

Twee profs over ketensamenwerking De zeilen bijzetten

De jaarlijkse relatiezeildag van adviesbureau Pheidis – dienstverlener in het groene onderwijs – werd dit jaar gestart met een uurtje ‘zware kost’. Twee professoren hielden voor de Pheidis-klanten een praatje over ketensamenwerking.

Op een bijeenkomst vorig jaar zomer over onderwijsvernieuwingprojecten, hoorden wij Henk Plessius, directeur van het adviesbureau op het gebied van onderwijsvernieuwing en ict, pleiten voor een integrale, door de colleges van bestuur gestuurde, aanpak van het nieuwe leren. Desgevraagd zegt hij dat Pheidis inderdaad met dit uurtje ‘zware kost’ het groene onderwijs aan het denken wil zetten. Geen hoogdravende doelen, gewoon wat inhoud voorafgaand aan ontspanning op het water. Ketensamenwerking is een belangrijk

onderwerp, en lastiger dan het lijkt, zegt de inleider aan het begin van de ochtend. En dat blijkt ook achteraf als de presentaties achter de rug zijn. Met de twee profs zijn geen ‘lichte jongens’ uitgenodigd. Dus het is zaak bij de les te blijven om er wat van op te steken en de link met het (groene) onderwijs te kunnen leggen. Wellicht helpt een samenvatting.

Peter’s Farm

Allereerst is prof.dr. Onno Omta (WUR, hoogleraar bedrijfskunde) aan de beurt. Hij praat over de succes- en faalfactoren bij ketensamenwerking. Omta geeft het voorbeeld van een geïntegreerde keten in de landbouw, namelijk die van Peter’s Farm. Een kwaliteitsconcept voor de productie van kalfvlees van leverancier tot winkel, met alle fasen van de productieketen volledig gecontroleerd en gecertificeerd. Daarvoor heb je een uitgebreide backoffice nodig. In organisatie, controle, archivering enzovoort. Kortom, zegt Omta, geïntegreerde ketens hebben al hun activiteiten zodanig gecoördineerd dat de hoogste waarde voor de klant wordt geleverd tegen redelijke kosten. Ze maken gebruik van ge-

zamenlijke, marktgedreven productie- en distributieplanning systemen, kwaliteitsverbeteringsystemen en gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Veel vragen

Resultaatcriteria die je als aanbieder van een product of dienst altijd vaststelt zijn tijd, prijs en kwaliteit. Voor een keten komt daarbij: openheid en de kritische factor flexibiliteit, bijvoorbeeld aanpassing aan een nieuwe situatie of wet. Bij de bouw van een geïntegreerde keten moeten vooral eerst veel vragen worden beantwoord, vertelt Omta. Zoals: Wat is het ketendoel, welke waarde gaan wij aan welke klant leveren? Welke ketenstrategie gebruiken wij om dat doel te bereiken en hoe gaan we het ketenresultaat meten? Welke ketenpartner heeft welke rol (bijvoorbeeld ketenregisseur of uitvoerder)? Zijn er (vermeende) tegenstrijdige belangen, verschillen in macht en invloed die het ketenresultaat kunnen beïnvloeden? In de begindiscussie stapt men vaak over de vermeende tegenstrijdigheden heen. Niet doen, zegt Omta, want dan gaat het later vaak mis. Je móet er juist over praten. Vooral waar je geen duidelijke machtsfactor hebt, is vertrouwen belangrijk, om de samenwerking te laten groeien. Andere vraag om te beantwoorden is welke ketenactiviteiten het meest kritisch zijn in termen van klantwaarde en kosten. Bijvoorbeeld in het geval van Peter’s Farm: de traceerbaarheid van het kalveren. En: welke communicatie- en keteninformatiesystemen zijn nodig?

Wel doen

Omta: “Om flexibel te kunnen zijn moet je het aantal ketenpartners beperkt houden. En die vanuit een kerngroep uitbreiden. En daarnaast de partners naast technische competentie en financiële kracht selecteren op gerichtheid op leren

Achtergrond

Pheidis: ‘De maatschappelijke en politieke druk om processen zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten neemt toe. Daarbij gaat het steeds minder om verbetering van bedrijfsprocessen van individuele organisaties en steeds meer om stroomlijnen van het overkoepelende proces, het ketenproces. Het besef groeit dat die ketens er zijn en dat veel verbeteringen alleen tot stand kun-

nen komen door nauw met elkaar samen te werken. In het groene onderwijs krijgt deze vorm in een kennisdelingsketen. Daarin construeren, arrangeren en gebruiken verschillende (onderwijs)organisaties leermateriaal met als doel de kwaliteit van het leren te verhogen en de kosten te verlagen.’



Serieuze gezichten bij de voorbereiding op de zeilwedstrijd

en verandering, op hun houding ten aanzien van samenwerking en openheid, en op gemeenschappelijkheid, op een gezamenlijke visie over het ketendoel.”

Hij gaat nader in op voorwaarden voor succesvolle geïntegreerde ketens, bijvoorbeeld harde afspraken over de kosten en baten. Meer: zie kader. Als faalfactor noemt hij als eerste verkeerde of uiteenlopende verwachtingen. Over de resultaten, de individuele rol in de keten en de verwachte bijdrage van elke

partner. Andere gevaren zijn onduidelijkheid over de samenwerking en te weinig aandacht voor uiteenlopende belangen. En tot slot nog opportunistisch gedrag of strategische bijbedoelingen. Daarom, vindt Omta, is het zo van belang in de beginfase veel duidelijkheid te scheppen.

Conclusie van Omta lijkt te zijn dat een goede geïntegreerde keten staat of valt met voldoende aandacht voor de ‘zachte’ aspecten. Met duidelijkheid en openheid voorop. Misschien dat het daarom

zo’n lastig onderwerp is, want in alle ‘concepten en processen’ en do’s en don’ts, gaat het om mensen die met elkaar samenwerken.

Driver

Prof.dr.ir. George Beers (LEI, Groene Kennis Coöperatie) stelt als hij na Omta het woord mag nemen hardop de vraag: wat is de noodzaak van ketensamenwerking in het onderwijs? En geeft als antwoord: “Daar wil ik mijn vingers niet aan branden. U kent de notities.” Nee, →



Succesfactoren geïntegreerde keten

- harde afspraken over gezamenlijk resultaat, processen, ketenregie en verantwoordelijkheden.
- kennis van de klant en hier vraaggestuurd op inspelen;
- gemeenschappelijk doel, visie en gevoelde urgentie;
- eerlijke verdeling van risico's, kosten en baten;
- wederzijds vertrouwen;
- relatiegericht i.p.v. transactiegericht denken;
- open communicatielijnen met gezamenlijk periodiek overleg, bedrijfsbezoek en gezamenlijke ict-systemen en databases.

hij wil praten over de krachten die ertoe leiden dat er steeds meer ketensamenwerking komt. “Kijk maar naar de geschreven pers, de zorg, in alle sectoren in de samenleving ontstaan fusies en ketens. Je ontkomt er niet aan, het is geen keuze. Afwachten kan dus niet.” Het groene onderwijs staat wat dit betreft aan het begin, zegt Beers.

Hij gaat in op wat ketensamenwerking betekent door het te splitsen in keten en samenwerking. Wat een keten in het onderwijs is, daar is hij niet helemaal uit. Je hebt de opleidingsketen, met als ‘product’ de geschoolde arbeidskracht, en de kennisketen: van hypothese tot kennisgedreven innovatie. En dan de content-

Op de boot: winnaars werken samen

keten, die daar volgens Beers een beetje tussen hangt. “Keten zien we als een serie ‘transacties’, samenwerking geeft daar iets extra’s aan. Je moet een *driver*, een reden, hebben om samen te werken. Bijvoorbeeld concurrentie (krimpende vraag), wat ook in het onderwijs gaat spelen. Een andere belangrijke *driver* is internationalisering, door de mobiliteit van mensen en goederen. Verder belangrijk is transparantie van het aanbod door informatie, ict.”

Gezamenlijk gevoel

Dan vertelt hij over mogelijke strategieën in ketensamenwerking, bijvoorbeeld de prijsstrategie, een noodzakelijke samenwerking. En andere is de productdifferentiatie, die je toepast bij *drivers* als een mondige klant en innovatie. Een goede logische volgorde is hoe dan ook efficiency, kwaliteit, productinnovatie. Ingewikkelde producten vereisen een andere organisatie van de keten. “Als je doordenkt richting onderwijs Ketensamenwerking begint ergens De gevolgen van wat individuele actoren doen kunnen groot zijn.” Geen reden om als groen onderwijs zelf ketenregisseur te worden, vindt Beers, “maar je moet je wel bewust zijn wie de regisseur is.”

Hierop speelt Omta in door het belang van een gezamenlijk gevoelde urgentie nog eens te benadrukken. Vaak is er een gevoels-belangenconflict, ‘we willen niet aangestuurd worden’. Dat is een vermeend belangenconflict, zegt hij, waarover vaak te weinig gepraat. En hoe zit het met subsidies, kan een ketensamenwerking tot stand komen zonder geld? Beers vindt een subsidie prima, zolang die niet wordt gestopt in het primaire proces - de content of productontwikkeling - dat werkt negatief. Maar geld stoppen in de ontwikkeling van ketenrelaties, in de zorg voor samenwerking en de processen, is prima. □