

Als niemand het meer kan uitleggen

Praktijkboek

Als niemand het meer kan uitleggen

Praktijkboek

Van eerste gesprek tot geborgde kennis

Stan Rutkowski

Schrijver: Stan Rutkowski

Coverontwerp: Stan Rutkowski

ISBN 978-94-6554-346-8

© 2026 Stan Rutkowski

Uitgegeven via Brave New Books

Inhoudsopgave

Proloog	7
Leeswijzer	11
1. Waar te beginnen	17
2. Bronnen en hun faalwijzen	23
3. Plannen naast een lopend programma	29
4. Interviewen op kennis	37
5. Van uitspraak naar term	47
6. Van term naar feittype	57
7. Van feittype naar regel	67
8. Processen en beslissingen	73
9. Grenzen: waar het onderwerp ophoudt	81
10. Toestand en lifecycle	85
11. Capabilities: wat de organisatie kan	91
12. Value streams: waar capabilities voor dienen	99
13. Van begrip naar requirement	107
14. Reviewprotocollen	117
15. Samenhang tussen artefacten	125
16. Volledigheid	131
17. Overdracht en eigenaarschap	137
18. Actueel houden	143
19. Faalpatronen	151
Bijlage A: Sjablonen	157
Bijlage B: Reviewvragen per artefactsoort	197

Bijlage C: Begrippen van het praktijkboek	201
Bijlage D: Casusartefacten	211
Bijlage E: Verantwoording en bronnen	247
Bijlage F: Terminologie ten opzichte van het theorieboek	251
Bijlage G: Trefwoordenregister	257

Proloog

Er komt een verandering aan. Een systeem wordt vervangen, twee afdelingen worden samengevoegd, een taak gaat naar buiten, iemand met dertig dienstjaren gaat weg.

En dan is er altijd iemand die wil weten hoe het werk in elkaar zit: de leverancier, de accountant, de collega die er net is.

Waarom doen jullie het zo?

Wie de vraag stelt, verwacht een praktisch antwoord. Hij krijgt er een van drie. Een verwijzing naar iemand anders. Een verwijzing naar een document dat niet gaat over wat hij dacht. Of de mededeling dat het altijd al zo ging.

Dat is het moment waarop zichtbaar wordt dat een organisatie niet meer kan uitleggen wat zij doet. Niet dat zij het niet weet: het werk gaat gewoon door, de besluiten vallen, de klanten worden geholpen. Wat zij kwijt is, is het vermogen om vast te stellen wát er geldt en waarom. Dat blijkt pas op het moment dat het nodig is, wat per definitie te laat is.

Het eerste boek, *Als niemand het meer kan uitleggen*, voert het betoog dat dit ertoe doet en waarom kennis geborgd moet worden voordat er wordt veranderd. Dit boek gaat over de vraag die daarna komt.

Omdat beide boeken dezelfde titel dragen, heet het eerste hierna het theorieboek en dit het praktijkboek.

Waarom dit boek geen methode aanbiedt

Het boek beschrijft geen methode, en het is de moeite waard te zeggen waarom niet.

Aan technieken is geen gebrek. Er bestaan uitstekende manieren om begrippen te definiëren, feiten te modelleren, regels te formuleren en beslissingen vast te leggen, beschreven door mensen die er hun leven aan hebben besteed. Aan methoden evenmin, en zij schrijven voor in welke volgorde die technieken worden toegepast.

Met methode is hier iets bepaalds bedoeld: een gesloten geheel waarvan de onderdelen elkaar veronderstellen, dat als geheel wordt aangeschaft en waarbij het weglaten van een stap als afwijking geldt. Daartegenover staat een werkwijze waarvan de onderdelen los bruikbaar zijn en waarbij

weglaten een keuze is die u noteert. Het verschil zit niet in het aantal stappen of sjablonen; het zit in wat er gebeurt als u de helft niet nodig hebt.

Maar kennisborging wordt niet beoordeeld op hoe zij tot stand kwam.

Zij wordt beoordeeld op wat er staat wanneer iedereen die eraan heeft gewerkt weg is. Of de vastlegging antwoord geeft op de vraag die iemand over drie jaar stelt. Of de uitspraken elkaar niet tegenspreken. Of zichtbaar is wat er niet in staat. In dat resultaat is nergens terug te zien in welke volgorde het is opgeschreven, en niemand die het leest zal ernaar vragen.

Wat het resultaat wél draagt is structuur. Welke uitspraak in welk artefact thuishoort, hoe die artefacten op elkaar staan, en waaraan te zien is dat zij nog met elkaar kloppen. Dat is wat overblijft, en het is dus het enige dat de moeite van het voorschrijven waard is.

De volgorde is daarmee niet nutteloos maar wel van een andere orde. Zij helpt tijdens het werk, en sommige stappen dwingen elkaar af: een regel is niet op te schrijven voordat de feittypen er zijn waarop zij rust. Verder is zij een eigen keuze, en hoofdstuk 3 gaat over het maken daarvan onder de omstandigheden van een lopend programma.

Een methode schrijft die volgorde wel voor, en levert haar bovendien als gesloten geheel: eigen begrippen, eigen artefacten, en de belofte dat het werk klaar is zodra zij is gevolgd. Dat is hier dubbel ongelukkig. Het voorschrift raakt niet wat telt, en het geheel moet worden overgenomen door een organisatie die al aan één verandering begint.

Wat hier staat is dus alleen de structuur en de criteria. Het gereedschap is van anderen en blijft van hen; bijlage E noemt per onderdeel de bron.

Eerlijk is eerlijk: het onderscheid is dunner dan het klinkt. Er staan zeventien sjablonen in, deel II kent een dwingende volgorde, en negentien stappen die van voor naar achter te lopen zijn zien er van een afstand uit als een methode. Wie het boek zo gebruikt, heeft er een. Het verschil zit in wat er mag worden weggelaten en waar het vandaan komt, en dat merkt u pas op het moment dat u de helft niet nodig hebt.

Daar staat een prijs tegenover. In een methode wordt de samenhang bewaakt doordat het geheel wordt gevolgd. Hier moet zij afzonderlijk worden bewaakt, en daar gaat hoofdstuk 15 over.

Wat het boek belooft

Minder dan een praktijkboek gewoonlijk belooft.

Wat weg is, komt door vastleggen niet terug. Vastleggen maakt wel zichtbaar wat er ontbreekt, meestal op tijd genoeg om er nog iets aan te doen, en soms net niet.

Dat is de reden dat de casus in dit boek op twee plaatsen vastloopt en dat één vraag aan het eind onbeantwoord blijft. Een praktijkboek waarin alles wordt opgelost, leert de lezer het verkeerde.

Leeswijzer

Voor wie dit boek is

Voor wie moet vastleggen hoe een organisatie werkt voordat die organisatie verandert. In de praktijk zijn dat business analisten, informatieanalisten en architecten, en daarnaast iedereen die de vraag krijgt waarom het werk gaat zoals het gaat: bij een systeemvervanging, een fusie, een uitbesteding, een reorganisatie, of wanneer iemand vertrekt die er dertig jaar werkte.

Het theorieboek hoeft niet gelezen te zijn. Waar het ertoe doet, wordt ernaar verwezen. Wat er wel wordt verondersteld is werkervaring: dit is geen inleiding in het vak.

Er zijn twee boeken, dus iets over de verwijzingen. Waar hierna "hoofdstuk" of "bijlage" staat zonder nadere aanduiding, gaat het om dit boek.

Verwijzingen naar het theorieboek zeggen dat erbij.

Wat hier niet in staat

Geen volwassenheidsmodel. Geen gefaseerde aanpak met benoemde stadia. Geen aanbeveling voor een hulpmiddel, verder dan neutrale criteria om er zelf een te kiezen.

Alle technieken die worden gebruikt zijn herleidbaar tot een gevestigde bron. De definitieleer komt van Ronald G. Ross, het feitgeoriënteerd modelleren van Terry Halpin, de regelformulering van SBVR en RuleSpeak, de beslistabelvorm van DMN, en de capabilities en value streams van BIZBOK.

Hoe het boek is opgebouwd

Vijf delen, negentien hoofdstukken.

Deel I gaat over afbakenen en voorbereiden. Deel II over het vastleggen van woordenschat, feiten en regels. Deel III over de samenhang daaromheen: grenzen, toestanden, capabilities, value streams en de sprong naar requirements. Deel IV over toetsen, en deel V over wat er gebeurt als het project voorbij is en de vastlegging alleen achterblijft.

Tussen deel II en deel III zit een breuk die het benoemen waard is. Deel II reconstrueert wat er al bestaat: termen, feiten en regels zitten in hoofden en systemen en moeten worden teruggevonden. Wat in deel III aan de orde

komt, ligt daar meestal niet en wordt voor het eerst opgeschreven. Dat brengt een ander risico mee, en elk hoofdstuk in deel III heeft daarom een toets waarop de organisatie ook nee had kunnen zeggen.

De volgorde binnen deel II is dwingend en niet vrijblijvend: termen komen voor feittypen, feittypen voor regels, regels voor beslissingen. Wie die volgorde omdraait, schrijft zinnen die op niets staan. Deel III kent die dwang niet en kan in elke volgorde worden gelezen, met één uitzondering: het hoofdstuk over value streams veronderstelt dat de capabilities er zijn.

Elk hoofdstuk sluit af met een tabel van faalwijzen en een checklist. Die negentien checklists staan ook als los document bij de downloads, om te printen en mee te nemen naar een gesprek; in het boek staan zij alleen bij het hoofdstuk waar zij bij horen. De faalwijzen zijn nuttiger dan de instructie: zij beschrijven wat er in de praktijk werkelijk misgaat, en zij zijn herkenbaar voordat de schade er is.

De sjablonen staan in bijlage A, met per veld de reden dat het bestaat. Zij zijn met opzet klein. Achterin staat een trefwoordenregister, want dit is een boek waarin men gericht iets opzoekt.

De downloads

Bij dit boek hoort werkmap materiaal, zodat overtypen niet nodig is. De werkmap heet Kennisvastlegging, en het achtervoegsel "sjabloon" vervangt u door uw eigen onderwerp zodra u begint.

- **Kennisvastlegging - sjabloon**, de zeventien sjablonen uit bijlage A als werkmap met één blad per sjabloon
- **Kennisvastlegging - woningtoewijzing**, dezelfde zeventien gevuld met de volledige casus uit dit boek
- **Knowledge record - template**, de Engelse uitgave van het sjabloon
- **Een gevulde werkmap lezen**, een handleiding van vijf bladzijden, ook in het Engels
- De negentien checklists in één document, om te printen en mee te nemen naar een gesprek



Het staat op doi.org/10.5281/zenodo.22025671, en achter de code hierboven. Er zit geen slot op en aanmelden is niet nodig.

Het adres verwijst altijd naar de nieuwste versie. Welke versie het is, staat op het blad "Lees mij" in elke werkmap.

Dat blad bevat ook de negentien stappen in het kort, met per stap het bijbehorende sjabloon. De werkmap is daarmee zonder dit boek te gebruiken. Wat het boek toevoegt is het waarom: waarom elk veld bestaat, wanneer een kolom leeg blijft, en waaraan te zien is dat het werk af is.

Eén waarschuwing bij de gevulde versie. Neem de definities daaruit niet over. Zij zijn van een andere organisatie, en dat elke organisatie haar eigen begrippen moet definiëren in plaats van die van een ander te lenen, is een van de dingen waar dit boek over gaat.

Twee soorten tekst

Het boek wisselt tussen twee registers, en zij zijn ook op de pagina te onderscheiden.

De instructie staat in de normale kantlijn. Zij is nuchter geschreven en op dichtheid; er staat weinig dat kan worden overgeslagen.

De casus staat cursief en ingesprongen. Die is verhalend en volgt één organisatie van het eerste gesprek tot ruim een jaar na de oplevering. De casus is in één keer door te lezen door alleen die delen te volgen, en dat is geen verkeerde manier om te beginnen.

De twee lopen niet strikt gescheiden, en het is nuttig te weten hoe. **Wat cursief staat is wat er gebeurde. Wat rechttop staat is wat het betekent en wat u ermee doet.** De instructie verwijst dus naar de casus, haalt eruit aan en telt erin. Waar u een naam uit de casus in de normale kantlijn tegenkomt, wordt zij als bewijs gebruikt en niet als verhaal.

De organisatie in de casus

Woonstichting Land van Swentibold verhuurt ruim negenduizend eenheden in een stad en drie omliggende kernen. Zij is in 2009 ontstaan uit een fusie tussen een stedelijke en een dorpse corporatie. De werkwijzen zijn bij die fusie op papier geharmoniseerd, en in de praktijk niet.

Het primaire systeem wordt vervangen. De nieuwe leverancier hanteert het uitgangspunt "standaard, tenzij aantoonbaar noodzakelijk" en vraagt de organisatie te onderbouwen waar zij afwijkt en waarom.

Op die vraag komt geen bruikbaar antwoord.

Vijf mensen dragen de kennis. Ria Ceulen is drieëntwintig jaar verhuurmakelaar en beslist dagelijks over gevallen die de regels niet dekken, zonder haar eigen criteria te kunnen benoemen. Youssef Baraka is beleidsadviseur, kent de regelgeving uitstekend en de uitvoering nauwelijks. Wim Ramaekers beheert het systeem en weet welke controles ooit zijn uitgezet en op wiens verzoek. Lieke Reijnders is een jaar in dienst en kan als enige de hoofdroute nog onder woorden brengen. En Truus Cuijpers is met pensioen en de laatste schakel naar een organisatie die niet meer bestaat.

Alle vijf doen hun werk goed. Wat er misgaat, gaat mis tussen hen in, en dat is het lastigste soort probleem om te zien en het gewoonste om te hebben.

De organisatie is verzonnen. Het soort probleem niet.

Hoe dit boek te gebruiken is

Van voor naar achter, aan het begin van een vastleggingstraject.

Wie er al middenin zit, leest eerst hoofdstuk 1 tot en met 3 van dit boek, want daar staan de keuzes die het duurst zijn om over te doen, en gaat daarna naar het hoofdstuk dat hoort bij het artefact dat op dat moment aan de beurt is.

Wie alleen de sjablonen zoekt, begint bij bijlage A. Zij zijn zonder de hoofdstukken te gebruiken, al blijft de kolom voor de herkomst dan waarschijnlijk leeg, en dat is nu juist de kolom waar het om draait.

Deel I

Voorbereiding

1. Waar te beginnen

De vraag die geen antwoord krijgt

Er is bijna altijd een aanleiding, en die is bijna nooit "wij willen onze kennis borgen". De aanleiding is een systeemvervanging, een fusie, een uitbesteding of een vertrek. Iemand stelt dan een vraag die redelijk klinkt, en het uitblijven van een antwoord is het begin van dit boek.

De vraag gaat over hoe het werk in elkaar zit, en heeft steeds dezelfde vorm. Waarom doen jullie het zo?

Wie hem stelt bedoelt hem praktisch en verwacht een praktisch antwoord. Hij krijgt er een van drie: een verwijzing naar iemand anders, een verwijzing naar een document dat niet gaat over wat de vraagsteller dacht, of de reactie dat het altijd al zo ging.

Afbakening is een keuze over wat blijft liggen

De eerste analytische handeling is niet uitvragen maar afbakenen, en afbakenen betekent iets niet doen.

Een afbakening die alleen zegt wat erbij hoort, is geen afbakening. Zij moet ten minste één onderwerp expliciet uitsluiten, en zeggen waarom. Zonder die uitsluiting blijft de omvang van het werk onbepaald, en onbepaald werk loopt uit tot het geld op is, waarna wat er ligt onbruikbaar blijkt omdat het overal half is.

Waarop te prioriteren

Hier lopen twee vragen door elkaar.

De eerste is of vastleggen de moeite waard is. Daar bepaalt belang wel degelijk het antwoord: wat er niet toe doet, wordt niet vastgelegd, hoe hard het ook dreigt te verdwijnen.

De tweede is in welke volgorde dat gebeurt. En daar werkt belang juist niet.

Belangrijke kennis die ergens is opgeschreven, kan wachten: zij is later ook nog te vinden. Onbeduidende kennis die in één hoofd zit en nergens anders, kan dat niet. **Belang bepaalt of iets op de lijst komt. Verdwijnsnelheid en onherleidbaarheid bepalen de volgorde.** Die tweedeling is een werkregel van dit boek en geen wet; wie een betere ordening heeft, gebruikt die. De

uitkomst landt op sjabloon A0: per onderwerp de twee scores, of het binnen de afbakening valt, de volgorde, en de reden als die volgorde van de scoring afwijkt. Die laatste kolom is de reden dat het blad bestaat. Een volgorde die op verzoek van een leverancier is omgegooid, is een jaar later nergens meer terug te vinden als niemand haar heeft opgeschreven.

Dezelfde vraag geldt voor het gereedschap. Zeventien sjablonen, negentien stappen en een reeks controles kunnen zwaarder wegen dan het onderwerp waarvoor zij worden ingezet. Gebruik een artefact of een veld alleen wanneer er een besluit, een risico of een latere reconstructie aantoonbaar door verandert. Verandert er niets, laat het weg en noteer dat u het hebt weggelaten.

Die aantekening is het verschil tussen weglaten en vergeten. Wie de grenzenlijst overslaat omdat het onderwerp binnen één afdeling ligt, heeft een keuze gemaakt; wie hem niet invult omdat het er niet van kwam, heeft een gat waarvan niemand weet dat het er is.

Wie die twee vragen samenneemt, doet altijd hetzelfde: die zet het belangrijkste bovenaan en verliest onderwijl het onbeduidende dat alleen nu nog te achterhalen was.

Twee assen, en belang staat op geen van beide:

Verdwijnsnelheid. Hoe snel raakt deze kennis onbereikbaar? Bepaald door de leeftijd en de positie van de bronnen, niet door het onderwerp. Eén bron van tweeëntwintig jaar oud is trager dan één bron die over acht maanden met pensioen gaat.

Onherleidbaarheid. Als niemand het meer kan uitleggen, is het dan nog te reconstrueren uit documenten, gegevens of systeemgedrag? Wetgeving is volledig herleidbaar. Een lokale gewoonte die alleen in handelingen bestaat, is dat niet.

Scoor de onderwerpen op beide, begin rechtsboven en werk naar links. Wat linksonder staat, blijft liggen, en dat is de uitsluiting die de afbakening compleet maakt.

Bij gelijke score wint het onderwerp waar de meeste besluiten van afhangen. Dat is de laatste plaats waar belang meespeelt, en het is een tiebreak en geen as.

De valkuil van de module-indeling

Bij een systeemvervanging is er altijd een indeling voorhanden: die van de leverancier. Verhuur, incasso, onderhoud, projecten. Het is verleidelijk die over te nemen, want dan sluit het analyzewerk aan op de projectplanning en dat scheelt gedoe.

Doe het niet. De modulegrenzen van een pakket zijn ontstaan uit softwarearchitectuur en verkoopbaarheid en zij lopen niet gelijk met de grenzen van wat mensen weten. Kennis over het begrip huishouden zit in drie modules tegelijk en in geen ervan volledig.

Baken af op onderwerpen die de organisatie herkent, en leg daarna vast welke modules daardoor worden geraakt. De vertaling kost een middag; andersom kost zij het hele project.

Casus: achttien maanden

De projectleider heeft de leverancier gevraagd wat er nodig is en de leverancier heeft geantwoord: standaard, tenzij aantoonbaar noodzakelijk. Onderbouw elke afwijking.

De organisatie kan dat niet. Niet omdat zij het niet wil, maar omdat de onderbouwing nergens bestaat.

De projectleider stelt voor te beginnen bij de module Verhuur, want dat is de eerste module in de migratieplanning. Vanuit de planning is dat een goed voorstel. Het wordt toch niet gevolgd: de kennis over toewijzing zit in drie modules tegelijk en in geen ervan volledig, dus wie de modulegrens volgt, deelt dwars door het onderwerp heen.

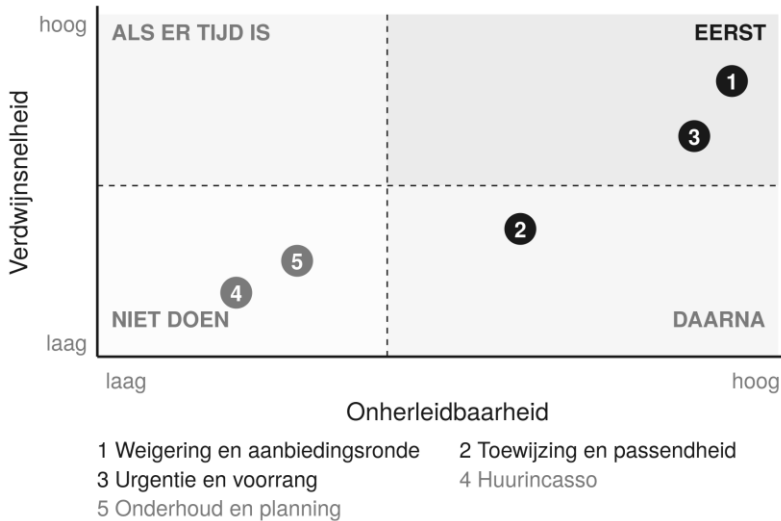
De vijf onderwerpen die op tafel liggen. Passendheid is daarbij de wettelijke toets of huur, inkomen en huishoudgrootte bij elkaar passen; de andere vier spreken voor zich.

De scoring

Onderwerp	Verdwijnsnelheid	Onherleidbaarheid	Uitkomst
Weigering en aanbiederingsronde	hoog: één bron, plus één gepensioneerde	hoog: staat nergens, systeem dwingt niets af	eerst
Toewijzing en passendheid	midden	midden: wet herleidbaar, praktijk niet	tweede
Urgentie en voorrang	hoog: bron vertrokken	hoog: systeem sorteert, besluit onvindbaar	derde
Huurincasso	laag	laag: wettelijk voorgeschreven, volledig in het systeem	niet
Onderhoud en planning	midden	laag: in de contracten met aannemers	niet

Huurincasso scoort het hoogst op belang en valt af. Dat is het punt van de tabel en het wordt in de vergadering dan ook betwist.

Prioritering van onderwerpen



Belang bepaalt of een onderwerp op de lijst komt. Deze twee assen bepalen de volgorde.

Wat er uiteindelijk wordt afgebakend: toewijzing, passendheid, weigering en aanbiedingsronde, plus urgentie en voorrang als derde onderwerp.

Uitgesloten: huurincasso en onderhoud. Beide zijn later nog te reconstrueren, huurincasso uit de wet en het systeem, onderhoud uit de contracten met de aannemers. Die documenten blijven bestaan; de mensen die het toewijzen kunnen uitleggen niet.

De volgorde wijkt af van de scoring: passendheid wordt naar voren gehaald boven weigering, omdat de leverancier daarover als eerste een configuratiebeslissing nodig heeft. Dat is een concessie aan het programma en zij wordt als zodanig genoteerd.

Van de drie onderwerpen wordt het derde niet afgemaakt. Dat is nu al te voorzien, en het wordt nu al opgeschreven.

Faaltwijzen

Faaltwijze	Symptoom
Afbakening zonder uitsluiting	Er staat alleen wat erbij hoort
Prioriteren op belang	Het onderwerp met het grootste budget staat bovenaan
Module-indeling overgenomen	De onderwerpen heten naar de schermen van de leverancier
Alles is urgent	Vijf onderwerpen, geen enkel afgefallen
Concessie niet genoteerd	De volgorde wijkt af van de scoring en niemand weet meer waarom

Checklist

- ☐ Onderwerpen benoemd in de taal van de organisatie, niet van de leverancier
- ☐ Elk onderwerp gescoord op verdwijnsnelheid en onherleidbaarheid
- ☐ Minimaal één onderwerp expliciet uitgesloten, met reden
- ☐ Volgorde vastgelegd, inclusief afwijkingen van de scoring en de grond ervoor
- ☐ Geraakte systeemmodules afgeleid uit de onderwerpen, niet andersom
- ☐ Per weggelaten artefact genoteerd dát het is weggelaten en waarom
- ☐ Vastgelegd wat vermoedelijk niet gaat lukken

2. Bronnen en hun faalwijzen

Drie soorten, drie manieren om het mis te hebben

Wat hieronder staat zijn veelvoorkomende faalwijzen en geen eigenschappen. Een bron die er geen van vertoont, bestaat; het punt is dat elke soort een eigen richting heeft waarin zij misgaat, en dat het loont die te kennen voordat u erop vertrouwt.

Mensen. Vergeten. Reconstrueren achteraf een redenering die er op het moment zelf niet was. Beschrijven wat hoort in plaats van wat is, zonder dat te merken. Comprimeren routine tot onzichtbaarheid. En: houden een berekening aan die inmiddels is achterhaald, zonder aanleiding om dat te ontdekken.

Documenten. Beschrijven een verleden of een wens. Zeggen nooit wanneer zij ophielden waar te zijn. Zijn geschreven met een lezer in gedachten die niet de huidige lezer is. Een niet-vastgesteld stuk is niet minder gezaghebbend geworden met de jaren; het is gezaghebbender geworden, omdat niemand meer weet dat het nooit is vastgesteld.

Systemen. Tonen wat er gebeurt en nooit waarom. Bevatten ongelukken die als regel worden gelezen, en regels die zijn uitgezet en er nog als regel uitzien. Zijn intern consistent, wat vertrouwen wekt dat niet altijd verdiend is.

Geen van drieën is de betrouwbaarste

Dit is de belangrijkste zin van het hoofdstuk, omdat de neiging de andere kant op gaat.

Een boek over kennis die in hoofden zit, wekt gemakkelijk de indruk dat wat daar zit ook juist is. Dat volgt er niet uit. Kennis in hoofden is niet betrouwbaarder dan kennis in systemen; zij is ontoegankelijker, en dat is iets anders.

Het doel van drie soorten bronnen naast elkaar is dan ook geen redundantie maar vergelijking. **Waar zij verschillen, is er iets te halen.** Ofwel een van beide heeft het mis, ofwel zij bedoelen niet hetzelfde, en in beide gevallen wist niemand dat. Waar zij overeenstemmen, kan nog steeds hetzelfde misverstand aan alle drie ten grondslag liggen. Dat is het misverstand dat geen enkele vergelijking blootlegt.

Bronnen kiezen op tegengestelde blinde vlekken

Wie lang in dienst is, kent de geschiedenis, de varianten en de uitzonderingen, en kan de hoofdroute door routine juist minder gemakkelijk onder woorden brengen. Wie kort in dienst is, weet nog welke stappen expliciet geleerd moesten worden, en loopt vast op alles wat afwijkt. Let wel: dat is de route zoals hij is aangeleerd, en niet noodzakelijk de route zoals hij loopt.

Twee bronnen die elkaars gat dekken zijn samen meer waard dan twee ervaren bronnen samen. Dat is een keuze bij de planning en niet iets wat onderweg blijkt, want de tweede bron moet ook tijd krijgen.

Hetzelfde geldt voor de andere as: iemand die het beleid schrijft naast iemand die het uitvoert.

De horizon

Noteer per menselijke bron tot wanneer die bereikbaar is. Niet of, maar tot wanneer.

Voor iemand in dienst is dat vaak onbekend en dan is dat het antwoord. Voor iemand die met pensioen gaat is het een datum. Voor iemand die al met pensioen is, is het onbepaald, wat een slechter antwoord is dan het lijkt.

Externe bronnen zijn de groep waaraan het laatst wordt gedacht en die het eerst verdwijnt: gepensioneerden, vertrokken collega's, de vorige leverancier, de gemeenteambtenaar die de afspraken destijds maakte. Zet ze op de lijst bij het plannen, ook als zij pas over een half jaar nodig lijken.

Casus: drie keer passendheid

Aan drie bronnen wordt dezelfde vraag gesteld, in dezelfde bewoordingen: hoe wordt bepaald of een woning passend is voor een aanvrager?

De antwoorden staan hieronder verkort, in de volgorde waarin ze gegeven zijn.

Youssef Baraka, beleidsadviseur

"Dat is geregeld. Er zijn aftoppingsgrenzen en die hangen af van de huishoudgrootte: onder de lage gelden andere eisen dan erboven. Je toetst het inkomen op het moment van toewijzing aan de grens die dan geldt. Er zijn drie gronden waarop wij afwijken en die staan in onze

beleidsnotitie. Verder is er ruimte voor maatwerk, maar daar wordt terughoudend mee omgegaan."

Volledig en juist. Vier minuten, zonder aarzeling.

Wat er niet in zit: elk van de vier situaties waarin de regeling geen uitsluitel geeft en waarin toch dagelijks besloten wordt. Youssef weet niet dat die situaties bestaan, want zij worden bij de verhuurmakelaar opgelost en bereiken zijn bureau nooit.

En: "verder is er ruimte voor maatwerk" is geen regel maar de afwezigheid ervan, en zij wordt hier gepresenteerd als sluitstuk van een sluitend geheel.

Ria Ceulen, verhuurmakelaar

"Ik kijk naar het inkomen en naar hoeveel mensen er komen wonen. Dat rekent het systeem ook uit, maar ik kijk er altijd zelf nog naar. Bij co-ouderschap doe ik het anders dan het systeem, want die kinderen zijn er de helft van de tijd. En als het inkomen net over de grens zit, dan bel ik even, want soms klopt de opgave niet meer."

Twee minuten, met twee aarzelingen.

Wat er wel in zit en bij Youssef niet: drie van de vier grensgevallen, terloops genoemd.

Wat er niet in zit: op welke grens zij toetst en op welk moment. Dat komt niet ter sprake omdat het voor haar geen vraag is.

Wim Ramaekers, applicatiebeheerder

"Er zit een berekening in bij het aanmaken van de aanbieding. Die haalt de grenzen uit een tabel, die is voor het laatst bijgewerkt in 2023. Er zat ook een controle op de invoer van het huishoudinkomen, maar die staat uit. Dat is ergens in 2019 gebeurd, op verzoek. Wie dat verzoek deed weet ik niet meer, dat is voor mijn tijd op deze module."

Drie minuten, met een scherm erbij.

Wat er niet in zit: waarom. Op geen enkel punt.

Wat er wel in zit en bij de andere twee niet: een datum.

De drie naast elkaar

	Youssef	Ria	Wim
Welke grens	uit de beleidsnotitie	niet genoemd	uit een tabel, bijgewerkt 2023
Welk moment	moment van toewijzing	niet genoemd	niet genoemd
Grensgevallen	drie gronden, uit het beleid	drie, terloops	geen
Handhaving	niet genoemd	met de hand nagerekend	controle uit sinds 2019
Waarom	de regeling	niet gevraagd	onbekend

Zij spreken elkaar niet tegen. Zij dekken elkaar ten dele: drie van de vijf kolommen komen van twee bronnen. Twee kolommen komen van één, en dat "welk moment" daar een van is, valt op dit punt in het boek niemand op.

De uitgezette controle uit 2019 en Ria's verouderde berekening worden hier beide genoteerd als open punt. Geen van beide wordt in dit hoofdstuk opgelost, en het boek geeft in dit stadium geen aanwijzing welke bron op welk punt gelijk heeft.

Lieke Reijnders, verhuurmakelaar, een jaar in dienst. Wordt als vierde bron toegevoegd nadat blijkt dat Ria de hoofdroute niet meer onder woorden kan brengen. Lieke kan dat wel, want zij heeft hem als route geleerd. Zij loopt echter vast bij de eerste afwijking, en dat is precies waar Ria begint.

Dekking van drie bronnen over één onderwerp

onderwerp: hoe wordt bepaald of een woning passend is

	welke grens	welk moment	grensgevallen	handhaving	waarom
Youssef, beleid					
Ria, praktijk					
Wim, systeem					
aantal bronnen	2	1	2	2	1

Twee kolommen rusten op één bron. Die bron kan dat zelf niet weten, want niemand spreekt hem tegen.

Zwart is genoemd, grijs is terloops, gestippeld is niet genoemd. Niets ontbreekt volledig.