



Rol van Performance Management op de Ontwikkeling van Netwerken



Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Thesis in het kader van de opleiding Master of health Business Administration, Leerjaar 18
April 2022, Erasmus Universiteit Rotterdam

Thesis begeleider: Prof. Dr. Ard-Pieter de Man
Tweede beoordelaar: Prof. Dr. Kees Ahaus
Meelezer: Drs. Astrid Dirks

Omslag en illustraties: Babs Wolbert



Voorwoord

Als medisch manager van een groot supra-regionaal netwerk van pathologie laboratoria (Pathologie-DNA), heb ik dagelijks te maken met de aansturing van een netwerk. Het netwerk is in 2012 opgericht. Met een samenwerkingsovereenkomst werden de strategische doelen vastgesteld, de governance ontworpen en er werd een eerste aanzet gemaakt tot een planning en control-cyclus. Deze onderdelen werden uiteraard met de kennis van toen ingericht. Het netwerk heeft daarna een snelle en sterke (positieve) ontwikkeling doorgemaakt. Hierdoor moesten de eerder vastgestelde werkwijzen of processen worden bijgestuurd op de actualiteit van de ontwikkeling van het netwerk. Het is niet onlogisch om hiervoor in eerste instantie de methoden van performance meting en -management van de partner organisaties te gebruiken. Dit was immers het enige referentiekader van het netwerk. Gaandeweg de jaren ontwikkelde het netwerk een eigen identiteit, maar heeft de samenwerking ook diepgang gekregen op inhoud, kennis en vaardigheden. De wijze van aansturing van het 'netwerk in ontwikkeling' -met de traditionele methoden van de partnerorganisaties- bleek hierdoor steeds minder bijdragend aan het realiseren van de doelstellingen. Er ontstond daarmee behoefte aan meer specifieke handvatten voor sturing, passend bij het netwerk als organisatietype en de fase van organisatieontwikkeling. Dit onderzoek is een zoektocht naar kennis over netwerkontwikkeling en in het verlengde daarvan een meer op maat gesneden performance management voor ons netwerk Pathologie-DNA.

Ik dank Prof. Dr. de Man als thesis begeleider en 'gids' tijdens deze zoektocht. Beste Ard-Pieter, het was bijzonder prettig samenwerken met je. De praktische tips en je kennis op het gebied van netwerken waren zeer behulpzaam als input voor deze thesis. Met je nuancerende opmerkingen en aanscherpingen van de tekst, maar ook met humor en relativering heb je op een zeer prettige wijze invulling gegeven aan de begeleiding van dit onderzoeksproces.

Ik dank de respondenten voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Hun reflecties waren zeer waardevol om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Verder dank ik mijn 'vrienden van de pathologie' -de pathologen en medewerkers van 'Pathologie-DNA'- voor de steun die ik de afgelopen jaren kreeg tijdens de gezamenlijke ontdekkingsreis van ons netwerk. De bestuurders van de partnerziekenhuizen wil ik danken voor het vertrouwen, het bestuur van Pathologie-DNA, Cees en Casper voor de stimulans om dit bedrijfskunde-avontuur aan te gaan. Ik waardeer het erg dat ik de gelegenheid heb gekregen om me op deze wijze te kunnen ontwikkelen.

Met plezier kijk ik terug op de afgelopen 2 jaren met mijn mede-studenten van MhBA-18. De inspirerende gesprekken, de onderlinge stimulansen en gezellige bijeenkomsten waren voor mij zeer waardevol!

Emiel





Samenvatting

Samenwerking tussen organisaties in een netwerk komt steeds vaker voor vanuit het paradigma dat bundeling van krachten de positie van de partners versterkt en toegang geeft tot kennis of middelen, die niet in de eigen organisatie beschikbaar zijn. Hoewel in de literatuur de voordelen van netwerkvorming ondertussen uitgebreid werden beschreven, blijkt dat netwerken in de praktijk niet altijd succesvol zijn. Het faalpercentage van netwerken is hoog en er wordt gesuggereerd dat dit onder andere samenhangt met de complexe organisatiestructuur en dynamiek van ontwikkeling van netwerken. Aan kennis van organisatieontwikkeling wordt in deze context veel waarde toebedeeld omdat een hoger ontwikkelstadium gerelateerd zou zijn aan succes van de organisatie, zoals het realiseren van de strategische doelstellingen. Performance management beschrijft het proces om deze doelstellingen te realiseren.

Het doel van dit onderzoek is om te herkennen of netwerken fasen van ontwikkeling doorlopen en welke factoren bij deze ontwikkeling met fase-overgangen een rol spelen. Toepassing van deze kennis kan leiden tot een specifiek voor netwerkontwikkeling ingericht performance management.

Voor deze thesis werd de kennis van de literatuur gecombineerd met een kwalitatief onderzoek, waarbij interviews werden gehouden bij 10 zorgnetwerken. De onderzoekseenheden binnen deze netwerken waren managers die een goed beeld hadden van de ontwikkeling van het

netwerk en vanuit hun functie sturing geven aan performance management van het netwerk.

Uit het literatuuronderzoek bleek dat duidelijke handvatten voor beïnvloeding van (fase) ontwikkeling van netwerken ontbreken. Er is wel veel onderzoek gedaan naar factoren die een rol spelen bij het succes of mislukken van netwerken. Hierbij wordt een belangrijke rol toebedeeld aan het relatiebeheer tussen de partners van het netwerk. Andere belangrijke thema's van performance management bij netwerken zijn de afstemming van de strategie van het netwerk op de partners en het evenwichtig inrichten van de bijdrage van de partners aan het netwerk.

Op basis van het empirische deel van het onderzoek kunnen 2 conclusies getrokken worden.

Als eerste blijkt dat bij de onderzochte netwerken een ontwikkeling in fasen herkend kan worden. Ontwikkelfasen bij individuele organisaties zijn beschreven in de literatuur, maar over de fasering van netwerkontwikkeling is deze kennis zeer beperkt. Ook lijkt er een uitspraak mogelijk in welke volgorde van fasen netwerken zich ontwikkelen en wat de specifieke kenmerken van deze fasen zijn. De resultaten suggereren daarnaast dat deze netwerkontwikkeling in ieder geval voor een deel samenhangt met 'toevallige omstandigheden' (fusie met andere organisaties, verhuizing door ruimtegebrek, etc.).



Een tweede conclusie van dit onderzoek is dat performance management ook bijdraagt aan netwerkontwikkeling. Uit de interviews kon een voorzichtige relatie worden gelegd tussen de acties die het netwerk initieerde en welke rol deze acties vervolgens speelden bij netwerkontwikkeling. Ook deze kennis vult een literatuur gap. Van alle factoren lijkt aandacht voor de kwaliteit van de netwerkrelatie hierbij een belangrijke succesbepalende factor. Opvallend was overigens dat het performance management meestal niet doelbewust wordt toegepast ten behoeve van netwerkontwikkeling.

Deze bevindingen leiden tot enkele aanbevelingen. Het is goed te realiseren dat performance management bewust kan worden ingezet om de netwerkontwikkeling te beïnvloeden. De belangrijkste acties en het moment waarop deze kunnen worden ingezet worden daarbij beschreven. Deze suggesties kunnen in de praktijk gebruikt worden als leidraad bij netwerkontwikkelingen. Anderzijds moet de importantie van deze acties op netwerkontwikkeling niet worden overgenerationaliseerd, omdat netwerkontwikkeling ook samenhangt met 'toevallige omstandigheden'.



Summary

Collaborative enterprise networks are a type of organizational structures that are commonly used to deal with the competitive requirements of global markets. In such networks, shared efforts and responsibilities may improve the quality of the products and services. In addition, collaboration provides access to knowledge or resources that may not be available within an individual organization. Although the advantages of collaboration in networks have been extensively described in the literature, it appears that alliancing is not always successful. The failure rate of networks is high and it is suggested that this is related, among other things, to the complex organizational structures and dynamics of network development. In this context, maturity models -as a method to investigate the development of individual organizations- has received increasing attention. These maturity models can be used to guide improvement initiatives, and to control progress of the organization to pursue its strategic objectives. Performance management describes the process to achieve those objectives.

This thesis aims to discover if network collaboration develops through phases and the factors that may be associated with network development. Knowledge of these factors may contribute to designing performance management specifically for network development.

The research conducted for this thesis combines literature and interview analysis. Ten networks of health organizations were selected for the interviews. The respondents were managers who

were well informed about the development of the network. In addition, these respondents were responsible for performance management of the network.

The literature review revealed that guidelines for influencing network development are lacking. On the other hand, numerous surveys have been conducted to address the success and failure factors of networks. Of these, the relationship between the partners seems to play a crucial role. Other important themes for performance management in networks are the alignment of strategy between the network and the partners and a balanced contribution of tangible and intangible resources.

The main conclusion of the research is two-fold. First, it appeared that the collaborative networks in the scope of this thesis matured over time through different phases of development. Development through phases has extensively been described in the literature on individual organizations, but the number of studies on network development is scarce. In addition, this study proposes a common order of phases through which the investigated networks subsequently develop, as well as their specific characteristics. It was emphasized that this network development is at least in part related to 'coincidental circumstances' (merging with other organizations, relocation due to lack of space, etc.).



A second conclusion to be drawn from this study was that performance management may contribute to network development. From the interviews, a relationship was suggested between the factors that were initiated by the network and how these factors seemed to have influenced network development. As a result, this thesis bridges the existing literature gap between performance management and network development. Among all factors investigated, the quality of the relationship between the network partners was mentioned by the respondents to be of utmost importance to network success. A striking observation was that respondents did not deliberately apply performance management for the sake of network development.

These abovementioned findings lead to the following recommendations. It should be realized that performance management can be deliberately initiated for the development of network collaboration. The most important factors to be deployed were described. These factors can be used as a practical guideline for network development. On the other hand, the importance of these actions on network development should not be over-rationalized, as network development is also related to 'coincidental circumstances'.



Inhoudsopgave

1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding en probleemstelling	13
1.2 Doel en vraagstellingen van het onderzoek	14
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek	15
1.4 Empirische context: van éénmanspraktijken naar pathologie netwerken	16
2. Theoretisch kader	21
2.1 De anatomie van netwerken nader toegelicht	21
2.2 Ontwikkeling van netwerken onderzocht met maturiteitsmodellen	22
2.3 Performance management bij de ontwikkeling van netwerken	24
2.4 Gebruik van een model voor de selectie van variabelen welke een rol spelen bij netwerkontwikkeling	26
3. Onderzoeksopzet	31
3.1 Onderzoeksobject en -afbakening	31
3.2 Onderzoeksmodel	31
3.3 Onderzoeksbronnen en dataverzameling	31
3.4 Data-analyse	33
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	34
4. Resultaten van het onderzoek	37
4.1 Ontwikkeling van netwerken	37
4.2 Performance management bij netwerkontwikkeling	42
4.3 Bewuste en onbewuste keuzes versus 'toevallige omstandigheden'	48
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	51
5.1 Conclusies en aanbevelingen voor de praktijk	51
5.2 Discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	58
6. Literatuurlijst	62
Bijlage I: Interviewprotocol	70
Bijlage II: Informatie over het onderzoek en interview	74
Bijlage III: Codering interviews	76





Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

In de afgelopen jaren zijn er diverse omstandigheden geweest welke een forse impact hebben gehad op de wijze waarop pathologie laboratoria zich moesten positioneren in het zorglandschap. Dit zijn veranderingen in de wet- en regelgeving, maar ook vakmatige en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen¹⁻⁶. Het totaal van deze factoren had tot gevolg dat steeds meer pathologie laboratoria met beperkte omvang onvoldoende mogelijkheden zagen om zich aan te passen aan de genoemde ontwikkelingen, of zelfs om de basale zorg op bedrijf-economisch verantwoorde wijze te kunnen uitvoeren. Dit heeft geleid tot fusie van laboratoria tot grotere organisaties, welke in dit veranderde zorglandschap de zorg wel het gewenste of vereiste (kwaliteit)niveau kunnen leveren. Dit geldt specifiek voor de pathologie, maar om dezelfde redenen ook voor andere laboratoriumspecialismen, zoals microbiologie en klinische chemie. In recente jaren zijn daarnaast andere samenwerkingsvormen tussen (fusie) laboratoria ontstaan, zoals netwerken^{4,7-10}. Dit proces van netwerkvorming heeft zich op dezelfde wijze voltrokken in andere sectoren van zorg, meestal in thema's rond een specifieke patiënten doelgroep of zorgprocessen. De vorming van zorgnetwerken werd in 2020 door het Ministerie van VWS in de discussienota Zorg voor de Toekomst beschreven: "de uitdaging voor de komende jaren is om goede samenwerking in zorgnetwerken net zo'n vanzelfsprekend onderdeel te laten zijn van goede zorg, als zorginhoudelijke kwaliteit"¹¹.

De strategische doelstellingen van dergelijke netwerken zijn meestal voor alle partners helder en ontstaan uit de gemeenschappelijke wens tot waarde creatie, welke moeilijk voor elk van de individuele partners op eigen kracht

gerealiseerd kunnen worden¹²⁻¹⁶. Ondanks dit duidelijke startpunt blijkt het ontwerpen van een organisatiemodel, welke het beste aansluit bij de mogelijkheden of wensen van de netwerkpartners, vervolgens complex¹⁷⁻²¹. Ervan uitgaande dat het netwerk voor een langere periode bestaansrecht houdt, zal het zich vanuit het initieel vastgestelde organisatiemodel vervolgens ontwikkelen in de richting van de gewenste waarde creatie voor de partners²². Hoewel een hoger ontwikkelstadium van het netwerk een gewenst effect is, brengt deze ook nieuwe uitdagingen met zich mee^{15,19,23,24}.

Eén kenmerk van netwerken is dat zij een eigen ontwikkelingsdynamiek en -snelheid kent^{25,26}. Indien het netwerk is opgericht om strategische doelen na te streven welke door de partners alleen niet bereikt kunnen worden, dan is het logisch om te veronderstellen dat het netwerk zich op het gebied van deze doelstellingen sneller zal ontwikkelen dan de partners. Als de organisatiestructuur en -processen zoals vastgesteld bij oprichting van het netwerk vervolgens niet meebewegen met deze ontwikkelingsdynamiek van het netwerk, dan zullen deze ook niet meer optimaal faciliteren in het behalen van de strategische doelstellingen²⁶. Daarnaast kan genoemd worden dat de neiging bestaat om netwerken 'traditioneel' te organiseren en beheren, alsof dit individuele organisaties zijn, bijvoorbeeld met een dienstverleningsafspraken²⁶. Dergelijke afspraken leggen vaak de nadruk op operationele prestatiestatistieken. In een netwerksamenwerking gaat de output echter veel meer over wat de partners uit de samenwerking hopen te verkrijgen.



Om deze reden zou een monitoring en bijsturing van een netwerk zich meer moeten richten op de ontwikkeling van het netwerk, haar strategische doelstellingen en de kwaliteit van de relatie in de samenwerking tussen de partners ²⁶.

Om te evalueren of de organisatiestructuur en -processen passend zijn ingericht om de strategische doelstellingen te realiseren, zijn modellen van prestatie meting en -management (performance management) ontwikkeld ^{27,28}. Hierbij worden plannen, meten en evalueren cyclisch en indien mogelijk objectief doorlopen. Vervolgens kan gestuurd worden op een betere fit tussen de dagelijkse operatie en de strategie van de organisatie. Bij langer bestaande organisaties, zoals de partners van een netwerk, is performance management waarschijnlijk in een vast patroon ingesleten. Een organisatie in ontwikkeling, zoals een netwerk, verschilt hier mogelijk van.

Netwerken hebben blijkbaar bijzondere kenmerken waardoor ze niet altijd vergelijkbaar zijn met individuele organisaties. Mogelijk draag performance management, met prestatie-indicatoren specifiek toegesneden op netwerksamenwerking, bij aan een verdere evolutie naar een hoger ontwikkelstadium. Dit kan vervolgens het realiseren van de strategische doelen van het netwerk bevorderen.

1.2 Doel en vraagstellingen van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om te bepalen op welke wijze netwerken zich ontwikkelen en om na te gaan of performance management bij deze ontwikkeling een rol speelt. Dit doel wordt bereikt door een verkenning van de huidige

stand van wetenschappelijke kennis over deze onderwerpen. Deze kennis vormt de basis voor een empirisch vervolgonderzoek. Voor deze empirische verrijking vinden interviews plaats met managers van netwerken, die ervaringen hebben met performance management bij hun organisaties. Hierbij worden nadrukkelijk de verbinding gelegd met netwerkontwikkeling. De integratie van theoretische- en empirische context kan zich vervolgens vertalen in aanbevelingen voor de praktijk van performance management bij netwerkontwikkeling. Deze doelstellingen leiden tot de volgende vraagstelling voor het onderzoek met een hoofdvraag en een aantal deelvragen:

Hoofdvraag:

wat is de invloed van performance management op de ontwikkeling van netwerken?

Deelvragen:

1. welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over netwerken en performance management van netwerken?
2. kennen netwerken een ontwikkeling in stadia en zo ja welke?
3. kan performance management in de praktijk sturing geven aan netwerken, waardoor deze een hoger ontwikkelstadium kunnen bereiken?



1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel onderzoek gepubliceerd over de separate onderdelen performance management, netwerken of maturiteitsmodellen. De combinatie van deze onderwerpen is in de literatuur echter beperkt belicht, deze gaps worden onderstaand kort beschreven.

Literatuur gap t.a.v. maturiteitsmodellen en instellingen en netwerken

Onderzoek naar maturiteitsmodellen toegepast op individuele organisaties zijn zeer ruim voorhanden (Google scholar: ca. 2 miljoen zoekresultaten). Maturiteitsmodellen toegepast op zorgorganisaties zijn minder bekend, deze focussen zich vooral op organisatie-onderdelen, zoals ICT-projecten, specifieke zorgpaden of over de eigenschappen van zorgorganisaties om een succesvolle samenwerking aan te gaan ²⁹. Onderwerpen als governance, strategie of patiëntveiligheid zijn nauwelijks beschreven ^{29,30}. Er is slechts een enkele literatuurverwijzing bekend over de toepassing van maturiteitsmodellen bij netwerken ^{25,29,31,32}.

Literatuur gap t.a.v. performance management bij netwerken

De literatuur over dit specifieke onderwerp wordt vooral belicht vanuit het perspectief van commerciële bedrijven. Deze bronnen beschrijven o.a. hoe kan worden gestuurd op de organisatie-bereidheid om een netwerksamenwerking aan te gaan of de factoren die een rol spelen bij het succes of mislukking van een netwerksamenwerking ³²⁻³⁷. Het ontwerpen van performance management bij

netwerken blijkt vervolgens een complex proces te zijn ^{19-21,26}. De literatuur is daarbij niet eenduidig in het beschrijven welke handvatten voor sturing van een netwerkorganisatie het meest effectief zijn. Er is weinig literatuur bekend over performance management bij netwerken van zorginstellingen. Het is opvallend dat deze literatuur niet focust op het netwerk als geheel, maar vooral op onderdelen van netwerken, zoals ICT-projecten ³⁸ of de zorg rond complexe patiëntengroepen ^{5,39,40}.

Literatuur gap t.a.v. performance management en maturiteitsmodellen

Performance management als middel om het netwerk verder te brengen in de ontwikkeling worden in de literatuur nauwelijks teruggevonden ⁴¹. Maturiteitsmodellen gaan vooral over de beschrijving in welk stadium van ontwikkeling de organisatie zich bevindt, maar niet over handvatten die beschrijven hoe een organisatie naar een hoger stadium van ontwikkeling kan worden gebracht via performance management ^{19,26,32}.

Maatschappelijke relevantie

In onze maatschappij is er veel aandacht voor de wijze waarop de zorg is ingericht. Zo is het verbeteren van de kwaliteit en bereikbaarheid van de zorg, in combinatie met een substantiële kostenbeheersing, een belangrijk sociaal-maatschappelijk thema. Vanuit de Overheid en zorgverzekeraars wordt deze beweging o.a. gestimuleerd door het programma van de Taskforce 'Juiste Zorg Op de Juiste Plek' (JZOJP) ⁵.



De drie pijlers van JZOJP zijn:

- onnodig dure of overbodige zorg moet worden voorkomen;
- zorg verplaatsen en rondom de patiënt organiseren;
- zorg vervangen door slimme zorg en eHealth in te zetten.

Hoewel deze pijlers van JZOJP meer op klinische zorg 'rond het bed' zijn geschreven, kunnen deze ook vertaald worden naar medisch ondersteunende diensten, zoals laboratoria.

JZOJP-pijler: onnodig dure zorg voorkomen en zorg verplaatsen

De klinische zorg welke een laboratorium verricht zijn diagnostische testen. Sommige van deze testen worden weinig uitgevoerd of zijn technisch complex. Om bedrijfseconomische of kwalitatieve redenen is het voor het laboratorium dan niet altijd opportuun om deze testen in eigen beheer uit te voeren. Het is daarbij logistiek 'eenvoudig' om deze testen te transporteren en in een ander laboratorium te laten uitvoeren, terwijl de patiënt in de zorginstelling waar de behandeling plaatsvindt achterblijft. Anderzijds is het voor de concurrentiepositie van laboratoria ook erg belangrijk om het complete portfolio van testmogelijkheden in eigen beheer te kunnen uitvoeren. Dit spanningsveld kan praktisch worden opgelost door samenwerking in een netwerk. Hierbij worden complexe of weinig uitgevoerde testen op (één van) de topografisch andere locaties binnen het netwerk geconcentreerd, terwijl het totaal van deze 'spécialités' voor de partner laboratoria een compleet portfolio betekenen. Schaalgrootte door

concentratie draagt daarnaast bij aan kosten-efficiëntie.

JZOJP-pijler: zorg vervangen door slimme zorg en eHealth in te zetten

In hetzelfde programma JZOJP wordt voorgesteld om de gebruikelijke manier van zorg waar mogelijk te vervangen door nieuwe en andere vormen van zorg, zoals eHealth. Voor de laboratoria vertaalt dit zich wederom door de laboratorium locaties in een netwerk digitaal aan elkaar te verbinden. Hierdoor wordt het mogelijk om de operationele inrichting van testen, digitale beelden of patiënten databases vanuit dit 'virtuele laboratorium' vorm te geven. Dit maakt het ook mogelijk om de zorg binnen het netwerk van laboratoria te verdelen naar actuele capaciteit, efficiëntie van de bedrijfsvoering of naar de professional met de juiste specialisatie om de diagnose te kunnen stellen.

1.4 Empirische context: van éénmanspraktijken naar pathologie netwerken

In Nederland ontstonden rond 1900 de eerste pathologie praktijken in ziekenhuizen. Door de beperkte hoeveelheid pathologie verrichtingen en de schaarste aan pathologen waren de meeste pathologie laboratoria éénmanspraktijken. In die tijd waren er in de steden nog meerdere kleine ziekenhuizen, meestal samenhangend met geloofsovertuiging⁴². Sinds de Tweede Wereldoorlog halveerde het aantal algemene ziekenhuizen in ons land door concentratie van voorzieningen, o.a. samenhangend met de



intrede van de eerste volumenormen⁴³. Voor ziekenhuizen schoof de minimale norm op van 16 ziekenhuisbedden aan het begin-, naar 250 aan het einde van de vorige eeuw⁴⁴. Daarnaast trad schaalvergroting op als gevolg van overheidsbeleid waarbij er een financiële prikkel was in de vorm van de zogenaamde 'fusiebonus ziekenhuizen'. Hierbij kreeg een groot ziekenhuis relatief meer geld toebedeeld dan een klein ziekenhuis, samenhangend met de in het algemeen zwaardere/duurdere behandelingen welke daar werden uitgevoerd⁴³. Met de toename van de grootte van de ziekenhuizen en daarmee van het aantal verrichtingen, werd het aanbod pathologie-onderzoek ook groter. Sommige ziekenhuizen kozen er daarbij voor om vanwege doelmatigheid of kostenbeheersing de pathologie productie onder te brengen in een naburig laboratorium. Zo ontstonden in de laatste 40 jaren van de vorige eeuw de eerste regionaal georganiseerde pathologie laboratoria.

De bovengeschetste situatie zette zich enkele decennia voort, waarna eind van de vorige eeuw een 'steady-state' ontstond die tot medio 2010 standhield. Qua fusies of vorming van pathologie samenwerkingsverbanden zijn er dan weinig ontwikkelingen te melden, de laboratorium-sector kenmerkt zich als een stabiele bedrijfstak zonder noemenswaardige concurrentie. Pathologen voerden het vak in de volle breedte uit in kleine laboratoria. Er waren nauwelijks technische innovaties die betaalbaar en evidence-based konden worden toegepast in de patiëntenzorg.

De sector van die tijd kan getypeerd worden als een 'commodity' markt, waarbij het gaat om 'bulk- goederen' met beperkt onderscheidend vermogen. Het blikveld van de laboratoria was erg intern georiënteerd en er was geen noodzaak om intensieve relaties met de stakeholders te ontwikkelen.

De afgelopen decennia is er weer een stroomversnelling gekomen in de wijze waarop de sector zich heeft ontwikkeld, met als effect vooral de vorming van grotere (supra-)regionale samenwerkingsverbanden van pathologie laboratoria. De aanleidingen hiervoor zijn o.a. gelegen in de externe ontwikkelingen bij de ziekenhuizen, beroepsverenigingen en de Rijksoverheid. Meer specifiek is er een toename van regelgeving, kwaliteitsnormen en concurrentie, verder oplopende kostendruk en toenemende personeelstekorten. Daarnaast is er de invoering van marktwerking in de zorg en beheersing van de zorguitgaven door volume- en kwaliteitsafspraken, zoals beschreven in het hoofdlijnenakkoord⁴⁵. Deze ontwikkelingen gezamenlijk vragen om een hernieuwde standpuntbepaling omtrent de positionering van de wijze waarop het vak toekomstbestendig kan worden uitgeoefend. Centrale thema's hierbij zijn: hoe wordt de kwaliteit van de beroepsuitoefening geborgd, hoe worden de laboratoria van de toekomst aangestuurd en hoe wordt de toegankelijkheid t.b.v. de patiëntenzorg georganiseerd. Samenwerken met andere laboratoria is een manier om deze thema's vorm te geven.



Synchroon aan bovenbeschreven bewegingen volgen ook technische innovaties en vakmatige ontwikkelingen zich snel op. Sommige van deze technieken zijn zeer complex, hebben een korte innovatieve doorlooptijd of kennen hoge exploitatiekosten. Daarnaast zijn voor enkele van deze technieken specifieke kwaliteitseisen noodzakelijk. Om deze redenen kunnen sommige technieken alleen worden geïmplementeerd bij voldoende kwantiteit van testen. Een dergelijke kritische massa wordt haalbaar wanneer meerdere pathologie laboratoria hun testen in een netwerk concentreren. Laboratorium onderdelen die daardoor makkelijker kosten-efficiënt geëxploiteerd kunnen worden zijn bijvoorbeeld digitale toepassingen, moleculaire testen en automatisering van productieprocessen. De mogelijkheid om topografisch op afstand van elkaar gelegen laboratorium locaties digitaal aan elkaar te verbinden, heeft de vorming van laboratorium netwerken verder in een stroomversnelling gebracht. Deze netwerkvorming tussen klinische laboratoria zal zich verder doorzetten, mede door sturing van de politiek en de zorgverzekeraars. Hierbij lijkt het aantal laboratoria in NL zich op termijn te beperken tot circa 5-10^{4,7-10}.





Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond van het onderzoek geschetst zoals deze op dit moment uit de literatuur bekend is. Na een toelichting op de ontwikkelingen van netwerken worden de begrippen maturatiemodel en performance management nader uitgewerkt. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model van performance management bij de ontwikkeling van netwerken.

2.1 De anatomie van netwerken nader toelicht

De term 'netwerkorganisatie' wordt sinds de jaren 80-90 van de vorige eeuw in de literatuur gebruikt¹³⁻¹⁵. Deze samenwerkingsvorm tussen organisaties is o.a. voortgekomen uit de noodzaak om het concurrentievermogen te vergroten, schaalvoordelen te verkrijgen, bedrijfsrisico's te mitigeren of toegang te krijgen tot nieuwe markten en technologieën¹²⁻¹⁶. Competitie in de markt zal dan meer gaan plaatsvinden tussen netwerken van onafhankelijke organisaties, welke hun activiteiten en middelen effectief en efficiënt geïntegreerd hebben⁴⁶. De praktische uitwerking van een inter-organisatie samenwerking kan overigens nog heel divers zijn. Er kan bijvoorbeeld

onderscheid gemaakt worden in de intensiteit van de samenwerking⁴⁷. Bij een intensief-relacionele samenwerking kan het gaan om een samenvoeging van kritische bedrijfseigenschappen of -processen met een langdurig en hoog niveau van integratie en interactie tussen partners van het netwerk, met daarbij belangrijke kernbegrippen als gelijkwaardigheid en vertrouwen^{34,47}. De doelstelling van het netwerk is dan vaak het bevorderen van een duidelijke strategische waarde creatie voor de partners van het netwerk. Hierbij krijgen de partners toegang tot aanvullende middelen en vaardigheden die niet in de eigen organisatie, maar wel in andere organisaties aanwezig zijn. In een dergelijke samenwerking kunnen risico's, informatie, verantwoordelijkheden en kennis door de partners worden gedeeld. Daarnaast vindt een intensieve (centrale en hiërarchische) management sturing plaats en is er vaak een specifieke governance ingericht¹³⁻¹⁵.

Zelfs met de bovenstaande grove afbakening is de term 'netwerk' nog heel algemeen, waaronder ook meerdere organisatiestructuren of -vormen kunnen worden ondergebracht^{13,14}. In de context van dit onderzoek wordt met een netwerk bedoeld:

Netwerk

een formeel ingericht langdurig autonoom samenwerkingsverband tussen meerdere organisaties vanuit een gemeenschappelijke strategie met als doel waarde te creëren voor alle partners van het netwerk





De afbakening van deze definitie is gekozen, omdat het daarmee aansluit op de vraagstellingen waaraan het onderzoek haar praktische relevantie ontleend:

- 'formeel ingericht': dit schept voor -o.a. wat betreft het performance management- plichten van de partnerorganisaties naar het netwerk en omgekeerd ⁴⁸;
- 'langdurig samenwerkingsverband': dit borgt de mogelijkheid om de ontwikkeling van het samenwerkingsverband te volgen in de tijd ^{34,47};
- 'autonoom samenwerkingsverband': het netwerk is een set van organisaties waardoor performance management specifiek voor het netwerk moet worden ingericht en geoptimaliseerd ¹⁹;
- 'tussen meerdere organisaties': het netwerk bestaat per definitie uit tenminste 2 partners;
- 'gemeenschappelijke strategie met als doel waarde te creëren voor alle partners': dit borgt dat performance management vanuit het netwerk plaatsvindt ter versterking van de positie van de partners ³⁴.

2.2 Ontwikkeling van netwerken onderzocht met maturiteitsmodellen

Gebaseerd op de aanname van voorspelbare patronen van organisatie-evolutie, vertegenwoordigen maturatiemodellen theorieën over hoe de processen of eigenschappen van een organisatie stapsgewijs evolueren langs een verwacht of gewenst pad ²².

Het concept van maturiteitsmodellen is voor het eerst beschreven in de jaren tachtig van de vorige

eeuw ⁴⁹. Nolan en Gibson, de oorspronkelijke grondleggers van dit concept, introduceerden het model voor de implementatie van software-applicaties ^{49,50}. In hun initiële model werden 4 fasen van de implementatie gedefinieerd (initiatie, uitbreiding, formalisering en volwassenheid), welke de maturatie van de applicatie langs 4 verschillende dimensies beschrijft (budget, aanvragen, personeel en managementtechnieken) ⁴⁹. Later is dit conceptueel raamwerk op grotere schaal in andere sectoren toegepast en hiervoor gemodificeerd. Voorbeelden hiervan zijn de toepassingen in industriële engineering, supply-chain management, marketing- en financieel management. Er is er op beperkte schaal onderzoek gedaan naar de maturiteit in commerciële netwerken ^{25,32}. Maturiteitsmodellen in de gezondheidszorg literatuur worden pas in de laatste 2 decennia teruggevonden, in eerste instantie in de context van informatie-technologie en later o.a. bij risicobeheer en bij het beheer van communicatiesystemen ²⁹. Een specifieke focus op de maturatie van zorgnetwerken als holistische organisatie zijn er nauwelijks, de meeste focussen wederom op onderdelen van het netwerk, zoals IT-gerelateerde onderwerpen, specifieke zorgpaden of over de eigenschappen van zorgorganisaties om een succesvolle samenwerking aan te gaan ²⁹.

Maturiteitsmodellen, zoals die op dit moment worden gebruikt, kenmerken zich door een gefaseerde weergave van een huidige situatie in relatie tot een potentieel haalbare doeltoestand.



Meer specifiek zijn maturiteitsmodellen opgebouwd uit een reeks van parameters die bijvoorbeeld proces-, gedrag-, of praktijkeigenschappen beschrijven. Elk van deze parameters kent meerdere (meestal 3-5) gestructureerde niveaus van ontwikkeling, waarvan de kenmerken van elk van die niveaus gespecificeerd zijn. Meestal omvat het eerste maturatie niveau een onbewust, ad hoc en reactief management.

Dit ontwikkelt zich vervolgens via een 'genormaliseerd' niveau waarin de basisstructuren goed zijn ingericht naar een eindfase met een geoptimaliseerde, transparante en adaptieve werkwijze ^{40,51}.

Een dergelijk model geeft inzicht in de onderlinge logische relaties tussen de maturatieniveaus. In de context van het hier gepresenteerde onderzoek wordt een maturiteitsmodel gedefinieerd als ²²:

Maturatiemodellen dienen meerdere doelen. Het niveau van maturatie dient een vergelijkend doel als het wordt gebruikt als benchmarking tussen organisatie(onderdelen). Verreweg het meest gebruikte doel is echter om verschillen tussen het werkelijke ('as is') en het gewenste ('to be') maturatieniveau van de parameter te identificeren ²². Deze kennis geeft richting een ander belangrijk doel van deze modellen, namelijk het herkennen van het wenselijke toekomstige maturatieniveau en ontwikkelrichting.

Maturiteitsmodel

een raamwerk dat, voor een specifiek interessegebied, een aantal niveaus definieert waarin activiteiten stapsgewijs evolueren, langs een verwacht of gewenst pad, van initiatie van de activiteit naar volledige maturatie



Naast deze beschreven toepassingen zijn maturiteitsmodellen overigens ook onderhevig aan kritiek. De meest beschreven beperkingen van het model zijn dat het stapsgewijs doorlopen van stadia die de werkelijkheid van organisatieontwikkeling over-simplificeert, maar ook dat er onvoldoende empirische onderbouwing voor de modellen is ^{22,52}. Een ander beschreven nadeel is dat maturiteitsmodellen de mogelijkheid van alternatieve ontwikkelpaden met dezelfde uitkomsten negeren ⁵³. Als laatste beperking kan genoemd worden dat de meeste maturiteitsmodellen zich richten op de opeenvolging van niveaus in de richting van een vooraf gedefinieerde "eindtoestand", in plaats van het identificeren van de factoren welke daadwerkelijk van invloed zijn op evolutie van de organisatie naar een hoger ontwikkelstadium ^{22,54}. Kennis van deze factoren kan namelijk een leidraad vormen voor sturing passend bij het ontwikkelstadium van de organisatie. Hier sluit performance management aan op de theorie van maturatiemodellen.

2.3 Performance management bij de ontwikkeling van netwerken

Netwerken in de zorg zijn intussen gemeengoed geworden vanuit het paradigma dat zij waardecreërend zullen zijn voor de partners, op basis van een gemeenschappelijke strategie welke in het netwerk is vormgegeven ^{34,37}. Hoewel de voordelen van netwerkvorming evident lijken, is de operationalisering van netwerken vervolgens

uitdagend. Zo zijn er aanwijzingen dat de vorming van netwerkorganisaties, zonder enige aanpassing van de strategische, organisatorische of governance processen erachter, mogelijk niet de verwachte voordelen zal opleveren ^{15,24}.

Daarnaast blijkt dat problemen bij netwerken en mislukte netwerkvorming vaker voor komen dan successen. Ontbinding van netwerken zou zelfs in ca. 60% van de gevallen plaatsvinden ^{55,56}.

Dit hoge faalpercentage heeft te maken met enkele specifieke kenmerken welke netwerken complex en daarmee relatief kwetsbaar maken, zoals:

- binnen een bestaand netwerk is het lastiger om gemeenschappelijke doelen en strategie aan te passen, zodat zij acceptabel zijn en blijven voor alle partners. De individuele organisaties moeten immers de strategie(wijziging) van de netwerkorganisatie afwegen tegen hun individuele belangen ¹⁹;

- toetredende of vertrekkende partners vormen een risico voor de stabiliteit van het netwerk, omdat de gelijkwaardigheid en vertrouwensrelatie opnieuw moet worden opgebouwd ¹⁹;

- organisaties zijn relatief onbekend met het dynamische karakter van de samenwerkingsrelaties, welke worden gekenmerkt door de gelijktijdige aanwezigheid van concurrentie én samenwerking ³²;



- netwerken zijn niet gebaseerd op hiërarchie tussen de partners, maar op onderling vertrouwen en wederzijdse relaties. De netwerkrelatie is daarmee onderhevig aan opportunisme, onzekerheid en bedrijfsrisico's ³⁴. Opportunistisch gedrag van partners kan de geest van samenwerking kan ondermijnen ³²;

- netwerken worden vaak 'traditioneel' georganiseerd en beheerd, bijvoorbeeld met een vorm van een Service Level Agreement (SLA) ^{19,26}. Hierin is dan vaak vastgelegd wat elke partner geacht wordt te leveren in plaats van wat elke partner hoopt te winnen van het netwerk. De SLA's leggen de nadruk op operationele prestatimaatstaven en deze maatstaven raken achterhaald naarmate de bedrijfsomgeving verandert. Door deze traditionele en statische inrichting van het netwerk is er onvoldoende focus om over de organisatiegrenzen heen te werken en van het netwerk een strategisch succes te maken ²⁶;

- specifiek voor zorginstelling kan nog genoemd worden dat dit een mensgerichte en kennisintensieve sector is, waarvan het beheer een directe impact heeft op de kwaliteit van de gezondheidszorg en bijbehorende kosten. Het is een complex, gespecialiseerd en multidisciplinair bedrijf met verschillende business units en bedrijf met verschillende business units en stakeholders. Dit wordt waarschijnlijk verder gecompliceerd als zorginstellingen samenwerken in een netwerk ^{30,40}.

Hoewel deze bovenbeschreven verklaringen voor de complexiteit van netwerken uitgebreid in de literatuur zijn beschreven, blijft het aantal netwerken groeien en verandert het faalpercentage van netwerken niet noemenswaardig ^{32,35}. De meeste organisaties zijn blijkbaar overtuigd van het belang van strategische netwerken, maar slechts weinigen hebben de netwerk complexiteit kunnen vertalen naar vormen om deze succesvol in te richten of te managen ¹⁹. Managementonderdelen welke hierbij in de literatuur worden betrokken richten zich met name op de meer statische netwerk kenmerken, zoals de aard van de contracten, het type netwerk of governance ^{32,35,57,58}. Daarnaast wordt in de literatuur gesuggereerd dat het succes van netwerken ook samenhangt met het vermogen van organisaties om complexe samenwerkingsvormen te managen ^{59,60}. Deze 'alliance capabilities' theorie is een modificatie van het concept van 'dynamic capabilities' welke oorspronkelijk is gepubliceerd door Teece *et al* ⁶¹. De literatuur besteedt vervolgens veel aandacht aan performance management bij netwerken ^{34,62-64}.

De focus ligt hier vooral op modellen van performance management, de variabelen die een rol spelen bij het succes of mislukking van een netwerksamenwerking of de effectiviteit van het netwerk ^{19-21,26,33,36,37}. Welk van deze variabelen vervolgens een mogelijke rol spelen bij de ontwikkeling van netwerken is uit de literatuur onduidelijk ^{19,26}. Deze variabelen moeten voor het empirische vervolgonderzoek daarom eerst worden geselecteerd. Deze selectie wordt onderbouwd in dit theoretisch kader door gebruik te maken van een model.



2.4 Gebruik van een model voor de selectie van variabelen welke een rol spelen bij netwerkontwikkeling

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraagstellingen kan een model van performance management bijdragen om een onderbouwde keuze te maken voor de variabelen, welke een mogelijke rol spelen bij netwerkontwikkeling^{56,62}. Voor de uiteenzetting in dit onderzoek wordt gekozen voor modellering van performance management voor netwerken volgens het IDEFØ concept. Dit is een bekende methode welke beslissingen, acties en activiteiten van een organisatie of systeem procesmatig modelleert^{56,65}. De reden om voor dit model te kiezen is tweeledig:

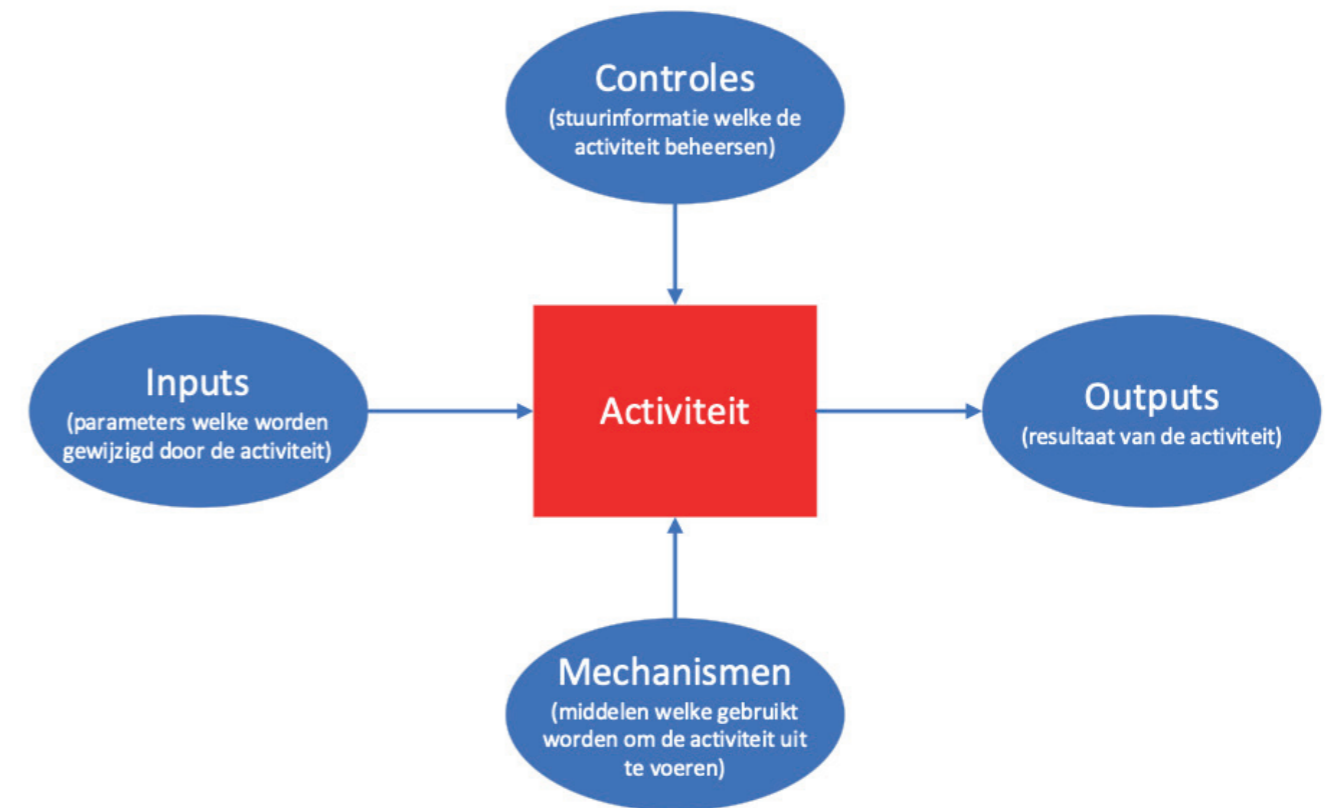
- het is een model dat in de literatuur zeer uitgebreid gebruikt wordt (Google scholar: 26.900 zoekresultaten);
- door de eenvoud van deze systematiek is het een bruikbaar middel voor de visualisatie en dus operationaliseren van een complex systeem, zoals performance management van een netwerk.

IDEF (Integration DEfinition language) is gebaseerd op Structured Analysis and Design Technique, ontwikkeld door Douglas Ross en Sof-Tech Inc⁶⁵. Het basismodel kent 5 elementen van aan elkaar gerelateerde activiteiten en functies, welke zijn weergegeven in figuur 1. In deze figuur is de activiteit in de centrale rode activiteitenrechthoek weergegeven. Inputs komen aan de linkerkant het activiteitenvak binnen, de outputs als resultaat van de activiteit rechts. De in- en uitgaande stroom van het proces vormt zo een horizontale beweging. De verticale pijlen zijn besturingsstromen. Ze

bevatten instructies of randvoorwaarden die van toepassing zijn als een proces ingaande stromen naar uitgaande transformeert. De pijlen welke vanaf het bovenste gedeelte het activiteitenvak instromen vertegenwoordigen de regels en voorschriften voor de beheersing van het proces. Aan de onderzijde wordt in beeld gebracht welke middelen nodig of beschikbaar zijn om het proces uit te voeren. Deze 4 pijlen van het model samen worden ook wel ICOM's genoemd, het acroniem van Inputs, Controls, Outputs en Mechanisms.

Dit IDEF-basismodel kan vervolgens worden gemodificeerd voor verschillende toepassingen. In de context van deze thesis wordt het model gebruikt om performance management bij netwerken te operationaliseren⁵⁶. Dit betekent dat dit model helpt om voor elk van de 4 activiteitenvakken (ICOM's) een variabele te selecteren voor performance management bij netwerkontwikkeling. De selectie van deze variabelen vindt als volgt plaats:

- eerst wordt in de literatuur onderzocht welke variabelen er per activiteitenvak beschikbaar zijn;
- uit deze kennis van de literatuur blijkt de importantie van de variabele bij het mislukken of slagen van netwerken^{26,33,36};
- deze variabele kan vervolgens in de ontwikkeling van het netwerk worden gevolgd.



Figuur 1: basismodel IDEF 65

Activiteiten vak INPUTS (evenwichtige bijdrage van middelen)

Inputs gaat over de inbreng van de partners om activiteiten te kunnen uitvoeren, die helpen om de strategische doelstellingen van het netwerk te realiseren. De inbreng van de partners hoeft niet per sé gelijk te zijn, het is belangrijker dat alle partners percipiëren dat hun onderlinge inbreng goed verdeeld is⁶⁶. Deze inbreng kan op verschillende manieren worden uitgedrukt, zoals bijvoorbeeld de inzet van de partners voor het netwerk of de inbreng van technologisch- en intellectueel kapitaal⁶⁶⁻⁶⁸.

Anderzijds gaat inbreng van de partners aan het netwerk ook over de meer tastbare onderdelen,

zoals arbeidsinzet/FTE, financiële middelen of managementbijdrage⁶⁹. Tezamen vormen deze inputs een cruciale rol voor het succes van de netwerkorganisatie⁶⁸. Omdat de variabele bijdrage aan het netwerk een meer objectieverbaar en stuurbaar onderdeel is van performance management, wordt deze variabele gebruikt voor het empirische deel van het onderzoek.



Activiteiten vak CONTROLS (netwerk en partners hebben een op elkaar afgestemd handelen)

Er zijn in de literatuur vele controls genoemd voor performance management bij netwerken^{26,66}. Het lijkt hierbij vooral belangrijk dat de netwerkstrategie goed aansluit op de interne strategie en bedrijfsprocessen van de partnerorganisaties^{35,66,70}. Dit zal bij de aanvang van de samenwerking ook het geval zijn, het is immers de rationale van de netwerk oprichting. Omdat de bedrijfsvoering van de individuele partners echter primair gericht is op het optimaliseren van de interne organisatie, kan dit in potentie in strijd zijn met de strategie van het netwerk. Dit kan vervolgens spanningen opleveren in de relatie tussen het netwerk en de individuele partners³⁵. De afstemming van handelen door uitlijnen van strategie tussen netwerk en partners lijkt dus een belangrijk onderdeel voor het succes van de netwerksamenwerking. Deze variabele wordt in het activiteitenvak controls gebruikt voor nadere uitwerking in het empirische deel van het onderzoek.

Activiteiten vak MECHANISMEN (kwaliteit van de netwerkrelatie)

Dit is het activiteitenvak van vooral de 'zachte' of informele variabelen van de samenwerking,

welke betrekking hebben op de kwaliteit van de relaties tussen de partners. Dit zijn onder andere cultuur en gedrag, communicatie, vertrouwen, gelijkwaardigheid, informatie-uitwisseling en probleemoplossing. Deze variabelen zijn mogelijk lastiger objectiveerbaar te volgen tijdens netwerkontwikkeling. Deze variabele wordt echter wel geïntegreerd in het model, omdat er in de recente jaren veel aandacht is voor het belang van kwaliteit van de relatie voor succesvolle netwerksamenwerking^{56,62,71-74}.

Activiteiten vak OUTPUTS (realiseren van strategische doelstellingen)

De uiteindelijke output van elke organisatie is het realiseren van strategische doelstellingen. Dit is voor een netwerk niet anders en dit vormt de variabele voor de outputs²⁶. Het realiseren van de strategische doelstellingen van het netwerk vertaalt zich in waarde creatie voor de partners welke hun positie versterkt^{36,56}.

Nu de variabelen van performance management voor netwerken zijn vastgesteld volgens het IDEFO model, kunnen deze in de definitie van performance management bij netwerken worden geïntegreerd:

Performance management van netwerk

het proces om in een samenwerking met wederzijds afhankelijke partners strategische doelstellingen te realiseren, door een evenwichtige bijdrage van middelen en op elkaar afgestemd handelen, met specifieke aandacht voor de kwaliteit van de netwerkrelatie





Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het onderzoeksdoel, de invalshoek van het onderzoek, de in het onderzoek betrokken databronnen, de wijze van dataverzameling en -analyse beschreven, ter verantwoording van de methodologische keuzes in dit onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een paragraaf over de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Voor deze onderzoeksopzet werden inzichten vanuit de literatuur gebruikt ⁷⁵.

3.1. Onderzoeksubject en -afbakening

Zoals in het theoretisch kader uiteengezet kennen netwerken een eigen dynamiek en complexiteit. Dit geldt specifiek ook voor zorginstellingen die samenwerken in een netwerk, omdat dit een mensgerichte en kennisintensieve sector is, waarvan het beheer een directe impact heeft op de kwaliteit van de gezondheidszorg. Zorginstellingen maken in toenemende mate deel uit van een groot en divers palet aan samenwerkingsverbanden. Dit maakt deze sector relevant voor de onderzoeksvraagstellingen. Omdat het empirische deel van het onderzoek wordt afgebakend op zorgnetwerken welke al enige tijd bestaan, kan de ontwikkeling van de netwerken in de tijd worden gevolgd.

3.2 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is beschreven in paragraaf 2.4. De figuur in deze paragraaf toont een grafische weergave van de hoofdvariabelen uit de centrale onderzoeksvraag en hun onderlinge samenhang. De figuur is gebaseerd op het IDEFØ-model. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de output van samenwerking in het netwerk. De propositie is dat deze netwerk output het gevolg is van de onafhankelijke variabelen controls, mechanismen en inputs uit het IDEFØ-model. Het centrale rode rechthoek speelt hierbij een mediërende rol.

3.3 Onderzoekbronnen en dataverzameling

In aanvang werd begonnen met het bestuderen van theorieën over netwerken, ontwikkelfasen van organisaties en performance management. Dit leverde een eerste aanzet tot een conceptueel model van performance management bij de ontwikkeling van netwerken. Deze kennis werd getoetst in interviews met bestuurders en managers van netwerken. De resultaten van deze interviews hebben geleid tot een verdieping van het theoretisch kader door de toevoeging van praktische context, waaruit conclusies kunnen worden getrokken. Dit leidt uiteindelijk tot aanbevelingen voor de praktijk. Dit proces van data verzameling wordt in meer detail hieronder toegelicht.

Eerste deel van het onderzoek

In aanvang werd er een grove bestudering van literatuur uitgevoerd welke relevant was voor de doelstelling en vraagstellingen van dit onderzoek. Hierdoor kon geverifieerd worden of de literatuur voldoende bijdraagt aan de uitwerking van de onderzoeksoptiek.

Tweede deel van het onderzoek

Uit het vooronderzoek werd duidelijk dat er in de literatuur een hiaat is in de kennis over performance management bij netwerkontwikkeling. Om deze reden werd de onderzoeksoptiek in eerste instantie theorie-ontwikkeld door gebruik te maken van literatuur. De gebruikte zoekinstrumenten waren o.a. Google Scholar en Pubmed. Sleutelwoorden welke (soms in combinatie) werden gebruikt, waren: 'inter-organization cooperation', 'alliance', 'networks', 'health', 'hospital', 'performance management', 'maturity', 'capability' en 'IDEFØ'.

3





Vanuit de resultaten van deze zoekvragen werd vervolgens gebruik gemaakt van een 'sneeuwbalmethodiek'. Hierbij werden bronnen uit geselecteerde literatuur onderzocht of zij als relevante vervolgartikelen konden fungeren. Dit heeft geleid tot data uit verschillende bronnen, waaronder wetenschappelijke- en vaktijdschriften, (beleids)rapporten, boeken, Kamerstukken, promotieonderzoeken en scripties.

Als kennisbron werd vooral peer-reviewed literatuur gebruikt om te helpen bij de beantwoording van de onderzoeksvragen en om de gebruikte begrippen in de onderzoeksvraagstelling te verhelderen. Daarnaast vormt de literatuur een databron, waarmee een vergelijking van verschillende theorieën of theoretische concepten hebben geleid tot de vorming van een model van performance management bij de ontwikkeling van netwerken. Het model werd gebruikt om de selectie van variabelen, welke een mogelijke rol spelen bij de ontwikkeling van netwerken te verantwoorden.

Derde deel van het onderzoek

Het bovenbeschreven theoretische model werd vervolgens in de praktijk verfijnd door een kwalitatief-exploratief (case-study) onderzoek d.m.v. interviews, opdat het geheel van de opgedane kennis kan leiden tot aanbeveling die goed aansluiten op de praktijk van netwerken. De interviews vonden semi-gestructureerd plaats waarbij een interviewprotocol als leidraad van het gesprek werd gebruikt (bijlage I). Dit interviewprotocol was gebaseerd op de kennis uit het theoretisch kader.

In dit deel van het onderzoek vormen personen de belangrijkste bron. Deze personen fungeren als respondent, waarbij zij data kunnen verschaffen over de ontwikkeling van netwerken en de rol die performance management daarbij speelde. De interview vraagstellingen hebben dus expliciet betrekking op de verleden tijd. Respondenten werden geselecteerd indien zij als empirisch relevant werden beoordeeld voor het onderzoeksprobleem. De respondenten van deze studie waren daarom personen die een goed beeld hadden van de ontwikkeling van het netwerk én vanuit hun functie sturing geven aan het performance management van het netwerk. Dit werd specifiek uitgevraagd in de eerste fase van het interview, conform de definities van het theoretisch kader.

Uit bovenstaande karakteristieken werd gestart vanuit een lijst van 23 mogelijke netwerken in de zorg. Hiervan bleken in het eerste contact (email of telefonisch) 14 netwerken te voldoen aan de definitie 'netwerk', zoals gesteld in het theoretisch kader. Van deze 14 netwerken reageerden 10 op de uitnodiging voor een interview. De specifieke kenmerken van deze netwerken en respondenten zijn opgenomen in tabel 1.



Respondent	Rol in netwerk	Type netwerk	Leeftijd Netwerk (jr)	Duur arbeidsrelatie tussen respondent-netwerk (jr)	Netto duur interview (min)
<i>i</i>	Manager netwerk	Laboratorium	5	1,5	58
<i>ii</i>	Netwerk coördinator	Ziekenhuis	6	4,5	86
<i>iii</i>	Directeur-bestuurder	Laboratorium	>10	1,5	62
<i>iv</i>	Directeur	Laboratorium	8	5	42
<i>v</i>	Directeur	Ziekenhuis	>10	4	54
<i>vi</i>	Managing director	Laboratorium	8	4	61
<i>vii</i>	Netwerk coördinator	Ziekenhuis	5	2	48
<i>viii</i>	Netwerk coördinator	Ziekenhuis	5	3,5	55
<i>ix</i>	Directeur	Laboratorium	8	0,5	54
<i>x</i>	Directeur	Laboratorium	5	9	45

Tabel 1: kenmerken van de respondenten, het netwerk en het interview

Nadat de respondenten hadden ingestemd met het interview werd hen een mail gestuurd met informatie over het onderzoek en interview (bijlage II). Alle interviews werden in een periode van 2 weken afgenomen. Na de eerste 3 interviews werd het interviewprotocol kritisch herbeoordeeld en iets verfijnd. Het interviewprotocol werd niet met de respondenten gedeeld. Vanwege de corona-maatregelen van de Rijksoverheid werden -op 1 na (*iii*)- alle interviews met een video-verbinding afgenomen. Voorafgaand aan het interview werden afspraken gemaakt over de vertrouwelijkheid van de informatie. Van elk interview werd, met toestemming van de respondent, een audio-opname gemaakt zodat de interviews eenvoudiger uitgewerkt konden worden. De gemiddelde netto interviewduur bedroeg 56 minuten (excl. introductie, toelichting over het onderwerp en afronding).

3.4 Data-analyse

De audio opnames werden per interview uitgewerkt. Deze uitwerking doorliep een aantal stappen.

Allereerst werden de interviews woordelijk getranscribeerd. Hierna volgde een stap waarbij de interviews inductief werden geanalyseerd volgens de analysemethode van Gioia⁷⁶. Hiervoor werden de termen uit de interviews gegroepeerd in voor het onderzoek richtinggevend thema's. Waar mogelijk werden deze 2^e orde thema's ondergebracht in 2e-orde 'geaggregeerde dimensies'. Dit proces is weergegeven in bijlage III.

Vierde deel van het onderzoek

Het geheel van de voorgaande stappen zal in het laatste deel van het onderzoek een praktijkgerichte uitkomst hebben, met conclusies en aanbevelingen voor zorgbestuurders en -managers die in netwerken verantwoordelijk zijn voor performance management.



3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek worden op verschillende wijzen bereikt. Allereerst geeft een helder en gedetailleerd omschreven onderzoeksmethode een objectief beeld hoe de conclusies en aanbevelingen op logische en navolgbare wijze tot stand komen. De integratie van wetenschappelijke literatuur en interviews als methode van bronnentriangulatie is bijdragend om een vollediger, gedetailleerder en evenwichtiger beeld te krijgen van het onderzoeksobject. Tevens wordt met verschillende onderzoeksbronnen het gevaar van een mogelijke observer-bias zoveel mogelijk beperkt. Voor de vorming van het theoretisch kader werd vooral gebruik gemaakt van peer-reviewed literatuur. Door het systematisch volgen van het onderzoeksmodel en door gebruik te maken van instrumenten zoals het Gioia-schema is getracht om de methodische duidelijkheid te optimaliseren⁷⁶. Toestemming voor gebruik van citaten werd specifiek uitgevraagd bij de respondenten (member-check).

De betrouwbaarheid van het onderzoek werd op verschillende manieren verhoogd. Respondenten en netwerken werden geselecteerd ter vergroting van de representativiteit voor het onderzoek en daarmee voor het beantwoorden van de onderzoeksvraagstellingen. Dit betekent dat respondenten onder andere werden geselecteerd op basis van hun ervaring met het thema, zorgnetwerken op basis van hun ouderdom. Binnen de selectie van netwerken bevonden zich zowel ziekenhuizen als laboratoria. Om deze reden werd na afloop van het interview specifiek uitgevraagd of

de antwoorden over performance management bij de ontwikkeling van het netwerk in hun specifieke context ook toepasbaar zouden zijn op andere typen zorgnetwerken of organisaties. Dit werd door 8/10 respondenten beaamd, 2 twijfelden hierover.

Omdat de termen en definities gebruikt in dit onderzoek mogelijk voor de respondenten een andere betekenis hebben, werd dit specifiek tijdens het interview toegelicht. Dit gaf meer zekerheid dat respondenten de gewenste empirische bijdrage hebben aan het onderzoek. Vanwege het gevaar van observer-bias is de eigen organisatie van de onderzoeker buiten beschouwing gelaten. Inter-observer bias speelde geen rol, omdat het onderzoek in het geheel werd uitgevoerd door één onderzoeker. Intra-observer bias zou wel een rol kunnen spelen, bijvoorbeeld omdat 1 persoon bepaalt hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en waar het focus voor de interviews ligt. Deze bias werd zoveel mogelijk beperkt door met de theoretische kennis het interviewprotocol te maken, door tijdens het interview open vragen te stellen, te transcriberen en te coderen.



Recall-bias zou wel een rol kunnen spelen bij dit onderzoek omdat een beroep werd gedaan op de kennis van de respondent over de ontwikkeling het netwerk in het (recente) verleden. De respondent heeft deze kennis mogelijk ook niet omdat het netwerk ouder is dan de arbeidsrelatie tussen de respondent en het netwerk. Om deze reden werd bij de intake van het interview gevraagd naar de ouderdom van het netwerk en over welke periode de respondent de ontwikkeling en het performance management van het netwerk objectief kan beoordelen (tabel 1). Alle respondenten gaven aan dat zij door overdracht of uit beschikbare documentatie een goed beeld hadden van zowel de ontwikkeling, als het performance management van het netwerk. Dit garandeert overigens niet dat de deze overdracht ook een sluitende kennis over het onderwerp opleverde.



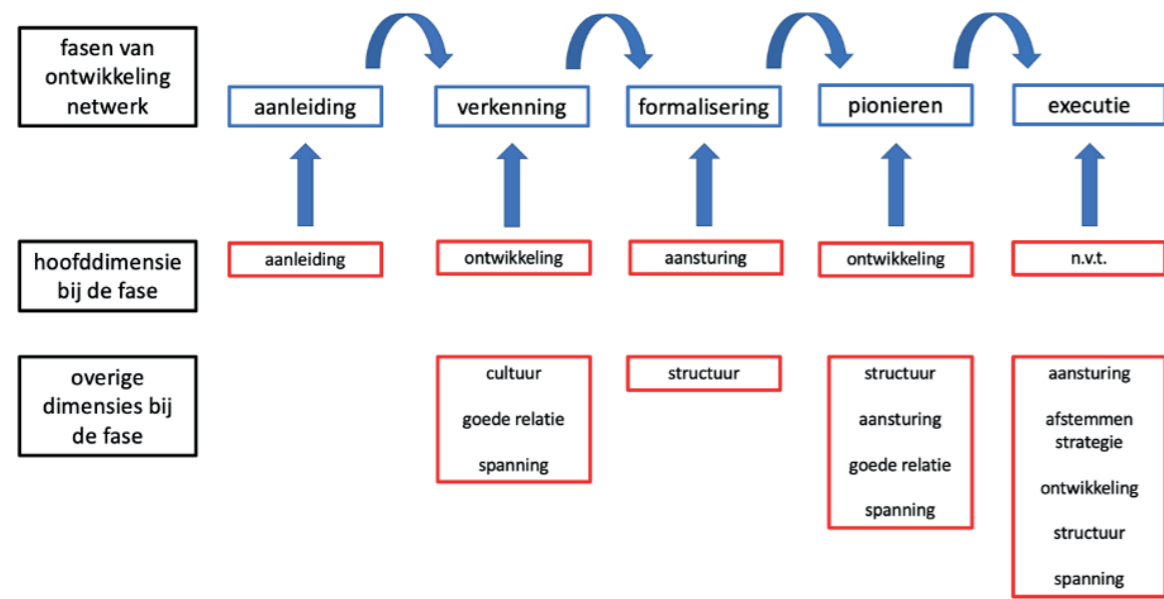
Resultaten van het onderzoek

Dit hoofdstuk is het resultaat van de inductieve analyse van de interviews volgens het schema van Gioia uit bijlage III. Per paragraaf worden de thema's of dimensies uit dit schema toegelicht. In de bijlage kunnen de (1e orde) citaten of termen welke de respondenten gebruikten worden teruggevonden. Het hoofdstuk begint met een paragraaf over de resultaten van het onderzoek naar de ontwikkeling van netwerken. In een volgende paragraaf worden de resultaten over de variabelen die een rol spelen bij netwerkontwikkeling beschreven. Informatieve citaten worden in de paragrafen steeds toegevoegd ter illustratie van de bevindingen. Dit hoofdstuk sluit af met een paragraaf, waaruit blijkt dat performance management niet steeds bewust wordt toegepast en dat netwerkontwikkeling in ieder geval deels ook samenhangt met 'toevallige omstandigheden'. Deze bevindingen vormen de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvraagstellingen in het volgende hoofdstuk.

4.1 Ontwikkeling van netwerken

De interviews geven een goed beeld van de fasen van ontwikkeling van de individuele netwerken. Alle respondenten herkennen dat netwerkvorming en ontwikkeling een relatief traag en complex proces is. Hierbij wordt in 5 netwerken op enig moment (externe) hulp in het proces van netwerkvorming en -ontwikkeling gebruikt (2^e orde thema 'hulp'). Deze hulp is overigens altijd een voorloper van een netwerkcoördinator of -management die het proces faciliteert en vrijwel nooit expertise met specifieke kennis over netwerkontwikkeling.

Hoewel het opknippen of samenvoegen van ontwikkelstappen van de netwerken uit de interviews mogelijk de praktijk van netwerkvorming over-simplificeert, resulteerde dit wel in een grove schets van fasen, welke de netwerken alle in meer of mindere mate doorlopen. In totaal werden 5 fasen herkend, te weten aanleiding-verkenning-formalisering-pionieren-executie. De eerste 4 fasen konden worden herleid door het groeperen van citaten en termen naar de 2^e orde geaggregeerde dimensies 'aanleiding', 'aansturing' en 'ontwikkeling'. Deze groepering resulteerde in de ontwikkelfasen aanleiding-verkenning-formalisering-pionieren, waarbij volgens de respondenten hun netwerken de fasen ook in deze volgorde doorliepen. Na de pioniersfase werd door de respondenten aangegeven dat het netwerk zich verder ontwikkelt richting de gewenste strategische doelstelling, maar de wijze hoe dit wordt vormgegeven is divers en verschilt per netwerk. Deze fase kent dus geen eigen hoofddimensie, maar is het gevolg van diverse dimensies en thema's, welke werden samengevat als 'executie'. Het onderscheid in tijd waar de pioniersfase eindigt en de executiefase begint werd uit de interviews overigens niet altijd duidelijk. Deze 5 ontwikkelfasen en de bijbehorende dimensies werden schematisch weergegeven in figuur 2. Daarnaast speelden bij deze fasen ook andere dimensies uit de analyse van Gioia een rol, deze werden in de figuur weergegeven als 'overige dimensies'.



Figuur 2: fasen van netwerkontwikkeling en hun relatie met de dimensies uit de analyse volgens Gioia (bijlage III)

Onderstaand wordt toegelicht op welke wijze de herkenning en -overgang van fasen kon worden plaatsvond en hoe de verschillende dimensies en thema's hierin een rol spelen. Samenvattend blijkt hieruit dat netwerken werden geïnitieerd vanuit strategisch performance management, meestal eerst door een projectplan bij de formalisering van de samenwerking. Door het proces van 'trial & error' wordt de strategie vervolgens in de pioniers- en executiefase steeds meer concreet uitgewerkt en is er een aanvang van een planning & control-cyclus.

Ontwikkelfase 'aanleiding'

Voor de meeste netwerken (6/10) geldt dat de aanleiding voor de samenwerking ligt in het verkrijgen van een betere concurrentiepositie in de sector, soms getriggerd door veranderingen in wet- en regelgeving. Daarnaast is er vaak een motivatie

die samenhangt met het bieden van kwalitatief hoogwaardige zorg (5/10). Voor wat betreft de concurrentiepositie worden als voorbeelden vooral genoemd schaalvergroting, het benutten van beschikbare productiecapaciteit, reductie op de kostprijs, marktwerking en het in gezamenlijkheid kunnen investeren in dure apparatuur. Bij kwaliteit als reden voor netwerkvorming noemen de respondenten vooral druk vanuit kwaliteits- en volumenormen. Daarnaast noemen zij het verkrijgen van aanvullende vaardigheden die niet in de eigen organisatie aanwezig zijn. Meer specifiek wordt hier verwezen naar kennis- en informatiedeling bij functies waarvan er maar 1 bij elke partnerorganisatie aanwezig is, zoals zorgprofessionals met specialistische kennis en het hogere echelon managers (HR, ICT, finance).



Het gezamenlijk door de zorgprofessional vaststellen van de best-practice wordt ook als een belangrijk kwalitatief doel van samenwerking beschouwd. Deze best-practice wordt vervolgens geïntegreerd in de werkwijze van de partners van het netwerk.

Een citaat dat deze motivatie goed omschrijft luidt: *"we staan allemaal voor dezelfde uitdagingen en het is zonde als we allemaal het wiel opnieuw gaan uitvinden. Alleen ga je sneller, samen kom je verder"* (v, viii).

Ontwikkelfase 'verkenning'

In de meerderheid van de netwerken (7/10) vangt de samenwerking vervolgens aan door een verkennende fase geïnitieerd door zorgprofessionals. Via inhoud of passie voor het vakgebied vinden zij elkaar. Vaak zijn er al bestaande relaties tussen hen, bijvoorbeeld via beroepsverenigingen of inhoudelijke werkgroepen. Respondenten refereren bij deze verkennende fase aan uitdrukkingen als *"pure netwerkclub"* (v) of *"een aantal enthousiastelingen met een witte jas aan"* (ii). In de minderheid start de samenwerking vanuit bestuurders van zorginstellingen, ook hier meestal op basis van bestaande onderlinge professionele relaties of de mate waarin een netwerkcultuur hen aanspreekt. In dit proces haken gebruikelijk enkele gesprekspartners aan en af, waarbij termen als *"nestgeur"* (viii) en *"gunfactor"* (vi) worden genoemd als onderdeel van partnerselectie.

Het is opvallend dat de verkenningfase alleen gevoerd wordt door dimensies van zachte elementen van samenwerking, zoals 'cultuur', 'spanning' en 'goede relatie'.

Ontwikkelfase 'formalisering'

Deze paragraaf is het resultaat van twee 2e orde thema's uit de dimensies 'aansturing' en 'structuur'.

Thema: formalisering

Vroeg in de ontwikkeling van het netwerk worden er formele afspraken gemaakt (10/10), vrijwel in alle gevallen door de oprichting van een rechtsvorm (9/10). Dit lijkt daarmee ook een korte fase te zijn. Meestal komt dit voort uit een wens of noodzaak van financiële risicobeheersing (investeringen), om afspraken over financiële en personele inbreng te maken of om vanuit de rechtsvorm netwerkactiviteiten te kunnen uitvoeren (7/10). Daarnaast helpt formalisering van de samenwerking het netwerk verder, omdat het toekomstige besluitvorming in het netwerk vergemakkelijkt (4/10): *"in minder geformaliseerde netwerken zou ik me zorgen maken over de slagkracht van het netwerk"* (vi). In netwerken welke ook kenmerken hebben van een productiesamenwerkingsverband wordt in de formalisering meestal ook de eerste prestatie indicatoren vormgegeven, in de vorm van een service-level agreement.



Thema: planning & control

De respondenten geven aan dat de fase van formalisering vrijwel altijd gepaard gaat met inrichting van de netwerksturing, waaronder een overlegstructuur (2e orde thema 'aansturing'). Dit wordt meestal vormgegeven door een (project)plan voor de eerste korte periode van de samenwerking in het netwerk (7/10). Dit projectplan bestaat uit een (aanzet tot) een missie, visie en vaststelling van de grove strategische doelstellingen, als eerste opzet naar een planning & control-cyclus. Respondenten geven aan dat de vorming van strategie en afspraken helpt om richting te geven aan de eerste fase van de netwerkontwikkeling.

Ontwikkelfase 'pionieren'

Hoewel de noodzaak tot samenwerking en de eerste fase van de netwerkvorming een gemeenschappelijk patroon doorloopt, blijken de volgende ontwikkelingsstappen van het netwerk geenszins een vooropgestelde roadmap te kennen en ook niet vanzelf opstarten: *"in het begin waren we al blij als ze verbinding met elkaar zochten"* (viii). De respondenten noemen bij deze fase citaten, welke gegroepeerd worden tot de volgende 2^e orde thema's.

Thema's: pionieren, relatiebeheer netwerk, verkennen, spanning netwerk

Dit deel van de netwerkvorming kent een gefaseerde aanpak *"stap-voor-stap"* (vi) en *"trial & error"* (x), meestal vormgegeven met bewust geïnitieerde kortdurende pilotprojecten samenhangend met het ontwikkelen van de

best-practice. Enkele respondenten geven hierbij aan dat zij een bewuste verbinding maken tussen de strategische doelstellingen en operationele invulling daarvan via deze (pilot)projecten (2/10). Zij noemen dit een *"programmatische aanpak"* (ii). Het doel van de verbinding is om de meerwaarde van het netwerk te expliciteren voor de strategische- en operationele laag van de samenwerking: *"hierdoor kregen we een enthousiastere groep, meer betrokken en met meer motivatie. Mensen beseften zich dat we hier op lange termijn echt wat aan hebben, het is de moeite van de tijdsinvestering waard"* (v). Deze bewuste eerste stappen in de samenwerking via trial & error zijn bedoeld om in de praktijk te ervaren wat voor het netwerk succesvol werkt, om vervolgens als katalysator voor de netwerkontwikkeling op de operationele laag te kunnen dienen (10/10): *"het 1000-bloemen-bloeien-tijdperk waarin we veel dingen opgestart hebben, projecten en ballonnetjes hebben opgelaten"* (viii). Aanvankelijk worden deze pilotprojecten geïnitieerd en vormgegeven vanuit de bestaande goede relaties tussen de voortrekkers uit de verkennende fase van de samenwerking: *"de mensen weten zelf wel waar ze behoefte aan hebben, de samenwerking werkt ook alleen maar als er energie op zit, het moet ook van onderaf komen. De praktijk leert dat het niet gaat werken als het bestuur dat gaat bepalen"* (viii). Er wordt door enkele respondenten aangegeven dat deze fase door de trial & error soms tijdrovend is waardoor de neiging bij sommige partners ontstaat dat het vóór de netwerkvorming *"allemaal sneller ging"* (v).



Thema's: planning & control, formalisering en relatiebeheer netwerk

Vanuit het plan voor samenwerking in de vorige formaliserings-fase is er duidelijk meer behoefte aan richting, kaders en prioritering. Deze stappen initiëren dus een professionaliserings-slag van het netwerk vanuit strategisch performance management, met accenten van relatiebeheer, kwaliteit van de zorg, bekendheid van het netwerk en inrichting van de governance, passend bij de gewenste waarde creatie van het netwerk (7/9; in 1 van de netwerken is er geen evidente strategie vastgesteld). In 5 netwerken wordt de strategie samen met de partners vormgegeven. Deze gezamenlijkheid wordt als een belangrijke stap ervaren om in de vroege fase van netwerkvorming een goede verbinding te maken tussen de partners. In 3 netwerken wordt de strategie door de netwerkcoördinatie gemaakt en achteraf getoetst bij de partners. In 1 netwerk lijken de partners niet betrokken te zijn bij de strategie vorming. In deze en de vorige fase van de samenwerking worden bestaande afspraken herijkt of nieuwe afspraken gemaakt.

Thema's: faciliteren, leiderschap en relatiebeheer netwerk

In de regel faciliteert het netwerk het proces van pilotprojecten en (de aanzet tot) strategie met een vorm van coördinatie en/of (externe) expertise (9/10). Respondenten geven aan dat het faciliteren van operationele processen het netwerk verder helpt in de ontwikkeling, omdat deze netwerkoperaatiewordt beschouwd als de: *"motor*

van de samenwerking", "door hen te ontzorgen kunnen ze zich richten op de zorginhoud" (ii).

Daarnaast kunnen de personen in deze rol neutraal bewegen in het netwerk om op meer informele wijze informatie op te halen of bij te sturen: *"langslopen om te kijken wat er speelt"* (iii). Opvallend is dat leiderschap als dimensie de kleinste groep termen vertegenwoordigd, het wordt slechts éénmaal genoemd in de context van netwerkcoördinatie: *"starten is makkelijk, daarna heb je leiderschap nodig om stappen te kunnen maken"* (iii).



Ontwikkefase 'executie'

Deze paragraaf is vooral het resultaat van diverse 2e orde thema's uit de dimensies 'aansturing', 'afstemmen strategie', 'ontwikkeling', 'structuur' en 'spanning'.

Thema's: planning & control, afstemmen strategie

In deze fase krijgt strategie in het netwerk een steeds prominentere plaats met een meer gestructureerde aanpak, waardoor de programmatische invulling steeds concreter wordt met meer focus op de waarde creatie van het netwerk. Om deze netwerkstrategie te optimaliseren wordt deze meer op en met de partners afgestemd. In de regel leidde de executiefase tot een toename van het aantal (gerealiseerde of lopende) projecten (8/10) en toename in productievolume, inbreng (financieel of formatief; 10/10) of bekendheid van het netwerk bij andere zorgprofessionals door een communicatie- en marketingstrategie (2/10). Met deze strategievorming ontwikkelt het netwerk zich als geheel, maar de mate waarin onderscheidt zich sterk in deze fase, variërend van 'visieloos' (1/10) tot 'visie-gedreven' met een planning & control-cyclus (5/10).

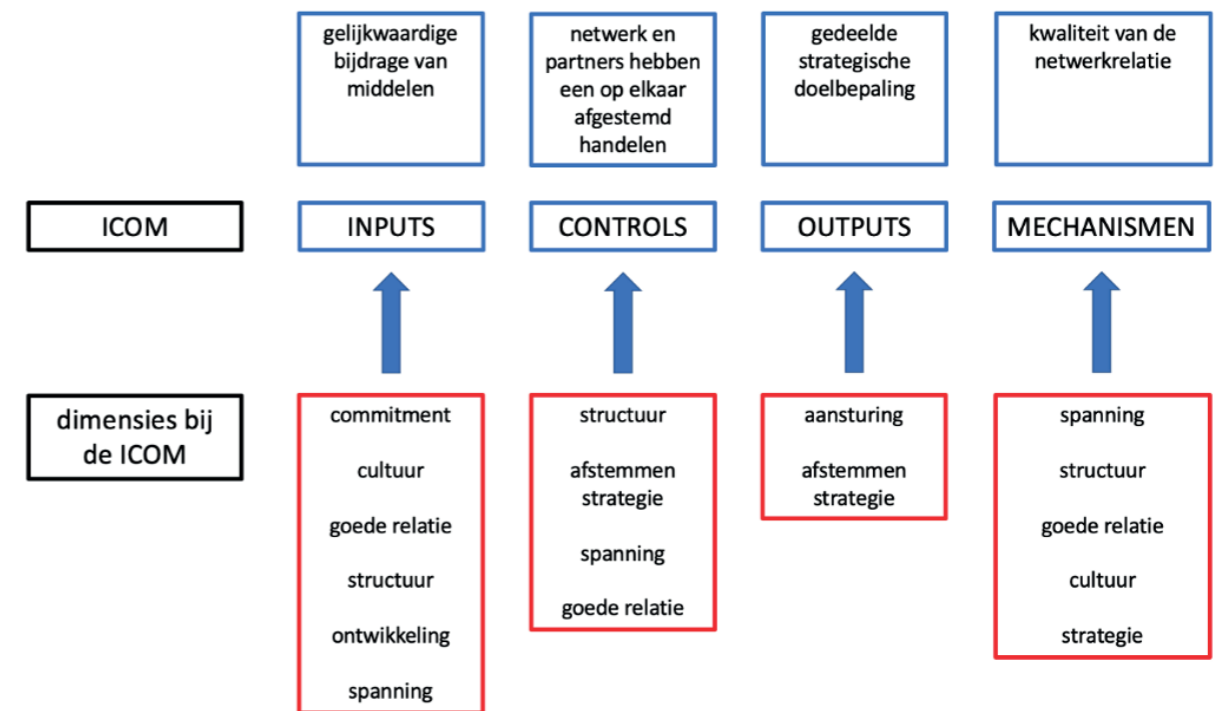
Thema's: faciliteren, formalisering en spanning netwerk

Deze meer geconsolideerde fase wordt in vrijwel alle netwerken gekenmerkt door een prominentere faciliterende en richtinggevende rol voor de netwerk coördinatie waarbij overkoepelende onderdelen van netwerk worden ondergebracht een shared-service centrum. Daarnaast worden in deze en de

vorige fase bestaande afspraken aangescherpt of nieuwe afspraken gemaakt, volgend op onderdelen van de samenwerking die tot dan toe niet optimaal verlopen of onduidelijk bleken, zoals commitment aan projecten, financiële afwikkeling, maar meestal over intern relatiebeheer.

4.2 Performance management bij netwerkontwikkeling

In de vorige paragraaf is een goed beeld ontstaan van de ontwikkeling van netwerken en de variabelen die in deze ontwikkelingsfasen een rol lijken te spelen. In deze paragraaf wordt vooral gefocust op de rol van de ICOM-variabelen uit het theoretisch kader. Dit geeft tezamen met de vorige paragraaf een beeld op welke wijze performance management bij netwerkontwikkeling een mogelijke rol speelt. Als eerste worden in figuur 3 de relatie tussen de ICOM's en de dimensies uit de analyse volgens Gioia weergegeven, deze worden vervolgens in meer detail toegelicht. Deze relatie kon als volgt worden aangebracht. Tijdens het interview werden specifieke vragen gesteld welke verband houden met de ICOM's (bijlage 1; vragen 4-8). De antwoorden van de respondenten werden vervolgens gegroepeerd volgens het schema van Gioia in thema's en dimensies. Deze dimensies konden vervolgens aan de respectievelijke ICOM worden gekoppeld. Het valt op dat de relatie tussen de dimensies en de ICOM's erg heterogeen is. Veel verschillende dimensies convergeren naar de ICOM's en sommige dimensies hebben een relatie met meerdere ICOM's.



Figuur 3: ICOMS welke in de data een mogelijke rol spelen bij netwerkontwikkeling en hun relatie met de dimensies uit de analyse volgens Gioia (bijlage III)

Activiteiten vak INPUTS (evenwichtige bijdrage van middelen)

Ondanks dat deze ICOM variabele vooral betrekking heeft op de bijdrage van de partners aan het netwerk, vinden de meeste respondenten (7/10) dat dit item ook te maken heeft met commitment. Zes van de netwerken geven aan dat de bijdrage/commitment van de partners aan het netwerk in meer of minder mate ongelijk verdeeld is, of dat dit in het verleden tot spanningen in de relatie tussen de netwerkpartners heeft geleid. Deze ongelijkheid geldt met name voor de operationele laag van de samenwerking. Hierbij wordt meermaals genoemd dat deze ongelijkheid een "onwenselijke ontwikkeling is en gedoe oplevert" (v).

Variabelen welke in het netwerk zijn ingericht om te sturen op een evenwichtige bijdrage/commitment en daarmee het netwerk ook verder helpen in de ontwikkeling, zijn volgens de respondenten de volgende 2^e orde thema's.

Thema: netwerkcultuur en formalisering

Heldere afspraken maken over de mate van transparantie van de bijdrage: "er is transparantie over de bijdrage vastgelegd in een notitie van 3 jaar. Dat ging over dat het volstrekt inzichtelijk moet zijn voor iedereen wie wat doet binnen het netwerk. We streven naar spreiding van participatie van de verschillende mensen uit verschillende huizen en disciplines" (ii);



Hetzelfde geldt voor afspraken maken over commitment bij aanvang van een nieuw project: *"we hebben een modus operandi waarin we hebben vastgelegd dat als je aan de voorkant je commitment geeft, dan is het ook de bedoeling dat je tijdens het project blijft participeren. Andersom staat er ook in dat als je in eerste instantie niet mee wilt of kunt doen, maar later wilt aanhaken, dat dit op elk moment moet kunnen", "maar we gaan geen discussies opnieuw voeren", "we verdelen de kosten van het project over het aantal deelnemers dat meedoet. Vervolgens verdelen we de projecten en -leiders over de ziekenhuizen en zorgen we ervoor dat in ieder geval op papier iedereen er evenveel tijd aan besteedt" (viii).*

Thema: relatiebeheer netwerk

"Een overlegstructuur moet je organiseren in een structuur door regelmatig met elkaar om de tafel te gaan zitten" (iii) en "we hebben verwachtingen en wensen uitgesproken naar elkaar" (vii en ii).

Thema: faciliteren

De netwerk coördinatie ondersteunt de activiteiten: van de professionals "zodat zij zo snel en ver mogelijk komen met de projecten, ze te enthousiasmeren en motiveren om gezamenlijk projecten te doen. We zijn afhankelijk van hun bijdrage" (vii).

Thema: planning en control

"Met een gedeelde visie wordt een gelijke bijdrage vanzelfsprekender" (i).

Activiteiten vak CONTROLS (netwerk en partners hebben een op elkaar afgestemd handelen)

Acht netwerken geven aan dat er geen of onvoldoende afstemming is tussen de strategie van het netwerk en die van de individuele partners en dat dit spanning geeft in de relatie tussen de partners onderling: *"er zijn ook nog allerlei andere soorten medische zorg waar ook weer andere samenwerkingsverbanden voor spelen en waar soms andere keuzes logischer zijn dan wanneer je alleen naar onze samenwerking zou kijken. Dus daar zit een enorm spanningsveld om de kikkers in de wagen te houden, dit is nu een van de obstakels waar we tegen aan lopen" (ii) en "daar hebben wij het woord synchronisatie voor" (vi).* Er wordt aangegeven dat de mismatch in strategie tussen het netwerk en de partners o.a. leidt tot vertraging in de voortgang van projecten: *"het is dan niet zo dat ze links- of rechtsaf gaan, maar meer dat het niet echt gebeurt en voortkabbelt. Dat soms dingen wel worden beloofd, maar niet uitgevoerd of er wordt geen prioriteit aan gegeven" (v).*

Variabelen welke in het netwerk zijn ingericht om te sturen op afstemming van de strategie en daarmee het netwerk ook verder helpen in de ontwikkeling, zijn volgens de respondenten de volgende 2^e orde thema's.



Thema: formalisering

"We zijn nu bijvoorbeeld bezig met het uitwerken van onze digitale strategie en daar hebben we ook afspraken over gemaakt" (viii) en "er zit geen onwil, maar vanuit de ziekenhuizen zit er soms intern een blokkade om dit project te gaan doen. Als je daar aan de voorkant afspraken over maakt, dan kan dat helpen" (vi).

Thema: afstemming strategie

"We willen de strategieprocessen meer met elkaar laten verweven. Tot nu toe was dat los van elkaar, hoewel de strategie van de ziekenhuizen wel ongeveer hetzelfde zijn. Maar de accenten zijn wel anders. Het ene ziekenhuis is net klaar met een cyclus van 5 jaar strategie, het andere zit nog midden in een cyclus. We hebben afgesproken dat we het 2 kanten op gaan doen, dus als we de strategie van het netwerk gaan bijstellen dan gebruiken we de input van de ziekenhuizen en andersom, als het ziekenhuis de strategie voor de komende periode gaat bepalen, dan kijken ze ook naar de strategie van het netwerk. Daar word je als samenwerking effectiever van. Je kunt nog beter bijdragen aan de individuele doelen van de ziekenhuizen dat versterkt daardoor je samenwerking" (viii).

Thema: relatiebeheer netwerk:

In enkele netwerken bestaat de mogelijkheid dat partners niet aan een project meedoen als dit niet in hun eigen strategie past of is er de mogelijkheid tot participatie later in het project (maatwerk voor de partners): "het is gewoon heel moeilijk is om met z'n

allen tegelijk iets te doen, dat is niet praktisch, het werkt vertragend. Dan werken we met een aantal koplopers. Het is waardevol om te starten met 2 of 3 ziekenhuizen die het voortouw nemen en vervolgens kunnen de anderen daarop meeliften. Je hebt dan wel de intentie om met z'n allen te eindigen, een gefaseerde aanpak werkt best goed" (v).

Daarnaast geven 3 netwerken aan dat wederzijdse afhankelijkheid helpt om beter de strategie op elkaar af te stemmen: *"er moet een wederzijdse afhankelijkheid komen, je doet dingen met elkaar die je niet meer zelfstandig kunt, waardoor je van oriënterende fase verder kan komen" (iii) en "waar we nu naar toe aan het bewegen zijn is een grotere onderlinge afhankelijkheid. Dat geeft ook wel weer nieuwe uitdagingen. De afhankelijkheid geeft wel aan wat het grote belang van het netwerk is en hoe dat georganiseerd wordt. Voor de inhoudelijke doelstellingen is het goed. Maar als je afhankelijker wordt is de vraag of de organisatiestructuur daarbij past. Past de ontwikkeling bij de governance vorm en juridische structuur die we hebben?" (v).*

Activiteiten vak MECHANISMEN (kwaliteit van de netwerkrelatie)

In geen van de netwerken is er sprake van een meetbare prestatie indicator op het gebied van relatie of samenwerking van de partners in het netwerk. Dit geldt ook voor de relatief makkelijk objectiveerbare variabele risicomanagement.



Anderzijds wordt meerdere keren aangegeven dat de zachte kanten van de samenwerking zeer belangrijk zijn voor de netwerksamenwerking: *"soft-skills zijn het belangrijkste. Je kunt het 100x hebben over kwantificeerbare zaken maar dat is in een samenwerking niet het belangrijkste"* (i), *"zachte elementen zijn een voorwaarde om te evalueren, anders hoef je niet aan samenwerking te beginnen"* (v) en *"de zachte kant van de samenwerking is misschien nog wel het belangrijkste"* (iv).

In deze context valt vervolgens op dat de geaggregeerde dimensie 'spanning' uit het Gioia-schema de grootste verzameling termen en citaten kent (bijlage III). Het lijkt erop dat spanning in alle fasen een rol speelt, maar dat de verkenningsfase alleen door zachte elementen van de samenwerking gevoed worden. Alle netwerken geven aan dat er af en toe problemen in de samenwerking zijn, deze kunnen ook in alle lagen van de netwerken plaatsvinden. Het is belangrijk dit bespreekbaar te maken in het netwerk: *"als het niet wordt opgelost, dan komt het terug bij allerlei gelegenheden, het blijft hangen en zit het netwerk ook in de weg, het is zelfs bedreigend voor het netwerk"* (ii), *"het goed oplossen van problemen helpt de partners om dichterbij elkaar te komen"* (i) en *"als de samenwerking onder druk komt te staan, dan ga je altijd weer terug naar het belang van de lokale organisatie"* (iii).

Variabelen welke in het netwerk zijn ingericht om te sturen op een de kwaliteit van de netwerkrelatie en daarmee het netwerk ook verder helpen in de ontwikkeling zijn volgens de respondenten de volgende 2^e orde thema's.

Thema: formalisering, relatiebeheer netwerk

In 5 van de netwerken waren deze spanningen in de verkenningsfase aanleiding om voor de specifieke reden van die spanning een separate afspraak te maken in de (formalisatiefase), soms met een bijpassende naam 'escalatieprocedure', calamiteitenregeling', 'transparantieregeling'. Daarnaast lijkt de dimensie spanning vaak genoemd te worden als gevolg van de 2^e orde thema's netwerkcultuur (transparantie, vertrouwen, informatiedeling), planning & control (onduidelijke strategie), afstemmen van strategie (prioritering en afstemming van processen) en vrijblijvendheid (commitment aan gemaakte afspraken). Anderzijds wordt aangegeven dat strategie en afspraken *"houvast geeft als het spannend wordt"* (iii), *"helpt om verschil van inzichten zakelijk te duiden"* (i) en *"begrip voor standpunten oplevert"* (ii). Respondenten geven aan er gaandeweg de ontwikkeling van het netwerk wel meer wordt nagedacht over de inrichting van zachte elementen van performance management voor het netwerk, maar dat *"het eigenlijk best moeilijk is om een aantal van dat soort netwerkindicatoren te definiëren, vooral op de samenwerkingskant"* (ii) en *"niet alles is meetbaar, bij één projectgroep gaat het bijvoorbeeld meer over awareness"* (viii). Het gesprek over deze relationele aspecten van de samenwerking vindt in alle netwerken wel plaats, maar mogelijk ook door gebrek aan meetbare prestatie indicatoren is dit op een andere manier ingeregeld. Twee netwerken (2/10) agenderen (proactief) in de netwerkoverleggen met de partners ook de zachte, van de samenwerking.



Daarnaast wordt in alle netwerken aangegeven dat het gesprek over de zachte kant van de samenwerking wordt gevoerd op allerlei informele momenten, al dan niet bewust opgezocht. Hier wordt veelvuldig *"koffieapparaat"* genoemd als plaats en moment om via het informele circuit de samenwerking te bespreken. In de meeste gevallen is de aanleiding hiertoe reactief.

Eén netwerk heeft het belang van aandacht voor de zachte kant van de samenwerking vormgegeven door: *"2 oliemannetjes, zorgprofessionals, die het proces op de werkvloer kennen, inclusief de gevoeligheden. Zij zijn een vooruitgeschoven post als het ergens niet helemaal soepel loopt of als we niet goed weten hoe het loopt, dan gaan zij een kop koffie drinken. Zij halen de informatie op waar we iets mee kunnen of moeten"* (ii).

Thema: netwerkcultuur

"Transparantie en informatiedeling geeft meer begrip. Daardoor worden de beweegredenen van de partners als meer werkbare optie gezien worden en niet meer als een concurrentie of ondoorzichtig handelen, het ligt minder gevoelig en wordt meer geaccepteerd. Dat heeft gevolg dat je plezieriger samenwerkt" (ii). Daarnaast helpt: *"bij elkaar in de keuken kijken, culturen overbruggen waardoor je begrip hebt voor elkaars standpunten en elkaar makkelijker vindt als er eens wat is"* (iii);

Thema: relatiebeheer netwerk

"Het cijfermatig onderbouwen en zakelijk duiden van de voorliggende keuzes helpt ons om te

snappen waar we mee bezig zijn en het netwerk vooruit te krijgen: (i);

Activiteiten vak OUTPUTS (realiseren van strategische doelstellingen)

Deze ICOM wordt vooral gevoed vanuit de geaggregeerde dimensies 'aansturing' en 'afstemmen strategie'. Deze 2 dimensies hebben raakvlakken en worden daarom onderstaand gezamenlijk nader uitgewerkt. In de planning & control-cyclus van netwerken blijkt de meest concrete invulling de evaluatie en bijsturing van het netwerk een beperkte set van enkele meetbare indicatoren te zijn, zoals het vaststellen van de jaarlijkse bijdrage (financieel en formatief) van de partners aan het netwerk (4/10), het monitoren van gezamenlijke investeringen (4/10), het vaststellen van het aantal personen dat actief betrokken is bij de netwerkactiviteiten (3/10), het aantal werkgroepen of programma's welke zijn geïnitieerd of zijn afgerond (5/10), bekendheid van het netwerk bij zorgprofessionals (3/10) of een benchmark binnen het netwerk op de best-practice (4/10). Bij dit laatste voorbeeld is het resultaat soms meetbaar gemaakt in kostprijs per verrichting/zorgpad of klanttevredenheid. Deze monitoring vindt vooral plaats in de operationele laag van de samenwerking.



Gaandeweg de ontwikkeling van het netwerk ontstaat de noodzaak of behoefte om "strakker en meer sturend" (i) te zijn, "meer focus aan te brengen" (ix) en "de netwerkprestatie meer inzichtelijk maken en te objectiveren" (viii). Daarnaast ontstaat de wens om de diverse onderdelen van het netwerk ook in samenhang te gaan evalueren: "we kijken dan naar de performance van elk onderdeel, maar nadrukkelijk ook 'connecting the dots', hoe loopt de business als geheel?" (vi). Respondenten beschouwen zonder uitzondering dat een aangescherpte of goed geformuleerde strategie met heldere doelstellingen, kaders en prioriteiten het belangrijkste middel is om deze diepgang in de samenwerking tussen de partners te krijgen, zodat het netwerk zich verder kan ontwikkelen.

Twee respondenten geven aan dat enkele parameters van performance management meer partner-specifiek zijn ingericht, samenhangend met interesse van de bestuurder in de betreffende parameter of de wijze van samenwerking: "het wisselt hoe we dat hebben ingericht, bij 1 van de partners is dit wat strakker ingeregeld en dat helpt om de relatie scherp te houden" (iv). Zij noemen dit "maatwerk voor de partners" (iv). Verder worden de variabelen soms bewust afgezet tegen de mate waarin dit bijdraagt aan de strategische doelstellingen (4/10): "wat doen we nu, en wat is de meerwaarde daarvan voor onze samenwerking" (iii). Dit gebeurt dan overigens vaak door evaluatie in overlegvorm, dus zonder hierbij meetbare parameters van die strategie te

gebruiken. Een cyclisch ingerichte overlegstructuur met de partners -dus zonder een lijst van concrete prestatie meetpunten- blijkt in alle netwerken dé meest gebruikte methode van evaluatie te zijn. Respondenten geven aan dat in dergelijke overleggen met name de zakelijke kant van de samenwerking wordt besproken. Het 'performance management' is dan beperkt tot het gezamenlijk bespreken van de voortgang op onderdelen, zoals bijvoorbeeld van de actiepunten van een vorig overleg.

4.3 Bewuste en onbewuste keuzes versus 'toevallige omstandigheden'

In voorgaande paragraaf werden de resultaten van het onderzoek over netwerkontwikkeling en performance management nader uitgewerkt. Dit suggereert mogelijk dat beide elementen op alle niveaus steeds doelbewust plaatsvinden. De resultaten geven echter aan dat dit zeker niet steeds het geval is. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de 2^e orde thema's 'bewust' en 'toeval' welke onderdeel zijn van de aggregeerde dimensie 'ontwikkeling'.

De interviews waren zeer waardevol in de reflecties over de wijze waarop en mate waarin performance management was ingericht. Dit geldt ook voor de dynamiek van het netwerk en de netwerkomgeving. Voor sommige respondenten was het gesprek hierover zelfs een eyeopener:



infrastructuur	personeel en aansturing	organisatie ontwikkeling
verbouw en nieuwbouw	wisseling in sleutelposities professionals	toetreden of wegvallen netwerkpartners, fusies en overnames
verhuizing	specifiek personeelstekort	verandering in wet- of regelgeving
ruimtegebrek	affiniteit bestuurders met netwerk	intrede innovatieve technieken

Tabel 2: enkele 1^e orde termen en citaten uit de analyse van Gioia (bijlage III) welke 'toevallige omstandigheden' in de netwerkontwikkeling markeren

"na de verzelfstandiging blijkt dat je eigenlijk een start-up bent. Je hebt niet gelijk in de gaten hoe de dingen lopen. Je gaat je realiseren dat je nog van alles moet inrichten" (x), "misschien ben ik er veel meer onbewust mee bezig, ik heb er eigenlijk nog geen heel goed ingerichte professionele processen of procedures voor bedacht" (v), "we zijn er onbewust mee bezig" (vii) en "wat ik van dit interview geleerd heb is dat je ook performance management voor het netwerk kunt doen, dank voor het inzicht" (vi). In deze context lijkt het thema 'relatiebeheer bestuurders' ook wel een rol te spelen in de mate waarin performance van het netwerk wordt ingericht. Dit heeft te maken met de bestuurlijke aandacht voor het netwerk of relatie tussen de bestuurders onderling. Dit varieert van weinig bestuurlijke aandacht zoals "ze geloven wel dat het goed gaat, de lijntjes zijn kort" (iv), "er is over van alles en nog wat met de bestuurders gesproken, maar nooit hierover" (x) aan het ene uiterste tot het koppelen van een "bestuurlijk verantwoordelijke" (viii) die samen met de projectleider van het netwerk de voortgang van projecten evalueert en bijstuurt.

Naast performance management welke de netwerkontwikkeling kunnen beïnvloeden, ondergaan netwerken ook een grote mate van "organische ontwikkeling" (vi) en "toevalligheden" (x). Deze omstandigheden zijn o.a. terug te voeren op termen en citaten welke zijn gegroepeerd in het 2^e orde thema's 'infrastructuur en personeel' en 'relatiebeheer bestuurders' en de dimensie 'aanleiding'. De thema's lijken vooral van toepassing op de relatief langer durende pionier- en executiefase. Voorbeelden van deze omstandigheden zijn weergegeven in tabel 2. Met 'toevallige omstandigheden' wordt hier bedoeld dat het geen onderdeel was van de strategische doelstelling van het netwerk.



Conclusie, discussie en aanbevelingen

Performance management als middel om het netwerk vooruit te helpen in de ontwikkeling is geen vanzelfsprekendheid. Uit de kennis opgedaan tijdens het literatuuronderzoek blijkt dit onderwerp onderbelicht, tijdens de interviews wordt duidelijk dat specifieke netwerksturing vaak onbewust en niet altijd even gestructureerd plaatsvindt. De combinatie van literatuur en interviews heeft daarbij een aantal waardevolle inzichten opgeleverd over het performance management bij netwerkontwikkeling. De conclusie volgt de deelvraagstellingen van het onderzoek en leiden uiteindelijk tot beantwoording van de hoofdvraagstelling. Deze zijn in de volgende paragrafen nader uitgewerkt. Dit wordt gevolgd door een discussie over de bevindingen.

5.1 Conclusies en aanbevelingen voor de praktijk

Deelvraag 1: welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over netwerken en performance management van netwerken?

Er blijkt relatief veel literatuur beschikbaar over de separate onderdelen netwerken, maturiteitsmodellen en performance management, maar niet over de combinatie van deze onderwerpen. Literatuur over netwerken wordt vooral benaderd vanuit het paradigma dat de bundeling van krachten o.a. de concurrentiepositie van de partners versterkt en toegang geeft tot kennis of middelen die niet in de eigen organisatie beschikbaar zijn¹³. Daarnaast geldt voor zorgnetwerken dat zij ook kwalitatieve doelen nastreeft, samenhangend

met het optimaal inrichten van de patiëntenzorg in deze bedrijfssector. Hoewel de voordelen van netwerkvorming ondertussen uit de literatuur uitgebreid beschreven zijn, blijkt ook dat netwerken niet per definitie succesvol zijn³⁵. Het faalpercentage van netwerken is hoog en er wordt gesuggereerd dat dit o.a. samenhangt met de complexe organisatiestructuur. Naast complexiteit is een ander kenmerk van netwerken dat zij een eigen ontwikkeldynamiek kennen.

Organisatie ontwikkeling kan worden weergegeven met maturiteitsmodellen²². Literatuur over maturiteitsmodellen bij individuele organisaties is vrij uitgebreid voorhanden. Hierin worden de modellen enerzijds kritisch beoordeeld op de mogelijke over-simplificatie en praktische toepasbaarheid. Daarnaast wordt echter ook aangegeven dat de modellen behulpzaam kunnen zijn bij het herkennen van ontwikkelingsfasen. Hierbij wordt vooral waarde toebedeeld aan het bereiken van een hoger ontwikkelstadium, omdat dit gerelateerd zou zijn met succes van de organisatie²². Vervolgens blijkt dat er nauwelijks literatuur voorhanden is over de toepasbaarheid van maturiteitsmodellen bij netwerken²⁵. Deze modellen benaderen zorgpaden of specifieke faciliterende processen zoals ICT, maar laten het netwerk als holistische organisatie vaak buiten beschouwing.



De specifieke complexiteit van netwerken heeft veel onderzoek in gang gezet naar de factoren van performance management, welke betrokken waren bij mislukte of succesvolle netwerkvorming. In bijlage III werd een relatie gelegd tussen de kennis van deze specifieke literatuur bronnen en de geaggregeerde dimensies uit de inductieve analyse van Gioia. Deze literatuur beschrijft overigens niet of deze factoren de faseontwikkeling van netwerken beïnvloeden. Desondanks wordt in de literatuur over performance management bij netwerken vooral waarde toebedeeld aan factoren die te maken hebben met relatie van de partners in het netwerk. Daarnaast noemt de literatuur in dit verband de wijze waarop de partners strategie hebben vormgegeven en hoe de partners een gelijke bijdrage aan het netwerk managen.

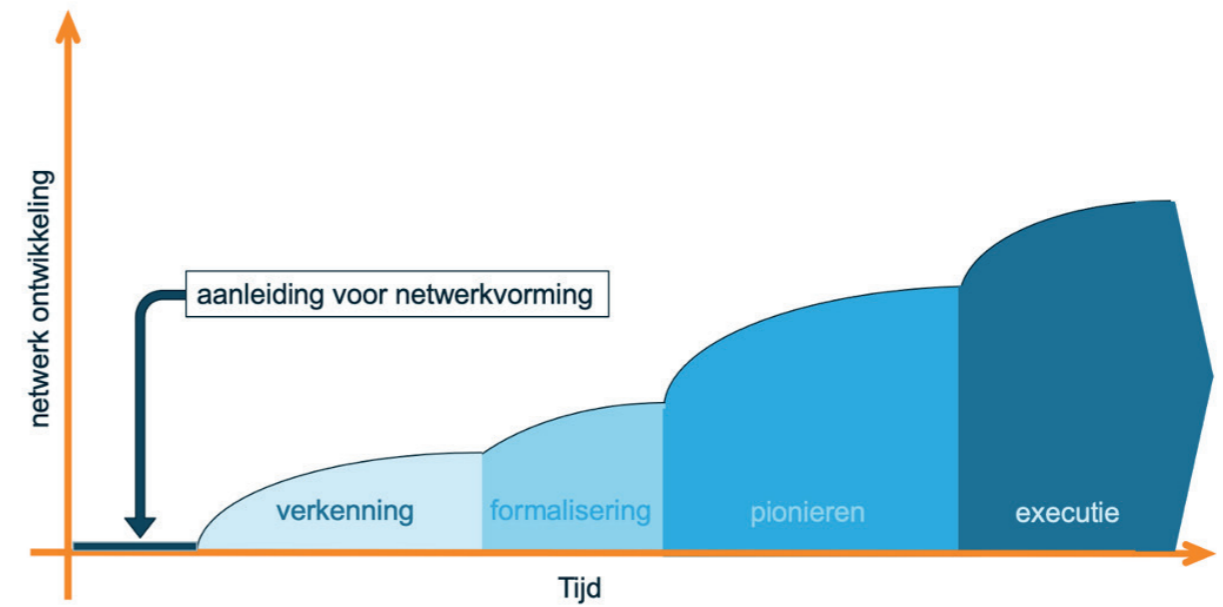
Deelvraag 2: kennen netwerken een ontwikkeling in stadia en zo ja welke?

De netwerkontwikkeling zoals aangegeven door de respondenten lijkt te kunnen worden opgedeeld in fasen zoals bij een maturatiemodel. Het trekken van deze conclusie werd mogelijk door de respondenten de ontwikkeling van het netwerk te laten beschrijven en hun termen en citaten te groeperen in thema's en dimensies rond deze ontwikkeling. De relatie tussen deze de ontwikkelfasen (duur en volgorde) kon op dezelfde wijze worden herkend en deze bevindingen werden schematisch weergegeven in figuur 4, welke als conclusie van deze deelvraag moet worden beschouwd. Hoewel dit uiteraard een

kunstmatige en mogelijk (sterk) vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid is, geeft dit wel een grove schets van netwerkontwikkeling welke kenmerken toont van eerder beschreven maturatiefasen van individuele organisaties ^{22,52}.

De figuur beschrijft dat netwerkactiviteiten in elk van de fasen resulteren in het realiseren van strategische doelstellingen van die fase. Deze toename van waarde creatie versterkt de positie van de partners -het bestaansrecht van het netwerk. Het realiseren van de strategische doelstellingen wordt daarom als maat voor netwerkontwikkeling gebruikt op de Y-as van figuur 4. De ontwikkeling van het netwerk in de tijd wordt weergegeven op de X-as.

In de figuur start de netwerkvorming door een 'aanleiding'. Deze aanleiding heeft op dat moment nog geen relatie met netwerkontwikkeling en blijft daarom in de tijd doorlopen op Y = 0. Vervolgens werden de achtereenvolgende fasen van netwerkontwikkeling in de figuur geplaatst, dit zijn verkenning-formalisering-pionieren-executie. Uit de interviews bleek dat de formaliseringsfase een relatief korte doorlooptijd heeft t.o.v. de andere fasen. In dit onderzoek werd de executiefase als laatste fase beschouwd.



Figuur 4: ontwikkeling van netwerken in fasen, gemeten aan het realiseren van de strategische doelstellingen van het netwerk in de tijd

Vervolgens kunnen er in de tijd kunnen factoren zijn die de netwerkontwikkeling op de Y-as beïnvloeden:

-bewuste en onbewuste acties (proactief): proactief sturen op onderdelen gericht op het realiseren van netwerkdoelstellingen. Niet al deze acties zijn bewust geïnitieerd vanuit een visie dat dit bijdraagt aan netwerkontwikkeling. Het effect van deze acties is evenwel een netwerkontwikkeling en dit wordt zichtbaar door een toename in de Y-as waarde;

-bewuste acties (reactief): er ontstaan in de netwerksamenwerking 'knelpunten'. Hierdoor is het netwerk minder goed in staat om de strategische doelstellingen in die ontwikkelfase te realiseren, de curve van ontwikkeling vlakt af in de Y-as richting. De knelpunten zijn voor de partners reden om op

een moment bewuste keuzes om de geconstateerde knelpunten op te heffen, deze keuzes hebben daarmee een reactieve aanleiding.

Daarnaast zijn er onverwachte gebeurtenissen ('toevallige omstandigheden') in de netwerkomgeving of -operatie. Deze gebeurtenissen waren geen onderdeel van de strategische doelstellingen van het netwerk en komen tijdens alle fasen van netwerkontwikkeling voor. Voorbeelden van dergelijke gebeurtenissen zijn verbouwingen, veranderingen in regelgeving, vakinhoudelijke innovaties, fusies en veranderingen in de samenstelling of aansturing van het netwerk (tabel 2).



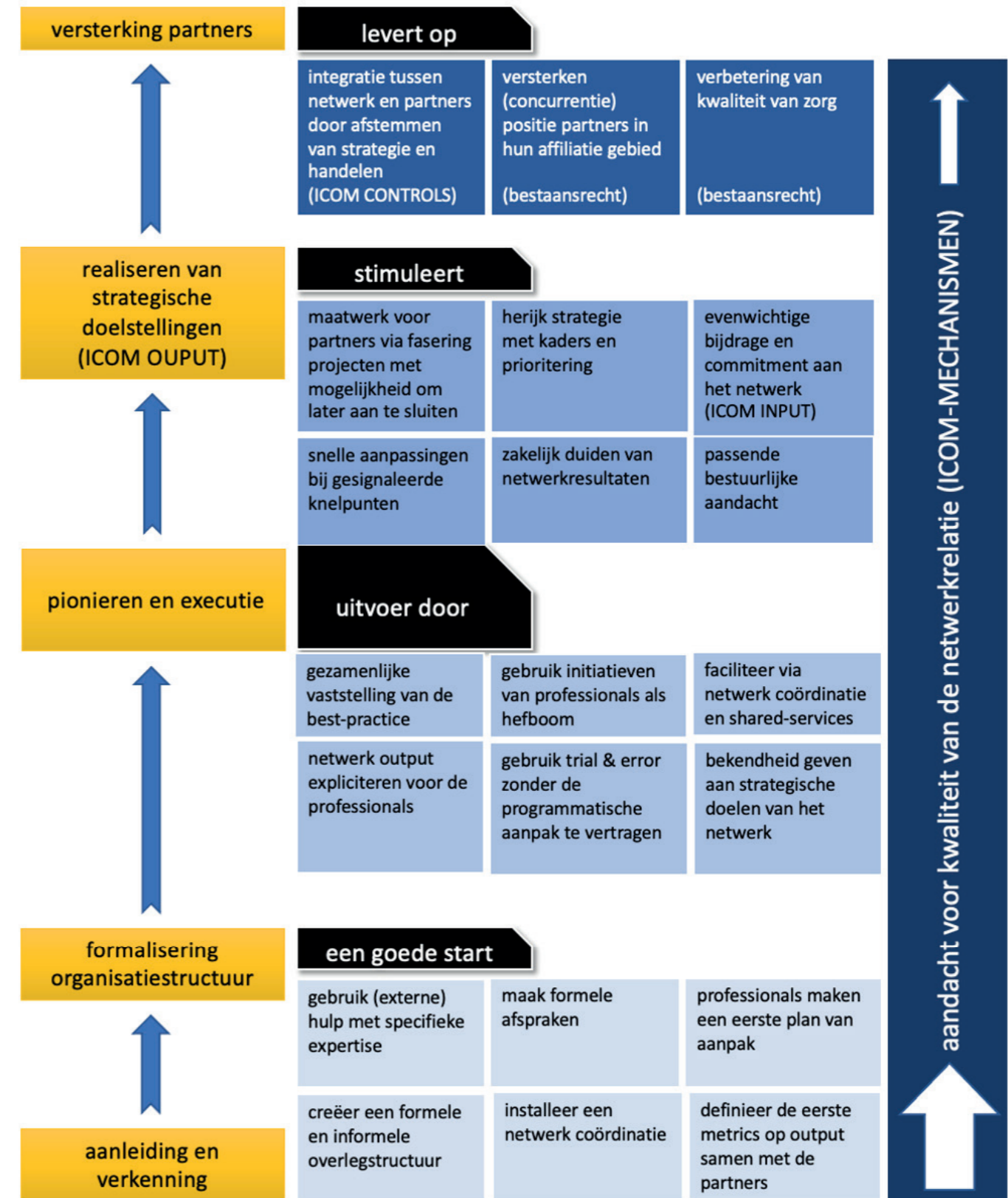
Het werd uit dit onderzoek niet duidelijk wat de relatieve bijdrage de onverwachte gebeurtenissen en (on)bewuste acties is op netwerkontwikkeling. Het is niet ondenkbaar dat het disruptieve karakter van enkele onverwachte gebeurtenissen meer effect hebben op de netwerkontwikkeling dan de (on) bewuste acties.

De (on)bewuste acties kunnen effect hebben op het netwerk zodat deze naar een volgend, hogere fase ontwikkelt (fase-overgang). De rol van toevallige omstandigheden op fase-overgangen werd uit het onderzoek niet duidelijk.

Concluderend kan bij de onderzochte netwerken een ontwikkeling in fasen herkend worden. Deze ontwikkeling toont kenmerken van maturatie modellen zoals eerder beschreven in de literatuur voor individuele organisaties. De bevindingen vullen een gap in de literatuur over maturatie van netwerken. Daarnaast lijkt er een uitspraak mogelijk wat de kenmerken van deze fasen zijn en in welke volgorde de fasen elkaar opvolgen, dit zijn aanleiding-verkenning-formalisering-pionieren-executie. De resultaten suggereren dat de netwerkontwikkeling samenhangt met 'toevallige omstandigheden' en met acties die door het netwerk zijn geïnitieerd. Niet al deze acties lijken bewust te zijn overwogen ten behoeve van netwerkontwikkeling. Bij het beantwoorden van de volgende deelvraag wordt een voorstel gedaan welk van deze acties bewust kunnen worden ingezet om de netwerkontwikkeling te beïnvloeden. Daarnaast wordt een voorstel gedaan voor het moment waarop deze acties het beste passend lijken.

Deelvraag 3: kan performance management in de praktijk sturing geven aan netwerken waardoor deze een hoger ontwikkelstadium kunnen bereiken?

In deelvraag 2 werd benoemd dat het netwerk (on) bewuste acties kan initiëren welke een relatie lijken te hebben met netwerkontwikkeling. Deze acties zijn deels proactief, deels ook reactief van karakter en hebben volgens de respondenten een relatie met de faseovergang tijdens de ontwikkeling van het netwerk. Door het coderen van de interviews werd het mogelijk om deze acties te groeperen bij een netwerkfase of fase-overgang. Zo ontstaat een beeld van de factoren welke door de respondenten in de praktijk werden toegepast bij netwerken en het netwerk daarbij verder hielp in de ontwikkeling. Deze bevindingen worden weergegeven in figuur 5 en werden niet eerder op deze wijze in de literatuur gepresenteerd. De figuur kan beschouwd worden als de conclusie van deze deelvraag. Deze figuur en enkele belangrijke onderdelen daarvan worden vervolgens toegelicht. Dit wordt gevolgd door enkele aanbevelingen voor de praktijk.



Figuur 5: acties welke behulpzaam kunnen zijn bij de ontwikkeling van netwerken, gegroepeerd per netwerkfase



De figuur toont aan de linkerkant de 5 ontwikkelingsfasen uit figuur 4. De netwerkontwikkeling is een resultante van netwerkactiviteiten, waardoor waarde wordt gecreëerd door het netwerk, ter versterking van de partnerorganisaties. Deze versterking van de partners wordt beschouwd als de doelstelling van het netwerk en is in de figuur het eindpunt van de ontwikkeling. De pionier- en executiefase volgt op de organisatorische inrichting van het netwerk waarin de formalisering als fase is opgenomen. De netwerkontwikkeling vangt aan met de aanleiding en verkenningsfase. Het geheel van deze stappen vormt in de figuur de ruggengraat van de netwerkontwikkeling. Per ontwikkelingsfase werden uit de resultaten de bijbehorende acties toegevoegd. Deze acties hebben volgens de respondenten een relatie met netwerkontwikkeling. Tevens werden de ICOM's uit het theoretisch kader toegevoegd aan de bijbehorende ontwikkelingsfasen.

Van deze ICOM's loopt de ICOM 'mechanismen' gedurende de gehele netwerkontwikkeling rechts in de figuur mee. Deze ICOM gaat over de kwaliteit van de netwerkrelatie. De resultaten suggereren dat de nadruk van het relatiebeheer van het netwerk mogelijk in de eerste fasen van netwerkvorming ligt. Dit wordt weergegeven door de pijl-dikte. De vroege verkenningsfase wordt namelijk alleen gevoeld door dimensies welke betrekking hebben op de zachte elementen van de netwerkrelatie. In deze, maar ook in andere fasen van netwerkontwikkeling treden in de samenwerking de nodige spanningen in de relatie op, getuige de vele (1^e orde) citaten en termen die op deze dimensie verzameld konden worden (bijlage III). Dit specifieke thema 'spanning' leidt vervolgens tot diverse observaties:

- netwerkvorming en -ontwikkeling wordt als complex proces beschreven en ook de respondenten herkennen dit zonder uitzondering. Opvallend in deze context is dat er vervolgens nauwelijks specifieke expertise op het gebied van netwerkvorming of -ontwikkeling wordt gebruikt, niet in de vorm van opgedane ervaringen van andere netwerken en niet in de vorm van een hiervoor gebruikte bedrijfskundige kennis; het lijkt erop dat de netwerken allemaal "het wiel opnieuw uitvinden". Uit de literatuur blijkt ook dat netwerken die specifieke expertise op het gebied van netwerkontwikkeling gebruiken, aanzienlijk succesvoller zijn dan netwerken die dit niet doen³⁵. Ook het niveau waarop deze expertise in het netwerk wordt gepositioneerd bleek van doorslaggevend belang. De resultaten laten zien dat hoe lager de expertise in het netwerk wordt geplaatst, dicht bij de operationele acties, hoe groter het succes³⁵;

- in deze context kan ook de centrale netwerkcoördinatie en facilitering van de netwerkoperaat worden geïnterpreteerd. De respondenten geven -zonder uitzondering- aan dat deze persoon een belangrijke coördinerende en verbindende rol heeft bij het totaal van de taken en processen in het netwerk. Hierbij wordt vooral genoemd dat de netwerkcoördinatie de operationele laag 'ontzorgt' en dat dit een belangrijke driver is voor de operationalisering van de samenwerking. Opvallend is overigens dat leiderschap als competentie bij performance management in de interviews het minst gerefereerde thema is en ook in de literatuur beperkte aandacht krijgt (bijlage III)^{26,77}. Mogelijk wordt leiderschap in netwerken beschouwd als integraal onderdeel van netwerkcoördinatie en om

deze reden niet apart benoemd;

- het thema 'spanning' als onderdeel van de relatie tussen de partners wordt ook in de literatuur genoemd als de reden voor complexe of zelfs mislukte netwerkvorming^{33,36,37,78}. Hoewel in dit onderzoek spanning in de samenwerking geen ontbinding van netwerken tot gevolg heeft gehad, leidde het uiteindelijk wel tot de nodige vertraging in de operationele uitwerking van de samenwerking. In de netwerkontwikkeling heeft deze vertraging vooral betrekking op de pioniersfase waarin veel met 'trial & error' gepoogd wordt te ontdekken wat goed werkt voor het netwerk. Trial & error kan evenwel gezien worden als een belangrijk onderdeel van het 'learning-by-doing'-model, waarbij het netwerk gaandeweg de tijd meer ervaring krijgt met het managen van de organisatie zoals beschreven in het de 'alliance capabilities' model^{35,59,60}. Dit werd eerder beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoek;

- overigens heeft spanning niet alleen een negatieve connotatie. Spanning lijkt deze ook noodzakelijk voor de netwerkontwikkeling. Spanningen kunnen door de netwerken 'productief' gemaakt worden door strategie te herzien en te prioriteren, specifieke formele afspraken te maken of aan te scherpen en ze kunnen dienen als incentive om commitment van de partners aan het netwerk vast te leggen;

- gemaakte afspraken en strategie geven de partners vervolgens houvast om op terug te vallen op momenten dat samenwerking in het netwerk onder spanning komt te staan. Dit geeft het netwerk vooral stabiliteit om door deze door de



kwetsbare eerste fase te loodsen. Het helpt voor het commitment aan de strategie als deze gezamenlijk met de partners werd gemaakt, waarbij er ook afstemming is tussen de strategie van het netwerk en de partners;

- het monitoren van de temperatuur van de samenwerking kan vervolgens worden vormgegeven met een vorm van relatiebeheer, welke meestal op informele wijze wordt ingericht. Hierbij draagt ook de centrale netwerkcoördinatie, door middel van facilitering, positief bij aan het mitigeren van spanningen in de netwerkrelatie. De persoon in de coördinerende rol kan via de neutrale, onafhankelijke positie spanningen signaleren en de partnerbelangen behartigen als onderdeel van intern relatiebeheer.

Concluderend kunnen per ontwikkelingsfase acties worden gegroepeerd welke een relatie lijken te hebben met netwerkontwikkeling. Deze bevindingen vullen een gap in de literatuur over performance management bij netwerkontwikkeling. Acties welke een rode draad vormen door deze ontwikkeling zijn netwerkfacilitering en coördinatie, strategie, formalisering door afspraken, pionieren door een werkwijze met trial & error en het inrichten van relatiebeheer voor het netwerk. Figuur 5 is tevens een aanbeveling voor gebruik in de praktijk van netwerkontwikkeling. De figuur geeft handvatten voor de te overwegen acties en op welk moment zij volgens de respondenten het beste ingezet kunnen worden om de netwerkontwikkeling te beïnvloeden.



Hoofdvraag: wat is de invloed van performance management op de ontwikkeling van netwerken?

In dit thesis onderzoek is gefocust op de rol performance management bij de ontwikkeling van netwerken. Het blijkt dat de onderzochte netwerken dit onderwerp erg belangrijk vinden. Anderzijds is de ervaring met deze vorm van management, met als doel om het netwerk verder te helpen in de ontwikkeling, onderbelicht. Dit geldt zowel voor de literatuur als in de dagelijkse praktijk van netwerkmanagement. Netwerken maken wel gebruik van sturing op het realiseren van de strategische doelstellingen, maar dat proces vindt grotendeels 'onbewust' plaats.

Van alle acties die in de praktijk werden uitgevoerd in het kader van netwerk performance management lijkt een aantal wel gerelateerd te kunnen worden aan (een fase van) netwerkontwikkeling. Deze kennis kan daarmee bijdragen aan een meer gestructureerde sturing door de acties op het juiste moment in te zetten voor de netwerkontwikkeling. Dit werd ook als aanbeveling van dit onderzoek voorgesteld. Daarnaast vult deze kennis van netwerkontwikkeling en performance management bij deze ontwikkeling een gap in de huidige literatuur. Anderzijds blijkt de netwerkontwikkeling ook beïnvloed te worden door omstandigheden welke niet vooraf werden voorzien ('toeval'). De impact van deze 'toevallige omstandigheden' kon niet worden geobjectiveerd en is ook uit de literatuur onbekend. Mogelijk is de impact van 'toevallige omstandigheden' veel groter

dan de rol van performance management als stuurmechanisme voor netwerkontwikkeling en dit moet dan ook beschouwd worden als relativerende noot van dit onderzoek.

5.2 Discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Samenwerking in een netwerk van gezondheidsinstellingen is een methode om de zorg toekomstbestendig in te richten. Performance management, welke sturing geeft aan een dergelijke organisatorische transformatie, kan bij dat proces ondersteunend zijn. De bestaande literatuur over performance management bij netwerken is beperkt, met name voor wat betreft modellen met een zorgcontext. Dit onderzoek is daarom vooral gebaseerd op literatuur over (de separate onderdelen) performance management, netwerken en ontwikkelingsevolutie van (zorg) organisaties. Deze informatie werd gecombineerd met de praktische ervaringen van netwerkmanagers die een goed beeld hebben van de variabelen welke effectief bleken bij de ontwikkeling van netwerken. Het geheel van deze interviews gaf voldoende saturatie van de praktische context, om samen met kennis uit de literatuur conclusies te kunnen trekken. De Gioia-analyse was bijdragend om de interviews op een gestructureerde wijze te reduceren tot thema's en dimensies. Hiermee konden conclusies over performance management bij netwerken worden getrokken.



De uitkomsten van het onderzoek verbindt performance management aan netwerkontwikkeling, door het groeperen van specifieke acties aan de ontwikkelfasen van het netwerk.

Uiteraard zijn er ook beperken van dit onderzoek te noemen. Een eerste mogelijke beperking van dit onderzoek is de keuze van het archetype netwerken voor de interviews. Voor dit onderzoek werden netwerken in de zorg geselecteerd. Deze netwerken hebben accentverschillen op bedrijfsvoering of bestaansrecht (kwalitatief- of concurrentie/productie-gedreven). Dit geeft enerzijds een waardevolle verbreding van het totaal van de perspectieven. Respondenten gaven in meerderheid ook aan dat de beelden over performance management bij de ontwikkeling van hun netwerk toepasbaar zijn op netwerken in het algemeen. Anderzijds kan niet helemaal worden uitgesloten dat met deze netwerkselectie aan de conclusie over de rol van performance management bij netwerkontwikkeling een te ruime betekenis wordt gegeven. De grote variatie aan netwerktypologieën wordt ook in de literatuur genoemd als reden dat de resultaten van onderzoek naar performance management niet per definitie ook algemeen op netwerken van toepassing zijn^{13,19}. Vervolgonderzoek zou zich kunnen toespitsen op netwerken met een meer vergelijkbare bedrijfsvoering of bestaansrecht, om resultaten en conclusie ook meer voor deze specifieke context van netwerken te kunnen beschrijven. In het verlengde hiervan hebben we in dit onderzoek

het netwerk als holistische organisatie benaderd en hierin schuilt een soortgelijke beperking als bovenbeschreven. In vervolgonderzoek zou meer gefocust kunnen worden op specifieke onderdelen van de samenwerking of netwerk-microsystemen. Hierdoor zou in meer detail de rol van performance management op netwerkontwikkeling onderzocht kunnen worden. De huidige resultaten zoals in figuur 5 geven richting aan de keuze van dergelijke microsystemen of prestatie indicatoren.

Als tweede mogelijke beperking van dit onderzoek kan de keuze van enkele aanvullende specifieke variabelen van performance management op geleide van het IDEFØ model worden genoemd. De veelheid van beschikbare factoren uit de literatuur was de reden om een meer wetenschappelijke onderbouwing te zoeken voor de keuze van deze factoren, het IDEFØ model een methode om de factoren in een complex proces van netwerksamenwerking te visualiseren. Uit de resultaten bleek vervolgens dat de relatie tussen de dimensies uit de analyse van Gioia en de ICOM's erg heterogeen is. Veel verschillende dimensies convergeren naar de ICOM's en sommige dimensies hebben een relatie met meerdere ICOM's. Mogelijk is achteraf de keuze van het IDEFØ model een te sterke vereenvoudiging van de werkelijkheid.



Vanwege de diversiteit van netwerken en het aantal beïnvloedende variabelen op deze netwerken wordt ook in de literatuur aangegeven dat een generiek en bevredigend model voor performance management bij netwerken lastig te ontwerpen is^{34,69}. In een toekomstig onderzoek zou het model uitgebreid kunnen worden door het model uit te breiden met extra ICOM's. Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is om de ICOM's uit dit thesisonderzoek aan te vullen met vragen welke betrekking hebben op de andere gerelateerde dimensies. Een voorstel voor deze dimensies is weergegeven in figuur 3.

Recall-bias werd voorafgaand aan het onderzoek geïdentificeerd als mogelijke beperking van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Respondenten werden immers gevraagd om terug te kijken op performance management in relatie tot netwerkontwikkeling in het verleden of zelfs uit overdracht van gebeurtenissen vóór hun dienstverband bij het netwerk. Ondanks deze beperking werden de interviews bewust op deze wijze ingericht. Alleen op deze retrospectieve wijze kon immers een (causaal) verband tussen de geïnitieerde netwerkacties en de netwerkontwikkeling worden gededuceerd. Dit causale verband is nog niet aanwezig als de vragen worden gesteld over wat in de toekomst mogelijk of wenselijk is. Hoewel de reikwijdte van de kennis van respondenten specifiek werd getoetst, kan niet helemaal worden uitgesloten dat de reflectie van de respondenten op de vragen is gebaseerd op overdracht van voorgangers die een eigen betekenis

aan gebeurtenissen hebben toegekend dan de feitelijke omstandigheden. Deze beperking van het onderzoek kan in toekomstig onderzoek deels omzeild worden als respondenten alleen reflecteren op hun dienstverband en niet op gebeurtenissen uit overdracht.





Literatuurlijst



1. Nederlandse-Vereniging-voor-Pathologie. Taskforce Lab-Developed Tests. 2020. (https://pathology.nl/wp-content/uploads/2020/07/Handvat_gebruik_LDT_IVDR_taskforce_vs1.0.pdf).
2. RIVM. Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018. Een gezond vooruitzicht. Synthese. 2018. (https://www.vtv2018.nl/sites/default/files/2018-08/112810_010513_VTV_kernboodschappen_TG3_1.pdf).
3. Federatie-Medisch-Specialisten. Multidisciplinaire norming oncologische zorg in nederland. SONCOS normeringsrapport 9, 2021. (<https://www.nvog.nl/wp-content/uploads/2018/02/SONCOS-normeringsrapport-versie-5-2017.pdf>).
4. Twynstra-Gudde. Toekomst van de medische diagnostiek. 2018. (<https://www.diagned.nl/uploads/Ezine%202019/Medische%20diagnostiek.pdf>).
5. Ministerie-van-VWS. Onderhandelaarsakkoord medisch-specialistische zorg 2019 t/m 2022. 2018. (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2018/04/26/onderhandelaarsakkoord-medisch-specialistische-zorg-2019-t-m-2022>).
6. Nederlandse-Vereniging-voor-Pathologie. Pathologie in beeld. Strategisch beleidsplan Nederlandse Vereniging voor Pathologie 2020-2024. 2019. (<https://pathology.nl/wp-content/uploads/2019/06/NVVP-Strategisch-Beleidsplan-2020-2024.pdf>).
7. Boercroon-Business-Creators. Medische Laboratoria. 2013. ([https://www.nvkc.nl/sites/default/files/20130528%20Medische%20laboratoria%20\(def\).pdf](https://www.nvkc.nl/sites/default/files/20130528%20Medische%20laboratoria%20(def).pdf)).
8. DenOuter B. Eerstelijns diagnostiek op zoek naar nieuw evenwicht. 2019. (<https://www.de-eerstelijns.nl/2019/11/eerstelijns-diagnostiek-op-zoek-naar-nieuw-evenwicht/>).
9. Engelenburg H. Medische labs aan vooravond van fusiegolf en forse saneringen. Financieel Dagblad 2013.
10. KPMG-International. Collaboration – The future of innovation for the medical device industry. 2016. (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/the-future-of-innovation-for-the-medical.pdf>).
11. Minister-van-VWS. Discussienota Zorg voor de Toekomst. 2020. (<https://www.internetconsultatie.nl/zorgvoordetoekomst>).
12. Håkansson H, Ford D. How should companies interact in business networks? Journal of Business Research 2002;55(2):133-139. DOI: 10.1016/S0148-2963(00)00148-X.
13. Ferreira MA, Alvarez JL. Network organizations : the structural arrangement behind new organizational forms. South African Journal of Business Management 1995;26(3):97-107. (<https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/829/763>).
14. Miles RE, Snow CC. Network organizations: new concepts for new forms. McKinsey Quarterly 1986;4:53-67. (<https://web-p-ebscohost-com.eur.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d16c1eee-7351-4864-aa5e-9ad234be5db4%40redis>).
15. Lorenzoni G, Baden-Fuller C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. Californian Management Review 1995;37(3) (<https://www.proquest.com/docview/216129327/fulltextPDF/5CCD-D8420FB34B06PQ/1?accountid=13598>).
16. Loebbecke C, vanFenema PC, Powell P. Managing inter-organizational knowledge sharing. Journal of Strategic Information Systems 2016;25(1):4-14. DOI: 10.1016/j.jsis.2015.12.002.
17. Grant G, McKnight S, Uruthirapathy A, Brown A. Designing governance for shared services organizations in the public service. Government Information Quarterly 2007;24(3):522-538.
18. Roehrich JK, Lewis MA. Towards a model of governance in complex (product-service) inter organizational systems. Construction Management and Economics 2010;28(11):1155-1164.
19. Alfaro Saiz JJ, Rodríguez Rodríguez R, Verdecho Sáez MJ. Performance management in collaborative networks: difficulties and barriers. Springer; 2011.





20. Bonatto F, Resende LMM, Pontes J, Junior PPA. A measurement model for managing performance of horizontal business networks and a research case. *Production* 2017;27. DOI: 10.1590/0103-6513.005117.
21. Verdecho MJ, Alfaro-Saiz JJ, Rodriguez-Rodriguez R. Prioritization and management of inter-enterprise collaborative performance. *Decision Support Systems* 2012;53(1):142-153. DOI: 10.1016/j.dss.2011.12.011.
22. Röglinger M, Pöppelbuß J, Becker J. Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal* 2012;18(2):328-346. DOI: 10.1108/14637151211225225.
23. Reuer JJ, Zollo M, Singh H. Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal* 2002;23(2):135-151.
24. vanFenema PC, Keers BM. Interorganizational Performance Management: A Co-evolutionary Model. *International Journal of Management Reviews* 2018;20(3):772-799. DOI: 10.1111/ijmr.12180.
25. Wegner D, Begnis HSM, Alievi RM, Maehler AE. The dynamics of cooperation: proposal of a life cycle model of small-firm networks. *Gestão & Regionalidade* 2016;32(94):118-130.
26. Kaplan RS, Norton DP, Rugelsjoen B. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review* 2010;88(1):114-120.
27. Kaplan RS, Norton DP, Grasman G. Op kop met de balanced scorecard : strategie vertaald naar actie. Amsterdam: Contact, 1997.
28. Folan P, Browne J. A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry* 2005;56(7):663-680. DOI: 10.1016/j.com-pind.2005.03.001.
29. Tarhan A, Garousi V, Türetken O, Soylemez M, Garossi S. Maturity assessment and maturity models in health care: A multivocal literature review. *Digital Health* 2020;6:1-20.
30. Blondiau A, Mettler T, Winter R. Designing and implementing maturity models in hospitals: An experience report from 5 years of research. *Health Informatics Journal* 2016;22(3):758-67. DOI: 10.1177/1460458215590249.
31. Mettler T, Blondiau A. HCMM-a maturity model for measuring and assessing the quality of cooperation between and within hospitals. 2012 25th IEEE International Symposium on Computer-Based Medical Systems (CBMS): IEEE; 2012:1-6.
32. Russo M, Cesarani M. Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration* 2017;8(3):1-9.
33. Arino A, Torre J. Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science : a Journal of the Institute of Management Sciences* 1998;9(3):306.
34. Ferreira RP, Silva JN, do Rocio Strauhs F, Soares AL. Performance management in collaborative networks: A methodological proposal. *Journal of Universal Computer Science* 2011;17(10):1412-1429.
35. Draulans JAJ, Man APd, Volberda HW. Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. 2003. (<http://repub.eur.nl/pub/6457>).
36. Stanek MB. Measuring alliance value and risk: A model approach to prioritizing alliance projects. *Management Decision* 2004;42(2):182-204.
37. Bititci US, Martinez V, Albores P, Parung J. Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 2004;34(3/4):251-268.
38. Larsen DL, Cannon W, Towner S. Longitudinal assessment of a diabetes care management system in an integrated health network. *Journal of Management Care & Specialty Pharmacy* 2003;9(6):552-558.
39. Güneş ED, Yaman H. Health network mergers and hospital re-planning. *Journal of the Operational Research Society* 2010;61(2):275-283.
40. Batenburg R, Neppelenbroek M, Shahim A. A maturity model for governance, risk management and compliance in hospitals. *Journal of Hospital Administration* 2014;3(4):43-52.
41. Bititci US, Garengo P, Ates A, Nudurupati SS. Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research* 2015;53(10):3062-3085. DOI: 10.1080/00207543.2014.970709.
42. DeKorne D. Glovige ziekenhuizen. *Zorgvisie*, 2015. (<https://www.zorgvisie.nl/blog/gelovige-ziekenhuizen-1735585w/>).
43. Oyen FGPH, Roex AJM, Telgenkamp MLC. Fusiekoorts in ziekenhuisland. *Medisch Contact*, 2002. (<https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/fusiekoorts-in-ziekenhuisland.htm>).





44. Portengen R. Schaalvergroting is weer de trend. Sociale vraagstukken, 2018. (<https://www.socialevraagstukken.nl/schaalvergroting-is-weer-de-trend/>).
45. Minister-van-VWS. Rijksbegroting Ministerie VWS. 2020. (https://www.rijksbegroting.nl/2020/voorbereiding/begroting,kst264861_7.html).
46. Gomes-Casseres B. World View: Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. Harvard Business Review 1994;72(4):62.
47. Keers BBM, Fenema PC, Zijm H. Understanding organizational change for alliancing. Journal of Organizational Change Management 2017;30(5):823-838.
48. Frankel R, Whipple JS, Frayer DJ. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 1996;26(3):47.
49. Gibson CF, Nolan RL. Managing the Four Stages of EDP Growth. Harvard Business Review 1974;67(3):67-88. (<https://web-p-ebscohost-com.eur.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=0&sid=752bc4ad-e32f-44cb-84f6-5856a3eb7fe7%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZyY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=8906050172>).
50. Paulk MC. A history of the capability maturity model for software. ASQ Software Quality Professional 2009;12(1):5-19.
51. Boberg M. Enterprise Experience: Experience Design as Business Strategy—Company X Case Study. 2018 (www.thesis.fi).
52. Rajola F, Avison D, Winter R, et al. Towards a Business Process Management Maturity Model. Verlag and the London School of Economics, 2005.
53. Teo TSH, King WR. Integration between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective. Journal of Management Information Systems 1997;14(1):185-214.
54. King JL, Kraemer KL. Evolution and organizational information systems: an assessment of Nolan's stage model. Communications of the ACM 1984;27(5):466-475.
55. Child J. Trust—the fundamental bond in global collaboration. Organizational Dynamics 2001.
56. Parung J, Bititci US. A conceptual metric for managing collaborative networks. Journal of Modelling in Management 2006;1(2):116-136. DOI: 10.1108/17465660610703468.
57. de Man AP, Roijackers N. Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. Long Range Plann 2009;42(1):75-95. DOI: 10.1016/j.lrp.2008.10.006.
58. Schweitzer J, Gudergan S. Contractual complexity, governance and organisational form in alliances. Inderscience Publishers; 2011.
59. Heimeriks KH, Schreiner M. Relational quality, alliance capability, and alliance performance: An integrated framework. Enhancing Competences for Competitive Advantage: Emerald Group Publishing Limited; 2010.
60. Lambe CJ, Spekman RE, Hunt SD. Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. Journal of the Academy of Marketing Science 2002;30(2):141-158.
61. Teece DJ, Pisano G, Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 1997;18(7):509-533.
62. Verdecho MJ, Alfaro JJ, Rodriguez-Rodriguez R. Foundations for collaborative performance measurement. Production Planning & Control 2009;20(3):193-205. DOI: 10.1080/09537280902721001.
63. Bititci US, Garengo P, Dörfler V, Nudurupati SS. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*. International Journal of Management Reviews 2012;14(3):305-327. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x.
64. Todeva E, Knoke D. Strategic alliances and models of collaboration. Management Decision 2005.
65. Ross DT, Schoman KE. Structured analysis for requirements definition. IEEE Transactions on Software Engineering 1977(1):6-15.
66. Dekker HC. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. Accounting, Organizations and Society 2004;29(1):27-49.
67. Andrésen E, Lundberg H, Roxenhall T. Designing for commitment in regional strategic networks. Management Research Review 2012;35(6):531-552. DOI: 10.1108/01409171211238280.
68. Cullen JB, Johnson JL, Sakano T. Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. Journal of World Business 2000;35(3):223-240. DOI: 10.1016/S1090-9516(00)00036-5.





69. Gulati R, Singh H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly* 1998;43(4):781-814.
70. Burge G, Ahouse J, Coffin M, et al. The ASAP Handbook of Alliance Management: A Practitioner's Guide: Association of Strategic Alliance Professionals, 2013.
71. Staughton R, Johnston R. Operational performance gaps in business relationships. *International Journal of Operations & Production Management* 2005;25(4):320-332.
72. Fawcett SE, Magnan GM, McCarter MW. Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 2008;13(1):35-48. DOI: 10.1108/13598540810850300.
73. McCarter MW, Fawcett SE, Magnan GM. The effect of people on the supply chain world: Some overlooked issues. *Human Systems Management* 2005;24(3):197-208. DOI: 10.3233/HSM-2005-24302.
74. Zaklad A, McKnight R, Kosansky A, Piermarini J. The social side of the supply chain: align three factors, and hitting the jackpot is a sure bet. *Industrial Engineer* 2004;36(2):40(5).
75. Verschuren P, Doorewaard H. Het ontwerpen van een onderzoek. 5e druk ed: Lemma, 2015.
76. Gioia DA, Corley KG, Hamilton AL. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 2013;16(1):15-31. DOI: 10.1177/1094428112452151.
77. Isabella LA, Spekman RE. Alliance leadership: Template for the future. *Advances in global leadership: Emerald Group Publishing Limited*; 2001.
78. Öberg C, Dahlin P, Pesämaa O. Tension in networks. *Industrial Marketing Management* 2020;91:311-322. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.10.001.





Bijlage I: Interviewprotocol

Datum
 Respondent
 Organisatienaam
 Toestemming vragen voor opname
 Vertrouwelijkheid en anonimiteit benoemen

OPNAME STARTEN

1. Korte biografie van de respondent

- Leeftijd
- Achtergrond/relevante kennis
- Hoe lang werkzaam bij de huidige netwerk/ evt. voorgaande rollen
- Huidige formele rol in het netwerk, ook in relatie tot sturing aan PM (check representativiteit respondent)

2. Huidig netwerk

- Check op definitie netwerk (check representativiteit netwerk)
- Ouderdom van het netwerk (check in relatie tot 1c-1d)
- Aantal partners in het netwerk
- Specifieke context netwerk (laboratoria, ziekenhuizen, anders)
- Organisatiestructuur en aansturing

3. Ontwikkeling van het netwerk

- Reden van ontstaan van het netwerk
- Heeft het netwerk een eigen missie, visie, strategie en hoe is deze tot stand gekomen
- Kunt U aangeven hoe het netwerk zich door de jaren heen heeft ontwikkeld
- Zijn er fasen in deze ontwikkeling geweest? Concretiseren, welke fasen en hoelang duurde deze?
- Wat was de aanleiding van deze verandering? Speelde een vorm van evaluatie of PM hierbij een rol?

4. Huidige performance management (PM) netwerk (ICOM 'ouputs': realiseren van strategische doelstellingen)

- Wat verstaat U onder PM, evt. toelichting definitie van thesis (check vraag)
- Is PM ingericht voor het netwerk. Is dit een formele inrichting
- Welke elementen worden geëvalueerd
- Wie bepaalt deze elementen
- Wat is de rol van de netwerkpartners daarbij
- Hoe wordt gestuurd op het realiseren van de strategische doelstellingen

5. Ontwikkeling PM bij ontwikkeling netwerk (ICOM 'ouputs': realiseren van strategische doelstellingen)

- Zijn de elementen van PM in de afgelopen tijd veranderd, reden
- Wat was het effect van de verandering van de elementen in PM
- Hielp de wijziging van de elementen het netwerk verder in de ontwikkeling
- Concrete voorbeelden
- Was het PM anders in de verschillende fasen van ontwikkeling van het netwerk
- Is de strategie van het netwerk veranderd, reden

6. specifieke element van PM (ICOM 'inputs': evenwichtige bijdrage van middelen)

- Wordt de bijdrage van alle partners afgestemd of verdeeld
- Gaat bijdrage van de partners aan het netwerk gaat vooral over tastbare input zoals menskracht/middelen/financiën en kennis of ook over relationeel/sociaal kapitaal
- Is bijdrage van de partners een specifiek element van PM
- Heeft het sturen op de bijdrage van de partners d.m.v. PM het netwerk verder geholpen in de ontwikkeling
 - specifiek voorbeeld waar dit een rol speelde
 - via missie/visie/strategie
 - via transparantie over de bijdrage
 - via een formeel beheersysteem
 - via leiderschap
 - via het creëren en uitdragen van een netwerkcultuur onder de medewerkers van de partners



7. specifieke element van PM (ICOM 'mechanismen': kwaliteit van de netwerkrelatie)

- Als er problemen waren in het netwerk, hoe werden deze dan opgelost
- Is de kwaliteit van de netwerkrelatie een specifiek element van PM
- Heeft het sturen op de kwaliteit van de netwerkrelatie d.m.v. PM het netwerk verder geholpen in de ontwikkeling
 - specifiek voorbeeld waar dit een rol speelde
 - via missie/visie/strategie
 - via feedback
 - via informatiedeling/communicatie
 - via een formeel beheersysteem
 - via leiderschap
 - via het creëren en uitdragen van een netwerkcultuur onder de medewerkers van de partners



**8. specifieke element van PM (ICOM 'controls':
het netwerk en de partners hebben een op elkaar
afgestemd handelen')**

- a) Wordt de strategie van de partners en het netwerk op elkaar afgestemd
- b) Is de afstemming van strategie en processen een specifiek element van PM
- c) Heeft het sturen op de afstemming van strategie en processen d.m.v. PM het netwerk verder geholpen in de ontwikkeling
 - a. specifiek voorbeeld waar dit een rol speelde
 - b. via missie/visie/strategie
 - c. via een formeel beheersysteem
 - d. via leiderschap
 - e. via het creëren en uitdragen van een netwerkcultuur onder de medewerkers van de partners

9. afsluiting

- a) Kunnen naar mening respondent de antwoorden van dit interview toegepast worden op netwerken in het algemeen of alleen specifiek voor het netwerk in de setting van de respondent
- b) Wat wilt U tot slot nog meegeven als het gaat om PM bij netwerken
- c) Opnieuw check toestemming opname
- d) Benoemen check op anoniem gebruik citaten (member check)

EINDE OPNAME

NOTEREN DUUR OPNAME





Bijlage II: Informatie over het onderzoek en interview

Geachte,

Nogmaals dank dat U heeft toegezegd om mee te werken aan een interview voor mijn onderzoek naar performance management bij de ontwikkeling van netwerken. Dit onderzoek voer ik uit ter afronding van mijn opleiding Master of health Business Administration (MhBA) aan het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur, welke onderdeel is van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ik heb bij ons eerste contact over het interview toegezegd dat ik aanvullende informatie over het onderzoek en interview zou geven als onze afspraak is gemaakt. Onze afspraak is gepland op om uur.

De achtergrond van het onderzoek is:

- performance management (prestatie meting en -management) wordt in organisaties gebruikt om te evalueren of (operationele) processen effectief zijn ingericht en bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen;
- performance management kan om deze reden ook bij netwerken worden ingezet;
- met een netwerk wordt in dit verband bedoeld een 'autonoom samenwerkingsverband tussen meerdere partners met een gemeenschappelijke strategie';
- netwerken kennen waarschijnlijk hun eigen ontwikkelingsdynamiek.

De vraag is vervolgens wat de invloed van performance management is op de ontwikkeling

van netwerken. Indien door performance management een hoger ontwikkelstadium van het netwerk kan worden bereikt, verbetert daarmee mogelijk ook de effectiviteit van het netwerk.

In dit onderzoek interview ik respondenten die data kunnen verschaffen over de ontwikkeling van hun netwerk in het (recente) verleden, of en hoe performance management hieraan sturing heeft gegeven en hoe dit werkte m.b.t. het realiseren van de doelstellingen van het netwerk.

Naast algemene vragen over netwerkontwikkeling en performance zal ik me ook focussen op 4 onderdelen van performance management, te weten:

- de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie in het netwerk;
- de bijdrage van de partners aan het netwerk;
- of/hoe de partners en het netwerk de strategie vaststelden en op elkaar aanpasten;
- of/hoe het realiseren van de strategische doelstellingen werd gemeten, geëvalueerd en bijgestuurd.

Vanwege de Corona maatregelen -en het daarmee samenhangende advies van de Rijksoverheid om reisbewegingen te beperken- stel ik voor om het interview via een videoverbinding te houden. De link voor deze videoverbinding voeg ik toe aan onze afspraak. Het gesprek zal circa 60 minuten in beslag nemen.

Ik wil van het interview (natuurlijk met Uw toestemming) een audio-opname maken, zodat ik deze na afloop kan analyseren en bespreken met mijn thesis begeleider. Wij zullen uiteraard vertrouwelijk omgaan met de informatie die U ons geeft. De opname zal na het voltooien van het onderzoek worden vernietigd.

De informatie die ik uit de interviews gebruik zal ik geanonimiseerd verwerken in de thesis. De gebruikte citaten zal ik in concept aan U voorleggen, voor een inhoudelijke check. Vanzelfsprekend ontvangt U ook de definitieve versie van de thesis.

Nogmaals dank voor de tijd en moeite die U in het interview wilt steken, dat waardeer ik zeer. Ik zie uit naar een inspirerend gesprek.

Met vriendelijke groet,
Emiel Ruijter





Bijlage III: Codering interviews

Codering interviews volgens het schema van Gioia ⁷⁶

