

3 Ketenganalyse

Jan Grijpink

Het uitgangspunt van het leerstuk Keteninformatisering is dat ketensamenwerking zich richt op gezamenlijke aanpak van een dominant ketenprobleem. Afleiden van het daarvoor vereiste ketencommunicatiestelsel en vervolgens toetsen van noodzaak en haalbaarheid van de daarvoor benodigde keteninformatiesystemen vormen daarom twee belangrijke onderdelen van het leerstuk Keteninformatisering, die achtereenvolgens in een ketenganalyse aan de orde komen. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe een dergelijke ketenganalyse verloopt, en welke stappen daarbij gevolgd moeten worden. Met vier toetsingsprofielen worden noodzaak en haalbaarheid van ketenprojecten en daarmee beoogde keteninformatiesystemen beoordeeld. Besproken wordt daarna hoe ketenganalyse ook ideeën aanreikt voor verbetering van ketensamenwerking.

Met de vier toetsingsprofielen van het toetsingskader van het leerstuk Keteninformatisering kunnen veelbelovende ketenprojecten trefzeker worden onderscheiden van minder kansrijke projecten. Een veelbelovend keteninformatiesysteem moet volgens de theorie van Keteninformatisering:

1. nodig zijn voor het oplossen van het dominante ketenprobleem in die keten (vast te stellen met het doelprofiel);
2. nodig zijn voor het coördinatiestelsel dat die keten nodig heeft (vast te stellen met het coördinatieprofiel);
3. nodig zijn om breuklijnen in de informatiehuishouding van die keten te kunnen overbruggen (vast te stellen met het informatieprofiel);
4. haalbaar zijn bij de huidige ontwikkelingsfase van de samenwerking in die keten (vast te stellen met het samenwerkingsprofiel).

De eerste drie toetsingsprofielen (doelprofiel, coördinatieprofiel en informatieprofiel) helpen te bepalen of een voorgenomen keteninformatiesysteem echt nodig is. De theorie zegt dat wanneer een keteninformatiesysteem niet nodig is in een keten, het ook moeilijk te realiseren is. Men zou dan niet moeten streven naar een keteninformatiesysteem op ketenniveau, d.w.z. in gemeenschappelijk beheer voor alle ketenpartners. Men kan in een dergelijk geval beter op het niveau van het grondvlak van de keten kleinschaliger informatie-uitwisseling proberen te realiseren, met ketenpartners die deze uitwisseling in hun eigen belang vinden.

Met het vierde toetsingsprofiel (samenwerkingsprofiel) kan beoordeeld worden of een keteninformatiesysteem op ketenniveau haalbaar is. Als dat volgens het samen-

werkingsprofiel niet het geval is, zal het niet lukken om dat keteninformatiesysteem tot stand te brengen. Zelfs als op grond van de andere toetsingsprofielen de noodzaak van dat keteninformatiesysteem niet wordt betwijfeld.

Praktische kanttekeningen bij het toetsingskader

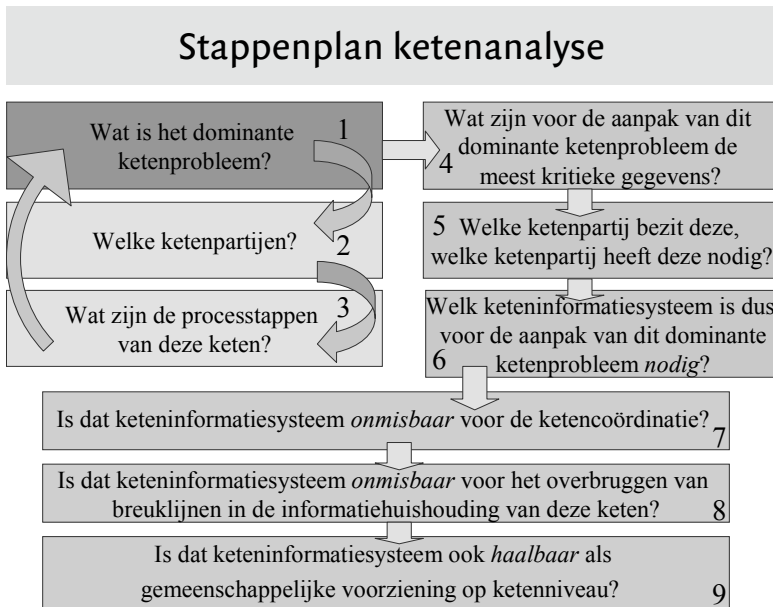
1. De vier profielen van het toetsingskader kunnen zowel beschrijvend als toetsend worden gebruikt. In beide gevallen gaat het om de keten als geheel. Bij beschrijvend gebruik dient men zich voortdurend te realiseren dat het gaat om ketenbrede kenmerken of verschijnselen. Binnen een schakel van een keten kan bijvoorbeeld een coördinatiemechanisme worden aangetroffen, maar hieruit kan men niet de conclusie trekken dat de hele keten op deze wijze wordt gecoördineerd.
2. Elk benodigd keteninformatiesysteem moet apart op noodzaak en haalbaarheid worden getoetst, tegen het licht van het desbetreffende dominante ketenprobleem. Men dient het toetsingskader dus niet spontaan toe te passen op een informatie-infrastructuur als geheel.

3.1 Stappenplan ketenanalyse

Figuur 3.1 laat de 9 stappen zien van de ketenanalyse van het leerstuk Keteninformatisering. De pijlen geven de werkrichting aan, met eventuele herhaalstappen.

Een ketenanalyse begint met te achterhalen, welk dominant ketenprobleem de ketenpartners tot samenwerking dwingt. Een dominant ketenprobleem moet bij herhaald falen tot ontwrichting van de ketensamenwerking kunnen leiden. Veel ketenproblemen komen niet door deze test. Dat zegt verder niets over de overlast die te licht bevonden ketenproblemen kunnen veroorzaken, maar alleen dat het krachtenveld niet voldoende is om keteninformatiesystemen tot stand te brengen. In de praktijk is het soms nodig meerdere dominante ketenproblemen of meerdere varianten van een dominant ketenprobleem te verkennen. De stappen 1-3 dient men net zolang te herhalen tot een dominant ketenprobleem gevonden is dat voldoende indringend, herkenbaar en plausibel is. Pas dan kunnen de logisch opeenvolgende ketenprocesstappen, dat wil zeggen de schakels van de keten, worden aangegeven. Men kan pas verder als het desbetreffende dominante ketenprobleem en de keten voldoende scherp voor ogen staan.

De volgende fase van de afleiding van het voor een bepaald dominant ketenprobleem vereiste ketencommunicatiestelsel bestaat uit de stappen 4-5 in het stappenplan. In stap 4 gaat men na welke informatie cruciaal is voor de oplossing van dat dominante ketenprobleem. In deze fase van de ketenanalyse zoekt men naar een of meer (meta)-gegevens die alle ketenpartners op het puntje van hun stoel krijgen voor een slagvaardige aanpak van het dominante ketenprobleem. Dan volgt de analyse wie die informatie nodig heeft en wie die in bezit heeft (stap 5).



Figuur 3.1 Procedure van een ketenanalyse

Zodra het voor een dominant ketenprobleem vereiste keteninformatiesysteem zich aftekent, kan dat worden getoetst op noodzaak en haalbaarheid (stappen 6-9). Dat is het onderwerp van de paragrafen 3.3 en 3.4.

3.2 Ketenbeeld: beschrijving van de keten

De stappen 1-5 van de ketenanalyse worden nu in het schema van het doelprofiel samengevat (zie tabel 3.1). We gebruiken het doelprofiel niet toetsend, maar beschrijvend. Met de vragen van tabel 3.1. bouwen we een systematische beschrijving van een keten op die in ieder geval zicht geeft op het dominante ketenprobleem, de voor de aanpak daarvan benodigde kritieke gegevens.

In paragraaf 3.3 gebruiken we het doelprofiel opnieuw, maar dan om de noodzaak van het keteninformatiesysteem te toetsen, waarin de kritieke gegevens zitten die nodig zijn voor de aanpak van het dominante ketenprobleem van de in beschouwing genomen keten.

In tabel 3.1 wordt eerst het doelprofiel toegelicht. Daarna geeft tabel 3.2 een concreet voorbeeld ontleend aan de medicatieketen.

Elementen	Toelichting (achterliggende vragen)
Maatschappelijk ketenproduct	Waarom dient deze keten in onze samenleving? Welke maatschappelijke basiswaarde wordt door de ketensamenwerking gerealiseerd?
Ketenopgave	Welke concrete doelstelling wordt daarvoor nagestreefd?
Dominant ketenprobleem	Welk ketenprobleem speelt de ketenpartners daarbij parten, dat geen van de ketenpartners op eigen kracht kan oplossen en de keten als geheel in opspraak kan brengen?
Doelgroep	Over wie (subjecten) of wat (object) gaat het in de keten? Welke positie nemen zij in (slachtoffer, aanvrager)? Werken zij mee (patiënt) of tegen (misdrijfverdachte)?
Partijen	Welke instanties realiseren samen de maatschappelijk ketenproduct en pakken samen het dominante ketenprobleem aan?
Processtappen (schakels van de keten)	In welke logisch opeenvolgende processtappen (schakels in de keten) wordt het maatschappelijk ketenproduct gerealiseerd?
Tussenproduct per schakel	Met welke tussenproducten (waarmee het resultaat van het werk in de ene schakel aan een andere schakel wordt doorgegeven) wordt het maatschappelijk ketenproduct gerealiseerd?
Kritieke gegevens	Met welk gegeven kan worden voorkómen, dat er in de keten verkeerde beslissingen worden genomen die de keten in opspraak kunnen brengen?
Belangrijke loketten	Waar of bij welke gelegenheid ontmoeten ketenpartijen de belanghebbenden of treffen ze het ketenvoorwerp aan?
Criterium voor de keten	Welke gevallen behoren tot de keten, welke niet? Wat bepaalt de grens?

Tabel 3.1 Het doelprofiel met toelichting

Het maatschappelijk ketenproduct geeft aan wat de omgeving van een keten kan en mag verwachten, welke maatschappelijke basiswaarde door de ketensamenwerking wordt gerealiseerd (bijvoorbeeld veiligheid, gezondheid, etc.).

Met ketenopgave wordt de concrete doelstelling bedoeld die wordt nagestreefd om aan het maatschappelijk ketenproduct gestalte te geven.

Dat is iets anders dan het dominante ketenprobleem. Daarmee wordt het operationele probleem bedoeld, dat ketenpartijen bij het realiseren van de ketenopgave steeds in de wielen rijdt. Dat dominante ketenprobleem moeten ketenpartners steeds opnieuw gezamenlijk oplossen om de keten niet in opspraak te laten komen. Als één partij in de keten een steek laat vallen, raakt de gehele keten in opspraak. Geen der partijen heeft de oplossing in handen, ze zijn voor de aanpak ervan van elkaar afhankelijk.

Om zicht te krijgen op de doelgroep moeten we kijken naar belanghebbenden of klanten. Maar ook voorwerpen kunnen centraal staan in het ketenproces, denk bijvoorbeeld aan auto's of gebouwen. Welke positie nemen de tot de doelgroep behorende personen of voorwerpen in? Personen kunnen bijvoorbeeld aanvrager of slachtoffer zijn. Raken zij vrijwillig of onvrijwillig in de keten verzeild? Staat hen een gunst of een last te wachten? De hoedanigheid waarmee de belanghebbende zich presenteert

in de keten (aanvrager, verdachte, belastingplichtige of reislustige burger) heeft grote invloed op de keten. Uit die hoedanigheid vloeit bijvoorbeeld voort of subjecten mee- of tegenwerken (denk bijvoorbeeld aan het verschil in dit opzicht tussen de gezondheidssector en de strafrechtketen).

Het doelprofiel brengt vervolgens de ketenpartijen in beeld die voor de oplossing van het dominante ketenprobleem nodig zijn. Welke instanties maken deel uit van de keten? Zijn er grote onderlinge verschillen in hun bijdrage aan het ketenproduct?

In welke logisch opeenvolgende *processtappen* wordt het beoogde maatschappelijke ketenproduct gerealiseerd?

Met welke *tussenproducten* wordt het maatschappelijke ketenproduct gerealiseerd (de basiswaarde die door de ketensamenwerking wordt gegarandeerd)? Tussenproducten dragen de resultaten van het werk van de ene naar de andere schakel in de keten over en komen vaak concreet in handen van de doelgroep, bijvoorbeeld een paspoort, een verblijfsvergunning, een behandeling, een geldbedrag of een strafvonnis.

We kunnen nu onderzoeken met welke kritieke gegevens kan worden voorkómen, dat er in de keten verkeerde beslissingen worden genomen die de keten in opspraak kunnen brengen. Kritieke gegevens zijn in de ketencommunicatie nodig om in een concreet geval de ketensamenwerking in gang te zetten. Als een kritiek gegeven onjuist is, worden verkeerde beslissingen genomen, blijft actie ten onrechte achterwege of vallen tussenproducten in verkeerde handen.

Vervolgens komen de belangrijkste *loketter* aan de orde. In welke situaties komen belanghebbenden of klanten met ketenpartijen in aanraking of treffen de ketenpartners het voorwerp van hun ketensamenwerking aan? Het begrip loket is hier zeer ruim bedoeld, namelijk plaats en omstandigheden waaronder keteninstanties hun klanten ontmoeten. Het gemeenteloket Burgerzaken of een hotelbalie zijn loketter, maar in de strafrechtketen ook het op heterdaad betrappen van een inbreker.

Het *criterium voor de keten*, ten slotte, dient om de begrenzing van een keten aan te scherpen, door aan te geven welke gevallen nog net wél en welke niet meer binnen de keten vallen. In de strafrechtketen gaat het om daders van een misdrijf. Een automobilist die verkeerd parkeert valt buiten de strafrechtketen, hij moet als houder van een kenteken een bestuursrechtelijke heffing betalen, ook al heet die in de wandelgangen een boete.

Praktische kanttekeningen bij het doelprofiel als beschrijvingsinstrument

1. De beschrijving moet op het ketenniveau blijven en op de keten als geheel zijn gericht. In de praktijk verliest men de keten vaak onderweg uit het oog. Als men ergens een bepaalde samenwerkingsvorm aantreft, denkt men gemakkelijk dat die ketenbreed is ingeburgerd. Als binnen een schakel van een keten bijvoorbeeld een bepaald coördinatiemechanisme wordt aangetroffen, mag men hieruit niet de conclusie trekken dat dit voor de hele keten werkt.
2. De eerste stappen van de ketenanalyse (zie figuur 3.1) zal men meestal vaker moeten doorlopen. In de praktijk is het vaak verhelderend om twee dominante ketenproblemen te verkennen en de twee noodzakelijk gebleken ketenspecifieke informatie-infra-

structuren onderling te vergelijken. Als die sterk op elkaar lijken, kan het dominante ketenprobleem algemener worden geformuleerd, anders juist niet. Dan zijn er twee aparte patronen van ketensamenwerking, elk met een eigen informatie-infrastructuur.

3. In de praktijk spoort men de ketenopgave beter op als men deze positief formuleert met een concreet doel ('boven de 18 binnen zes maanden weer aan het werk'), terwijl het dominante ketenprobleem met een negatieve formulering gemakkelijker te vinden is: 'het mag niet gebeuren, dat', of 'tot de uiterste prijs moet worden voorkómen, dat').
4. In de derde stap van de ketenanalyse waarbij de logisch op elkaar aansluitende processtappen van de keten moeten worden aangegeven, is het dominante ketenprobleem de bepalende factor. Vaak komt men in eerste aanleg uit op een korte, logistieke keten met weinig maatschappelijke problematiek. Het dominante ketenprobleem kan men daarin nauwelijks kwijt. Men dient dan processtappen aan de keten toe te voegen totdat ten minste de hele aanpak van het dominante ketenprobleem in de keten past (van preventie tot repressie en nazorg). Ook dient men erop te letten dat de hele levenscyclus van het dominante ketenprobleem, van ontstaan tot oplossing, binnen de ketengrenzen past.
5. In het Ketenlandschapsonderzoek is gebleken dat de aanwijzingen die het leerstuk Ketennformatisering bevat niet altijd voldoende eenduidig zijn, waardoor de uitkomsten van een ketenanalyse vaak van de persoon van de onderzoeker afhangen. Hoofdstuk 6 geeft aanwijzingen waarmee de onderlinge consistentie van de elementen van het doelprofiel kan worden getoetst en het ketenbeeld waar nodig kan worden verbeterd.
6. In deel III van dit boek worden twintig verschillende ketenbeschrijvingen gepresenteerd. Deze kunnen helpen bij het beschrijven van nieuwe ketens.

3.3 Toetsen van de noodzaak van een keteninformatiesysteem

De noodzaak van een keteninformatiesysteem kan met drie toetsingsprofielen worden vastgesteld. Achtereenvolgens komen toetsing met het doelprofiel, het coördinatieprofiel en het informatieprofiel aan de orde. Een keteninformatiesysteem is alleen noodzakelijk voor een keten, indien alledrie de noodzaaktoetsen positief uitvallen.

3.3.1 Toetsen met het doelprofiel

Hiervoor dient het doelprofiel dat in paragraaf 3.2 als beschrijvingsinstrument al is toegelicht. Het doelprofiel geeft een beeld van de resultaten van de stappen 1-5 van de ketenanalyse (zie figuur 3.1).

Het doelprofiel beschrijft een keten aan de hand van enkele karakteristieke kenmerken en maakt zichtbaar welk ketencommunicatiestelsel nodig is voor de aanpak van het dominante ketenprobleem. We gebruiken het doelprofiel van de medicatieketen voor het uitleggen van het toetsende gebruik van een doelprofiel (zie tabel 3.2). In

Elementen	Toelichting
Maatschappelijk ketenproduct	Gezondheid
Ketenopgave	Gezondheidsschade door geneesmiddelen voorkomen
Dominant ketenprobleem	Verstrekking van voor de patiënt gevaarlijke medicijnen, door gebrek aan informatie over medicijngebruik en persoonlijke risicofactoren
Doelgroep	Patiënten
Partijen	Onderzoekers, farmaceutische industrie, European Medicines Agency (EMA), farmaceutische groothandel, apotheken, Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie (KNMP), huisartsen, specialisten, tandartsen, verloskundigen, artsengenootschappen, patiëntenorganisaties, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Processtappen (schakels van de keten)	Voorlichten, Diagnosticeren, Voorschrijven medicijn, Verstrekken medicijn, Bewaken medicatie, Intervenieren
Tussenproduct per schakel	Voorlichting, Diagnose, Recept, Verstrekt medicijn, Kennis, Actie
Kritieke gegevens	Zorgidentificatienummer (BSN), Actueel gebruik risicomedicijnen, UZI-nummer huisarts, Persoonlijke risicofactoren
Belangrijke loketten	Consult bij de arts, bezoek aan de apotheek, opname in het ziekenhuis, wetenschappelijk onderzoek
Criterium voor de keten	Conflicterende medicijnen en/of persoonlijke risicofactoren

Tabel 3.2 Doelprofiel van de medicatieketen (zie voor toelichting tabel 3.1)

Deel III zijn nog negentien andere voorbeelden van doelprofielen te vinden. Met het doelprofiel gaan we kritisch na, of een keteninformatiesysteem met daarin de aangegeven kritieke (meta)gegevens werkelijk noodzakelijk is voor een effectieve aanpak van het dominante ketenprobleem. In het stappenplan van de ketenanalyse is deze toetsing weergegeven als stap 6.

De noodzaaktoets op het niveau van de doelstelling van de ketensamenwerking betreft dus het antwoord op de vraag of de aangegeven kritieke gegevens de aanpak van het dominante ketenprobleem mogelijk maken, door in een concreet geval de partijen tot samenwerking te brengen. Als dat het geval is, is het keteninformatiesysteem met die kritieke gegevens in die keten noodzakelijk.

Praktische kanttekening bij het doelprofiel als toetsingsinstrument

Het doelprofiel toetst of het keteninformatiesysteem noodzakelijk is. Het toetst niet of de ketensamenwerking noodzakelijk is of dat het dominante ketenprobleem bestaat!

3.3.2 Toetsen met het coördinatieprofiel

Met het coördinatieprofiel (zie tabel 3.3) kan men vaststellen of een beoogd keteninformatiesysteem noodzakelijk is voor de ketenbrede coördinatie ten behoeve van de aanpak van het desbetreffende dominante ketenprobleem. Deze noodzaaktoets betreft het niveau van het ketenproces.

Het leerstuk Keteninformatisering heeft als uitgangspunt dat een keteninformatiesysteem alleen succesvol ontwikkeld en ingevoerd kan worden, als de processtructuur van de keten zo complex is, dat er – gezien vanuit de behandeling van een concreet geval, gegeven het dominante ketenprobleem – behalve van voorwaartskoppeling ook sprake is van terugkoppeling. Dat leidt tot knopen of lussen in het behandelingsproces van een concreet geval, omdat de schakels van de keten onderling wederkerig afhankelijk zijn. Dat uit zich bijvoorbeeld in herhaalde behandeling of gezamenlijke afstemming in de keten.

type processtructuur op ketenniveau	coördinatievorm op ketenniveau					
	algemene productieregels	standaardisatie van het product	standaardisatie van deskundigheid	standaardisatie van werkwijze	gemeenschappelijke keteninformatiesystemen	onderlinge (informele) afstemming
eenvoudige ketenstructuur (lijnstructuur)	X	X	X	X		
complexe ketenstructuur (knoopstructuur)	X	X	X	X	X	X

Legenda: X= van toepassing; de twee verschillende arceringen geven twee verschillende coördinatiestelsels aan.

Tabel 3.3 Coördinatieprofiel van een keten

Aan de behoefte aan coördinatie op ketenniveau kan wegens de grote schaal waarop ketensamenwerking zich voltrekt, vaak alleen met keteninformatiesystemen tegemoet worden gekomen. Welk keteninformatiesysteem precies nodig is, en welke ketenbrede kritieke gegevens hierin moeten zitten, wordt bepaald door het dominante ketenprobleem dat ermee moet worden opgelost.

Tabel 3.3 laat zien dat het noodzakelijke coördinatiestelsel in een keten afhangt van het type processtructuur van de keten.

De verticale dimensie van het coördinatieprofiel bestaat uit twee typen processtructuur met opklimmende complexiteit. De eerste categorie ketenstructuur omvat niet alleen de zuivere lijnstructuur met volgordeafhankelijkheid tussen de schakels van de keten, maar ook enkele varianten daarvan. Bijvoorbeeld een lijnstructuur die in het begin bestaat uit enkele samenkomende stukken keten (een convergente lijnstructuur) of een lijnstructuur die aan het einde uitwaaiert in enkele stukjes lineaire keten (een divergente lijnstructuur). De kern van de eenvoudige ketenstructuur is seriële afhankelijkheid van de schakels van de keten, met alleen voorwaartskoppeling voor de coördinatie in de keten. De tweede categorie ketenstructuur omvat complexe

ketenstructuren, waarbij ‘alles van alles afhankelijk’ is, en er dientengevolge veel informatie-uitwisseling en onderlinge (mondelijke) afstemming nodig is. In zulke ketens is er voor de vereiste coördinatie naast voorwaartskoppeling ook sprake van terugkoppeling.

De horizontale dimensie van het coördinatieprofiel bevat een typologie van coördinatievormen op ketenniveau, dus voor de keten als geheel, en heeft eveneens een opbouw naar complexiteit. De complexiteit van de coördinatie neemt toe van links naar rechts. Meer complexe coördinatievormen vooronderstellen behoefte aan, of aanwezigheid van de minder complexe.

De meest eenvoudige coördinatie op ketenniveau wordt gevormd door algemene productieregels en productstandaardisatie. Voorbeeld: door standaard inhoudsmaten van flessen weet men wat als output van een voorgaande schakel in de keten kan worden verwacht. Als producteigenschappen echter minder concreet zijn, bieden deze twee coördinatievormen onvoldoende houvast. Dan moet bijvoorbeeld ook de vereiste deskundigheid gestandaardiseerd worden, zoals bijvoorbeeld in zorgketens met betrekking tot de verpleging het geval is. Verpleegkundigen beschikken door hun opleiding over gestandaardiseerde kennis en bekwaamheden. Als standaardisatie van deskundigheid als coördinatievorm nog niet voldoende is voor de coördinatie in de keten als geheel, komt ter aanvulling ook standaardisatie van werkwijze in aanmerking. De checklist van een grootonderhoudsbeurt van een auto is een voorbeeld van deze coördinatievorm. De volgende coördinatievorm op ketenniveau wordt gevormd door keteninformatiesystemen. Nog weer complexer is onderlinge afstemming waarbij ook de interpretatie van gemeenschappelijke gegevens wordt vergeleken in het licht van de feiten van een bepaald geval.

De twee verschillend gearceerde onderdelen van het coördinatieprofiel geven aan dat er eigenlijk twee van elkaar te onderscheiden coördinatiestelsels zijn. Alleen de meer complexe ketenstructuren vergen volgens het coördinatieprofiel een gemeenschappelijk keteninformatiesysteem en onderlinge afstemming. Als een keten een lineaire processtructuur heeft, is een keteninformatiesysteem dus niet nodig voor de coördinatie met het oog op de aanpak van het dominante ketenprobleem.

Het type processtructuur van een keten bepaalt dus de uitslag van de toetsing met het coördinatieprofiel. Het aantal ketenpartijen of de verspreiding van de noodzakelijke gegevens is niet maatgevend voor de vaststelling of een keten een eenvoudige of een complexe structuur heeft. Een complexe keten kent net als een eenvoudige lineaire keten een aantal logisch opeenvolgende processchakels, maar doorslaggevend is de noodzaak van *terugkoppeling* in het *behandelingsproces* in de keten. Een complexe ketenstructuur ontstaat bijvoorbeeld wanneer het object van ketenzorg (verdachte, patiënt) op hetzelfde moment op meerdere plaatsen in de keten kan voorkomen, eventueel in verschillende schakels, terwijl dat gegeven vervolgens de route door de keten bepaalt

of het type behandeling in elk van die situaties. In de strafrechtketen bijvoorbeeld, kan een veelpleger op hetzelfde moment voor een groot aantal misdrijven bij een groot aantal justitiële instanties in allerlei verschillende fasen van het ketenproces vóórkomen, verspreid over de gehele keten. Veelpleging vergt een aparte aanpak, en alle justitieel relevante situaties moeten daarbij in aanmerking kunnen worden genomen. De strafrechtketen kan daarom voor misdrijven als een complexe keten worden gezien (de ketensamenwerking met betrekking tot overtredingen vormt een ander verhaal). De asielketen daarentegen heeft een lineaire processtructuur, want een asielzoeker kan met dezelfde identiteit slechts eenmaal door de asielketen heen gaan. Uiteindelijk mag hij of in Nederland blijven of moet hij vertrekken. De eenvoudige ketenstructuur wordt complex, wanneer men gemakkelijk meerdere identiteiten kan bemachtigen en dan gelijktijdig op verschillende punten in de keten kan vóórkomen, met steeds weer een andere identiteit. Met het dominante ketenprobleem identiteitsfraude is er in die asielketen wel sprake van een complexe ketenstructuur. Dan blijkt een keteninformatiesysteem met biometrie noodzakelijk om meervoudige identiteiten in de asielketen te kunnen ontdekken.

Praktische kanttekening bij het coördinatieprofiel

De complexiteit van een ketenstructuur is een cruciaal gegeven in de ketenanalyse. Lineaire processtructuren vereisen namelijk volgens het coördinatieprofiel geen keteninformatiesystemen voor ketenbrede coördinatie. Men dient dus kritisch na te gaan, of het dominante ketenprobleem vereist dat vanuit latere schakels in de keten terugkoppeling plaatsvindt met betrekking tot het object van ketenzorg.

Dat kan het geval zijn indien het object van ketenzorg op hetzelfde moment op méér dan één plaats in de keten kan voorkomen en daar aanleiding kan geven tot het ontstaan van een situatie die bedoeld wordt met het dominante ketenprobleem. Bij gedragingen of toestanden is dat vaak het geval, zoals bij ziekten of misdrijven. Identiteitsfraude kan bijvoorbeeld op allerlei plaatsen ontstaan of zichtbaar worden en vereist daarvoor terugkoppeling.

Complex is een keten ook indien, vanuit het dominante ketenprobleem gezien, kritieke gegevens verspreid in de keten worden geregistreerd, terwijl deze alleen tezamen de juiste route door de keten bepalen, of het juiste type behandeling. Dit is in versterkte mate het geval als deze terugkoppeling ook de interpretatie en betekenis van het kritieke gegeven beïnvloedt.

In de praktijk van de ketenanalyse lijkt het adagium 'de keten is van het eenvoudige type, tenzij de knopen en lussen kunnen worden benoemd en overtuigend uitgelegd' een goed uitgangspunt. Alleen zo kan men voorkómen, dat men structureel instapt op te zwakke ketenprojecten.

3.3.3 Toetsen met het informatieprofiel

Het informatieprofiel (zie tabel 3.4) stelt in staat om op het niveau van de informatie-uitwisseling de noodzaak van het beoogde keteninformatiesysteem te beoordelen, door structurele oorzaken bloot te leggen van steeds terugkerende problemen in de onderlinge informatie-uitwisseling in die keten. Samenwerkende organisaties

moeten namelijk praten over ‘dezelfde dingen’. Het informatieprofiel gebruikt daarvoor de term ‘kernbegrip’. Een kernbegrip geeft aan waarover een organisatie ‘praat’, welk object of aspect zó centraal staat in het werk, dat de organisatie op dat punt zo goed mogelijk streeft naar volledigheid, toegankelijkheid en actualiteit van haar gegevens. Een organisatie blijkt zich meestal op slechts een of twee kernbegrippen tegelijk te kunnen richten. Als deze organisatie informatie nodig heeft van een ketenpartij die op een ander kernbegrip is gericht, ontstaan vaak fouten. Bijvoorbeeld omdat inhoud, actualiteit of kwaliteit van het gegeven voor de ene organisatie wel, maar voor de andere niet goed genoeg is.

Het kernbegrip wordt in het informatieprofiel daarom gebruikt om de blikrichting van een schakel in een keten (of proces) en van organisaties in die schakel te typeren. Het patroon van verschillende kernbegrippen in een keten laat de onderliggende structuur van ‘taalgebieden’ zien. Op een breuklijn tussen twee taalgebieden in een keten doen zich structureel communicatieproblemen voor. Omdat deze diep geworteld zijn in werk en werkverdeling binnen een keten, kan een breuklijn in de informatiehuishouding niet zomaar worden *weggenomen*, bijvoorbeeld met organisatorische maatregelen. Een breuklijn kan wel met een keteninformatiesysteem worden *overbrugd*. Maar dat zet alleen zoden aan de dijk, als dat keteninformatiesysteem is toegesneden op het dominante ketenprobleem van die keten.

Een keteninformatiesysteem is pas echt nodig, als het een zogenaamde breuklijn in de informatiehuishouding van die keten helpt overbruggen door een voor de aanpak van dat dominante ketenprobleem kritiek gegeven ketenbreed beschikbaar te stellen. Het informatieprofiel laat aan de hand van de gevonden kernbegrippen ook zien, waarop dat kritiek gegeven dan betrekking moet hebben.

Een voorbeeld ter verduidelijking. In tabel 3.4, het informatieprofiel van de strafrechtketen, kan men zien dat opsporingsinstanties in de eerste twee schakels van de strafrechtketen gericht zijn op *constateren* en *onderzoeken* van misdrijven, strafbare

Processtap	Kernbegrip		
	Feit	Zaak	Persoon
Constateren schending	X		
Onderzoeken schending	X		
Ontlokken beslissing		X	
Juridische advisering		X	
Beslissen		X	
Uitvoeren beslissing			X
Maatschappelijke advisering			X

Legenda: X betekent van toepassing; Uit: Structuurschets Justitiële Informatievoorziening(1993)

Tabel 3.4 Informatieprofiel van de strafrechtketen

feiten en gedragingen in strijd met de wet waaraan de wetgever zware strafrechtelijke sancties heeft verbonden. Het kernbegrip voor samenwerkende organisaties in de eerste twee schakels van de strafrechtketen is 'feit'. Bij het constateren van een misdrijf worden de gegevens zó vastgelegd, dat het strafbare feit zo compleet, actueel en overzichtelijk mogelijk wordt gedocumenteerd. De eerstvolgende schakels in de strafrechtketen zijn gericht op het kernbegrip 'zaak' (dossier). Per zaak worden gegevens over een of meer feiten en de daarbij betrokken personen verzameld. Het gaat nu niet meer om het strafbare feit, maar over de tenlastelegging, rekeninghoudend met de omstandigheden van het misdrijf en met persoonlijke factoren. Vaak gaat het dan om meerdere personen in onderling verband, ieder met eigen strafbare handelingen en eigen persoonlijke achtergronden. Een zaak wordt vervolgens met een dagvaarding aan de rechter voorgelegd, tenzij het Openbaar Ministerie een schikking treft of helemaal van de zaak afziet (sepot). In de volgende schakels worden gegevens vanuit het kernbegrip 'persoon' vastgelegd, zo compleet, actueel en overzichtelijk mogelijk. Met persoon wordt in de justitiële keten een natuurlijke of rechtspersoon bedoeld.

Het informatieprofiel van de strafrechtketen laat zo drie afzonderlijke taalgebieden zien, met twee breuklijnen. De informatie-uitwisseling in elk concreet geval dat door de strafrechtketen heen gaat moet dus steeds twee breuklijnen passeren, met alle communicatieproblemen van dien. Aanwezigheid van een breuklijn in het informatieprofiel betekent dat die keten voor een goedverlopende informatie-uitwisseling in de keten een keteninformatiesysteem nodig heeft.

In de strafrechtketen blijkt uit het informatieprofiel, dat een keteninformatiesysteem met een eigen *persoonsnummerstelsel* en een *verwijsindex* voor *personen* naar de behandelende justitiële instanties een brug kan slaan tussen de *persoonsoriëntatie* in het achterste deel van de keten en de *feit- en zaaksoriëntatie* in de voorgaande schakels van de strafrechtketen. Als een nieuw strafbaar feit aan het licht komt van een verdachte die al voor een ander misdrijf in de gevangenis zit, kan dit ketencommunicatiestelsel een dagvaarding en een vonnis foutloos naar de goede gevangenis dirigeren voor betekening in persoon, zodat het vonnis aansluitend ten uitvoer kan worden gelegd. Zonder dit stelsel dat sinds 1995 operationeel is, kwam het nieuwe vonnis vaak te laat, zodat de veroordeelde net was vrijgelaten en meestal niet meer kon worden achterhaald.

Wil men de gewenste inhoud vinden van een keteninformatiesysteem zodat daarmee een breuklijn kan worden overbrugd, dan kan men het beste eerst kijken naar het kernbegrip van de laatste schakel van de keten (dus rechtsonder in het informatieprofiel). Dat kritieke gegeven komt het eerst in aanmerking om met een keteninformatiesysteem ketenbreed ter beschikking te worden gesteld. Uit het informatieprofiel van de strafrechtketen (zie tabel 3.4) kan men op deze wijze aflezen dat allereerst het kritieke gegeven dat de persoon uniek aanduidt in het keteninformatiesysteem moest

worden opgenomen. Daarom is sinds 1993 een eigen strafketennummer operationeel met een verwijzingsstelsel naar alle justitiële instanties die zich op dat moment actief met de betrokken persoon bezighouden. Zo kan een integraal justitieel persoonsbeeld aan alle ketenpartners beschikbaar worden gesteld. Tabel 3.4 laat zien dat de tweede breuklijn met een gegeven over de zaak kan worden overbrugd. Dat is geïmplementeerd door in de verwijzingen naar een justitiële instantie het desbetreffende zaaknummer in de verwijzing te vermelden.

Indien een informatieprofiel geen breuklijnen vertoont, is een keteninformatiesysteem dus niet noodzakelijk. Zo'n informatieprofiel wordt weergegeven in tabel 3.5. Tussen de processtappen onderzoeken en beslissen en tussen behandelen en nazorg geven zijn geen breuklijnen te zien, omdat er in één schakel van de keten een solide relatie tussen twee kernbegrippen kan worden gelegd, meestal zelfs binnen elk van de samenwerkende organisaties.

Processtap	Kernbegrip		
	U	V	W
Onderzoeken	X	X	
Beslissen		X	
Behandelen		X	X
Nazorg geven			X

Legenda: X betekent van toepassing

Tabel 3.5 Denkbekend voorbeeld van een informatieprofiel zonder breuklijnen

In Deel III zijn voor de twintig tot dusver onderzochte ketens de informatieprofielen weergegeven. Daaruit kan men zien welke variëteit in processtappen in de praktijk kan worden aangetroffen, en welke breuklijnen daarmee kunnen worden aangetoond.

Praktische kanttekeningen bij het coördinatieprofiel

1. Om breuklijnen in de informatiehuishouding van een keten goed in kaart te brengen gaat men als volgt te werk:
 - a. De processtappen uit het doelprofiel worden in de daar aangegeven logische volgorde in de eerste kolom van boven naar beneden ingevuld. Let op: die volgorde is niet willekeurig, maar wordt bepaald door het dominante ketenprobleem. De processtappen in het doelprofiel vormen een vastliggend uitgangspunt voor de rest van de ketenanalyse.
 - b. Vervolgens geeft men, van boven naar beneden, voor elke processtap aan 'waarover ze in die schakel van de keten praten'; de kernbegrippen komen bovenin het informatieprofiel dan in de volgorde van verschijnen, van links naar rechts. Het beste beeld ontstaat indien men per processtap slechts één, hooguit twee kernbegrippen toelaat. Het gaat immers niet om een *complete beschrijving*, maar om een *toetsing* op basis van een *inzichtgevende analyse*.

- c. Het doel is een reeks kruisjes van linksboven naar rechtsonder. In de horizontale reeks kernbegrippen zit geen vaste volgorde, en men moet net zolang met de kolommen schuiven, totdat de kruisjes deze diagonaal van linksboven naar rechtsonder het duidelijkst laten uitkomen.
- d. Een breuklijn wordt dan zichtbaar door een wit vakje in een verticale kolom op welke regel horizontaal in de kolom ernaast wel een kruisje staat. Vergelijk de getekende lijnen in tabel 3.4.
2. Indien verticaal of horizontaal meerdere aaneengesloten kruisjes te zien zijn, is er geen sprake van een breuklijn, zie tabel 3.5.

3.4 Toetsen van de haalbaarheid van een keteninformatiesysteem

Als een keteninformatiesysteem noodzakelijk is, hoeft het nog niet haalbaar te zijn. Veel ketens zitten minder hecht in elkaar dan ketenpartners doen voorkomen. Dat is voor keteninformatisering een groot risico, omdat de succeskans van een ketenproject dan gemakkelijk wordt overschat. Mislukte projecten blijven in het collectieve geheugen lang bewaard en blokkeren voor lange tijd nieuwe initiatieven. Het samenwerkingsprofiel stelt in staat de haalbaarheid van een ketenproject of keteninformatiesysteem te beoordelen door een consistent en logisch beeld te geven van de in een keten gangbare ketenbrede samenwerkingsvormen. Deze stellen grenzen aan de haalbaarheid van een gemeenschappelijk keteninformatiesysteem. Bij de ontwikkeling van het samenwerkingsprofiel van het leerstuk Keteninformatisering is net als bij de andere profielen, gebruikgemaakt van beproefde inzichten uit de organisatie- en bestuurswetenschappen, waarbij uitdrukkelijk rekening is gehouden met de beperkte geldigheid van die inzichten op ketenniveau. Daardoor kan aan dit profiel normatieve waarde worden toegekend, mits gebruikt als toetsingsinstrument. Bij gebruik als beschrijvend of inspirerend hulpmiddel is dat minder het geval.

De vèrreikende conclusies die uit het samenwerkingsprofiel kunnen worden getrokken maken de betrouwbaarheid van de concrete invulling ervan erg belangrijk. Daarom biedt hoofdstuk 7 een verdere verkenning van werkwijzen die een betrouwbaar samenwerkingsprofiel kunnen opleveren.

Het samenwerkingsprofiel typeert de ontwikkelingsfase van de samenwerking, de organisatiegraad van een keten. Deze stelt grenzen aan de haalbaarheid van een keteninformatiesysteem. De organisatiegraad kan per keten sterk verschillen. In de ene keten maken partijen dagelijks afspraken over een gezamenlijke aanpak van een concreet geval, terwijl in een andere keten zelfs informele contacten al verdacht zijn. Als de haalbaarheid van een keteninformatiesysteem te gering is, kan uit het samenwerkingsprofiel wel worden afgeleid, welke organisatie-ontwikkeling voor deze keten betere haalbaarheidscondities in de toekomst kan opleveren. Daarop gaan we in paragraaf 3.5 en in hoofdstuk 7 dieper in. In Deel III zijn bij de samenwerkingsprofielen van de twintig tot dusver onderzochte ketens ook vaak aanbevelingen te vinden met

betrekking tot een succesvollere ontwikkeling van het keteninformatiesysteem en de eventueel benodigde organisatie-ontwikkeling voor die keten.

Het samenwerkingsprofiel brengt met elkaar in verband in welke vormen organisaties structureel op ketenniveau samenwerken en op welk niveau van het ketenproces dat plaatsvindt. Met gearceerde blokjes kan de organisatiegraad van de keten worden aangegeven.

1. Op de *horizontale as* staan van links naar rechts vijf vormen van samenwerking die logisch op elkaar volgen. De meer rechtse samenwerkingsvorm kan niet bestaan zonder de voorafgaande. Het meest vrijblijvend is informeel overleg. Formeel overleg vergt een grotere onderlinge binding dan informeel overleg, omdat formeel overleg een deelnameverplichting en enige programmering impliceert. Een gezamenlijke secretariële ondersteuning van formeel overleg betekent nog niet dat een keten al toe is aan gezamenlijk beslissen in individuele gevallen of aan een gezamenlijk informatiseringsproject. Wanneer een keten over gemeenschappelijke voorzieningen beschikt, is er sprake van een nog sterkere binding, want elke partij is van zo'n voorziening afhankelijk, terwijl men individueel geen directe invloed heeft op de kwaliteit en beschikbaarheid ervan. Er is dan kennelijk genoeg vertrouwen dat belangen van een individuele partij niet zomaar geschaad worden. Ook zijn er dan vaak al procedures om zich daar eventueel effectief tegen te kunnen verdedigen en om eventuele geschillen bevredigend op te lossen. De praktijk van de ontwikkeling van de samenwerking hoeft zich in de tijd gezien natuurlijk niet te houden aan de logische fasering. Men zij erop bedacht dat het gaat om onoverzichtelijke ontwikkelingen waarin 'vallen en opstaan' kan zorgen voor zigzagbewegingen in de tijd. Incidenten of nieuwe ontwikkelingen kunnen terugval op een oud niveau uitlokken, soms is er sprake van een stroomversnelling.
2. De *verticale as* van het samenwerkingsprofiel geeft drie systeemniveaus weer waarop men kan samenwerken: gezamenlijke ondersteuning, gezamenlijke uitvoering (het primaire proces) en gezamenlijk beleid. Samenwerking op het niveau van gemeenschappelijke ondersteuning - bijvoorbeeld een gemeenschappelijk rekencentrum of een gemeenschappelijke opleiding - kent in een keten een lagere drempel dan samenwerking op het niveau van het primaire proces, de uitvoering. De drempel voor gezamenlijk handelen in het primaire proces is doorgaans hoog, omdat de onderlinge afhankelijkheid groter wordt en men ook meer gemeenschappelijke ondersteuning nodig heeft. Samenwerken op beleidsniveau in alle vijf onderscheiden vormen kent de hoogste drempel, omdat men vaak vreest dat daardoor de autonomie van een deelnemende organisatie kan worden aangetast.
3. De gearceerde velden van de matrix geven aan welke samenwerkingsvormen op het bijbehorende procesniveau ketenbreed zijn ingeburgerd of niet (dan blijft het veld wit).

Tabel 3.6 brengt dit in beeld voor een denkbeeldige keten, bij wijze van voorbeeld. In Deel III zijn voor de twintig tot dusver onderzochte ketens de samenwerkingsprofielen te vinden.

Niveau van het ketenproces	Samenwerkingsvorm				
	Informeel overleg	Formeel overleg	Samen beslissen	Ad hoc samen handelen (ketenproject)	Gemeenschappelijk ketenorgaan
Ondersteuning					
Uitvoering					
Beleid					

Legenda: arcering geeft aan dat de samenwerkingsvorm op dat niveau ketenbreed gangbaar is.

Tabel 3.6 Het samenwerkingsprofiel van een keten (geeft de organisatiegraad weer)

De basisgedachte achter het samenwerkingsprofiel is dat een ketensysteem of -project weinig kans van slagen heeft als het niet past in een in die keten gangbare samenwerkingsvorm. Maar haalbaarheid kent gradaties. Tabel 3.7 laat vier verschillende ketenprojecten A, B, C en D zien, waarvan volgens het samenwerkingsprofiel de haalbaarheid verschilt, gegeven een organisatiegraad zoals aangegeven door de gearceerde vakjes.

Niveau van het ketenproces	Samenwerkingsvorm				
	Informeel overleg	Formeel overleg	Samen beslissen	Ad hoc samen handelen (ketenproject)	Gemeenschappelijk ketenorgaan
Ondersteuning			A	B	C
Uitvoering					
Beleid					D

Legenda: arcering geeft aan dat de samenwerkingsvorm op dat niveau ketenbreed gangbaar is.

Tabel 3.7 Verschil in haalbaarheid van vier ketenprojecten A, B, C en D

A betreft bijvoorbeeld een gezamenlijk opleidingsplan voor een specifieke deskundigheid die van belang is bij het primaire proces van de keten. Men wil dus *samen beslissen* over een opleiding, die ten opzichte van het hoofdproces van de keten kan worden gezien als *ondersteunend*. Zo is een voorbeeld van **D** dat men een *gemeenschappelijke* instantie inricht die voor de uitvoering van het primaire proces van de keten *beleidsuitgangspunten* vaststelt voor alle ketenpartners. Wat die beleidsuitgangspunten

inhouden, hangt af van de specifieke keten en van de bevoegdheden van die gemeenschappelijke overkoepelende instantie. Ketenproject **A** heeft een grote kans op succes omdat het past in wat men in deze keten gewend is om samen te doen. Project **D** is op alle rijen van de matrix omgeven door een of meer witte vakjes. Volgens het samenwerkingsprofiel heeft het project dan geen schijn van kans.

Als de haalbaarheid van een keteninformatiesysteem op ketenniveau te gering is, dan is een voorziening op grondvlakniveau soms wel haalbaar. Zo'n voorziening is dan wel niet ketenbreed, maar kan toch voldoende positief effect hebben voor enkele partijen. Maar vanuit het oogpunt van de ketensamenwerking rond een specifiek dominant ketenprobleem blijft het behelpen. In paragraaf 3.5 bezien we daarom ten slotte het alternatief van een organisatiestrategie op ketenniveau.

Praktische kanttekeningen bij het samenwerkingsprofiel

1. De wijze waarop men de organisatiegraad van een keten vaststelt is natuurlijk cruciaal voor de haalbaarheidsbeoordeling. In ieder geval moet voorkómen worden, dat men de haalbaarheid te rooskleurig beoordeelt. Als men het samenwerkingsprofiel ook gebruikt voor organisatie-ontwikkeling van de keten, zal men bij een pessimistische inschatting misschien merken dat de condities gunstiger uitpakken dan men had verwacht. Daarop is sneller in te spelen dan op tegenvallers.
2. Voor een goede typering van de organisatiegraad van een keten is het van belang goed te benoemen wat men als uitvoering (het primaire proces) beschouwt, bijvoorbeeld het behandelen van een patiënt. Dan vallen de twee andere procesniveaus (ondersteuning en beleid) op hun plaats. Ondersteuning gaat over wat nodig is voor de behandeling, beleid gaat over voorwaarden en regels waaraan de behandeling moet voldoen.
3. De tweede stap is het arceren van vakjes die staan voor samenwerkingsvormen die in de keten gemeengoed zijn. Daarbij geldt dat men een vakje alleen dient te arceren als de samenwerkingsvorm echt ketenbreed in de praktijk valt te constateren. In ieder geval moet voorkómen worden, dat men de haalbaarheid te rooskleurig beoordeelt. Het is dus zaak om goed uit te zoeken of bepaalde samenwerkingsvormen ketenbreed functioneren. Men zij erop bedacht dat de ontwikkeling van ketensamenwerking rond een specifiek dominant ketenprobleem zich in de praktijk niet hoeft te houden aan de logische volgorde van de samenwerkingsvormen, van lagere naar hogere organisatiegraad. In werkelijkheid laat de chronologische volgorde soms een zigzagpatroon zien.
4. De derde stap is het plaatsen van het project of het beoogde systeem in het juiste vakje. Als het beoogde resultaat van het project niet een duidelijk onderdeel vormt van de uitvoering zelf, is het meestal ondersteunend van aard. Dus: 'ondersteunend, tenzij...'

3.5 Organisatiestrategie voor ketensamenwerking

Men hoeft niet te stoppen bij het bereiken van een haalbaarheidsoordeel op basis van het samenwerkingsprofiel. Het samenwerkingsprofiel geeft als beschrijvend instrument de huidige organisatiegraad weer. Van daaruit kan men de gewenste organisatie-ontwikkeling voor de ketensamenwerking rond een specifiek dominant ketenprobleem afleiden. Bij deze wijze van gebruik van het samenwerkingsprofiel dient men zich wel steeds te realiseren, dat de suggesties die uit het samenwerkingsprofiel voortvloeien, niet de normatieve betekenis hebben van een haalbaarheidsbeoordeling. Men zij er bovendien op bedacht, dat incidenten of nieuwe ontwikkelingen kunnen zorgen voor zigzagbewegingen in de tijd. Deze kunnen terugval naar een oud niveau uitlokken, maar evengoed een onverwachte stroomversnelling opleveren die een keteninformatiesysteem opeens wel haalbaar maakt.

Hoe kan men uit de haalbaarheidstoets van project C een organisatorische strategie afleiden? Ketenproject C in tabel 3.7 blijkt bij de huidige organisatiegraad van deze ketensamenwerking niet haalbaar, maar de kansen voor dat project zouden volgens het schema toenemen als op het niveau van ondersteuning al van gezamenlijk ad hoc handelen sprake zou zijn. Daarin kan ketenproject B voorzien, omdat dat grenst aan een vakje met een samenwerkingsvorm die past binnen de huidige ketenpraktijk en dat op termijn een goede slaagkans heeft zolang het betrekking heeft op de ondersteuning van het primaire ketenproces. Daarmee wordt dan op langere termijn de weg naar project C geplaveid, een gemeenschappelijk beheerd keteninformatiesysteem.

Een ketenproject B is meestal de moeite waard, omdat reikwijdte en dekkingsgraad van alternatieven in de vorm van kleine oplossingen op het grondvlak van de keten vaak te bescheiden zijn en – gezien vanuit het belang van de keten als geheel – te veel tijd verloren laten gaan. Deze tussenfase kost in een keten wel enkele jaren van experimenteren en discussiëren. In ketenland is een periode van vijf jaar immers niets!

In hoofdstuk 7 worden enkele aandachtspunten bij het gebruik van het samenwerkingsprofiel voor het afleiden van een organisatiestrategie voor een keten verder uitgewerkt.