



16 januari 2024

Beste Maarten en andere SG's,

Complimenten voor jullie brief. In de huidige politiek-ambtelijke verhoudingen is het erg goed en betrekkelijk nieuw dat jullie als SG's zo duidelijk en publiekelijk aangeven waar jullie zorgen zitten, wat jullie ambities zijn, en hoe het gesprek gevoerd moet worden. En helemaal goed dat je daarover op LinkedIn in gesprek gaat! Dat is een niveau van openheid en toegankelijkheid wat ik bewonder. Ik reageer middels deze brief dan ook in alle openheid op de brief die jullie aan de informateur hebben toegestuurd. Ik weet hoe kwetsbaar dat is, zonder vooroverleg en op korte termijn. Maar juist omdat dit onderwerp een publiek debat vraagt, en dat we dat publiekelijk moeten voeren, lijkt het mij juist om weer via LinkedIn op jou (jullie) te reageren.

Transformatie is nodig

Jullie brief adresseert een reeks serieuze en prangende maatschappelijke vraagstukken die terecht de hoogste aandacht verdienen. Toch mist jullie brief in mijn optiek de aandacht voor de onderliggende transformatie naar een responsieve overheid. We kunnen in de moderne informatiesamenleving namelijk niet nog verder doorgaan met de huidige manier van werken in het huidige systeem.

De laatste 30 jaren zijn we steeds meer uitgegaan van wantrouwen, hebben we een dominant efficiency-denken gehad, met een bureaucratisch mechanisch bestuursmodel, met een overvloed aan verantwoording en controle-behoefte, gevoed door de talrijke stafafdelingen (wetgevingsjuristen, FEZ-afdelingen, control, inkoop, communicatie, HR, ICT, etc.). Samen met Michiel Scheltema, en met Tjeenk Willink en Arno Visser, zeg ik dat we daar veel te ver in zijn doorgesloten. Desondanks blijven we maar doorbouwen binnen dit paradigma (Arno noemt dit een 'onnavolgbaar ingewikkelde termietenheuvel', 'byzantijs'). En wat hebben we als resultaat? We hebben nu een reactieve, legalistische overheid, bureaucratisch, verkokerd, mechanisch en verticaal sturend, uitgaand van wantrouwen, zowel naar de burger als naar de uitvoerende professional. We hebben een overbezet, veel te groot beleidsbolwerk, dat niet in verhouding staat tot de benodigde uitvoeringscapaciteit. En dit alles is ontstaan, ondanks het feit dat iedereen heel hard zijn best doet, en staat voor de publieke zaak.

We hebben een ander sturingsparadigma nodig. Ik gebruik daarvoor het door Michiel Scheltema gebruikte concept van de 'responsieve, proactieve overheid'. Die denkt in netwerken, processen, ketens. Die werkt opgavegericht, gaat uit van vertrouwen en gaat naast die burger en de uitvoerend professional staan. Dat is paradigmatisch anders dan waar we nu staan. Als ik jullie hoor pleiten voor niet te veel complexiteit, en niet te hoge verwachtingen, hoor ik daarin toch dat oude sturingsparadigma. Oude structuren (de overheid heeft een divisie-structuur met veel autonome entiteiten) kunnen de complexiteit en dynamiek van de moderne samenleving niet aan. Maar kan die oude structuur wel aan de samenleving vragen om wat minder complex en dynamisch te zijn? Er zijn organiseervormen beschikbaar, juist met de nieuwste digitale technologieën, die veel meer variëteit, complexiteit en dynamiek aankunnen, juist omdat die structuren veerkrachtig en wendbaar zijn. Dat is wat wordt bedoeld met digitale transformatie.

Rol digitale technologie in transformatie (opgave op zichzelf)

Het mooie van digitalisering is, dat als je het goed inzet, het je kan helpen als transformatiekracht. Tot nu toe werd digitalisering vooral ingezet om die wantrouwende overheid te voeden. En dat verklaart waarom al die uitvoerende professionals niet aan hun echte werk, waar ze zo graag trots op willen zijn, toekomen. Ze moeten zich door een wirwar van procedures, protocollen en formulieren ploegen, Ze worden gehinderd door de talrijke

voorschriften en voorwaarden van al die stafafdelingen. En daarom komen ze maar mondjesmaat aan hun echte werk toe. Ze zijn helaas aan het verworden tot bureaucratische krachten, radartjes in een bureaucratisch mechanistisch, zielloos apparaat. En daardoor kan de overheid niet meer de publieke waarde leveren die zo broodnodig is, en waar jullie zelf ook met zoveel passie aan werken.

Ik begrijp uiteraard dat er in de brief grote keuzes zijn gemaakt, ook ik zou digitalisering niet in de top vijf gezet hebben. En ja, ik ben blij met de waarden-gedreven keuzes zijn die een cultuur van transparantie en toegankelijkheid stimuleren, zoals ook de agenda van Staatssecretaris Alexandra van Huffelen aangeeft. Maar mijn boodschap richt zich niet op digitalisering als doel, maar als middel voor de noodzakelijke transformatie van de overheid.

Waar ik op gehoopt had, is dat jullie als SG's hadden gezegd dat daar ook een taak voor jullie ligt. Niet meer werken met allemaal losse departementen, maar veel meer als 1 geheel, waar op tal van terreinen 1 SG namens alle SG's mag besluiten. Werken met interdepartementale, interbestuurlijke teams van beleid, wetgeving, uitvoering en publiek domein, die samen een bepaalde maatschappelijke opgave oppakken. Werken aan een infrastructuur en cultuur die het mogelijk maakt wendbaar te organiseren.

En, weg met de dominantie van de stafafdelingen, weg met de steeds verder verschotte financieringen, weg met de grote macht van externe adviesbureaus, weg met de overheid als een bedrijf, weg met de rechtsmatigheidsmanie. En dan moet je ook opruimen wat er de laatste decennia door dat oude paradigma in wet- en regelgeving, in verordeningen, etc. allemaal gestopt is. Opruimen van al dat oude denken dat in financiële logica en ICT-beton gegoten is.

Deze transformatie gaat uit van een oprechte interesse in de zorgen van burgers, over visie, over het moreel kompas van de ambtelijke dienst, over aandacht voor de uitvoeringsproblematiek om zo falend beleid te corrigeren. Kortom over een cultuur en organisatie waar de overheid er voor alle burgers is.

Afrondend

Er is in mijn optiek sprake van systemisch falen. Er is een ware transformatie nodig om als overheid op de lange termijn het hoofd te kunnen bieden aan de uitdagingen die de moderne samenleving brengt. Deze transformatie heeft de nadrukkelijke steun en sturing nodig van het team van SG's als één geheel. Nu lijken jullie de uitdagingen op te pakken zonder het onderliggende systeem-falen, het onderliggende paradigma aan te pakken. Dan loop je het risico dat je niet zult slagen en dat de aanpak van die uitdagingen, ondanks alle goede bedoelingen en de passie die iedere ambtenaar er in stopt, op een teleurstelling uitloopt.

Kortom, er is een proces van transformatie nodig, dat wel een richting heeft, maar nog geen uitgestippeld pad. Zorg dat de veelheid aan verbetertrajecten, die de overheid nu reeds kent, en die elk afzonderlijk als project ergens 'in de lijn zijn gezet', veel meer als een 'zwerm' geleid wordt. Richt dat proces in volgens de idealen van een responsieve overheid.

Ik ben benieuwd naar jouw/jullie reacties op mijn bovenstaande reflectie.

Hartelijke groet,

Arre Zuurmond
Regeringscommissaris Informatiehuishouding