



Professioneel artikel

## **Keteninitiatieven met kans van slagen**

T. Visser

**Journal of Chain-computerisation**  
Information Exchange for Chain Co-operation

2012 – Volume 3, Art. #6

Ontvangen: 8 november 2012  
Geaccepteerd: 1 december 2012  
Gepubliceerd: 19 december 2012

2012 – Volume 3, Art. #6  
URN:NBN:NL:UI:10-1-113979  
ISSN: 1879-9523  
URL: <http://jcc.library.uu.nl/>

Uitgever: Igitur publishing, in samenwerking met het Department of Information and Computing Sciences, Universiteit Utrecht

Copyright: dit werk valt onder een Creative Commons Attribution 3.0 Licentie

# Keteninitiatieven met kans van slagen

**T. (Tjitske) Visser**

PwC, The Netherlands

tjitske.visser@nl.pwc.com

---

**Samenvatting:** Omdat het tot stand brengen van de noodzakelijke ketensamenwerking en de daarvoor benodigde keteninformatisering weerbarstig is en tijd nodig heeft, worden keteninitiatieven genomen om dit proces te versnellen. Deze keteninitiatieven kosten veel tijd, geld en inzet van de betrokken partijen, maar uit observaties blijkt dat veel van die grootschalige keteninitiatieven niet succesvol zijn. Op basis van theoretische inzichten is een vijftal kenmerken gegeven van een succesvol keteninitiatief.

**Trefwoorden:** samenwerking, keteninitiatief, keteninformatisering, verandering

---

**Abstract:** Establishing the required co-operation in a chain and the needed chain-computerisation is unpredictable and takes time. To accelerate this process, chain initiatives are carried out. These chain initiatives take a lot of effort and commitment from the parties involved. However, observations show that many of the large-scale initiatives are not successful. Based on theoretical insights, five characteristics of a successful chain initiative are presented.

**Keywords:** collaboration, chain initiative, chain-computerisation, change

---

## 1 Toelichting

Omdat het tot stand brengen van de noodzakelijke ketensamenwerking en de daarvoor benodigde keteninformatisering weerbarstig is en tijd nodig heeft, worden keteninitiatieven genomen om dit proces te versnellen. Voorbeelden zijn het landelijke schakelpunt voor elektronische zorgcommunicatie (voorheen het landelijke elektronische patiëntendossier), het opzetten van de Veiligheidshuizen en de invoering van het Digitaal Klantdossier. Deze keteninitiatieven kosten veel tijd, geld en inzet van de betrokken partijen, maar uit observaties blijkt dat veel van die grootschalige keteninitiatieven niet succesvol zijn. Op basis van theoretische inzichten is een vijftal kenmerken gegeven van een succesvol keteninitiatief.

Ten eerste dient een keteninitiatief bij te dragen aan het aanpakken van het dominante ketenprobleem. Volgens de Keteninformatiseringstheorie (Grijpink & Plomp, 2009) veroorzaakt alleen het dominante ketenprobleem voldoende draagvlak binnen een keten om samenwerking tot stand te brengen. Een keteninitiatief dat niet bijdraagt aan het aanpakken van het dominante ketenprobleem is niet noodzakelijk voor het realiseren van het maatschappelijke ketenproduct. Hierdoor is er te weinig duurzaam en effectief draagvlak voor het keteninitiatief onder de ketenpartijen waardoor het keteninitiatief geen kans van slagen heeft.

Het keteninitiatief dient te passen bij de karakteristieken van het toepassingsgebied waarop het is gericht: een maatschappelijke keten of een deel daarvan (bijvoorbeeld een processtap). Door het expliciteren van de aannames die men

heeft bij het nemen van het keteninitiatief kunnen deze gebruikt worden in de communicatie en besluitvorming over het keteninitiatief. En kan worden getoetst of het keteninitiatief inderdaad voldoende past bij de karakteristieken. Tevens kunnen de aannames gedurende de uitvoering van het keteninitiatief indien nodig aangepast worden aan veranderende omstandigheden waarna de toetsing van het keteninitiatief opnieuw uitgevoerd kan worden.

De kernvaardigheid "*karacteriseert een organisatie in de ogen van buitenstaanders*" (Grijpink, 1999, p. 112). Voor een keteninitiatief is het van belang dat de initiatiefnemer handelt vanuit zijn kernvaardigheid om zowel inhoudelijk als qua rol in de keten een gunstige uitgangspositie te hebben ten opzichte van het dominante ketenprobleem. Alleen dan zal vanuit de keten steun zijn voor de rol die de initiatiefnemer inneemt in het besluitvormings- en uitvoeringsproces van het keteninitiatief.

Voor het aanpakken van een dominant ketenprobleem zijn de ketenpartijen van elkaar afhankelijk. Voor het succesvol uitvoeren van een keteninitiatief zijn de ketenpartijen dus ook van elkaar afhankelijk. Omdat er in een maatschappelijke keten geen sprake is van overkoepelend gezag, kan de initiatiefnemer geen zaken opleggen aan de ketenpartijen. Daarom dienen de ketenpartijen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van het keteninitiatief betrokken te zijn bij de besluitvorming daarover. Hierin is bewust de beperking van *noodzakelijkheid* opgenomen omdat betrokkenheid van te veel ketenpartijen de besluitvorming juist weer kan belemmeren, zoals het Grabbeltonmodel aangeeft (Grijpink, 1997).

Een keteninitiatief beoogt een verandering teweeg te brengen die radicaal of incrementeel van aard is: is het een uitgekristalliseerd keteninitiatief dat alleen nog uitgevoerd hoeft te worden, of weet men waar men naar toe wil maar is de precieze invulling nog niet bekend? De verandering kan vervolgens geleidelijk of in een keer worden uitgevoerd (snelheid). In maatschappelijke ketens heeft vaak een incrementele/geleidelijke aanpak de meeste kans van slagen door de hoge mate van weerbaarheid in het besluitvormingsproces. Indien in het beoogde toepassingsgebied de weerbaarheid beperkt is en de samenwerkingsgraad hoog, past wellicht een 'radicalere' aanpak voor het keteninitiatief. Maar men dient altijd beducht te zijn op de weerbaarheid die het besluitvormingsproces in ketens nu eenmaal kenmerkt, in meer of mindere mate.

## 2 Handreikingen

Een keteninitiatief met kans van slagen:

1. draagt direct bij aan het aanpakken van het **dominante ketenprobleem**, alleen dan is er voldoende draagvlak onder de ketenpartijen voor het uitvoeren van het keteninitiatief;
2. is gebaseerd op **expliciete aannames** die zijn gemaakt over het beoogde toepassingsgebied betreffende het dominante ketenprobleem, de complexiteit van het ketenproces, de weerbaarheid van de besluitvorming, de samenwerkingsgraad en de noodzakelijke keteninformatisering;
3. kent een initiatiefnemer (een (keten)partij of groep (keten)partijen) die handelt vanuit zijn **kernvaardigheid**, benodigd voor het kunnen scheppen van een gunstige uitgangspositie voor toekomstige activiteiten;
4. kent besluitvorming waar de **ketenpartijen** deel van uitmaken die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van het keteninitiatief;

5. beoogt een aanpak die qua **snellheid en aard** past bij de **weerbarstigheid** van het besluitvormingsproces in de keten en rekening houdt met de huidige **samenwerkingsgraad** in de keten.
- 

**Biografie:** Tjitske Visser (1984) haalde haar master in de Informatiekunde aan de Universiteit Utrecht en op dit moment werkt zij als adviseur bij PwC Consulting. Daar richt zij zich op keteninformatisering en ketensamenwerking en de diversiteit aan vraagstukken die deze onderwerpen omvatten. Sinds september 2011 is Tjitske gestart met een promotieonderzoek naar de factoren die de kans van slagen van grootschalige keteninitiatieven beïnvloeden.

---

## Literatuurverwijzingen

Grijpink, J.H.A.M. & Plomp, M.G.A. (red.) (2009). *Kijk op Ketens. Het ketenlandschap van Nederland*. Grijpink, Den Haag.

Grijpink, J.H.A.M. (1997). *Keteninformatisering met toepassing op de justitiële bedrijfsketen*. Den Haag: Sdu.

Grijpink, J.H.A.M. (1999). *Werken met keteninformatisering*. Grijpink, Den Haag.