



Paul Iske is hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de Universiteit Maastricht, oprichter en CFO (Chief Failure Officer) van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen (www.briljantemislukkingen.nl) en Chief Dialogues Officer bij PNA Group (www.pna-group.com). Recent is van zijn hand het boek 'Instituut voor Brilljante Mislukkingen' verschenen, dat handelt over het belang van innoveren en leren in complexe omgevingen.

Wendbare Wetsuitvoering als een Service

Veel overheidsactiviteiten worden uitgevoerd door 'diensten'. Zo kennen we de Belastingdienst, politiedienst, dienst gemeentewerken, Dienst Uitvoering Onderwijs, etc. De vraag is nu hoe overheidsdiensten hun taken zodanig kunnen uitvoeren dat deze ook daadwerkelijk als een service worden ervaren. Ik wil hierbij

ingaan op twee aspecten van het werk van de overheid.

Een grote mate van wendbaarheid

Ten eerste is dit vaak kennis- en informatie-intensief en daarnaast is er vaak sprake van een hoge mate van 'transformatieve complexiteit', waarbij de context snel wijzigt

en waar vaak meerdere partijen betrokken zijn, zowel binnen de overheid zelf als daarbuiten.

Het omgaan met veranderingen in een complexe omgeving vereist een grote mate van wendbaarheid. Als voorbeeld zouden we kunnen kijken naar de Belastingdienst, een overheidsdienst die steeds meer gedigitali-

seerd wordt en die regelmatig wordt geconfronteerd met significante wetswijzigingen die zo snel mogelijk in de diensten en alle communicatie naar alle betrokkenen verwerkt moeten worden. Vaak kosten dit soort aanpassingen heel veel tijd en geld, omdat er geen goed kennismodel onder de geïmplementeerde systemen ligt. Wat bedoel ik hiermee? Wanneer een situatie verandert, zoals een aanpassing van een wet of procedure, dan moet men in klassieke systemen vaak in de code duiken om te zien waar en hoe de regels zijn geprogrammeerd. En wordt het dan aangepast, dan moet vaak verder worden gezocht op welke andere plekken impact is als gevolg van de aanpassingen. Ook komt het regelmatig voor dat een aanpassing in een omgeving consequenties heeft voor de interfaces met andere systemen. Met andere woorden: de kennis die ten grondslag ligt aan de systemen, is onvoldoende vastgelegd in een voor mensen hanteerbaar model. Daarnaast is het een uitdaging om ervoor te zorgen dat binnen het handelingsperspectief van de ketenpartners van de betreffende overheidsdienst (burgers, bedrijven en overheidsinstellingen), de nieuwe situatie zo snel mogelijk bekend en toepasbaar is. Op dat moment zal de bijdrage van de overheid door zo'n partner ook eerder als een service worden gepercipieerd, omdat dit leidt tot ontzorging: je weet immers altijd zeker dat je gebruik maakt van en compliant bent met de vigerende regelgeving.

Single Point of Truth

Een concept dat hierbij goed van pas komt, is het zogenaamde Single Point of Truth: een plek waar alle relevante kennis op zodanige wijze beschikbaar is, dat deze actueel en zonder begripsverwarring wordt ontsloten om gebruikt te worden in de context van de diverse stakeholders. Hiervoor is een methode van kennismodellering nodig, die op basis van de toepassingen en de behoeftes, middelen en competenties van de diverse toepassers, de ontwikkeling van een gemeenschappelijke 'kenniskaart' mogelijk maakt. Zo'n kenniskaart is input voor het

ontwerp van de systemen en interfaces naar andere systemen die de uitvoering van de regels mogelijk moeten maken. Hierbij is het essentieel gebruik te maken van moderne en gangbare standaarden om kennis op een integrale manier mee te representeren.

Deze aanpak introduceert ook een aantal vormen van duurzaamheid in de activiteiten van overheidsdiensten: kennis wordt zoveel mogelijk hergebruikt, (IT-)systemen hoeven veel minder vaak of rigoreus herontwikkeld te worden en ketenpartners, zoals burgers en bedrijven, hoeven minder inspanningen te doen en kosten te maken om de wetten te begrijpen en toe te passen. In zijn algemeenheid kun je stellen dat dit (deels) een einde maakt aan 'Georganiseerde Domheid', waarbij iedere kleine verandering een relatief grote inspanning vereist.

Nu wil ik niet beweren dat met deze aanpak het leven en werken van overheidsdiensten en hun stakeholders per definitie eenvoudig is geworden. We hebben nu eenmaal veel grootschalige en complexe activiteiten uitbesteed aan de overheid. Dan past het eenieder ook om begrip op te brengen voor het feit dat niet alles altijd verloopt zoals gepland. We hebben genoeg verhalen gehoord rond uit de hand gelopen, of zelfs compleet mislukte, projecten waar de overheid een belangrijke rol speelde. Dat zien we in vele domeinen, zoals de infrastructuur (Betuwelijn, HSL, Noord/Zuidlijn), wetgeving (Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), de wet op organendonaties, de Mammoetwet) en ook ICT-systemen mislukken regelmatig (het Elektronisch Patiëntendossier, de Basisregistratie, MijnDUO.nl).

Leren van mislukkingen

Deze mislukkingen zijn op zich niet fijn, maar er kan wel een hoop van worden geleerd. En als die kennis daadwerkelijk zou worden toegepast, dan wordt veel schade voorkomen. Vanaf nu zouden we dan alleen geconfronteerd moeten worden met 'Briljante Mislukkingen', ofwel goedbedoel-

de pogingen, waarbij beschikbare kennis wordt gebruikt, waar men op verantwoorde wijze met risico's omgaat (hier kom ik zo nog op terug), waar echter het gehoopte of geplande resultaat niet wordt bereikt en waar geleerd wordt. Iedereen zou begrip moeten hebben voor de vaak grote complexiteit van overheidsprojecten en een tolerantie tonen voor het niet altijd (geheel) slagen van deze activiteiten. Daarbij is er natuurlijk wel de plicht om risico's in kaart te brengen en goed onderbouwd bepaalde risico's wél en andere niet te accepteren. Communicatie is daarbij natuurlijk een must om elkaar de ruimte te geven om briljant te kunnen mislukken en de leerervaringen daarbij op te doen en de lessen te delen. Ook dit is een aspect van de 'Strijd tegen de Georganiseerde Domheid'. Het is bepaald niet slim om mensen en organisaties te veel angst aan te praten om iets te proberen wat de moeite waard zou kunnen zijn. En het is helemaal dom om niet over mislukkingen te durven of mogen praten en daarmee het leervermogen negatief te beïnvloeden. Daar is niemand bij gebaat!

Samenvattend kunnen we stellen dat overheidsdiensten wel degelijk een service-ervaring kunnen leveren, wanneer deze slim, wendbaar en duurzaam wordt ontwikkeld. Een Single Point of Truth is essentieel om kennis zo makkelijk, flexibel, deelbaar en toepasbaar mogelijk beschikbaar te stellen. Men herkent hier ongetwijfeld ook een deel van de belofte van de ontwikkelingen op basis van blockchain-concepten in. Doordat alle betrokkenen veel meer hun rollen kunnen spelen op basis van deze gedeelde kennispositie, zullen zij zich ondersteund voelen in de uitvoering van hun activiteiten en bijbehorende 'diensten-beleving' ervaren. In zo'n klimaat is men ook eerder bereid van elkaar te accepteren dat ondanks alle goede bedoelingen en grote inzet, niet alles lukt en briljante mislukkingen niet alleen onvermijdelijk zijn, maar ook noodzakelijk voor verdere ontwikkeling van het concept: De Wendbare Wetsuitvoering als een Service!