



**Boekrecensie**

**'Kijk op Ketens' (2009) van Jan Grijpink en Marijn Plomp (red.)**

R. van Stratum

**Journal of Chain-computerisation**

Information Exchange for Chain Co-operation

2010 – Volume 1, pp. 1-5

Book review

Published 12 July 2010

2010 – Volume 1, Bookreview 1, pp. 1-5

URN:NBN:NL:UI:10-1-100947

ISSN: 1879-9523

URL: <http://jcc.library.uu.nl/index.php/JCC/article/view/6/7>

Publisher: Igitur, Utrecht Publishing & Archiving Services in co-operation with the Department of Information and Computing Sciences

Copyright: this work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License

## Boekrecensie

### 'Kijk op Ketens' (2009) van Jan Grijpink en Marijn Plomp (red.)

#### R. van Stratum

Stratum Strategie

Hoogstraat 2, 5258 BD Berlicum, Nederland

E-mail: rudy@stratumstrategie.nl

**Abstract:** At last a book in which you can find all the knowledge about Grijpink's chain method, gained through years of study and practice, presented together in a well-organized way. The approach is innovative and therefore exceptional. The analytical instruments in particular are elaborately described and there are also numerous studies and a great deal of research available that gives more insight into the chain-landscape of the Netherlands. But apart from giving compliments the author of this review also has some criticisms.

**Samenvatting:** Eindelijk een boek waarin de in jarenlange studie en praktijkonderzoek opgebouwde materie over de ketenaanpak van Grijpink overzichtelijk bij elkaar staat. De aanpak is innovatief en staat daarmee op eenzame hoogte. Met name het analyse-instrumentarium is behoorlijk ver en diepgaand uitgewerkt en ook is inmiddels een flink aantal studies en onderzoeken beschikbaar die meer zicht geven op het ketenlandschap van Nederland. Maar er zijn ook wat kanttekeningen te plaatsen.

**Keywords:** boekrecensie, keteninformatisering

**Biografie:** R. (Rudy) van Stratum studeerde economie (1985) en promoveerde in 1991 op een theoretisch proefschrift over de relatie tussen financiële markten en macro-economische ontwikkelingen. Hij is nu eigenaar van Stratum Strategie en richt zich op 'strategievorming, mutual gains approach en bedrijfsbegeleiding.

#### Recensie

Jan Grijpink is sinds maart 2004 bijzonder hoogleraar Informatiekunde aan de Faculteit Betawetenschappen van de Universiteit Utrecht met als leeropdracht Keteninformatisering in de Rechtstaat. Daar heeft hij de laatste jaren op geheel eigen wijze een theorie over de samenwerking in ketens ontwikkeld. Ik had al eerder kennis gemaakt met zijn gedachtegoed maar de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat zijn werk voor een relatieve buitenstaander minder toegankelijk is. Het boek 'Kijk op ketens', dat vorig jaar in eigen beheer is verschenen, brengt daar nu verandering in. Voor het eerst staan alle elementen van zijn werk bij elkaar in een handboek en wordt de theorie toegepast op een aantal praktijksituaties.

Waarom is het werk van Grijpink en zijn studenten interessant? Omdat het gaat over de grootschalige toepassing van informatie- en communicatietechnologie waar veel partijen en veel geld mee gemoeid zijn. Grootschalige toepassing van ICT in ketens levert zelden tot nooit op wat men er van verwacht. Hoe komt het dat de resultaten zo teleurstellend zijn en hoe zorgen we ervoor dat de inspanningen wel de gewenste effecten hebben? En om de verwachtingen maar meteen te temperen: Grijpink geeft geen opsomming van handige tips en trucs waardoor we onze dure ICT-projecten wat op kunnen poetsen. Hier geen makkelijke pasklare recepten. De analyse is eerder complex en in mijn ogen ook onconventioneel. En de uitkomst zal voor veel

betrokkenen teleurstellend zijn: grootschalige ICT-projecten in ketens van samenwerkende partijen zijn logischerwijs meestal gedoemd te mislukken. De oplossing ligt in enerzijds de focus leggen op kleinere delen van de keten waar wel voortgang valt te verwachten, en het wegmanagen van onrealistische verwachtingen anderzijds.

Misschien geen boodschap die snel zal aanslaan, wel een boodschap die in actualiteit alleen maar zal toenemen. Onze maatschappij wordt steeds complexer en internationaler. Meer partijen zijn noodgedwongen van elkaar afhankelijk en zullen hun acties op elkaar moeten afstemmen. De gevolgen van verkeerde beslissingen lijken hiermee ook alleen maar groter te worden. ICT neemt ondertussen een steeds belangrijker plek in. ICT koppelt partijen en transacties snel en transparant aan elkaar. De recente kredietcrisis lijkt een logisch gevolg van deze mogelijk giftige mix aan ingrediënten: meer partijen, meer onderlinge vervlechting, snellere acties en reacties, koppeling door complexe ict-systemen, geen sturing vanuit het grotere geheel of de keten maar sturing alleen vanuit de individuele belangen. Of de kredietcrisis overigens een actueel maatschappelijk probleem is waar je de inzichten van de keteninformatisering van Grijpink op toe kan passen was voor mij wel een leidende vraag bij het lezen van het boek maar meteen een vraag waarop ik het antwoord nog niet helemaal heb gevonden.

Eindelijk een boek waarin de materie over de ketenaanpak overzichtelijk bij elkaar staat. De aanpak is innovatief en staat daarmee op eenzame hoogte. De toenemende complexiteit van onze maatschappij en recente crises zullen deze aanpak alleen maar meer actualiteitswaarde geven de komende jaren. Met name het analyse-instrumentarium is behoorlijk ver en diepgaand uitgewerkt en ook is inmiddels een flink aantal studies en onderzoeken beschikbaar die meer zicht geven op het ketenlandschap van Nederland<sup>1</sup>.

Maar er zijn ook wat kanttekeningen te plaatsen. Om te beginnen is de aanpak van Grijpink streng tot zeer streng. In veel gevallen blijkt een keteninformatiesysteem niet nodig of – als aan de noodzaak is voldaan – blijkt een keteninformatisering op nationale schaal vaak niet haalbaar. De aanpak van Grijpink laat daarmee vooral zien hoe lastig het is om succesvol een grootschalig ketencommunicatiestelsel te ontwikkelen, zelfs als dat nodig is voor de ketensamenwerking. Het boek is daarmee eerder een goed onderbouwde waarschuwing om al te snel in ketens iets te willen oplossen dan een 'how-to' aanpak om tot succesvolle ketensamenwerking te komen en problemen effectief te lijf te gaan. Ongetwijfeld hebben Grijpink en zijn studenten dit bezwaar zelf ook gevoeld en zo heeft hij een paar mensen aan het werk gezet om eens te onderzoeken in hoeverre partijen rijp gemaakt kunnen worden om alsnog tot samenwerking te komen, te onderzoeken in hoeverre bepaalde stappen kunnen worden versneld (door bijvoorbeeld praktijklessen uit de ene sector te 'implanteren' in de andere sector). Helaas laten de uitkomsten van deze studies zien dat we daar op de korte termijn weinig van mogen verwachten.

Als we deze praktijkbeperking even laten voor wat hij is (Grijpink kan er tenslotte ook niets aan doen dat samenwerking in ketens nu eenmaal lastig is), dan het

---

<sup>1</sup> Het lijkt er op dat deze aanpak van Grijpink een echt eigen Nederlandse vinding is. Toch is de problematiek bij uitstek internationaal. Mist deze aanpak dan aansluiting bij een grotere groep internationale onderzoekers? Hoe valt dat te verklaren?

analyse-instrumentarium. Ik heb een enorm respect voor wat hier aan denkwerk bij elkaar is gebracht. Het hele bouwwerk oogt solide en consistent. Het nadeel daarvan is mogelijk wel dat we hier te maken hebben met een complexe en weinig toegankelijk benadering. Heb niet de illusie als adviseur of beleidsmaker dat je dit 'wel even' doet. Ik zie de veel gevraagde consultancy-firma's van Nederland nog niet zo snel met deze aanpak de boer op gaan: veel te veel werk, veel te duur, veel makkelijker om met een ander verhaaltje je omzet te halen. En hoe is het gesteld met de andere kant van de tafel, met de opdrachtgevers? Zit een opdrachtgever te wachten op een dergelijk genuanceerd verhaal? Gaat hij betalen voor de boodschap dat dit project niet haalbaar is en nooit kan slagen? Dat hij meer bescheiden en kleine dingen moet doen en dat hij er toch echt 10 jaar voor uit moet trekken om stappen te zetten? We willen toch allemaal in onze 'moments of fame' een paar stoere dingen doen en wat lintjes doorknippen? Dat het allemaal niet lukt is een lastige boodschap en bovendien gaat dat pas blijken als jij met pensioen bent en dan is de wereld weer veranderd. Feitelijk is hier ook sprake van een 'onderzoeks-uitvoerings-keten' die zich lastig laat besturen naar meer succesvolle grootschalige projecten. Aardige kost lijkt me voor een volgende afstudeerder.