmegen. In 1984 werd de wetenschap van het openbaar bestuur ingewisseld voor de praktijk van het openbaar bestuur en ging ik werken op het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen. In 1984 werd ik tevens part-time programma-coördinator van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, opgericht door de vakgroepen bestuurskunde te Leiden en Rotterdam. Vanaf september 1990 ben ik als ge-

woonhoogleraar „bestuurskunde i.h.b. overheidsmanagement” verbonden aan de vakgroep bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam met een nevenbenoeming aan de Rijksuniversiteit Leiden.

De verklarende „rode lijn” in mijn ietwat ongebruikelijke overstap van natuurkunde naar bestuurskunde was de systeemtheorie. Aan het eind van mijn natuurkunde studie raakte ik geïnteresseerd in de systeemtheorie, hetgeen in Utrecht gedoceerd door een gasthoogleraar uit Delft, zodat ik mijn afstudeeronderzoek aan de Technische Hogeschool Delft heb gedaan. Dat ging over regeltechniek en „fuzzy sets”. Op dat onderwerp ben ik in London doorgegaan. Van regeltechniek, via systeemtechniek kwam ik in Eindhoven bij systeemtheorie terecht, hetgeen toentertijd de mode in de organisatiekunde was. De overstap van organisatiekunde naar bestuurskunde was daarna snel gemaakt vanwege mijn interesse voor de publieke sector. Omdat bestuurskunde meent een brug te bouwen tussen theorie en praktijk vond ik het nodig om ook praktijkervaring binnen het openbaar bestuur op te doen. Mede omdat ik me niet erg leek te conformeren aan het normale ambtelijke gedragspatroon, en omdat mijn voorkeur uitgaat naar analyse en reflectie, ben ik terug gekomen op de universiteit.

In 1991 heb ik een oratie gehouden over „complexiteit, zelfsturing en dynamiek”. Daarin heb ik geprobeerd een theoretische reflectie te houden over het probleem van sturing in complexe beleidsnetwerken. In een soort nostalgische opwelling heb ik daarbij bovendien kwistig gebruik gemaakt van allerlei ideeën en concepties uit de natuurwetenschappen, waarvan ik meende dat ik daar na al die jaren nog iets van begreep. Eén van de ideeën die ik toen heb gebruikt is die uit de chaos-theorie, dat in systemen die op het eerste gezicht chaotisch zijn, bij nader inzien toch orde kan heersen. De metafoor van „orde en chaos”. De vlamme verdediging in mijn oratie van het openbaar bestuur heeft mij het gramschap van Piet Vroon in zijn beruchte zaterdagse column in de Volkskrant op de hals gehaald. Later heb ik het genoeg gehad met Vroon en anderen in radio-debatte zijn gegaan over het gebruik van chaos-theorie in de sociale wetenschappen. Ik vraag mij namelijk af hoever de overheid mag gaan in het toelaten of zelfs scheppen van chaos om een nieuwe „orde” te creëren. Δ

Vermeende orde na veel chaos bij de Informatiseringsbank

Inge Aarden

De problemen met het studiefinancieringsstelsel ontstonden onder het eerste Kabinet Lubbers. Het was al geruime tijd duidelijk dat het bestaande stelsel veranderd moest worden, omdat de kosten van de studiefinanciering de pan uit rezen. De ambtenaren van minister Deetman (1984 - 1987) kwamen met een geweldig plan: een stelsel waarin rechtsgelijkheid en rechtvaardigheid hoog in het vaandel zouden staan. Of deze beginselen met het huidige stelsel bereikt worden, is nog steeds de vraag. Tevens zou het gehele stelsel geautomatiseerd worden. Eindelijk efficiency door automatisering. Helaas, de vreugde was van korte duur. Het niet tijdig en zorgvuldig werken van het systeem (of lag het aan de medewerkers die nog niet goed opgeleid waren), leidde tot stapels post en legio telefoontjes, waardoor de medewerkers steeds minder tijd hadden met het systeem te leren werken gaan. Door de geringe aandacht die de medewerkers gedurende alle veranderingen hadden gekregen, was de crisis compleet: een „niet-werkend” systeem en „niet-ingewerkte” verwaarloosde medewerkers!

Door de geringe aandacht die de medewerkers hadden gekregen was de crisis compleet

Het crisisteam, onder leiding van prof. dr. R. in 't Veld, had ook alleen aandacht voor de structurele kant van de zaak. Het team trachtte het geheel te redden door de Groningse diensten in één organisatie onder te brengen, de Informatiseringsbank.² Daarbij werden beleid en uitvoering gescheiden. Het ministerie van O&W in Zoetermeer blijft het beleid ontwikkelen en evalueren dat in Groningen moet worden uitgevoerd.

Al deze veranderingen hebben in zo'n vier jaar plaatsgevonden. De vele veranderingen op het gebied van relaties, communicatie en informatiestromen zijn te karakteriseren als „moving”. Volgens Lewin hebben veranderingsprocessen echter meer fasen: unfreezing, moving en freezing.

In de unfreezing-fase worden de leden van een bedrijf voorbereid op veranderingen, wordt weerstand weggenomen en worden medewerkers gemotiveerd. Doordat men tijdens de invoering van het nieuwe studiefinancieringsstelsel en het automatiseringssysteem niet voldoende aandacht aan „unfreezing” besteedde, en het geheel te vroeg wilde invoeren, heeft men zelf de problemen in de hand gewerkt. Het bedrijf - en vooral de leden van het bedrijf waren niet aan de veranderingen toe. Bij een structurele verandering moet altijd een verandering in de cultuur worden bewerkstelligd of aan een structurele verandering moet een culturele verandering vooraf gaan (een „kip en het ei” verhaal).

Met behulp van allerlei structurele veranderingen heeft men getracht de

Nadat in 1986 met de Wet op de Studiefinanciering de herziening van het studiefinancieringsstelsel een feit was en er een geautomatiseerd systeem was ontwikkeld, ontstonden binnen de Groningse directie Studiefinanciering in de loop van 1987 zoveel problemen met de uitvoering van de wet dat er een crisisteam op af werd gestuurd om orde op zaken te stellen.¹

chaos te lijf te gaan. Of de hierdoor ontstane orde geen vermeende orde zal zijn, hangt weer af van de consolidatie van de veranderingen en het voorkomen van het vervallen van de medewerkers in oude rolpatronen (freezing): een taak voor de managers van de Informatiseringsbank. Δ

¹ Uit: „Verzelfstandiging van de Informatiseringsbank”, door M. Noordergraaf en W.J.M. Kickert

² De Informatiseringsbank bestaat dus uit meerdere produktgroepen dan de Produktgroep Studiefinanciering.