

## Professor Arre Zuurmond over het belang van kwaliteitsmanagement in een infocratie

# “Het gevaar bestaat dat systemen ontstaan die Kafka-achtige toestanden creëren”

*Arre Zuurmond baarde enkele jaren geleden opzien met zijn proefschrift 'De Infocratie'. Daarin betoogt hij dat de werkwijze van een individu in een netwerkorganisatie sterk wordt gereguleerd door de ICT-infrastructuur. Om die reden is het van groot belang de kwaliteit van de informatiesystemen te meten, te verbeteren en in de gaten te houden.*

Zuurmond is sinds begin van dit jaar bijzonder hoogleraar ICT en de toekomst van het openbaar bestuur. Eén dag in de week is hij te vinden aan de faculteit Bestuurskunde van de Leidse

Universiteit. Zijn leerstoel wordt betaald door de Stichting Toekomstbeeld der Techniek/Bevordering Wetenschappelijk Toekomstonderzoek. “De meeste bestuurskundigen richten zich op het

onderwerp organisatie en beleid. Er is maar een zeer beperkt aantal bestuurskundigen dat zich met ICT bezighoudt. Voor een universiteit is het aantrekkelijk, want vrij goedkoop, om via een bijzondere leerstoel specialistische kennis in huis te halen. In de dagelijkse praktijk ben ik met mijn adviesbureau bezig met informatisering en openbaar bestuur. We doen niet alleen aan consultancy, maar ook aan toegepast wetenschappelijk onderzoek. Die empirische studies verrichten we voornamelijk in opdracht van de ministeries”, aldus Zuurmond, die zich met name bezighoudt met kwaliteitsmanagement.

### Promotieonderzoek

“De manier waarop ik uiteindelijk bij dit onderwerp terecht ben gekomen, is wel bijzonder. Voordat ik politicologie aan de Universiteit van Amsterdam ging studeren, werkte ik een paar maanden bij het NIPO. Ik voerde er maatwerk onderzoeken uit, waarvoor ik met de computer en het statistische softwarepakket SPSS werkte. Dat was in het begin van de jaren tachtig. Toen ik ging studeren had ik in het gebruik van de computer een voorsprong op de andere studenten. Daaraan dankte ik mijn baantje als student-assistent bij professor Lee-mans. Bij de vakgroep Bestuurskunde hadden ze een onderzoek gedaan waarvan de gegevens in een computer waren opgeslagen. Maar niemand kon die gegevens eruit halen. Ik ben



Foto: John Thuring

*Professor Zuurmond: “Al die mooie verhalen over de vrijheid en de creativiteit van het individu in een netwerkorganisatie zijn helemaal niet waar.”*

dus bij Bestuurskunde terechtgekomen omdat ik kwantitatieve onderzoeksgegevens kon verwerken. Als bijvak heb ik sociaal-wetenschappelijke informatica gedaan. Daar maakte ik kennis met het werk van Max Weber. Ik kreeg er een zwak voor. Toen in 1988 een advertentie verscheen van NWO waarin ze iemand vroegen om een promotieonderzoek te doen naar de relatie ICT en Max Weber, leek die oproep uitsluitend voor mij bestemd; zo verhaalt Zuurmond, die het onderzoek in 1994 cum laude afrondde met het proefschrift 'De Infocratie'. De dissertatie werd bekroond met de Van Poeljejaarprijs 1995. Na eerder universitair docent aan de Erasmus Universiteit en consultant bij Roccade Civilty te zijn geweest, startte Zuurmond per 1 april 2000 een eigen adviesbureau, Zuurmond & Co, waar inmiddels tien mensen werken.

### De Infocratie

Het proefschrift van Zuurmond heeft vooral in academische kring nogal wat opzien gebaard. In De Infocratie betoogt Zuurmond dat er een ander soortige organisatievorm ontstaat door de inzet van ICT: een procesgeoriënteerde, horizontaal ingerichte en netwerkachtige organisatie is sterk in opkomst. Op zich is dat geen bijzondere of unieke constatering. Zuurmond staat hierin niet alleen. Maar in tegenstelling tot de mening van tal van organisatiedeskundigen beweert Zuurmond dat in dergelijke horizontaal ingerichte organisaties een heel strak sturingsmechanisme optreedt. Er wordt niet meer rechtstreeks vanuit de lijn gestuurd, zoals in een traditionele functionele hiërarchische organisatie het geval is, maar vanuit de informatie-infrastructuur. Zuurmond: "Laat ik als voorbeeld het functioneren van de Sociale Dienst nemen. Vroeger controleerde de afdelingschef zijn medewerkers die de opdracht hadden om te onderzoeken of cliënten



*"Er moeten mechanismen voor kwaliteitscontroles worden ingebouwd. Anders gaat het mis. Denk je eens in dat mensen roltrappen ontwerpen die ze zelf zó goed vinden dat ze het niet nodig vinden om er een noodrem op te maken."*

een auto uit een bepaalde prijsklasse reden. Nu is er een koppeling tot stand gebracht tussen het informatiesysteem van de Sociale Dienst en de Rijksdienst voor het Wegverkeer. Zonder dat zijn baas dat hoeft te controleren, wordt door de medewerker een invoerveld ingevuld op het beeldscherm en een connectie gelegd met de Rijksdienst. Wanneer het systeem van de Rijksdienst terugmeldt dat de desbetreffende cliënt in een auto rijdt van meer dan zesduizend gulden, dan geeft het systeem vervolgens aan welke stappen de medewerker moet ondernemen. Met andere woorden: zijn werk wordt niet meer gestuurd door parafen en stempels van zijn chef, maar door computerkoppelingen, door de ICT-infrastructuur. Al die mooie verhalen over de vrijheid en de creativiteit van het individu in een netwerkorganisatie zijn dus helemaal niet waar."

### Kwaliteitscontroles

Het gebruik van informatie en informatiesystemen leidt dus in de optiek

van Zuurmond tot een sterke sturing van individuele medewerkers, die eigenlijk niet zoveel verschilt met de controle die wordt uitgeoefend in sterk hiërarchisch geleide organisaties. "Gebruikmaking van informatietechnologieën heeft geleid tot een Taylorisering van de professionals, analoog aan de systematisering van de handwerker in het westerse industrialiseringsproces. Omdat het hoge niveau van beheersing wordt bereikt door gebruik te maken van informatietechnologie spreek ik van infocratieën, als een specifiek soort moderne organisaties; aldus Zuurmond, die tegelijkertijd wijst op het belang van goed kwaliteitsmanagement in een infocratie. Het mag natuurlijk niet zo zijn dat er verkeerde beslissingen worden genomen door fouten in de software of door verkeerde premissen. "Het gevaar is niet denkbeeldig dat er systemen worden ontworpen en gebouwd die Kafka-achtige toestanden kunnen creëren. Ik heb ooit een bijstandsmoeder geholpen wiens bijstandsuitkering werd stopgezet om-



*"Het gros van de Nederlandse organisaties is fase 1 van het INK-model nog nauwelijks ontstegen. De meeste hebben heel veel moeite om de organisatie procesgeoriënteerd in te richten en de ICT-systemen daarop aan te passen."*

dat het systeem door een softwarematige fout verkeerde berekeningen maakte. Er moeten mechanismen voor kwaliteitscontroles worden ingebouwd. Anders gaat het mis. Denk je eens in dat mensen roltrappen ontwerpen die ze zelf zó goed vinden dat ze het niet nodig vinden om er een noodrem op te maken."

### **INK-kwaliteitsmanagement**

Zuurmond is ervan overtuigd dat de kwaliteit van ICT kan worden beheerd volgens het INK-managementmodel dat als afgeleide van het model van de EFQM (European Foundation for Quality Management) verder is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit en de laatste jaren aan een fikse opmars is begonnen. "Het model gaat uit van vijf fasen van organisatie-ontwikkeling: je begint met het implementeren van kwaliteitsnormen in afzonderlijke activiteiten, dan in processen, vervolgens in systemen

en in ketens om te eindigen in de fase 'transformeren & excelleren'. Aan elk van deze fasen kun je vervolgens ICT koppelen. In de 'activiteit'-fase heb je te maken met eilandautomatisering. De activiteiten staan immers los van elkaar. Dat wordt anders wanneer een organisatie procesmatig gaat werken. In die tweede fase moeten afdelingen gaan samenwerken. Er zal dus ICT moeten worden geïntegreerd. In fase 3 gaat een organisatie samenwerken in de sector waarin zij actief is. Dat betekent dat informatie over de organisaties heen gaat worden uitgewisseld. Denk aan de barcode-informatie die de retailbedrijven gebruiken. Of het sofnummer dat door tal van publieke organen wordt gehanteerd. Een volgende stap is dan de ketenintegratie, waarbij sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden worden gesloten. Bijvoorbeeld wanneer een computerfabrikant een set van afspraken maakt met een

logistieke dienstverlener om de producten te bezorgen, dan zullen de informatiesystemen op elkaar moeten worden aangesloten. Het zal duidelijk zijn dat naarmate een organisatie een nieuwe fase ingaat, de kwaliteitscontrole op de informatiesystemen steeds belangrijker wordt," aldus Zuurmond, die aangeeft dat het gros van de Nederlandse organisaties fase 1 nog nauwelijks is ontstegen. De meeste hebben heel veel moeite om de organisatie procesgeoriënteerd in te richten en de ICT-systemen daarop aan te passen.

### **Eigen schuld**

"Hier zien we dat heel veel fouten worden gemaakt," aldus Zuurmond. "Organisaties schaffen vaak software aan vanuit een verkeerd organisatieconcept en sturingsfilosofie. En geven vervolgens iedereen behalve zichzelf de schuld, wanneer het informatiesysteem niet blijkt te werken. ERP- en werkstroombesturingssoftware zijn typisch middelen voor bedrijven die zich in de derde (systeem)fase bevinden. Wanneer je dergelijke software gaat installeren in een organisatie die nog op basis van het uitvoeren van afzonderlijke activiteiten is ingericht en wordt bestuurd volgens de principes van een functionele hiërarchie, dan is dat vragen om moeilijkheden. Het is eigenlijk hetzelfde als het inzetten van een grote graanmachine op het erf van een keuterboertje. Ook in dat geval kijk je er toch niet gek van op wanneer de opbrengst niet in verhouding staat tot de investering. Dat geldt dus ook voor de inzet van informatiesystemen: kijk in welke fase een organisatie zich bevindt en zoek de software die bij de bijbehorende sturingsfilosofie hoort. Het INK-kwaliteitsmanagementmodel kan daarbij helpen."

**Cok de Zwart**

*Cok de Zwart is freelance journalist.*