

CV Arre Zuurmond

Arre Zuurmond (geboren op 24 februari 1959 te Leiden) studeerde bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 1989 doet hij onderzoek naar informatisering in het openbaar bestuur. In 1994 promoveerde Zuurmond cum laude op het proefschrift 'De infocratie'.

Zuurmond is sinds 1 januari 2002 bijzonder hoogleraar

'ICT en de toekomst van het openbaar bestuur' voor de stichting toekomstbeeld der techniek, Beweton. Hij is oprichter en partner van Zenc, een onderzoeks- en adviesbureau op het terrein van ICT, overheid en innovatie. Zuurmond was eerder universitair docent bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit en managing consultant bij Roccade Civility.

'We moeten leren denken in één overheid'

ICT is hét instrument voor een totaal andere organisatie van de overheid. Ambtenaren hebben dat al begrepen. Nu de bestuurders en politici nog, meent bijzonder hoogleraar ICT en openbaar bestuur, Arre Zuurmond. 'Iedereen hamert op autonomie, maar dat is een begrip voor oude professionals'.

Hans Bekkers en
Henk Bouwmans

Gemeenteraden die verhinderen dat hetzelfde softwaresysteem wordt aangeschaft als de buurgemeente uit angst voor herindeling. Ministeries, provincies en gemeenten die voor hun financiën verschillende boekhoudkundige regels gebruiken. Departementen die er allemaal een eigen financiële administratie op na houden. Het zijn allemaal voorbeelden van de oude wijze van organiseren van de overheid. Met de komst van ICT en de globalisering van de samenleving is die oude organisatie van de overheid niet meer houdbaar, vindt hoogleraar Arre Zuurmond. De bestuurlijke organisatie zoals we die kennen, het Huis van Thorbecke, met zijn onderverdeling in rijk, provincies en gemeenten, is volgens Zuurmond een reflectie van een periode die ver achter ons ligt. 'Vroeger kwam het vlees en de melk uit je eigen dorp. De uitwerpselen van de beesten kwamen terecht op de akker van hetzelfde dorp. Op dat niveau kon je de zaken regelen en organiseren. Moderne vraagstukken trekken zich niets meer aan van gemeente- noch van landsgrenzen. Illegaliteit, drugs en arbeidsmarkt, de grote maatschappelijke problemen zijn alle-



maal internationale vraagstukken.' Met de hiërarchische organisatie van rijk, provincie en gemeente valt dat niet meer op te lossen. 'Bestuurskundige Mark Bovens denkt dat het huis van Thorbecke nog wel overeind kan blijven door er een vierde verdieping bovenop te zetten. Ik denk dat het complete huis zijn langste tijd heeft gehad. Thorbecke is achterhaald. Nederland is een bijstalletje van de Europese hofhouding, het Haagse huis van Thorbecke niet meer dan een uitspanning voor Brussel.'

De overheid moet zichzelf anders organiseren: in ketens en netwerken met ruimte voor zelfsturing. De verkokerde, departementale en sectorale organisatie moet overboord. 'We moeten leren denken in één overheid.' Maar daar komt nog niet veel van terecht. Er is een Copernicaanse omwenteling nodig, zoals Zuurmond het al in zijn oratie duidde. Met een peper- en zoutstel en een bierviltje probeert hij duidelijk te maken wat er mis is. 'Kijk', zegt de professor, wijzend op het bierviltje. 'Dat is de aarde. Stel dat je, zoals de

problemen. Ze zouden juist de problemen centraal moeten stellen.'

En daar komt informatievoorziening en ICT om de hoek kijken. De vruchten daarvan vormen het perfecte middel om de dwarsverbanden te leggen voor de modernisering van de overheidsorganisatie. Het biedt ook de kans om verder en breder te kijken dan het eigen koninkrijkje. Bovendien kan door ICT de informatievoorziening op orde worden gebracht. De taal en de wijze van boekhouding kan erdoor dezelfde zijn. Wetgeving hoeft niet langer een kunstje te zijn dat elke sector zelf uitvoert, maar kan een gemeenschappelijke discipline zijn die voorkomt dat er tegenstrijdigheden ontstaan. 'Als alle overheden nu eens meer hun begrippen harmoniseerden, net zoals ooit in de wet algemene bepalingen milieuhygiëne is gebeurd, zijn we al een stuk verder. We moeten werken met één database, met één gemeenschappelijke handtekening, met één soort elektronische formulieren en met een standaardcommunicatieprotocol. Iedereen moet dus niet meer, zoals nu gebeurt, zijn eigen protocol ontwikkelen.' De overheid moet er voor zorgen dat de infrastructuur van de informatiesamenleving op elkaar past, zoals dat in het verleden ook gebeurd is met het uniformeren van de spoorlijnen. 'Iedereen zijn eigen financiële routines en zijn eigen munteenheid kan niet meer. Verliezen we onze autonomie omdat we de Amsterdamse el niet meer als lengtemaat hebben of de gulden niet meer als betaalmiddel hebben?'

Wanneer de overheid verzuimt de informatie en de organisatie ervan op orde te brengen, loopt het vast en zeker spaak. Een voorbeeld daarvan is de gemeentelijke basisadministratie. Zuurmond heeft er onderzoek naar gedaan. Naarmate de kwaliteit van de bevolkingsregisters afneemt, daalt het opkomstpercentage bij verkiezingen evenredig. 'Als twintig procent van de burgers niet op het adres woont dat is opgegeven, krijg je dat.' Het bedrijfsleven laat zien dat het anders kan. Een multinational als General Electric met driehonderdduizend werknemers in honderdvijftig landen slaagt er in om binnen drie weken na de afsluiting van het boekjaar een geconsolideerd jaarverslag te presenteren. En GE is niet de enige. Meer dan de helft van de 25 grote multinationals heeft de boekhouding zo strak en eenduidig georganiseerd dat zij dit ook kan. Wat Zuurmond er maar mee wil zeggen, is dat de hele discussie die gemeente en provincies over het thema autonomie voeren een ouderwetse discussie is. 'Iedereen hamert op autonomie, maar dat is een begrip voor oude professionals. Hoe kun je dat in deze geglobaliseerde samenleving volhouden? Autonomie is best waar het gaat om het stellen van doelen, maar niet als het gaat om middelen: personeel, financiën en informatietechnologie. Die moet je gewoon standaardiseren.' In één klap wuift Zuurmond ook de bezwaren weg tegen de invoering van één financieel administratiesysteem of één elektronische pas waarmee de burger bij

elke overheidsinstantie terecht kan. De kritiek is dat dit niet zou passen in de Nederlandse gedecentraliseerde eenheidsstaat. 'Een oneigenlijke discussie', oordeelt de Leidse hoogleraar.

Postkoets

Het probleem is dat vooral politici en bestuurders het niet snappen of niet willen begrijpen. Daar heerst nog het traditionele verkokerde denken. 'De nieuwe generatie topambtenaren wil wel over de grenzen van zijn eigen departement heen kijken. Zij vechten echter tegen de klassieke sturing door de politiek.' Zuurmond weet ook wel waardoor dat komt. 'De politici zijn niet geïnteresseerd in het managen van de overheidsorganisatie. Ze hebben er geen belangstelling voor en dat is wel nodig als je ergens wilt komen. Toptennissen besteden veertig procent van hun tijd aan het schaven aan hun techniek. Als de politici niet oefenen in het besturen van de overheidsorganisatie, zul je ook nooit meer worden dan een postkoets met hulpmotor.'

Met het project De Andere Overheid probeert het kabinet de bureaucratie terug te dringen en de overheidsorganisatie efficiënter te laten werken. Zuurmond vreest dat het niet gaat werken. 'Het plan is niet radicaal genoeg doordacht op het politiek-bestuurlijke niveau omdat de politici niet goed nadenken over de instrumenten die ze hebben. Ook stellen ze hun eigen functioneren niet ter discussie, wel die van de ambtelijke organisatie.' Illustratief vindt hij de wijze waarop de zorgsector inclusief de minister de introductie van de automatische, externe defibrillator, een computer gestuurd apparaat waarmee na een hartstilstand door stroomstoten het hart weer op gang komt, heeft tegengehouden. Wanneer een netwerk van hulpverleners-brandweerlieden, agenten, ambulancepersoneel, ehbo'ers en bedrijfshulpverleners - hiermee zou worden uitgerust, kan binnen drie tot vijf minuten overal iemand ter plekke zijn om mensen die een hartstilstand krijgen te helpen. 'Dat zou zeker duizend doden per jaar schelen en je geeft het begrip civil society concreet inhoud door vrijwilligersorganisaties als onderdeel van je oplossing te zien. De volksgezondheidsclerus heeft de invoering van dit middel belemmerd omdat zij het als een bedreiging van zijn werk beschouwde, en de politiek staat dat toe.'

Zuurmond vermoedt dat er nog niet voldoende oog is voor de noodzaak van een Copernicaanse wending. Tegelijkertijd prijst hij zich gelukkig met enkele lichtpuntjes. Uitvoeringsorganisaties als de Belastingdienst en de Rijksdienst voor het Wegverkeer tonen dat het anders kan. De opstelling van nieuwe, jonge Kamerleden als Van Hijum, Szabo en Van der Ham in het Kamerdebat over de Andere Overheid vindt hij ook bemoedigend. Zij verzetten zich tegen de verkokerde wijze van denken. Zuurmond heeft begrepen dat dat op de hoogste politieke niveau is aangekomen. 'Thom de Graaf is daar echt van geschrokken.'



Foto: Sake Rijpkema

clerus in de Middeleeuwen, dit als het centrum van het heelal aanmerkt, en je probeert van daaruit de baan van die planeet - het zoutvatje - te omschrijven, dan krijg je ingewikkelde patronen. Door, zoals Copernicus dat deed, de zon - het pepervatje - als middelpunt te nemen, worden het simpele ellipsen.' De bestuurders van vandaag stellen zich op als de geestelijke machthebbers vijf eeuwen geleden. 'Ze zetten zichzelf in het centrum en proberen van daaruit oplossingen te verzinnen voor de maatschappelijke