



Professioneel artikel

Uitgangspunten voor Keteninformatisering

T. Visser

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

2013 – Volume 4, Art. #9

Ontvangen: 1 maart 2013
Geaccepteerd: 1 juni 2013
Gepubliceerd: 26 juni 2013

2013 – Volume 4, Art. #9
URN:NBN:NL:UI:10-1-114607
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

Uitgangspunten voor Keteninformatisering

Tjitske Visser

PwC (PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.)

P.O. Box 9616, 1106 GC Amsterdam, The Netherlands

E-mail: tjitske.visser@nl.pwc.com

Samenvatting: Keteninformatisering is volop in de aandacht maar veel grootschalige ICT-projecten leiden lang niet altijd tot het verwachte succes. Op basis van inzichten van het leerstuk Keteninformatisering geeft dit artikel een aantal kenmerken en uitgangspunten voor keteninformatisering waarmee de kans van slagen van deze projecten vergroot kan worden.

Trefwoorden: keteninformatisering, ketensamenwerking, uitgangspunten

Abstract: Chain-computerisation is gaining increasing attention but many large-scale IT projects do not always lead to the expected success. Based on insights from the doctrine Chain Computerisation this article gives a number of characteristics and principles for chain computerization to be able to increase the likelihood of success of these projects.

Keywords: chain-computerisation, interorganisational cooperation, principles

1 Introductie

Keteninformatisering richt zich op maatschappelijke ketens waarin een groot aantal organisaties samenwerken om een maatschappelijk product als veiligheid of gezondheid tot stand te brengen. Een maatschappelijke keten kan gezien worden als een type extended enterprise waarbij de nadruk ligt op het overkoepelende niveau van een keten en niet op de individuele organisaties.

Keteninformatisering is volop in de aandacht. Zo kwam in april 2012 een voorlopig einde aan het landelijke elektronische patiëntendossier in Nederland, en is nog geen jaar later alweer kritiek op de doorstart. In de vreemdelingenketen is men bezig met het digitaliseren van de werkprocessen en op lokaal niveau zijn verschillende initiatieven om snel gegevens uit te wisselen tussen organisaties om zo effectief te kunnen handelen. Informatie-uitwisseling is steeds meer een doorslaggevende factor voor effectieve ketensamenwerking. Het ontwerpen en implementeren van informatiseringsoplossingen is echter een complexe aangelegenheid. Grootschalige ICT-projecten leiden dan ook lang niet altijd tot het verwachte succes. In dit artikel geef ik een beknopte toelichting op welke stappen het best genomen kunnen worden om vanuit een ketenperspectief een informatiseringsoplossing te ontwerpen die meer kans van slagen heeft. Basis hiervoor zijn de uitgangspunten van het leerstuk Keteninformatisering van Grijpink (1997).

2 Wat is een maatschappelijke keten?

Een maatschappelijke keten is een dynamische samenwerking tussen autonome organisaties die gericht is op het aanpakken van een dominant ketenprobleem, een

ketenbreed probleem dat geen van de ketenpartijen zelfstandig kan oplossen. Keteninformatisering richt zich expliciet op maatschappelijke ketens waarin zowel publieke als private partijen actief zijn die gezamenlijk streven naar een maatschappelijk product als veiligheid en gezondheid.

Maatschappelijke ketens kennen onderscheidende karakteristieken ten opzichte van andere samenwerkingsvormen, de belangrijkste zijn:

- Maatschappelijke ketens zijn dynamisch en continu in ontwikkeling. Een keten is een reactie op een dominant ketenprobleem, bij verschuiving van dit probleem verschuift ook de keten.
- De ketenpartijen zijn gericht op een gezamenlijk opgave, het aanpakken van het dominante ketenprobleem.
- De ketenpartijen zijn (wederkerig) van elkaar afhankelijk, geen van de ketenpartijen kan zelfstandig het dominante ketenprobleem aanpakken.
- Er is in een maatschappelijke keten geen overkoepelend gezag: de ene ketenorganisatie kan zijn wil niet opleggen aan een andere ketenorganisatie.
- De ketenpartijen hebben tegenstrijdige belangen die diffuus zijn waardoor op ketenniveau is sprake van irrationaliteit.

Ketensamenwerking is onoverzichtelijk en complex, en ketens vormen door het ontbreken van overkoepelend gezag een lastig bestuurlijk domein. Maatschappelijke ketens vragen dan ook om een eigen benadering ten aanzien van informatisering. Traditionele management- en informatiseringsconcepten blijken op grootschalige ketensamenwerking niet de gewenste uitwerking te hebben. De werkhypothese van keteninformatisering is dat elk dominant ketenprobleem haar eigen patroon van ketensamenwerking afdwingt en een specifiek op maat gemaakt informatiesysteem nodig heeft.

De voetbalvandalismebestrijdingsketen is een voorbeeld van een maatschappelijke keten waarvan het dominante ketenprobleem is verschoven en daarmee de samenwerking in de keten. Rondom voetbalwedstrijden komt regelmatig vandalisme en geweld voor. Politie, gemeenten en voetbalclubs werken samen om de risico's van een voetbalwedstrijd in te schatten en gezamenlijk maatregelen te nemen om de risico's zoveel mogelijk te beperken. Door de effectiviteit van deze aanpak is het geweld verschoven van binnen de stadions naar daarbuiten. Het is voor de ketenpartijen steeds moeilijker om incidenten te voorkomen omdat men niet weet wie, wanneer, waar voetbalgerelateerd vandalisme of geweld pleegt (Dijkman, Grijpink, Plomp, Seignette & Visser, 2012). Daarop is de aanpak 'Hooligans in beeld' ontwikkeld met als doel supportersgeweld op alle locaties aan te pakken (CCV, 2010). Deze aanpak richt zich niet op de voetbalwedstrijden maar op de personen die voetbalgerelateerd geweld plegen. Echter, deze personen vertonen ook ongewenst gedrag op andere locaties zoals bijvoorbeeld uitgaansgebieden. Hiermee wordt het aan te pakken probleem complexer omdat hier ook andere partijen bij betrokken zijn, terwijl ook rondom de voetbalwedstrijden nog samenwerking benodigd is om deze veilig te laten verlopen. Een keteninformatiesysteem dat landelijk informatie deelt over personen die vaker ongewenst gedrag vertonen kan helpen om deze complexe problematiek aan te pakken.

3 Uitgangspunten voor keteninformatisering

Uitgangspunten voor keteninformatisering zijn specifiek van toepassing op maatschappelijke ketens en zijn op belangrijke punten tegenovergesteld aan klassieke uitgangspunten voor informatisering.

Voor effectieve ketensamenwerking is keteninformatisering noodzakelijk die trefzekere ketenbrede communicatie tot stand brengt. Een systeem waarbij alle gegevens in een keten in één database worden gestopt levert op de grote schaal van een keten alleen een concentratie van beheeractiviteiten op, geen communicatie. Een beter uitgangspunt is om de ketenpartners hun eigen inhoudelijke gegevens te laten verzamelen en alleen de gegevens die noodzakelijk zijn voor de communicatie in de gehele keten in een keteninformatiesysteem te ontsluiten. Keteninformatisering richt zich dus op informatisering van de keten als geheel, niet op die van de individuele ketenpartijen. Ook gaat het om de gegevens die ketenbreed noodzakelijk zijn en niet om de gegevens die voor ieder van de ketenpartijen verwerkt worden. Op basis van het dominante ketenprobleem kan bepaald worden welke gegevens noodzakelijk zijn.

Kenmerken van keteninformatisering zoals verwoord door Grijpink (2007):

- signalering is ingebed in het werkproces, geen extra handwerk;
- kritieke informatie wordt gebracht, niet gehaald;
- op het moment en de plaats van beslissing of handeling;
- via een kale informatie-infrastructuur;
- geen keurslijf voor de ontvanger.

Keteninformatisering onderscheidt tenminste twee analyseniveaus: het grondvlak en het ketenniveau. Op het niveau van het grondvlak voeren de ketenpartijen hun eigen processen uit en vindt rechtstreekse bilaterale samenwerking plaats. Op dit niveau bevinden zich de interne bronregisters van ketenpartijen. Op het ketenniveau vindt de samenwerking tussen de ketenpartijen plaats. Hier bevinden zich de keteninformatiesystemen bestaande uit bijvoorbeeld verwijsregisters met een daaraan gekoppeld ketenbreed bronregister. Het ketenniveau als analyseniveau is onmisbaar voor het onderzoeken van maatschappelijke ketens en keteninitiatieven, omdat daar eigen wetmatigheden en regels gelden.

Het leerstuk Keteninformatisering biedt een toetsingskader om te voorkomen dat een grootschalige keteninformatiesysteem faalt, door vooraf een analyse uit te voeren of het beoogde keteninformatiesysteem noodzakelijk en haalbaar is. Een keteninformatiesysteem met kans van slagen moet (Grijpink, 1997):

- noodzakelijk zijn voor het aanpakken van het dominante ketenprobleem van de keten (te toetsen middels het doelprofiel);
- noodzakelijk zijn voor de benodigde coördinatie in het ketenproces (te toetsen middels het coördinatieprofiel);
- noodzakelijk zijn voor het overbruggen van de breuklijn in de informatiestructuur van de keten (te toetsen middels het informatieprofiel);
- haalbaar zijn gegeven de huidige organisatiegraad van de keten (te toetsen middels het samenwerkingsprofiel).

Een toelichting op deze profielen is online te vinden op de website van het Journal of Chain-computerisation: <http://jcc.library.uu.nl>.

4 Belangrijkste aanbevelingen

Het tot stand brengen van keteninformatisering vergt veel inzet van de ketenpartijen terwijl zij elkaar vaak maar nauwelijks kennen. Er gaat dan ook het nodige mis bij informatisering op de grote schaal van een keten. Het leerstuk Keteninformatisering biedt een benadering op keteninformatiseringsprojecten meer kans van slagen te geven.

Enkele aanbevelingen op basis van dit leerstuk zijn (Grijpink, 2006):

- *Neem kleine stappen, alleen geleidelijkheid levert blijvend resultaat op.*
De regel is dat ketenprojecten vertragen en mislukken. Door kleine stappen te nemen blijft het proces relatief overzichtelijk en kan op tijd bijgestuurd worden. Een geslaagde eerste stap is een belangrijk resultaat, hier wordt vervolgens op voortgebouwd.
- *Niet richten met interne aangelegenheden, externe druk wint*
Organisaties willen vaak eerst interne problemen oplossen en veranderingen verwerken voordat zij met externe problemen aan de gang willen. Een dominant ketenprobleem kan echter een gehele keten in opspraak brengen, en dus ook iedere ketenpartij. Ketenpartijen moeten dus wel aan de slag met de ketenproblemen om niet zelf in opspraak te komen. Een ketenproject heeft meer kans van slagen als het zich richt op oplossingen op het ketenniveau en zich niet bemoeit met de interne aangelegenheden van de verschillende ketenpartijen.
- *Infrastructuur: hoe 'kaler', hoe beter.*
Een getoetst uitgangspunt voor keteninformatisering is dat op ketenniveau gemeenschappelijke keteninformatiesystemen geen inhoudelijk gegevens mogen bevatten. Het delen van metagegevens is vaak minder bedreigend voor ketenpartijen dan inhoudelijke gegevens, en worden daarom gemakkelijker afgestaan voor gebruik op ketenniveau. Tevens brengt het delen van enkel metagegevens de noodzakelijk ketencommunicatie op gang, terwijl een grote centraal beheerde database enkel leidt tot meer centrale beheeractiviteiten.
- *Het dominante ketenprobleem is de baas in de keten.*
Het dominante ketenprobleem bepaalt welke ketenpartijen betrokken dienen te zijn bij een ketenproject dat dit probleem wil aanpakken. Andere partijen kunnen later aanhaken. In het proces van het opzetten van een ketenproject is een gezamenlijke beeldvorming met betrekking tot het dominante ketenprobleem een belangrijke succesfactor. Maar men moet dit niet te zwaar optuigen en niet streven naar volledigheid en eensgezindheid.

Hoewel keteninformatisering volop in de aandacht is, weten we nog weinig van de verschijnselen die optreden bij grootschalige informatie-uitwisseling. Dat uit zich in grootschalige ICT-projecten die nog lang niet altijd tot het verwachte succes leiden. Vervolgonderzoek is dan ook nodig om meer inzicht te bieden in de factoren die van invloed zijn op de kans van slagen van grootschalige ketenprojecten.

Biografie:

T. (Tjitske) Visser (1984) is werkzaam als adviseur bij PwC waar zij zich richt op ketensamenwerking en keteninformatisering binnen de publieke sector. Als adviseur is zij betrokken geweest bij diverse grootschalige informatiserings- en/of samenwerkingsprojecten waarbij zij opereert op het snijvlak van informatisering, besturing en samenwerking. Daarnaast is Tjitske bezig met een promotieonderzoek naar de effectiviteit van keteninitiatieven en de rol van de overheid hierin aan de Universiteit van Utrecht onder begeleiding van Jan Grijpink.

Literatuurverwijzingen

CCV Centrum Criminaliteitspreventie Veiligheid (2010). *Hooligans in beeld*.

Verkregen van:

<http://www.hetccv.nl/dossiers/Uitgaansgeweld/Landelijk++BP+hooligans+in+beeld>

Dijkman, J.J., Grijpink, J.H.A.M., Plomp, M.G.A., Seignette, P., & Visser, T., (2012). Een informatiestrategie voor de bestrijding van voetbalvandalisme. *Journal of Chain-computerisation*, 3(1).

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

Grijpink, J.H.A.M. (2006). *Keteninformatisering in kort bestek*. Den Haag: Lemma.

Grijpink, J.H.A.M. (2007). *Werken met Keteninformatisering*. Den Haag: Centrum voor Keteninformatisering.