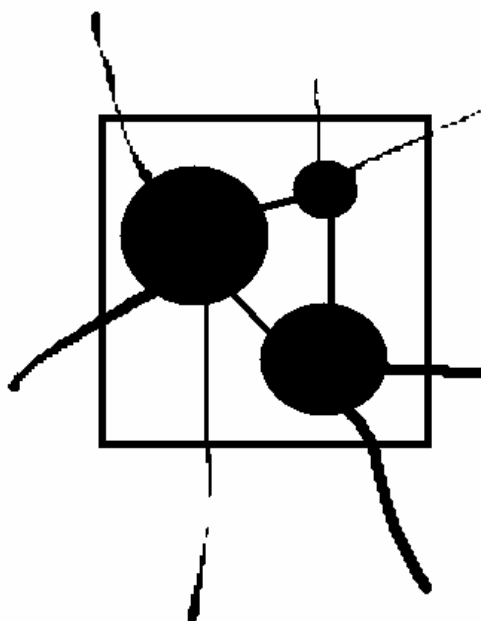


Organisatie & Netwerk; organisatieontwikkeling in gezondheidsbevordering

Eindrapportage Pilot Referentiekader Gezondheidsbevordering



K. Leibbrand MSc
J. Boonstra MSc
K.A.L. Zomer MSc i.o.

Juni 2007

Dit rapport is een onderdeel van het eindverslag van het project pilot Referentiekader Gezondheidsbevordering, uitgegeven door het NIGZ november 2007. De pilot Referentiekader Gezondheidsbevordering is gefinancierd door ZonMw.



ZonMw

Het totale verslag kunt u gratis downloaden via www.nigz.nl.

In opdracht van:
NIGZ
In samenwerking met:
NIKOS, Universiteit Twente



Voorwoord

De Wilhelmina Rouwenhorst-lezing in december 2005 waar het Referentiekader Gezondheidsbevordering centraal stond, was het begin van het Twents enthousiasme om te participeren in de Pilot Referentiekader Gezondheidsbevordering.

Sinds de jaren negentig bestaat in de regio Twente een samenwerkingsverband, door de jaren heen gedragen door diverse organisaties in Twente. Deze continue intentie tot samenwerking binnen dit Twents Overleg Preventie (TOP) en Preventie Platform Twente (PPT) hebben aangetoond hoe waardevol samenwerking en het gezamenlijk delen van netwerkperspectief kan zijn. Maar tegelijkertijd is ook ervaren hoe moeizaam samenwerkingsexpertise ontstaat en hoe ingewikkeld het kan zijn met elkaar netwerkperspectief (visie) te benoemen en gezamenlijk na te streven. De Twentse praktijk van dit 'netwerken' heeft laten zien dat vertrouwen en wederkerigheid van groot belang zijn voor het slagen van een samenwerking. Deze 'praktijkervaring' werd de aanleiding voor het NIGZ om GGD Regio Twente uit te nodigen de factor Organisatie en Netwerk van het referentiekader Gezondheidsbevordering verder uit te werken.

Met veel plezier en enthousiasme zijn we het afgelopen jaar het complexe bad van het referentiekader ingedoken. Het viel niet altijd mee om onze mede-pilotzwemmers te 'ontwijken', samen baantjes trekken met Sociaal Draagvlak leverde echter wel de richting en focus op waarnaar we in dit onderzoek op zoek waren: een pleidooi voor een meer zakelijke benadering van organisatienetwerken binnen gezondheidsbevordering.

Graag bedanken we Peter van der Sijde en Ariane von Raesfeld Meijer van het NIKOS (Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap), Universiteit Twente voor hun ondersteuning en expertise. Ook dank voor de ondersteuning van Jan Lassche die in het voortraject een stimulerende rol heeft gespeeld bij de opzet en (in)richting van het onderzoek. Greetje Senhorst bood ons als voorzitter van het Preventie Platform Twente de noodzakelijke praktijk van samenwerking, waarvoor dank! Tot slot danken we onze collega's van de afdeling Onderzoek & Ontwikkeling van de GGD Regio Twente voor hun collegialiteit en enthousiasme!

*Enschede
Juni 2007*

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1.1 Referentiekader gezondheidsbevordering	5
1.2 Deelonderzoek factor organisatie & netwerken en organisatieontwikkeling	6
1.3 Opbouw verslag	6
Hoofdstuk 2 Verdieping en uitwerking	7
2.1 Methode van onderzoek	7
2.2 Begrippenkader	7
2.2.1 Definitie van netwerken	8
2.2.2 Definitie van organisatieontwikkeling	9
2.2.3 Definitie van sociaal draagvlak	10
2.3 Context van samenwerken in netwerken	11
2.4 Organiseatieontwikkeling voor samenwerking	13
2.4.1 DISC-model: verankering van samenwerking in netwerkorganisaties	14
2.4.2 4S-social system model	17
2.5 DISC-4S model: organisatieontwikkeling in netwerken	19
Hoofdstuk 3 Meetinstrumenten	23
3.1 Indicatoren voor organisatieontwikkeling in de gezondheidsbevordering	23
3.1.1 Draagvlak voor duurzame samenwerking	23
3.1.2 Kenmerken van netwerkorganisaties	25
3.2 Ontwikkeling van een werkinstrument	27
3.2.1 Vragenlijst draagvlak voor duurzame samenwerking	27
3.2.2 Vragenlijst kenmerken van netwerkorganisaties	29
3.3 Gebruik van het werkinstrument in de praktijk	32
Hoofdstuk 4 Discussie, conclusie en aanbevelingen	35
4.1 Buikgevoel versus zakelijkheid	35
4.2 Organiseatieontwikkeling in relatie tot het referentiekader	35
4.3 Conclusie	36
4.4 Aanbevelingen	37
Bijlagen	39
I. Samenstelling team	39
II. Literatuurlijst en andere bronnen	40
III. Geraadpleegde experts	45
IV. Werkinstrument	46
V. Gebruiksaanwijzing en vragenlijsten	47

1. Inleiding

Gezondheidsbevordering heeft een vaste plaats in het gezondheidsbeleid verworven. Het is een professioneel werkveld, dat zich gesteund weet door een snel groeiende wetenschappelijke basis. Bovendien is de uitwisseling van inzichten en ervaringen internationaal, wat bijdraagt aan een snelle verbetering van de kwaliteit. Toch is gezondheidsbevordering een relatief jong vakgebied. Het gevolg is dat - ook al is er de afgelopen jaren veel bereikt- er vooral nog meer vragen zijn dan antwoorden.

- Hans Saan & Willy de Haes -

1.1 Referentiekader gezondheidsbevordering

Gezondheidsbevordering wordt omschreven als: het organiseren van interventies - rekening houdend met de context - die doorwerken op determinanten van gezondheid om zo de mogelijkheden op gelijke kansen op gezondheid te vergroten (p 46 Saan & de Haes, 2005). In hun boek 'Gezond effect bevorderen; Het organiseren van effectieve gezondheidsbevordering' wordt een model gepresenteerd voor het werken aan Gezondheidsbevordering. De motivatie om een nieuw, samenhangend model voor de 'open discipline' Gezondheidsbevordering te ontwikkelen, is de grote versnippering in uitgangspunten, taal en concepten, de methodologische problemen van wetenschappelijk onderzoek in de praktijk en het gebrek aan kennismanagement. Het Referentiekader Gezondheidsbevordering (figuur 1) is ontwikkeld met als doel partijen houvast te bieden in het complexe veld van gezondheidsbevordering.



Figuur 1: model Referentiekader Gezondheidsbevordering

Een gedeeld referentiekader kan partijen helpen om aan te geven in welke fase van gezondheidsbevordering een bepaalde strategie of keuze de juiste is en welke resultaten redelijkerwijs te verwachten zijn op korte of langere termijn. Het model levert een standaardisatie van uitgangspunten en begrippen waarbij een ieder zijn eigen werkzaamheden kan plaatsen en deze in relatie kan zien tot andere activiteiten en processen.

Het referentiekader gezondheidsbevordering is niet een rigide model dat precies vertelt hoe gezondheidsbevordering zou moeten worden georganiseerd. Het is bedoeld als onderwerp van discussie en onderzoek, fungeert als toetssteen en geeft een impuls aan een integrale benadering van gezondheidsbevordering.

1.2 Deelonderzoek factor Organisatie en Netwerk - organisatieontwikkeling

Het Pilotproject 'Referentiekader gezondheidsbevordering' heeft tot doel het toetsen en verder ontwikkelen van het Referentiekader om zo de bruikbaarheid in de praktijk te vergroten. Het Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie (NIGZ) heeft hiertoe subsidie verkregen van ZonMW voor de uitwerking van een aantal factoren uit het Referentiekader. In dit kader is GGD Regio Twente gevraagd zich te richten op uitwerking van de factor Organisatie en Netwerk en de interventie Organisatieontwikkeling met als uitkomst sociaal draagvlak voor samenwerking.

In het referentiekader gezondheidsbevordering wordt de factor organisatie en netwerk beschreven als: de omgeving en het werkklimaat dat de mogelijkheden bepaalt van de professional en de ambitie begrenst, ook wel organisatiecapaciteit genoemd. De organisatiecapaciteit kan op verschillende manieren worden vergroot, bijvoorbeeld door meer financiële middelen te genereren, het verbeteren van de organisatiestructuur of het bundelen van krachten door samenwerking met partnerorganisaties (p. 71). Door middel van de interventie organisatieontwikkeling wordt gewerkt aan het vergroten van de organisatiecapaciteit. Binnen gezondheidsbevordering is het vormen en onderhouden van netwerken een belangrijke bron én stimulans tot organisatieontwikkeling.

Organisaties gericht op gezondheidsbevordering proberen in de complexe maatschappelijke context gezondheidsproblemen aan te pakken. In de praktijk wordt soms een onmacht ervaren om als organisatie maatschappelijke problemen te keren. Het aangaan van een samenwerking blijkt niet altijd mogelijk door verkoking en er wordt onvoldoende (voor)geïnvesteed in preventie waardoor de noodzakelijke duurzame afspraken moeilijker te maken zijn. Wel is de laatste jaren een verandering zichtbaar bij overheden, beleidsmakers, zorgverzekeraars en -aanbieders. Hostman & Houtepen (2005) pleiten voor een open leerproces binnen gezondheidsbevordering waarbij het ontwikkelen van samenwerkings-expertise en netwerkperspectief, zowel individueel als gezamenlijk, noodzakelijk is. In de uitwerking van de factor organisatie & netwerken en organisatieontwikkeling zal gekeken worden naar de elementen die van belang zijn in het proces van organisatieontwikkeling gericht op het vergroten van draagvlak voor samenwerking.

1.3 Opbouw rapport

In dit rapport worden de concepten ten aanzien van organisatie en netwerk en het proces van organisatieontwikkeling nader uitgewerkt. In hoofdstuk 2 wordt door middel van een verkennende literatuurstudie en inbreng van experts op het gebied van netwerken een theoretisch raamwerk geschetst van de concepten organisatienetwerken, organisatieontwikkeling en draagvlak en de relaties daartussen. Hoofdstuk 3 omvat de ontwikkeling van het meetinstrument. In hoofdstuk 4 volgt een bespreking van de resultaten besproken in relatie tot de andere factoren van het referentiekader gezondheidsbevordering en worden aanbevelingen gedaan.

2. Verdieping en uitwerking

In dit hoofdstuk worden de begrippen netwerk, organisatieontwikkeling en sociaal draagvlak, zoals beschreven in het referentiekader, nader uitgewerkt aan de hand van wetenschappelijke literatuur. In de eerste paragraaf wordt de methode van onderzoek aangegeven. In paragraaf twee wordt het begrippenkader van het referentiekader geplaatst in de context van wetenschappelijk terminologie. De derde paragraaf geeft een overzicht van de theoretisch inzichten op het gebied van samenwerking tussen organisaties. In de laatste paragraaf wordt een model voor organisatieontwikkeling geschetst dat inzicht geeft in de determinanten van verandering van een organisatie gericht op samenwerking.

2.1 Methode van onderzoek

Binnen het werkveld van gezondheidsbevordering zijn verschillende type organisaties betrokken, met name publieke organisaties zoals gemeenten, GGD-en, GGZ-organisaties, organisaties voor verslavingszorg, welzijnsorganisaties etc. De afgelopen jaren zijn echter ook steeds meer private organisaties zich gaan richten op preventie en gezondheidsbevordering. Enerzijds doordat publieke organisaties zijn geprivatiseerd maar nog steeds aan preventie en gezondheidsbevordering doen, bijvoorbeeld zorgverzekeraars en thuiszorginstellingen. Anderzijds doordat private organisaties steeds meer als partner worden gezien bij het oplossen van maatschappelijke gezondheidsproblemen en zij de verantwoordelijkheid voelen om hun steentje hieraan bij te dragen.

Vanwege de diversiteit in disciplines die betrokken zijn bij gezondheidsbevordering is literatuur verzameld uit de wetenschapsgebieden bestuurskunde, organisatiesociologie en bedrijfskunde. Samenwerking binnen netwerken en organisatieontwikkeling is in alle drie genoemde wetenschappen onderwerp van onderzoek maar de focus verschilt. Voor de literatuurstudie zijn, naast de aangereikte literatuur in het boek *Gezond Effect Bevorderen*, verschillende zoekstrategieën uitgevoerd voor het verkrijgen van voldoende relevante literatuur.

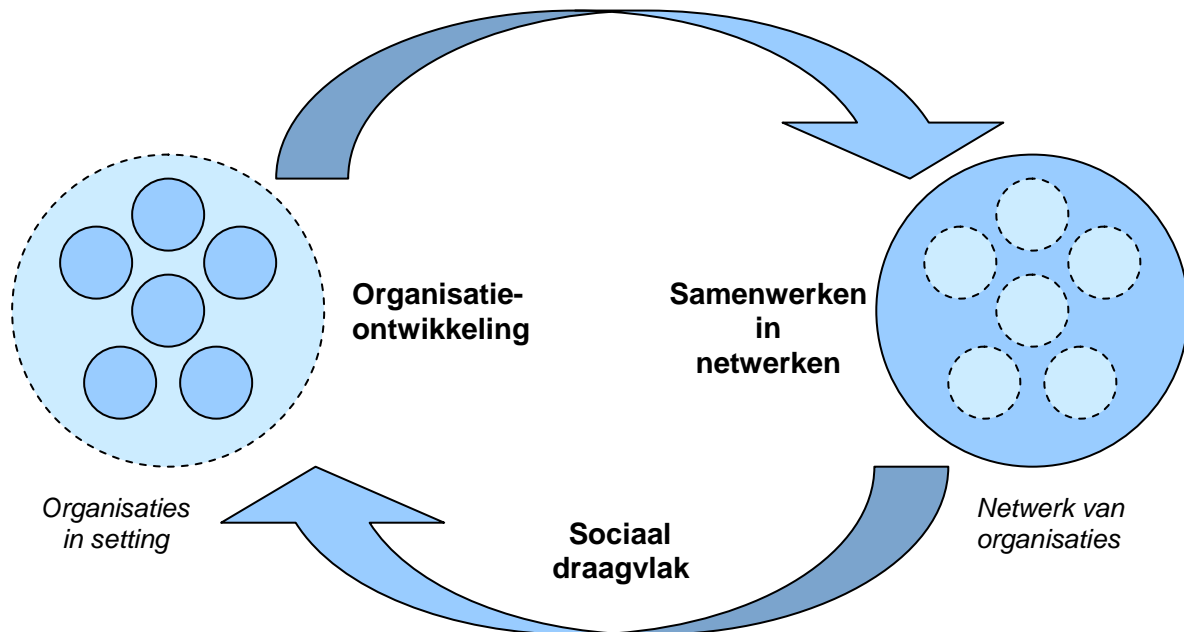
Aanvullende literatuurbronnen:

- 1) Literatuurbestand van de bibliotheek van de Universiteit Twente (en Nikos) via de database Picarta. Gebruikte trefwoordencombinaties: samenwerking / partnership, netwerken / network, organisatie / organization en publieke gezondheidszorg / public health. Relevante boeken zijn geleend of opgevraagd
- 2) Artikelen uit de internationale databases Web of science en pubmed op basis van (een combinatie van) de volgende 'keywords': partnership / coalition / network / collaboration, model / theory / principles / organization(s) en public health.
- 3) Verwijzingen in boeken en artikelen.
- 4) Geraadpleegde experts op het gebied van samenwerking tussen organisaties.
- 5) Internetsites van internationale public health organisaties (o.a. WHO)

2.2 Begrippenkader

Binnen het referentiekader is de factor 'Organisatie en Netwerk' een onderdeel van het procesveld binnen de kolom 'organiseren' van gezondheidsbevordering. Gezondheidsbevorderende interventies zijn der mate complex dat meerdere organisaties en/of disciplines betrokken zijn bij de uitvoering ervan. Het succes is volgens het referentiekader voor een belangrijk deel afhankelijk van het functioneren van organisaties als netwerkpartners binnen een netwerk. Door samenwerking en afstemming binnen een netwerk wordt gewerkt aan gezondheidsbevorderende doelen en resultaten. Het opzetten en onderhouden van netwerken binnen gezondheidsbevordering gaat niet vanzelf. Interventies op organisatie-niveau zijn nodig om samenwerking tussen organisaties mogelijk te maken waarbij in het referentiemodel sociaal draagvlak als uitkomstmaat wordt genoemd. Het gaat hierbij om draagvlak binnen de individuele organisaties ten behoeve van samenwerking binnen een netwerk. Op basis van draagvlak ontstaat ruimte voor de vorming of verankering van

samenwerking wat bijdraagt aan de capaciteit voor het organiseren van gezondheidsbevordering, oftewel capacity building. Positieve ervaringen, zoals goede resultaten door de samenwerking, kunnen bijdragen aan draagvlak voor organisatieontwikkeling (zie figuur 1 voor de samenhang tussen de begrippen). Sociaal draagvlak is in die zin zowel een uitkomst van als een voorwaarde voor het organiseren van samenwerking binnen een netwerk.



Figuur 1: Samenhang tussen de begrippen netwerken, sociaal draagvlak en organisatieontwikkeling uit het referentiekader.

2.2.1 Definitie van netwerk

Er bestaan verschillende definities voor de term netwerk. Volgens Alter & Hage (1993) vormen netwerken 'de fundamentele sociale vorm die interorganisatorische interactie, uitwisseling, actie en gezamenlijke productie mogelijk maakt. Netwerken zijn begrensde of onbegrensde clusters van organisaties, zijn per definitie niet hiërarchisch geordend en bestaan uit juridisch afzonderlijke eenheden' (Alter & Hage, 1993). In de literatuur over samenwerking binnen netwerken wordt een groot aantal termen gebruikt om de relatie tussen organisaties te benoemen, zoals samenwerkingsverbanden, coalities, allianties, partnerships, associaties en interorganisatorische samenwerking. Het is meestal onduidelijk of en waar de verschillen tussen de termen zitten (Peters, 2001). De overeenkomsten tussen de definities liggen met name in de gezamenlijke doelstelling en dat het gaat om twee of meer organisaties die met elkaar samenwerken (Hendrix, 1991). Binnen de Public Health worden verschillende termen gebruikt om de vorm, bedoeling en intensiteit van de samenwerking te verhelderen, zoals partnership, netwerk, collaboratie, coördinatie, etc. (Saan, 2001; Mast & ten Brummeler; 1994, Peters, 2001; Axelsson & Axelsson, 2006). De term netwerken wordt gebruikt voor zowel niet-intensieve als intensieve vormen van samenwerking. Himmelman (2002) onderscheidt verschillende vormen van samenwerking door te kijken naar wat organisaties met elkaar delen (informatie, het afstemmen van activiteiten, het delen van bronnen).

De verschillende termen voor samenwerking tussen organisaties zijn ook binnen de bedrijfskunde vaak gekoppeld aan de vorm van samenwerking, zoals allianties, joint-ventures en outsourcing. Ze worden echter onderscheiden op basis van de mate van juridische dan wel economische vervlechting (Huyzer et al, 1992). Ook wordt de term netwerkorganisatie gebruikt, de tegenhanger van de 'stand-alone' organisatie.

De netwerkorganisatie die is ontstaan als gevolg van de mondiale ontwikkeling waarbij de grenzen van veel ondernemingen en organisaties zijn vervaagd, zowel in juridische, economische, sociale als politieke zin (De Man, van der Zee & Geurts, 2001). Het gaat daarbij om de samenwerking tussen verschillende organisaties die specifieke sterkten, competenties en kennis combineren tot oplossingen (De Man, 2000). Een organisatie die samen met één of meerdere organisaties - in diverse vormen van samenwerking - haar doelen nastreeft, kan volgens Bakker (2003) worden gezien als een netwerkorganisatie met de volgende essentiële eigenschappen van een samenwerkingsverband:

- 1) beoogt een doel te bereiken
- 2) heeft een significante invloed op het organisatiemodel
- 3) berust op dezelfde kernwaarden
- 4) heeft een proceskarakter
- 5) vraagt om samenwerkingsexpertise
- 6) vraagt om een integrale aanpak

Op beleidsniveau wordt gesproken over beleidsnetwerken die worden gedefinieerd als 'min of meer duurzame patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom beleidsproblemen en die worden gevormd, in stand gehouden en veranderd door reeksen van spelen' (Klijn & Teisman, 1992). Het gaat hierbij om organisaties die de mogelijkheid hebben om het verloop van het besluitvormingsproces te beïnvloeden met als doel om binnen een beleidsnetwerk tot beleid te komen. Daarbij is sprake van machtoefening (Cusworth & Franks, 1993).

Luggens en Ziggers (2004) beschrijven het verschil tussen projectmatige en duurzame samenwerking. Zij stellen dat een duurzame samenwerking niet per definitie voortdurend qua tijd hoeft te zijn maar zo ingericht dient te zijn dat het leidt tot een kwalitatief goed proces en resultaat. Duurzaamheid kent een tijdsaspect in de zin dat doelstellingen al dan niet gedurende de samenwerking veranderen. Wel is er sprake van enige continuïteit omdat het tijd kost om een leerproces tussen partners op gang te brengen en te benutten om specifieke investeringen terug te verdienen. Ook verkleint het idee van voortgaande samenwerking mogelijk opportunistisch gedrag. In het geval er door verschillende sectoren wordt samengewerkt, wordt gesproken over duurzame integrale samenwerking.

Binnen gezondheidsbevordering komen tal van samenwerkingsvormen voor waarbij verschillende zaken worden gedeeld. Van informatie uitwisseling tot het gezamenlijk organiseren van activiteiten en het delen van bronnen. De term netwerk, dat een algemeen begrip is voor verschillende soorten relaties tussen organisaties, sluit daarmee aan bij de praktijk van gezondheidsbevordering. Een netwerkorganisatie wordt gekenmerkt door een gezamenlijke doelstelling, gedeelde kernwaarden en een procesmatig karakter dat een integrale aanpak en samenwerkingsexpertise vereist.

In dit onderzoek wordt gekeken naar netwerken waarin er sprake is van een nauwe samenwerking waarin naast het uitwisselen van informatie ten minste ook afstemming van activiteiten plaatsvindt en er sprake is van een duurzame integrale samenwerking met als doel capacity building ten behoeve van gezondheidsbevordering.

2.2.2 Definitie van organisatieontwikkeling

Saan en de Haes (2005) wijzen op de rol van organisatieontwikkeling bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Het ontwikkelen van ruimte voor het aangaan, verankeren of zelfs ontbinden van samenwerkingsverbanden gaat niet vanzelf. Gerichtte projecten, een interventie, kunnen nodig zijn om de voorwaarden voor samenwerking in een netwerk te waarborgen. Bij dit proces spelen machts- en gezagsverhoudingen binnen en tussen organisaties een belangrijke rol.

Organisatieontwikkeling is een uitkomst van veranderingen binnen een organisatie. In de literatuur wordt in dit kader vaak de term 'veranderproces' gebruikt. Men probeert het veranderproces te sturen door middel van verandermanagement of procesmanagement (Ruland et al., 2003; Leurs et al., 2003, Senhorst, 2003). Over verandermanagement binnen de context volksgezondheid is veel literatuur verschenen (Boonstra et al., 1998; Cummings & Worley, 1997). In het model van Leurs et al. (2003) voor 'duurzame integrale samenwerking in de gezondheidsbevordering' worden een aantal determinanten van verandermanagement genoemd die uiteindelijk moeten leiden tot bestuurlijk draagvlak en activiteiten gericht op verankering in het beleid, namelijk: visie, innovatieperspectief, verander-strategieën en netwerkontwikkeling (Leurs et al., 2003).

Het doel van organisatieontwikkeling is de organisatie te veranderen in een bepaalde richting. In de context van duurzaam samenwerken in een netwerk is het wenselijk dat binnen organisaties voorwaarden voor samenwerking worden verankerd in het beleid. Hiermee wordt het projectmatige karakter ontstegen. Dit betekent voor de organisatie dat er structurele veranderingen plaatsvinden (Ruland et al., 2003). Wanneer structurele veranderingen worden doorgevoerd in organisaties van een netwerk waarbij de organisaties een deel van hun capaciteit inzetten ten behoeve van het gezamenlijk ontwikkelen van vernieuwende oplossingen voor gesignaleerde problemen, spreekt men wel van een open innovatieomgeving (Chesborough, 2006).

Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar organisatieontwikkeling die gericht is op het veranderen van de eigen organisatie ten behoeve van het functioneren in een netwerk waarin duurzaam wordt samengewerkt.

2.2.3 Definitie van sociaal draagvlak

Binnen het referentiekader wordt ook het individuele en maatschappelijke karakter van sociaal draagvlak beschreven. Maatschappelijk draagvlak verwijst naar politieke steun, goede pers, steun in de publieke opinie en steun vanuit instellingen (Saan & de Haes, 2005). In relatie tot netwerken van organisaties heeft sociaal draagvlak betrekking op de steun en bereidheid van organisaties voor uitvoering van public health beleid en de daaraan gekoppelde activiteiten (Saan & de Haes, 2005).

In de literatuur over beleidsprocessen en project- en procesmanagement wordt vooral de term draagvlak en bestuurlijk draagvlak gebruikt (Bekkering et al., 2001; Groote et al., 2001; Termeer & Königs, 2003). Met de term draagvlak wordt aangegeven dat meerdere personen in een organisatie, zowel op bestuurlijk als uitvoeringsniveau, achter een bepaalde visie, beslissing of activiteit staan. Door Ruland & Wessels (2005) wordt in het kader van verankering van samenwerking binnen een organisatie onder draagvlak verstaan: De bereidheid tot continuering van de samenwerking. Bestuurlijk draagvlak voert daarbij de boventoon. Afhankelijk van de fase in het samenwerkingsproces en het organisatieniveau krijgt de term draagvlak inhoud. In niet-hiërarchische netwerkstructuren is draagvlak de basis voor samenwerking. Naast de term sociaal draagvlak wordt in het kader van samenwerking tussen organisaties ook de term sociaal kapitaal gebruikt. Sociaal kapitaal wordt omschreven als 'de kenmerken van de organisatie of een netwerk van organisaties, zoals normen en sociaal vertrouwen, die samenwerking en coördinatie voor wederzijds belang mogelijk maakt (Putnam, 1995).

Box 1: Afbakening deelonderzoeken Pilot referentiekader gezondheidsbevordering

Binnen dit deelonderzoek van de GGD regio Twente wordt gekeken vanuit het perspectief van de individuele organisaties, welke veranderingen binnen de organisatie ten behoeve van het aangaan of continueren van samenwerking nodig zijn, en niet zozeer vanuit het perspectief van het netwerk of de samenwerking. Dit wordt in het deelonderzoek naar de uitwerking van de factor Sociaal draagvlak verder uitgewerkt door het team van de Universiteit van Wageningen i.s.m. GGD

Sociaal kapitaal gaat over de verbinding tussen mensen of organisaties en omvat participatie, vertrouwen en wederkerigheid. Het wordt wel de lijm tussen organisaties genoemd (Butterfoss, 2006; Lochner, 1999). De term draagvlak voor verankering van samenwerking wordt door Ruland & Wessels (2005) geoperationaliseerd voor de openbare gezondheidszorg en door Leurs et al (2003) voor de gezondheidsbevordering met concepten als: percepties van elkaars doelen en belang, consensus over de visie, wederzijds vertrouwen en betrokkenheid.

De termen sociaal kapitaal en sociaal draagvlak lijken binnen de literatuur van gezondheidsbevordering veel overlap te vertonen. Echter in dit onderzoek zal de term sociaal draagvlak vanuit de context van het Referentiekader en de factor organisatie-ontwikkeling in organisatienetwerken worden gebruikt en gedefinieerd als 'meerdere personen in een organisatie, zowel op bestuurlijk als uitvoeringsniveau, die achter een bepaalde visie, beslissing of activiteit staan gericht op continuering van de samenwerking'.

Belangrijke bronnen

Bakker, H.J.C. (2003). *Alleen is maar alleen? Van fusie-, overname- en partnership management naar het integraal besturen van samenwerking in en tussen organisaties*. Inaugurele rede. Universiteit Nyenrode.

Luggens, M. G. & Ziggers, G.W. (2004). *Duurzame samenwerking: verloop van een duurzaam samenwerkingsproces in theorie en praktijk*. Leeuwarden: NIDO

Leurs, M., Mur-Veeman, I., Schaalma, H., Vries, N. de (2003). Integrale samenwerking gaat verder dan de samenwerking tussen professionals: introductie van het DISC-model. *Tijdschr Gezondheidswet*, 81(6): 369-373.

Ruland, E., & Wessels H. (2006). Succes- en faalfactoren van intersectorale samenwerking. In: Bohlmeijer, E., Ruland, E., Raak, A. van, Mur-Veeman, I. (red). *Procesmanagement in public health. Ontwerp, analyse & verandering*. Utrecht: Trimbos-instituut.

2.3 Context van samenwerken in netwerken

Samenwerking tussen organisaties in netwerken heeft voordelen en nadelen voor een organisatie. Het is niet vanzelfsprekend dat organisaties gaan samenwerken. Het kost veel energie en tijd en levert niet direct een zichtbaar resultaat op in de zin van een product of dienst. Daarnaast mislukken ook nog vele pogingen tot samenwerken (Tesoriero, 2001; Walker 2000; Child & Faulkner, 1998; Doz & Hamel, 1998; Hitt et al, 2001; Hitt & Pisano, 2002). De noodzaak van organisatienetwerken wordt in de literatuur beschreven als onontkoombaar in zowel de publieke als private sector en op beleids- en uitvoeringsniveau (Alter & Hage, 1993; Child & Faulkner, 1998; RIVM, 2002; Renders et al, 2002).

In de bedrijfs-, bestuurskunde en organisatiesociologie worden verschillende theorieën en modellen beschreven die de noodzaak tot samenwerking tussen organisaties verklaren. Onder invloed van de systeembenadering veranderde in de vorige eeuw het beeld van organisatie als gesloten systeem (rationale organisatie) naar een organisatie als open systeem waarop externe factoren, de omgeving, een grote invloed had en van doorslaggevende betekenis was voor het voortbestaan en de interne structuur. In de *contingency theory* wordt gesteld dat een organisatie rekening moet houden met de fysieke omgeving en omstandigheden als belangrijke beïnvloedende factor.

In de *interorganisatiele theorie* worden andere organisaties als omgeving bepalend geacht en ligt de focus op de interacties tussen de organisaties (Klijn, 1994). De kern van de interorganisatiele theorie is gelegen in het *'resource dependency' model* (Levin en White, 1961; Pfeffer & Salancik, 1978; Aldrich, 1979; Scharpf, 1978). Organisaties zijn voor het behalen van de eigen doelen afhankelijk van de middelen zoals geld, personeel, kennis, etc. van andere organisaties. Dit betekent dat organisaties gedwongen zijn interacties met elkaar aan te gaan en een netwerk te vormen om de eigen doelen te behalen. *Afhankelijkheid* en *uitwisseling* vormen de belangrijkste aspecten van de relatie tussen organisaties binnen de interorganisatiele theorie (Klijn, 1994).

Binnen de bedrijfskunde wordt ten aanzien van de motivatie voor samenwerking gewezen op de ontwikkeling van de markt en het belang van het behoud van een goede concurrentiepositie (Bakker, 2003). Huyzer et al (1992) wijst op drie factoren: de flexibilisering en internationalisering van de afzetmarkt, de toename in complexiteit van producten en diensten en de toegenomen doorlooptijd van innovaties. Deze ontwikkelingen leiden volgens Molleman (2001) tot een strategieverschuiving van kostenreductie naar productinnovatie en van routinematige naar complexe taken en handelingen. De consequentie voor de organisatiestructuur en het management van een organisatie is een toename in lokale of interne autonomie, een hogere verscheidenheid aan kwalificaties en competenties en een grotere wederzijdse afhankelijkheid, intern en extern. Het antwoord op deze ontwikkeling is (meer) samenwerking binnen organisatiestructuren en met andere organisaties. Ook Huyzer et al (1992) geeft als motivatie voor samenwerking tussen organisatie het delen van talent, het delen van schaarse ontwikkelingskosten en het gezamenlijk bewerken van de markt. Vele auteurs hangen tegenwoordig de visie aan dat elke organisatie met samenwerking te maken krijgt (Child & Faulkner, 1998; Doz en Hamel, 1998; De Man, van der Zee & Geurts, 2001; Cohen & Mankin, 2002). Lekanne Deprez & Tissen (2002) beweren dat een aantal organisaties geen andere keuze hebben dan samen te werken met andere organisaties.

Motieven voor samenwerking binnen de gezondheidszorg en gezondheidsbevordering zijn: het mogelijk of efficiënter maken van dienstverlening door een geïntegreerde benadering van problemen, betere afstemming van hulpaanbod op hulpvraag, continuïteit in de zorg, aanvullende deskundigheid, leren van elkaars werkwijze en discipline, betere signaleringsmogelijkheden en lagere kosten (Hendrix et al.1991). Kegler et al (1998) geeft aan dat op lokaal niveau een netwerk of coalitie grotere invloed of macht ten aanzien van een bepaald thema kan opleveren. Ook het RIVM (2002) geeft in de Volksgezondheid Toekomst Verkenning aan dat de doeltreffendheid van bevordering van gezond gedrag het hoogst is bij een samenhangend pakket van planmatig uitgevoerde interventies. Axelsson & Axelsson (2006) verklaren de motivatie voor samenwerking in gezondheidsbevordering op basis van de ontwikkelingen in omgeving, producten, dienstverlening en technische mogelijkheden die de problemen complex maken en vele organisaties drijven tot het aangaan van een netwerk. De complexiteit leidt tot differentiatie en fragmentatie van diensten en producten waarna de noodzaak ontstaat tot aansluiting en afstemming en dus integratie nodig is.

De doelen van een netwerk bepalen in grote mate de vorm van samenwerking binnen een netwerk. De vorm van samenwerking heeft betrekking op de manier waarop organisaties met elkaar verbonden zijn en samenwerken en geeft het kader weer waarbinnen de betrokken organisaties interacteren. In de bedrijfskunde worden samenwerkingsvormen onderscheiden op basis van de mate van financiële dan wel organisatorische vervlechting. Tevens speelt de grootte van de organisaties een belangrijke rol in de uiteindelijke machtsverhouding (Huyzer et al 1992). In de literatuur rondom publieke gezondheidszorg (public health) worden diverse vormen van netwerken onderscheiden op basis van kenmerken als grootte (aantal deelnemende organisaties), diversiteit en intensiteit (Alter & Hage, 1993). Andere auteurs onderscheiden samenwerkingsvormen op basis van taakspecificiteit en diversiteit, type inhoud van de uitwisseling of de mate van autonomie (Brown, 1991; Vrakking, 1979 en Warren, 1979 in Andriessen, 1989).

Een belangrijk onderscheid in samenwerkingsvormen is het projectmatige dan wel duurzame karakter van de samenwerking. Projectmatige samenwerking is meer ad hoc en heeft betrekking op samenwerking waarbij de zelfstandige positie van organisaties wordt behouden. Projectmatige samenwerking is kwetsbaarder omdat ze gemakkelijker op te zeggen is en alleen kan bestaan zolang de deelnemende organisaties voordeel in de samenwerking zien of wanneer projectdoelen en -grenzen zijn bereikt. Uitgangspunt voor projectmatige samenwerking is vaak gebaseerd op het delen van vakinhoudelijke kennis en van elkaar te leren (van Iperen et al., 2003). Daarnaast ligt bij projectmatige samenwerking meer de nadruk op stuurbaarheid en afrekenbaarheid (Saan & De Haes 2007).

Bij duurzame samenwerking is de bestendigheid van de samenwerking gedurende een bepaalde periode van belang. Een duurzame samenwerking dient zo te zijn ingericht dat het leidt tot een kwalitatief goed proces en resultaat. Duurzame samenwerking kent een tijdsdimensie in de zin dat op enig moment de doelstelling van de samenwerking kan veranderen en niet zozeer in tijd. Wel moet er sprake zijn van enig perspectief op continuïteit omdat het tijd kost om een leerproces tussen verschillende partners op gang te brengen en te benutten en om specifieke investeringen terug te verdienen (Lupgens & Ziggers, 2004).

Gezien de complexiteit van gezondheidsbevordering waarin stakeholders uit diverse sectoren zijn betrokken, er geen onderlinge gezagsstructuren is en de primaire missie relatief ver uiteen liggen, is het van belang een *duurzame* samenwerking te creëren waarin tijd wordt gemaakt voor het leerproces tussen organisaties en het mogelijk maken van het terugverdienen van ieders investering op verschillende momenten in de tijd.

2.4 Organisatieontwikkeling voor samenwerking

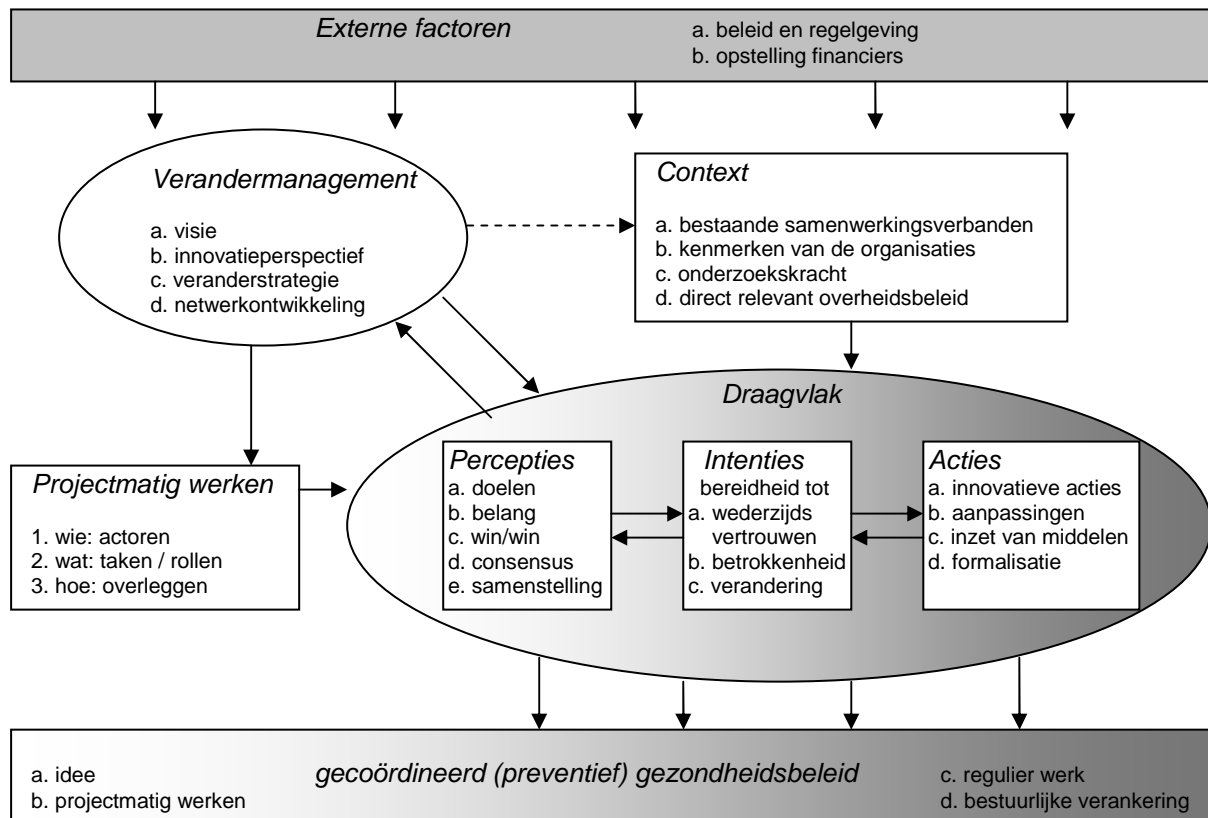
In de literatuur is veel geschreven over de theoretische achtergrond van samenwerken. Vaak wordt op basis van een verklarend model een lijst met succes- en faalfactoren opgesteld (Axelsson & Axelsson, 2006; Shortell et al., 2002; Roussos & Fawcett, 2000; Cramer et al., 2006). Binnen de literatuur over de publieke gezondheidszorg wordt veel gebruik gemaakt van modellen ten aanzien van project- en/of procesmanagement (Boonstra et al., 1998; Cummings & Worley, 1997; Ruland & Wessels, 2005). Daarnaast is er veel gepubliceerd over organisatieontwikkeling en verandermanagement in de bedrijfskunde en organisatie-sociologie in het kader van fusies of andere vormen van samenwerken (o.a. Bakker, 2003). Binnen de Universiteit Maastricht is onderzoek gedaan naar de sturing en ontwikkeling van interorganisatie netwerken in de gezondheidszorg (o.a. van Raak, 1999; Mur-Veerman et al, 1994). Deze inzichten zijn gebruikt om een theorie te ontwikkelen over de relatie tussen het sturen van samenwerking in netwerken en de organisatieontwikkeling van de netwerkpartners (zie box 3). Verschillende modellen zijn op basis van de kennis uit dit onderzoek ontwikkeld. Het WIZ-model van Ruland et al. (2003) laat zien welke factoren van belang zijn bij de ontwikkeling van organisaties die samenwerken binnen een zorgnetwerk. Hiervoor moeten organisaties beslissingen nemen en activiteiten incorporeren in hun organisatiestructuur ten behoeve van de samenwerking. Wat start als een project verandert in een duurzame samenwerking. Draagvlak creëren voor de samenwerking is daarin een cruciale factor (Ruland et al, 2003). Leurs et al. (2003) heeft dit model voor de gezondheidsbevordering aangepast in het DISC-model.

Box 2: Projecten als bouwstenen

Projecten zijn voor betrokkenen een goede arena om samen te werken en leren. Projecten hebben daarbij een dubbel doel: in de richting van gezondheid (swinst) maar ook in de richting van actoren, die over tijd en geld beschikken en dus de organisatiekracht kunnen vergroten: effecten op capaciteit. Het verandert het tijdsperspectief van wat er in een project gebeurt naar wat er ná een project gebeurt. (H. Saan & W. de Haes 2007)

2.4.1 DISC-model: verankering van samenwerking in netwerkorganisaties

Het DISC-model (Diagnosis of Sustainable Collaboration), zie figuur 2, is een diagnostisch model bedoeld om inzicht te krijgen in bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame samenwerking. Het model vertelt niet 'hoe', maar 'waar' bijsturing nodig is om de kans op blijvend succes ten aanzien van de samenwerking te vergroten. Op basis van het model is een meetinstrument ontwikkeld dat een 'diagnose' geeft van het duurzame karakter van de samenwerking. Het DISC-model beschrijft het ontwikkelingsproces van een idee, meestal geformuleerd in een gezamenlijk doel dat, via een visie op hoe dit doel bereikt kan worden, uitmondt in een samenwerking waarin activiteiten worden uitgevoerd ten behoeve van de gezamenlijke doelstelling (Leurs et al, 2003).

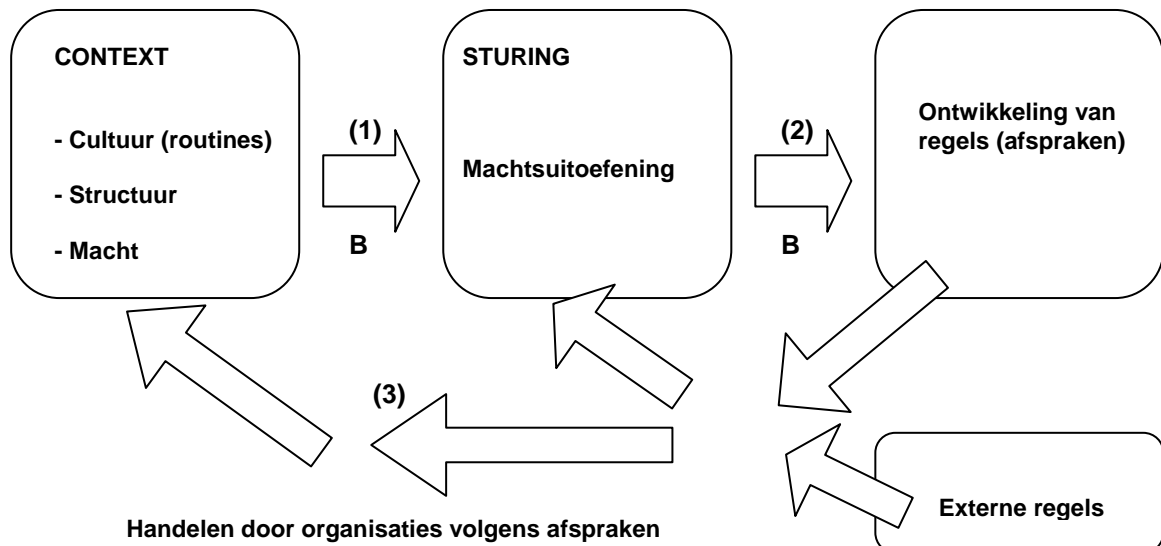


Figuur 2 DISC-model: Diagnosemodel voor duurzame integrale samenwerking. Uit: Leurs et al (2003).

In de gezondheidsbevordering is echter vaak het doel niet bereikt in de tijdsduur van een project en is het wenselijk de activiteiten op te nemen in regulier werk van de organisaties. Dit houdt in dat de doelen en activiteiten bestuurlijk moeten worden verankerd. Tijdens dit proces kan het oorspronkelijke idee 'van kleur verschieten' en er anders uit komen te zien in de fase van indalen in de reguliere organisatie. De sturing van dit ontwikkelingsproces wordt in het DISC-model beschreven in *verandermanagement*. Er wordt gesteld dat voor het slagen van duurzame samenwerking heldere sturing op het samenwerkingsproces van belang is waarbij beïnvloedingsstrategieën worden ingezet die aansluiten bij de visie en het innovatieperspectief. Voor de sturing van het ontwikkelproces zal het eigen netwerk worden ingezet en worden uitgebreid. Daarnaast vormen de externe factoren en de context de uitgangssituatie en het kader waarbinnen gestuurd kan worden. De *context* bevat in het DISC-model de eigenschappen en ontwikkelingen van organisaties die in het netwerk betrokken zijn. Met name de ervaringen van netwerkpartners uit eerdere samenwerking, de mate waarin organisaties worden opgeslokt door eigen ontwikkelingen, de onderzoekskracht die de organisaties kunnen aanwenden als ook het eigen beleid ten aanzien van duurzame samenwerking. De *externe factoren* zijn de factoren die moeilijk te beïnvloeden zijn maar die zeker van invloed zijn zoals financiering (zeker op langere termijn) en wet- en regelgeving.

Box 3: Conceptueel raamwerk voor sturing van samenwerking (van Raak, 1998)

Het theoretische raamwerk geeft inzicht in de processen van sturing van een interorganisationeel netwerk, ontwikkeld vanuit de noodzaak binnen de gezondheidszorg om werkzaamheden van vele organisatie te verdeeld en af te stemmen (coördineren). Er zal een netwerk gevormd moeten worden. Bij de theorievorming is uitgegaan van een functionalistische en interactionistische (Burrell & Morgan, 1982, Maines, 1977; Mintzberg, 1991) benadering en is kennis uit de sociale systeemtheorie en de resource dependency benadering (Aldrich en Pfeffer, 1976; Midlin & Aldrich, 1975) verwerkt.



Conceptueel raamwerk van processen in interorganisationeel netwerk.
Vrij naar: Raak AJA van. Zorgvernieuwing: een kwestie van routine (1998)

Binnen het netwerk van organisaties, dat wordt afgebakend van de omgeving en andere organisaties door de erkenning van elkaar als partners binnen het netwerk, spelen drie aspecten een rol:

Cultuur: de doelen van de organisatie die richting geven aan het handelen (doelen, waarden, taal, voorschriften en verwachtingen), ook wel routines genoemd. Cultuur is tamelijk stabiele eigenschap. Als men veranderingen wil doorvoeren die niet stroken met de routines is de kans groot dat ze niet bekliften. De doelen zijn primair gericht op het voortbestaan van de eigen organisatie. Afhankelijk van de doelen worden strategieën gekozen. Hiervoor is informatie nodig over de situatie en de betekenis ervan (beoordelen).

Structuur: voor het handelen hebben organisaties *middelen* nodig die *handelingsruimte* verschaffen (regels, personeel, geld, cliënten, diensten, deskundigheid of respect). De nodige middelen zijn binnen de eigen organisatie, maar ook bij andere organisaties te vinden (resource dependency benadering) wat de organisatie afhankelijk maakt. Behoeft aan middelen zijn de aanleiding tot interactie die veranderen als de afhankelijkheidsrelaties verandert. Bij symbiotische afhankelijkheid van organisaties is de interactie gericht op collectiviteit en dus samenwerking terwijl bij competitieve afhankelijkheid de interactie gericht is op individualiteit en dus concurrentie. Alleen als organisatiebelangen compatibel zijn kan collectiviteit ontstaan. Het handelen, en dus ook de interactie, wordt bepaald door de positie van de organisatie en haar taken en bevoegdheden.

Macht: in afhankelijkheidsrelaties is er altijd sprake van macht omdat de middelen schaars zijn. Degene die over middelen beschikt heeft macht over degene die daar behoefte aan heeft, er is dan sprake van machtsverschil. De mate van macht wordt bepaald door het belang van het middel (essentiability) en de aanwezigheid van alternatieven (substitutability). Macht is handelingsruimte.

Gegeven de context van het netwerk zal door de actoren van het netwerk *sturing* plaatsvinden in de richting die zij het meest wenselijk vinden. Deze sturing is afhankelijk van cultuur, structuur en macht van de eigen organisatie ten opzichte van de andere organisaties. Sturing is het uitoefenen van macht. Sturing kan zich richten op behoud of verandering van de relaties in het netwerk. De manier van machtsuitoefening en de erkenning van elkaars machtsposities is cultuurgebonden. Er kunnen verschillende type sturing worden onderscheiden. In de gezondheidszorg is regelgeving een belangrijk machtsmiddel.

Onder de noemer *projectmatig werken* staan alle inhoudelijke basisafspraken over de activiteiten die moeten leiden tot het behalen van de doelen. Deze vormen de basis voor de incorporatie van de activiteiten in de reguliere werksituatie en beleidsstukken. Al deze factoren moeten leiden tot *draagvlak* voor intersectorale samenwerking bij de deelnemende organisaties. Het draagvlak omvat de percepties van organisaties over de overeenstemming in de visie, de mate van win-win, het belang voor de eigen organisatie en de juistheid van de samenstelling van het netwerk. Om tot verandering te komen zullen alle partijen met de juiste intenties in de samenwerking moeten deelnemen. Dit houdt in dat ze bereid moeten zijn elkaar te vertrouwen en af te zien van concurrentie, betrokken te zijn bij het samenwerkingsverband en bereid te zijn zelf te veranderen voor het gezamenlijk streven. Daarnaast is het belangrijk voor het ontstaan van draagvlak dat er actie wordt ondernomen om de ontwikkeling naar een duurzame samenwerking gestalte te geven zoals aanpassingen van bestaande relaties, de inzet van middelen en de formalisatie van afspraken omtrent duurzame samenwerking (Leurs et al., 2003).

In het DISC-model staan alle clusters met elkaar in verbinding of beïnvloeden elkaar. In een onderzoek van Van der Sar (2004) is het model in de praktijk getoetst. Daaruit blijkt dat alle clusters in de praktijk aanwezig zijn maar niet allen even zwaar wegen. Externe factoren hebben een grote invloed op het functioneren van betrokken partijen. Ook het cluster verandermanagement heeft grote invloed en verdient samen met externe factoren een nadrukkelijke plek in het model. Tevens wordt opgemerkt dat verschillende begrippen moeilijk interpreteerbaar zijn op basis van de huidige operationalisatie.

Van Raak (1998) benadrukt dat de individuele doelen altijd voor de collectieve doelen gaan (zie box 3). Uit onderzoek van Mur-Veeman et al. (2001), waarin de rol van macht, cultuur en structuur is onderzocht binnen netwerken in de gezondheidszorg, blijkt dat de invloed van deze factoren op zowel intermenselijk als op organisatieniveau op de uitkomsten van de samenwerking groot is. Behoud van macht en eigen cultuur, en dus structuur, vormt in eerste instantie een belemmering binnen de samenwerking. Om die reden is het van belang om de eigenschappen van de individuele organisaties als determinant inzichtelijk te maken zodat het gedrag van de individuele organisaties binnen het netwerk kan worden begrepen en wellicht beïnvloed.

Het DISC-model beschrijft verschillende factoren binnen de samenwerking die van invloed zijn op het duurzame karakter ervan. Indien netwerken voor samenwerking worden bekeken vanuit organisatieperspectief dan is er binnen de operationalisatie van het DISC-model weinig aandacht voor andere factoren die het handelen van organisaties bepaalt. Veelal wordt de samenwerking belemmerd doordat er een spanning is tussen de andere doelen van organisaties en de doelen van de samenwerking.

Bronnen:

Leurs, M., Mur-Veeman, I., Schaalma, H., Vries, N. de (2003). Integrale samenwerking gaat verder dan de samenwerking tussen professionals: introductie van het DISC-model. *Tijdschr Gezondheidswet*, 81(6): 369-373.

Ruland, E., Raak, A. van, Spreeuwenberg C., Ree, J. van (2003). Managing New Public Health: hoe zijn blijvende preventieve samenwerkingsverbanden te realiseren? Een agenda voor actie en onderzoek. *Tijdschr Gezondheidswet*, 81(1): 52-55.

Sar van der, R. (2004). *Samen aan de schoolslag. Een onderzoek naar de samenwerking ten behoeve van de ontwikkeling van gecoördineerd en vraaggestuurd integraal gezondheidsbeleid in de regio Maastricht Mergelland*. Eindscriptie master gezondheidswetenschappen, Universiteit Maastricht.

2.4.2 4S-sociaal systeem model: organisaties in netwerken

Het 4S-model is ontwikkeld om het succes of falen van ondernemingen binnen netwerken inzichtelijk te maken. Binnen de bedrijfskunde worden verschillende netwerkmodellen beschreven vanuit een sociaaleconomisch perspectief om het gedrag en succes van organisaties te verklaren (Easton, 1992; Håkansson, 1987, 1989; Håkansson & Snehota, 1995), echter de meeste onderzoeken naar het succes van een samenwerking richten zich op de vorming van een netwerk en de structuur van de samenwerking. Slechts enkelen kijken naar de veranderingen binnen de organisaties in het proces van samenwerken (Groen, 2005). Een model, ontwikkeld door Groen et al. (2002), dat de verschillen in ontwikkelingen binnen netwerken van ondernemingen wil verklaren is het dynamisch procesmodel dat gebaseerd is op onder andere het 4S-model (figuur 3). Het 4S-model is ontwikkeld op basis van de inzichten uit de social system theory van Parsons (zie box 4).

Box 4: Social system theory (Parsons, 1964)

Een sociaal systeem is volgens Parsons:

“... A social system consist in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation which has at least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to ‘the optimisation of gratification’ and whose relation to their situation, including each other, is defined and mediated in terms of culturally structured and shared symbols” (Parsons, 1964)

Deze definitie omvat vier mechanismen die gerelateerd zijn aan de volgende processen:

- 1) Het stellen van doelen voor de organisatie
- 2) optimalisering van processen om de doelstellingen te behalen
- 3) onderhouden van culturele patronen van waarden en normen ten behoeve van de doelstelling
- 4) interactie tussen actoren; voorgaande processen komen tot stand in interactie tussen actoren.

De vier genoemde processen zijn essentieel voor succesvol ondernemerschap. Ondernemerschap is een contextafhankelijk proces waarin mensen waarde creëren door het samenbrengen van unieke bronnen om daarmee marktkansen te benutten.

Het 4S-model geeft weer welke bronnen nodig zijn voor genoemde processen en hoe deze aan elkaar zijn gerelateerd:

Scope: De doelstelling van een onderneming wordt weerspiegeld in de gekozen strategie. Hiervoor is **strategisch kapitaal** (visie, macht en autoriteit) nodig.

Scale: Voor het behalen van de gestelde doelen zal optimaal gebruik gemaakt moeten worden van de bronnen, vaak geld, dat het **economische kapitaal** wordt genoemd.

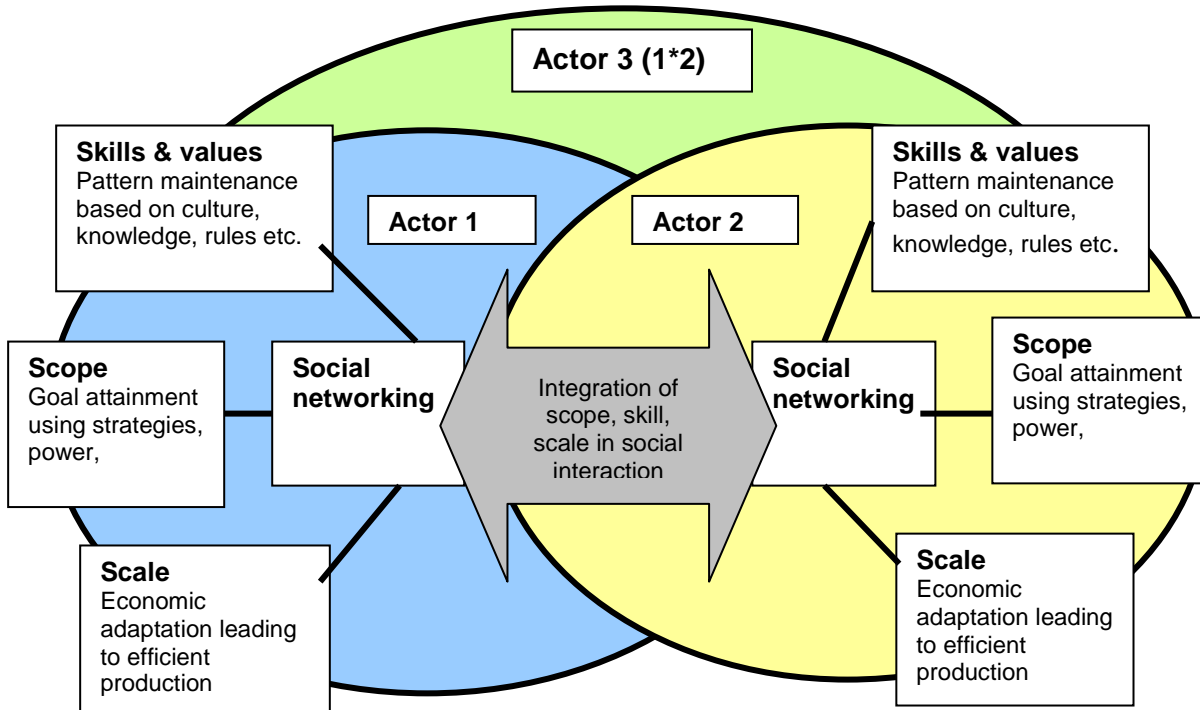
Skills & values: De activiteiten van een onderneming zijn gebaseerd op kennis, ervaring en gedeelde professionele cultuur van de mensen in de onderneming en worden vaak vastgelegd in regels, protocollen en routines dat als geheel het **culturele kapitaal** vormt.

Social networking: De genoemde drie dimensies worden op elkaar afgestemd in interactie tussen actoren binnen een sociaal netwerk van een onderneming, het **sociale kapitaal**.

In het model wordt door de positionering van de dimensie social networking aangegeven dat door sociale interacties de verschillende dimensies op meerdere niveaus tegelijkertijd worden beïnvloed (op organisatie- en netwerkniveau). Een analyse van een samenwerking tussen een onderneming en haar partners gaat over de verbinding tussen de verschillende dimensies die tot stand komen door sociale interacties binnen sociale netwerken. Op basis van de resource dependency theorie zal een onderneming voor het verkrijgen van voldoende kapitaal samenwerkingsverbanden moeten aangaan met als inzet de drie dimensies scope, scale en skill & value (Groen, 2005).

In de verschillende fasen van de samenwerking wordt gekeken naar de wederzijdse inbreng en afhankelijkheid van de netwerkorganisaties ten aanzien van de vier kapitalen. De toepassing van het 4S-model in het procesmodel van samenwerking is waardevol voor het begrijpen en verklaren van handelingen in ondernemersnetwerken en biedt een mogelijkheid

voor wetenschappelijke toetsing in de praktijk (Groen, 2002; 2005). Zo toont Kirwan et al. (2006) in een onderzoek bij 22 ondernemingen aan dat de onderneming voldoende van de 4 kapitalen (scope, scale, skills & values en social networks) nodig hebben voor het voortbestaan van de onderneming en zij dit alleen door samenwerking binnen ondernemersnetwerken kunnen vergaren (Kirwan et al, 2006).



Figuur 3 Twee-actoren netwerkmodel vanuit een sociaal systeem perspectief (Uit: Groen AJ. Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/multi dimensional approach. Journal of Enterprising Culture 2005, Vol. 13, No. 1; 69-88)

Ook binnen de context van de gezondheidsbevordering is het 4S-model toegepast. In een onderzoek van Lassche (2004) is met behulp van het 4S-model de samenwerking binnen de Regio Twente, waarvan de GGD een onderdeel is, onderzocht. De procesfactoren door Lassche beschreven als een 5^{de} S van *sense* zijn vergelijkbaar met de factoren uit de procestheorie en de inzichten beschreven door Kapoen, zoals vertrouwen, wederkerigheid, begrip hebben voor elkaar, commitment en leren van elkaar. De resultaten van het onderzoek hebben de mate van samenwerking binnen de Regio Twente inzichtelijk gemaakt (Lassche, 2004).

In het onderzoek van Kirwan et al. (2006) wordt onderscheid gemaakt naar de verschillende fasen van ondernemerschap. Het blijkt dat in de verschillende fasen ook verschillende kapitalen belangrijk zijn. Kijkt men naar de fasen van een productiecycclus dan kan ook daar onderscheid gemaakt worden wat er nodig is voor succesvol ondernemerschap in relatie tot de netwerken van een organisatie. Voor ondernemingen in de technologische industrie waar bedrijven zeer specialistische kennis en producten bezitten, is het voor de innovatie van producten noodzakelijk om in gezamenlijkheid na te denken over innovatieve oplossingen omdat men zelf niet alle kennis in huis heeft om de complexiteit te overzien. Het 'open innovation' model van Chesbrough (2003, 2006) is een model dat deze samenwerkingsvorm in beeld brengt. Op basis van gezamenlijk probleeminzicht worden nieuwe producten bedacht en (gedeeltelijk) ontwikkeld, daarna wordt binnen het netwerk gekeken wie het product zal doorontwikkelen en produceren. Deze vorm van samenwerken heeft gevolgen voor de inrichting van de organisatie, vooral de personele inzet rondom ontwikkelingen. Bij deze samenwerkingsvorm werken partners nauw samen en is een sterke identiteit van de

organisaties van groot belang. Ook is een flexibele interne organisatie noodzakelijk met weinig managementlagen en is een wil te investeren in de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten van groot belang. Onderzoek naar ketens en netwerken in de publieke sector wijzen op de noodzaak van organisatieontwikkeling in deze richting (van der Aa, 2007).

Binnen de gezondheidsbevordering is er sprake van complexe problemen waarvoor oplossingen nodig zijn die kennis en inzet vereisen van uiteenlopende aard. Duurzame samenwerking is van belang om in gezamenlijkheid werkzame interventies te bedenken en samen uit te voeren. Het 4S-model geeft inzicht in de eigenschappen van de netwerkorganisaties door een beschrijving van de strategische, economische, culturele en sociale kapitalen die onderling en in interactie met de netwerkomgeving worden afgestemd.

Bronnen:

Groen, A.J. (2005). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/ multi dimensional approach. *Journal of enterprising Culture*, 13 (1): 69-88.

Groen, A.J., During, W.E., & Weaver M. (2002). Alliances between HTSF's and their partners: A multidimensional Process Approach. In: *New Technology-Based Firms in the New Millenium*. Hoofdstuk 13. Elsevier Science Ltd.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in Business networkst*. London: Routledge.

Kirwan, P., Sijde, P. van der, Groen, A. (2006). Assesing the needs of new technology based firms (NTBF's): An investigation among spin-off companies from six European Universities. *Inter Entrep Manag J*, 2: 173-87.

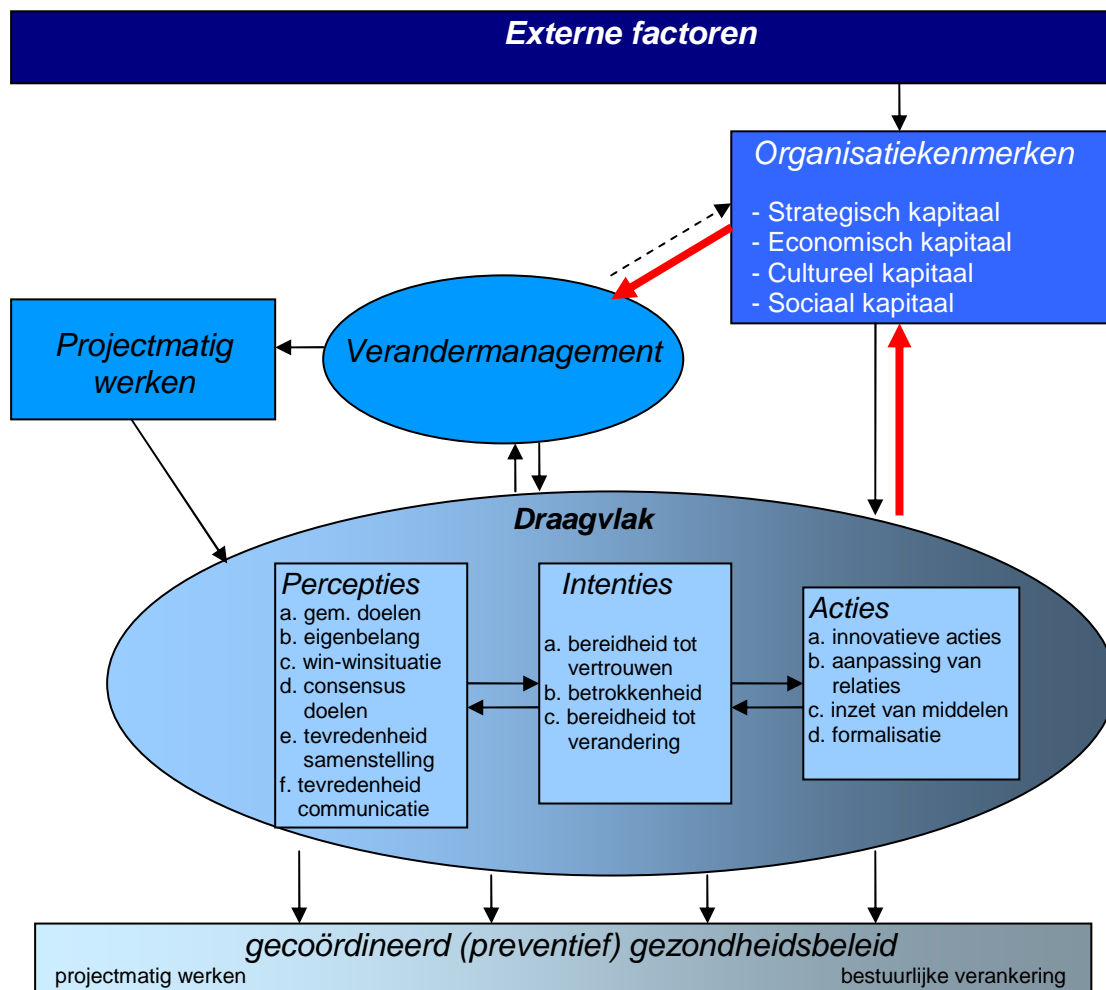
2.5 DISC-4S model: organisatieontwikkeling in netwerken

In het kader van het Referentiekader voor gezondheidsbevordering is het opbouwen van duurzame samenwerking binnen gezondheidsbevorderende netwerken één van de manieren om de capaciteit voor interventies gericht op gezondheidsbevordering en preventie te vergroten. Niet alle organisaties in het werkveld van gezondheidsbevordering zijn ingericht op het duurzaam samenwerken binnen een netwerk. Bovendien is een netwerk, net als een organisatie, een dynamisch orgaan dat continu in verandering is. Verschillende factoren spelen een rol in dit dynamische proces, de maatschappelijke context, de eigenschappen van de deelnemende organisaties en de interacties binnen het netwerk. De ontwikkeling van een organisatie richting een netwerkorganisatie houdt in dat de organisatie het samenwerken binnen een netwerk verankert in haar eigen beleid, de nodige middelen beschikbaar stelt en samenwerkingsactiviteiten opneemt in werkrouines van de organisatie.

Het DISC-model van Leurs et al. (2003) geeft inzicht in het proces van organisatieontwikkeling ten behoeve van duurzame samenwerking. Echter het model belicht de ontwikkeling vooral vanuit het oogpunt van de samenwerking. Dit komt duidelijk naar voren in de operationalisatie van de *context*. De context beschrijft de beïnvloedende factoren van de deelnemende organisaties op het draagvlak voor verankering van duurzame samenwerking. De genoemde factoren binnen de context verwijzen naar proces- en beleidsfactoren van samenwerken en de mate waarin onderzoek mogelijk is. Echter op basis van het 4S-model van Groen (2005) blijkt dat andere eigenschappen van organisaties een grote rol spelen in de keuzes die worden gemaakt en de daaruit voortvloeiende handelingen. Dit betekent dat de organisatiecontext ook bepalend is voor de manier waarop verandermanagement wordt vormgegeven.

In het DISC-model worden daarnaast externe factoren genoemd die direct van invloed zouden zijn op het draagvlak. Deze factoren gaan over financiers en wet- en regelgeving. De invloed van deze factoren op het draagvlak zijn in het onderzoek naar het model aangetoond. Echter vanuit het perspectief van organisatieontwikkeling zijn deze factoren *indirect* van invloed, namelijk via de organisatiecontext. Wet- en regelgeving hebben bijvoorbeeld over het algemeen betrekking op organisaties. Organisaties zullen hun visie, missie en doelstellingen aanpassen als de wet hierop direct van toepassing is. Ook de opstelling van financiers is niet altijd een vaststaand feit maar kan beïnvloed worden door de inzet van organisaties en is daardoor (althans gedeeltelijk) een onderdeel van de strategie van een organisatie.

Als laatste aandachtspunt ten aanzien van het DISC-model kan worden opgemerkt dat er in het model geen relatie wordt aangegeven tussen het draagvlak en de organisatiecontext. Wellicht is het vanuit het oogpunt van de samenwerking minder interessant welke consequentie de acties ten behoeve van de verankering van duurzame samenwerking hebben op de kenmerken van de organisatie maar ze zijn er zeker wel. Wijziging van beleid door formalisatie van de samenwerking of de inzet van middelen zijn direct van invloed op de eigenschappen van de organisatie. Vanuit het oogpunt van organisatieontwikkeling is het zelfs dé indicator voor de mate waarin een organisatie zich ontwikkelt richting een netwerkorganisatie.



Figuur 4: DISC-4S model - duurzame samenwerking in gezondheidsbevorderende netwerken

Op basis van bovenstaande argumenten is een aangepast DISC-model ontwikkeld, het **DISC-4S model** (zie figuur 4). Het DISC-4S model is een model voor duurzame samenwerking vanuit het perspectief van de organisatieontwikkeling. **Het verschil met het DISC-model zit vooral in de operationalisatie van de organisatiecontext met behulp van het 4S-model.** Ook is de invloed van de organisatiecontext op het verandermanagement aangegeven en de invloed van het draagvlak, met name de acties, op de organisatiekenmerken.

De elementen van het DISC-4S model zijn:

Projectmatig werken en verandermanagement:

Bohlmeijer et al. (2006) benadrukken de wisselwerking tussen project- en procesmanagement bij samenwerking tussen organisaties. Projectgerichte strategieën zijn van belang voor het behalen van resultaten en om te komen tot de gestelde samenwerkingsdoelen. Procesgerichte strategieën zijn van belang voor het behalen van draagvlak voor de samenwerking om te komen tot verankering van de samenwerking bij de deelnemende organisaties. Een goede balans tussen aandacht voor processen en resultaten geeft een grotere kans op een duurzame samenwerking. Management zal als geheel worden gemeten in het kader van dit onderzoek waaronder zowel de besturing als beheersing van het netwerk valt. Belangrijk is dat deelnemers van het netwerk op grond van hun professionaliteit respect en waardering genieten bij hun partners; vertrouwen kunnen kweken; in staat zijn te onderhandelen; win-winsituaties kunnen herkennen en bereiken; zich bewust zijn van de (verschillende) belangen van de partners en daarmee rekening kunnen houden. Verder zijn heldere communicatielijnen van belang en een goede en duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden. Ten slotte is een helder plan voor het netwerkbeleid nodig waarop managers kunnen terugvallen. Aan de andere kant moet het plan voldoende ruimte bieden voor aanpassing aan veranderende omstandigheden (Mur-Veeman et al. In: Bohlmeijer et al., 2005). De genoemde wisselwerking tussen project- en procesmanagement sluit aan bij de uitkomst van het onderzoek van Van der Sar (2004).

Context:

De context bestaat uit de individuele organisaties die in het netwerk deelnemen. De organisaties interacteren binnen het samenwerkingsverband en beïnvloeden elkaar wederzijds ten aanzien van de visie, doelen, strategie en inzet. Het eerder beschreven 4S-model biedt de mogelijkheid om te kijken naar de verbinding tussen de verschillende dimensies die tot stand komen door sociale interacties binnen het samenwerkingsverband, de dimensies scope, scale, skill & value en social interaction. De verschillende dimensies worden op zowel organisatie- als netwerkniveau afgestemd (Groen, 2005). Verandering in de kapitalen, als gevolg van externe factoren, de samenwerking of andere oorzaken, kan de inzet en sturing binnen het netwerk doen wijzigen. Zicht op de verschillende kapitalen en de verandering daarin over de tijd bij de deelnemende organisaties kan bijsturing van de samenwerking noodzakelijk maken.

Draagvlak:

Het draagvlak weerspiegelt de bereidheid van de deelnemende organisaties van het netwerk om zich in te zetten voor en aan te passen aan de doelen en activiteiten van het netwerk. Gezien vanuit het perspectief van de deelnemende organisaties zijn de percepties van de deelnemende organisaties over de mate waarin het eigen belang maar ook het gezamenlijke belang gediend wordt belangrijk. Ook de mate waarin er overeenstemming is over de gezamenlijke doelen en tevredenheid over de communicatie en samenstelling van het netwerk zijn bepalend voor het beeld dat de organisatie heeft over het netwerk.

Vertrouwen, betrokkenheid en de bereidheid te veranderen zijn intenties van netwerkpartners die op basis van de genoemde percepties kunnen ontstaan maar ook de percepties over de samenwerking(spartners) kunnen beïnvloeden. Uiteindelijk is het van belang dat er activiteiten worden ondernomen die de samenwerkingsvorm van het netwerk versterken zoals verandering van de relaties tussen de partners, het uitvoeren van nieuwe gezamenlijke activiteiten waarbij middelen worden ingezet en afspraken formeel worden vastgelegd. De activiteiten die worden ondernomen kunnen de percepties en intenties voor het samenwerken aan gezondheidsbevordering beïnvloeden.

Bestuurlijke verankering van samenwerking:

Samenwerking kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Samenwerking ten behoeve van een specifiek gezondheidsprobleem heeft over het algemeen bij de start een projectmatig karakter. De samenwerking betreft dan vooral afstemming en coördinatie van activiteiten en is beheersmatig van aard. Indien de samenwerking, gericht op specifieke gezondheidsproblemen, een duurzaam karakter krijgt zal het bestuurlijk ingebed moeten worden om onderdeel te kunnen worden van reguliere werkzaamheden. Dit heeft consequenties voor de missie, strategie, verdeling van middelen en kennis en kunde van een organisatie. Een organisatie zal veranderen ten behoeve van de nieuwe activiteiten die binnen de samenwerking wordt aangegaan. Een organisatie die veel van haar activiteiten in gezamenlijkheid ontwikkelt en uitvoert, zal in haar organisatiestructuur ruimte beschikbaar moeten maken om kennis en producten of diensten te ontwikkelen binnen het netwerk.

Het DISC-4S model geeft inzicht in het functioneren van een organisatie in een netwerk gericht op gezondheidsbevordering. Binnen dit onderzoek wordt de relatie tussen draagvlak voor samenwerking en organisatiekenmerken benadrukt. Verondersteld wordt dat organisatiekenmerken voor een groot deel bepalend zijn voor hoe gestuurd wordt binnen het netwerk en daarmee of draagvlak ontstaat voor duurzame samenwerking. Door het inzichtelijk maken van de elementen organisatiekenmerken en draagvlak kan duidelijk worden of en welke factoren duurzame samenwerking belemmeren.

Bronnen:

Bohlmeijer, E., Raak, A. van, Graaf, I. de (2006). Procesmanagement en procesmanagers bij samenwerkingsprojecten. In: *Procesmanagement in public health. Ontwerp, analyse & verandering*. Hoofdstuk 1: 7-16. Utrecht: Trimbos-instituut.

Groen, A.J. (2005). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/ multi dimensional approach. *Journal of enterprising Culture*, 13 (1): 69-88.

Leurs, M., Mur-Veeman, I., Schaalma, H., Vries, N. de (2003). Integrale samenwerking gaat verder dan de samenwerking tussen professionals: introductie van het DISC-model. *Tijdschr Gezondheidswet*, 81(6): 369-373.

3. Meetinstrument

Op basis van literatuuronderzoek zijn de verschillende elementen van organisatiekenmerken en draagvlak geoperationaliseerd. De geformuleerde indicatoren staan beschreven in de eerste paragraaf. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de ontwikkeling van het meetinstrument bestaande uit twee vragenlijsten. In de laatste paragraaf wordt ingegaan op het gebruik van het meetinstrument in de praktijk.

3.1 Indicatoren voor draagvlak en organisatiekenmerken

3.1.1 Draagvlak voor duurzame samenwerking

Het DISC-4S model geeft inzicht in de wijze waarop draagvlak bijdraagt aan organisatieontwikkeling ten behoeve van duurzame samenwerking. Voor 'draagvlak' zijn de elementen percepties, intenties en acties uitgewerkt aan hand van wetenschappelijke literatuur.

Percepties

De variabele 'percepties' uit het DISC-4S model heeft betrekking op de doelen, het belang, win-win situatie en de samenstelling van het netwerk en communicatie.

- Gemeenschappelijke doelen: voor alle partijen moet het motief om deel te nemen aan het netwerk liggen bij het gemeenschappelijke doel van het initiatief, hierdoor zouden gedeelde waarden en een gezamenlijke visie ontstaan (De Wildt, 2004). Vaak streven de netwerkorganisaties verschillende doelen na. Ondanks het feit dat men het grotere doel van de samenwerking onderschrijft, blijkt de achterliggende motivatie hiervoor per organisatie te verschillen (Huxham & Vangen, 2000).
- Eigenbelang: In netwerken spelen vaak belangentegenstellingen. Het is om deze reden belangrijk dat de deelnemende partijen geloven dat hun belangen gedurende het samenwerkingsproces worden beschermd en bevorderd (Gray, 1989). Indien sprake is van wantrouwen en partijen het gevoel hebben dat ze hun eigen belangen onvoldoende kunnen realiseren kan dit leiden tot ontevredenheid. De partijen zullen dan vooral hun eigen belangen afschermen en minder bereid zijn te geven (De Bruijn, ten Heuvelhof & in 't Veld, 2002; Klein Woolthuis & Nooteboom, 2003).
- Win-win situatie: Wanneer er waarde gecreëerd kan worden door samenwerking is het belangrijk dat de samenwerking voor alle partijen voordeel oplevert (Coogins & Rochlin, 2000; Waddock, 1988). Veel van deze voordelen kunnen afkomstig zijn van wat de andere partijen uit het netwerk inbrengen. Om de verschillende partijen te motiveren is het echter van belang te weten welk voordeel zij kunnen hebben bij deelname aan het samenwerkingsverband (Bruyaert & Van Laeken, 2006).
- Consensus over de doelen: In een netwerk waarin meerdere organisaties vertegenwoordigd zijn is het vaak moeilijk overeenstemming te bereiken over de doelen (Huxham & Vangen, 2000). Dit is echter van groot belang omdat heldere doelen duidelijkheid verschaft over het waarom van de samenwerking, de rol en posities van de partijen die deelnemen aan de samenwerking en de verwachtingen ten aanzien van elkaar.
- Tevredenheid met de samenstelling: Binnen een netwerk gaat het om het mobiliseren van de juiste mensen op het juiste moment (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994). Enerzijds is het van belang dat alle belanghebbenden binnen het netwerk worden betrokken, anderzijds kan bij te veel partijen de communicatie verslechteren en de kans op overeenstemming verkleinen (Huxham & Vangen, 1996).
- Tevredenheid met de communicatie: De frequentie en tijdigheid van communiceren binnen het netwerk is van belang. Uit de literatuur blijkt dat communicatie belangrijk is voor het aangaan van relaties en het socialiseren. Ook heeft het een organiserende en veranderingsfunctie, door communicatie kunnen netwerkleiden analyseren, problemen oplossen, aanpassen en innoveren (Schockley-Zalabak, 2002).

Intenties

De variabele 'intenties' uit het DISC-4S model heeft betrekking op de bereidheid tot wederzijds vertrouwen, betrokkenheid en de bereidheid tot verandering.

- Bereidheid tot vertrouwen: Vertrouwen is de verwachtingen van partijen in relatie tot het realiseren ervan wat betreft de samenwerking en het gedrag van de partners (van Bohmen, 2005). Van der Vange, Pluyter en Bos (1994) stellen dat een gezonde samenwerkingsrelatie geworteld dient te zijn in vertrouwen.
- Betrokkenheid: Een samenwerkingsverband vereist een actieve betrokkenheid van alle partijen (Waddock, 1988). Volgens Kanter (1994) investeren alle partners om hun respect voor het samenwerkingsverband en de andere partij te laten zien. Een investering door alle partners zou wederkerigheid creëren. Indien sprake is van te weinig vooruitgang binnen de samenwerking is dit vaak te wijten aan te weinig betrokkenheid van de partners (Huxham & Vangen, 2006).
- Bereidheid tot verandering: Voor grote organisaties is veranderen niet eenvoudig omdat ook rekening gehouden moet worden met andere taken die de organisaties hebben. Hierdoor verloopt de samenwerking met grote organisaties vaak moeizaam (Van Bohmen, 2005).

Acties

De percepties en intenties leiden tot de variabele acties variërend van innovatieve acties tot beperkte aanpassingen van bestaande relaties, de inzet van middelen en formalisatie van veranderingen (Leurs et al, 2003).

- Innovatieve acties: Netwerken creëren nieuwe, innovatieve oplossingen voor problemen indien sprake is van vertrouwen, de actoren worden dan gestimuleerd informatie uit te wisselen (Edelenbos & Klijn, 2003). Binnen netwerken kunnen de organisaties van elkaars specialisme leren waardoor de kwaliteit van de innovatie toeneemt (Nueno & Oosterveld, 1988). Ook krijgt men door middel van samenwerking toegang tot taciete kennis, kennis die in de hoofden en handen van mensen zit en vaak is opgedaan door ervaring. Uitwisseling en combinaties van taciete kennis vergen echter nauwe interactie (Gilsing & Nootboom, 2002).
- Aanpassen van relaties: Op de lange termijn kan de effectiviteit van de samenwerking worden verbeterd door het ontstaan van vertrouwen en stabiliteit (Van Bohmen, 2005). Vertrouwen ontstaat op de lange termijn wanneer relaties tussen organisaties en persoonlijke verhoudingen worden ontwikkeld, en wanneer het resultaat van succesvol gemeenschappelijk optreden duidelijk is (Huxham en Vangen, 1996).
- Inzet van middelen: Meerdere partijen samen beschikken over meerdere middelen, waardoor grotere projecten of meer aspecten van een project kunnen worden aangepakt (Van Bohmen, 2005). Als binnen een netwerk de unieke mogelijkheden en middelen van elke organisatie worden gecombineerd, kunnen resultaten geleverd worden die het afzonderlijk handelen van elke sector overtreffen (Coogins & Rochlin, 2000). Dit kunnen materiële middelen zijn zoals tijd en geld of persoonsgeboden middelen zoals ervaring of status.
- Formalisatie: bij formalisatie is er een nauwe relatie met vertrouwen (Nootboom, 2002). Het formaliseren van veranderingen en afspraken is vaak van groot belang voor het welslagen van de samenwerking. Daarbij kan het opstellen van een contract meerdere functies hebben. Zo kan een contract dienen als de bezegeling van het vertrouwen tussen de partijen, als een handvat om de samenwerking in goede banen te leiden en misverstanden te voorkomen, maar ook kan het dienen om de belangen van de verschillende partijen veilig te stellen (Klein Woolthuis, Hillebrand & Nootboom, 2002).

3.1.2 Kenmerken van netwerkorganisaties

Het DISC-4S model beschrijft de wijze waarop de organisatiekenmerken de sturing van het netwerk beïnvloeden en de invloed die draagvlak voor de samenwerking heeft op veranderingen in de organisatiekenmerken. Vanuit het 4S-model kunnen de organisatiekenmerken worden geformuleerd geoperationaliseerd en ingedeeld naar de vier kapitalen. De indicatoren van de vier kapitalen zijn van toepassing op de deelnemende organisaties afzonderlijk als ook voor het netwerk als geheel. Voor het netwerk geldt dat de kapitalen een optelsom zijn van de inzet per deelnemende organisaties. De deelnemende organisaties zetten meer of minder van de verschillende kapitalen in in het netwerk. Vanuit het 4S-model wordt gesteld dat zowel de deelnemende organisaties als het netwerk voldoende van elk kapitaal moet bezitten te kunnen functioneren. Dit betekent voor het netwerk dat de inzet van de deelnemende organisaties over het totaal aan kapitaal complementair moeten zijn.

Strategisch kapitaal

Het strategisch kapitaal heeft betrekking op de factoren die van invloed zijn op het stellen van doelen en de strategie van een organisatie om de doelen te bereiken. Belangrijke variabelen daarin zijn:

- macht: macht wil zeggen dat je de mogelijkheid hebt om dingen te laten gebeuren. Er is bij macht vaak sprake van een afhankelijkheidsrelatie waarin de mate van macht wordt bepaald door het belang van de producten (essentiability) en in welke mate er alternatieven (substitutability) zijn. Macht geeft om die reden handelingsruimte. Binnen organisaties en netwerken geeft macht sturing aan de organisatie of het netwerk wat terug te vinden is in de visie, missie en doelen. De organisatie met de grootste invloed op de missie, visie en doelen van het netwerk brengt het meeste strategisch kapitaal in en oefent in die zin de meeste macht uit. Het betekent niet dat het de organisatie is met de meeste macht.
- autoriteit: autoriteit betekent gezag. Bij gezag is er sprake van een afhankelijkheidsrelatie waarbij macht wordt uitgeoefend. Machtsuitoefening kan op twee manieren, op basis van dwang of gezag. Bij dwang is geen sprake van medewerking door de ondergeschikte actor(en) terwijl dit bij gezag wel het geval is, de macht wordt als redelijk of juist beschouwd en er is sprake van medewerking (ook wel legitieme macht genoemd). Gezag wordt gekarakteriseerd door wederkerigheid omdat beide actoren eisen stellen. Degene met macht kan alleen gezag krijgen als de ander zijn/haar macht erkent (van Raak, 1998)

Economisch kapitaal

Het economisch kapitaal heeft betrekking op de middelen van een organisatie of netwerk die gebruikt kunnen worden om de doelen van de organisatie of het netwerk te verwezenlijken. Er wordt daarbij gestreefd naar het zo efficiënt mogelijk gebruik van middelen, zoals:

- geld: binnen een organisatie of netwerk is voldoende geld nodig om producten of diensten te kunnen leveren die zijn verwoord in de doelstelling. Onder geld vallen ook grondstoffen of materialen die binnen de organisatie of het netwerk beschikbaar zijn voor productie.
- menskracht: menskracht staat voor de arbeid die mensen leveren om producten en diensten te leveren.

Cultureel kapitaal

Het cultureel kapitaal heeft betrekking op de patronen van gedrag die passen bij de doelen van de organisatie of netwerk. Deze worden vaak vastgelegd in protocollen en gedeelde waarden, normen en methoden van werken. Variabelen van het culturele kapitaal zijn:

- kennis: binnen een organisatie is kennis aanwezig in mensen die men gebruikt bij het handelen. De kennis is meestal opgedaan door opleiding. Het kennisniveau kan worden uitgedrukt in het opleidingsniveau. Binnen organisaties is vaak specifieke kennis aanwezig op basis van de opleidingsachtergrond van medewerkers. Ook speelt ervaring een grote rol.

- faciliteiten: bij faciliteiten gaat het om middelen die specifiek zijn voor de organisatie. Anders dan middelen zoals benoemd in het economisch kapitaal die meer algemeen en kwantitatief zijn, gaat het hier om de inhoud oftewel de kwaliteit. Faciliteiten binnen organisaties kunnen bijvoorbeeld databestanden, communicatiesystemen of ICT-systemen zijn.

Sociaal kapitaal

Het sociaal kapitaal heeft betrekking op het sociale netwerk waarin de organisatie functioneert. In interactie met anderen worden doelen van de organisatie gerealiseerd. Het sociale netwerk van een organisatie of netwerk van organisaties alle groepen of personen waar een interactie of relatie mee is in het kader van het behalen van de doelstelling van de organisatie of het netwerk. Groepen waaraan gedacht kan worden zijn: doelgroep, opdrachtgever, intermediair, kenniscentra, partnerorganisaties.

Open innovatieomgeving

Een specifieke vorm van inzet van kapitaal binnen een gezondheidsbevorderend netwerk betreft de inzet van kapitaal ten behoeve van een open innovatieomgeving. Bij een open innovatieomgeving wordt door de netwerkorganisaties ruimte gecreëerd voor de ontwikkeling van oplossingen voor complexe (gezondheids)problemen. Het gaat hierbij vooral om economisch en cultureel kapitaal. Variabelen voor een open innovatieomgeving zijn: ruimte voor kennis- en productontwikkeling binnen het netwerk.

Bronnen:

Bohmen van, S.L. (2005). *Samenwerken voor veiligheid. Een studie naar samenwerkingsverbanden tussen sectoren ter verbetering van de veiligheid in winkelgebieden*. Rotterdam: Erasmus Universiteit

Buytaert, B. & Van Laeken, M. (2006). *Zonder partners lukt het niet. De samenstelling en motivering van een netwerk voor gezonde 'communities'*. Brussel: Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie (VIG)

Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2003). *The value of trust in complex inter-organisational cooperation*. Harrogate: British Academy of Management (BAM)

Groen, A.J. (2005). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/ multi dimensional approach. *Journal of enterprising Culture*, 13 (1): 69-88

Huxham, C. & Vangen, S. (2000). What makes partnerships work? In: Osborne, S.P. (red.), *Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*. New York: Routledge

Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Working together: key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17

Nooteboom, B. (2002). *A Balanced Theory of Sourcing, Collaboration and Networks*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

Raak, A.J.A. van (1998). *Zorgvernieuwing: een kwestie van routine. Een studie naar de vorming van interorganisationele netwerken en naar systeemveranderingen in de thuiszorg vanuit interactionistisch perspectief*. Proefschrift. Maastricht: Datawyse B.V.

3.2 Ontwikkeling van een werkinstrument

Binnen dit onderzoek is de vragenlijst over draagvlak voor duurzame samenwerking ontwikkeld en getoetst en de vragenlijst over de eigenschappen van netwerkorganisaties in gezondheidsbevorderende netwerken ontwikkeld. De toetsing van de tweede vragenlijst evenals de relaties binnen het DISC-4S model vallen buiten de scope van dit onderzoek.

3.2.1 Vragenlijst draagvlak voor duurzame samenwerking

Voor het samenstellen van de vragenlijst over draagvlak voor duurzame samenwerking binnen een netwerk van gezondheidsbevordering is uitgegaan van de veronderstellingen van het DISC-model. Door de ontwikkelaars van het DISC-model is aangegeven dat voor elke situatie de concepten uit het model opnieuw geoperationaliseerd moeten worden willen ze aansluiten bij de praktijk en een valide en betrouwbaar meetinstrument opleveren. In dit onderzoek is uitgegaan van de concepten zoals in het DISC-model binnen het domein draagvlak zijn genoemd. Door middel van vooronderzoek zijn de concepten verder uitgediept en geoperationaliseerd voor toepassing binnen gezondheidsbevordering.

Samenstelling van de vragenlijst

Voor het ontwikkelen van de vragenlijst is eerst een kwalitatief vooronderzoek uitgevoerd waarmee inzicht is verkregen in de percepties, intenties en acties. Er zijn vier individuele diepte-interviews afgenomen met leden van het netwerk. Bij het vooronderzoek is 'communicatie', en met name de frequentie en tijdigheid waarmee wordt gecommuniceerd als toegevoegd element uit de interviews naar voren gekomen. Op basis van de literatuurstudie en de diepte-interviews is de definitieve vragenlijst samengesteld (Zomer, 2007). De definitieve vragenlijst (zie bijlage 4) heeft de volgende opzet van vragen:

Percepties:

Gemeenschap-pelijke doelen	Met twee items is gemeten in hoeverre sprake is van gemeenschappelijke doelen, deze items hadden betrekking op de doelstelling en de visie (5-punts Likert van <i>beslist niet/beslist wel</i>), hoe hogere score, hoe meer sprake van de aanwezigheid van gemeenschappelijke doelen.
Eigenbelang	In hoeverre de organisatie binnen het netwerk de eigen doelen kan realiseren is gemeten middels één item (5-punts Likert schaal van <i>zeer slecht/zeer goed</i>). Hoe hoger de score, hoe beter de eigen doelen worden gerealiseerd.
Win-win situatie	De win-win situatie is gemeten door middel van elf items. Er is gevraagd in hoeverre deelname aan het preventieprogramma voordeel voor de eigen organisatie oplevert (5-punts Likert schaal van <i>zeer weinig voordelen/zeer veel voordelen</i>). Ook zijn tien voordelen genoemd en is gevraagd in hoeverre deze van toepassing zijn (hogere efficiëntie, hogere effectiviteit, een krachtigere stem uitbrengen, het leren kennen van de overige organisaties, naamsbekendheid, drempelverlagend, onderlinge afstemming, netwerken, betere preventie en een integrale benadering) (5-punts Likert schaal van <i>beslist niet/beslist wel</i>). Hoe hoger de score, des te groter het belang.
Consensus over de doelen	Consensus over de doelen heeft betrekking op de overeenstemming binnen het samenwerkingsverband over de visie, doelstelling en kernwaarden. Met drie items is gevraagd in naar de mate van overeenstemming in de praktijk over de visie, doelstelling en kernwaarden (5-punts Likert schaal van <i>zeer weinig overeenstemming/zeer veel overeenstemming</i>). Hoe hoger de score, des te meer is sprake van consensus.
Tevredenheid met de samenstelling	De tevredenheid met de samenstelling van het netwerk is gemeten door een zevental items over de competentie, diversiteit en omvang van het netwerk (5-punts Likert schaal van <i>geheel oneens/geheel eens</i>). Hoe hoger de score, hoe hoger de tevredenheid.
Tevredenheid met de communicatie	De tevredenheid met de communicatie is gemeten door vijf stellingen over de tijdigheid, volledigheid en kwaliteit van communiceren (5-punts Likert schaal van <i>geheel oneens/geheel eens</i>). Hoe hoger de score, hoe hoger de tevredenheid.

Intenties:

Bereidheid tot wederzijds vertrouwen	Met een drietal items is gemeten in hoeverre men elkaar volledig vertrouwt ondanks eigenbelang en concurrentie (5-punts Likert schaal van <i>geheel oneens/geheel eens</i>). Hoe hoger de score, hoe meer men bereid is elkaar te vertrouwen.
Betrokkenheid	De mate van betrokkenheid is gemeten aan de hand van drie items (5-punts Likert schaal van <i>helemaal niet betrokken/heel erg betrokken</i> , en van <i>geheel oneens/geheel eens</i>). Hoe hoger de score, des te hoger is de betrokkenheid.
Bereidheid tot verandering	De bereidheid tot verandering is gemeten met vier items. Gevraagd is of de samenwerking leidt tot verandering (5-punts Likert schaal van <i>beslist niet /beslist wel</i>) en of men bereid is aanpassingen in de organisatie door te voeren voor het netwerk (5-punts Likert schaal van <i>geheel oneens/geheel eens</i>). Hoe hoger de score, hoe meer bereidheid tot veranderen.

Acties:

Innovatieve acties	In hoeverre het netwerk innovatieve acties tot gevolg heeft is gemeten middels één item (5-punts Likert schaal van <i>beslist niet/beslist wel</i>). Hoe hoger de score, des te meer acties heeft het netwerk tot gevolg.
Aanpassen van relaties	In hoeverre als gevolg van het samenwerken in het netwerk relaties worden aangepast is gemeten middels één item (5-punts Likert schaal van <i>nooit /veelvuldig</i>). Hoe hoger de score, des te vaker worden relaties aangepast.
Inzet van middelen	De mate waarin middelen worden ingezet ten behoeve van het netwerk is gemeten middels vijf items die betrekking hebben op de inzet van middelen, manskracht, tijd, kennis en het eigen netwerk. De 5-punts Likert schaal liep van <i>helemaal geheel oneens/geheel eens</i> . Hoe hoger de score, des te meer middelen worden er ingezet.
Formalisatie	In hoeverre veranderingen worden geformaliseerd is gemeten met één item (5-punts Likert schaal van <i>geheel oneens/geheel eens</i>). Hoe hoger de score, des te meer is sprake van het formaliseren van veranderingen.

Tevredenheid met de samenwerking:

De tevredenheid met de samenwerking is gemeten door zowel te vragen naar hoe de algemene samenwerking met betrekking tot het preventieprogramma wordt ervaren, als de samenwerking met betrekking tot de deelnemende organisaties. De 5-punts Likert schaal liep hierbij van *zeer slecht/zeer goed*. Hoe hoger de score, hoe hoger de tevredenheid. In het deelonderzoek wordt de algemene tevredenheid als belangrijke maat gezien van het draagvlak voor duurzame samenwerking en als variabele genomen voor de toetsing van de relatie tussen de elementen percepties, intenties en acties als voorspellers van draagvlak.

Toetsing van de vragenlijst:

Voor toetsing van de vragenlijst in de praktijk van gezondheidsbevordering is een regionaal netwerk in Twente benaderd. Binnen het netwerk is het draagvlak bij de deelnemende organisaties voor de samenwerking ten aanzien van twee gezamenlijke producten gemeten. Binnen het (deel)onderzoek is gekeken naar zowel de kwaliteit van de vragenlijst als de uitkomsten ten aanzien van draagvlak binnen het netwerk. Hier worden alleen de resultaten van de kwaliteitstoetsing van de vragenlijst weergegeven. Voor toetsing van de vragenlijst zijn de gegevens over de constructen van draagvlak voor de twee gezamenlijke producten gebruikt. De respons was 85 – 100%, afhankelijk van het gezamenlijke product waarover werd bevraagd. De kwantitatieve data is na het verzamelen ingevoerd in SPSS 14.0 voor Windows. Vervolgens zijn analyses gedaan van de betrouwbaarheid en validiteit.

Validiteit:

De validiteit van de vragenlijst is door middel van het vooronderzoek geborgd. Op basis van zowel wetenschappelijke literatuur als de veronderstellingen in de operationalisatie van het DISC-model door Leurs et al (2003) is een eerste versie van de vragenlijst samengesteld. Deze is getest onder enkele leden van het netwerk. De kwalitatieve data is getranscribeerd

en handmatig geanalyseerd. Hierop zijn enkele aanpassingen gedaan aan de vragenlijst. Uit de analyse van de relaties tussen de concepten van draagvlak en de variabele algemene tevredenheid blijkt dat slechts enkele constructen significant zijn. Dit betekent dat de variabele algemene tevredenheid slechts beperkte overeenkomst met draagvlak zoals geoperationaliseerd binnen het DISC-4S model.

Betrouwbaarheid:

Betrouwbaarheid van de vragenlijst is getoetst door middel van berekening van de Crohnbach's alpha van ieder construct. De uitkomsten zijn weergegeven in onderstaande tabel. Voor de constructen 'eigenbelang', 'innovatieve acties', 'aanpassen van relaties' en 'formalisatie' is geen Crohnbach's alpha berekend omdat deze constructen niet zijn opgebouwd uit meerdere vragen. De uitkomsten laten zien dat alle constructen een Crohnbach's alpha van 0,66 of hoger hebben en zeven constructen zelfs boven de 0,80. Dit betekent dat de constructen betrouwbaar worden gemeten met de vragen van de vragenlijst.

Tabel: betrouwbaarheid van de vragenlijst 'draagvlak voor duurzame samenwerking'

	<i>Construct</i>	<i>Crohnbach's alpha (N=41)</i>
<i>Percepties</i>	Gemeenschappelijke doelen	0,87
	Win-win situatie	0,90
	Consensus over de doelen	0,75
	Tevredenheid met de samenstelling	0,66
	Tevredenheid met de communicatie	0,95
<i>Intenties</i>	Bereidheid tot wederzijds vertrouwen	0,95
	Betrokkenheid	0,60
	Bereidheid tot verandering	0,85
<i>Acties</i>	Inzet van middelen	0,81
<i>Tevredenheid met de samenwerking</i>	Tevredenheid over samenwerkingsproduct en -partner	0,87

3.2.2 Vragenlijst kenmerken van netwerkorganisaties

Voor het samenstellen van de vragenlijst over de kenmerken van netwerkorganisaties binnen een netwerk van gezondheidsbevordering is uitgegaan van de vier kapitalen van het 4S-model (Groen, 2002). De vier kapitalen zijn in diverse onderzoeken binnen de bedrijfskunde geoperationaliseerd echter altijd in de context van ondernemerschap. Hoewel dit wel aanknopingspunten bood voor de operationalisatie binnen de gezondheidsbevordering is deze toch ook heel verschillend. Voor de samenstelling van vragenlijst binnen dit onderzoek is uitgegaan van de operationalisatie van de vier kapitalen zoals beschreven in paragraaf 3.1.2. Ten behoeve van de validiteit van de vragenlijst is deze voorgelegd aan experts op het gebied van het 4S-model en de mensen uit de praktijk. De feedback is gebruikt om de definitieve vragenlijst vast te stellen die is bijgevoegd in bijlage 4.

Samenstelling van de vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen die elk gaan over de verschillende kapitalen van het 4S-model plus een onderdeel over de tevredenheid van de eigen organisatie en het netwerk. In onderstaand schema zijn de vragen en het type antwoord per onderdeel weergegeven. De scores worden bekeken per organisatie en voor het netwerk als geheel waarbij gekeken wordt naar de individuele eigenschappen van de netwerkorganisaties in relatie tot de uitkomsten van de andere netwerkorganisaties.

Schema van vragen en type antwoorden van de vragenlijst 'eigenschappen van netwerkorganisaties'

<i>Strategisch kapitaal</i>	<i>type antwoord</i>
2) afhankelijkheid voor behalen van de doelen van netwerk	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
3) organisatie is richtinggevend voor de missie van netwerk	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
4) missie organisatie veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
4a) verandering door netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
5) missie netwerk veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
5a) verandering door uw organisatie?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
5b) verandering door andere organisatie?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
5c) verandering door andere reden?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
6) organisatie is bepalend in strategie van het netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
7) strategie organisatie veranderd?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
7a) verandering door netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
8) strategie netwerk veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
8a) verandering door uw organisatie?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
8b) verandering door andere organisatie?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
8c) verandering door andere reden?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
<i>Economisch kapitaal</i>	
9a) verhouding inzet geld binnen organisatie	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)
9b) verhouding inzet mensuren binnen organisatie	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)
10a) verhouding inzet geld binnen netwerk	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)
10b) verhouding inzet mensuren binnen netwerk	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)
11a) verandering inzet geld van organisatie in netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
11b) richting van de verandering?	(veel groter = 2, 1, -1, -2 = veel kleiner)
12a) verandering inzet mensuren van organisatie in netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
12b) richting van de verandering?	(veel groter = 2, 1, -1, -2 = veel kleiner)
13) tevredenheid over efficiëntie inzet geld?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
14) heeft netwerk bijgedragen aan tevredenheid?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
<i>Cultureel kapitaal</i>	
15) gemiddeld opleidingsniveau eigen organisatie?	(zeer hoog = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer laag)
16) gemiddeld opleidingsniveau inzet in netwerk?	(zeer hoog = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer laag)
17) verhouding inzet opleidingsniveau binnen netwerk	(veel groter = 5, 4, 3, 2, 1 = veel kleiner)
18a) verandering inzet opleidingsniveau door organisatie in netwerk	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
18b) richting verandering?	(veel hoger = 4, 3, 2, 1 = veel lager)
19) delen specifieke kennis van de organisatie in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
20) ontvangen specifieke kennis uit netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
21) verandering delen van specifieke kennis?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
22) heeft eigen organisatie specifieke faciliteiten?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
23) inzet specifieke faciliteiten van de organisatie in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
24) ruimte voor kennis-/productontwikkeling in organisatie?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
25) ruimte voor kennis-/productontwikkeling in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
26) overeenkomst in werkcultuur van organisatie en netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)
<i>Sociaal kapitaal</i>	
27) opdrachtgevers	Open vraag
28) kenniscentra/experts	Open vraag
29) doelgroepen / intermediairs	Open vraag
30) partnerorganisaties (buiten dit netwerk)	Open vraag
31) opdrachtgevers overeenkomstig of complementair?	(zeer overeenkomstig = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer complementair)
32) doelgroep/intermediairs overeenkomstig of complementair?	(zeer overeenkomstig = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer complementair)
33) kenniscentra/experts overeenkomstig of complementair?	(zeer overeenkomstig = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer complementair)
34) partnerorganisaties overeenkomstig of complementair?	(zeer overeenkomstig = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer complementair)
35) inzet sociale netwerk van de organisatie in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)

<i>Tevredenheid resultaten</i>	<i>type antwoord</i>
36) tevredenheid resultaten eigen organisatie?	(zeer tevreden = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer ontevreden)
37) tevredenheid resultaten netwerk?	(zeer tevreden = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer ontevreden)
38) bijdrage netwerk aan tevredenheid eigen organisatie?	(zeer positief = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer negatief)
39) verandering organisatie t.b.v. netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)
40) veranderingen organisatie van invloed op netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)

Feedback op de vragenlijst

Feedback van expert:

De vragenlijst die de kenmerken van de netwerkpartners in kaart brengt vanuit het 4S-model is voorgelegd aan onderzoeker dr. P. van der Sijde van het NIKOS, Universiteit Twente. Binnen de onderzoeksgroep van Prof. A. Groen wordt o.a. het 4S-model toegepast om de essentiële kenmerken van een bedrijf om te kunnen overleven inzichtelijk te maken. Alle kapitalen van het 4S-model moeten echter voor elke type bedrijfstak of organisatie opnieuw geoperationaliseerd worden. De vragenlijst werd goed bevonden met in acht neming van de volgende aandachtspunten:

- Enkele vragen (cultureel kapitaal) gaan over gemiddelden wat niet eenduidig is
- Enkele vragen lijken multi-interpretabel
- De tijd waarover verandering wordt gemeten (in de vragenlijst een jaar) moet overeenkomen met de tijdstermijn waarop je veranderingen mag verwachten.

Feedback vanuit de ingevulde vragenlijsten en workshop:

De vragenlijst is uitgezet binnen een preventienetwerk in Twente op strategisch en tactisch niveau. Van de 14 vragenlijsten zijn er 8 ingevuld geretourneerd, een respons van 57%. Redenen die werden genoemd voor het niet invullen van de vragenlijst waren: geen tijd, vragen zijn moeilijk in te vullen omdat men de gevraagde informatie niet heeft, niet zinvol omdat een collega de vragenlijst ook al invult (meeste door participanten op strategisch niveau aangegeven). Enkelen hebben zonder opgave van reden de vragenlijst niet ingevuld.

Op basis van de ingevulde vragenlijsten is gekeken naar de mate waarin door middel van de vragen de gewenste gegevens beschikbaar komen en de mate van onderscheidend vermogen als maat voor de bruikbaarheid van de vragenlijst.

- Opvallend was dat verschillende participanten op tactisch niveau aangaven dat zij de vragenlijst moeilijk vonden om in te vullen. Hierbij werd vooral aangegeven dat men niet over de informatie beschikt om de vragen te beantwoorden. Door 3 van de 5 participanten is onbekend ingevuld op de vragen over het strategisch kapitaal.
- Voor enkele participanten was het bij een aantal vragen niet duidelijk genoeg of het een vraag betrof over de eigen organisatie of over het netwerk.
- De tevredenheid over het functioneren van de eigen organisatie en het netwerk wordt onvoldoende specifiek (per kapitaal) uitgevraagd in de vragenlijst
- Binnen het strategisch kapitaal wordt onvoldoende duidelijk welke positie of autoriteit de organisatie heeft ten aanzien van haar kerntaken.
- Binnen het cultureel kapitaal is er te weinig onderscheidend vermogen, zowel in de verschillende onderdelen van het kapitaal als de mate van aanwezigheid binnen de organisatie of het netwerk.
- Binnen het sociale kapitaal is het onderscheid tussen het (totale) sociale netwerk van de organisatie en het netwerk dat met behulp van het werkinstrument wordt gediagnosticeerd niet voldoende duidelijk. De vragen over de mate van overeenkomst dan wel complementariteit sluit de mogelijkheid uit dat het naast elkaar kan bestaan.
- Participanten geven aan het inzicht van de partnerorganisaties over elkaars kapitalen en de (mogelijke) inzet daarvan te missen in de vragenlijst. Deze informatie geeft een beeld van de percepties van de partnerorganisaties over de eigenschappen van de partnerorganisaties in het netwerk.

Bovenstaande opmerkingen en aanbevelingen zijn verwerkt in het werkinstrument (zie bijlage 4). De indeling is aangepast ten behoeve van de duidelijkheid over het onderwerp waar de vraag betrekking op heeft (eigen organisatie dan wel netwerk). De vier onderdelen beslaan nu de eigenschappen van de eigen organisatie, het netwerk in relatie tot de eigen organisatie, de veranderingen binnen de eigen organisatie en het netwerk en de resultaten van de eigen organisatie in relatie tot het netwerk. Daarnaast zijn er vragen uitgesplitst en aanvullende vragen toegevoegd. Bij de vragen over de tevredenheid is de 5-punts Likertschaal vervangen door een rapportcijfer van 1 tot en met 10 om de sensitiviteit te verhogen.

In dit onderzoek is een meetinstrument ontwikkeld om het draagvlak voor duurzame samenwerking in relatie tot organisatieveranderingen van de deelnemende netwerkorganisaties in beeld te brengen. Het is een diagnostisch werkinstrument bestaande uit twee vragenlijsten en een richtlijn voor een evaluatieanalyse die gebruikt kan worden binnen het netwerk en met individuele organisatie om in gesprek te gaan over de rol van de organisatie(s) in het netwerk.

3.3 Gebruik van het werkinstrument in de praktijk

De twee vragenlijsten zijn bedoeld om organisatieontwikkeling voor duurzame samenwerking in beeld te brengen. De twee vragenlijsten zijn onderdeel van een diagnostisch instrument dat vertelt welke factoren bevorderend dan wel belemmerend werken voor de ontwikkeling van de netwerkorganisaties in de richting waarbij samenwerking duurzaam in de organisatie is verankerd.

De vragenlijst 'draagvlak voor duurzame samenwerking' brengt in beeld of factoren binnen het netwerk bevorderend dan wel belemmerend werken voor verandering binnen de organisaties van het netwerk. De variabelen 'percepties' en 'intenties' zijn concepten die een grote mate van subjectiviteit in zich hebben. Tijdens de workshop van de tussentijdse slotconferentie Referentiekader werd dit het 'onderbuikgevoel' genoemd (zie box 5). De variabele 'acties' verwijst meer naar de activiteiten die zijn uitgevoerd binnen het netwerk die de duurzaamheid van de samenwerking bestendigen. De vragenlijst 'eigenschappen van netwerkorganisaties' geeft inzicht in de processen die binnen de netwerkorganisaties plaatsvinden. Niet alleen draagvlak voor duurzame samenwerking speelt een rol in de verankering van samenwerking binnen een netwerkorganisatie, ook andere factoren spelen een rol, en vooral veranderingen in organisatiekenmerken kunnen ervoor zorgen dat, ondanks draagvlak voor duurzame samenwerking, er andere keuzes worden gemaakt.

Box 5: Tussentijdse slotconferentie: Het referentiekader gezondheidsbevordering verder uitgediept. Workshop Organisatie en Netwerken (K.Leibbrand/J. Boonstra). 16 mei 2007.

Door ZonMw is subsidie toegekend voor een vervolgproject om de toepassing van het Referentiekader te stimuleren, maar ook om een aantal factoren verder uit te diepen. Bij drie Academische Werkplaatsen, bij twee GGDen en bij het NIGZ hebben teams een verdiepende studie naar de theoretische kennis gedaan over Organisatie en Netwerk, Leiderschap, Health Literacy/Empowerment, Sociaal draagvlak en Beleid. Ook hebben zij uitgezocht welke mogelijkheden er zijn om via checklists of meetinstrumenten, de stand van zaken en de verandering (verbetering) van die factor te auditen en/of te meten. De tussentijdse slotconferentie op 16 mei 2007, bedoeld voor beleidsmakers, onderzoekers en praktijkwerkers, liet een overzicht zien van de wijze waarop het Referentiekader verder uitgewerkt is en in de praktijk gebruikt wordt. Ook werden de voorlopige conclusies van de zes teams gepresenteerd, zodat de resultaten van de discussies in het eindrapport meegenomen konden worden. In de workshop Organisatie en Netwerken is tijdens twee sessies de factor Organisatie en Netwerken uitgediept, relatie gelegd tussen organisatiekenmerken en de kolom organiseren van het referentiekader. Tot slot is onderdeel van het werkinstrument voorgelegd: Diagnostische vragenlijst 2: Kenmerken van netwerkorganisaties in gezondheidsbevorderende netwerken.

Richtlijn voor evaluatievragen

Het inzichtelijk maken van al deze factoren is één ding, er iets mee doen is een tweede. Voor gebruik van de vragenlijsten in de praktijk is een werkinstructie ontwikkeld. De werkinstructie bestaat uit een aantal vragen die in een opstart- of evaluatiegesprek over het netwerk kunnen worden gebruikt. Op basis van de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de vragenlijsten en de antwoorden op de vragen zijn vragen geformuleerd voor het gesprek:

Percepties

- *Is er sprake van een zekere mate van afhankelijkheid van het netwerk ten aanzien van het behalen van de eigen doelen?*

Indien netwerkpartners niet het idee hebben dat zij afhankelijk zijn van het netwerk voor het behalen van de eigen doelen zullen zij minder snel geneigd zijn om te investeren in het netwerk, immers wat levert deze investering hen op? Met netwerkpartners die zich niet afhankelijk voelen van het netwerk zal geanalyseerd moeten worden wat ze uit het netwerk kunnen halen. Is de uitkomst negatief dan is het de vraag of deze partner deel van het netwerk moet zijn.

- *Worden meer voordelen dan nadelen ondervonden van deelname aan het netwerk?*

Netwerkpartners kunnen het nut van het netwerk voor de eigen organisatie wel zien maar tegelijkertijd meer nadelen dan voordelen ervaren in het functioneren van het netwerk. Door een analyse van de nadelen kan binnen een netwerk gekeken worden of de ervaren nadelen op te lossen zijn. Is dit niet het geval dan is het de vraag of het netwerk in de praktijk een bijdrage kan leveren aan de eigen doelen en of continuering zinvol is en de energie die erin gestopt wordt op een andere manier niet efficiënter kan worden ingezet.

- *Is er overeenstemming over de visie, missie en doelen van de samenwerking?*

De doelen van het netwerk staan voor elke netwerkpartner in relatie tot de eigen doelen. Alleen als er overeenstemming is over de visie, missie en doelen van het netwerk kunnen de netwerkpartners erop vertrouwen dat de ander wil bijdragen aan andermans doelen.

- *Is de kwaliteit van communiceren voldoende?*

De communicatie binnen het netwerk zal goed moeten zijn willen alle netwerkpartners het gevoel hebben dat zij goed geïnformeerd zijn en in hun rol binnen het netwerk gerespecteerd worden. Een slechte communicatie kan zeer negatief werken op de intenties van de partners.

Intenties

- *Is er sprake vertrouwen tussen de netwerkpartners?*

Vertrouwen is de basis voor het functioneren van een netwerk. Als er geen vertrouwen is kunnen er afspraken worden gemaakt maar is de kans groot dat één of meer partijen zich er niet aan zullen houden.

- *Zijn de netwerkpartners bereid veranderingen door te voeren?*

Voor duurzame afspraken is het noodzakelijk om aanpassingen te doen binnen de eigen organisatie. Als hier geen bereidheid toe is zal de samenwerking niet duurzaam zijn.

- *Zijn de netwerkpartners betrokken bij het netwerk?*

Betrokkenheid is de gevoelsmatige tegenhanger van de afhankelijkheid van het netwerk om de eigen doelen te behalen. Organisaties die betrokken zijn zullen zich eerder inzetten. Als men het belang ziet van het netwerk kan dit de betrokkenheid verhogen.

Acties

- *Worden er nieuwe, gezamenlijke activiteiten uitgevoerd?*

Doelen worden over het algemeen niet bereikt door er alleen maar over te praten. Er zal ook iets ondernomen moeten worden. Het uitvoeren van gezamenlijke activiteiten werken positief op de percepties en intenties van de netwerkpartners en bevorderen het continueren ervan.

- *Worden er door de netwerkpartners middelen ingezet voor de nieuwe activiteiten?*

Voor het ondernemen en continueren van activiteiten binnen het netwerk zijn middelen nodig. Worden deze niet ingezet, zijn deze er niet of worden ze niet vrijgemaakt dan is dit een bedreiging voor de continuering en dus het duurzame karakter van de samenwerking.

- *Worden relaties binnen het netwerk beter?*

Er kan binnen een netwerk een periode zijn waarin nog weinig gezamenlijke activiteiten worden uitgevoerd en middelen worden ingezet. Indien wel aan de relaties binnen het netwerk wordt gewerkt kan dit een positieve bijdrage opleveren voor duurzame samenwerking. Het is aan te bevelen deze ontwikkeling wel zichtbaar te maken.

- *Worden afspraken binnen het netwerk vastgelegd door middel van overeenkomsten?*

Uiteindelijk zullen voor een duurzame samenwerking afspraken vastgelegd moeten worden, met name omdat informele afspraken onstabiel zijn bij wisseling van personen. Aan de formele afspraken ligt vertrouwen over het netwerk, elkaar en de gezamenlijke activiteiten ten grondslag.

Kapitalen van de netwerkorganisaties

Heeft elke netwerkorganisatie voldoende van de kapitalen? Is elke netwerkorganisatie binnen het netwerk op zoek naar kapitaal die zij in mindere mate heeft?

Elke organisatie heeft voldoende nodig van elk kapitaal. Wat voldoende is, is niet iets vaststaand maar verschilt per type organisatie en ontwikkelfase van de organisatie. Een organisatie heeft vaak van één van de kapitalen relatief meer dan van de anderen. Dit kapitaal kan vaak makkelijk ingezet worden in een netwerk. Binnen een netwerk wil een organisatie graag kapitaal halen waar zij zelf niet veel over beschikt.

Kapitalen van het netwerk

Is binnen het netwerk voldoende van elk kapitaal aanwezig? Welke partners ontbreken ten behoeve van ontbrekende kapitalen? Zijn er dubbelingen binnen het netwerk aanwezig?

Ook een netwerk heeft voldoende van elk kapitaal nodig om als samenhangend geheel te kunnen functioneren. De kapitalen worden ingebracht door de netwerkpartners. Bij gebrek aan een bepaald kapitaal kan gekeken worden of er partners binnen het netwerk ontbreken. Ook is het soms lastig als verschillende partnerorganisaties hetzelfde willen komen brengen en halen in het netwerk.

De toepassing van de twee vragenlijsten en de evaluatierichtlijn zal nog verder onderzocht moeten worden. Met behulp van vervolgonderzoek kan de kwaliteit van de vragenlijst naar de kenmerken van netwerkorganisaties worden getoetst en de richtlijn voor evaluatievragen worden doorontwikkeld.

4. Discussie, conclusie en aanbevelingen

4 Love is patient, love is kind. It does not envy, it does not boast, it is not proud. 5 It is not rude, it is not self-seeking, it is not easily angered, it keeps no record of wrongs. 6 Love does not delight in evil but rejoices with the truth. 7 It always protects, always trusts, always hopes, always perseveres. (1 Corinthians 13)

4.1 Buikgevoel versus zakelijkheid

Organisatieontwikkeling binnen netwerken en sociaal draagvlak (in dit onderzoek gedefinieerd als bestuurlijk draagvlak) zijn niet los te koppelen van elkaar. Draagvlak (of bereidheid tot/goodwill) is een belangrijke stimulans om organisatiecapaciteit te vergroten ten behoeve van het netwerk. Echter het 'kip en ei'-vraagstuk kwam tijdens het onderzoek voortdurend om de hoek kijken: is eerst draagvlak binnen een organisatie noodzakelijk om überhaupt te kunnen of willen samenwerken of is het ook mogelijk om op een zakelijke manier te kijken naar individuele organisaties en hun organisatiecapaciteit om op basis daarvan een netwerk in te richten dat langdurig in staat is gezondheid te bevorderen.

In de praktijk van de meer 'softe' sector gezondheidsbevordering worden samenwerkingsverbanden meestal aangegaan op basis van 'buikgevoel' en vaak omdat individuen (uitvoerende professionals binnen organisaties) kansen zien tot win-winsituaties. Zijn professionals in (netwerk-)organisaties voldoende bewust hiervan, wordt dit buikgevoel uitgesproken, geformuleerd? Meestal blijven dit soort samenwerkingsacties steken op eenmalige projectintenties. Grootste vraag daarbij is wat gebeurt er ná het project, of wat is vooraf nodig om blijvend gezamenlijk te investeren in gezondheid. Volgens Saan en de Haes (2007) heeft de huidige nadruk op stuurbaarheid en afrekenbaarheid bijgedragen tot 'projectisme', het dwangmatig werken aan kortlopende projecten. Op zich zijn projecten voor gezondheidsbevordering een goede vorm als ze gezien worden als een tijdelijke concentratie van inzet waarbij capaciteit voor een interventiestrategie op de lange termijn wordt gemobiliseerd.

Organisaties willen graag samen doelen bereiken maar ook zelf, als individuele organisatie 'winnen'. Dit kan belemmerend werken voor het functioneren van het netwerk. Bij het denkproces van dit onderzoek en de momenten van feedback vanuit de praktijk is inzichtelijk geworden dat het zeer van belang is te weten wat en hoe de organisatiecapaciteit is van een netwerkorganisatie of een organisatie die van plan is samen te werken. In dit onderzoek is getracht een zakelijke focus te leggen bij organisatieontwikkeling binnen de discipline gezondheidsbevordering: veranderingen binnen een organisatie ten behoeve van de samenwerking. Net als bij menselijke relaties waar het gevoel uiteraard een grote rol speelt, wordt gekeken naar de individuele inbreng, verschillen en overeenkomsten: de bruidsschat. Je hebt immers wat te brengen en te halen! Voer voor discussie want: is dit complexe proces van samenwerken te meten? Hoe sociaal wenselijk functioneren organisaties binnen het netwerk, welke verborgen agenda's spelen op en hoe groot is het vertrouwen in elkaar? Een eerste stap in het verder formaliseren en vastleggen van samenwerken is uitspreken wat vertrouwen en het genoemde buikgevoel inhoudt voor de desbetreffende samenwerking. Daarnaast geeft het beschrijven en vastleggen van, op basis van meer zakelijke benadering omtrent samenwerking binnen gezondheidsbevordering in de vorm van het benoemen van de inbreng vanuit elke netwerkorganisatie, houvast en input voor het opbouwen van het zo noodzakelijke vertrouwen.

4.2 Organisatieontwikkeling in relatie tot het Referentiekader

Het begrip Organiseren staat als eerste kolom in het referentiekader. Gezondheidsbevordering is zoals bekend een complexe discipline en is afhankelijk van diverse processen die zich afspelen binnen de wereld van wetenschap, beleid en praktijk op zowel micro-, macro- en mesoniveau.

Gaandeweg het onderzoek werd duidelijk dat organisatieontwikkeling het proces van organiseren beslaat dat in de eerste kolom van het Referentiekader wordt beschreven. Organiseontwikkeling is in feite een doorlopend proces dat organisatiecapaciteit verandert, bevordert of produceert. In het referentiekader staat organisatieontwikkeling als interventie beschreven. Eigenlijk is organisatie-ontwikkeling een dynamisch (soms ook onbewust of onzichtbaar) proces dat continu interacteert met factoren uit de kolom organiseren, neveneffecten vanuit de kolom interventies en de maatschappelijke context. Capacity building lijkt in dit stadium van het referentiekader gezondheidsbevordering dan ook de bindende factor. Het succes van organisatie-inspanningen zal volgens Saan en De Haes (2007) dan ook apart gewaardeerd moeten worden: voorwerk dat gedaan is als een van de ingrediënten van een succesvolle interventie.

Specifiek in het kader van dit onderzoek is ingezoomd op organisatieontwikkeling in de vorm van het ontwikkelen van organisatiecapaciteit ten behoeve van het organisatienetwerk. Het *DISC-4S model* geeft net als het referentiekader gezondheidsbevordering kaders aan maar dan specifiek gericht op het vormgeven van gezondheidsbevordering in de vorm van netwerkopbouw. In vogelvluchtperspectief is tijdens dit onderzoek gekeken naar wat samenwerking inhoudt binnen de discipline gezondheidsbevordering. Bij organisatieontwikkeling ontkom je dan niet aan alle factoren binnen het referentiekader gezondheidsbevordering die het proces van samenwerking raken zoals de factor leiderschap (in termen van verandermanagement; hoe wordt een organisatie bestuurd?). Saan en de Haes (2007) pleiten voor het werken met een interventiemix op micro-, meso-, en macroniveau; rekening houden met een vigerende context is nieuw en vraagt veel van organiseren en sturen. Dit proces in de context van organisatiekenmerken en organisatieontwikkeling is aangestipt in dit onderzoek waarbij is getracht een praktisch werkinstrument toegespitst op samenwerken binnen gezondheidsbevordering uit te werken.

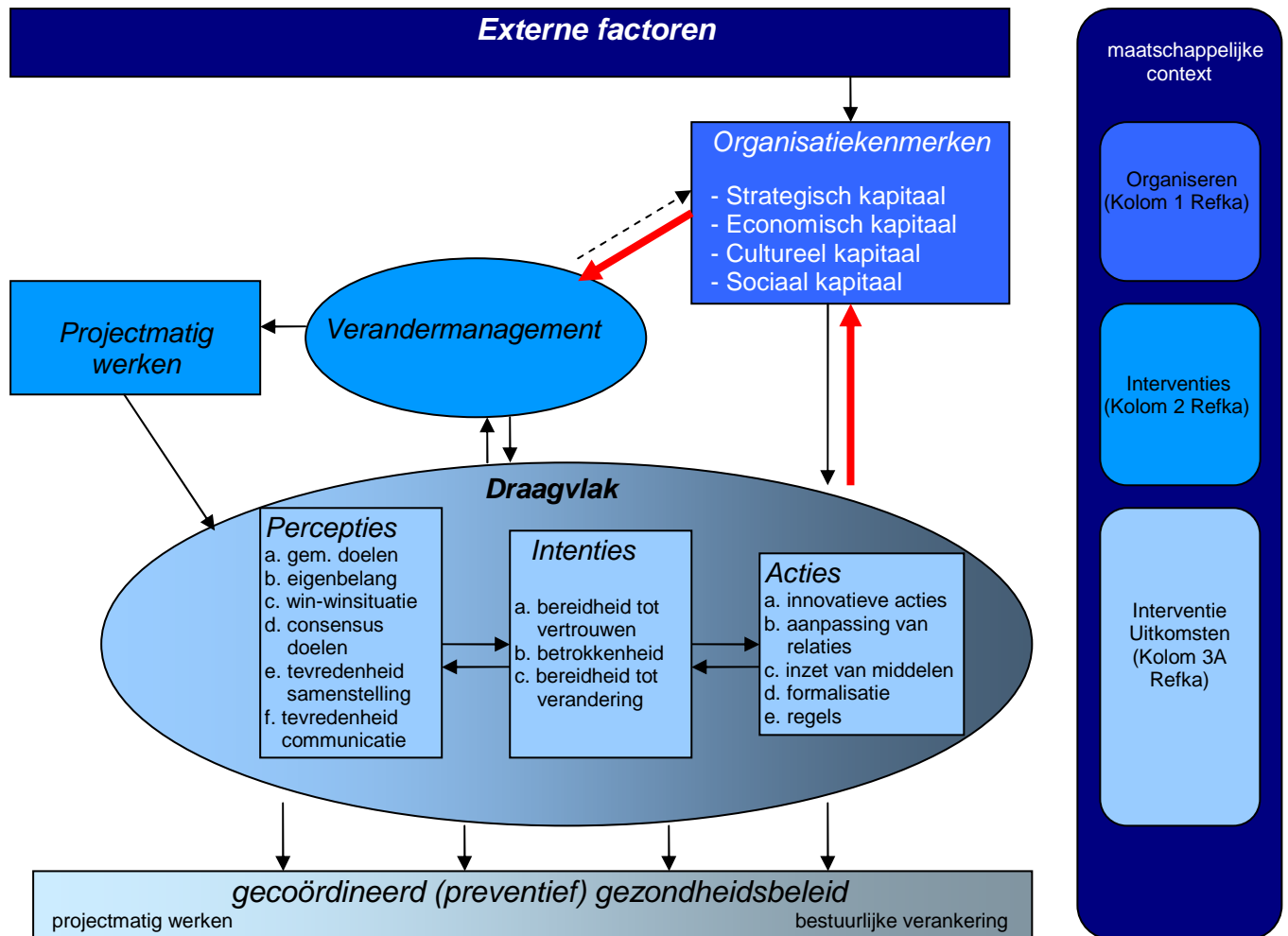
Het in dit onderzoek geïntegreerde DISC-4S model kan eenvoudig gerelateerd worden aan de eerste drie kolommen van het referentiekader (zie figuur 5).

4.3 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat organisatieontwikkeling in de vorm van organisatiecapaciteit en draagvlak lastig te operationaliseren maar goed te meten is. Het 4S-model geeft daarbij vanuit de bedrijfskunde handvatten. De meeste organisaties hebben visie en missie geformuleerd, weten welke focus ze binnen hun domein leggen. Er is bekend hoeveel economische capaciteit in middelen (geld en mensen) beschikbaar is. In relatie tot de identiteit van de organisatie is er een concentratie van specifieke kennis, opleidingsniveau, faciliteiten en ontwikkeling beschikbaar. Ook kan in kaart worden gebracht welke (sociale) interacties plaatsvinden binnen en vanuit (een deel van) de organisatie.

Echter organisaties zijn continu in beweging doordat capaciteit intern en extern verandert (nieuwe directeur met andere ideeën, nieuwe wetgeving, andere financiering, vertrek van personeel met specifieke kennis, etc.). Dit geldt in nog sterkere mate voor een netwerk omdat je hier te maken hebt met meerdere organisaties. Organiseontwikkeling (en ook netwerkontwikkeling) is daarom een continu proces van aanpassing/verandering van de organisatiekenmerken (en dus ook netwerkenkenmerken). Daarom kan organisatiecapaciteit niet zonder de context van het netwerk en het aanwezige draagvlak gemeten worden.

Terugkijkend kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan een nieuwe zakelijkheid binnen de discipline gezondheidsbevordering. Specifiek voor netwerken kan het ontwikkelde werkinstrument een stimulerende en positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van samenwerkingsverbanden binnen de gezondheidsbevordering. Zowel voor beginnende alsook voor gevorderde netwerken. Het diagnostische karakter van het werkinstrument geeft mogelijkheden voor evaluatie en het verder kwalitatief ontwikkelen van een bestaand netwerk of geeft beginnende netwerkorganisaties de mogelijkheid om gedegen met een netwerk te starten waarbij transparantie en kwaliteit voorop staan.



Figuur 5: DISC-4S-model in relatie tot het Referentiekader Gezondheidsbevordering

4.4 Aanbevelingen

Ten aanzien van het werkinstrument:

- Een aantal constructen is binnen de vragenlijst met onvoldoende aantal items getoetst. Bij een vervolgonderzoek naar de voorspellende waarde van draagvlak voor duurzame samenwerking moet met deze beperking van de vragenlijst rekening gehouden worden
- Verder toetsend onderzoek naar validiteit en betrouwbaarheid van het werkinstrument
- Verder ontwikkelen van de werkinstructie en ondersteuning voor samenwerkingsverbanden: tips en mogelijkheden voor vastleggen van afspraken in bv. convenant

Ten aanzien van organisatieontwikkeling voor samenwerking in de praktijk:

- Kennis hebben van je eigen organisatiekapitaal
- Oog hebben voor andere organisaties binnen je netwerk
- Uitgaan van continue verandering binnen organisaties en dus ook binnen het netwerk
- Weet met wie je samenwerkt

Ten aanzien van Referentiekader Gezondheidsbevordering

- Organisatieontwikkeling zien als proces van de kolom 'organiseren'
- Organisatieontwikkeling zien als continu proces: het voorwerk dat een bijdrage levert aan de front-office-interventie
- Organisatieontwikkeling zien als back-office proces waarbij ingezoomd kan worden naar organisatiekapitalen als leiderschap en beleid. Intra-organisatieel termen als capacitybuilding, draagvlak en duurzaamheid operationaliseren op basis van organisatieontwikkeling

Bijlage I : Samenstelling team

- K. (Kitty) Leibbrand MSc
GGD Regio Twente
Gezondheidsbevordering
k.leibbrand.ggd@regiotwente.nl

- J. (Judith) Boonstra MSc
GGD Regio Twente
Gezondheidsbevordering
j.boonstra.ggd@regiotwente

- K.A.L. (Karlien) Zomer MSc i.o.
Universiteit Twente
Student Toegepaste Communicatiewetenschappen
k.a.l.zomer@alumnus.utwente.nl

Bijlage II : Literatuurlijst

Aa, A. van der (2007). *Netwerken & ketens*. Wilhelmina Rouwenhorst lezing. NIGZ congres 25 – 26 januari 2007 te Papendal, Arnhem.

Andriessen, J.H.T.H. (1989). *Organisaties en hun relaties. Over het analyseren van interorganisationale netwerken*. Tilburg: IVA.

Aldrich, H.A. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Aldrich, H., & Pfeffer J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*.

Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park, CA: Sage.

Axelsson, R., Axelsson, S.B. (2006). *Integration and collaboration in public health – a conceptual framework*. *International Journal of Health Planning Management*, 21: 75-88.

Bakker, H.J.C. (2003). *Alleen is maar alleen? Van fusie-, overname- en partnership management naar het integraal besturen van samenwerking in en tussen organisaties*. Inaugurale rede. Universiteit Nyenrode.

Bekkering T., Glas, H., Klaassen, D., Walter, J. (2001). *Management van processen. Succesvol realiseren van complexe initiatieven*. Utrecht: Het Spectrum.

Bohlmeijer, E., Raak, A. van, Graaf, I. de (2006). Procesmanagement en procesmanagers bij samenwerkingsprojecten. In: *Procesmanagement in public health. Ontwerp, analyse & verandering*. Hoofdstuk 1: 7-16. Utrecht: Trimbos-instituut.

Bohmen van, S.L. (2005). *Samenwerken voor veiligheid. Een studie naar samenwerkingsverbanden tussen sectoren ter verbetering van de veiligheid in winkelgebieden*. Rotterdam: Erasmus Universiteit

Boonstra, J.J., Steensma, H.O., Demenint, M.I. (1998). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties; theorie en praktijk van complexe veranderprocessen*. Utrecht: De Tijdstroom.

Brown, L.D. (1991). Bridging organizations and sustainable development. *Human Relations*, 44 (8), 807-31.

Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof & R.J. in 't Veld. (2002). *Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*. Den Haag, Academic Service

Burrell, G., & Morgan G. (1982). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann Educational Books Ltd.

Butterfos, F.D. (2006). Process evaluation for community participation. *Annu Rev Public Health*, 27:323-40

Buytaert, B. & Van Laeken, M. (2006). *Zonder partners lukt het niet. De samenstelling en motivering van een netwerk voor gezonde 'communities'*. Brussel: Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie (VIG)

Chesbrough, H.W., vanHaverbeke, W., West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: University Press

Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press

Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.

- Cohen, S.G., & Mankin, D. (2002). Complex collaborations in the new global economy. *Organizational Dynamics*, autumn 31 (2), 117-133.
- Coogins, B.K. & Rochlin, S.A. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-sectoral Partnerships. *Business and society review*, 105(1), 127-144
- Cramer, M.E., Atwood, J.R., Stoner, J.A. (2006). A conceptual model for understanding effective coalitions involved in health promotion programming. *Public health nursing*, 23 (1): 67-73.
- Cramer, M.E., Atwood, J.R., Stoner, J.A. (2006). Measuring community coalition effectiveness using the ICE-instrument. *Public health nursing*, 23 (1): 74-87.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). Organization development and change. In: *Managing change*. Hoofdstuk 10: 153-170. Cincinnati Ohio: Western College Publishing.
- Cusworth, J.W., & Franks, T. (eds) (1993). *Managing projects in developing countries*. Harlow: Langmans.
- Doz, Y.L., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage. The art of creating value through partnering*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: A review. In: Axelsson B., & Easton, G. *Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge.
- Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2003). *The value of trust in complex inter-organisational cooperation*. Harrogate: British Academy of Management (BAM)
- Gilsing, V.A. & Nootboom, B. (2002). *Co-evolution of routines: exploration & exploitation in the multimedia industry*. Rotterdam: Rotterdam School of Management (RSM)/ The Hague: Ministry of Economic Affairs
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Groen, A.J. (2005). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/ multi dimensional approach. *Journal of enterprising Culture*, 13 (1): 69-88.
- Groen, A.J., During, W.E., & Weaver M. (2002). Alliances between HTSF's and their partners: A multidimensional Process Approach. In: *New Technology-Based Firms in the New Millennium*. Hoofdstuk 13. Elsevier Science Ltd.
- Groote, G.P., Hugenholtz-Sasse, C.J., Slikker, P. (2001). *Projecten leiden. Methoden en technieken voor projectmatig werken*. Utrecht: Het Spectrum
- Håkansson, H. (ed.) (1987). *Industrial Technological Development: A network approach*. London: Croom-Helm.
- Håkansson, H. (1989). *Corporate technological behavior: cooperation and networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in Business networks*. London: Routledge.
- Hendrix, H., Konings, J., Doesburg, J., & de Groot, M. (1991). *Functionele samenwerking: werkboek voor samenwerkingsverbanden in de zorgsector*. Baarn: H. Nelissen.
- Himmelman, A.T. (2002). *Collaboration for a change*. Minneapolis: Himmelman Consulting
- Hitt, M.A., Harrison, J.S., & Ireland, R.D. (2001). *Mergers & Acquisitions. A guide to creating value for stakeholders*. Oxford: Oxford University Press.

- Hitt, M.A., & Pisano, V. (2002). *Cross-border Mergers & Acquisitions: Challenges and opportunities*. Calgary: Paper presented at the M&A Summit.
- Hostman, K., & Houtepen, R. (2005). De bedrijfsblindheid van gezondheidsbevordering. *G vakblad over gezondheid en maatschappij*, 6, 8-12.
- Huyzer, S.E., Luimes, W., Spitholt, M.G.M. (1992). *Strategische samenwerking. Oriëntatie en implementatie*. Amsterdam: Coopers & Lybrand Dijkster Van Dien.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2000). What makes partnerships work? In: Osborne, S.P. (red.), *Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*. New York: Routledge
- Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Working together: key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17
- Iperen van, J.T., Smit, J. & van IJzerloo, M.J. (2003). *Landelijke scan 'samenwerking integrale JGZ'*. Oegstgeest: Giotto Management Consultants
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: The Art of Alliances, Successful partnerships manage the relationship, not just the deal. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108
- Kegler, M.C., Steckler, A., Malek, S.H., & McLeroy, K. (1998). A multi case study of implementation in 10 local Project ASSIST coalitions in North Carolina. *Health Education Research*, 13 (2), 225-38.
- Kirwan, P., Sijde, P. van der, Groen, A. (2006). Assessing the needs of new technology based firms (NTBF's): An investigation among spin-off companies from six European Universities. *Inter Entrep Manag J*, 2: 173-87.
- Klein Woolthuis, R.J.A., Nootboom, B. (2003). *Samenwerking in het MKB*, in: Risseeuw, P. en Thurik R. (eds) *Handboek ondernemers en adviseurs in het MKB*. Deventer: Kluwer
- Klein Woolthuis, R.J.A, Hillebrand, B. & Nootboom, B. (2001). *Trust and formal control in interorganizational relationships*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM)/ Erasmus University
- Klijn, E.H., Teisman, G.R. (1992). Besluitvorming in beleidsnetwerken; een theoretische beschouwing over het analyseren en verbeteren van beleidsprocessen in complexe beleidsstelsels. *Beleidswetenschap*, 6 (1), 32-51.
- Klijn, E.H. (1994). Policy networks: an overview. Theoretical background and main characteristics of th policy network approach. Working paper van het onderzoeksprogramma *Beleid en sturing in complexe netwerken*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Lassche, J. (2004). *Samen werken of samenwerken?* MBA-scriptie.
- Lekanne Deprez, F., & Tissen, R. (2002). *Zero space. Moving beyond organizational limits*. San Francisco: Koehler.
- Levine, S. & White, P.E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Leurs, M., Mur-Veeman, I., Schaalma, H., Vries, N. de (2003). Integrale samenwerking gaat verder dan de saemnwerking tussen professionals: introductie van het DISC-model. *Tijdschr Gezondheidswet*, 81(6): 369-373.
- Lochner, K., Kawachi, I., Kennedy, B.P. (1999). Social capital: a guide to its measurement. *Health and Place*, 5: 29-270.

- Luggens, M. G. & Ziggers, G.W. (2004). *Duurzame samenwerking: verloop van een duurzaam samenwerkingsproces in theorie en praktijk*. Leeuwarden: NIDO.
- Maines, D. (1977). Social organizations and social structure in symbolic interactionism thought. *Annual Review of Sociology*, 3: 235-59.
- Man, A.P. de (2000). *Concurreren door organiseren. Organisatorische innovatie als bron van concurrentievoordeel*. Schiedam: Scriptum.
- Man, A.P. de, Zee, H. van der, & Geurts, D. (2001). *Succesvol samenwerken. Over strategische samenwerking in het netwerkijdperk*. Amsterdam: Pearson Education.
- Mast, W., & ten Brummeler, L. (1994). *Organisatienetwerken in de non-profit sector*. Utrecht: SWP.
- Midlin, S., & Aldrich, H. (1975). Interorganizational dependence: a review of the concept and a re-examination of the findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 20: 382-92.
- Mintzberg, H. (1991). Beyond configuration: forces and forms in effective organizations. In: Mintzberg, H., Quinn, J.B. (eds). *The strategy proces: concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Molleman, E. (2001). *Samenwerken: tussen afhankelijkheid en autonomie*. Inaugurele rede. Groningen: Faculteit Bedrijfskunde.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. London: Sage.
- Mur-Veeman, I., Eijkelberg, I., Spreeuwenberg, C. (2001). How to manage the implementation of shared care. A discussion of the role of power, culture and structure in the development of shared care arrangements. *Journal of management in medicine*, 15 (2): 142-155.
- Mur-Veeman, I., Raak, A. van, Maarse, H. (1994). Dutch home care: towards a new organisation? *Health Policy*, 27: 141-56.
- Nueno, P. & Oosterveld, J. (1988). Managing Technology Alliances. *Long Range Planning*, 21, 3, 11-17
- Nooteboom, B. (2002). *A Balanced Theory of Sourcing, Collaboration and Networks*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Parsons, T. (1964). *The social system*. New York: The Free Press.
- Peters, L. (2001). *De netwerkbenadering*. Woerden: NIGZ.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers
- Putman, R. (1995). *Bowling alone. The collapse and Rivival of American Community*. New York: Simon & Schluster.
- Raak, A.J.A. van (1998). *Zorgvernieuwing: een kwestie van routine. Een studie naar de vorming van interorganisationale netwerken en naar systeemveranderingen in de thuiszorg vanuit interactionistisch perspectief*. Proefschrift. Maastricht: Datawyse B.V.
- Raak, A. van, Mur-Veeman, I., Paulus, A. (1999). Understanding the feasibility of integrated care: a rival viewpoint on the influence of actions and the institutional context. *Int J Health Planning Management*, 14: 235-48.
- Renders, C.M., Seidell, J.C., Mechelen, W. van, & Hirasig, R.A. (2002). *Overgewicht bij kinderen en adolescenten*. Maarssen: Elsevier Gezondheid.

- RIVM (2002). *Gezondheid op koers? Volksgezondheid toekomst verkenning 2002*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.
- Roussos, S.T., Fawcett, S.B. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Ann Rev Public Health*, 21: 369-402
- Ruland, E., Raak, A. van, Spreeuwenberg C., Ree, J. van (2003). Managing New Public Health: hoe zijn blijvende preventieve samenwerkingsverbanden te realiseren? Een agenda voor actie en onderzoek. *Tijdschr Gezondheidswet*, 81(1): 52-55.
- Ruland, E., & Wessels H. (2006). Succes- en faalfactoren van intersectorale samenwerking. In: Bohlmeijer, E., Ruland, E., Raak, A. van, Mur-Veeman, I. (red). *Procesmanagement in public health. Ontwerp, analyse & verandering*. Utrecht: Trimbos-instituut.
- Saan, H., & de Haes, W. (2005). *Gezond effect bevorderen. Het organiseren van effectieve gezondheidsbevordering*. Woerden: NIGZ
- Saan, H. (2001). De kern van de zaak. Public health en de rol van de NPHF. Discussienotitie. Nederlandse Public Health Federatie.
- Saan, H. & de Haes, W. (2007). *De zeven principes van het referentiekader gezondheidsbevordering*. Woerden: NIGZ
- Sar van der, R. (2004). *Samen aan de schoolslag. Een onderzoek naar de samenwerking ten behoeve van de ontwikkeling van gecoördineerd en vraaggestuurd integraal gezondheidsbeleid in de regio Maastricht Mergelland*. Eindschrijft master gezondheidswetenschappen, Universiteit Maastricht.
- Scharpf, F.W. (1978). Interorganizational policy studies: issues, concepts and perspectives. In: K. Hanf & F.W. Scharpf (1978). *Interorganizational policy making; limits to coordination and central control*. London/Beverly Hills: Sage Publications.
- Senhorst, G. (2003). *Schaken op een kubus. Intersectorale samenwerking in public mental health*. Eindschrijft master strategisch management in de non-profit sector, Universiteit Utrecht
- Shortell, S.M., Zukoski, A.P., Alexander, J.A., Bazzoli, G.J., Conrad, D.A., Hasnain-Wynia, R., Sofaer, S., Chan, B.Y., Casey, E., Magolin, F.S. (2002). Evaluating partnerships for community health improvement: tracking the footprints. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 27 (1): 49-91.
- Schockley-Zalabak, P. (2002). *Fundamentals of Organizational Communication*. New York: Allyn & Bacon
- Tesoriero, F. (2001). Partnerships in health promotion and the place of trust and equality as obstacles to promoting health. *Health Promotion Journal of Australia*, 11 (1), 48-55.
- Vange van der, P.J., Pluyter, P.B. & Bos, J.T.A. (1994). *Stappen in samenwerking. Handleiding samenwerking en fusie voor verzorgingstehuizen*. Houten: Vereniging van Nederlandse bejaardenorden (VNB)
- Waddock, S.A. (1988). Building Successful Social Partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4), 17-23
- Wildt de, L. (2004). *Onderzoek naar effectieve samenwerking, Nulmeting CVA model*. Tilburg: Zorgnetwerk Midden-Brabant
- Zomer, K.A.L. (2007). *Gezond draagvlak in de gezondheidsbevordering? Een onderzoek naar draagvlak en tevredenheid binnen een regionaal samenwerkingsverband op het gebied van gezondheidsbevordering*. Eindschrijft master Toegepaste Communicatiewetenschappen, Universiteit Twente

Bijlage III : Geraadpleegde experts

- Jan Lassche MBA, voormalig afdelingshoofd Onderzoek & Ontwikkeling GGD Regio Twente
- Ariane von Raesfeld Meijer, NIKOS Universiteit Twente
- Hans Saan, NIGZ
- Peter van der Sijde, NIKOS Universiteit Twente
- Annemarie Wagemakers, Wageningen Universiteit

Bijlage IV : Werkinstrument

Evaluatievragen

Percepties

- *Is er sprake van een zekere mate van afhankelijkheid van het netwerk ten aanzien van het behalen van de eigen doelen?*
- *Worden meer voordelen dan nadelen ondervonden van deelname aan het netwerk?*
- *Is er overeenstemming over de visie, missie en doelen van de samenwerking?*
- *Is de kwaliteit van communiceren voldoende?*

Intenties

- *Is er sprake vertrouwen tussen de netwerkpartners?*
- *Zijn de netwerkpartners bereid veranderingen door te voeren?*
- *Zijn de netwerkpartners betrokken bij het netwerk?*

Acties

- *Worden er nieuwe, gezamenlijke activiteiten uitgevoerd?*
- *Worden er door de netwerkpartners middelen ingezet voor de nieuwe activiteiten?*
- *Worden relaties binnen het netwerk beter?*
- *Worden afspraken binnen het netwerk vastgelegd door middel van overeenkomsten?*

Kapitalen van de netwerkorganisaties

- *Heeft elke netwerkorganisatie voldoende van de kapitalen?*
- *Is elke netwerkorganisatie binnen het netwerk op zoek naar kapitaal die zij in minderen mate heeft?*

Kapitalen van het netwerk

- *Is binnen het netwerk voldoende van elk kapitaal aanwezig?*
- *Welke partners ontbreken ten behoeve van ontbrekende kapitalen?*
- *Zijn er dubbelingen binnen het netwerk aanwezig?*

Diagnostisch werkinstrument

Voor organisatienetwerken in de gezondheidsbevordering

Gebruiksaanwijzing



Inhoud

1	Inleiding tot het diagnostisch werkinstrument.....	49
2	Abstract.....	50
3	Gebruik van het werkinstrument	53
3.1	Werkinstructie en condities	53
3.2	Scoring en interpretatie	53
3.3	Antwoordschema bij vragenlijst 1:.....	54
3.4	Antwoordschema bij vragenlijst 2:.....	56
3.5	Bespreking van de uitkomsten	58
3.5.1	Richtlijn voor evaluatievragen.....	58

Inleiding tot het diagnostisch werkinstrument

Om de organisatieontwikkeling voor duurzame samenwerking in beeld te brengen binnen netwerken in de gezondheidsbevordering zijn twee vragenlijsten ontwikkeld. De twee vragenlijsten zijn onderdeel van een diagnostisch werkinstrument dat vertelt welke factoren bevorderend dan wel belemmerend werken voor de ontwikkeling van de netwerkorganisaties in de richting waarbij samenwerking duurzaam in de netwerkorganisaties is verankerd.

De vragenlijst 'draagvlak voor duurzame samenwerking' brengt in beeld of factoren binnen het netwerk bevorderend dan wel belemmerend werken voor verandering binnen de organisaties van het netwerk. De variabelen 'percepties' en 'intenties' zijn concepten die bepalen of er draagvlak is voor duurzame samenwerking. Deze variabelen hebben een grote mate van subjectiviteit in zich hebben, ook wel het 'onderbuikgevoel' genoemd. De variabele 'acties' verwijst meer naar de activiteiten die zijn uitgevoerd binnen het netwerk die de duurzaamheid van de samenwerking bestendigen door verankering in het beleid.

De vragenlijst 'eigenschappen van netwerkorganisaties' geeft inzicht in de processen die binnen de netwerkorganisaties plaatsvinden. Niet alleen draagvlak voor duurzame samenwerking speelt een rol in de verankering van samenwerking binnen een organisatie. Ook andere factoren, vooral veranderingen in organisatiekenmerken kunnen ervoor zorgen dat, ondanks draagvlak voor duurzame samenwerking, er andere keuzes worden gemaakt.

Met behulp van de twee vragenlijsten kan een 'diagnose' worden gesteld bij het netwerk en de netwerkorganisaties ten aanzien van duurzame samenwerking. De diagnose kan inzichtelijk maken welke factoren de duurzame samenwerking belemmeren. Hiermee kunnen de netwerkorganisaties gezamenlijk, maar ook individueel de balans opmaken van waaruit vervolgacties kunnen worden ondernomen. Het werkinstrument vertelt niet hoe de factoren die duurzame samenwerking in de weg staan kunnen worden beïnvloed.

Abstract

Het Referentiekader Gezondheidsbevordering is ontwikkeld met als doel partijen houvast te bieden in het complexe veld van gezondheidsbevordering. Een gedeeld referentiekader kan partijen helpen om aan te geven in welke fase van gezondheidsbevordering een bepaalde strategie of keuze de juiste is en welke resultaten redelijkerwijs te verwachten zijn op korte of langere termijn. Het model levert een standaardisatie van uitgangspunten en begrippen op waarin een ieder zijn eigen werkzaamheden kan plaatsen en deze in relatie kan zien tot andere activiteiten en processen.

Organisaties gericht op gezondheidsbevordering proberen in de complexe maatschappelijke context gezondheidsproblemen aan te pakken. In de praktijk wordt soms een onmacht ervaren om als individuele organisatie maatschappelijke problemen te keren. Het aangaan van een samenwerking lijkt daarom noodzakelijk maar blijkt in de praktijk niet altijd mogelijk door verkokering. Tevens wordt onvoldoende (voor) geïnvesteerd in preventie waardoor de noodzakelijke duurzame afspraken moeilijker te maken zijn.

In het referentiekader gezondheidsbevordering wordt de factor organisatie en netwerk beschreven als: 'de omgeving en het werkklimaat dat de mogelijkheden bepaalt van de professional en de ambitie begrenst', ook wel organisatiecapaciteit genoemd. De organisatiecapaciteit kan op verschillende manieren worden vergroot, bijvoorbeeld door meer financiële middelen te genereren, het verbeteren van de organisatiestructuur of het bundelen van krachten door samenwerking met partnerorganisaties binnen een netwerk. Samenwerken binnen een netwerk, zeker als deze een duurzaam karakter heeft, vergt een specifieke inzet van de netwerkorganisaties. Door middel van de interventie organisatieontwikkeling wordt gewerkt aan het verankeren van duurzame samenwerking binnen een organisatie en daarmee aan het vergroten van de organisatiecapaciteit.

Voor de ontwikkeling van een werkinstrument om duurzame samenwerking binnen netwerken van gezondheidsbevordering inzichtelijk te maken is in de literatuur gekeken naar elementen die bepalend zijn voor organisatieontwikkeling gericht op samenwerking. In de literatuur van de bedrijfs-, bestuurskunde en organisatiesociologie zijn diverse theorieën en modellen bestudeerd en beoordeeld op relevantie en toepasbaarheid in de praktijk van de gezondheidsbevordering.

Een belangrijk onderscheid in samenwerkingsvormen is het projectmatige versus duurzame karakter van de samenwerking. Projectmatige samenwerking is meer ad hoc en heeft betrekking op samenwerking waarbij de zelfstandige positie van organisaties wordt behouden. Projectmatige samenwerking is kwetsbaarder omdat ze gemakkelijker op te zeggen is en alleen kan bestaan zolang de deelnemende organisaties voordeel in de samenwerking zien of wanneer projectdoelen en projectgrenzen zijn bereikt. Gezien de complexiteit van gezondheidsbevordering waarin stakeholders uit verschillende sectoren zijn betrokken, er geen onderlinge gezagsstructuren is en de primaire missie relatief ver uiteen liggen, is het van belang een duurzame samenwerking te creëren waarin tijd beschikbaar is voor het leerproces tussen organisaties en het terugverdienen van ieders investering op verschillende momenten in de tijd.

Voor het ontwikkelen en onderhouden van duurzame samenwerking is draagvlak creëren voor de samenwerking een cruciale factor. Een model waarin de elementen worden beschreven die bijdragen aan draagvlak voor duurzame samenwerking in de praktijk van de gezondheidsbevordering, is het DISC-model (Diagnosis of Sustainable Collaboration). Het geeft inzicht in de bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame samenwerking. Het

model vertelt niet 'hoe', maar 'waar' bijsturing nodig is om de kans op blijvend succes ten aanzien van de samenwerking te vergroten.

Vanuit het perspectief van de netwerkorganisatie en de organisatieontwikkeling ten behoeve van een samenwerking is binnen het DISC-model geen duidelijke plek voor de relatie tussen de bestuurlijke verankering en de organisatorische context van deelnemende organisaties. Ook is er binnen de operationalisatie van het DISC-model weinig aandacht voor vele andere factoren die het handelen van organisaties bepaalt. Veelal wordt de samenwerking bijv. belemmerd doordat er een spanning is tussen de andere doelen van organisaties en de doelen van de samenwerking. De individuele doelen van een organisatie gaan altijd voor de collectieve doelen van de samenwerking. Uit onderzoek naar de rol van macht, cultuur en structuur binnen netwerken in de gezondheidszorg blijkt dat de invloed van deze factoren op zowel intermenselijk als op organisatieniveau een grote rol speelt bij de processen en uitkomsten van de samenwerking. Ondanks de overeenstemming over de visie en doelstelling van de samenwerking is behoud van macht en eigen cultuur, en dus structuur, in eerste instantie een belemmering binnen de samenwerking.

Om die reden is het van belang om de eigenschappen van de individuele organisaties als determinant inzichtelijk te maken zodat het gedrag van de individuele organisaties binnen het netwerk kan worden begrepen en wellicht beïnvloed. Een model dat hiervoor gebruikt wordt binnen de bedrijfskunde is het 4S-sociaal systeemmodel of kortweg 4S-model. Het 4S-model is ontwikkeld om het succes of falen van ondernemingen binnen netwerken inzichtelijk te maken. Het 4S-model is ontwikkeld op basis van de inzichten uit de social system theory van Parsons en beschrijft de interactie tussen de vier eigenschappen (kapitalen) van een organisatie, strategisch, economisch, cultureel en sociaal kapitaal, in relatie tot andere organisaties.

Het **DISC-4S** model is een model voor duurzame samenwerking vanuit het perspectief van de organisatieontwikkeling. Het verschil met het DISC-model zit vooral in de operationalisatie van de organisatiecontext met behulp van het 4S-model. Tevens wordt de relatie tussen de organisatiecontext en het verandermanagement aangegeven als ook de invloed van het draagvlak, met name het element acties die leiden tot verankering van de samenwerking binnen het beleid, op de organisatiecontext.

- De organisatiecontext bestaat uit de individuele organisaties die in het netwerk deelnemen. De organisaties interacteren binnen het samenwerkingsverband en beïnvloeden elkaar wederzijds ten aanzien van de visie, doelen, strategie en inzet. Het 4S-model biedt de mogelijkheid om te kijken naar de verbinding tussen de kapitalen die tot stand komen door sociale interacties binnen het samenwerkingsverband. De verschillende kapitalen worden op zowel organisatie- als netwerkniveau afgestemd. Verandering in de kapitalen, als gevolg van externe factoren, de samenwerking of andere oorzaken, kan de inzet en sturing binnen het netwerk doen wijzigen. Zicht op de verschillende kapitalen en de verandering daarin over de tijd bij de deelnemende organisaties kan bijsturing van de samenwerking noodzakelijk maken.

- Het draagvlak weerspiegelt de bereidheid van de deelnemende organisaties van het netwerk om zich in te zetten voor en aan te passen aan de doelen en activiteiten van het netwerk. Gezien vanuit het perspectief van de deelnemende organisaties zijn de percepties van de organisaties over de mate waarin het eigen belang naast het gezamenlijke belang gediend wordt belangrijk. Ook de mate waarin er overeenstemming is over de gezamenlijke doelen en men tevreden is over de communicatie en samenstelling van het netwerk zijn bepalend voor het beeld dat de organisatie heeft over het netwerk. Dit beeld beïnvloed en wordt beïnvloed door het vertrouwen, de betrokkenheid en de bereidheid te veranderen van de netwerkpartners. Uiteindelijk is het van belang dat er activiteiten worden ondernomen die de samenwerkingsvorm van het netwerk versterken zoals verandering van de relaties tussen de partners, het uitvoeren van nieuwe gezamenlijke activiteiten waarbij middelen worden ingezet en afspraken formeel worden vastgelegd. Deze activiteiten worden ondernomen als

vertrouwen en bereidheid is gewaarborgd maar het resultaat van de acties kunnen ook weer bijdragen aan het beeld en de intenties van de netwerkpartners.

Gebruik van het werkinstrument

Werkinstructie en condities

1. De netwerkpartners wordt uitgelegd wat er met de twee vragenlijsten gemeten wordt en wat er met het resultaat gedaan kan worden. Het is van belang om voorafgaande aan de afname hier afspraken over te maken zodat de netwerkpartners een reëel verwachtingspatroon hebben van de evaluatie.
2. De afname en analyse van de vragenlijsten kan door één van de netwerkpartners worden uitgevoerd maar ook door een externe professional.
3. Binnen een netwerk worden de deelnemende partners gevraagd de vragenlijsten in te vullen en te retourneren aan degene die de vragenlijsten zal analyseren en de evaluatie op zich neemt.
4. Het invullen van de twee vragenlijsten vergt ongeveer drie kwartier tot een uur. Het is wenselijk dat de persoon die het meest deelneemt aan overleggen en gezamenlijke activiteiten van een netwerkorganisatie de vragenlijsten invult.
5. Het werkinstrument kan door meerdere lagen van een samenwerkingsverband gebruikt worden maar past het meest bij het managementniveau (tactisch niveau) omdat zij zowel zicht hebben op de uitvoering als op de organisatorische afspraken en beleidskeuzes.
6. Afhankelijk van de fase waarin de samenwerking zich bevindt en de dynamiek binnen het netwerk en/of de netwerkorganisatie wordt gekozen met welke frequentie het werkinstrument wordt ingezet voor een evaluatie.

Voorwaarden voor gebruik van het werkinstrument zijn:

- Alle netwerkpartners zien het nut van het werkinstrument en zijn bereid om het in te vullen met als doel de samenwerking te evalueren en eventueel te verbeteren.
- Bij netwerken waarvan bekend is dat de samenwerking niet optimaal verloopt door welke oorzaak ook, maar waarbij alle partners wel met het werkinstrument willen werken, is het zeer aan te bevelen om een externe, onafhankelijke professional te vragen de evaluatie uit te voeren. Het risico bij een interne (netwerkpartner) evaluator is dat de andere netwerkpartners zich niet oprecht durven uit te spreken en de vragenlijsten veelal als 'neutraal' of 'gemiddeld' worden ingevuld. Hierdoor is geen goede analyse mogelijk en verliest het werkinstrument zijn sensitiviteit.
- Heldere afspraken over de doelstelling van de evaluatie en de eventuele gevolgen van de uitkomsten.

Scoring en interpretatie

Uit onderstaande schema's kunnen de scores van de vragenlijsten worden bepaald. Voor de eerste vragenlijst wordt een gemiddelde berekend per indicator voor het gehele netwerk. Wel kunnen opvallende individuele uitkomsten worden aangestipt bij de betreffende partner of binnen het netwerk, afhankelijk van de afspraken die van tevoren zijn gemaakt. Voor de tweede vragenlijst wordt per netwerkpartner bekeken hoe deze scoort op de 4 kapitalen, waarbij een kapitalenprofiel van de organisatie kan worden gemaakt met de veranderingen in de afgelopen periode en een analyse van de inzet aan kapitalen in het netwerk. Daarnaast wordt ook een kapitalenprofiel van het netwerk gemaakt op basis van de kapitaleninzet van de netwerkpartners.

Een belangrijke waarschuwing is dat de antwoorden van de netwerkpartners onderling niet vergelijkbaar zijn omdat het in veel gevallen gaat om een subjectief oordeel over de eigen

organisatie en het netwerk, met name bij vragenlijst 1. Wel zijn antwoorden bij herhaalde toepassing van het werkinstrument met elkaar te vergelijken binnen een netwerkorganisatie.

Antwoordschema bij vragenlijst 1:

Percepties:

Indicator	Vraag	Antwoord - score
Gemeenschappelijke doelen	3) gemeenschappelijke visie in netwerk 6) gemeenschappelijke doelstelling in netwerk	beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel (gemiddelde van alle partners)
Eigenbelang	15) Mate van eigen doelen realiseren	zeer slecht 1,2,3,4,5 zeer goed
Win-win situatie	11) Deelname aan netwerk heeft voordelen 12) Voordelen van netwerk voor organisatie: a. Verhoging in de efficiëntie b. Verhoging in de effectiviteit c. Krachtigere stem uitbrengen d. Leren kennen overige organisaties e. Naamsbekendheid f. Drempelverlagend g. Onderlinge afstemming h. Netwerken i. Betere preventie j. Integrale benadering	zeer weinig 1,2,3,4,5 zeer veel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel
Consensus over de doelen	4) overeenstemming visie 7) overeenstemming doelstelling 10) overeenstemming kernwaarden	zeer weinig 1,2,3,4,5 zeer veel zeer weinig 1,2,3,4,5 zeer veel zeer weinig 1,2,3,4,5 zeer veel
Tevredenheid met de samenstelling	16) samenstelling netwerk: a. De juiste partners betrokken b. De partners zijn voldoende competent c. De partners zijn voldoende divers d. Het netwerk heeft de juiste omvang e. Eén of meerdere partners worden gemist f. De omvang is te klein g. Er zijn teveel partners betrokken	geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens
Tevredenheid met de communicatie	23) communicatie-stellingen: a. goede communicatie in netwerk b. voldoende communicatie in netwerk c. tijdig communicatie in netwerk d. communicatie over belangrijke zaken e. tevreden over de communicatie	geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens

Intenties:

Indicator	Vraag	Antwoord - score
Bereidheid tot wederzijds vertrouwen	17) Vertrouwen-stellingen: a. vertrouwen in netwerkpartners volledig b. Vertrouwen ondanks het eigenbelang c. Vertrouwen ondanks concurrentie d. Eigen organisatie ziet af van concurrentie ten behoeve van netwerk e. Samenwerking in concurrentiesfeer	geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 5,4,3,2,1 geheel eens
Betrokkenheid	20) In hoeverre betrokken bij netwerkproduct 21) In hoeverre betrokken door: a. aandacht voor netwerkproducten b. Prioriteitenstelling eigen organisatie c. Lange periode betrokken bij product d. Collega is betrokken bij product e. Betrokken bij doelstelling 22) In hoeverre <i>niet</i> betrokken bij netwerkproduct a. weinig aandacht voor netwerkproducten b. Tijdgebrek c. Prioriteitenstelling eigen organisatie d. Korte periode in het netwerk e. Niet betrokken bij doelstelling	helemaal niet 1,2,3,4,5 heel erg helemaal niet 1,2,3,4,5 heel erg helemaal niet 1,2,3,4,5 heel erg helemaal niet 1,2,3,4,5 heel erg helemaal niet 1,2,3,4,5 heel erg helemaal niet 1,2,3,4,5 heel erg helemaal niet 5,4,3,2,1 heel erg helemaal niet 5,4,3,2,1 heel erg helemaal niet 5,4,3,2,1 heel erg helemaal niet 5,4,3,2,1 heel erg helemaal niet 5,4,3,2,1 heel erg

Bereidheid tot verandering	18) Samenwerking leidt tot verandering 19) Aanpassingen-stellingen: a. Open staan voor aanpassingen b. Mogelijkheid tot aanpassingen c. Zaken graag willen veranderen	beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens
----------------------------	---	---

Acties:

Indicator	Vraag	Antwoord - score
Innovatieve acties	24) Samenwerking leidt tot acties 25) Nieuwe activiteiten ontwikkeld	beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel
Aanpassen van relaties	26) bestaande relaties met partners aangepast	nooit 1,2,3,4,5 veelvuldig
Inzet van middelen	27) Inzet middelen-stellingen: a. organisatie investeert via middelen b. organisatie investeert via manskraft c. organisatie investeert via tijd d. organisatie investeert via kennis e. organisatie investeert via eigen netwerk	geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens
Formalisatie	28) afspraken vastgelegd binnen netwerk 29) belang van vastleggen afspraken	geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens geheel oneens 1,2,3,4,5 geheel eens

Tevredenheid met de samenwerking:

Indicator	Vraag	Antwoord - score
Gemeenschap-pelijke doelen	1) Ervaring van de samenwerking algemeen 2) Ervaring van samenwerking per partner	beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel beslist niet 1,2,3,4,5 beslist wel (gemiddelde van alle partners)

Antwoordschema bij vragenlijst 2:

Eigenschappen van de eigen organisatie

Vraag	type antwoord	kapitaal
2) afhankelijkheid voor behalen van de doelen van netwerk	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Strategisch
3) organisatie is autoriteit voor de missie van netwerk	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Strategisch
4a) verhouding inzet geld binnen organisatie	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)	Economisch
4b) verhouding inzet mensen binnen organisatie	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)	Economisch
5) opleidingsniveau v/d organisatie?	(zeer hoog = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer laag)	Cultureel
6) ervaringsniveau v/d organisatie?	(zeer hoog = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer laag)	Cultureel
7a) specifieke kennis binnen organisatie?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
7b) specifieke ICT-faciliteiten binnen organisatie?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
7c) specifieke communicatiefaciliteiten binnen organisatie?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
7d) specifieke gegevens/databestanden binnen organisatie?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
8) ruimte voor kennis-/productontwikkeling in organisatie?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel

Eigenschappen netwerk in relatie tot organisatie

Vraag	type antwoord	kapitaal
12) organisatie richtinggevend voor missie netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Strategisch
13) organisatie bepalend voor strategie netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Strategisch
14) hoeveel netwerkpartners met dezelfde missie/strategie?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Strategisch
15a) verhouding inzet geld binnen netwerk	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)	Economisch
15b) verhouding inzet mensen binnen netwerk	(zeer groot = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer klein)	Economisch
16) opleidingsniveau inzet in netwerk?	(zeer hoog = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer laag)	Cultureel
17) verhouding inzet opleidingsniveau binnen netwerk	(veel groter = 5, 4, 3, 2, 1 = veel kleiner)	Cultureel
18) ervaringsniveau inzet in netwerk?	(zeer hoog = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer laag)	Cultureel
19) verhouding inzet ervaringsniveau binnen netwerk	(veel groter = 5, 4, 3, 2, 1 = veel kleiner)	Cultureel
20) delen specifieke kennis van de organisatie in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
21) ontvangen specifieke kennis uit netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
22a) inzet specifieke ICT-faciliteiten in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
22b) inzet communicatiefaciliteiten in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
22c) inzet specifieke gegevens/databestanden in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
23) ruimte voor kennis-/productontwikkeling in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
24) mate overeenkomst werkcultuur organisatie - netwerk	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Cultureel
25a) opdrachtgevers	(overkmst. = 5, 4, 3, 2, 1 = compl.)	Sociaal
25b) doelgroep/intermediairs	(overkmst. = 5, 4, 3, 2, 1 = compl.)	Sociaal
25c) kenniscentra/partners	(overkmst. = 5, 4, 3, 2, 1 = compl.)	Sociaal
26) inzet sociale netwerk van de organisatie in netwerk?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Sociaal

Veranderingen binnen organisatie en netwerk

Vraag	type antwoord	kapitaal
27) missie/doelstelling organisatie veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Strategisch
27a) verandering door netwerk?	(ja=1, nee=2, n.v.t. =0)	Strategisch
28) missie/doelstelling netwerk veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Strategisch
28a) verandering door uw organisatie?	(ja=1, nee=2, n.v.t. =0)	Strategisch
28b) verandering door andere organisatie?	(ja=1, nee=2, n.v.t. =0)	Strategisch
28c) verandering door andere redenen?	(ja=1, nee=2)	Strategisch
29) strategie organisatie veranderd?	(zeer veel = 5, 4, 3, 2, 1 = zeer weinig)	Strategisch
29a) verandering door netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Strategisch
30) strategie netwerk veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Strategisch
30a) verandering door uw organisatie?	(ja=1, nee=2, n.v.t. =0)	Strategisch
30b) verandering door andere organisatie?	(ja=1, nee=2, n.v.t. =0)	Strategisch
30c) verandering door andere redenen?	(ja=1, nee=2)	Strategisch
31) verandering inzet geld van organisatie in netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Economisch
31a) richting van de verandering?	(veel groter = 2, 1, -1, -2 = veel kleiner)	Economisch

32) verandering inzet mensuren van organisatie in netwerk? 32a) richting van de verandering?	(ja=1, nee=2, onbekend =0) (veel groter = 2, 1, -1, -2 = veel kleiner)	Economisch Economisch
33) verandering inzet opleidingsniveau in netwerk 33a) richting verandering?	(ja=1, nee=2, onbekend =0) (veel hoger = 4, 3, 2, 1 = veel lager)	Cultureel Cultureel
34) verandering inzet ervaringsniveau in netwerk 34a) richting verandering?	(ja=1, nee=2, onbekend =0) (veel hoger = 4, 3, 2, 1 = veel lager)	Cultureel Cultureel
35) verandering delen van specifieke kennis? 36a) mate van inzet ICT-faciliteiten veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0) (ja=1, nee=2, onbekend =0)	Cultureel Cultureel
36b) mate van inzet communicatiefaciliteiten veranderd? 36c) mate van inzet gegevens/databestanden veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0) (ja=1, nee=2, onbekend =0)	Cultureel Cultureel
37) mate van inzet van sociale contacten veranderd?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Sociaal

Resultaten eigen organisatie - netwerk

Vraag	type antwoord	kapitaal
38) tevredenheid over eigen organisatie?	(rapportcijfer 1 – 10)	Algemeen
39) netwerk positief/negatief bijgedragen?	(positief = 5, 4, 3, 2, 1 = negatief)	Algemeen
40) tevredenheid over marktpositie eigen organisatie?	(rapportcijfer 1 – 10)	Strategisch
41) netwerk bijgedragen aan marktpositie?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Strategisch
42) tevredenheid efficiëntie geld/mensuren eigen organisatie?	(rapportcijfer 1 – 10)	Economisch
43) netwerk bijgedragen aan efficiënte inzet geld/mensuren?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Economisch
44) tevredenheid kennis-/productontwik. eigen organisatie?	(rapportcijfer 1 – 10)	Cultureel
45) netwerk bijgedragen aan kennis-/productontwikkeling?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Cultureel
46) tevredenheid sociale netwerk van eigen organisatie?	(rapportcijfer 1 – 10)	Sociaal
47) netwerk bijgedragen aan sociale netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Sociaal
48) Veranderingen binnen eigen organisatie?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Algemeen
48a) ten behoeve van netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Algemeen
48b) van invloed op deelname aan netwerk?	(ja=1, nee=2, onbekend =0)	Algemeen
49) tevredenheid resultaten netwerk?	(rapportcijfer 1 – 10)	Algemeen

Bespreking van de uitkomsten

Het inzichtelijk maken van al deze factoren is één ding, er iets mee doen is een tweede. Voor gebruik van de vragenlijsten in de praktijk is een werkinstructie ontwikkeld. De werkinstructie bestaat uit een aantal vragen die in een opstart- of evaluatiegesprek over het netwerk kunnen worden gebruikt. Op basis van de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de vragenlijst en de antwoorden op de vragen van de twee vragenlijsten zijn evaluatievragen geformuleerd als richtlijn voor het gesprek:

Richtlijn voor evaluatievragen

Percepties

- *Is er sprake van een zekere mate van afhankelijkheid van het netwerk ten aanzien van het behalen van de eigen doelen?*

Indien netwerkpartners niet het idee hebben dat zij afhankelijk zijn van het netwerk voor het behalen van de eigen doelen zullen zij minder snel geneigd zijn om te investeren in het netwerk, immers wat levert deze investering hen op? Met netwerkpartners die zich niet afhankelijk voelen van het netwerk zal geanalyseerd moeten worden wat ze uit het netwerk kunnen halen. Als de uitkomst negatief is, is het de vraag of deze partner wel deel van het netwerk moet zijn.

- *Worden meer voordelen dan nadelen ondervonden van deelname aan het netwerk?*

Netwerkpartners kunnen het nut van het netwerk voor de eigen organisatie wel zien maar tegelijkertijd meer nadelen dan voordelen ervaren in het functioneren van het netwerk. Door een analyse van de nadelen kan binnen een netwerk gekeken worden of de ervaren nadelen op te lossen zijn. Is dit niet het geval dan is het de vraag of het netwerk in de praktijk een bijdrage kan leveren aan de eigen doelen en of continuering zinvol is en de energie die erin gestopt wordt op een andere manier niet efficiënter kan worden ingezet.

- *Is er overeenstemming over de visie, missie en doelen van de samenwerking?*

De doelen van het netwerk staan voor elke netwerkpartner in relatie tot de eigen doelen. Alleen als er overeenstemming is over de visie, missie en doelen van het netwerk kunnen de netwerkpartners erop vertrouwen dat de ander wil bijdragen aan andermans doelen.

- *Is de kwaliteit van communiceren voldoende?*

De communicatie binnen het netwerk zal goed moeten zijn willen alle netwerkpartners het gevoel hebben dat zij goed geïnformeerd zijn en in hun rol binnen het netwerk gerespecteerd worden. Een slechte communicatie kan zeer negatief werken op de intenties van de partners.

Intenties

- *Is er sprake vertrouwen tussen de netwerkpartners?*

Vertrouwen is de basis voor het functioneren van een netwerk. Als er geen vertrouwen is kunnen er afspraken worden gemaakt maar is de kans groot dat één of meer partijen zich er niet aan zullen houden.

- *Zijn de netwerkpartners bereid veranderingen door te voeren?*

Voor duurzame afspraken is het noodzakelijk om aanpassingen te doen binnen de eigen organisatie. als hier geen bereidheid toe is zal de samenwerking niet duurzaam zijn.

- *Zijn de netwerkpartners betrokken bij het netwerk?*

Betrokkenheid is de gevoelsmatige tegenhanger van de afhankelijkheid van het netwerk om de eigen doelen te behalen. Organisaties die betrokken zijn zullen zich eerder inzetten. Als men het belang ziet van het netwerk kan dit de betrokkenheid verhogen.

Acties

- *Worden er nieuwe, gezamenlijke activiteiten uitgevoerd?*

Doelen worden over het algemeen niet bereikt door er alleen maar over te praten. Er zal ook iets ondernomen moeten worden. Het uitvoeren van gezamenlijke activiteiten werken positief op de percepties en intenties van de netwerkpartners en bevorderen het continueren ervan.

- *Worden er door de netwerkpartners middelen ingezet voor de nieuwe activiteiten?*

Voor het ondernemen en continueren van activiteiten binnen het netwerk zijn middelen nodig. Worden deze niet ingezet, zijn deze er niet of worden ze niet vrijgemaakt dan is dit een bedreiging voor de continuering en dus het duurzame karakter van de samenwerking.

- *Worden relaties binnen het netwerk beter?*

Er kan binnen een netwerk een periode zijn waarin nog weinig gezamenlijke activiteiten worden uitgevoerd en middelen worden ingezet. Indien wel aan de relaties binnen het netwerk wordt gewerkt kan dit een positieve bijdrage opleveren voor duurzame samenwerking. Het is aan te bevelen deze ontwikkeling wel zichtbaar te maken.

- *Worden afspraken binnen het netwerk vastgelegd door middel van overeenkomsten?*

Uiteindelijk zullen voor een duurzame samenwerking afspraken vastgelegd moeten worden, met name omdat informele afspraken onstabiel zijn bij wisseling van personen. Aan de formele afspraken ligt vertrouwen over het netwerk, elkaar en de gezamenlijke activiteiten ten grondslag.

Kapitalen van de netwerkorganisaties

Heeft elke netwerkorganisatie voldoende van de kapitalen? Is elke netwerkorganisatie binnen het netwerk op zoek naar kapitaal die zij in minderen mate heeft?

Elke organisatie heeft voldoende nodig van elk kapitaal. Wat voldoende is, is niet iets vaststaand maar verschilt per type organisatie en ontwikkelfase van de organisatie. Een organisatie heeft vaak van één van de kapitalen relatief meer dan van de anderen. Dit kapitaal kan vaak makkelijk ingezet worden in een netwerk. Binnen een netwerk wil een organisatie graag kapitaal halen waar zij zelf niet veel over beschikt.

Kapitalen van het netwerk

Is binnen het netwerk voldoende van elk kapitaal aanwezig? Welke partners ontbreken ten behoeve van ontbrekende kapitalen? Zijn er dubbelingen binnen het netwerk aanwezig?

Ook een netwerk heeft voldoende van elk kapitaal nodig om als samenhangend geheel te kunnen functioneren. De kapitalen worden ingebracht door de netwerkpartners. Bij gebrek aan een bepaald kapitaal kan gekeken worden of er partners binnen het netwerk ontbreken. Ook is het soms lastig als verschillende partnerorganisaties hetzelfde willen komen brengen en halen in het netwerk.

De toepassing van de twee vragenlijsten en de evaluatierichtlijn zal nog verder onderzocht moeten worden. Met behulp van vervolgonderzoek kan de kwaliteit van de vragenlijst naar de kenmerken van netwerkorganisaties worden getoetst en de richtlijn voor evaluatievragen worden doorontwikkeld.

Diagnostische vragenlijst 1

Draagvlak voor duurzame samenwerking binnen gezondheidsbevorderende netwerken



Algemene gegevens:

Naam van de organisatie:.....

Vragen met betrekking tot het gezamenlijke product:

2. Geef aan hoe u de samenwerking binnen het netwerk in het algemeen met betrekking tot het gezamenlijke product ervaart

zeer slecht zeer goed

3. In onderstaand overzicht treft u organisaties aan die deelnemen aan het netwerk. Geef aan hoe u de samenwerking met deze organisaties met betrekking tot het gezamenlijke product ervaart

Samenwerkingspartners

n.v.t.

a. Netwerkorganisatie A	zeer slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer goed	<input type="checkbox"/>
b. Netwerkorganisatie B	zeer slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer goed	<input type="checkbox"/>
c. Netwerkorganisatie C	zeer slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer goed	<input type="checkbox"/>
d. Netwerkorganisatie D	zeer slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer goed	<input type="checkbox"/>
e. Netwerkorganisatie E	zeer slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer goed	<input type="checkbox"/>
f. Netwerkorganisatie F	zeer slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer goed	<input type="checkbox"/>

4. Is naar uw mening binnen het netwerk sprake van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot het gezamenlijke product?

beslist niet beslist wel

5. In hoeverre is naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over de visie met betrekking tot het gezamenlijke product?

zeer weinig overeenstemming zeer veel overeenstemming

6. Hoe luidt de visie binnen het netwerk met betrekking tot het gezamenlijke product?

.....
.....
.....
.....

7. Is naar uw mening binnen het netwerk sprake van een gemeenschappelijke doelstelling met betrekking tot het gezamenlijke product?

beslist niet beslist wel

8. In hoeverre is naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over de doelstelling met betrekking tot het gezamenlijke product?

zeer weinig overeenstemming zeer veel overeenstemming

9. Hoe luidt de doelstelling binnen het netwerk met betrekking tot het gezamenlijke product?

.....
.....
.....
.....

10. Formuleer een drietal kernwaarden die naar uw mening van belang zijn binnen het netwerk met betrekking tot het gezamenlijke product, kernwaarden zijn de belangrijkste waarden die worden nagestreefd binnen het samenwerkingsverband:

- a.
- b.
- c.

11. In hoeverre is binnen het netwerk naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over deze kernwaarden met betrekking tot het gezamenlijke product?

zeer weinig overeenstemming zeer veel overeenstemming

12. In hoeverre brengt deelname aan het gezamenlijke product naar uw mening voor uw organisatie voordelen met zich mee?

zeer weinig voordelen zeer veel voordelen

13. In hoeverre zijn de volgende voordelen naar uw mening voor uw organisatie aan het gezamenlijke product verbonden?

- | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Verhoging in de efficiëntie | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| b. Verhoging in de effectiviteit | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| c. Krachtigere stem uitbrengen | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| d. Leren kennen van de overige organisaties in het netwerk | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| e. Naamsbekendheid | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| f. Drempelverlagend | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| g. Onderlinge afstemming | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| h. Netwerken | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| i. Betere preventie | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| j. Integrale benadering | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |

14. In hoeverre brengt deelname aan het gezamenlijke product naar uw mening voor uw organisatie nadelen met zich mee?

zeer weinig nadelen zeer veel nadelen

15. In hoeverre zijn de volgende nadelen naar uw mening voor uw organisatie aan het gezamenlijke product verbonden?
- | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Inefficiëntie | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| b. Ineffectiviteit | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| c. Rekening houden met anderen | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| d. Verlies aan naamsbekendheid | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| e. Inzet van geld | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| f. Inzet van tijd | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| g. Kost veel moeite | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| h. Andere manier van werken | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| i. Langzamer traject | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |

16. In hoeverre kan uw organisatie naar uw mening door middel van het gezamenlijke product eigen doelen realiseren?

zeer slecht zeer goed

17. Deze vraag heeft betrekking op de samenstelling van de partners binnen het netwerk die bij het gezamenlijke product betrokken zijn. Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens of oneens bent:

- | | | | | | | | |
|--|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. De juiste partners zijn bij het netwerk betrokken | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. De partners zijn voldoende competent | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. De partners zijn voldoende divers | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| d. Het netwerk heeft de juiste omvang | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| e. Eén of meerdere partners worden gemist | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| f. De kleine omvang gaat ten koste van de samenwerking | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| g. Er zijn teveel partners bij het netwerk betrokken | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| h. De grote omvang gaat ten koste van de samenwerking | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |

18. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:

- | | | | | | | | |
|---|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Ik vertrouw de partners volledig m.b.t. het gezamenlijk product | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. Ik vertrouw de partners volledig ondanks het eigenbelang van de organisaties | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. Ik vertrouw de partners volledig ondanks de onderlinge concurrentie | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| d. Mijn organisatie heeft afgezien van concurrentie ten behoeve van het gezamenlijke product | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| e. De samenwerking m.b.t. het gezamenlijke product vindt plaats in een sfeer van concurrentie | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |

19. Geef aan in hoeverre de samenwerking met betrekking tot het gezamenlijke product leidt tot verandering

beslist niet beslist wel

20. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:

- a. Als het gezamenlijke product
aanpassingen vraagt van mijn
organisatie, sta ik daar voor open geheel oneens geheel eens
- b. Ik heb de mogelijkheid eventuele
aanpassingen in mijn organisatie t.b.v.
het gezamenlijke product door te voeren geheel oneens geheel eens
- c. Er zijn zaken in mijn organisatie die ik
wil veranderen t.b.v. het gezamenlijke
product geheel oneens geheel eens

21. In hoeverre voelt u zich binnen het netwerk betrokken bij het gezamenlijke product?

helemaal niet betrokken heel erg betrokken

22. Geef aan in hoeverre u zich door de onderstaande factoren betrokken voelt bij het gezamenlijke product

- a. Binnen het netwerk gaat veel aandacht
uit naar het gezamenlijke product geheel oneens geheel eens
- b. Prioriteitenstelling vanuit de eigen
organisatie geheel oneens geheel eens
- c. Lange periode in het
samenwerkingsverband betrokken geheel oneens geheel eens
- d. Een collega is betrokken bij het
gezamenlijke product geheel oneens geheel eens
- e. Ik voel me betrokken bij de doelstelling geheel oneens geheel eens

23. Geef aan in hoeverre u zich door de onderstaande factoren niet betrokken voelt bij het gezamenlijke product

- a. Binnen het netwerk gaat weinig
aandacht naar het gezamenlijke product geheel oneens geheel eens
- b. Tijdgebrek geheel oneens geheel eens
- c. Prioriteitenstelling vanuit de eigen
organisatie geheel oneens geheel eens
- d. Korte periode in het
samenwerkingsverband geheel oneens geheel eens
- e. Ik voel me niet bij de doelstelling
betrokken geheel oneens geheel eens

24. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:

- a. Binnen het netwerk wordt goed
gecommuniceerd over het gezamenlijke
product geheel oneens geheel eens
- b. Binnen het netwerk wordt voldoende
gecommuniceerd over het gezamenlijke
product geheel oneens geheel eens
- c. Binnen het netwerk wordt tijdig
gecommuniceerd over het gezamenlijke
product geheel oneens geheel eens
- d. Binnen het netwerk wordt over
belangrijke zaken m.b.t. het
gezamenlijke product gecommuniceerd geheel oneens geheel eens
- e. Ik ben tevreden over de communicatie
binnen het netwerk over het
gezamenlijke product geheel oneens geheel eens

25. Geef aan in hoeverre de samenwerking met betrekking tot het gezamenlijke product leidt tot acties

beslist niet beslist wel

26. In het kader van het gezamenlijke product zijn nieuwe gezondheidsbevorderings- en preventieactiviteiten ontwikkeld:

- a. Onbekend
- b. Nee
- c. Ja, namelijk.....
.....

27. In hoeverre zijn binnen het netwerk bestaande relaties met partners als gevolg van het gezamenlijke product aangepast?

nooit veelvuldig

28. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:

- a. Mijn organisatie investeert in het gezamenlijke product via de inzet van middelen geheel oneens geheel eens
- b. Mijn organisatie investeert in het gezamenlijke product via de inzet van manskraft geheel oneens geheel eens
- c. Mijn organisatie investeert in het gezamenlijke product via de inzet van tijd geheel oneens geheel eens
- d. Mijn organisatie investeert in het gezamenlijke product via de inzet van kennis geheel oneens geheel eens
- e. Mijn organisatie investeert in het gezamenlijke product via de inzet van het eigen netwerk geheel oneens geheel eens

29. In hoeverre zijn afspraken in het kader van het gezamenlijke product binnen het netwerk formeel vastgelegd?

nooit veelvuldig

30. In hoeverre is het van belang dat afspraken in het kader van het gezamenlijke product binnen het netwerk formeel worden vastgelegd?

helemaal niet belangrijk heel erg belangrijk

31. Bestaan binnen het netwerk m.b.t. het gezamenlijke product afgesproken regels over het behalen van doelen? Met regels worden formele of informele voorschriften over hoe dingen moeten worden gedaan verstaan:

- a. Onbekend
- b. Nee
- c. Ja, namelijk.....
.....

32. In hoeverre is er noodzaak tot het maken van afgesproken regels over het behalen van doelen m.b.t. het gezamenlijke product? Met regels worden formele of informele voorschriften over hoe dingen moeten worden gedaan verstaan:

beslist geen noodzaak beslist veel noodzaak

Diagnostische vragenlijst 2

Kenmerken van de netwerkorganisaties
in gezondheidsbevorderende netwerken



Onderdeel 1: eigenschappen van de eigen organisatie

Strategisch kapitaal

1) Wat is de missie / doelstelling van uw organisatie?

.....

.....

2) In welke mate is uw organisatie afhankelijk van het netwerk voor het behalen van de eigen doelstelling? zeer veel zeer weinig

3) Is uw organisatie een autoriteit binnen de regio ten aanzien van de missie / doelstelling van het netwerk? zeer veel zeer weinig

Economisch kapitaal

4) Hoe groot is het aandeel van uw organisatie in het netwerk en de gezamenlijke producten ten opzichte van het aandeel van andere activiteiten binnen uw organisatie wat betreft:

- financiële middelen (geld) zeer groot zeer klein

- inzet mensen zeer groot zeer klein

Cultureel kapitaal

5) Hoe is het opleidingsniveau van de professionals binnen uw organisatie? zeer hoog zeer laag

6) Hoe is het ervaringsniveau van de professionals binnen uw organisatie? zeer hoog zeer laag

7) In welke mate beschikt uw organisatie (binnen de regio) over:

- specifieke (unieke) kennis? zeer veel zeer weinig

- specifieke ICT-faciliteiten? zeer veel zeer weinig

- specifieke communicatiefaciliteiten? zeer veel zeer weinig

- specifieke gegevens/databestanden? zeer veel zeer weinig

8) In welke mate is er binnen uw organisatie ruimte voor kennis- of productontwikkeling? zeer veel zeer weinig

Sociaal kapitaal

9) Wat zijn de opdrachtgevers van uw organisatie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10) Met welke doelgroepen / intermediairs heeft uw organisatie direct contact?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11) Met welke experts / kenniscentra en andere partners (buiten netwerk) heeft uw organisatie contact?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Onderdeel 2: eigenschappen van het netwerk in relatie tot de eigen organisatie

Strategisch kapitaal

- | | | |
|--|-----------|-------------|
| 12) In welke mate is uw organisatie richtinggevend ten aanzien van de missie / doelstelling van het netwerk? | zeer veel | zeer weinig |
| 13) In welke mate is uw organisatie bepalend ten aanzien van de strategie van het netwerk? | zeer veel | zeer weinig |
| 14) In welke mate zijn er binnen het netwerk andere organisaties met dezelfde missie en strategie? | zeer veel | zeer weinig |

Economisch kapitaal

- | | | |
|---|------------|------------|
| 15) Hoe groot is het aandeel van uw organisatie in het netwerk en de gezamenlijke producten ten opzichte van het aandeel van andere organisaties wat betreft: | | |
| - financiële middelen (geld) | zeer groot | zeer klein |
| - inzet mensen | zeer groot | zeer klein |

Cultureel kapitaal

- | | | |
|---|------------|-------------|
| 16) Hoe is het opleidingsniveau door uw organisatie ingezet in de gezamenlijke producten? | zeer hoog | zeer laag |
| 17) Hoe is het opleidingsniveau door uw organisatie ingezet in de gezamenlijke producten ten opzichte van de inzet van andere organisaties? | veel hoger | veel lager |
| 18) Hoe is het ervaringsniveau door uw organisatie ingezet in de gezamenlijke producten? | zeer hoog | zeer laag |
| 19) Hoe is het ervaringsniveau door uw organisatie ingezet in de gezamenlijke producten ten opzichte van de inzet van andere organisaties? | veel hoger | veel lager |
| 20) In welke mate deelt u specifieke kennis uit uw organisatie binnen het netwerk? | zeer veel | zeer weinig |
| 21) In welke mate ontvangt uw organisatie specifieke kennis van andere organisaties binnen het netwerk? | zeer veel | zeer weinig |

22) In welke mate worden de volgende faciliteiten door uw organisatie binnen het netwerk ingezet?		
- specifieke ICT-faciliteiten	zeer veel	zeer weinig
- specifieke communicatiefaciliteiten	zeer veel	zeer weinig
- specifieke gegevens/databestanden	zeer veel	zeer weinig
23) In welke mate is er binnen het netwerk ruimte voor gezamenlijke kennis-/productontwikkeling?	zeer veel	zeer weinig
24) In welke mate komt de werkcultuur binnen het netwerk overeen met de werkcultuur in uw organisatie?	zeer veel	zeer weinig

Sociaal kapitaal

25) In welke mate is het sociale netwerk van uw organisatie ten opzichte van het netwerk overeenkomstig dan wel complementair ten aanzien van:		
- de opdrachtgevers	zeer overeenkomstig	zeer complementair
- de doelgroepen / intermediairs	zeer overeenkomstig	zeer complementair
- kenniscentra / partners	zeer overeenkomstig	zeer complementair
26) In welke mate zet uw organisatie contacten in ten behoeve van het netwerk en de gezamenlijke producten?	zeer veel	zeer weinig

Onderdeel 3: verandering in eigenschappen van de eigen organisatie en het netwerk

Strategisch kapitaal

27) Is de missie/doelstelling van uw organisatie de afgelopen tijd veranderd? ja nee onbekend

 Zo ja, heeft de verandering te maken met deelname aan het netwerk? ja nee n.v.t.

28) Is de missie / doelstelling van het netwerk de afgelopen tijd veranderd? ja nee onbekend

 Zo ja, heeft de verandering te maken met verandering van de visie / doelstelling van:

 - uw organisatie? ja nee n.v.t.

 - andere deelnemende organisatie(s) ja nee n.v.t.

 - andere reden namelijk:

.....

29) Is de strategie van uw organisatie de afgelopen tijd veranderd? ja nee onbekend

 Zo ja, heeft de verandering te maken met deelname aan het netwerk? ja nee n.v.t.

30) Is de strategie van het netwerk de afgelopen tijd veranderd? ja nee onbekend

 Zo ja, heeft de verandering te maken met verandering van de strategie van:

 - uw organisatie? ja nee n.v.t.

 - andere deelnemende organisatie(s) ja nee n.v.t.

 - andere reden namelijk:

.....

Economisch kapitaal

31) Is het aandeel van uw organisatie in het netwerk en de gezamenlijke producten wat betreft de financiële middelen de afgelopen tijd veranderd? ja nee onbekend

 Zo ja, hoe is het aandeel van financiële middelen veranderd? veel groter veel kleiner

 Wat is de reden voor de verandering?

32) Is het aandeel van uw organisatie in het netwerk en de gezamenlijke producten wat betreft de inzet van mensuren de afgelopen tijd veranderd?	ja	nee	onbekend
Zo ja, hoe is het aandeel van de inzet van manuren veranderd?	veel groter		veel kleiner
Wat is de reden voor de verandering?			

Cultureel kapitaal

33) Is het opleidingsniveau door uw organisatie ingezet in de gezamenlijke producten de afgelopen tijd veranderd?	ja	nee	onbekend
Zo ja, hoe is het opleidingsniveau veranderd?	veel hoger		veel lager
Wat is de reden voor de verandering?			

34) Is het ervaringsniveau door uw organisatie ingezet in de gezamenlijke producten de afgelopen tijd veranderd?	ja	nee	onbekend
Zo ja, hoe is het ervaringsniveau veranderd?	veel hoger		veel lager
Wat is de reden voor de verandering?			

35) Is de mate van delen van specifieke kennis binnen het netwerk de afgelopen tijd veranderd?	ja	nee	onbekend
Zo ja, Wat is er veranderd in de kennisdeling binnen het netwerk?			

36) Is de mate waarin de volgende faciliteiten door uw organisatie binnen het netwerk worden ingezet veranderd?			
- specifieke ICT-faciliteiten	ja	nee	onbekend
zo ja, hoe is de inzet van ICT-faciliteiten veranderd?	veel hoger		veel lager
- specifieke communicatiefaciliteiten	ja	nee	onbekend
zo ja, hoe is de inzet van specifieke communicatiefaciliteiten veranderd?	veel hoger		veel lager
- specifieke gegevens/databestanden	ja	nee	onbekend
zo ja, hoe is de inzet van gegevens/databestanden veranderd?	veel hoger		veel lager

Sociaal kapitaal

37) Is de mate van inzet van de contacten van uw organisatie binnen het netwerk de afgelopen tijd veranderd?	ja	nee	onbekend
Zo ja, Wat is er veranderd in de kennisdeling binnen het netwerk?			

Algemene gegevens

Naam van de organisatie:

Naam respondent:

Functie respondent:

Locatie:

Datum:

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst!