

De sterkste schakel, professionalisering van ketenregisseurs

We hopen het natuurlijk niet, maar stel, u raakt ernstig gewond bij een auto-ongeluk. In het gunstigste geval gebeurt er het volgende. Iemand belt 112, de Centrale Post Ambulancevervoer stuurt een ambulance, het ambulancepersoneel werkt goed samen met politie en brandweer, u krijgt een levensreddende behandeling en stabilisatie en wordt daarna naar de afdeling Spoedeisende Eerste Hulp van het ziekenhuis gebracht. Daar wordt u snel geopereerd, u ligt een tijdje op intensive care, krijgt een klinische nabehandeling, een adequate revalidatie en u mag redelijk opgelapt weer naar huis. Maar er kan ook iets anders gebeuren. Het kan bijvoorbeeld even duren voordat iemand u vindt. En er gaat veel tijd verloren als de ambulance van ver moet komen en niemand op het idee komt dat de ambulance van de buurregio veel dichterbij is, of als er geen ambulance beschikbaar is omdat een deel van het ambulancepersoneel staakt. U kunt ook zo bekneld zitten, dat een chirurgische ingreep ter plaatse nodig is, maar het dichtstbijzijnde ziekenhuis heeft geen Medisch Mobiel Team paraat. Of u wordt in ellendige toestand van ziekenhuis naar ziekenhuis vervoerd, want er zijn geen bedden vrij of het juiste specialisme ontbreekt.

Het zijn praktijksituaties die kunnen voorkomen. Zij tonen duidelijk het belang aan van samenwerking tussen de verschillende partners of schakels in een keten.

Het werken met ketens past ook in de brede aandacht die er op dit moment is voor het thema 'uitvoering'. Reden voor Publiek Domein om aan te haken bij het initiatief van de Stichting Ketennetwerk om begin 2004 een nieuwe leergang te starten, gericht op de professionalisering van ketenregisseurs.

Het belang van ketens

Burgers worden boos als zij merken dat diensten van verschillende instellingen niet goed op elkaar aansluiten, als zij van het kastje naar de muur gestuurd worden en onvoldoende informatie krijgen. Ze willen geen deelproducten, zoals een CWI-intake of een cursus, zij willen het eindresultaat: werk. Ook managers hebben belang bij afstemming in de keten, zoals blijkt uit de verstopping in de justitiële keten als bijvoorbeeld de politie eenzijdig zou besluiten om grote aantallen verkeersovertredingen aan te leveren. En bestuurders hebben een belang, zoals blijkt uit het succes van de nieuwe vreemdelingenwet waarin asielzoekers niet meer ongestuurd door allerlei schakels schuiven, maar via een duidelijk en doorzichtig systeem dat bovendien veel korter duurt.

Er is een permanente vraag naar meer kwaliteit in de dienstverlening. Dat dwingt organisaties tot betere samenwerking en nieuwe samenwerkingsvormen, met oog en oor voor het belang van de burger, de klant, de patiënt. Ketens van activiteiten, gesmeed tussen de betrokken organisaties, kunnen zorgen voor een betere en snellere dienstverlening. Het zijn samenwerkingsverbanden tussen zelfstandige - maar ook van elkaar afhankelijke - partijen, en ze zijn gericht op afstemming van diensten en activiteiten. De ordening van partijen en activiteiten die daarbij ontstaat vindt plaats vanuit het primaire proces: de opeenvolging van contactmomenten die de burger, patiënt, klant in de keten ervaart. De samenwerking van organisaties in dat - gemeenschappelijke - primaire proces moet zo zijn ingericht dat de klant daar het meeste profijt van heeft.

Voorbeelden van ketens zijn:

- Keten Spoedeisende Medische Hulp: alle partners en activiteiten voor een patiënt die ernstig gewond raakt en naar het ziekenhuis moet worden gebracht, van melding aan 112 tot en met revalidatie.
- Keten Jeugdcriminaliteit: alle partners en activiteiten voor een jongere om crimineel gedrag om te buigen, van signalering tot en met nazorg.
- Keten Sociale Zekerheid: alle activiteiten van ontslag tot en met reïntegratie in het arbeidsproces, waarbij onder meer gemeenten, uitkeringsinstanties en CWI's betrokken zijn.

Het organiseren van zo'n ketenproces vraagt - behalve de inzet van middelen - veel van de mensen die zich ermee bezighouden. Ze overschrijden domeingrenzen en dat roept weerstand op. Maar het is wel een investering die wat oplevert: de toegang tot andere domeinen draagt bij tot een verbetering van hun eigen professionaliteit en kwaliteit. Veel professionals zijn blij met de ketenbenadering omdat de sluitende aanpak ertoe leidt dat probleemgevallen worden opgepakt die vroeger eindeloos werden doorgeschoven. Een voorbeeld daarvan is de gerichte aanpak van de 'veelvoudige daders', die voorheen in een draaideur zaten waarin delict, politie, justitie en hulpverlening elkaar afwisselden. Een ander voorbeeld zijn mensen met een psychische stoornis die overlast veroorzaken in een woonbuurt; niemand voelt zich echt verantwoordelijk voor hen. Deze vrijblijvendheid kan worden doorbroken door sluitende afspraken tussen woningbouwvereniging, GGZ en politie. Voeg daarbij het maatschappelijk rendement in de vorm van grotere efficiëntie, waardoor bijvoorbeeld een snellere doorverwijzing of opname mogelijk wordt, en het nut van de ketenbenadering zal eenieder duidelijk zijn.

Een nieuwe professie: de ketenregisseur

Het smeden van de ketens, de strategische en tactische voorbereiding, alsook de implementatie ervan is in handen van professionals, de zogeheten ketenregisseurs. Zij leggen de verbindingen tussen organisaties. Zij zien ook dat de grenzen tussen domeinen en organisaties vervagen, dat de

relaties tussen bedrijven en organisaties en tussen burgers en overheden veranderen. Zij hebben geleerd dat anders denken, 'netwerkdelen' en 'ketendenken' - in plaats van 'stuuringsdenken' of 'top down' denken - de samenwerking in ketens bevordert en een beter eindproduct oplevert. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een andere manier van denken (en waarnemen):

Noties 'oude denken'	Noties 'netwerkdelen'
Algemene doelen	Gemeenschappelijke doelen
Denken vanuit macht en ongelijkheid	Denken vanuit visies en mensbeelden
Denken in beleid	Denken in samenwerking en communicatie
Sterke focus op besluitvorming	Ontwikkelen en doen gaan samen (leren)
Sterke scheiding tussen beleid en uitvoering en tussen publiek en privaat	Personen/groepen/organisaties vormen partnerships
Oriëntatie vanuit problemen	Oriëntatie op veranderingsperspectieven
Plannen en procedures	Persoonlijke contacten en ontmoetingen
Loyaliteit en dienstbaarheid	Binding en vertrouwen
Discussie over macht	Synergie tussen halen en brengen/denken en doen

Noties 'oude denken'	Noties 'ketendenken'
Beleidsdoelen	Ketendoelen (operationele doelen)
Denken vanuit regels	Denken vanuit cliënt/klant
Instellingen zijn de schakels	Primaire proces bepaalt schakels
Productoriëntatie vanuit intern aanbod	Productoriëntatie vanuit de vraag en interfaces in de keten
Informatiebeheer intern	Traject/ketens- en beleidsinformatie
Algemene afspraken via directie	Vervlechting door functionele afspraken op meerdere niveaus
Discussie over rollen	Bewijs je meerwaarde!

Ketenregisseurs zijn de 'smeermiddel' van een keten. Zij zijn niet zozeer leiders, maar eerder initiators. Ze verschaffen de betrokken partijen inzicht en overzicht, ze zoeken kansen voor samenwerking en zetten zich in voor de verbetering daarvan. Zij coördineren de taken van de partners en stemmen alle schakels in de keten op elkaar af. Anders dan de 'casemanager' of trajectbegeleider, die zich richt op de individuele cliënt, is de ketenmanager degene die de arrangementen creëert en onderhoudt, die de condities schept voor individuele dienstverlening aan cliënten binnen een bepaalde doelgroep.

Bij samenwerking in een keten zijn netwerken - van organisaties of professionals - van groot nut. In ieder onderdeel van de keten dient immers een gemeenschappelijk doel te worden bereikt. In ons voorbeeld aan het begin van dit arti-

kel is dat een duidelijk zichtbaar doel: de uitvoering van levensreddende ingrepen binnen het zogenoemde 'golden hour'. Alle partijen weten dat één uur na een ernstig trauma de kans op herstel drastisch afneemt. Maar geen van hen kan dit doel afzonderlijk bereiken. De patiënt moet als het ware één organisatie ervaren.

Vele ketenregisseurs hebben de afgelopen jaren op eigen kracht het wiel, of een deel daarvan, uitgevonden. Op allerlei plekken ontmoeten zij elkaar om te leren en te ontwikkelen. Ketennetwerk stelt zich ten doel om praktijkervaringen en kennis, uit zowel het private als het publieke veld, te bundelen. Een leertraject als steun in de rug voor de ketenregisseurs in de vorm van verdere professionalisering is een logische volgende stap.



De ketenregisseur als spin in het web

Ketenregie is een kwetsbaar samenspel van eigenzinnige krachten en processen. Welke persoonlijke kwaliteiten en competenties maken een ketenregisseur succesvol? Cruciaal is het vermogen om veranderingsprocessen van (keten)partners te sturen en klanten of patiënten te positioneren. Anders blijft ketenontwikkeling steken in een papieren (her)ontwerp van het primaire proces. Ketenregisseurs moeten kunnen omgaan met ambiguïteit, met een veelheid aan kennis en informatie, met diverse bestuurlijke en professionele krachten, met complexe processen, met dynamiek en druk en zij moeten in staat zijn te schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het organiseren van ketens en netwerken gaat immers niet vanzelf, zeker niet in een context waar schotten bestaan tussen denken en doen, tussen theorie en praktijk, tussen vraag en aanbod, etc. Hier is dan ook een regisseur nodig die het initiatief neemt en verbindingen legt.

Ketenregisseurs vinden we in alle sectoren van de samenleving. Ze noemen zich alleen vaak anders. Te denken valt bijvoorbeeld aan coördinatoren Grotestedenbeleid van gemeenten en provincies, accountmanagers uit de geestelijke gezondheidszorg, projectleiders transmurale zorg, traumazorgnetwerkers, wijkagenten en -regisseurs van de politie, OGZ-coördinatoren van de GGD, in- en doorstroomcoördinatoren van ROC's, projectmanagers jeugdhulpverlening, veiligheidscoördinatoren van gemeenten, procesmanagers (zorg of ruimtelijke ordening) van provincies, het proces- en casemanagement in de sociale zekerheid, de brede schoolprojecten, de waterketenmanagers, etc.

Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een ketenregisseur?

- ketenregisseurs zijn flexibel: ze kunnen in vele en diverse situaties handelen;
- ketenregisseurs zijn sterk genoeg om tegen weerstanden in hun eigen weg te gaan;
- ketenregisseurs worden gedreven door passie;
- ketenregisseurs vullen zelf hun opdracht in, ze hebben veel vrijheid van handelen;
- ketenregisseurs kunnen accepteren dat zij zich steeds opnieuw een positie moeten verwerven en dat zij telkens weer door partners in de keten op de proef worden gesteld;
- ketenregisseurs zijn mensenkenners. Zij kunnen mensen motiveren en zijn steeds bereid te investeren in draagvlak en betrokkenheid. Zij geven anderen ruimte. Ze beschouwen mens en organisatie steeds in hun context.

Over welke competenties moeten ketenregisseurs beschikken?

- ketenregisseurs moeten uit alle macht kunnen kijken - met al hun kennis, ervaringen, inzichten en visie, bewust of onbewust. Ketenregisseurs hebben een helikopterblik: zij kiezen zodanig positie dat zij alles overzien en maximaal informatie kunnen vergaren.
- ketenregisseurs kunnen vooruitzien: ze kunnen zich voorstellen hoe het plaatje er straks uitziet. Ze kijken en luisteren analyserend naar de spelers en hun omgeving en bepalen aan de hand daarvan wat er moet gebeuren.
- ketenregisseurs kunnen een uitgangssituatie goed inschatten: ze weten of een visie haalbaar is - met deze mensen, deze middelen en in deze tijdsruimte.
- ketenregisseurs sturen op mensen en op relaties. Voor de aansturing van groepen proberen zij sleutelfiguren met gezag aan zich te binden. Zij moeten kunnen inspelen op de wensen van anderen, aftasten hoe ver anderen willen gaan. Waar nodig kunnen ze ook gewoon zeggen wat er moet gebeuren.
- ketenregisseurs kunnen denken en leven in verschillende netwerken en tijdsdimensies; ze moeten weten: waar vind ik steun, tegen welke condities en op welk tijdstip.
- ketenregisseurs zijn in staat om met leveranciers en cliënten te onderhandelen en afspraken vast te leggen in contracten.

Als vaste lezer van onze Nieuwsbrief weet u natuurlijk dat Publiek Domein al jaren met groot enthousiasme uitvoering geeft aan het LINK-Traject. Om te voorkomen dat potentiële deelnemers moeite hebben het onderscheid tussen het LINK-Traject en de nieuwe Leergang voor Ketenregisseurs te maken geven we hieronder kort het kenmerkende verschil tussen beide aan.

Het LINK-Traject is een professionaliseringstraject dat deelnemers begeleidt om hun eigen stijl te ontwikkelen in het faciliteren en regisseren van processen in complexe netwerken. Het gaat om processen, waarin je niet vanuit een machtspositie kunt opereren, maar het moet hebben van een uitgekende beïnvloedingsstrategie. Deelnemers leren netwerken op en uit te bouwen, goed de belangen te verkennen van alle betrokkenen en hen via een gerichte strategie te

beïnvloeden. Er kunnen zowel mensen uit de profit- als de non profitsfeer aan deelnemen. De eigen praktijk is het belangrijkste leervlak.

De focus binnen de Leergang voor Ketenregisseurs is een slag anders: in ketens wordt, gezien vanuit een burger-, patiënt-, of cliëntbelang, onderzocht welke activiteiten moeten worden ondernomen om te komen tot adequate dienstverlening. Vervolgens worden de betrokken organisaties gestimuleerd om hun werkzaamheden anders te organiseren opdat de keten aan kwaliteit wint. Er staat dus vooral een primair proces centraal dat door meerdere organisaties heen loopt. Deelnemers - uit de publieke en semi-publieke sector - kunnen zich in de leergang verregaand professionaliseren in het creëren en onderhouden van ketenarrangementen, o.a. door middel van praktijkopdrachten.

De nieuwe leergang

Doel

Ketenregisseurs blijken in de praktijk behoefte te hebben aan meer kennis en vaardigheden om de ontwikkeling van de ketenvorming waar zij aan werken te versnellen. De leergang geeft ze de kans zich bewust te worden van hun rol en competenties te verwerven om die rol te kunnen vervullen. En andersom, op maatschappelijk niveau profileert zich, mede door de leergang, een nieuwe professie.

Doelgroep

Het profiel van de deelnemers is die van een (project)-manager die ketenarrangementen realiseert tussen partners in de (semi-)publieke sector, mensen dus met enige ervaring in ketenontwikkeling. Ze ervaren in de praktijk omgevingsbelemmeringen of zelfbeperkingen en willen op een hoger niveau functioneren. Ze hebben voldoende zelfreflectie om hun leervragen te signaleren en hun signaal wordt erkend door een interne opdrachtgever die hen in het leertraject ketenregie wil laten deelnemen.

We mikken dus niet op medewerkers die individuele klanten (cases) begeleiden door organisaties heen. Het gaat ons om de projectleiders of om degenen die ten behoeve van individuele cliënten partners verbinden en de sprong willen maken naar het niveau van structurele ketenarrangementen voor doelgroepen.

We mikken evenmin op het niveau daarboven, de bestuurders. Ook zij zijn vaak initiërend voor samenwerking, knopen soms netwerkrelaties aan met partners omdat zij willen dat de prestaties naar de burgers beter worden. Maar zij zijn niet de regisseur die daadwerkelijk de arrangementen

bouwt. Bestuurders worden wel betrokken als opdrachtgever of coach van de casus die de deelnemer inbrengt.

De leergang start op **18 februari 2004**.

Indien u hier - voor uzelf of voor iemand uit uw omgeving - belangstelling voor heeft kunt u dat nu alvast melden via e-mail: utrecht@publiekd.nl of telefonisch: 030 - 2322116. Wij houden u dan graag op de hoogte.

Theo Konijn, Stichting Ketennetwerk
Harry Slegel, programmaleider Publiek Domein

Noot van de redactie:

Voor de casus en ander tekstmateriaal hebben wij onder meer gebruik gemaakt van het boek "Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling" van Anja van der Aa en Theo Konijn, uitg. Lemma, 2001.

Op 27 november 2003 vindt in het WTC in Rotterdam een congres plaats met als titel 'Samen werken in ketens en netwerken'. Met boeiende sprekers, inspirerende praktijkvoorbeelden van ketenregie, interactieve workshops en presentaties van de nieuwste publicaties op dit gebied.

Stichting Ketennetwerk, de coproducent van Publiek Domein in de nieuwe leergang, is een van de hoofdorganisatoren. Andere congrespartners zijn onder meer: Platform 'Ketens en netwerken', Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Expertisebureau Innovatieve Beleidsvorming (XPIN), NIZW, Rijkswaterstaat, Stichting Agro Keten Kennis (AKK), TNO, Programma Elektronische Provincies (PEP), Twynstra Gudde Management Consultants en Rijnconsult. Meer informatie over dit congres vindt u op www.ketennetwerk.nl.