

KETENKWALITEIT

drs. Peter Noordhoek

[Northedge B.V](#)

Aangeboden door WEKA*kwaliteit*
Kennisbank Kwaliteitsmanagement
www.weka-kwaliteit.nl

Ketenkwaliteit

drs. Peter Noordhoek

Dit artikel gaat over ketens, maar meer nog: dit artikel gaat over degenen die met ketens moeten werken. In deze tekst staat de rol centraal van degenen die vanuit een kwaliteitsfunctie aan ketenkwaliteit mogen werken. Daarbij wordt niet iedereen en alles op één hoop gegooid. Om het beeld zo helder mogelijk te schetsen wordt een onderscheid gemaakt tussen een operationele rol en een strategische rol. Voor elk van deze rollen wordt bekeken hoe hij of zij kan opereren als er een opdracht is om in ketenverband aan kwaliteit te werken. Werken aan kwaliteit in de eigen organisatie kan al een pittige opdracht zijn; in een keten wordt de complexiteit potentieel nog groter. Hoe ga je daar mee om?

Daarbij geldt dat de ene keten de andere niet is. Hier onderscheiden we vijf typen van ketens: van virtueel tot institutioneel. De aanpak moet in de ene ketenvorm echt anders zijn dan in de andere. Hier verkennen we het ketenbegrip dat onder elk type ligt en gaan dan, mede aan de hand van voorbeelden, per type keten kijken hoe je daadwerkelijk tot resultaat kunt komen.

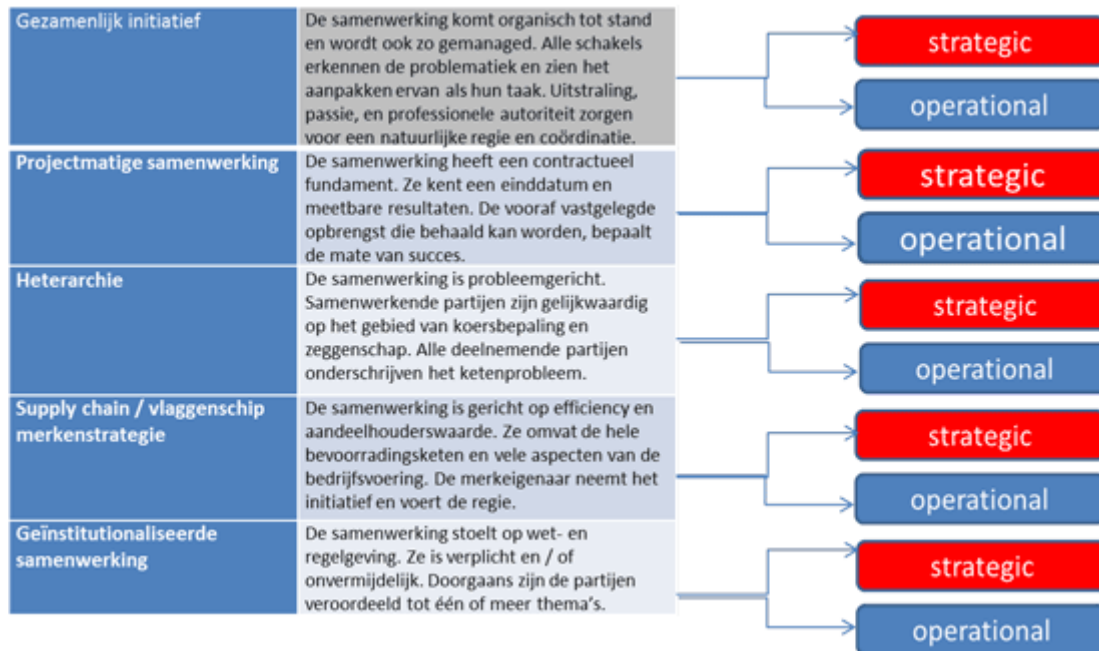
Werken aan kwaliteit betekent steeds vaker werken aan ketenkwaliteit. Hoe logisch dat ook klinkt – ketens zijn overal – de praktijk is weerbarstig. Dat is niet gek. Werken aan kwaliteit binnen de eigen organisatie kan al behoorlijk complex zijn. Werken aan kwaliteit binnen de keten is van een andere orde van complexiteit. In dit artikel wordt een aantal aspecten van ketenkwaliteit gepresenteerd. Dat gebeurt nadrukkelijk vanuit het perspectief van de kwaliteitsmanager. Dit artikel biedt een overzicht van de verschillende rollen en geeft voorbeelden van interventies zoals die een rol zouden kunnen spelen bij de vorming, inrichting en beheersing van ketens.

Aan de orde komen:

1. Waarom werken aan de keten?;
2. Omschrijvingen: vijf typen ketens;
3. Rol van de kwaliteitsfunctionaris;
4. Vijf type ketens, twee rollen;
5. Rol en ketenkwaliteit;
6. Ketens en het managen ervan;
7. Alternatieven voor ketens.

In het artikel hanteren we een typologie op basis van vijf soorten ketens. De ene keten is absoluut de andere niet. Dat betekent wat voor de kwaliteitsmanager die er een rol in heeft te spelen. Maar ook de ene kwaliteitsmanager is de andere niet. Hier maken we onderscheid tussen de

kwaliteitsmanager die vooral strategisch moet opereren – de 'strategic' – en de kwaliteitsfunctionaris die meer op de werkvloer zaken voor elkaar moet zien te krijgen – de 'operational'.



Figuur 1. Schema Type keten en rol

1. Waarom werken aan ketens?

Soms werken we aan een bepaalde vorm van organisatieverandering simpelweg omdat iedereen dat doet. De wereld van het management is bepaald niet zonder hypes. Werken aan ketens hoort daar ook wel bij. Natuurlijk, er zijn hele goede rationele redenen te bedenken waarom organisaties dat moeten doen. Maar er mogen best wel vragen worden gesteld bij de motivatie om aan ketenkwaliteit te werken. Is het uit echte noodzaak, of uit onzekerheid? Om de boot niet te missen? Het maakt wel uit; je kan niet scherp genoeg zijn als het gaat om de echte noodzaak om aan ketenkwaliteit te werken. Om redenen die hieronder ook nadrukkelijk duidelijk zullen worden gemaakt, is het namelijk niet de gemakkelijkste vorm van organisatieverandering.

Perspectief klant en burger

De behoefte aan een goed ketenmanagement komt zowel van bedrijven als van klanten. Veel teksten over ketens redeneren vanuit de behoefte van organisaties, maar zoals bij de meeste kwaliteitsdiscussies loont het om bij het perspectief van burger of klant te beginnen. Bekijk je het vanuit die kant, dan komt gelijk een karakteristiek van ketens boven die we graag vergeten: het gebrek aan zicht op het geheel. Dat was nooit een groot probleem. Een klant van de groenteboer heeft geen belang bij de kennis dat zich achter het werk van deze groenteboer een voedselketen uitstrekt die nog langer is dan de weg van Breda naar Parijs. Als er geen nieuwe aardappelen zijn,

zo zegt de klant simpel, ga ik naar een ander. Maar dat is de 'oude' economie. In de nieuwe economie googled de klant en ziet en ervaart dat producten en diensten op honderden verschillende manieren met elkaar verbonden zijn. Binnen die ketens mogen en moeten er keuzes worden gemaakt. Sommige klanten doen dat heel slim, andere verdwalen, maar hoe dan ook: het ketenbewustzijn is groter geworden. In de ontmoeting met nieuwe leveranciers wordt daarom steeds vaker de vraag gesteld: 'Wat zit daar achter?' 'Wie zijn de toeleveranciers van de leverancier?' 'Waar zit de zwakke schakel en kan ik daar last van krijgen?' Er is dus een zekere mate van klantdruk om aan ketenkwiteit te werken, al moet dat niet overdreven worden. Wellicht zit het grootste effect nog in de aansprakelijkheid waarmee bedrijven te maken kunnen hebben. Vooral als de klant zo ontevreden is dat deze actie gaat ondernemen en er geen genoeg mee neemt 'dat het onze verantwoordelijkheid niet is'.

Deze vorm van klantdruk is er in een andere vorm ook binnen 'de' overheid. Hoewel de gedachte dat er slechts één overheid is in de praktijk allesbehalve opgaat, is dat wel een juridische fictie waar elke overheidsorganisatie rekening mee dient te houden. Een burger – hier in de gedaante van klant – weet vaak niet meer waar hij zijn vraag moet neerleggen. In het totaal van de aangeboden informatie verdrinkt hij. Anders dan de meeste burgers kan de overheid niet zeggen 'jammer burger, dat is dan jouw probleem'. Op basis van wetten en verwachtingen is de overheid in feite gedwongen in termen van ketens en netwerken te opereren. Veel van wat bestuursrechters en ombudsmannen doen is het afdwingen dat dit werkelijkheid wordt. Binnen 'de' overheid blijft dat een weerbarstige opgave – en blijft de geërgerde blik van burgers dus nodig om ketens tussen overheden te maken.

Perspectief bedrijven en instellingen

Er is dus vanuit klanten en burgers een druk om aan ketenkwiteit te werken. Toch is die druk per saldo niet meer dan een laag bovenop een laag van druk die bedrijven en organisaties al voor zichzelf genereren. Het is vooral de onderlinge wisselwerking tussen bedrijven en instellingen die voor de druk zorgt. Kostendruk hoort daar natuurlijk ook bij: de aard van de keten bepaalt de hoogte van de transactiekosten. Je kan het heel groots benaderen – Friedman's 'De wereld is plat' doet dat het beste – maar uiteindelijk gaat het er dan om of je wel of niet een voordeel kunt bedingen door zaken zelf te doen of door slim samen te werken. Meestal wint dat laatste. Maar het feit dat mensen zaken met elkaar doen vormt nog geen keten. Daarvoor is meer nodig. Wil een keten kunnen ontstaan dan moet de ondernemer het 'klik, klik'-geluid horen dat er klinkt als verschillende partijen als het ware magnetisch aan elkaar worden geklonken door wederzijds voordelige afspraken.

Over hoe dat 'klik, klik'-geluid tot stand komt hierna veel meer. Eerst echter nog een nieuw perspectief erbij, dat van de technologische ontwikkeling.

Een nieuw perspectief: ketens omdat het technologisch kan

Juist op het terrein van ketens en netwerken bepaalt de technologie in steeds grotere mate wat er

mogelijk is. Je kunt rustig zeggen dat als die technologische mogelijkheden er niet waren, we heel wat minder over ketens en netwerken zouden spreken dan nu het geval is. Toch gelijk maar een tegengeluid: het zou best wel eens kunnen dat we technologisch nu veel meer kunnen, dan wat we als mensen aankunnen. Keer op keer blijkt dat de behoefte aan ketensamenwerking wordt gedicteerd vanwege de laatste ontwikkelingen in IT-technologie. Maar zijn we zelf al zo ver? Kenmerkend is dat er in elke nieuwe versie van de Office-software uitgebreide mogelijkheden zijn ingebouwd voor het delen van documenten en dat die mogelijkheden in de praktijk maar voor een beperkt deel door de gebruikers wordt benut.

In ieder geval is het technologisch perspectief dus belangrijk voor het schatten van wat er gebeurt in het denken rondom ketens en netwerken. Technologisch? Technologie is filosofie geworden. Of zo lijkt het in ieder geval als er in teksten en blogs volop wordt gesproken over web 2.0, overheid 2.0, et cetera. Het staat voor een wereld waarin iedereen met iedereen is verbonden en alles interactief is geworden. Hiërarchisch denken wordt daarin losgelaten en de techniek loopt alleen nog op de achtergrond mee. Althans – dat is de theorie. In de praktijk leven en werken de meeste mensen nog in een soort web 1,5. Via een veelheid van elkaar opvolgende apparaten en webcommunities proberen we ons de goede kant op te ontwikkelen; overal ketens smedend en weer achterlatend.

Maar wat laten we achter? Tijd voor wat definities, want achter elk woord liggen verschillende betekenissen. Of beter gezegd: ketens van betekenissen. Welke keten je maakt, bepaalt de keten waar je naar kijkt.

2. Omschrijvingen: vijf typologieën

De website '[Ketens en netwerken](#)' beschrijft ketens als:

'een aaneenschakeling of ordening van parallelle processen van verschillende organisaties/professionals, gericht op het gezamenlijk bereiken van een vastgesteld resultaat. Het vertrek van de keten is de cliënt, c.q. de klant. Organisaties werken samen aan producten en diensten die in de keten worden geleverd.'

Dat is een keurige definitie, maar het geeft minder houvast dan gedacht. Laat de lezer maar bedenken waarom niet, of beter gezegd: waarom deze definitie het raadsel vergroot.

Wat zijn 'parallelle processen'? Je kunt je er iets bij voorstellen, maar het klinkt ook vaag. Het suggereert dat er geen verticale aansturing zou zijn in een keten, maar dat is in veel gevallen formeel of feitelijk niet waar.

Interessant is dat er zowel over verschillende organisaties als over verschillende professionals wordt gesproken. Tegelijk maakt dat het wel allemaal erg breed. Welk samenwerkingsverband is dat niet? Het verschil wordt gemaakt door het 'gezamenlijk bereiken van het vastgesteld resultaat'. Dat vermindert de breedte niet echt. Daarbij komt dat het niet moeilijk is om ketens te bedenken waarbij het resultaat helemaal niet ergens is vastgelegd, maar min of meer organisch ontstaat. Dat

geldt bijvoorbeeld ook voor het pak melk dat u in de supermarkt aantreft. En om het nog wat stilliger te zeggen: ketens worden niet ingericht om een resultaat te halen, maar om een probleem te vermijden.

Dan het punt over het 'vertrekpunt'. Het is heel braaf om de klant als vertrekpunt te nemen, maar dat is meer een normatieve dan een feitelijke uitspraak. De klant? Het zou mooi zijn als het daarbij zou starten; maar welke cliënt en in welke hoedanigheid? En zoals hierboven al werd aangegeven, in de praktijk vormt eerder de eigen behoefte van de organisatie het startpunt voor een ketenactie dan de behoefte van een klant.

In de afgelopen jaren zijn heel wat pogingen gedaan om 'grip op de keten'¹ te krijgen. We bedanken hier 'Ketens en netwerken' dat zij hun definitie beschikbaar hebben gesteld als 'slijpsteen voor de geest'. Jammer dat er niet meer overblijft.²

En om helemaal fair te zijn: elke definitie van ketens en netwerken lijdt onder het euvel van ongrijpbaarheid. De reden is dat er te veel met te weinig woorden moet worden gezegd. Beter is het om het algemene ketenbegrip los te laten en eerst wat meer te kijken naar de verschillende vormen van samenwerking die onder het ketenbegrip liggen. Een van de meer overtuigende manieren om zo naar het ketenbegrip te kijken is neergezet door het INK.³ Het laat zien dat er verschillende type ketens zijn die ieder om een eigen aanpak vragen.

Het INK onderscheidt vijf typologieën:

1. gezamenlijk initiatief;
2. projectmatige samenwerking;
3. structurele samenwerking (heterarchie);
4. supply chain/vlaggenschip-merkenstrategie;
5. geïnstitutionaliseerde samenwerking.

Hieronder wordt in een tabel een aantal voorbeelden gegeven, met een toelichting op de verschillende typen.

De vijf typen vormen samen een logische ladder. De eerste twee zullen we nauwelijks als een keten herkennen, maar ze zijn het zeker wel. Vanaf de derde typologie wordt dat anders en dan komt de term 'heterarchie' – geen hiërarchie van waarin vanuit een enkel punt aan de top wordt aangestuurd, maar een samenwerkingsconstructie met meerdere punten van aansturing. Het woord 'probleemgericht' is daarbij van groot belang. Bij de vierde en vijfde typen wordt dit verder uitgebouwd, waarbij bij de vierde typologie valt te zien dat er wel een leidend product of beeld is en bij de vijfde er een bestuurlijke constructie omheen komt te zitten. Voor alle typen geldt dat er sprake is van een samenwerkingsverband tussen ten opzichte van elkaar zelfstandige, maar tegelijk ook wederzijds afhankelijke partijen.

Typologie van ketens

Type	Toelichting	'Driver'	Voorbeelden
1 Gezamenlijk initiatief	De samenwerking komt organisch tot stand en wordt ook zo gemanaged. Alle schakels erkennen de problematiek en zien het aanpakken ervan als hun taak. Uitstraling, passie, en professionele autoriteit zorgen voor een natuurlijke regie en coördinatie.	<ul style="list-style-type: none"> • probleembesef • maatschappelijke beweging • status verhogend door deel te nemen • kans op interessante relaties 	<ul style="list-style-type: none"> • 'opzomen' • LinkedIn Groups • fondsenwervingsactie
2 Projectmatige samenwerking	De samenwerking heeft een contractueel fundament. Ze kent een einddatum en meetbare resultaten. De mate van succes wordt bepaald door de vooraf vastgelegde opbrengst die behaald kan worden.	<ul style="list-style-type: none"> • gedeeld doel, zonder zelfstandigheid op te willen geven • ingebouwde zekerheden 	<ul style="list-style-type: none"> • inrichten projectorganisatie infrastructuur • evenement als Sail
3 Heterarchie	De samenwerking is probleemgericht. Samenwerkende partijen zijn gelijkwaardig op het gebied van koersbepaling en zeggenschap. Bovendien onderschrijven alle deelnemende partijen het onderhavige ketenprobleem.	<ul style="list-style-type: none"> • het probleem niet alleen kunnen oplossen • druk van buitenaf • meer bureaucratie werkt niet 	<ul style="list-style-type: none"> • project bestrijding obesitas • Baron Münchhausen project Rotterdam • elektrische auto geaccepteerd krijgen
4 Supply chain/vlaggenschip-merkenstrategie	De samenwerking is gericht op efficiency en aandeelhouderswaarde. Ze omvat de hele bevoorradingsketen en kan allerlei aspecten van de bedrijfsvoering omvatten. De merkeigenaar neemt het initiatief en voert de regie.	<ul style="list-style-type: none"> • belang bij slagen merk • afhankelijkheid contracten • delen in status merk 	<ul style="list-style-type: none"> • supermarkt lanceert nieuw huismerk • toepassing applicaties softwareplatform
5 Geinstitutionaliseerde samenwerking	De samenwerking stoelt op wet- en regelgeving. Ze is verplicht en/of onvermijdelijk. Doorgaans zijn de partijen veroordeeld tot één of meer thema's.	<ul style="list-style-type: none"> • effectiviteit en rechtmatigheid • heldere verantwoording 	<ul style="list-style-type: none"> • bedrijfs- en productschappen • Postbus 51

Ketens versus netwerken

Kijkend naar de typologieën van ketens, zouden de eerst twee typen ook als netwerken omschreven kunnen worden. Vaak worden de termen 'keten' en 'netwerk' door elkaar gebruikt. Het verschil schuilt in de volgorde van de activiteiten. Het INK spreekt bij ketens over een ordening van partijen en activiteiten waarbinnen de stappen van het primair proces richtinggevend zijn. Bij netwerken zou het gaan om acties die parallel of los van elkaar uit te voeren zouden zijn. De volgorde ontbreekt in dat geval.

De vraag is of het onderscheid dat het INK hier maakt niet al te kunstmatig is. De complexiteit van keten op het niveau van supply chain en instituties is tegenwoordig dusdanig complex, dat er zo goed als altijd parallelle processen te signaleren zijn die door het primaire proces heenlopen. Zelfs zodanig dat het zicht op het primair proces daarbij verloren gaat. Hier is een paradox aan de orde: we spreken steeds vaker over ketens (volgordelijk), terwijl de werkelijkheid steeds meer een werkelijkheid van netwerken wordt (parallel). Laten we het op een definitiehype houden.

In het vervolg zal ook hier vooral over ketens worden gesproken. De term netwerk wordt gebruikt als het over het sociale proces gaat van het bij elkaar komen van partijen in een verband, een 'net'. De grap gaat dat netwerken 'net werk is'. Daar zit meer dan een kern van waarheid in. Het voor het vormen van een keten benodigde netwerk is het proces van sociale interactie waarmee

mensen en de partijen die zij vertegenwoordigen meerwaarde ontdekken in de samenwerking. Over ketens spreken we als er op procesmatige wijze afspraken worden gemaakt en dat met het oog op een probleem of ander doel.

3. Rol van de kwaliteitsfunctionaris

Voordat we verder gaan met allerlei uitwerkingen en uitweidingen, wil deze auteur eerst naar zijn eigen klant toegaan: de kwaliteitsfunctionaris. Nu is het moeilijk te voorspellen wie en waarom deze tekst tot zich zal nemen (feedback wordt op prijs gesteld: dpn@northedge.nl), maar even zo goed is het wijs stil te staan bij de vraag naar de meerwaarde van al deze informatie over ketenkwaliteit. Er zijn al vele boeken en websites volgeschreven over het thema. De meerwaarde zou moeten zitten in het geven van een overzicht van de discussie aan diegenen die er vanuit een kwaliteitsfunctie mee te maken hebben of kunnen krijgen. Maar ook dat vraagt weer om een verdere duiding.

Heel ruw gesproken zijn er twee rollen/posities voor de kwaliteitsfunctionaris:

- de staffunctionaris die op operationeel niveau helpt bij het optimaliseren van processen: de *operational*;
- de kwaliteitsmanager of strategisch adviseur die op integraal, dan wel strategisch niveau, helpt om de discussie over kwaliteit te voeren: de *strategic*.

En laten we nog even ruw blijven. We schrijven die rollen niet naar elkaar toe, maar zoeken juist de tegenstelling.

Als ik staffunctionaris op operationeel niveau was – de *operational* – en ik zou geconfronteerd worden met het thema ketenkwaliteit dan zou ik dingen kunnen doen en zeggen als:

- Duiken. Je kunt maar in één ding goed zijn.
- Complexiteit is een bron van kosten. Keep It Simple Stupid.
- Je weet wat positiebepalingen als die van het INK leren. Iedereen wil fase IV, ketengericht, zijn, maar je mag al blij zijn als fase II wordt gehaald. Maak eerst eens wat af.
- Als het dan toch moet, dan alleen met bedrijven die ook ISO-gecertificeerd zijn.
- Wat draagt die andere partij bij aan ons resultaat?
- Dat is een directiebeslissing. Daar bemoei ik me niet mee.

Zo geformuleerd lijkt de staffunctionaris een aartsconservatieve rol te krijgen. Weer: het is een versimpeling, of beter: een provocatie. Maar misschien is er wel veel voor te zeggen als deze kwaliteitsmijnheer of -mevrouw vanuit zijn of haar ervaring de organisatie bij de les houdt. Er wordt soms al te gemakkelijk naar ketenkwaliteit gesprongen als oplossing voor alle kwalen. Daar moet je wel aan toe zijn. Hier wordt dus nadrukkelijk ruimte gegeven aan de kwaliteitsmanager die niet veranderen als hoogste doel heeft maar de effectiviteit van de processen.

Daartegenover zou de kwaliteitsmanager/strategisch adviseur – de *strategic* – dingen zeggen als:

- We werken van buiten naar binnen. Natuurlijk werken we dan ketengericht.

- Iedereen is met ketenkwaliteit bezig.
- Go with the flow.
- Draai het om: begin met de keten en redeneer dan naar wat je in eigen huis nodig hebt.
- Met de moderne informatietechnologie kan het niet anders.
- Grenzen tussen organisaties vervagen.

Het probleem met deze mijnheer of mevrouw is, dat niet alleen de grenzen tussen organisaties vervagen, maar dat er nog veel meer vaag wordt. Wat gaan we nu precies doen?

Hieronder spelen beide perspectieven een rol. Vooral als we aan het einde met wat eigen strategieën voor ketenkwaliteit komen zullen de twee rollen als duiveltjes in de oren van de auteur spreken: 'houdt het simpel, maak het af', versus 'zie de kansen, zorg dat je bij de tijd bent'.

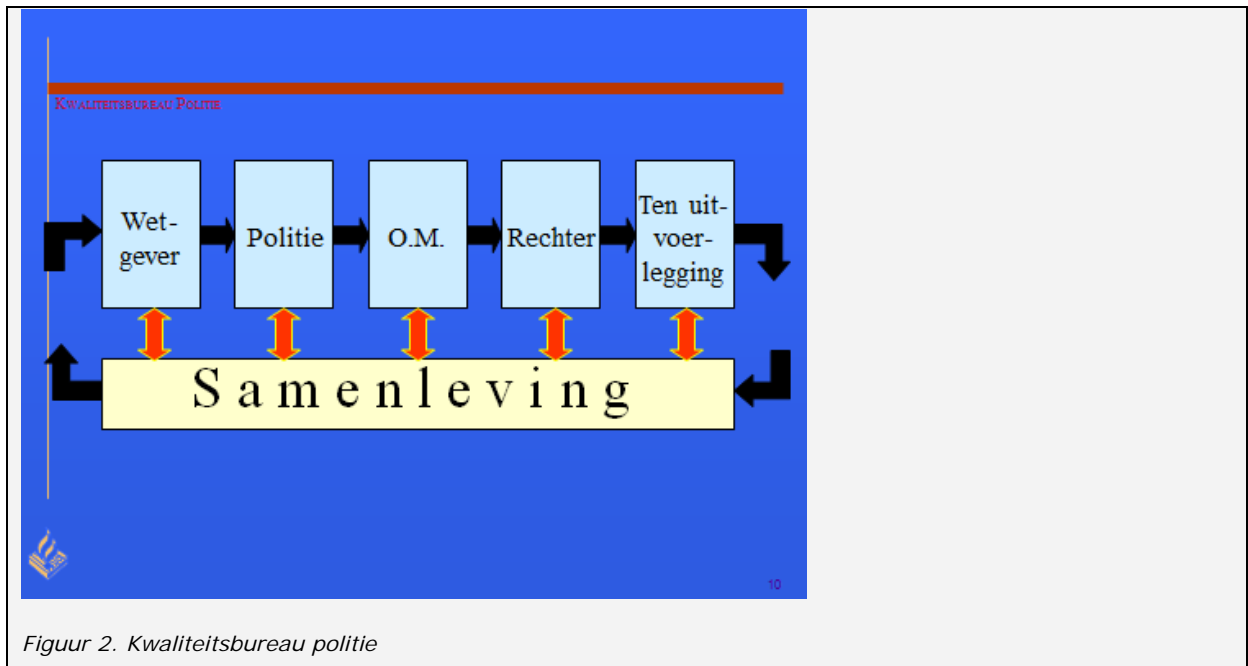
Op basis van de typologie hierboven gaan we naar de twee rollen kijken. Dat doen we in plaats van een uitgebreide semi-handleiding met stappenplannen. Die dekken de werkelijkheid te weinig om nuttig te zijn.

4. Vijf type ketens, twee rollen

De vijf typen van het INK geven een goed inzicht in de verschillende vormen, maar toch loopt ook deze benadering het risico om vast te lopen in de complexiteit. Complexiteit is te lijf te gaan met meer ordening, iets waar het INK echt goed in is, maar beter is het om een laag dieper te gaan. Het doel van een keten is uiteindelijk niet om meer orde in de keten te krijgen, maar om meer spankracht in die keten te krijgen; dus effect, resultaat.

Binnen de politie-organisatie is ketengericht werken allang een thema. De keten ziet er ongeveer zo uit (in termen van de typologie: een vorm van geïnstitutionaliseerde samenwerking – al zitten er ook wel degelijk trekken in van bijvoorbeeld een heterologie).

Bewust gaan we even terug naar 2003. In het dossier van een werkgroep ketenkwaliteit in de veiligheidssector zit nog een zeer interessante presentatie. Toen waren er net twee rondes van onderlinge audits achter de rug. Een plaatje van de profielschets van beide audits laat een behoorlijk positieve verschuiving zien; van net fase I activiteitgericht naar bijna procesgericht (een volgende auditronde zou een verschuiving richting fase III laten zien). Maar hoe dan ook: fase IV (ketengericht) is nog ver weg.



Figuur 2. Kwaliteitsbureau politie

Een paar stevige uitspraken uit de politiepraktijk over ketensamenwerking laat zien hoe moeizaam het eigenlijk ging:

- Ketenwerking is net zo iets als samenwerking: daar kun je niet tegen zijn.
- Als alle ketenpartners verantwoordelijk zijn voor alles, is niemand verantwoordelijk voor iets.
- De overheid zou een bloemkool moeten willen zijn: daarin vormt immers elk roosje een kleine bloemkool.
- Ketenwerking moet logisch zijn en als vanzelf groeien door magneetwerking vanuit resultaatgerichtheid.
- Ketenwerking *tussen* organisaties begint met:
 - ketengerichtheid *binnen* organisaties; en
 - ketengerichtheid *van* organisaties (verbinding op elk niveau).
- De roep om regie op de keten laat zich vergelijken met de roep om de sterke arm: een zwakgebod dat gebrekkige ketengerichtheid moet verbloemen.
- Hulpstructuren om de ketenwerking te bevorderen vertroebelen het zicht op de rol, identiteit en verantwoordelijkheid van partners.

Vorderingen in de profielschets



Figuur 3. Profielschets

Na 2003 is de politie verder gegaan met haar inspanningen om meer ketengericht te werken. Niet alleen via het INK, maar via vele andere vormen. Eén van de meest opmerkelijke is die van het maken van een 'rizoom'.⁴ Dit rizoom is gebaseerd op met name het gedachtegoed van Prof. Paul Frissen.⁵ Hij gelooft niet in ordening op basis van doelen of resultaatsturing. Hij gelooft in verbindingen die horizontaal groeien, net zoals een woekerplant; een 'rizoom'. Op allerlei plaatsen legt zo'n woekerplant wortels aan en groeit dan weer verder. Zo gaat ook het moderne organiseren.

Een aantal jaren later, in 2010, als de discussie over een Nationale Politie weer oplaait, valt te zien hoe weerbarstig de praktijk is. De inspanningen zijn groot geweest en volgens de politieregio's en hun korpsbeheerders zelf best effectief, maar zowel de politiek als het openbaar ministerie houdt een ander verhaal. De reactie is de wens om een centrale organisatie te vormen voor ten minste het beheer. Met andere woorden; als het ketengericht werken niet effectief genoeg blijkt te zijn, wordt teruggevallen op verdere institutionalisering.

5. Rol en ketenkwaliteit

Voor een goed resultaat is het nodig dat partijen samenwerken – domme uitspraak: hoe kan een keten worden gevormd zonder dat partijen 'samen' 'werken'? Maar laten we hier maar gelijk de illusie wegnemen dat het altijd om win-winsituaties zou gaan en dat de partijen er altijd gelijk en goedwillend in zitten. Goed werken aan een keten is zien waar de belangen liggen en wat de randvoorwaarden zijn. Botsende belangen en 'free rider' gedrag, waarbij mensen in alle vrijblijvendheid meeliften op het harde werk van anderen, liggen altijd op de loer.

Botsende belangen en meeliftgedrag speelt bijvoorbeeld in de relatie tussen grote en kleine(re) bedrijven als er met licentieovereenkomsten wordt gewerkt. Een zaak die het tot de rechter brengt is een zaak tussen NXP (voorheen: Philips Semiconductors) en ItoM over een nieuwe chip. Ondanks een overeenkomst dat NXP de chip in de markt zal zetten en zal promoten, komt daar in de praktijk volgens ItoM niets van terecht. Gebruikelijk is het niet – wie wil zijn grote broer voor het hoofd stoten? – maar het komt tot een rechtsgang. Het lijkt er op dat het niet nakomen van de verplichtingen van NXP niet zozeer met ItoM te maken hebben, maar met interne concurrentie binnen het Philips concern. Het is overigens slechts bij toeval dat ItoM achter de nalatigheid komt; door een opmerking in het (interne) personeelsblad van Philips dat de mensen van ItoM kennelijk kunnen lezen. Onderzoeker Maurice de Rochemont van de TU Eindhoven stelt op basis van zijn promotie-onderzoek⁶ dat het midden- en kleinbedrijf doorgaans de kennis en ervaring niet heeft om een succes van ketenafspraken op het gebied van innovatie te maken.

Het is altijd weer ingewikkelder dan gedacht. Om toch zo veel mogelijk gevoel te geven voor de wijze waarop vanuit de verantwoordelijkheid voor kwaliteit inhoud kan worden gegeven aan het ketendenken, worden hier per type keten de twee hoofdrollen uitgewerkt, die van de 'operational' en de 'strategic'. Natuurlijk staat daarbij het behalen van een effectief resultaat voorop – resultaat vanuit de optiek van de rol.

Gezamenlijk initiatief

Een 'gezamenlijk initiatief' kan van alles zijn. En dat is dan ook gelijk het probleem met dit type ketens. Wat ze gemeen hebben is vooral een emotie, 'een gevoel'. Van daaruit worden initiatieven ondernomen. Gemeenschappelijk is een gedeelde problematiek, maar die problematiek is niet zozeer een zwaar 'probleem' als wel een gedeelde fascinatie. De deelnemers motiveren zichzelf en elkaar op de problematiek. Zolang die emotie er is leeft de keten, ook al is er formeel verder niets geregeld. Andersom; ontbreekt die emotie, dan is het heel snel afgelopen. Voorbeelden zijn tegenwoordig vooral te vinden in de sfeer van social networks op het internet. Hoe gaan de operational en de strategic hier mee om?

Operational

De operational wordt makkelijk in een spagaat gebracht door ketendenken in het kader van een gezamenlijk initiatief. Een hiërarchie ontbreekt, evenals harde afspraken. Het gaat hier om het meest virtuele van alle ketenvormen en de benadering van een operational staat of valt met de vraag of een rolopvatting die vooral op beheersing, borging en validering is gericht überhaupt kan werken.

De operational kan ruwweg drie dingen doen als een dergelijk initiatief in diens buurt komt: bestrijden, negeren of omarmen. Voor alle drie valt wat te zeggen.

Om direct maar de strijd aan te gaan: de operational moet duidelijk maken aan het management dat een dergelijk initiatief niet past binnen de werkwijze. Dat kan met argumenten gebeuren. Als de foutmarges in de processen in promillages worden gemeten, dan kan het niet zo zijn dat een dergelijk initiatief er doorheen gaat lopen voordat duidelijk is dat het bijdraagt aan minder variatie in de procesvoering. Geen bewijs? Dan ook geen ruimte. Anders gezegd; in een omgeving die is gebaseerd op routines moet je niet met projectachtige activiteiten komen – doorgaans een karakteristiek van 'gezamenlijke initiatieven' – en zeker niet als die organisatieoverschrijdend zijn.

Negeren is ook een optie. Dat kan om pragmatische redenen zijn. Het kan zijn dat het initiatief iets is dat van hoger hand komt en dat het niet haalbaar lijkt om daar de strijd over aan te gaan. Ook pragmatisch, maar meer te billijken, is de gedachte dat het in de praktijk nog moet blijken of zo'n initiatief levensvatbaar is. Er bestaat tegenwoordig veel meer zicht op de 'taaiheid' van organisaties. Een verandering is niet zomaar doorgevoerd. Als de organisatie stabiele werkwijzen heeft, dan hoef je niet krampachtig te reageren als er iets nieuws langs komt. Integendeel; laat maar zien wat er gebeurt. Vervolgens handel je volgens het motto 'beproof alles en behoud het ware'.

Daarmee maken we al de overgang naar het omarmen. Ook de operational manager kan groot belang hebben bij verandering van routines. Op basis van audits en het eigen oordeel kan het nodig zijn om tot andere vormen van aansturing te komen. Zeker als de oorzaak herleid kan worden tot gebrekkige samenwerking in de keten, kan het logisch en verstandig zijn een samenwerkingsinitiatief te omarmen. Extra voordeel: vreemde ogen dwingen. De afweging voor de operational draait dan om de vraag of en hoe het initiatief zich laat vertalen naar een betere procesvoering. Passie en betrokkenheid zouden wel eens de sleutel kunnen zijn om de procesvoering op orde te krijgen. Maar pas op: heeft de operational de vaardigheden in huis om een goede rol te spelen? Procesaansturing en netwerkachtig organiseren laten zich zo goed als nooit 1 op 1 op elkaar aansluiten. Het wordt dus zaak om er bij de initiatiefnemers op aan te dringen met wat SMART-resultaten te komen. En anders geldt als beste strategie: afbakenen.

Strategic

Voor de strategic geldt ruwweg het omgekeerde van het voorgaande. De strategic zal intuïtief starten met het omarmen. Hij of zij ziet de noodzaak voor ketensamenwerking, heeft gehoord van

web 2.0 en gelooft niet meer in oude hiërarchische organisaties en aansturingsvormen. Netwerkachtig tot initiatieven komen is de logische manier om iets in gang te zetten. En zo wordt chaos gecreëerd. Zou de strategic begrijpen wat het betekent om een projectachtig initiatief als een virus in een routineachtige organisatie te introduceren?

Projectmatige samenwerking

Voor de projectmatige samenwerking geldt ruwweg hetzelfde als voor het gezamenlijk initiatief, met dien verstande dat er meer ordening is en de resultaten meer volgorde-lijk zouden moeten kunnen worden benoemd. De operational komt daarmee wat meer op vertrouwd terrein, de strategic kan wat verveeld raken na het nemen van het eerste initiatief voor het project.

In hoeverre is projectmatig samenwerken in ketenverband anders dan in organisatieverband? Niet heel erg veel anders, mag het vermoeden zijn. Projectmatige samenwerking in organisatieverband kan het voordeel hebben dat iedereen elkaar wat beter kent en er altijd een hiërarchische scheidsrechter aanwezig is mocht het in de samenwerking misgaan. Maar deze theoretische waarheid wil in de praktijk nog wel eens anders uitvallen. Niet zelden is het juist met personen buiten je eigen organisatie makkelijker samenwerken dan met die binnen de eigen club en werkt de hiërarchie niet als je hem nodig hebt. Zowel de operational als de strategic doen er daarom verstandig aan naar de aard van het project zelf te kijken voordat er algemene conclusies worden getrokken over het gemak van wel of niet over de eigen organisatiegrenzen heen werken.

Tot slot in dit relatief korte stuk over projectmatig samenwerken – de auteur wil wat vaart in de tekst houden – toch moet ik ook nog een andere valkuil benoemen, waar zowel de operational als de strategic om verschillende redenen last van kunnen hebben. Dit betreft de vorm waarin het project gemanaged gaat worden. Projectmatig werken heeft weinig geheimen meer. Er zijn boekenkasten over vol geschreven. Inmiddels zijn er ook een soort digitale standaardmethodieken voor ontwikkeld. Vooral 'Prince 2' (weer afkomstig uit de IT-wereld), mag zich in een zekere populariteit verheugen. Het contract dat aan de samenwerking ten grondslag ligt wordt er in uitgewerkt en beheerst. Net als met de meeste managementinstrumenten, is er met Prince 2 als zodanig niets mis. Als altijd komt het aan op de wijze van gebruik.

Operational

Voor de operational dreigt de valkuil dat hij Prince 2 en andere strak gestructureerde vormen van projectmanagement al te gemakkelijk gaat omarmen en de culturele kant van het samenwerken tussen verschillende organisatieculturen niet meer ziet. De operational kan het beste, zoals dat heet, de bal het werk laten doen en op enige afstand de voortgang van het project te volgen. Verliest het project vaart, dan is het zaak om niet direct in de rol van boeman te stappen en met deadlines te gaan zwaaien. Verdiep je in de vraag wat de reden is dat het project stoom verliest en bedenk daar de oplossing voor.

Strategic

De strategic zal geneigd zijn Prince 2 en andere vormen van standaardisatie te laten voor wat het is. De kans bestaat dat hij of zij dan op een gegeven moment in de valkuil loopt van een onoverzichtelijk project waarin alle verantwoordelijkheden zoek zijn, evenals de meeste deadlines. Verwaarlozing van de operationele kant van een project is dus een grote valkuil. Het omgekeerde is ook mogelijk. Strategisch denkende mensen zijn dol op projecten, of beter gezegd: op het opzetten van projecten. Als hij een echte strateeg is dan wordt er vooruit gedacht naar het moment dat het project niet als een sisser afloopt, maar als een voorzet voor nieuwe initiatieven.

De wijsheid ligt in het besef dat projecten per definitie een tijdelijk karakter hebben en dat er dus tijdig met de vraag geworsteld moet worden wat er na het project gaat gebeuren. Niets is zo permanent als iets wat tijdelijk bedoeld is. Daarom kan het best zo zijn dat sommige vormen van projectmatig samenwerken jaar na jaar door blijft gaan. In dat geval moet goed onderzocht worden wat nu eigenlijk het geheim van het succes is en dan moet je er waarschijnlijk verder niet veel aan doen. De meeste projecten verlopen echter na verloop van tijd en dan is het wijzer ze over de organisatiegrenzen heen in de lijn te laten lopen; met andere woorden datgene wat werkt te gaan routiniseren als de normale gang van zaken. Veel ketens zijn zo geboren.

Heterarchie

Bij de heterarchie komen we bij een andere orde van ketensamenwerking terecht, hoeveel het uiterlijk ook wegheeft van de voorgaande twee types van ketenvorming. Het grote verschil ligt in de 'probleemgestuurde' aanpak. Het is met name Jan Grijpink, raadsadviseur bij het ministerie van Justitie (nu: Veiligheid & Justitie), geweest die deze vorm heeft verkend en uitgewerkt. De bron is weer te herleiden tot IT-ontwikkelingen, maar het goede van Grijpinks benadering is dat hij niet in de techniek is blijven steken. Op basis van moderne bestuurskundige inzichten heeft hij de prikkels onderzocht die bepalend zijn voor het wel of niet slagen van vormen van ketensamenwerking. Interessant zijn bijvoorbeeld zijn 'ketenwetten'. Zijn manie van denken vindt je op andere plaatsen terug en is in Groot-Brittannië zelfs tot officieel beleid verheven. Tegelijk is het ook een 'moeilijke' manier van denken en daarom vind je het niet zo vaak terug als je op grond van de eigen logica zou denken.

Ketenwetten⁷

- Voor een grote oplossing is ieder draagvlak te klein; geleidelijkheid is het uitgangspunt.
- Niet bemoeien met interne problemen (non-interventie):
- Eerst informatiseren, dan reorganiseren.
- Infrastructuur: hoe 'kaler' hoe beter.
- Als coördinatiemechanisme komt standaardisatie van deskundigheid voor standaardisatie van werkwijze.
- Ketencommunicatie: wel vervlochten in het werkproces, maar geen keurslijf.

- Geen dwang, wel drang of belonen.
- Het probleem is de baas in de keten.
- Crisis creëert verandering.

De samenwerking is dus probleemgericht. Gelijkwaardigheid tussen de partijen is het uitgangspunt, maar het belangrijkste is het gedeelde probleembesef. Op basis van die betrokkenheid worden vervolgens afspraken gemaakt over meerdere aspecten, wat weer kan neerslaan in protocollen, procesafspraken en regelmatige meting.

Op voorhand is het niet nodig om te zeggen dat deze heterarchische vorm van ketensamenwerking typisch is voor de operational of juist voor de strategic. Beide kunnen in potentie hun ei hier goed in kwijt. De rol van de strategic lijkt vooral in het voortraject en de start te liggen, die van de operational bij de uitwerking.

Operational

Dat is niet het eerste strijdperk van de operational. Maar diens strijdperk is wel zo vitaal. De complexiteitsgraad van probleemgestuurde ketensamenwerking is hoger dan die van bijvoorbeeld projectmatige samenwerking. Het werken met een centraal probleem werkt wel richtinggevend, vooral als die concreet en herkenbaar is geformuleerd, maar voor een gerichte aanpak is een uitgekiende procesvoering met sterke informatieprotocollen zeer nodig. Goede meetsystemen, een uitgekiende auditfunctie en protocollen en procesbeschrijvingen om sleutelmomenten in vast te leggen blijven noodzakelijk. Omdat het gaat om samenwerken over organisatiegrenzen heen, kan het wel logisch worden om de operationalrol als het ware te neutraliseren, onafhankelijk te maken. Mogelijk splitst de rol van de operational zich zelfs: enerzijds de operationals die hun taak uitvoeren binnen elk van de betrokken organisaties, anderzijds de operational die de monitor- of auditfunctie vervult voor het totaal van het gemeenschappelijk probleem.

Strategic

De rol van de strategic ligt bovenal bij de probleemonderkenning. Hij of zij moet voorbij het institutionele uiterlijk van de keten kijken en op zoek gaan naar het gemeenschappelijke probleem (zo de moderne, politiekcorrecte lezer wil: de 'uitdaging'). De vaardigheden die binnen dit soort ketens nodig zijn liggen op het terrein van besluitvorming (veel partijen met onduidelijke en tegenstrijdige doelen), de positionering (zorgen voor een goede, wellicht dominante strategische positie) en doeloriëntatie. Dit laatste slaat op de opgave om doelstellingen zo te formuleren dat ze maximaal stabiel zijn en alle betrokkenen blijven inspireren. Hierboven werden een aantal wetten voor ketensamenwerking geformuleerd die Grijpink terecht zelf relateert door er op te wijzen dat in de praktijk geleidelijkheid en non-interventie ver te zoeken zijn. In dat politieke krachtenveld moet de rationaliteit van de ketensamenwerking op de een of andere wijze worden bewaard.

Supply chain/vlaggenschip-merkenstrategie

Hier raken we het terrein van het klassieke ketenbegrip. Denk aan de onderdelenketen die achter de auto hangt die u rijdt. Denk aan de malse weilanden waar u langs rijdt met uw broodje kaas naast u. Het ene heeft echt met het andere te maken, hoe ver ook gezocht. In deze klassieke productieketens spelen in feite samenwerkings- en concurrentiemodellen door elkaar heen: de samenwerking wordt gezocht, maar er wordt ook heftig geconcentreerd op prijs.

Ook in dit klassieke ketendenken zit ontwikkeling. Door te kiezen voor een 'vlaggenschip', dan wel een sterke merkstrategie, wordt focus in de keten aangebracht. Dit is enigszins vergelijkbaar met het centraal stellen van een probleem bij de heterarchie. Het belangrijkste verschil is dat door te kiezen voor een sterke beeldrager, er automatisch ook een sterkere hiërarchie in de keten wordt aangebracht, omdat degene(n) die het meest met het merk worden geassocieerd – de 'merkeigenaar' – ook al snel als trekker van een keten worden gezien. De prikkel voor samenwerking is doorgaans hard en concreet: efficiencyvoordelen, later uit te keren als winst of omzetvergroting. Kortom; alles wat aandeelhouders graag zien. Dit soort ketensamenwerking heeft doorgaans een sterk logistieke component. Gaat het slecht binnen een keten, dan zijn transportondernemingen vaak de eerste die het merken. Tegelijk kan de ketensamenwerking veel meer dan alleen de logistieke component omvatten. Samenwerking op IT-gebied is hier net zo onvermijdelijk als bij andere ketens, maar ook andere aspecten van de bedrijfsvoering kunnen ruim aan bod komen. Denk bijvoorbeeld aan het samenspel tussen allerlei creatieve partijen als het gaat om het (her)positioneren van een merk.

Met andere woorden; een paradijs voor de kwaliteitsdeskundige. Of toch niet? Het probleem is – en dat geldt voor de operational en helemaal voor de strategic – dat in de benadering van de kwaliteitsdeskundige vaak de focus ontbreekt die juist kenmerkend is voor een keten. Dit soort ketens wordt vaak vormgegeven op basis van specifieke deskundigheden, gebaseerd op specialisatie. Kwaliteuten zijn eerder generalisten, oliemannetjes. Of is met kwaliteit bezig zijn een soort superspecialisme? Laten we bezien hoe de huid zo duur mogelijk wordt verkocht.

Operational

Als operational zijn er in feite twee opties, die beide met een vorm van specialisatie te maken hebben. De eerste loopt langs de weg van de efficiency. Die weg kan de instrumentele vorm aannemen van een Six Sigma-benadering of andere monitor & control-benadering. De tweede is gebonden aan het merk dat centraal staat in de keten. Als merkbewaker sta je sterk als je de kwaliteitseisen mag bewaken zoals die voor alle onderdelen van het merk gelden, dan wel als je jouw organisatie daar geschikt voor mag maken. Het meest bekend zijn de certificeringseisen zoals van bedrijven als Shell die eisen om als toeleverancier te mogen optreden, maar in een moderne merkketen gaat het in feite verder. De eisen zoals die in termen van efficiency en flexibiliteit worden gesteld gaan namelijk verder en verder. Dat bijhouden wordt een specialisme op zich, inclusief de daarbij horende normkennis. Wat blijft is de noodzaak om over organisatiegrenzen

heen te kunnen kijken en denken, en dus niet zo'n techneut te worden dat er geen oog voor cultuurverschillen meer is.

Strategic

Meer dan bij de andere samenwerkingsvormen hebben de operational en de strategic een vergelijkbare opdracht: het merk sterk houden. De strategic heeft in principe minder vormen en instrumenten ter beschikking en moet het hebben van zijn of haar inzicht in de merkstrategie. Het is de hoedanigheid van dat merk – de kwaliteit ervan – die zijn domein moet zijn; waarvoor de initiatieven worden genomen en de strategische slagen moeten worden gemaakt. Via doorlichtingen en confrontaties – ook met en tussen ketenpartners – wordt de kwaliteit bespreekbaar gemaakt. Dat doet de strategic niet alleen op basis van objectieve criteria. Ook en juist de minder weegbare aspecten komen bij hem of haar aan de orde. Naar derden, inclusief potentiële ketenpartners weet hij of zij duidelijk te maken wat de essentiële karakteristieken van het merk zijn. De strategic bewaakt dus de merkkwaliteit. Dat is een in essentie behoudende functie en dat moet de strategic zich goed bewust zijn, want vaak zijn strategics juist vernieuwers van huis uit. Met veel gevoel voor timing is het zijn of haar rol om op de rem te gaan staan of mee te geven. Er komt ook dat ene moment dat de beste manier om de keten te laten werken is door naar een nieuw merk te gaan.

Geïstitutionaliseerde samenwerking

De meest vaste vorm van ketensamenwerking lijkt de geïstitutionaliseerde. Het is de vraag of dit eigenlijk als ketensamenwerking kan worden gekarakteriseerd. Het woord 'geïstitutionaliseerd' is een soort tautologie; het lijkt op een rots die denkt dat 'ie een rivier is. Toch hoort het in de praktijk tot een van de meest voorkomende vormen van ketensamenwerking. De wet of het beleid dat de instelling in het leven roept, dwingt diezelfde instelling namelijk ook tot allerlei vormen van samenwerking. Daarnaast zijn instituten doorgaans ook doel en broedkamer van nieuw beleid, wat ook weer op z'n minst tot afstemming leidt.

Geïstitutionaliseerde samenwerking kent dus een ingebouwde spanning. Uiteindelijk ligt het belang niet bij de keten maar bij de betrokken instituten. De samenwerking is voor een deel bedoeld om daarbinnen de taak zo goed mogelijk te doen, maar het is ook een vorm van positiebeïnvloeding. Tot de samenwerking kan worden besloten door het instituut zelf, dus eigenbelang. Het gebeurt echter ook vaak genoeg op instructie van andere partijen en dan is het maar de vraag hoe de samenwerking zal verlopen. Kortom; institutionele samenwerking gebeurt altijd in een sfeer van politiek-bestuurlijke belangen.

Institutionele samenwerking mag saai klinken, het tegendeel is het geval. Botsing van belangen maakt creatief. De samenwerkingsketens weerspiegelen dat. Het zijn de meest complexe vormen van ketens. Verticale en horizontale elementen kunnen beide aanwezig zijn en lopen niet zelden door elkaar heen. Of nog anders gezegd: er kan sprake zijn van een harde kern van wettelijk ingegeven ketensamenwerking (denk bijvoorbeeld aan het ter beschikking stellen van gegevens

door uitvoeringsorganisaties en gemeenten aan de belastingdienst of andersom), maar daaromheen doen zich allerlei andere vormen van ketensamenwerking voor om het totaal van de keten beter te maken. Alle vijf typen van samenwerking kunnen in dat spel gevonden worden. Er is wel altijd een harde kern: het institutionele, dan wel wettelijke belang. Als het om de rol van de strategic en operational gaat, richten we ons daar vooral op.

Operational

Niet de klant, maar de wet (swijziging) is in de praktijk leidend voor ketens in het kader van institutionele samenwerking. Dat is wel even opletten voor de operational die gewend is om op een puur bedrijfsmatige manier naar procesinrichting te kijken. Als het om ketensamenwerking gaat heeft de operational hier veel minder keuze tussen afwijzen, negeren en omarmen. In de kern gaat het gewoon om verplichtingen waaraan moet worden voldaan. Tegelijk zijn er zo veel manieren waarop dat kan gebeuren. De operational doet er goed aan zich te verdiepen in de normen die aan elk proces ten grondslag liggen en de waarborgen waar de processen mee omgeven zijn. Ook de andere ketenpartners hebben daarmee te maken. Weet ook dat het zeer gebruikelijk is om de institutionele samenwerking aan evaluaties te onderwerpen. Met andere woorden; er zijn tal van aanknopingspunten voor de operational om zijn of haar uitvoerende kwaliteitswerk aan op te hangen. In termen van valkuilen moet er dus goed worden uitgekeken voor politiek-bestuurlijke complicaties en moet er rekening worden gehouden met cultuurverschillen. Meer in het bijzonder moet de operational er rekening mee houden dat de betrokken organisaties mogelijk al 'resistent' zijn geworden tegen klassieke vormen van kwaliteitsbeheersing onder de aanduiding van ISO of INK. Als er een verleden op dat punt is maakt dat het er niet makkelijker op, want meestal zijn deze benaderingen misbruikt en veel te instrumenteel ingezet. Geef het desnoods een andere naam, maar ga wel door met alle basiswerkzaamheden: klantmetingen, procesbeschrijvingen en op kwantitatieve inzichten gestoelde verbeterprojecten.

Strategic

Voor de strategic gaat het bovenal om het goed lezen van de politiek-bestuurlijke belangen en de consequenties daarvan voor de samenwerking. De strategic moet kunnen spelen met kwaliteitsbenaderingen. Omdat de belangenstrijd voortdurend voor patstellingen zorgt, is het aan de strategic om die te doorbreken met spannende projecten, visitaties of audits. Daarnaast is het de rol van de strategic om het 'buitenbinnen'-denken te bevorderen. Steeds zal hij of zij de vraag stellen: wat betekent dit voor de burger? Tegelijk heeft hij of zij ook begrip en vat op de complexiteit van dit soort ketensamenwerking en komt met voorstellen om de dialoog – zowel intern als met de partners – verder te brengen. Zo zal hij of zij bijvoorbeeld zeer geïnteresseerd zijn in het organiseren van ketens rondom 'levensgebeurtenissen' van burgers.

6. Ketens en het managen ervan

Het voorgaande overziende, is het voorstelbaar dat er niet meer aan ketenmanagement begonnen

wordt. Wat onoverzichtelijk. Wat ongrijpbaar eigenlijk. Het meest actuele van de vijf type ketens heet niet voor niets een 'heterarchie'. Het is multipolair. Iedereen is de baas en niemand is de baas.

Toch spreekt juist de heterarchie als benadering het meeste aan, vooral omdat voor een zuivere keten het 'probleem gecentreerd' zijn het meest kenmerkend is. Niet het instituut, niet de passie van betrokkenen, niet de projectstructuur en zelfs niet de klanten zijn beslissend voor een krachtige keten. Het gaat om datgene wat breed gedeeld wordt; het probleem. Vervolgens kijk je wie om dat probleem heen gaan staan om dat op te lossen en wat zij in te brengen hebben in termen van zaken als passie, power, pegels en principes.

Tegendenken

Conceptueel is het organiseren van ketens rondom problemen eigenlijk de enige manier om in onze complexe samenleving met sturingsproblemen om te gaan. Het lastige is echter – hier moet het woord 'probleem' even vermeden worden – dat dit een bepaalde manier van denken en werken vergt die niet iedereen gegeven is. De strategie zal in de praktijk veel met operationele zaken bezig moeten zijn en andersom zal de operational om de haverklap op het niveau van de strategie moeten werken om te kunnen overleven. Het is echter weinigen gegeven om beide echt goed te doen. Het gevolg is dat je met je ketenprojecten al snel van het heterarchische type afglijdt richting de meer informele, passiegedreven ketenopgave of richting de meer centraal gedreven, dan wel institutionele ketenopgaven. Hoe begrijpelijk ook, de vraag wordt dan of dat wel de juiste beweging is gelet op de reden waarom de ketenaanpak aan de orde is. Tegendenken is wel aan de orde. Hier geldt de stelling:

Bij een sterk gestuurde en geïnstitutionaliseerde keten is het beter om een aanpak te kiezen die juist is gebaseerd op passie en een lichte(re) vorm van regie. Bij een wildgroei aan projecten en -contracten is het beter om voor de keten aan een strakkere aanpak te werken.

Blik van buiten

Nu neem je dit soort beslissingen over de ketenaanpak bijna per definitie niet alleen. Het gesprek erover kan zeer moeizaam zijn, zowel intern als extern. Daarom hoort het ook bij het managen van ketens om veel met instrumenten als commissies, audits en visitaties te werken. Het grote voordeel ervan is dat tunnelvisie wordt vermeden. Als kwaliteitsfunctionaris is het verstandig om te letten op de juiste terminologie. Commissies en visitaties zijn iets voor de integrale blik op de keten, inclusief de politiek-bestuurlijke dimensies. Audits zijn er meer voor de uitvoerende kant. Steeds gaat het om een goede timing. En het gaat om evenwicht. Bedenk dat als ketenpartners door derden worden beoordeeld, ze altijd beducht zullen zijn dat ze opeens in het spel 'de zwakste schakel' terecht gaan komen. Elke partner in de keten moet recht worden gedaan, anders gaan ze denken 'de volgende keer ben ik aan de beurt' en dan kan de energie wel eens snel uit de ketensamenwerking gaan.

Er is nog een andere aspect. De blik van buiten kan die van de blik van binnen nooit helemaal

vervangen. Er gaat ook veel tijd en energie verloren met al dat wachten op rapportages. Uiteindelijk moet je het binnen de keten toch samen met elkaar doen, dat kan je niet uitbesteden. De stelling is dat de meerwaarde van alle commissies, visitaties en audits minder en minder wordt. De kwaliteitsfunctionaris doet er verstandig aan om rond de activiteiten en processen zo veel mogelijk mensen te verzamelen en daaromheen een boeiend traject te organiseren.

Management

Uit de bespreking van de twee hoofdrollen komt al een beeld naar voren wat er wel of niet moet gebeuren als het op het managen van ketens aan komt. De verschillen kunnen aanzienlijk zijn. Interessanter is de vraag wat de strategie en de professional gemeen hebben. Een paar punten:

7. Alternatieve werkwijzen voor ketens

Mede door al die complicaties is er een eerste reactie gaande tegen de wens om steeds meer in ketens en netwerken samen te werken. Het wordt er namelijk wel complexer van en daardoor al snel meer bureaucratisch. Daarop doelde de Nationale Ombudsman, Alex Brenninkmeijer, toen hij zijn jaarverslag 2008 de titel meegaf 'Burgers in de keten'. Het Kamerlid Jan Schinkelshoek (CDA) pleitte daarop voor 'Een laatste hulp bij ongelukken'.⁸ Geen één-loket⁹, maar een 'aanspreekpunt met doorzettingsmacht'. Wat het verschil tussen beiden was werd niet duidelijk. Maar even zo goed betekent zo'n voorstel een antwoord op de eeuwige reflex van 'we hebben een probleem, dus stellen we een commissie in', of nog erger: 'we hebben een probleem, dus maken we er een ketenproject van'. In plaats daarvan is het beter om na te denken over een stevige arbitragemacht binnen de structuur van de sector zelf.

Op deze tegenreactie – ketens worden te ingewikkeld, dus hou het simpel – zijn al weer antwoorden in de maak:

- zoek naar fysieke nabijheid;
- organiseer rond levensgebeurtenissen – 'life events'.

Nabijheid

De meest effectieve strategie om samenwerking te krijgen is om nabijheid te creëren. Fysieke nabijheid. Hoe groter de kans dat men elkaar fysiek ontmoet, hoe groter de kans op een effectief netwerk. Dat geldt binnen een organisatie – denk aan de rol die het kopieermachines en koffiezetapparaten spelen om mensen elkaar te laten ontmoeten – maar het geldt ook buiten de organisaties. Zet je gebouwen bij elkaar, dan zet je mensen bij elkaar. Dat is dus slecht nieuws voor iedereen die denkt het alleen met telewerken af te kunnen; dat werkt uiteindelijk niet goed genoeg.

In de baggerbranche waren de veldslagen beroemd. Waar ter wereld de mannen van de HAM en Volker elkaar ook tegenkwamen, het was altijd mot. Hele veldslagen zijn er op de kades van vijf werelddelen geleverd. Dus toen de bazen van de Hollandse Beton Groep en Volker Stevin bij elkaar zaten om een overname te regelen waardoor de werkmaatschappijen samen zouden gaan, werd er wel even stil gestaan bij de vraag hoe moest worden omgegaan met de 'cultuurverschillen' tussen beide groepen baggeraars. De oplossing was even effectief als simpel: allemaal tegelijk in hetzelfde nieuwe gebouw. De culturen kwamen daarna letterlijk en figuurlijk heel snel samen.

De rijksoverheid is bezig alle departementen in een paar gebouwen te concentreren. Het uitgangspunt is dat iedereen binnen 10 minuten bij elkaar op bezoek moet kunnen. Daarbij geeft het pasjessysteem overal toegang (nu niet het geval!) en wordt er één huisstijl gehanteerd. Is dat een lonkend perspectief? Dacht het wel. Het is in ieder geval passend bij de trend van nu: globaal werken, lokaal organiseren.

Levensgebeurtenissen

Het denken rondom levensgebeurtenissen is nog volop in ontwikkeling. Het idee is dat de klant wordt gevolgd op een voor hem cruciaal moment in het leven: geboorte, naar school gaan, het huis uit gaan, gaan werken, verhuizen, geboorte, scheiden, met pensioen gaan, overlijden, en dergelijke. Juist op die momenten krijgt die persoon of degene die voor hem of haar zorgt dan wel de nalatenschap beheert, te maken met een groot aantal instanties. Het gaat daarbij om lokale en centrale overheden, uitvoerende instellingen en private bedrijven. Organiseren rondom levensgebeurtenissen betekent dat de persoon wordt gevolgd in diens reis – daarom heet het in het Engels 'customer journey mapping' (CJM) – en dat zo in beeld wordt gebracht wat de klant overkomt en wat diens waardering voor de dienstverlening is. Het is bekend dat de waardering van een klant voor een enkele dienstverlening doorgaans hoger is dan als er sprake is van een combinatie van diensten die op hetzelfde moment moeten worden afgenomen.¹⁰ Daarom is afstemming in de keten juist op dat soort momenten zo cruciaal. De werkelijkheid is echter dat de betrokken instanties en bedrijven alles alleen vanuit hun eigen perspectief zien. Door langs de lijnen van levensgebeurtenissen te gaan organiseren ontstaat er een perspectief dat echt voor doorbraken kan zorgen in de dienstverlening.

Deze auteur werd gevraagd om een offerte te schrijven voor een 'customer journey map' rondom de levensgebeurtenis 'overlijden'. Het klinkt misschien raar, maar het was bijzonder leuk om samen met een paar anderen al brainstormend te werken aan de offerte. Echter, niet lang voordat de deadline voor de offerte verstreek, werd mijn schoonmoeder ernstig ziek en ze zou komen te overlijden. Opeens was ik zelf in de rouw en was alles gericht op het helpen van mijn vrouw en de familie. En met één ongewenst deel van mijn hoofd besepte ik dat ook ik opeens op zo'n klantenreis was. Dat speelde al binnen een uur na het overlijden, in het gesprek met de arts die de dood

moest constateren en het speelde vooral in het gesprek met de begrafenisondernemer. Deze man had mede tot taak om ons door de regels van de gemeente heen te leiden, extra nodig omdat mijn schoonmoeder door vakantiedagen en andere omstandigheden niet binnen de wettelijke termijn begraven kon worden. Dan wordt goed merkbaar hoe belangrijk het is om iemand te hebben die als 'regisseur' de keten overziet en weet bij welke gemeentelijke begraafplaats je nog terecht kan en bij welke niet. Daar hangt een stevige prijskaart aan vast; als familie betaal je in zekere zin voor wat de keten, inclusief de overheid, niet zelf voor elkaar krijgt. Maar dat doe je graag omdat je voelt hoe makkelijk het mis kan gaan en hoe belangrijk het is dat je je dan op je gevoel kunt concentreren in plaats van alle praktische problemen. Met andere woorden: je voelt hoe afhankelijk je bent.

En die offerte? Niets geworden, vrees ik. Te veel met mijn gedachten bij andere dingen om er een scherp verhaal van te maken.

Via het organiseren op basis van levensgebeurtenissen krijg je een nieuwe dimensie in de ketendiscussie. Enerzijds zie je de heterarchie aan het werk: partijen organiseren zich rondom de probleemsituatie van een klant. Anderzijds vindt er nadrukkelijk procesafstemming plaats. Hier is het als het ware de overheid die een merkenstrategie voert en de ketenpartners daarachter schaart. Tegelijk is het typisch een keten die alleen op basis van gedeeld enthousiasme tot stand kan komen, anders zijn de belangentegenstellingen te groot en is het erg gemakkelijk om uit de keten te stappen.

Tot slot

Moderne ketens vertonen vele gezichten. Ketens georganiseerd rond levensgebeurtenissen doen dat het meest, maar het is bij andere vormen van ketens ook aan de orde. Telkens mag de kwaliteitsfunctionaris daar een andere rol in spelen. Dat zal niet altijd makkelijk zijn, maar het is wel altijd boeiend. Geduld en flexibiliteit horen tot de basisuitrusting van elke kwaliteitsfunctionaris die in de keten werkt. Plus het vermogen tot tegendenken: als de strakke kaders knellen, maak ze dan losser. Is alles vloeiend, breng structuur aan. Veel succes in de keten.

Notenlijst

1. De naam van een van de vele overheidsinitiatieven op ketengebied.
2. Maar eerlijk is eerlijk. Ze hebben veel meer in de aanbieding. Kijk bijvoorbeeld op deze sites: Ketens-netwerken.nl is het online platform over samenwerken en kennisdelen met ICT. Ketenscope.nl is speciaal ontwikkeld voor gemeenten. Op Ketenregie.nl staat informatie over de e-cursus op dit terrein.
3. 'INK – Samenwerking in de keten', INK, Utrecht, 2010. Deze publicatie kwam overigens tot stand nadat eerder verschillende pogingen niet voldoende uit de verf kwam. Zie bijvoorbeeld de publicatie 'Kwaliteit in de keten' van het INK uit 2007 en 'Het Ontwikkelingsmodel voor Ketenzorg. Ketenkennis gebundeld in een generiek toepasbaar kwaliteitsmodel', Minkman, Ahaus en Huijsman, *Tijdschrift M&O*, nummer 5, september/oktober 2010. Al dit zoeken naar de goede invalshoek heeft geholpen.
4. Monique Scheepers, *Korps van de toekomst. Rizoom maken, een nieuwe manier van samenwerken*, Kwaliteitsbureau politie, VTS Politie Nederland, 2009.
5. P.H.A. Frissen, *De staat van verschil. Een kritiek van de gelijkheid*, Van Gennep Amsterdam, 2007.
6. M. de Rochemont, *Opening up for Innovation*, TU Eindhoven, 2010. Zie ook Hans Buddingh', 'Opzet en nalatigheid', *NRC Handelsblad*, vrijdag 30 april 2010.
7. H. Grijpink, *Informatiestrategie voor ketensamenwerking*, SDU Uitgevers, Den Haag, 2002, p. 28.
8. Kamerstuk 2008-2009, 31866, nr. 2, Tweede Kamer.
9. D.P. Noordhoek, 'Eén loket is geen loket', www.northedge.nl/artikelen.
10. Tobias van Dijk, Sergio van Keulen en Peter Kanne, *Onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening. Beoordeling van overheidsdienstverlening vanuit levensgebeurtenissen*, TNS-Nipo, mei 2008. En: Peter Kanne, Wiebe Klasema en Henrike Bijlstra, *Onderzoek naar de kwaliteit van de overheidsdienstverlening. Onderzoek in opdracht van Burgerlink*, TNS-Nipo, september 2009. Idem, 2^e meting, september 2010.

Over de auteur

Drs. Peter Noordhoek is directeur van Northedge BV. Hij is al meer dan 20 jaar kritisch-actief op het terrein van kwaliteitszorg. Hij begon met o.a. de ISO-certificering van opleidingsinstituut de Baak en ging na een kritische beschouwing van het instrument op zoek naar alternatieven. Dat vond hij o.a. in de vorm van kwaliteitshandvesten en het INK-model. Zo is hij de eerste Kennispartner geworden van het INK, voorzitter van het gilde kwaliteit Publieke Sector, et cetera. Hij heeft velen als auditor getraind en is zelf nog steeds actief als senior-auditor. Op dit moment richt hij zich vooral op het ontwikkelen van branchebrede kwaliteitsbenaderingen. Hij schrijft regelmatig over zijn ervaringen in kwaliteitsland, onder meer als columnist voor de WEKA Nieuwsbrief Kwaliteit. Voor meer informatie: www.northedge.nl of volg hem op twitter: @peternoordhoek.

Over de Kennisbank Kwaliteitsmanagement

Als professional op het gebied van kwaliteit krijgt u regelmatig te maken met allerlei vragen rondom kwaliteitsmanagement. Van het opzetten en invoeren van een kwaliteitssysteem tot certificatie, verandermanagement, risicomangement en rapportage.

Om een gedegen naslagwerk te hebben op het gebied van kwaliteitsmanagement kunt u lid worden van de Kennisbank Kwaliteitsmanagement.

Hiermee beschikt u ook over:

- meer dan 350 praktische artikelen;
- handige stappenplannen en checklists;
- talloze tips en praktijkvoorbeelden;
- een handige zoekfunctie voor antwoorden op al uw vragen rondom kwaliteitsmanagement;
- de Adviesdesk van OAZ bedrijfs- en organisatieadviseurs.

www.weka-kwaliteit.nl

www.weka.nl