



VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE (ICT-)KETENSAMENWERKING

Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Ketensamenwerking is complex. Er zijn veel partijen bij betrokken met niet per se allemaal dezelfde doelen. Geregeld resulteert ketensamenwerking daarom in een teleurstellingen. Maar wat zijn dan voorwaarden om wel tot een succesvolle ketensamenwerking te komen?

Het klinkt wellicht als een open deur, maar om van ketensamenwerking te kunnen spreken moeten we eerst vaststellen of er sprake is van een ketenprobleem. Onder een ketenprobleem verstaan we een probleem waar alle ketenpartners last van hebben en dat alleen gezamenlijk kan worden opgelost. Er zijn twee belangrijke voorwaarden waaraan voldaan moet worden om succesvolle samenwerking en informatie-uitwisseling tussen partijen mogelijk te maken:

- 1 Werken vanuit een **gelijkwaardige en transparante samenwerking** is cruciaal met een aantal centrale uitgangspunten. Hanteer je deze uitgangspunten, dan is de kans op succesvolle ketensamenwerking groter. We delen ze vanaf pagina 2.
- 2 Daarnaast is **goede (inrichting van de) regievoering** essentieel om de samenwerking kans van slagen te geven. De regie moet helder en gelijkwaardig belegd zijn om ervoor te zorgen dat het ketenprobleem wordt aangepakt en opgelost. Zo vermijd je dat het probleem heen en weer wordt geschoven. Het steeds doorgeven van die hete aardappel verergert het probleem alleen maar en verstoort de relatie. Hoe je deze hete aardappel belegt leggen we vanaf pagina 6 uit.

UITGANGSPUNTEN VOOR GELIJKWAARDIGE EN TRANSPARANTE SAMENWERKING

Samenwerken is niet makkelijk. Er zijn belangrijke uitgangspunten waaraan je moet voldoen: partijen zijn zich bewust dat sturing nodig is, er is helderheid over hoe ver de samenwerking gaat, er is duidelijkheid over het eigenbelang – hoe zit elke partij erin, men is helder over waar de grenzen liggen, men houdt het zo simpel mogelijk, de scope van de architectuur van de samenwerking is bepaald en het uitvoeringsproces is leidend zijn. Deze uitgangspunten diepen we in de volgende paragrafen nader uit.

Bewustwording van de sturingsnoodzaak

Als je niks regelt komt er meestal geen goede samenwerking. Allereerst is er dus bewustwording nodig bij alle partijen dat er een vorm van sturing vereist is om een ketenprobleem aan te pakken. Dit bewustzijn moet gedeeld- en vervolgens erkend worden door *alle* partijen die deel (gaan) uitmaken van de samenwerking. Als dit bewustzijn aanwezig is, kan de besturing of governance worden ingericht. Hierbij is het verstandig om eerst te bepalen bij welke partij de regievoering wordt ondergebracht. Deze partij dient voldoende neutraal te zijn om de regie goed uit te kunnen voeren.

Bepaal het niveau van de ketensamenwerking

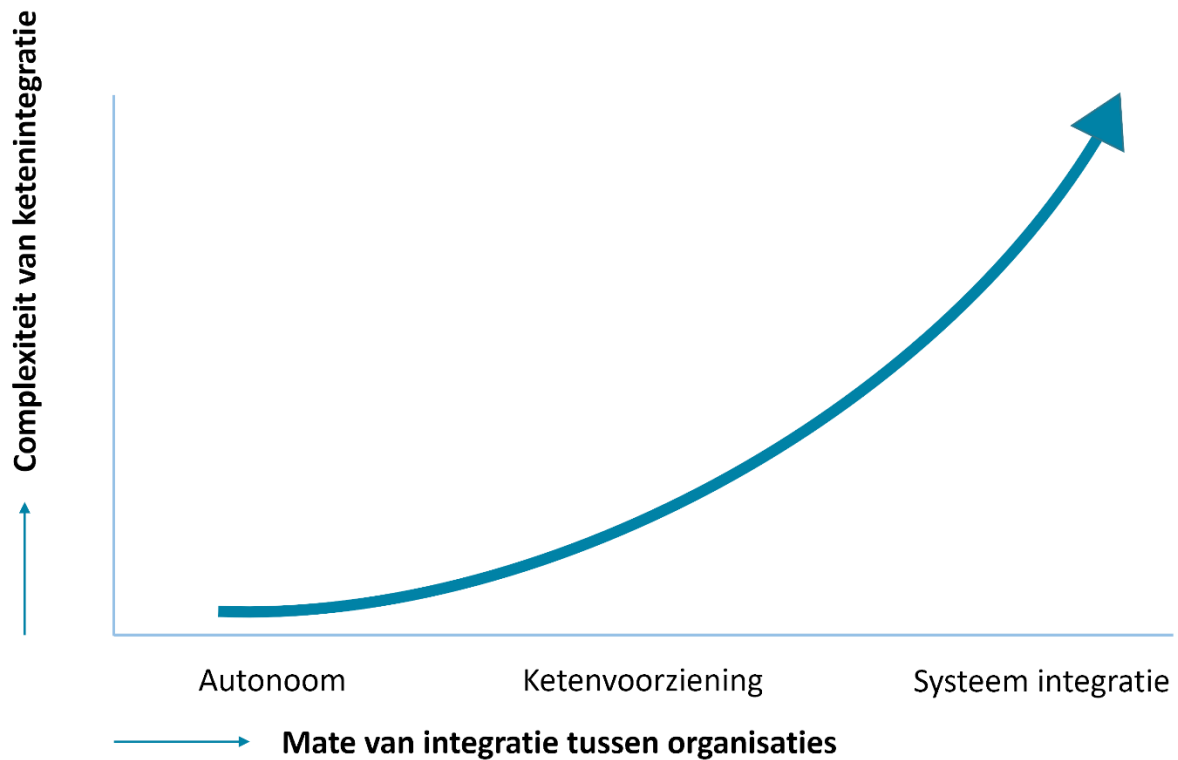
Naast de bewustwording van de sturingsnoodzaak is het noodzakelijk om na te denken over de mate van integratie van werkzaamheden in de toekomst. Dan spreken we over:

- Autonome samenwerking: een simpele informatie-uitwisseling waarbij alle partijen hun autonomie behouden;
- Een ketenvoorziening (met meerdere partijen), waarbij de partijen weliswaar nog autonoom zijn maar de ketenprocessen steeds meer verweven raken met de interne processen;
- Systeem integratie: een volledig geïntegreerde samenwerking waarbij een totale ICT integratie aan de orde is.

Typend bij deze driedeling is dat de complexiteit van de ketensamenwerking exponentieel toeneemt bij elke stap verder in de ketenintegratie. In de laatste situatie is het waarschijnlijk zelfs de vraag of er eigenlijk geen sprake is van een (impliciete) fusie.

Daarnaast zijn er AVG-aspecten om rekening mee te houden (mag een partij de brongegevens van de andere partij gebruiken om te verwerken?). Er is namelijk vaak de roep om één gemeenschappelijk systeem te gebruiken, omdat ze daar de voordelen van inzien. Het is belangrijk om de behoefte te achterhalen waarom de wens er is om in één systeem te werken, en of dit met andere afspraken kan worden afgedekt, zodat de complexiteit en de buy-in (stappen we in, doen we mee?) als minder spannend wordt ervaren.

In de tekening op de volgende pagina geven we de drie typen en de mate van complexiteit van de ketensamenwerking weer.



Figuur 1: mate van integratie tussen organisaties versus de complexiteit van ketenintegratie

Voorbeelden van de mate van ketenintegratie:

■ Autonome ketensamenwerking

End-to-end koppeling berichtenverkeer tussen CJIB en Reclassering.

In de Justitieketen wordt het berichtenverkeer tussen de organisaties o.a. verzorgd door het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB). Een voorbeeld van een end-to-end koppeling is de koppeling van uitvoeringsopdrachten bij een strafrechtelijke beslissing (bijv. een vonnis voor een taakstraf). Het CJIB stuurt de opdrachtinformatie voor de taakstraf – voorzien van een uniek strafrechtketennummer behorend bij de justitiable – naar de reclassering via een geautomatiseerde koppeling. Dit nummer wordt bij de reclassering gematched met een bestaand dossier. Bestaat dit dossier nog niet dan wordt er een nieuw dossier aangemaakt. Na uitvoering van de taakstraf volgt een afloopbericht terug naar het CJIB dat de werkstraf is afgerond (en op welke wijze) en wordt de werkstraf gearhiveerd bij de reclassering.

■ Ketensamenwerking

Een voorbeeld daarvan is CoronIT waarbij (evt commerciële) laboratoria de uitvoering van de PCR tests voor hun rekening namen. Afname en ordering van de testen was uitbesteed aan gezondheidscentra die hiervoor een teststraat hadden ingericht. De samples werden vervolgens opgestuurd naar de laboratoria die deze testten en de uitslagen ervan terugstuurd. Niet alleen de informatiesystemen werden op elkaar aangesloten via CoronIT, maar ook de logistieke processen moesten op elkaar worden aangesloten (sample afname en opsturen/vervoeren van de samples, verstrekking van buizen etc).

■ Integratie.

Een voorbeeld van integratie is de samenwerking van de laboratoria van Amsterdam UMC, OLVG lab, GGD Amsterdam en Sanquin Diagnostiek. Onder de naam Glia Diagnostiek gaan de vier partijen samenwerken om in de regio Groot-Amsterdam grootschalige én complexe laboratoriumdiagnostiek aan te bieden via één digitaal loket.

Met Glia Diagnostiek worden verschillende lab-disciplines en alle zorglijnen (thuis, de 1^e-, 2^e- én 3^e-lijn) met elkaar verbonden. Enkele laboratoriumdisciplines zijn al op één plek geconcentreerd. Zorgverleners krijgen via één platform toegang tot de diagnostiek. Achter deze voordeur zorgen alle betrokken partijen voor een optimale integratie van diagnostiek o.b.v. geïntegreerde processen en uitwisseling van informatie o.b.v. afgesproken informatiestandaarden.

Wees transparant over het eigenbelang

Elke partij heeft zijn eigen overwegingen voor een samenwerking. Bijvoorbeeld voor het gebruikmaken van subsidiestromen, het verbeteren van de efficiëntie of kwaliteit of voldoen aan wetgeving. Partijen hebben soms ook een ambivalente of negatieve houding ten opzichte van een samenwerking: “Ik wil niet, ik mag niet, het zal niet.” Dit merk je doordat partijen wel in het gesprek meedoen maar uiteindelijk niet over de brug komen, omdat ze bijvoorbeeld de risico's te groot achten of omdat ze de opbrengsten voor de eigen organisatie te klein vinden vergeleken met de kosten.

Wees transparant over je belangrijkste drijfveer waarom je meedoet aan de ketensamenwerking. Schroom niet om eruit te stappen als jouw belang niet of onvoldoende wordt gehoord en gerealiseerd. Het is beter om te zeggen dat je iets niet wil of dat het alleen onder conditie X kan plaatsvinden. Dat voorkomt een hele hoop gedoe achteraf. Wees hier eerlijk over.

Een voorbeeld waarbij een ketensamenwerking alsnog misliep was een initiatief rondom ketenkoppelingen tussen uitvoeringsorganisaties bij een ministerie. Op voorhand leek het evident dat hier stappen gezet konden worden vanuit de ketengedachte: we hebben een gezamenlijk doel. Daarvoor moeten we meer gegevens tussen de organisaties uitwisselen door berichtenuitwisseling tussen organisaties (via mail) te automatiseren. Het ministerie bleef onduidelijk over de ketencontrole die zij (ook) wilde uitoefenen op de tijdigheid in de keten. Een van de meer onafhankelijke uitvoeringsorganen was daarnaast niet transparant over het gebrek aan capaciteit aan de ICT kant om deze koppelingen te kunnen realiseren. Ze deelden niet dat zij grote problemen hadden bij het vervangen van hun primaire ICT-systemen. Dit heeft geleid tot heel veel onduidelijkheid in het begin met een enorme uitloop in het project. Tot gevolg veel irritatie tussen ketenpartners en ministerie. Dit legt een hypotheek, of wel een hindernis, op samenwerkingen in de toekomst: met dit voorbeeld in gedachten zullen ze mogelijk nog twee keer nadenken voordat ze weer in een dergelijk traject stappen.

In onze visie was het beter geweest om dit eerder en eerlijker boven tafel te krijgen. Duidelijkheid over de ketencontrole had alle partijen waarschijnlijk juist geholpen om deel te nemen. Zij hadden bijvoorbeeld in gesprek kunnen gaan over hun randvoorwaarden voor die controle. Onduidelijkheid leidde juist tot wantrouwen over wat het ministerie probeerde te bereiken. De uitvoeringsorganisatie had er waarschijnlijk ook baat bij gehad om vanaf het begin duidelijk te zijn over het gebrek aan prioriteit en capaciteit. Daar had rekening mee gehouden kunnen worden in de planning(en).

Wees duidelijk in wat je (niet) wil of waar de grenzen van de samenwerking liggen

Met duidelijkheid word je een betere samenwerkingspartner. Het helpt niet om juist om de hete brij heen te draaien. Het is beter om aan te geven dat je de samenwerking niet ziet zitten, omdat bijvoorbeeld een aantal randvoorwaarden nog niet zijn ingevuld, dan om “mee te sribbelen”. Op het moment dat je eerlijk bent over wat je (niet) wilt, zal er eerder vertrouwen ontstaan en kan er aan een gelijkwaardige samenwerking worden gewerkt waarin rekening gehouden kan worden met ieders belang. In dit kader geldt: “beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald”. Of wel, eerst verken je of je wilt samenwerken en wat dat betekent. Dat kost soms tijd. Als je er dan achter komt dat je het toch niet wilt/kunt, stop er dan mee.

Houd het simpel en beperkt

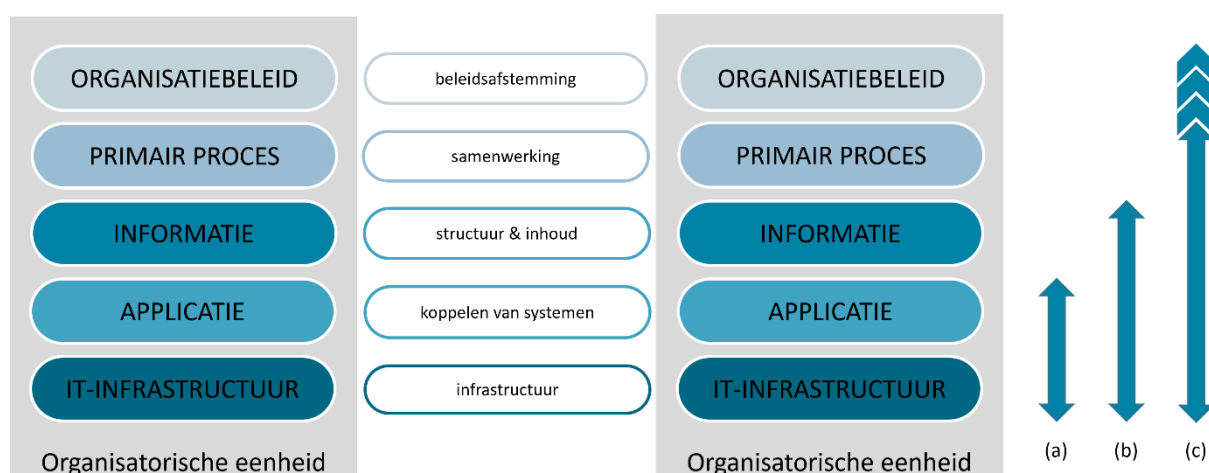
Voor een goede ketensamenwerking is het belangrijk om alles zo klein en zo simpel mogelijk te maken en onnodige ambitie of complexiteit te vermijden. Richt je op het kleinst mogelijke succes en probeer nergens toeters of bellen aan toe te voegen. Het klinkt misschien te simpel, maar met deze maatregel vergroot je de kans op succes aanzienlijk. Als er eenmaal een kleine samenwerking is die werkt, komt er vanzelf een beweging op gang om aan dat succes toe te voegen.

Een goed voorbeeld daarvan is het vluchtreserveringssysteem in de luchtvaart. Hoewel het gaat om een zeer competitieve markt zagen concurrerende vliegmaatschappijen het belang in van een gezamenlijk afsprakenstelsel. Dit leidde tot een reserveringssysteem wat bekend staat onder de naam Galileo. Galileo is in staat om vele soorten reserveringen te beheren, zoals reserveringen voor hotels, autohuur en chartervluchten. Het systeem levert koppelingen aan reisbureaus die via Galileo prijzen en beschikbaarheid van de vluchten in de centrale computer opvragen, hiermee reclame maken en deze bij een opdracht direct reserveren. Deze ketensamenwerking is gerealiseerd doordat alle aangesloten partijen bereid waren om een minimale set van informatie met elkaar te delen.

Bepaal eerst de architectuur van de ketensamenwerking

De scope van de architectuur bepalen we aan de hand van de mate van integratie bij de samenwerking. Dat is goed uit te drukken met behulp van het interoperabiliteitsmodel dat door NICTIZ is ontwikkeld voor de zorg, maar dat in andere sectoren ook goed toepasbaar is.

Figuur 2: Architectuur scope van samenwerking voor (a) – autonome situatie (b) – keten samenwerking en (c) – keten integratie



- a) Bij autonoom opererende organisaties is er een uitwisseling nodig die (minimale) informatie uitwisselt tussen de verschillende systemen.
- b) Ketensamenwerking vereist veel strakkere architectuurregels. Er moet sprake zijn van afstemming tussen processen en dat legt vooral inrichtingseisen op aan de informatievoorziening van deelnemende partijen.
- c) Bij het geïntegreerde procesmodel zullen ook processen moeten worden geharmoniseerd, of soms zelfs geïntegreerd.

Het uitvoeringsproces moet altijd leidend zijn

Zorg ervoor dat de uitvoering centraal staat in het ontwerp en de realisatie van de ketensamenwerking. De rest is 'ruis'. Wanneer de opdrachtgever/sponsor van de ketensamenwerking er van doordrongen is dat een probleem in de uitvoering opgelost moet worden, is het zaak om ervoor te zorgen dat de bestuurlijke drukte hierover tot een minimum beperkt wordt. Natuurlijk moet het gaan over het invullen van randvoorwaarden zoals zeggenschap, tijd, capaciteit en geld en moeten de zakelijke grootheden gemonitord worden tijdens de totstandkoming van de samenwerking. Het is echter heel belangrijk om de inhoud zoveel als mogelijk aan de inhoudelijke en ICT-experts over te laten en deze blijvend te motiveren om tot de best mogelijke oplossing te komen. Het werkt meestal contraproductief om discussies over het 'hoe' van de samenwerking aan de bestuurlijke tafels te voeren.

GOVERNANCE: GOEDE (INRICHTING VAN DE -) REGIEVOERING

Grijpink zegt in zijn boeken "Geboeid door ketens¹" en "Keteninformatisering in kort bestek²", dat als je in een keten zit en gaat samenwerken de inrichting van de governance cruciaal is voor het slagen van de ketensamenwerking. Vanuit dit gegeven doen we – mede geïnspireerd door zijn inzichten – een aantal praktische aanbevelingen ten aanzien van deze inrichting van de besturing:

Leg bindend vast wat de verantwoordelijkheden tussen de samenwerkende partijen zijn

- De neiging bestaat bij ketensamenwerking dat partijen om de verantwoordelijkheidsvraag blijven heen draaien. De vraag is echter cruciaal voor de slagingskans: wie neemt in welke situatie de verantwoordelijkheid over de ketensamenwerking? Wanneer je één partij regisseur maakt, is die eindverantwoordelijk, maar dan valt de dynamiek van de keten weg. Het is cruciaal dat iedereen zijn verantwoordelijkheid in de keten neemt;
- Leg vast op welke wijze je gaat samenwerken en welke rollen hierin welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben.

Sluit dus aan het begin een convenant waarin je heldere afspraken maakt zoals doel, inhoud, scope, rolverdeling (incl. TVB of RACI), financiering. Maak iedere deelnemer daarin verantwoordelijk. Daarna kun je één partij tijdens de uitvoering de coördinatie over de ketensamenwerking geven, maar niet eerder dan dat moment.

Incorporeer "ketensamenwerking" in de visie en strategie van je (IV-)organisatie

Ketensamenwerking stelt belangrijke eisen aan de informatiehuishouding in je organisatie en legt beslag op je capaciteit en middelen. Maak dit expliciet in de visie en strategie en liefst ook in de begroting. Neem

¹ J.H.A.M. Grijpink; (2007); Geboeid door Ketens.

² J.H.A.M. Grijpink; (2021); Keteninformatisering in kort bestek: Theorie en praktijk van grootschalige informatie-uitwisseling; Boom.

daarom een paragraaf “ketensamenwerking” op in de visie op de IV met een uitwerking hoe je dat realiseert in de IV-strategie.

Wijs een “ketenbinkie” aan

Iedere organisatie zou een ketenbinkie aan boord moeten hebben. Dat is dé persoon die zich ketensamenwerking als zijn/haar verantwoordelijkheid toe-eigent.

Dit kan een informatiemanager, een business analyst, een beleidsmedewerker of een architect zijn (of misschien nog wel iemand anders). De moeilijkste tip hierbij is dat deze ‘persoon’ zich in de ketensamenwerking doorgaans niet vanzelf aandient. Dit kan niet gemakkelijk vooraf op een rol geschreven worden. Wees als ketenpartners dus alert op wie de ketenbinkie zou kunnen zijn en faciliteer deze in de rol van oliemannetje en manusje van alles tussen de partijen. Hou deze persoon (of personen) gemotiveerd, omdat die op zijn of haar beurt de samenwerking levend houdt.

Zorg ook voor sponsorschap/eigenaarschap voor de ketensamenwerking op strategisch niveau

Zonder sponsors geen binkies. Aan de bestuurstafel kan het soms lijken dat vrijwel alle beslissingen door de bestuurders genomen dienen te worden. Niets is echter minder waar. Door te faciliteren, de weg te bereiden en deze weg gedurende het gehele ketentraject vrij te houden, vervult de bestuurder een onmisbare rol: faciliteren, faciliteren en... faciliteren. Laat de ketenbinkies het werk doen. Zorg ervoor dat de bestuurder als een ‘curling-ouder’ elke drempel weet glad te strijken zodat de verantwoordelijken voor de uitvoering het ketenproject vrijwel ongestoord tot een succes kunnen maken.

MEER INFORMATIE?

Heeft u vragen, wilt u meer weten over (ICT-)ketensamenwerking? Neem dan contact op met Richard Sitters of Geert Mol.



Richard Sitters

■ richard.sitters@mxi.nl

■ 06 30 71 84 19



Geert Mol

■ Geert.mol@mxi.nl

■ 06 19 55 61 64