



*Jan Grijpink over grootschalige informatie-uitwisseling in maatschappelijke processen:*

## **“Keteninformatisering lukt alleen bij dominant gemeenschappelijk probleem”**

*Raadsadviseur en hoogleraar Jan Grijpink is er van overtuigd: in menig maatschappelijk proces komt keteninformatisering niet op gang bij gebrek aan een dominant ketenprobleem. “Neem de zorgpas. Er bestaan al tal van registratiesystemen voor patiënten. De honderden organisaties in de zorg voelen dus niet de noodzaak om te komen tot één overkoepelende registratie. Doordat het gezamenlijke probleem ontbreekt, komt zo’n zorgpas niet van de grond – en dat zie ik ook niet snel veranderen.”*

Jan Grijpink houdt zich bezig met keteninformatisering. Hij doet dit in diverse hoedanigheden. Als raadsadviseur bij het Ministerie van Justitie bijvoorbeeld, maar ook als hoogleeraar verbonden aan twee faculteiten van de Universiteit van Utrecht: Wiskunde & Informatica en Rechtsgeleerdheid. "Bij het ministerie ben ik solistisch opgesteld om binnen en buiten het departement advies uit te brengen over vraagstukken op het gebied van strategische informatie, zoals grootschalige informatie-uitwisseling. Denk aan persoonsnummerstelsels zoals sofi en onderwijsnummers of bijvoorbeeld identiteitsfraude." In Utrecht houden Grijpinks studenten zich onder andere bezig met ketenstudies en het verder ontwikkelen van methoden voor ketenanalyse.

Na een studie rechten en economie ging Grijpink al snel bij de overheid aan de slag. "Ik deed organisatieadvies bij onder andere het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Justitie. Van 1984 tot 1995 was ik bij Justitie verantwoordelijk voor de automatisering. Daar vielen me geleidelijk de schellen van de ogen. Ketenprojecten verliepen moeizaam en sommige informatiesystemen kwamen simpelweg niet van de grond. Tot ik in de gaten kreeg dat er sprake was van allerlei verschillende ketens, elk met een groot aantal min of meer autonome partijen. Daarna ben ik daar veel meer op gaan letten en een ketengerichte aanpak werkte veel beter. Zo ben ik uiteindelijk in een adviserende rol binnen Justitie terechtgekomen."

### Maatschappelijke processen

"Bij 'keteninformatisering' gaat het niet zozeer over de logistieke ketens die we in het bedrijfsleven tegenkomen, maar veel meer om maatschappelijke ketens. Denk aan strafrechtshandhaving, onderwijs of verslavingszorg. Dat zijn grootschalige processen met

een maatschappelijk product als resultaat: veiligheid, onderwijs, inkomensondersteuning en dergelijke. Er zijn in een keten veelal honderden, zo niet duizenden organisaties betrokken, die alle zonder een duidelijke gezagsverhouding met elkaar samenwerken. Die samenwerking gaat bovendien gepaard met grootschalige uitwisseling van informatie."

### Eén database

Eigenlijk lukt keteninformatisering momenteel nog maar nauwelijks in ons land. "Dat heeft onder andere te maken met het feit dat nog te veel mensen denken dat het noodzakelijk

*"Velen denken dat het nodig is om in een keten alle gegevens in één database te stoppen"*

is om in een keten alle gegevens in één database te stoppen, voor ieder probleem een aparte landelijke databank. Dat levert echter vooral een concentratie van beheeractiviteiten op, waarbij dit beheer dan bovendien wordt uitgevoerd door mensen die geen binding hebben met de vastgelegde gegevens. Voor mij is keteninformatisering vooral het structureren en automatiseren van de communicatie die nodig is om de gegevens waarover alle deelnemers in de keten beschikken aan elkaar beschikbaar te kunnen stellen."

"Het is in mijn ogen veel beter als alle partijen in een keten zelf hun eigen gegevens verzamelen en beheeren. Als een dominant probleem alle betrokken partijen tot samenwerking beweegt, kunnen zij onderling afspraken maken over de vraag welke gegevens relevant zijn om te worden uit-

gewisseld, evenals de manier waarop dit vervolgens kan worden aangepakt. Bij keteninformatisering draait het wat mij betreft vooral om gemeenschappelijke en eenvoudige ('kale') toegangsmechanismen. Kaal wil zeggen: met zo weinig mogelijk inhoudelijke gegevens. Die blijven bij de ketenpartijen. Soms is een persoonsnummer en een verwijzing al voldoende."

### Doctrine

Grijpink gebruikt hierbij het woord 'doctrine'. Streef niet naar één gemeenschappelijk inhoudelijk dossier, is zijn devies. "Informatie moet bij de eigenaar blijven en daar beheerd worden. Tegelijkertijd hebben we wel een centraal toegangstelsel nodig inclusief een systeem voor signaleringen en waarschuwingen, zodat andere partijen in de keten gegevens kunnen ophalen of – nog beter – geautomatiseerd aangeleverd krijgen. Opmerkelijk is wel dat dit toegangsmechanisme per keten en afhankelijk van het dominante ketenprobleem verschilt. Dat is bij maatschappelijke ketens dus wezenlijk anders dan bij de meer logistiek georiënteerde ketens in het bedrijfsleven."

Om aan te geven hoe verschillend de ontsluitingsmechanismen in het maatschappelijk veld kunnen zijn, noemt Grijpink een voorbeeld uit de gezondheidszorg. "Voor iemand die een beroerte krijgt, geldt dat een klein aantal gegevens binnen twee uur voor de behandelend arts beschikbaar moet zijn, anders is een levensreddende interventie niet meer mogelijk. De keten zal die essentiële gegevens dus zo snel mogelijk moeten kunnen leveren. Dat is heel anders dan bij bijvoorbeeld diabetici, bij wie voor een goede behandeling hele andere gegevens noodzakelijk zijn."

Bij de aanpak die Grijpink voorstaat werken tal van partijen in een keten

dus samen op basis van gelijkwaardigheid. Door middel van onderhandelingen en op basis van de relevantie en de kwaliteit van de beschikbare

infrastructuur die de communicatie binnen de keten ondersteunt.”

### Prefereren

Blijft echter het punt van de kwaliteit van gegevens. “Natuurlijk zijn alle partijen in een keten afhankelijk van de kwaliteit van de gegevens die door andere deelnemers worden vastgelegd. Het beheer daarvan is soms slecht. Maar ja, daar moeten we mee leren leven. Zo is nu eenmaal de maatschappij waarin we omgaan. Daarom ook mijn pleidooi om juist niet tot het centraliseren van allerlei gegevens over te gaan, omdat de kwaliteit dan nog slechter wordt. Een verzameling gegevens is naar mijn mening het meest actueel als die zo dicht mogelijk bij de eigenaar blijft en

bovendien over het eigen vakgebied van die eigenaar gaat. Dat is het grote nadeel van centraliseren: de mensen die de beheertaken bij een gecentrali-

**“Informatie moet bij de eigenaar blijven en daar beheerd worden”**

gegevens wordt een gezamenlijk toegangsmechanisme ontwikkeld, waarbij de kosten vaak zijn te overzien. “Gaat het om echt grootschalige ketens, dan wordt na verloop van tijd bovendien financiële ruimte gezocht om te investeren in een technische

**“Het is eigenlijk een wonder dat veel ketens überhaupt werken”**

seerde opstelling op zich nemen hebben niets met die gegevens, geen gevoel, die data is niet – ik zou haast zeggen – van hen persoonlijk. Hun binding met die gegevens is minimaal.”

Neem als voorbeeld de strafketen. “Daar zijn meer dan duizend organisaties en ruim tachtigduizend professionals bij betrokken. Allemaal beschikken die over eigen gegevens en eigen systemen. Bij het vastleggen en verwerken van die gegevens worden uiteraard fouten gemaakt. Toch ben ik er van overtuigd dat dit te prefereren is boven een centralistische aanpak van het beheer. Als een centraal mechanisme slecht functioneert is bovendien de gehele keten vleugellam.”

Nederlanders klagen graag en op de voorpagina’s van de kranten verschijnen bij voorkeur de negatieve uitgliders die ontstaan wanneer een keten onverhoopt niet goed functioneert. “Het is eigenlijk een wonder dat veel ketens überhaupt werken. Wanneer er zoveel partijen bij betrokken zijn, valt het natuurlijk niet mee om daar een gemeenschappelijk belang uit te distilleren. Een keten laat zich nu eenmaal niet of nauwelijks sturen en heeft veelvuldig te maken met politieke spelletjes. Al die organisaties hebben hun eigen doelstellingen en belangen. Alleen als er sprake is van een overduidelijk dominant probleem zal men elkaar opzoeken. Simpelweg



*“Het woord ‘efficiënt’ vind ik niet zo relevant. Als maatschappelijke keten is het belangrijker om niet in opspraak te komen. Dat is belangrijker dan snelheid of efficiëntie.”*



omdat alle partijen er dan belang bij hebben.”

### Niet optimaliseren

Grijpink heeft het bij keteninformatisering liever niet over ‘optimaliseren’ of ‘efficiëntie’. “Optimaliseren is een term die eigenlijk helemaal niet bij ketens of keteninformatisering thuis hoort. Veel belangrijker is naar mijn mening het minimaliseren van de risico’s. Vaak zijn daar immers mensenlevens mee gemoeid of grote maatschappelijke belangen. Daarom is een selectief maar effectief waarschuwings- en signaleringsstelsel belangrijk. Dat dient er voor te zorgen dat tijdig een signaal wordt afgegeven wanneer er iets fout dreigt te gaan. Ook het woord ‘efficiënt’ vind ik niet zo relevant. Als maatschappelijke keten is het belangrijker om niet in opspraak te komen. Dat is belangrijker dan snelheid of efficiëntie. Kijk naar voedselveiligheid. Wat is belangrijker: snel en efficiënt werken of iedere bedreiging voor de kwaliteit van ons voedsel bijtijds ontdekken en onderscheppen?”

### Eén partij verantwoordelijk

Voor veel partijen in een maatschappelijke keten zou het prettig zijn als het communicatiemechanisme tevens een controle op de kwaliteit of juistheid van de uit te wisselen gegevens zou aanbieden. Grijpink gelooft daar niet in. “Nee, dat zou niet solide genoeg zijn. Er is in mijn ogen maar één partij die verantwoordelijk kan zijn voor de kwaliteit van de gegevens en dat is de eigenaar. Blijken gegevens inhoudelijk foutief te zijn, dan is alleen de eigenaar daarvoor verantwoordelijk. Zo blijven fouten van een slecht beherende partij incidenten zonder dat de gehele keten in opspraak komt. Als duidelijk is dat een keten bestaat uit autonome spelers die enkel en alleen op basis van nut en noodzaak samenwerken, is ook direct duidelijk dat individuele

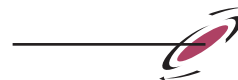


*“Optimaliseren is een term die eigenlijk helemaal niet bij ketens of keteninformatisering thuis hoort. Veel belangrijker is het minimaliseren van de risico’s. Een selectief maar effectief waarschuwings- en signaleringsstelsel is dan belangrijk.”*

partijen binnen die keten dus verantwoordelijk zijn voor de problemen of desnoods de schade die kan ontstaan als gevolg van verkeerde gegevens.”

Is het niet wat cynisch om bij een keten vooral te praten over niet in opspraak komen? “Door te zorgen dat je niet in opspraak komt, breng je ook heel duidelijk in beeld hoe je de informatievoorziening binnen de keten zodanig kunt aanpakken dat de kans op succes het grootst is. Het is belangrijk om het verschil tussen een maatschappelijke keten en een keten in het bedrijfsleven nog eens goed te benadrukken. In een maatschappelijke keten is het niet mogelijk om iets af te dwingen of verplicht te stellen.

Alle partijen werken op basis van vrijwilligheid mee aan de keten en zijn vrij in het kiezen van hun systemen en werkprocessen. Dat is natuurlijk heel iets anders dan een grote supermarktketen die zijn toeleveranciers kan dwingen om hun informatievoorziening geheel af te stemmen op de systemen die deze firma zelf intern gebruikt.”



**Robbert Hoeffnagel**

*Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.*