



KAFKA

BRIGADE

**Geen actie zonder reflectie,
geen reflectie zonder actie!**
27 september 2018



KAFKA BRIGADE



Franz Kafka

- 3 juli 1883 - 3 juni 1924
- Schrijver
 - Het slot
 - Het proces

Kafkamethode

1. Verkennend onderzoek
2. Casusonderzoek
3. Contra-expertise
4. Collectief functioneringsgesprek
5. Actieplan
6. Beoordelingsgesprek

KAFKA BRIGADE



Invloed ict

- Elke 17 seconden iemand geflitst
- UWV neemt bijna 17 miljoen continueringbeslissingen per jaar
- Belastingdienst ontvangt bijna 9 miljoen aanvragen voor inkomensafhankelijke toeslag.
- 156 miljard volautomatisch herverdeeld

KAFKA BRIGADE



Geautomatiseerde netwerkbeslissingen

- Beslissingen waarbij gegevens van andere organisaties worden gebruikt
- Kern van de bureaucratie van vandaag

KAFKA BRIGADE

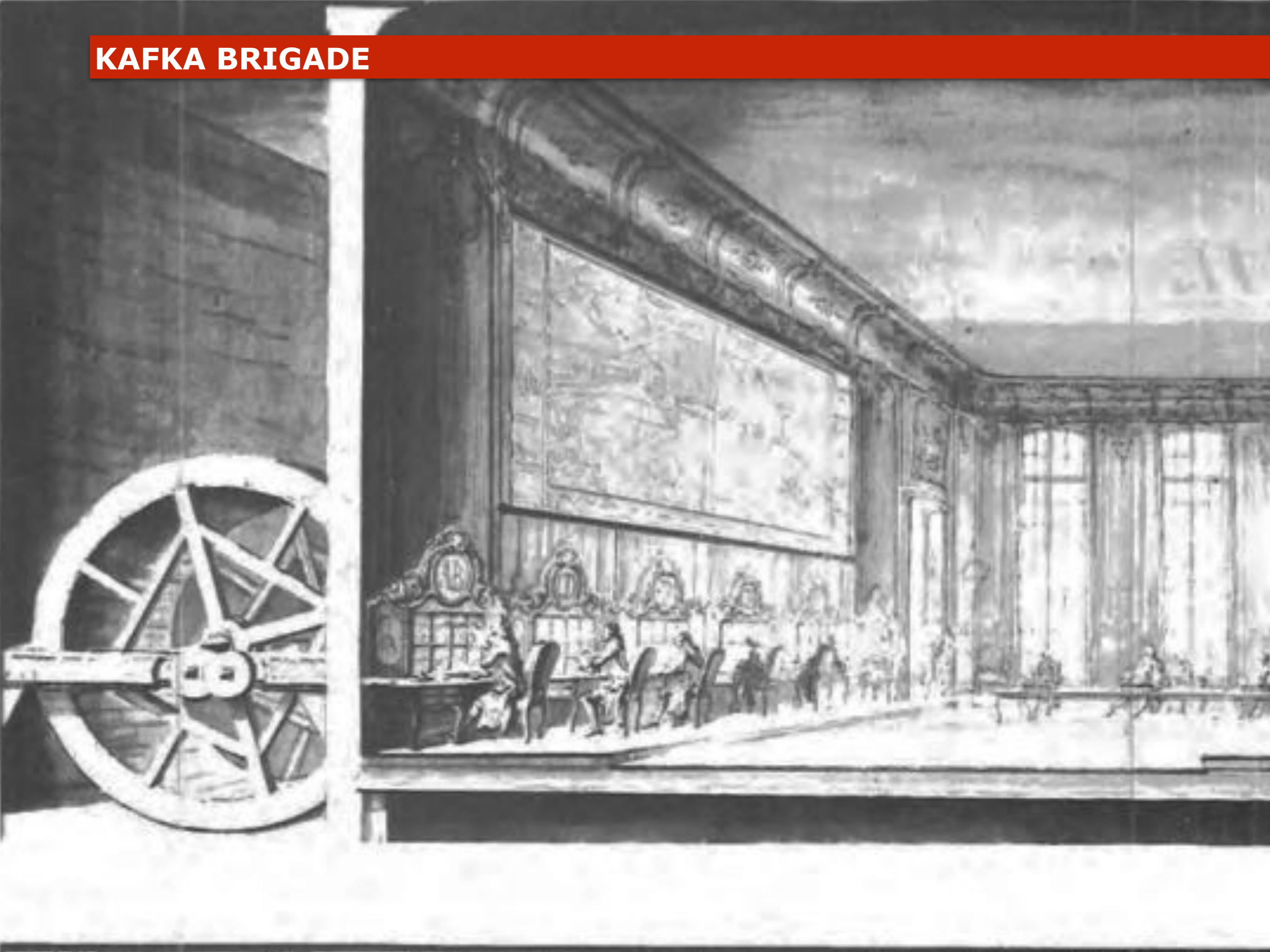


KAFKA BRIGADE





KAFKA BRIGADE



KAFKA BRIGADE

Organisatie	Principe
Centralisatie	Besluitvorming voorbehouden aan de top
Hierarchie	Verticale ordening van verantwoordelijkheden
Formalisatie	~ langs formeel vastgelegde regels en documentatie
Standaardisatie	~ volgens vaste definities en procedures
Specialisatie	~ is verdeeld op basis van expertise en competenties

Werk	Principe
Objectiviteit	~ uitvoeren zonder aanzien des persoons
Expertise	Selectie en promotie op basis van expertise

KAFKA BRIGADE



KAFKA BRIGADE

Organisatie	Principe	Disfunctie	
Centralisatie	Besluitvorming voorbehouden aan de top	Isolatie	Besluitvorming zonder oog voor sociale werkelijkheid
Hierarchie	Verticale ordening van verantwoordelijkheden	Parafencultuur	Verantwoording als doel op zich
Formalisatie	~ langs formeel vastgelegde regels en documentatie	Regeldruk	Administratieve lastendruk en onnodige rompslomp
Standaardisatie	~ volgens vaste definities en procedures	Simplificatie	Uitzonderingen op formele regels niet mogelijk
Specialisatie	~ is verdeeld op basis van expertise en competenties	Verkokering	Geen coördinatie tussen taken en medewerkers
Werk	Principe	Disfunctie	
Objectiviteit	~ uitvoeren zonder aanzien des persoons	Onverschilligheid	Ritualistische en niet-responsieve uitvoering
Expertise	Selectie en promotie op basis van expertise	Legalisme	Procedures worden onredelijk precies gevolgd

KAFKA BRIGADE



In deze lezing

- Introductie
- Casus Saskia
- Casus Esther
- Discussie: Wat gaat er mis? Waarom?
- Nieuwe disfuncties bureaucratie & ict
- Beginselen van behoorlijke ict
- Wrap-up

KAFKA BRIGADE



KAFKA BRIGADE



Wat we hier in 't klein zien

- Algemene regels vragen om ruimte voor oordeelsvorming
- Het samenspel tussen regels zorgt snel voor onvoorziene situaties
- Hoe je de ruimte voor oordeelsvorming verantwoord is niet altijd evident
- Iedereen doet z'n best, maar niemand is gelukkig met de uitkomst.

KAFKA BRIGADE



KAFKA BRIGADE



Wat is veranderd voor iemand als Saskia?

- Wat kon iemand als Saskia eerst wel, maar door deze informatie-architectuur niet meer?
- Wat had iemand als Saskia eerst wel, maar nu niet meer?
- Wat wist iemand als Saskia eerst wel, maar nu niet meer?

KAFKA BRIGADE

**DE DIGITALE
KOOI**

The image features the text 'DE DIGITALE KOOI' in a bold, white, sans-serif font against a black background. The word 'DE' is in all caps. 'DIGITALE' is in all caps. 'KOOI' is in all caps, but the two 'O's are stylized as hands holding the letters. The hands are white with black outlines, showing fingers and thumbs gripping the top and bottom of the 'O's respectively. The overall style is graphic and modern.

KAFKA BRIGADE



Sneeuwbaaleffect

- Een wijziging in één registratie kan een leidt ertoe dat organisaties waar de burger geheel geen contact heeft gehad hieraan consequenties verbinden.
- Deze consequenties komen onverwacht en zijn vaak onbegrepen.
- Het is onduidelijk waar dit begint en ophoudt.

KAFKA BRIGADE



Correctiewatererval

- Een herregistratie herstelt niet de oorspronkelijke situatie, maar correctie moet gedaan worden bij alle organisaties die automatische besluiten hebben verbonden aan de registratie.
- Het sneeuwbaaleffect werkt maar één kant op.
- Automatische netwerkbeslissingen leiden zo tot een nieuw soort administratieve lasten.

KAFKA BRIGADE



Data maakt blind

- Organisaties zien de burger letterlijk niet meer, omdat gegevens binnenkomen via online formulieren of andere organisaties en besluiten zonder menselijke tussenkomst de organisatie weer verlaten.
- Medewerkers kunnen fouten en afwijkende situaties niet meer zien, de burger moet wijzen op de noodzaak voor oordeelsvorming.

KAFKA BRIGADE

homeless



KAFKA BRIGADE



Bureaucratisch vlindereffect

- Het sneeuwbaaleffect en de correctiewaterval zorgen er samen voor dat niemand kan overzien wat de gevolgen van een gegevenswijziging zijn.
- Burgers, bronhouders, noch gebruikers weten wie de gegevens gebruiken en in welk juridisch domein.



Begripsillusie

- Elke definitie in de basisregistraties is inherent arbitrair. Dat komt omdat de doelbinding is losgelaten. Dat moet wel, omdat de toegevoegde waarde ligt in het gebruik van een enkele registratie voor een systeem van organisaties.
- Een adres lijkt een adres, maar kan in verschillende contexten en wetten anders zijn.

KAFKA BRIGADE



Boomerangeffect van de terugmelding

- Een gebruiker kan wel constateren dat in zijn juridisch domein een gegeven niet correct is, maar bij terugmelding wordt dit beoordeeld vanuit het juridisch domein van de bronhouder. Vervolgens moet de gebruiker de basisregistratie weer gebruiken als uitgangspunt.

KAFKA BRIGADE



Rechtsbesmetting door ICT

- Naar de letter zijn er aan veel (basis)registraties geen rechten en plichten verbonden. In de praktijk hebben ze een bijna automatische impact op gebruikersorganisaties.
- Hoewel formeel de wet van een bepaald beleidsterrein bepaalt wat iemands rechten zijn, is er in de praktijk een informatie-hiërarchie en bepalen wetten op registraties dat.

KAFKA BRIGADE



Politiek-organisatorische probleem

Beginselen van
Consistentie

Beginselen van
Maatwerk

Grote schaal

Relatief kleine schaal

Beginselen van
Informatie

Beginselen van
Correctie

Technisch probleem

KAFKA BRIGADE



Beginssel van consistentie

- Wie gegevens van anderen gebruikt, doet dat alleen als de begrippen voldoen voor elk van de taken van de organisatie

KAFKA BRIGADE

```
00      1010      0001      000101      101      000
00      1011110    1111010    1010 0    10 00
1111    01      11      1      10      00 11      01
1010 0    000      0 0      00      11      01
01 11      11      00 000      011      000
01010010 111      01      00      01      01
101011 1      1      11      11      11      10      10 01      10
001      01      10000000 00000010 010 1 0 00101 0 101
00      000000 101000 101011 10010 00000
```



```
101      11 010      00      000      010 010010 00000 001010
1101 0101 1101010 011      0101 110 101111 101010 1000001
110      000      10      010 01101 11 110 10      01      10 110
10      00      00      11 10      00 0      111      1      10      11      01
11 00 1101 10 1010 001 10      01 00 000      10      010101 1      00
11 1010111 11111 0010101 10 00000 01 10      0      01
010      101      101      00      01      01      1111 10      11      01      11
001110100 10 000 1000 10      1 1      00      1010 1010000
1110      01      00      1      10 01      011      00      000000 0100
```

Beginnelsen van informatie

- Wie het register beheert, informeert
- Wie beslist motiveert
- Wie informatie registreert of afneemt, verplicht zich tot levering aan de burger

KAFKA BRIGADE

MADE IN USA

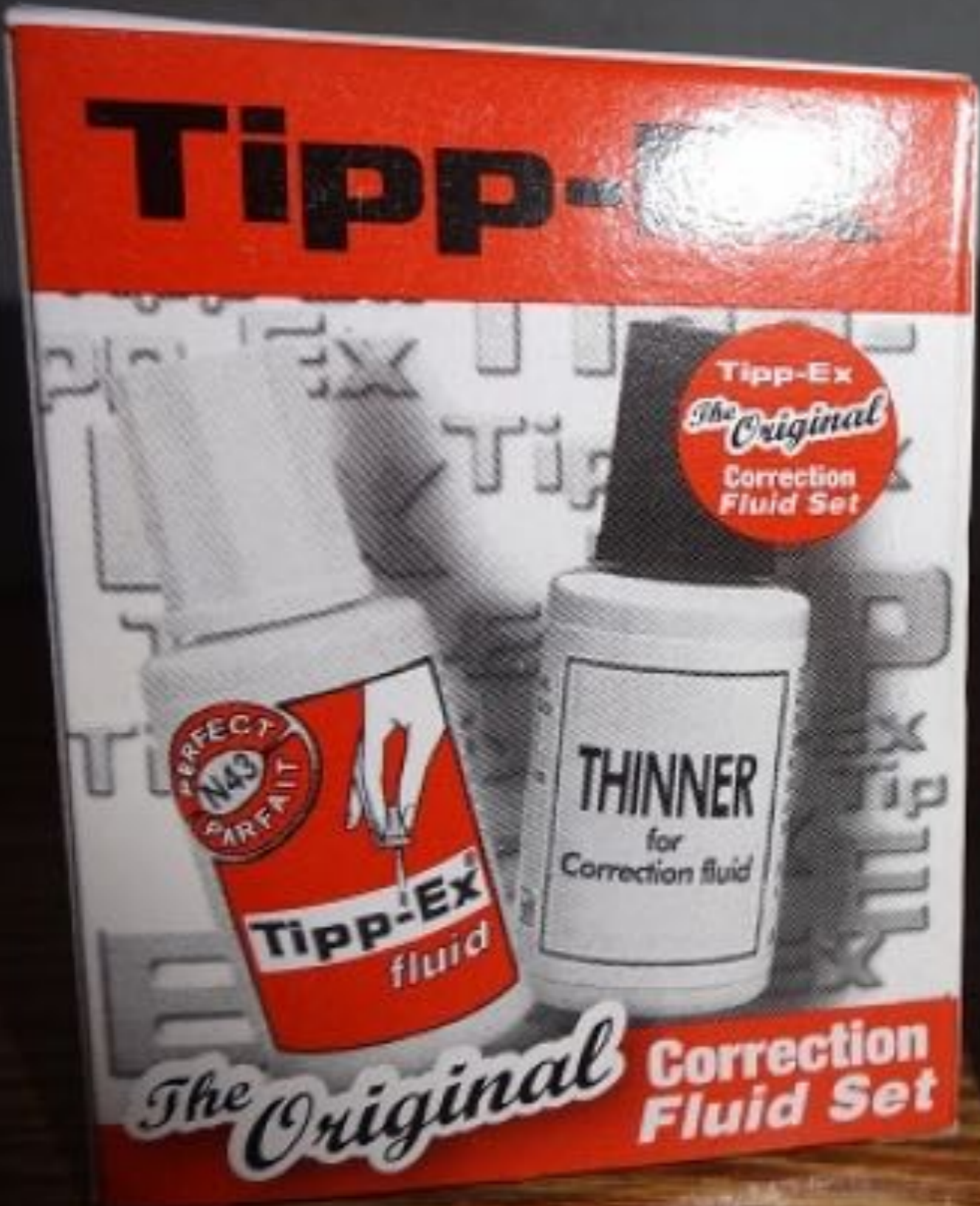
**ONE SIZE
DOES NOT
FIT ALL**

Washing instructions and care symbols including a triangle, a square with a circle, and a circle with a 'P'.

Beginnselen van maatwerk

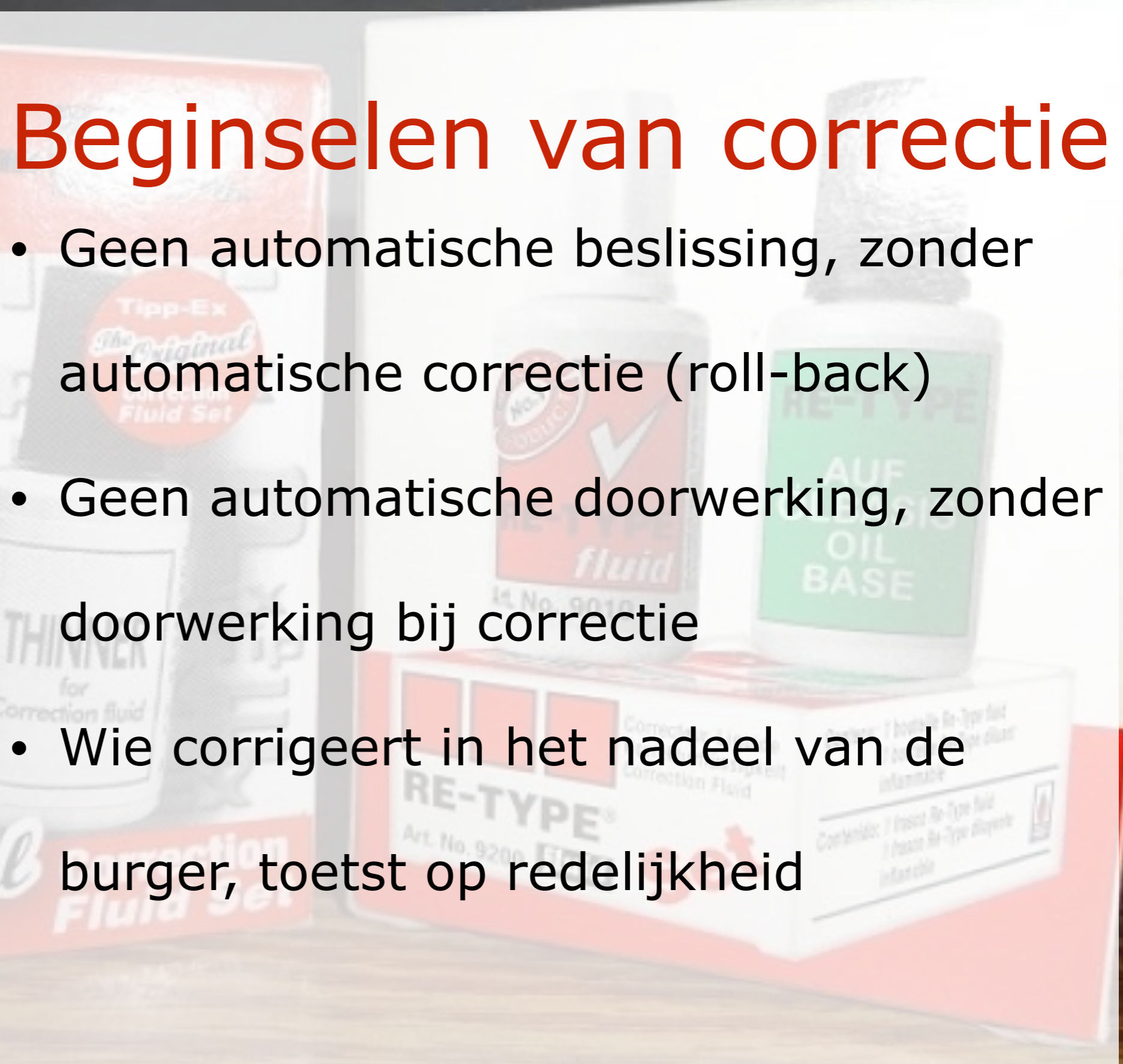
- Wie standaardiseert, maakt maatwerk opnieuw mogelijk
- Wie automatisch besluiten neemt, maakt afwijkende besluiten mogelijk
- Wie automatisch besluit, organiseert een menselijk oog voor complexe gevallen

KAFKA BRIGADE



Beginnselen van correctie

- Geen automatische beslissing, zonder automatische correctie (roll-back)
- Geen automatische doorwerking, zonder doorwerking bij correctie
- Wie corrigeert in het nadeel van de burger, toetst op redelijkheid



Politiek-organisatorische probleem

Beginselen van
Consistentie

Beginselen van
Maatwerk

Grote schaal

Relatief kleine schaal

Beginselen van
Informatie

Beginselen van
Correctie

Technisch probleem

Vragen?

KAFKA

BRIGADE

WWW.KAFKABRIGADE.NL

ARJAN@KAFKABRIGADE.NL



Kafkamethode als proces

Beeldvormend
onderzoek

Verkennd
onderzoek
en casus
selectie

Casus
onderzoek
en
voorlopige
rapportage

Expertkritiek
en contra-
expertise

Diagnose
Activeren veranderpot.

Collectief
functionerings
gesprek

Actieplan en
aanbeveling
en

Behandeling
Actie

Gedetailleer
de actie
planning

Terugkomge
sprek(ken)