



DE IMPACT VAN EXTERNE SAMENWERKING BIJ STRATEGISCHE VERNIEUWING

René Bot

STRATEGIE

Hoe een strategische vernieuwing uitpakt voor een organisatie wordt onder andere beïnvloed door de manier waarop de organisatie samenwerkt met andere partijen. Voor het management is het daarom belangrijk om oog te hebben voor de processen waaruit die externe samenwerking bestaat. Hoe wordt het prestatievermogen van de organisatie – en dus het effect van haar strategische vernieuwing – erdoor beïnvloed? En hoe moet het management die samenwerking derhalve aansturen?

Samenwerking met externe partijen is bij de meeste, zo niet alle, bedrijven een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Vaak levert dergelijke samenwerking echter minder op dan men ervan had verwacht. Waarom? Daar heeft het tot nog toe beschikbare onderzoek naar samenwerkingsrelaties vooralsnog geen afdoende antwoord op. Dat komt doordat in het onderzoek diverse aspecten tot nu toe onderbelicht zijn gebleven. Ik kwam in mijn inventarisatie van de bestaande onderzoeksliteratuur uit op in totaal vijf tekortkomingen van het tot nu toe beschikbare onderzoek:

- Samenwerking tussen organisaties is niet iets statisch, maar een proces (Ring e.a., 1994, p. 91); er kunnen stadia van ontwikkeling in worden onderkend. In het tot nu toe uitgevoerde onderzoek naar samenwerkingsrelaties tussen organisaties is daar echter nauwelijks aandacht aan besteed, noch aan de factoren in en tussen organisaties die beïnvloeden hoe een samenwerkingsrelatie zich ontwikkelt, of hoe die ontwikkeling beïnvloedt welke resultaten wor-

den geboekt met de samenwerking (voor dit laatste punt, zie Christoffersen, 2014). Voor managers is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de implicaties van deze (tot nog toe onderbelichte) aspecten.

- In het tot nog toe uitgevoerde onderzoek is meestal vooral gekeken naar één specifieke organisatorische factor waaraan vervolgens een grote verklarende invloed wordt toegekend op de ontwikkeling en/of de resultaten van de samenwerkingsrelatie (zie bijvoorbeeld Majchrzak, 2014). Samenwerking tussen organisaties dient echter te worden geanalyseerd aan de hand van een alomvattend procesraamwerk: welke factoren *in* respectievelijk *tussen* organisaties (ofwel: de *intra-* resp. *inter-*organisatiele factoren) beïnvloeden hoe de samenwerkingsrelatie zich ontwikkelt? En hoe beïnvloedt die ontwikkeling op haar beurt de resultaten die worden behaald met de samenwerkingsrelatie?
- In het tot dusverre uitgevoerde onderzoek naar samenwerkingsrelaties tussen organisaties is hoofdzakelijk

kelijk gekeken naar de resultaten in en tussen de betreffende organisaties, maar is onvoldoende rekening gehouden met de vraag hoe de klant de resultaten van de samenwerking beoordeelt (Christoffersen, 2014).

- Het tot nog toe beschikbare onderzoek naar samenwerkingsrelaties tussen organisaties is zowel geografisch als maatschappelijk te beperkt: er is vooral gekeken naar de particuliere commerciële sector in de Verenigde Staten (Gomes, 2016).
- In het tot dusverre beschikbare onderzoek is onvoldoende aandacht besteed aan casestudies en is longitudinaal onderzoek naar sectoren ondervertegenwoordigd (Gomes, 2016, p. 24).

INTRODUCTIE VAN EEN INTEGRAAL ANALYTISCH PROCESRAAMWERK VOOR SAMENWERKINGSVERBANDEN

Om de geconstateerde tekortkomingen in het voornog beschikbare onderzoek op te vullen, heb ik in mijn onderzoek een integraal analytisch raamwerk voor de samenwerkingsrelatie tussen organisaties ontwikkeld: het IOS-raamwerk (IOS staat voor 'inter-organisationale samenwerking'); zie figuur 1. Vervolgens heb ik aan de hand van dit raamwerk de samenwerking tussen aanbieders van ouderenzorg in Nederland onder de loep genomen. Binnen het raamwerk van figuur 1 zijn als start voor IOS – hier op basis van een IOS-project – voor de zorgaanbieders de trends en ontwikkelingen aangemerkt die zich binnen de sector voordoen. In dit analytisch raamwerk zijn opgenomen: beïnvloedende factoren in en tussen organisaties (de *intra*- respectievelijk *inter*-organisationale factoren), de 'procesgang' of ontwikkelingsfasen van de samenwerkingsrelatie, de invloed van de procesgang op de resultaten van de samenwerkingsrelatie, en de exogene invloeden.

Beïnvloedende factoren

In het raamwerk zijn om te beginnen de vijf factoren opgenomen die een invloed uitoefenen op de 'procesgang' van de samenwerkingsrelatie, ofwel hoe deze zich in de

tijd ontwikkelt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen *intra*-respectievelijk *inter*-organisationale factoren – lees: factoren met betrekking tot elke samenwerkingspartner afzonderlijk en factoren met betrekking tot hun onderlinge relatie (zie de 'Factoren' aan de basis van 'pijl 1' in figuur 1). Als *intra*-organisationale factoren zijn het lerend vermogen respectievelijk de portfolio van activiteiten – als benadering van de competenties – van de organisatie aangemerkt. Als *inter*-organisationale factoren zijn opgenomen: de schaalgrootte van het samenwerkingsverband, de typen samenwerking, en het vertrouwen tussen de partners.

Ontwikkelingsfasen

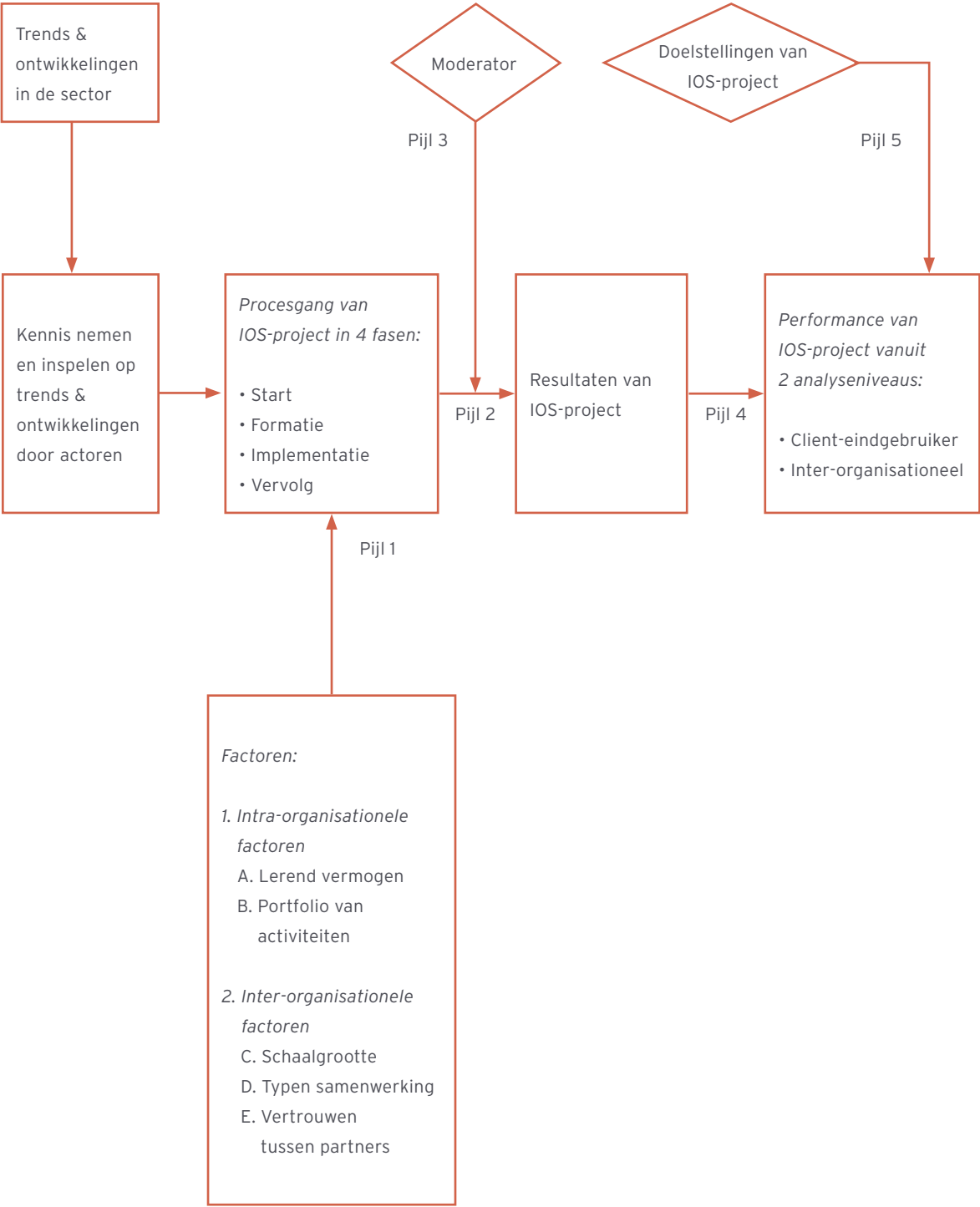
Ten aanzien van de procesgang, ofwel de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie, zijn op basis van de literatuur in totaal vier fasen onderscheiden: de start, de formatie, de implementatie, en het vervolg van het samenwerkingsverband.

In het raamwerk is de procesgang een op zichzelf staand autonoom proces dat op gang wordt gebracht met de gezamenlijke doelstellingen die de samenwerkingspartners formuleren. Na verloop van tijd wordt het samenwerkingsverband hetzij afgerond, om vervolgens misschien opnieuw te worden opgestart, of het wordt definitief beëindigd. Tegelijkertijd worden in het raamwerk de vijf voornoemde factoren onderkend, die elke fase van de procesgang, en daarmee de procesgang als geheel, in meerdere of mindere mate beïnvloeden. Zo kan bijvoorbeeld de schaalgrootte per fase wijzigen. Hetzelfde geldt voor het onderling vertrouwen van de samenwerkende partners. Als zij elkaar voorheen nog niet (goed) kenden, zal het vertrouwen aanvankelijk beperkt zijn. Gaandeweg kan het vertrouwen echter groeien, naarmate de samenwerking zich voor de betrokken partijen bevredigend ontwikkelt.

De invloed van de procesgang op de resultaten

Vervolgens wordt in het raamwerk verondersteld dat de procesgang (de achtereenvolgende vier fasen; zie 'Procesgang ...' bij de punt van pijl 1 in figuur 1) van invloed zijn op de resultaten van de samenwerking.

FIGUUR 1. INTEGRAAL ANALYTISCH PROCESRAAMWERK VOOR SAMENWERKINGSVERBANDEN



Bron: Bot, 2020, p. 114, aangepast.

Essentieel voor het welslagen van het samenwerkingsverband is dat er 'continuïteit' bestaat in de achtereenvolgende fasen. Met 'continuïteit' bedoel ik dat de procesgang (het samenwerkingsproces) gedurende alle fasen steeds zodanig wordt georganiseerd en aangestuurd dat evidente knelpunten uitblijven en het resultaat op tijd wordt opgeleverd. Veronderstel bijvoorbeeld dat er aan het begin van de implementatiefase te veel partijen betrokken zijn in het samenwerkingsverband – met andere woorden: de schaalomvang is te groot. Dan wordt de coördinatie een uitdaging. Onvoldoende aandacht daarvoor kan de verdere procesgang (fasen) bemoeilijken en zodoende de resultaten negatief beïnvloeden. Het is dan ook van belang om tijdig de invloed van de vijf factoren op elk van de fasen in de procesgang te onderkennen.

Exogene invloeden

De vijf genoemde *intra*- en *inter*-organisationele factoren kunnen we gezamenlijk beschouwen als de endogene factoren van een samenwerkingsverband. Daarnaast moet echter ook rekening worden gehouden met factoren buiten de betrokken organisaties en hun onderlinge samenwerkingsrelatie. Deze exogene factoren, die de procesgang (de vier fasen) en daarmee de resultaten van het samenwerkingsverband beïnvloeden, zijn in het raamwerk vertegenwoordigd in de 'moderator' (bovenin figuur 1, in het midden, bij pijl 3).

Het gaat hierbij om invloeden die niet zijn terug te voeren tot een van de vijf (endogene) factoren maar die wel van wezenlijk belang kunnen zijn voor de uitkomsten van het samenwerkingsverband. Op deze wijze wordt in het raamwerk ook rekening gehouden met de (vaak grote) dynamiek in de externe omgeving waarin een samenwerkingsverband zich afspeelt. Wanneer aan de hand van het raamwerk wordt gekeken naar samenwerking op het gebied van de ouderenzorg, is de introductie van nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van ouderenzorg bijvoorbeeld een 'moderator' (exogene beïnvloedende factor).

In het raamwerk gelden de beoogde 'doelstellingen' van de samenwerking in mijn onderzoek

ook als een exogene factor (zie rechtsboven in figuur 1): verondersteld wordt in dit geval namelijk dat de invulling van de doelstellingen vooral wordt bepaald door de externe opdrachtgever, Innovatiefonds Wmo/gemeente Rotterdam. Met de 'resultaten' (tussen de pijlen 2 en 4 in figuur 1) van de samenwerking worden de feitelijke uitkomsten van de samenwerking (zoals neergelegd in periodieke managementrapportages) bedoeld. De 'performance' van de samenwerking (uiterst rechts in figuur 1, bij de punt van pijl 4) is het antwoord op de vraag in hoeverre de beoogde doelstellingen van het samenwerkingsverband worden behaald op basis van de resultaten. Die vraag moet zowel vanuit het oogpunt van de cliënt-eindgebruiker als dat van de beide samenwerkende organisaties worden beantwoord. Daarbij is zowel het tijdsaspect van de performance relevant (wordt een product of dienst op tijd geleverd?), als het inhoudelijke aspect (wordt voldaan aan de vooraf opgestelde specificaties?).¹

TOEPASSING VAN HET RAAMWERK: STRATEGISCHE VERNIEUWING IN DE OUDERENZORG

Met het ontwikkelde raamwerk zoals hierboven geschetst heb ik in mijn onderzoek gekeken naar vijf specifieke samenwerkingsverbanden in de langdurige zorg aan ouderen in Nederland (de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg, ofwel VVT-sector). Deze vijf onderzochte samenwerkingsverbanden (de 'cases' van het onderzoek) hadden tot doel om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen in de ouderenzorg, dit naar aanleiding van de invoering in 2007 van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), die een ware paradigmawisseling inhield voor de VVT-sector.

De strategische vernieuwing komt in de onderzochte samenwerkingsverbanden tot uiting in de ontwikkeling van vraaggeoriënteerde voorzieningen met het concept van zelfregie van de zorgvrager en geoperationaliseerd met een nieuwe methodiek respectievelijk arrangementen.

IN HET TOT NU
TOE BESCHIKBARE
ONDERZOEK
WERD VOORAL
GEKEKEN NAAR DE
PROFITSECTOR IN DE
VERENIGDE STATEN

Er waren drie redenen om voor het onderzoek naar samenwerking bij (met het oog op) strategische vernieuwing te kijken naar de VVT-sector:

- Het onderzoek naar samenwerkingsverbanden wordt hiermee zowel geografisch als sectoraal verrijkt; zoals gezegd lag in het tot dusverre beschikbare onderzoek naar samenwerkingsverbanden van organisaties de nadruk sterk op de profitsector in de Verenigde Staten.
- Ook wordt het onderzoek hiermee inhoudelijk verrijkt. De langdurige zorg aan ouderen heeft in tegenstelling tot de profitsector een sterk institutioneel karakter: de wijze waarop de 'klant' (de zorgbehoevende oudere) wordt bediend is sterk gereguleerd door middel van wet- en regelgeving. Ook het karakter van de samenwerking ten aanzien van de VVT-sector verschilt van strikt commerciële samenwerkingsverbanden in de particuliere sector: de samenwerking is complexer door het grotere aantal betrokken partijen – waaronder financiers, beleidsontwikkelaars, beleidsuitvoerders (zorgaanbieders) en toezichthouders – ieder met eigen taken en verantwoordelijkheden.
- Ten derde geldt dat voor de fase waarin de onderzoekscontext van de langdurige zorg aan ouderen zich bevindt, er sprake is van een paradigmawisseling (SCP, 2010) zoals eerder opgemerkt. De voorheen sterk gereguleerde zorg heeft in de afgelopen decennia via een strategische vernieuwing een omslag doorgemaakt.² Binnen deze strategische vernieuwing staat de introductie van zelfregie van de zorgvrager (cliënt) centraal, die een nieuwe denk- en werkwijze vereist van de actoren, waaronder de zorgaanbieder.

Tevens is gekozen voor kwalitatief en naar de lange termijn kijkend ('longitudinaal') casestudy-onderzoek. Op deze manier wordt ook methodologisch een tot dusver bestaand tekort in het onderzoek aangevuld, en wel door in het onderzoek vooral aandacht te besteden aan

DOOR MET GERICHTE MAATREGELEN HET LEREND VERMOGEN TE VERSTERKEN, KAN HET MANAGEMENT DE CONTINUÏTEIT VAN DE PROCESGANG (ONTWIKKELINGS- FASEN) IN DE SAMENWERKING BEVORDEREN

theorievorming: de procesdimensie van samenwerking tussen organisaties. Voorts richt het uitgevoerde onderzoek zich qua opzet op een *in depth and within its real-life context* (Yin, 2009), waarin 'hoe'- en 'waarom'-vragen centraal staan.

Centraal in het onderzoek stonden de vijf gekozen specifieke cases. Deze betroffen elk langdurige (in projectvorm gegoten) samenwerkingsrelaties gericht op zowel strategievorming als operationele

uitvoering. Deze werden onderzocht voor een periode van zeven jaar (2006-2012). Het streven was om zoveel mogelijk een gelijke onderzoekscontext te krijgen voor de empirie.³

In totaal werden circa 4.700 bladzijden aan in- en externe documenten over deze vijf samenwerkingsverbanden bestudeerd. Ook werden in totaal 135 (explorerende en semi-gestructureerde) interviews afgenomen onder de verschillende betrokkenen bij de onderzochte samenwerkingsverbanden. Dat waren om te beginnen de managers of coördinatoren van de (voor bepaalde tijd ingestelde) projecten waarin de samenwerkingsverbanden in de praktijk werden geanalyseerd. Ook werden managers van de organisaties die aan de samenwerking deelnamen en professionals en vrijwilligers bij zorgaanbieders en welzijnsinstellingen geïnterviewd.

Door middel van een 'within case'-analyse is aan de hand van het geschetste raamwerk (zie weer figuur 1) voor elk van de vijf onderzochte samenwerkingsverbanden geïnventariseerd welke invloed de vijf eerder benoemde (*intra-* en *inter-organisatiele*) factoren uitoefenen op de procesgang (de ontwikkelingsfasen) van de samenwerking alsmede het verloop van de fasen. Aan de hand van de interviews en de in- en externe documenten werd een chronologisch overzicht van belangrijke gebeurtenissen gereconstrueerd en ingedeeld in de vier onderscheiden ontwikkelingsfasen (de 'procesgang') van de onderzochte samenwerkingen: start, formatie, implementatie, vervolg. In de semi-gestructureerde interviews is daarbij ook gekeken naar de invloed van de vijf benoemde (*intra-* en

inter-organisatie) factoren op de continuïteit van de procesgang ofwel de ontwikkelingsfasen.

Daarna is een 'cross-case'-analyse uitgevoerd: een onderlinge vergelijking van de vijf onderzochte samenwerkingsverbanden met het doel om verdere verklaringen voor de samenhang van de onderdelen van het raamwerk te vinden. Een dergelijke vergelijking van afzonderlijke cases brengt overeenkomsten en verschillen tussen de toegelichte onderdelen van het raamwerk in beeld.

BEVINDINGEN VAN HET ONDERZOEK

In het onderzoek stonden de procesdimensie en de performance van samenwerkingsverbanden centraal. De belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn derhalve geconcentreerd rond:

- De invloed van de vijf factoren op de continuïteit van de procesgang ('pijl 1' in het conceptuele raamwerk weergegeven in figuur 1);
- De invloed van de continuïteit van de procesgang op de resultaten ('pijl 2'); en
- De invloed van de doelstellingen op de performance ('pijl 5').

Invloed van factoren op continuïteit van de procesgang ('pijl 1')

Ten aanzien van de invloed van de vijf (intra- en inter-organisatie) factoren op de continuïteit van de procesgang beperk ik me hier tot de aspecten 'lerend vermogen' van de organisatie en 'typen samenwerking'. De casestudies laten zien dat het lerend vermogen van de organisatie vooral van invloed is op de continuïteit van de procesgang door de wijze van instrumentering, door mogelijke stimuli en drempels, en door de verschillende leertypen (lees: de specifieke manieren waarop de organisatie 'leert'):

- *Instrumentering* – De projectcoördinator of eerstverantwoordelijke voor het samenwerkingsverband kan aanhoudende kennisuitwisseling en borging van kennis bijvoorbeeld bevorderen door te voorzien in 'coaching on the job'. Hierbij staat de bilaterale te-

rugkoppeling door teamleden van verbeterpunten voor de uitvoering centraal.

- *Stimuli en drempels* – Het lerend vermogen van de organisatie blijkt te kunnen worden bevorderd door teamleden zelfstandig taken te laten uitvoeren. Het lerend vermogen kan echter worden belemmerd door onduidelijkheid over de invulling van specifieke functies. In een van de onderzochte samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld, zorgde het gebruik van het begrip 'case-manager' voor veel verwarring bij de ontwikkeling van zorgarrangementen omdat niet duidelijk was aan wie deze rol moest worden gegeven.
- *Leertypen* – Een analyse van de verschillende leertypen in de samenwerkingsverbanden biedt meer inzicht in de mate waarin leerervaringen van teamleden worden bestendigd. Die bestendiging wordt vooral bevorderd wanneer drie elementen van de leertypen – kennis, werkwijze en motivatie – zich in gelijksoortige mate ontwikkelen. In het onderzoek bleken de scores van de teamleden voor hun perceptie van de leertypen wat dit betreft illustratief te zijn.

Om de invloed van het aspect 'typen samenwerking' op de continuïteit van de procesgang te bepalen, is in het onderzoek onderzocht in hoeverre de implementatie van een samenwerkingsverband afwijkt van het ontwerp ervoor. De (voorzichtige) conclusie lijkt te zijn dat een interactieve aanpak, waarbij het projectplan *de facto* samenvalt met

de uitvoering, een positieve invloed heeft op de continuïteit van de procesgang. Evenzo kan een beperkte formele projectinrichting, zoals een kleinschalige projectstructuur in de vorm van een begeleidingsgroep of een (werk)overleg tussen de teamleden, positief bijdragen aan de continuïteit van de procesgang.

Invloed van continuïteit van de procesgang op de resultaten ('pijl 2')

Uit de onderzochte casestudies lijkt te kunnen worden geconcludeerd dat de procesgang (de vier onderscheiden fasen: start, formatie, implementatie, vervolg) een hoge mate van continuïteit vertoont indien elk

IN DE ONTWIKKELING VAN EEN SAMENWERKINGS-RELATIE KUNNEN VIER FASEN WORDEN ONDSCHIEDEN

van de vier fasen adequaat wordt doorlopen, dat wil zeggen zonder 'knelpunten'. Knelpunten zijn bijvoorbeeld: duplicering van rollen, waardoor zowel voor opdrachtgever(s) als opdrachtnemer(s) verwarring ontstaat over rollen; (veel) wisselingen in het projectmanagement; grote nadruk op de projectstructurering; of een informatievoorsprong van de initiatiefnemers van de samenwerking op andere partners. Door dergelijke (en andere mogelijke) knelpunten neemt het risico toe op een projectverlenging of wordt de ontwikkeling van een product of dienst op basis van vooraf bepaalde specificaties bemoeilijkt.

Invloed van doelstellingen op performance ('pijl 5')

In de vijf onderzochte samenwerkingsverbanden (de casestudies) werden steeds de volgende twee doelstellingen geanalyseerd:

- Ontwikkel een nieuwe methodiek voor het verlenen van zorg en ondersteuning aan cliënten.
- Ontwikkel en implementeer arrangementen voor cliënten op basis van de nieuwe methodiek.

Deze beide doelstellingen werden bekeken vanuit het oogpunt van de cliënt en vanuit het oogpunt van de kennisdeling tussen de partners gedurende de ontwikkeling van de dienstverlening.

Invalshoek van de cliënt (zorgvrager)

– De bevindingen suggereren dat realisatie van een externe oriëntatie in de doelstellingen – de cliënt – een positieve bijdrage kan leveren aan de waardering van de performance. Zo blijkt bijvoorbeeld dat voor de ontwikkeling van de methodiek een nieuwe procedure is beschreven op basis van de hulpvraag, waarmee werd voldaan aan de verwachtingen van de cliënt. De nieuwe methodiek werd ook binnen de afgesproken projecttermijn opgeleverd. Ten behoeve van de arrangementen werden onder andere de wensen en behoeften van cliënten geïnventariseerd, en ook de arrangementen werden geïmplementeerd binnen de vooraf overeengekomen projecttermijn.

Invalshoek van de kennisdeling – In de casestudies komt naar voren dat kennisdeling tussen de partners een positieve bijdrage levert aan de waardering van de performance. Zo blijkt in de cases dat deze kennisdeling aanwezig kan zijn in de ontwikkeling van een gemeenschappelijke methodiek. Ook een tijdige oplevering van deze methodiek is hier aanwezig. In de uitvoerende activiteiten kan kennisdeling bijvoorbeeld terugkomen in de wederzijdse informatievoorziening en afstemming tussen de partners voor de oplevering van de arrangementen.

MANAGEMENTIMPLICATIES VAN HET ONDERZOEK

De implicaties van het onderzoek voor managers kunnen worden verdeeld in de vier kernactiviteiten van een zogenaamd 'Management Model' (Birkinshaw & Goddard, 2009; Van den Bosch, 2012):

- Management van doelstellingen
- Management van motivatie
- Management van coördinatie
- Management van besluitvorming.

Deze managementimplicaties worden hieronder kort toegelicht.

EEN INTERACTIEVE AANPAK EN EEN BEPERKTE INSTRUMENTELE OPZET KUNNEN DE COÖRDINATIE VAN DE SAMENWERKING VEREENVOUDIGEN

Management van doelstellingen

Om de performance van samenwerkingsverbanden tussen organisaties te verbeteren, dient het management van de betrokken organisaties in de doelstelling(en) meer aandacht te geven aan een externe oriëntatie – lees: de be-

hoeften van de klant. Verder kan de performance worden verbeterd door kennisdeling expliciet op te nemen als een doelstelling op zich bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke werkwijze en de wederzijdse afstemming bij de implementatie van het eindproduct. Uit de casestudies lijkt te kunnen worden geconcludeerd dat een dergelijke vorm van kennisdeling bevorderlijk is voor de performance per doelstelling.

Management van motivatie

De continuïteit van de procesgang (ontwikkelingsfasen) en daarmee de performance van een samenwerkingsverband verbetert als het management van de betrokken organisaties ten aanzien van het lerend vermogen van hun organisaties bevordert dat de kennis, werkwijze en motivatie van professionals en (in het onderhavige onderzoek) vrijwilligers zich op een onderling synchrone wijze ontwikkelen. Het management zou daarom meer aandacht moeten besteden aan de instrumentering en ook aan mogelijk aanwezige stimuli respectievelijk drempels met betrekking tot het lerend vermogen van de organisatie. Om drempels voor het lerend vermogen weg te nemen, zou het management bijvoorbeeld tegenover de werkvloer meer commitment moeten tonen voor het casemanagement.

Management van coördinatie

Het management van de betrokken organisaties kan de procesgang (de ontwikkelingsfasen) en daarmee de performance van een samenwerkingsverband verbeteren door in de projectstrategie ten aanzien van de (inter-organisationale) factor 'typen samenwerking' te kiezen voor een interactieve aanpak, dit om ervoor te zorgen dat 'denken' en 'doen' geen gescheiden trajecten vormen. Het projectplan voor de samenwerking vormt dan in grotere mate de leidraad voor de uitvoering. De instrumentele opzet van de samenwerking zou dan meer beperkt kunnen worden. Met een interactieve aanpak en een beperkte instrumentele opzet van de samenwerking kunnen de activiteiten in het samenwerkingsverband eenduidiger worden gecoördineerd.

Management van besluitvorming

In het 'Management Model' vullen de vier kernactiviteiten elkaar aan (Van den Bosch, 2012). Dat betekent dat in reactie op een verandering in de externe omgeving niet slechts één maar alle vier de kernactiviteiten betrokken moeten worden om de performance van het samenwerkingsverband te verbeteren. Dit geldt bovendien zowel voor elk van de betrokken organisaties

afzonderlijk als voor hun onderlinge relatie. Indien, bijvoorbeeld, de doelstellingen van een samenwerking veranderen, zou het management ook rekening moeten houden met het effect van die verandering op de motivatie van de uitvoerenden.

—

Externe samenwerking vormt in de managementpraktijk een van de antwoorden op een toename van de dynamiek tussen aanbieders. Binnen bestaand onderzoek is over de procesdimensie en de performance van externe samenwerking nog weinig bekend, evenals over de non-profit sector. Binnen deze sector ondervindt de zorg aan ouderen een paradigma-wisseling, hetgeen meer zelfregie van de zorgvrager impliceert. Met een strategische vernieuwing anticiperen zorgaanbieders op een verandering in de wet- en regelgeving.

Via vijf casestudies is een longitudinaal onderzoek uitgevoerd gericht op theorievorming voor de procesdimensie van externe samenwerking. De bevindingen suggereren onder meer dat de performance van externe samenwerking vanuit het oogpunt van de cliënt positief wordt beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen meer wordt geanticipeerd op de be-

hoeften van de cliënt. Vanuit het oogpunt van de partners wordt de performance van externe samenwerking positief beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen kennisdeling in de methodiekontwikkeling en in de uitvoerende activiteiten meer aanwezig is.

Noten

1. In het onderzoek is niet alleen de samenwerking als zodanig maar ook de 'performance' van samenwerking bekeken door een 'procesmatige' bril. De laatstgenoemde benadering, waarvoor geen precedent werd gevonden in de bestaande literatuur, leidde in het onderzoek tot een verdere differentiatie van de cases.
2. Belangrijke mijlpalen die, althans formeel, in de afgelopen decennia het begin en het einde van de strategische herziening in de ouderenzorg markeerden waren de publicatie van de nota bejaardenbeleid in 1970 respectievelijk de inwerkingtreding van de Wmo in 2007.

HET LEREND
VERMOGEN
KAN WORDEN
BELEMMERD DOOR
ONDUIDELIJKHEID OVER
DE INVULLING VAN
SPECIFIEKE FUNCTIES

3. De vijf onderzochte samenwerkingsverbanden (de casestudies) waren pilots bij het Innovatiefonds Wmo Rotterdam. De startdatum verschilde per samenwerking, maar voor alle vijf moesten in maart 2012 de eindrapportages zijn ingeleverd. De beleidsproblematiek in de vijf cases was steeds hetzelfde: de prestatievelen 5 en 6 van de Wmo. Verschillen waren er in het leervermogen (organisatieleren; plenaire vs. bilaterale opzet); de schaalgrootte van de samenwerkingsrelatie (aantal deelnemers respectievelijk aantal organisaties in het projectteam); en in de rol van actoren (mate van betrokkenheid van professionals versus vrijwilligers).

Literatuur

- Birkinshaw, J. & J. Godard (2009). What is Your Management Model? *MIT Sloan Management Review*, 50/2, pp. 81-90.
- Christoffersen, J., T. Plenborg & M.J. Robson (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23, pp. 479-489.
- Gomes, E., B.R. Barnes & T. Mahmood (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25, pp. 15-27.
- Inspectie der Rijksfinanciën (2010). *Langdurige zorg. Rapport brede heroverwegingen*. Den Haag.
- Majchrzak, A., S.L. Jarvenpaa & M. Bagherzadeh (2014). A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 41/5, pp. 1338-1360.
- Raisch, S., H.W. Volberda & A. Schmitt (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20/1, pp. 81-98.
- Ring, P.S. & A.H. van de Ven (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19/1, pp. 90-118.
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2011). *Prikkels voor een toekomst-bestendige Wmo*. Den Haag: RVZ.
- Sociaal Economische Raad (2008). *Langdurige zorg verzekerd: Over de toekomst van de AWBZ*. Den Haag: SER.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2010). *Op weg met de Wmo. Evaluatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2007-2009*. Den Haag.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2014). *De Wmo in beweging. Evaluatie Wet maatschappelijke ondersteuning 2010-2012*. Den Haag: SCP.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2018). *De Wmo in de praktijk. De lokale uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning*. Den Haag: SCP.
- Themacommissie ouderenbeleid (2005). *Lang zullen we leven*. Tweede Kamer der Staten-Generaal, nr. 29 549.
- Van den Bosch, F.A.J. (2012). *On The Necessity and Scientific Challenges of Conducting Research into Strategic Value Creating Management Models*.

Farewell Address Series Research in Management. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM). ISBN/EAN 978-90-5892-308-0.

Van der Aalst, W.M.P., V. Rubin, H.M.W. Verbeek, B.F. van Dongen, E. Kindler & C.W. Günther (2010). Process mining: a two-step approach to balance between underfitting and overfitting. *Springerlink.com*, 9, pp. 87-111.

Volberda, H.W., F.A.J. Van den Bosch & C.V. Heij (2018). *Reinventing Business Models. How Firms Cope with Disruption*. Oxford: Oxford University Press.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks (VS): SAGE Publications.

Over de auteur

Dr. R.N.M. Bot (rnm.bot@rotterdam.nl) is procesanalist van de bestuurs- en concernondersteuning van de gemeente Rotterdam. Dit artikel is een beknopte weergave van het onderzoek naar de impact van de procesdimensie op de performance van inter-organisatiele samenwerking waarop hij op 6 maart 2020 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam promoveerde (zie ook <https://repub.eur.nl/pub/124063>). Het onderzoek werd ondersteund door het Innovatiefonds Wmo Rotterdam. Respondenten in het onderzoek waren onder andere managers, professionals en vrijwilligers. De promotoren waren prof. dr. ing. F.A.J. van den Bosch (RSM-Erasmus) en prof. dr. H.W. Volberda (ABS-UvA).

