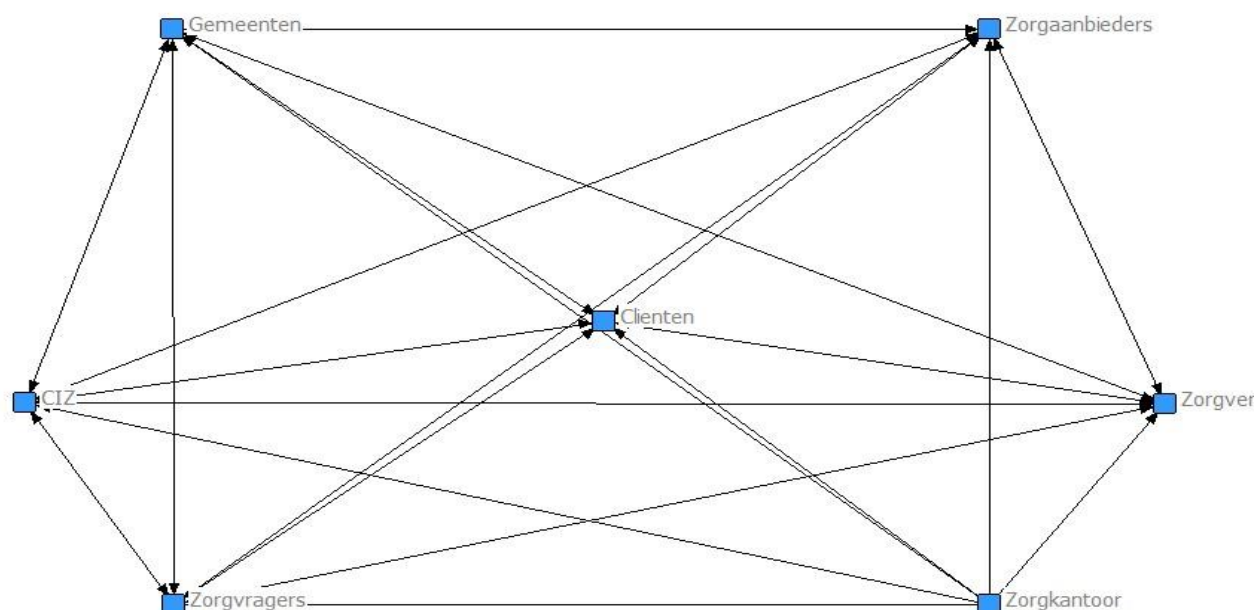


Effectief samenwerken rondom de Wlz

Over hoe de netwerkeffectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wlz kan worden geoptimaliseerd.



Robin Wennekes (s4043642)

Masterthesis Bestuurskunde 2015-2016

Opleiding Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Afstudeerstage: Centrum Indicatiestelling Zorg

Datum: 10-08-2016

Begeleider RU: Prof. dr. Sandra van Thiel

Begeleider CIZ: Guido Hendrix

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
2. Theoretisch Kader	12
3. Methodologisch Kader	22
4. Resultaten	31
5. Conclusie	49
Literatuur	58
Bijlage 1: Interviewhandleiding	61
Bijlage 2: Aanvullende vragenlijst	63
Bijlage 3: Respondentenlijst	64

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Effectief samenwerken rondom de Wlz”. Het onderzoek is, in het kader van een afstudeerstage, uitgevoerd in opdracht van het Centrum Indicatiestelling Zorg. Deze scriptie en stage vormen de afsluiting van mijn master opleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Allereerst wil ik graag het Centrum Indicatiestelling Zorg bedanken voor deze kans en de hulp voorafgaand aan en tijdens mijn onderzoek. Speciale dank gaat hierbij uit naar Cécile Andriessen voor het gezamenlijk komen tot een stageopdracht. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider, Guido Hendrix, bedanken voor de enorme hulp die hij heeft geboden tijdens mijn stageperiode en bij het schrijven van mijn scriptie.

Daarnaast wil ik bij dezen ook de respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, omdat ik zonder hun medewerking dit onderzoek niet had kunnen uitvoeren.

Tot slot wil ik mijn begeleider vanuit de opleiding, Sandra van Thiel, bedanken voor alle hulp, de vele tips en de feedback tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Robin Wennekes

10-08-2016

Samenvatting

Het onderzoek waar deze scriptie over gaat is gericht op de netwerkeffectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wet langdurige zorg. Het onderzoek is gedaan in opdracht van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) en heeft als doel om aanbevelingen te doen aan het Centrum Indicatiestelling Zorg over hoe het best kan worden ingezet op het optimaliseren van de netwerkeffectiviteit van de regionale netwerken rondom de Wlz (zie hoofdstuk 1). De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoe kan de netwerkeffectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wlz worden geoptimaliseerd in regio Zuidoost van het CIZ?

Onder netwerkeffectiviteit wordt de meerwaarde verstaan die wordt gecreëerd door samen te werken in een netwerk, die niet door onafhankelijk handelende, individuele, actoren kan worden gecreëerd.

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een drietal deelvragen geformuleerd:

- Hoe ziet het regionale netwerk rondom de Wlz eruit en wat is daarin de positie van het CIZ?
- Welke factoren zijn bepalend voor de effectiviteit van een netwerk?
- Hoe effectief is het regionale netwerk rondom de Wlz in regio Zuidoost van het CIZ?

Om deze vragen te beantwoorden is om te beginnen de wetenschappelijke literatuur bestudeerd, aan de hand waarvan factoren zijn onderscheiden die bepalend zijn voor de netwerkeffectiviteit. Vervolgens is empirisch onderzoek uitgevoerd om het regionale netwerk rondom de Wlz te beschrijven en de positie daarin van het CIZ te duiden. Daarnaast is empirisch onderzoek gebruikt om de effectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wlz in regio Zuidoost van het CIZ te bepalen. Op basis van de uitkomsten hiervan worden aanbevelingen gedaan aan zowel het CIZ als het stelsel waar het CIZ onderdeel van uitmaakt (zie hoofdstuk 3).

Er zijn een zevental actoren onderscheiden in het netwerk rondom de Wlz, namelijk het CIZ, cliënten (organisaties), gemeenten, zorgaanbieders, zorgkantoren, zorgverzekeraars en zorgvragers. Deze actoren zijn in de netwerkanalyse meegenomen. De positie van het CIZ in dit netwerk is die van een gelijkwaardige netwerkpartij aan de anderen. De belangrijkste taak waarom het CIZ deel uitmaakt van dit netwerk is het stellen van indicaties voor de Wlz. Om deze taak uit te kunnen voeren is het CIZ deels afhankelijk van andere partijen in het netwerk (zie hoofdstuk 4).

Er zijn in een tiental factoren onderscheiden die de netwerkeffectiviteit bepalen. Hieronder zijn deze factoren weergegeven (zie hoofdstuk 2) en is beschreven op welke manier deze factoren de netwerkeffectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wlz beïnvloedt (zie hoofdstuk 4).

Grootte: Er is sprake van een omvangrijk en complex netwerk. Dit is voor de netwerkeffectiviteit niet bevorderlijk.

Taakkenmerken: De kenmerken van de taak, het uitvoeren van de Wlz, vereisen in grote mate samenwerking tussen verschillende actoren in het netwerk. Er is zowel sprake van noodzaak aan specialistische kennis, op sommige punten noodzaak aan samenwerking tussen verschillende actoren en misschien is het delen van informatie in dit netwerk de belangrijkste reden voor samenwerking. Deze grote noodzaak aan het samenwerken tussen verschillende actoren in het netwerk is zeer bevorderlijk voor de effectiviteit.

Formalisering: De formalisering in dit netwerk is beperkt aanwezig. De samenstelling van het netwerk staat wel vast. Maar er blijkt veel onduidelijkheid over regels, verantwoordelijkheden en structuur te zijn bij de verschillende betrokkenen. Ook de verantwoordingseisen blijken niet strikt genoeg, waardoor de verantwoording soms ondermaats is. Dit is negatief wanneer het gaat om de netwerkeffectiviteit.

Externe controle: De externe controle, de mate waarin de omgeving het netwerk beïnvloedt, is erg groot. Dit heeft een positieve invloed op de netwerkeffectiviteit. Voorbehoud hierin is wel dat deze externe controle niet leidt tot tegenstrijdigheden. Enige mindere punt is dat het doel van de Wlz, waar dit netwerk op gericht is, niet erg helder en meetbaar is. Dat komt effectiviteit in een netwerk niet ten goede.

Integratie: Er is sprake van een zeer goede integratie van actoren in dit netwerk. De cohesie binnen dit netwerk is groot. Het enige wat nog te wensen over laat op dit punt is een gedeeld informatiesysteem. Gesteld kan worden dat de grote cohesie in dit netwerk de effectiviteit bevordert.

Doelconsensus: Doelconsensus is in dit netwerk (onbewust) aanwezig. Actoren streven hetzelfde doel na, maar doen dit onafhankelijk, waardoor het gevoel dat er consensus over doelen is niet aanwezig is. Hierdoor kan worden gesteld dat dit niet bevorderlijk is voor de netwerkeffectiviteit, omdat men zich er niet altijd van bewust is dat hetzelfde doel wordt nagestreefd.

Vertrouwen: Van veel vertrouwen is in dit netwerk geen sprake. Aangegeven werd dat er niet altijd een groot gevoel van wederzijds vertrouwen is, en tevens werd aangegeven dat onderlinge controle toch erg belangrijk wordt gevonden. Het gebrek aan vertrouwen, en in het verlengde daarvan de neiging tot controle staan optimale netwerkeffectiviteit in de weg.

Stabiliteit: Er is sprake van een vastgelegd netwerk, voor wat betreft stakeholders. Het enige wat de stabiliteit lijkt te kunnen bedreigen is een stelselwijziging. Daarom valt te spreken van een stabiel netwerk, en dat is zeer bevorderend voor de netwerkeffectiviteit.

Managementkwaliteit: Over de managementkwaliteit in dit netwerk valt geen eenduidige uitspraak te doen. Dit komt doordat er een veelheid aan managers in diverse organisaties actief is. Enige wat hierover gezegd kan worden is dat deze wisselend is, maar om de kwaliteit van de managers in dit netwerk goed te kunnen bepalen zou een apart onderzoek naar dit onderwerp moeten worden gedaan. Diepteonderzoek hierop was binnen de tijd van dit onderzoek niet mogelijk.

Leiderschap: Leiderschap levert in theorie een bijdrage aan de netwerkeffectiviteit. Van een leidende actor is in dit netwerk geen sprake, wat in theorie dus niet bevorderlijk is voor de netwerkeffectiviteit. Maar omdat de cohesie in dit netwerk zo groot is, en de actoren allemaal direct met elkaar verbonden zijn lijkt de aanwezigheid van een leidende actor van geen of weinig belang.

Het antwoord op de hoofdvraag luidt als volgt: De netwerkeffectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wlz kan worden geoptimaliseerd door de aanbevelingen van dit onderzoek toe te passen. Deels zijn deze aanbevelingen door het CIZ (eventueel in combinatie met partners van het CIZ) uit te voeren. Deels zijn het aanbevelingen gericht op het stelsel als geheel, waarbij een probleem, in het regionale netwerk rondom de Wlz zich voordoet ten gevolge van hoe het stelsel is ingericht, maar waardoor de netwerkeffectiviteit wordt beperkt. De aanbevelingen luiden als volgt (zie hoofdstuk 5):

- Heldere en meetbare doelstelling formuleren voor regionaal Wlz netwerk.
- Gebruik maken van de aanwezige kennis in het netwerk en de kennis in het bezit van het CIZ delen met andere partijen.
- Elkaar ervan bewust maken wanneer er een gebrek aan kennis is in een organisatie en ondersteunen bij het verbeteren hiervan.
- Schematisch weergeven van taken, verantwoordelijkheden en te volgen stappen rondom de Wlz (en dit verspreiden).
- Onderlinge afspraken omtrent verantwoording in het regionale Wlz netwerk.
- Vast systeem van onderlinge controle tussen verschillende partijen.
- Zo veel mogelijk gebruik maken van vaste contactpersonen.

De volgende aanbevelingen zijn algemene aanbevelingen over de inrichting van de Wlz en het zorgstelsel als geheel, waar partijen in het regionale netwerk zelf beperkte invloed op hebben, maar die de effectiviteit van het regionale Wlz netwerk wel zouden bevorderen.

- Het gebruik maken van een gemeenschappelijk informatiesysteem rondom de Wlz.
- Meer gebruik maken van vertegenwoordigende organen voor verschillende groepen in plaats van individuele organisaties.
- Eén verantwoordelijke aanwijzen/aanstellen voor mensen die tussen verschillende regelingen dreigen te vallen.

1. Inleiding

Per 1 januari 2015 is de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (Awbz), van kracht sinds 1968, opgesplitst. De wet sloot namelijk nog maar beperkt aan bij de veranderende samenleving, waardoor er vraag was naar een vervangende volksverzekering (Tweede Kamer, 2014). Een deel valt nu onder de Zorgverzekeringswet (Zvw), een ander deel onder de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en het laatste deel valt onder de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz). Reden voor deze hervorming is het regeerakkoord van 2012, waarin aangekondigd werd dat een omslag gemaakt moest worden in de langdurige zorg (Rutte & Samsom, 2012). Deze hervorming moest zich richten op maatwerk, zorg in de buurt, samenwerking tussen zorgaanbieders en ook op de financiële houdbaarheid van voorzieningen.

Concreet houdt de hervorming in dat gemeenten de verantwoordelijkheid krijgen op het gebied van ondersteuning en begeleiding die voorheen deel uitmaakten van de Awbz, aangevuld met een decentralisatie van de jeugdzorg naar gemeenten. Extramurale verpleging en behandeling, maar ook geestelijke gezondheidszorg worden in de Zvw ondergebracht. Intramurale ouderen- en gehandicaptenzorg zullen onder de Wlz vallen (Tweede Kamer, 2014). Het vernieuwde beleid brengt grote veranderingen met zich mee, niet alleen voor de inhoudelijke invulling, maar ook voor organisaties die te maken hadden of hebben met de Awbz, Wmo, Zvw en Wlz. Dit betekent namelijk dat voor deze organisaties niet alleen de taken zullen veranderen, maar ook dat de omgeving van deze organisaties verandert. Hierdoor zullen ook de verhoudingen met partners en andere betrokken partijen veranderen. Het is om die reden het belangrijk een goed beeld te hebben van wat de nieuwe situatie is en wat de positie van de organisatie zelf is. In deze scriptie onderzoek ik de nieuwe situatie en de nieuwe positie van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ).

Belangrijkste taak van het CIZ in de Awbz was de indicatiestelling voor toegang tot de Awbz. Het CIZ functioneerde met andere woorden als poortwachter voor de Awbz. Vanaf 1 januari 2015 is het CIZ alleen nog verantwoordelijk voor het stellen van indicaties in het kader van de Wlz (Tweede Kamer, 2014). Het CIZ is aangebleven als indicatiesteller omdat de regering het belangrijk vond dat er een objectieve en professioneel geregelde toegangspoort tot de Wlz is. Dit bracht voor het CIZ, zowel intern als extern, wel veranderingen met zich mee. Inhoudelijk betekent het dat de indicaties niet meer worden vergeven voor de Awbz maar voor de Wlz. Dit houdt in dat het CIZ vanaf 1 januari 2015 alleen nog de indicatiestelling doet voor personen die vanwege een somatische of psychogeriatrische aandoening of beperking een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke handicap hebben. Daarnaast moet er door deze handicap een blijvende behoefte zijn aan permanent toezicht om escalatie of ernstig nadeel te voorkomen. Het kan ook dat er dagelijks 24 uur zorg in de nabijheid moet zijn omdat door fysieke problemen voortdurend begeleiding, verpleging of overname van zelfzorg nodig is dan wel voortdurend begeleiding of overname van taken nodig is ten gevolge van zware regieproblemen (Tweede Kamer, 2015). Recht op zorg vanuit de Wlz wordt door het CIZ geïndiceerd op basis van vastgelegde criteria, waarbij leeftijd of andere kenmerken niet worden

meegewogen. Er wordt gekeken naar “de naakte patiënt in de lege kamer”, de context wordt dus niet meegewogen in de indicatiestelling.

Naast deze inhoudelijke wijziging zijn er ook andere gevolgen voor het CIZ. Doordat het CIZ enkel nog de Wlz indicaties stelt is het aantal indicatieaanvragen geslonken. Om deze reden is de organisatie ook geslonken tot 697 FTE waar dit eind 2014 nog 1036 was. De personele organisatie is dus in het verlengde van het takenpakket sterk gekrompen. Daarnaast is de rechtsvorm van het CIZ gewijzigd. Was het CIZ voorheen een stichting (privaatrechtelijk), is het CIZ vanaf 1 januari 2015 een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (ZBO-register, 2014; 2015).

Bij de wijziging van het beleid, waarbij het werkterrein van het CIZ is verkleind, is een ander gevolg dat er veranderingen optreden in het netwerk van organisaties waarmee het CIZ verbonden is. Zo is bijvoorbeeld het aantal zorgaanbieders waar het CIZ mee in contact staat verkleind, doordat de focus nu niet meer ligt op zorgaanbieders die zorg verlenen die onder de Awbz valt, zoals de extramurale verpleging en behandeling (Tweede Kamer, 2014). Als gevolg van zo'n grote verandering is het logisch dat ook het netwerk verandert. Daarom is het interessant om het netwerk te onderzoeken.

Het goed functioneren van het CIZ en het netwerk rondom de Wlz als geheel is belangrijk omdat deze netwerken van groot belang zijn voor de uitoefening van de taken van uitvoerende organisaties. Het CIZ heeft met verschillende andere organisaties te maken, en heeft deze organisaties ook nodig voor bijvoorbeeld het afstemmen van beleid en het delen van informatie over cliënten. De cliënt, degene die de aanvraag doet, staat hierbij centraal. Het netwerk is namelijk gericht op het stellen van de juiste zorgindicatie en uiteindelijk het voorzien in de juiste zorg. Het is extra belangrijk dat dit netwerk goed functioneert omdat de cliënt vaak een persoon is die onderdeel uitmaakt van een kwetsbare groep mensen in de samenleving. Het is dus uitermate belangrijk dat de patiënt zo goed en zo adequaat mogelijk de juiste zorg(indicatie) krijgt, zodat deze zo goed mogelijk kan (blijven) functioneren in de maatschappij.

Gekeken zal worden naar hoe het netwerk rondom de Wlz functioneert en op welke punten dit nog niet optimaal is. Centraal begrip in dit onderzoek is netwerkeffectiviteit. Netwerkeffectiviteit is de meerwaarde die wordt gecreëerd door samen te werken in een netwerk, die niet door onafhankelijk handelende, individuele, actoren kan worden gecreëerd. De effectiviteit van een netwerk onderzoeken is de beste manier om te bepalen of een netwerk naar behoren functioneert en welke factoren hier van invloed op zijn (Provan & Milward, 2001).

Doel- en vraagstelling

Om de netwerkeffectiviteit op uitvoeringsniveau te onderzoeken is er voor gekozen dit te onderzoeken in een van de vier regio's van het CIZ. Gekozen is om slechts een van de vier regio's te onderzoeken vanwege de haalbaarheid binnen de tijd die voor dit onderzoek is gegeven. Dit leidt tot de volgende doel- en vraagstelling:

Doelstelling

Doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het Centrum Indicatiestelling Zorg over hoe het best kan worden ingezet op het optimaliseren van de netwerkeffectiviteit van de regionale netwerken rondom de Wlz.

Hierom is het van belang het (regionale) netwerk rondom de Wlz, waar het CIZ onderdeel van uitmaakt, in kaart te brengen en vervolgens te kijken naar factoren die de netwerkeffectiviteit bepalen. Vervolgens kan gekeken worden naar factoren die nog niet optimaal zijn, en waar dus door het CIZ op kan worden ingezet met als doel de netwerkeffectiviteit te verbeteren. De regio Zuidoost is gekozen omdat deze scriptie is gekoppeld aan een stage in die regio.

Vraagstelling

Uit de doelstelling komt de volgende centrale onderzoeksvraag voort:

Hoe kan de netwerkeffectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wlz worden geoptimaliseerd in regio Zuidoost van het CIZ?

Deelvragen

- Hoe ziet het regionale netwerk rondom de Wlz eruit en wat is daarin de positie van het CIZ?
- Welke factoren zijn bepalend voor de effectiviteit van een netwerk?
- Hoe effectief is het regionale netwerk rondom de Wlz in regio Zuidoost van het CIZ?

Met behulp van deze drie deelvragen wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. De eerste deelvraag is een beschrijvende vraag, waarin de actuele situatie van het netwerk rondom de Wlz wordt beschreven, dit is het vertrekpunt om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen. Om de netwerkeffectiviteit te bepalen is het van belang een goed inzicht te hebben in hoe het netwerk eruitziet. De positie van het CIZ verdient hierin speciale aandacht, omdat het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het CIZ. De tweede vraag is een theoretische vraag en de factoren die bepalend zijn voor de

netwerkeffectiviteit worden als richtlijn gebruikt voor het empirische onderzoek. Dit empirische onderzoek is gericht op het beantwoorden van de vraag hoe effectief het netwerk rondom de Wlz is. Op basis van de antwoorden op deze drie vragen kunnen aanbevelingen aan het CIZ worden gedaan voor optimalisatie van de netwerkeffectiviteit.

Relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is gelegen in de optimalisatie van de netwerkeffectiviteit van het netwerk rondom de Wlz. Optimalisatie hiervan kan een positieve bijdrage leveren aan het proces van indicatiestelling in de zorg, Wlz meer specifiek, waarmee de burger en de betrokken organisaties gediend zijn. Het leidt met andere woorden tot kennis over hoe de effectiviteit in een publiek netwerk (zoals dat waarin het CIZ opereert) kan worden geoptimaliseerd. Deze kennis kan ook in andere netwerken, in de publieke sector, worden gebruikt om de effectiviteit te verbeteren en op die manier bij te dragen aan het functioneren van het netwerk als geheel. Op deze manier kan de effectiviteit van verschillende netwerken worden verbeterd, wat in de huidige trend naar meer samenwerking, en dus een groter belang van netwerken, een bijdrage kan zijn voor de publieke sector als geheel.

Voor de wetenschap is dit onderzoek relevant omdat het past bij de trend in de bestuurskunde waarin de nadruk op netwerken in het openbaar bestuur steeds verder toeneemt. Deze trend staat ook wel bekend als de verschuiving van *government* naar *governance* (Hajer et al., 2004). Daarom is het voor de bestuurskunde steeds meer van belang om niet alleen de (publieke) organisaties als onderzoeksobject te nemen, maar ook de netwerken waarin deze organisaties opereren te onderzoeken. Zeker ook in de zorgsector is het belang van netwerken enorm groot, omdat samenwerking tussen verschillende organisaties vaak nodig is om de juiste zorg te bieden (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Het specifiek inzoomen op de effectiviteit van een netwerk, vanuit de positie van een uitvoeringsorganisatie, kan hier een bijdrage leveren omdat op dit niveau nog weinig onderzoek is uitgevoerd. De beleidsnetwerken zijn inmiddels zeer bekend in de bestuurskunde, en dan gaat het vaak om de afstemming tussen politiek en uitvoering van beleid, de beleidsimplementatie (Kickert et al., 1997). Dit onderzoek levert daar een bijdrage aan door meer in te zoomen op het uitvoeringsniveau, en hoe effectiviteit in deze netwerken kan worden bereikt. Het onderzoek richt zich met andere woorden op het netwerk rond de uitvoering van een publieke taak. Waar veel bestuurskundig onderzoek naar netwerken het beleid centraal stelt, gaat het hier vooral om hoe de organisaties meerwaarde creëren door samen te werken in een netwerk. Het onderzoek draagt dus bij aan wat bekend is over netwerken in de publieke sector door in plaats van naar de inhoud van beleid juist naar processen en factoren in netwerken te kijken die een bijdrage leveren aan de effectiviteit ervan.

In de inleiding is allereerst besproken wat de aanleiding is voor het doen van dit onderzoek. Vervolgens zijn de doel- en vraagstellingen gepresenteerd en toegelicht. Aan het einde van dit eerste hoofdstuk is de relevantie voor dit onderzoek voor de wetenschap en voor de praktijk besproken. In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt met behulp van wetenschappelijke literatuur gezocht naar manieren waarop een bijdrage kan worden geleverd aan de netwerkeffectiviteit van een netwerk in de publieke sector, dat rondom de Wlz in dit geval. In het methodologisch kader dat hierop volgt wordt allereerst de operationalisatie van de variabelen die worden meegenomen in dit onderzoek gepresenteerd. Daarnaast worden de onderzoeksmethoden en overwegingen toegelicht en wordt besproken op welke manier de analyse van de verkregen gegevens zal plaatsvinden. Nadat dit is besproken kan de analyse worden uitgevoerd en worden de uitkomsten van het empirische onderzoek gepresenteerd. Per variabele wordt hier besproken wat deze uitkomsten betekenen voor de netwerkeffectiviteit en tot slot worden aanbevelingen gedaan voor het optimaliseren hiervan. Hierna volgen nog de conclusie. In de conclusie worden de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoordt waarna nog een discussie en reflectie op dit onderzoek zullen volgen.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt met behulp van wetenschappelijke literatuur een antwoord gegeven op de vraag hoe het CIZ een bijdrage kan leveren aan het optimaliseren van de effectiviteit van het netwerk rondom de Wlz. Om dit te doen wordt allereerst ingegaan op wat een netwerk, in de publieke sector, inhoudt. Ook wordt besproken hoe netwerken kunnen worden gemanaged en hoe dus sturing aan een netwerk kan worden gegeven teneinde een grotere netwerkeffectiviteit te bereiken. Hierna wordt ingegaan op wat netwerkeffectiviteit is en welke factoren een rol spelen in het optimaliseren ervan. Deze factoren vormen vervolgens de leidraad voor het empirisch onderzoek.

Opkomst van netwerken in de publieke sector

In de publieke sector heeft zich een ontwikkeling voorgedaan waarin netwerken erg belangrijk zijn geworden. Om het belang van netwerken te begrijpen is het nodig inzicht te hebben in het ontstaan van deze nadruk op netwerken. Van oorsprong was hiërarchie het belangrijkste sturingsmechanisme in de publieke sector (Osborne, 2006). Wanneer hier sprake van is vindt sturing plaats via regels, planning en controle vanuit de centrale overheid (Tonkens, 2008). Sinds de jaren '80 is er steeds meer kritiek op deze vorm van sturing. Het zou inefficiënt, beperkt effectief en inflexibel zijn en daardoor niet in staat om op de best mogelijke manier complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011).

Als reactie hierop is getracht om organisatievormen en managementstijlen uit de private sector (zoals marktwerking) te implementeren in de publieke sector. Dit is bekend onder de noemer *new public management* (Osborne, 2006). Hierdoor is de overheid meer vraaggericht gaan handelen en is een nadruk op efficiëntie ontstaan. Gevolg hiervan was dat het bureaucratisch gehalte van veel organisaties niet minder werd, maar juist meer. Tevens is bij het oplossen van complexe problemen in de maatschappij niet efficiëntie maar juist effectiviteit het belangrijkste criterium, ook al is dit soms niet winstgevend (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Vooral vanuit de kritiek op deze beide benaderingen van overheidssturing is de nadruk op netwerken in de publieke sector ontstaan.

Netwerken als sturingsvorm in de publieke sector stellen flexibiliteit, innovatie en aanpassingsvermogen als belangrijke criteria voor organisaties (Einbinder et al., 2000). Hierbij staat centraal dat samenwerking (tussen verschillende organisaties) nodig is voor het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze ontwikkeling zien we zeker ook in de zorgsector, waar het netwerk waar dit onderzoek zich op richt zich in bevindt. In de zorg kent deze ontwikkeling twee belangrijke

oorzaken (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Ten eerste is in de zorgsector, ook bij het stellen van indicaties, veel specialistische kennis nodig. Door samen te werken in een netwerk kan kennis worden gedeeld, waardoor kennis die in de ene organisatie ontbreekt, kan worden aangevuld door een organisatie waar deze kennis wel aanwezig is. Ten tweede zijn patiënten moeilijk in een hokje te plaatsen, er kan bijvoorbeeld sprake zijn van patiënten met meerdere problemen, die in verschillende specialistische terreinen vallen. Tevens is in de zorg sprake van een grijs gebied tussen verschillende indicaties. Juist voor patiënten die tussen verschillende zorgindicaties in dreigen te komen, waardoor het lang kan duren tot de juiste zorg geboden wordt, kan samenwerking tussen verschillende organisaties van groot belang zijn. Om die redenen is juist in de zorgsector het belang van netwerken groot (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011).

Wat is een netwerk?

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende definities gebruikt voor wat netwerken precies zijn en veel wat in de richting hiervan neigt wordt geschaard onder de noemer “netwerk”. Ze worden allemaal gebruikt om een vorm van interorganisationele coördinatie te beschrijven, die in contrast staat tot bureaucratische structuren, veelal gezien bij hiërarchische sturing en marktsturing (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997). Een definitie van een netwerk omvat twee belangrijke elementen (O’Toole, 1997). Het gaat hierbij om interactiepatronen in uitwisseling (van bijvoorbeeld informatie) en relaties. Het andere sleutelconcept is dat het gaat om zelfstandige actoren (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997). Deze zelfstandigheid is in de publieke sector echter wel problematisch, omdat veel publieke organisaties bijvoorbeeld onder een ministerie vallen.

In literatuur die zich meer toespitst op de publieke sector worden daarom definities gebruikt waarbij deze onafhankelijkheid wordt ondervangen. Klijn, Koppenjan & Termeer (1995) beschrijven netwerken als “*more or less stable patterns of social relations between mutually dependent actors which form themselves around policy problems or clusters of resources and which are formed, maintained and changed by a series of games*”. Hierbij gaat het dus nog steeds om relaties en interactie, maar nu wel om actoren die wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, bijvoorbeeld voor informatie over patiënten, wanneer het de zorgsector betreft. Deze organisaties zijn gevormd rond beleidsproblemen of middelen. In dit onderzoek gaat het bijvoorbeeld om een beleidsprobleem, het netwerk dat wordt onderzocht is namelijk gevormd rondom de Wlz. De zogeheten netwerk *games* kunnen in dit geval teruggezien worden in de verschuiving van taken en de veranderde samenstelling van actoren, als gevolg van de nieuwe wet en de verandering van de keten in de langdurige zorg.

Het netwerk waarop dit onderzoek is gericht bevindt zich in de implementatie fase van de Wlz. Belangrijk specifiek kenmerk van deze netwerken is dat ze op een smalle en concrete taak zijn gefocust. Daarom is in

dit soort netwerken ook sprake van uitwisseling van zeer specifieke kennis en het op elkaar afstemmen van verschillende organisaties in het netwerk belangrijk (Kickert et al., 1997). Ook een implementatie netwerk is een patroon van relaties en interactie tussen verschillende actoren die in zekere zin van elkaar afhankelijk zijn. Daarnaast is een implementatienetwerk een middel dat is gericht op doelgerichte actie. Het netwerk kan hierbij worden gebruikt om de middelen samen te brengen om met een maatschappelijk probleem om te gaan. In dit geval is dat het leveren van de juiste zorg aan mensen die deze zorg nodig hebben.

Er zijn een aantal kenmerkende aspecten van (implementatie)netwerken in de publieke sector te onderscheiden. Het belangrijkste is dat er sprake is van actoren in een netwerk met relaties met elkaar. Bestaansreden van deze relaties in een netwerk is de wederzijdse afhankelijkheid van actoren om de eigen taken zo goed mogelijk uit te voeren en om samen iets te bereiken wat de actoren individueel niet kunnen bereiken (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995). Een ander belangrijk kenmerk van netwerken is dat er sprake is van (complexe) interactie- en onderhandelingspatronen, als gevolg van de wederzijdse afhankelijkheid (Klijn & Koppenjan, 2012). Hierbij zijn de uitkomsten, de uiteindelijke zorgverlening aan de patiënt in dit geval, het gevolg van interactie tussen verschillende actoren in een netwerk en niet enkel van een hiërarchisch opgelegde regel. Veel van deze interactie wordt uiteindelijk geïnstitutionaliseerd. Dit kan gebeuren in de vorm van sociale relaties of regels. Institutionele relaties bepalen grotendeels wie tot een netwerk behoren en faciliteren interactie, waardoor de transactiekosten verminderd worden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen interactieregels en arenaregels (Klijn & Koppenjan, 2006). Interactieregels bepalen hoe de interactie tussen de verschillende actoren verloopt, bijvoorbeeld door vaste contactmomenten of bijeenkomsten te reguleren. De arenaregels bepalen de setting van een netwerk, met andere woorden welke actoren onderdeel van een netwerk uitmaken, hoe macht verdeeld is en criteria waaraan een dienst moet voldoen. Deze institutionele regels worden vaak minder belicht, maar het zijn juist deze regels die aan de basis liggen van het ontstaan van netwerken. In deze scriptie wordt de volgende definitie van netwerk gebruikt: een (door institutionele regels) stabiele arena van wederzijds afhankelijke actoren waartussen interactie plaatsvindt met als doel het goed uitvoeren van de taken.

Managen van netwerken

Samenwerken in een netwerk heeft voordelen, omdat organisaties de beschikbare middelen bundelen, maar er zijn ook nadelen. In netwerken ligt altijd het probleem van de collectieve actie op de loer. Dit betekent dat er in netwerken sprake van een zekere vorm van opportunistisch gedrag is, dat er toe kan leiden dat organisaties minder bijdragen aan het netwerk dan zou kunnen en/of moeten terwijl ze wel profiteren van wat andere organisaties bijdragen (Kickert et al., 1997). Voorbeeld hiervan is wanneer één actor enorm investeert in een bepaald informatiesysteem waarin (bijvoorbeeld) patiëntgegevens kunnen

worden opgeslagen en gedeeld, terwijl alle organisaties in het netwerk hier van kunnen profiteren. Gevolg hiervan is dat het beoogde resultaat niet tot stand komt of toch zeker niet in de optimale vorm. Volgens Olson (1965) is een zekere vorm van dwang nodig om de discrepantie tussen individuele en collectieve rationaliteit te overbruggen. Hier kan worden teruggevallen op regels, zoals Ostrom (1990) betoogt. Het gaat er hier om vooral de onzekerheid weg te nemen door netwerken deels te institutionaliseren. Dit kan worden gedaan door, zoals eerder genoemd, interactie regels en arena regels toe te passen in netwerken (Klijn & Koppenjan, 2006). Hierdoor weten actoren in een netwerk beter waar ze aan toe zijn en wat van de andere actoren verwacht kan worden. Het nadeel van het (deels) institutionaliseren van netwerken is dat een aantal voordelen van het werken in netwerken, tegenover meer bureaucratische en hiërarchische vormen, wegvalt. Zo wordt bijvoorbeeld de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen beperkt (Eindbinder et al., 2000).

Om actoren verschillende belangen en doelen te laten samenbrengen en goede interactie na te laten streven, zonder netwerken grotendeels te institutionaliseren, kan netwerkmanagement een uitkomst zijn (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995). Kickert et al. (1997) omschrijven netwerkmanagement als het bevorderen van onderlinge aanpassing van het gedrag van actoren met verschillende belangen en doelen, wanneer het gaat om problemen binnen een gegeven kader van interorganisationale relaties. Netwerkmanagement richt zich op het stimuleren van de vrije (niet geïnstitutionaliseerde) interactie tussen verschillende actoren. Netwerkmanagement kent drie belangrijke activiteiten, te beginnen met het interveniëren in bestaande patronen van relaties. Tevens kan worden ingezet op het bereiken van consensus, als belangrijke voorwaarde voor goede samenwerking. Ten slotte kan worden gemikt op gezamenlijke probleemoplossing en ontwikkeling (Kickert et al., 1997).

Er zijn twee verschillende strategieën om netwerken te managen, *game management* en *network structuring* (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995). *Game management* is gericht op het beïnvloeden van interactie processen tussen verschillende actoren, door onder andere te anticiperen op beperkingen en kansen die zich in een gegeven netwerk voordoen. *Network structuring* is gericht op het veranderen van de samenstelling van het netwerk (O'Toole, 1988). *Network structuring* kan zich richten op het veranderen van (formele) relaties tussen actoren, het veranderen van de verdeling van de middelen of de samenstelling van actoren (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995).

Game management is de andere strategie om het netwerk te managen. Belangrijkste manier om dit te doen is netwerk activering, waarbij verschillende actoren worden samengebracht worden en aangespoord zich in te zetten voor het oplossen van specifieke problemen of om bepaalde doelen te bereiken. Door dit op een selectieve manier te doen kan het netwerk in een gewenste richting worden gestuurd. Ook kan interactie georganiseerd worden, waarbij aan bijeenkomsten kan worden gedacht om actoren samen te brengen. Wat hieraan voorafgaat is het zijn van een tussenpersoon, waarbij actoren rondom problemen en oplossingen worden samengebracht, zodanig dat doelen bereikt kunnen worden. Tevens kan interactie worden gefaciliteerd, waarbij degene die het netwerk probeert te managen zich richt op procedurele aspecten van de

interactie. En in sommige gevallen, vaak bij conflicten, kan bemiddeling en arbitrage worden toegepast, om partijen uit een status quo te halen (Kickert et al., 1997).

Om in een netwerk ergens op in te zetten, in deze scriptie door het CIZ op netwerkeffectiviteit, lijkt het vanzelfsprekend dat er gemanaged moet worden in het netwerk. Dat dit mogelijk is en hoe dit kan worden gedaan is nu kort besproken. Het laatste deel van dit hoofdstuk gaat in op wat netwerkeffectiviteit is en vooral op wat bepalend is voor hoe effectief een netwerk is.

Wat is netwerkeffectiviteit?

Netwerkeffectiviteit kan worden geanalyseerd op drie niveaus; gemeenschap, netwerk en organisatie of deelnemer (Provan & Milward, 2001). Op het gemeenschapsniveau gaat het om de principalen en de cliënten, in het geval van de Wlz dus vooral de zorgvragers en politici. Het netwerkniveau richt zich op principalen en agenten, de actoren in het netwerk met andere woorden. Hierbij valt vooral te denken aan uitvoerende organisaties en de politiek, maar ook bijvoorbeeld cliëntorganisaties. Op het niveau van de organisatie/deelnemer spreken we over agenten en cliënten. In dit geval zijn dat de individuele cliënt en het bestuur en management van de organisaties in het netwerk. Veel definities van netwerkeffectiviteit richten zich op de meerwaarde die door een netwerk gecreëerd wordt op een van deze drie niveaus. Dit onderzoek richt zich vooral op netwerkeffectiviteit op het netwerkniveau, omdat het gaat om de netwerkeffectiviteit van het netwerk “op zich”. In deze benadering kan netwerkeffectiviteit worden gezien als “*the attainment of positive network level outcomes that could not normally be achieved by individual organizational participants acting independently*” (Provan & Kenis, 2008). Onder netwerkeffectiviteit wordt de meerwaarde die wordt gecreëerd door samen te werken in een netwerk, die niet door onafhankelijk handelende, individuele, actoren kan worden gecreëerd, verstaan. Het belang van netwerkeffectiviteit is dan ook gelegen in de meerwaarde die een netwerk creëert. Deze meerwaarde moet namelijk opwegen tegen de kosten die verbonden zijn aan het werken in netwerken.

Wat leidt tot netwerkeffectiviteit?

Om als netwerk meerwaarde te creëren, die de actoren individueel niet kunnen creëren, is een aantal factoren belangrijk. Deze factoren zijn met andere woorden de sleutel tot netwerkeffectiviteit. Om op netwerkeffectiviteit in te zetten, deze te optimaliseren, is het dus belangrijk naar deze factoren te kijken. Het is belangrijk te bepalen in welke mate deze factoren aanwezig zijn om te bepalen of een netwerk effectief is.

Om de netwerkeffectiviteit te optimaliseren kan daarna worden ingezet op die factoren die niet (positief) aanwezig zijn. Deze factoren zijn in te delen in groepen (Turrini et al., 2010), met in dit onderzoek een onderscheid tussen *structure* factoren en *game* factoren.

Tabel 1. Factoren netwerkeffectiviteit

Structure	Game
Externe controle	Management kwaliteiten
Integratie	Stabiliteit
Formalisering	Leiderschap
Grootte	Vertrouwen
Taakkenmerken	Doelconsensus

Grootte

Het aantal actoren dat onderdeel uitmaakt van een netwerk speelt een belangrijke rol in netwerkeffectiviteit (Mitchell et al., 2002). Als een netwerk groter wordt, neemt ook het aantal mogelijke relaties exponentieel toe en daarmee ook de complexiteit van een netwerk (Provan & Kenis, 2008). Hierdoor wordt met name de coördinatie bemoeilijkt. Hiernaast neemt de ervaren netwerkeffectiviteit af naarmate een netwerk zich uitbreidt (Hasnain-Wynia et al., 2003). Dit kan er toe leiden dat de motivatie om bij te dragen aan een netwerk afneemt. Of de netwerkeffectiviteit per definitie afneemt door uitbreiding van een netwerk staat niet vast, omdat nieuwe actoren ook nieuwe kennis en andere hulpbronnen toevoegen aan het netwerk. Belangrijkste oplossing voor dit probleem is het hebben van een bemiddelende actor, omdat hierdoor meer focus kan ontstaan in een netwerk (Provan & Kenis, 2008). Tevens is het belangrijk een goede selectie te maken in de actoren die wel of niet worden opgenomen in een netwerk (Turrini et al., 2010). Het gaat er hierbij om dat de bijdrage die een actor levert aan het netwerk groter is dan de bemoeilijking van de coördinatie.

Taakkenmerken

Belangrijk voor de effectiviteit is ook de aard van de taak die door actoren in een netwerk wordt uitgevoerd (Provan & Kenis, 2008). Bijvoorbeeld een taak waarvoor samenwerking vereist is, zoals het delen van informatie, of mensen uit verschillende bedrijven, met andere specialismen moeten samenwerken om iets tot stand te brengen. Netwerken zijn effectiever wanneer een taak samenwerking of informatiedeling

vereist. Dit is vaak vooral het geval wanneer er sprake is van een grote vraag naar (gecombineerde) kennis bij verschillende actoren in het netwerk.

Formalisering

De formele regels, formele meetings, geschreven agenda en formele procedures zijn onderdelen van formalisering (Turrini et al., 2010). Het gaat hier met andere woorden om de infrastructuur voor het gedrag dat in netwerken mogelijk is (Klijn & Koppenjan, 2006). De mate van formalisering bepaalt de kaders waarbinnen organisaties en het netwerk als geheel zich kan bewegen en kan doelen stellen waarop een netwerk gericht dient te zijn. Formalisering werkt vooral de effectiviteit van netwerken in de hand doordat er meer sprake is van verantwoording en transparantie. Vooral het inzicht van wat gebeurt in netwerken wordt hiermee dus vergroot (Fawcett et al., 2000). Hierdoor kan intern het vertrouwen vergroot worden en extern beter gevolgd worden hoe gepresteerd wordt, en die mogelijkheid alleen al zorgt ervoor dat actoren meer effectiviteit nastreven (Turrini et al., 2010).

Externe Controle

Externe controle houdt in dat het netwerk afhankelijk is van de directe omgeving en/of afhankelijk van of gereguleerd door een centrale actor (Turrini et al., 2010). In netwerken in de publieke sector is er vaak externe controle door de overheid. Grotere externe controle, vooral op financieel vlak, leidt over het algemeen tot netwerken die effectiever zijn, omdat deze controle de kans op free rider gedrag en verzuimen van taken verkleint (Alchian & Demsetz, 1972). Dit komt doordat hier vaak sprake is van een doel, gelegen buiten het netwerk, en kaders of regels die gericht zijn op het bereiken van dat doel. De directe omgeving van een netwerk zorgt op deze manier voor druk op een netwerk om de gewenste richting in te slaan. Hierdoor worden actoren in netwerken gestuurd in hun handelen, waardoor een hoger doel, gelegen buiten de actoren om, richtinggevend is voor het netwerk als geheel (Turrini et al., 2010). Netwerken zullen hierdoor effectiever zijn, omdat netwerken, wanneer ze niet effectief zijn, extern kunnen (en zullen) worden beïnvloed of aangestuurd.

Integratie

Integratie gaat over de mate waarin actoren zijn en worden opgenomen in een netwerk. De beste manier om actoren in een netwerk te integreren, zodat het netwerk effectief kan zijn, is om een actor te hebben die als bemiddelaar optreedt, gericht op het coördineren van de actoren binnen een netwerk (Provan & Milward, 1995). De integratie verloopt optimaal als sprake is van sterk samenhangende sub-sets van actoren om deze bemiddelende actor heen met binnen deze sub-sets hoge mate van cohesie en sterke relaties (Provan &

Sebastian, 1998). Door aanwezigheid van deze beide vormen van integratie, door een coördinerende actor en sub-sets met sterke samenhang, zal de netwerkeffectiviteit verbeterd worden, omdat actoren elkaar beter in de gaten houden en meer verbonden met elkaar zijn (Provan & Milward, 1995). Belangrijk voor een goede integratie is naast deze inrichting van het netwerk ook het hebben van een gemeenschappelijk informatie- en communicatie systeem (Klijn, 1996). Doordat iedereen hier toegang tot heeft is het voor actoren veel makkelijker om echt onderdeel uit te maken van een netwerk en om de gewenste voordelen uit het netwerk te halen. Het is belangrijk cohesie te creëren in een netwerk, door het combineren van perspectieven, kennis en vaardigheden van de verschillende actoren die onderdeel uitmaken van een netwerk (Lasker et al., 2001). Het creëren van deze cohesie is fundamenteel voor het vergroten van de effectiviteit van netwerken (Weiss et al., 2002).

Doelconsensus

Als netwerk is het belangrijk duidelijk voor ogen te hebben wat de actoren in een netwerk willen bereiken, individueel en voor het netwerk als geheel. Dit omdat een netwerk de beste prestaties alleen kan behalen als een duidelijk doel wordt nagestreefd (Provan & Kenis, 2008). Het is in een netwerk ook belangrijk om tot consensus te komen over de doelen, zodat in het heden en de toekomst kan worden samengewerkt om deze doelen te bereiken, en om zo te voorkomen dat actoren hun individuele doelstellingen uit het verleden blijven nastreven (Kickert, 1997). Door als netwerk een gezamenlijk doel na te streven zullen actoren ook meer geneigd zijn (actief) deel te nemen in een netwerk (Provan & Kenis, 2008). Omdat dan duidelijk is waar het netwerk zich op richt en wat de meerwaarde is die beoogd wordt met het netwerk te creëren.

Vertrouwen

Het, zonder verplichting, samenwerken van verschillende actoren in netwerken is met name gebaseerd op vertrouwen (Agranoff & McGuire, 2001). Vertrouwen is dan ook vaak gezien als kritieke factor voor het presteren van netwerken (Provan & Kenis, 2008). Meer vertrouwen zorgt ervoor dat actoren in een netwerk elkaar minder hoeven te controleren en een grotere bijdrage zullen leveren aan een netwerk, omdat het risico dat een actor loopt lager wordt ingeschat (Agranoff & McGuire, 2001). De verdeling van vertrouwen kan op verschillende manieren zijn, en bepaalt grotendeels hoe interacties in een netwerk verlopen (Provan & Kenis, 2008). Vertrouwen kan over het hele netwerk verspreid hoog zijn, maar kan het netwerk ook juist verdelen in kleine sub-sets (cliques) en er kan ook een totaal gebrek zijn aan vertrouwen. In deze laatste situatie lijkt hiërarchische sturing een betere oplossing dan het werken in netwerken. Voor een effectief netwerk is vertrouwen dus een van de belangrijkste factoren.

Stabiliteit

Stabiliteit bevorderen en instabiliteit voorkomen zijn essentieel om een netwerk effectief te laten functioneren (Turrini et al., 2010). Om dit te bevorderen is het belangrijk spanningen te voorkomen en relaties tussen actoren te versterken (Kickert et al., 1997). Ook kan de institutionalisering van een netwerk leiden tot meer stabiliteit, omdat hiermee vaststaande patronen (in de interactie en relaties) kunnen ontstaan (Page, 2003). Om voor stabiliteit te zorgen is tevens mobiliteit nodig. Netwerken zijn vaak gevormd rond een complexe en veranderlijke werkelijkheid (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Om daar op te kunnen reageren en te kunnen ontwikkelen is mobiliteit van middelen en actoren nodig (Agranoff & McGuire, 2001).

Management kwaliteiten

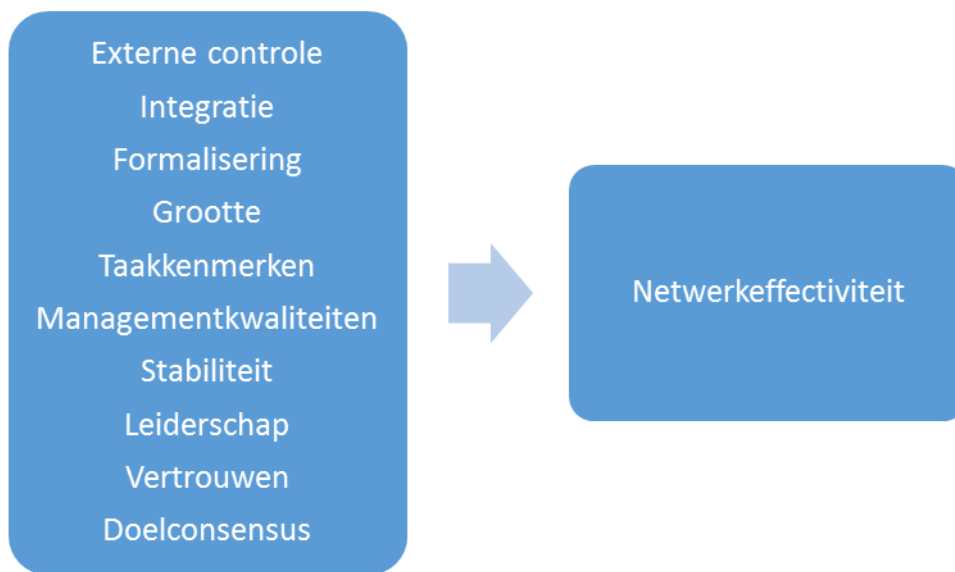
Publieke managers die een hoge mate van management kwaliteiten en competenties tentoonspreiden leveren in grote mate een bijdrage aan de effectiviteit van een netwerk als geheel (Turrini et al., 2010). Hierbij moet worden gedacht aan communicatieve vaardigheden, implementatie van beleid en motiveren of inspireren (Page, 2003). Het maakt geen verschil of deze publieke manager dan werkt in een van de organisaties in een netwerk of en een coördinerend orgaan (Turrini et al., 2010). Het aanstellen of al in dienst hebben van managers met managementkwaliteiten kan een bijdrage leveren aan de effectiviteit van het netwerk.

Leiderschap

Leiderschap is de laatste factor die bijdraagt aan effectievere netwerken (Turrini et al., 2010). Leiderschap is van belang om een netwerk te managen, dus te sturen in de gewenste richting. Goed leiderschap in een netwerk zet niet in op individuele doelen van actoren, maar op consensus tussen actoren en gezamenlijke doelen (Kickert et al., 1997). De rol van de leider is in het kort vooral om de factoren die leiden tot een effectief netwerk te stimuleren (Turrini et al., 2010). Om dit te kunnen doen zijn drie specifieke kwaliteiten belangrijk; onpartijdigheid, kwaliteiten om actoren en middelen te activeren en de mogelijkheid te reageren op veranderingen in de omgeving. De combinatie van deze drie factoren omvat de mogelijkheid om op een objectieve manier alle andere factoren positief te beïnvloeden.

Conclusie

In dit hoofdstuk is met behulp van wetenschappelijke literatuur een antwoord gegeven op de vraag hoe het CIZ een bijdrage kan leveren aan het optimaliseren van de effectiviteit van het netwerk rondom de Wlz. Eerst is een korte introductie van netwerken in de publieke sector gegeven en hoe deze gemanaged kunnen worden. Hierna is uitgelegd wat netwerkeffectiviteit is en hoe dat in dit onderzoek is gedefinieerd. In deze scriptie wordt onder netwerkeffectiviteit de meerwaarde die wordt gecreëerd door samen te werken in een netwerk, die niet door onafhankelijk handelende, individuele, actoren kan worden gecreëerd, verstaan. Factoren die de netwerkeffectiviteit beïnvloeden zijn hierna besproken, omdat hier op kan worden ingezet om netwerkeffectiviteit te optimaliseren (indien deze niet positief aanwezig zijn). Deze zijn terug te vinden in de voorgaande tabel (tabel 1). Het antwoord is met andere woorden dat het CIZ een bijdrage kan leveren aan het optimaliseren van de netwerkeffectiviteit van het netwerk rondom de Wlz door deze tien factoren positief te beïnvloeden. Dit is hieronder weergegeven in een model.



Figuur 1. Conceptueel Model

3. Methodologisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van dit onderzoek uiteengezet en verantwoord. Allereerst volgt de operationalisatie van de variabelen die in dit onderzoek worden meegenomen. Hierna wordt de onderzoeksstrategie besproken alsmede de onderzoeksmethoden. Vervolgens wordt besproken hoe de dataverzameling zal plaatsvinden. Ook wordt de kwaliteit van dit onderzoek besproken in termen van betrouwbaarheid en validiteit.

Operationalisatie

Hieronder is de operationalisatie in een tabel weergegeven. Hierin zijn de verschillende variabelen terug te vinden, met bijbehorende definities en indicatoren. Daarnaast vindt u mogelijke waarden op die indicatoren en de methode die wordt gebruikt voor verzameling en analyse hiervan. Om weer te geven hoe de verschillende variabelen zijn geoperationaliseerd worden nu twee voorbeelden gegeven. Het eerste voorbeeld betreft de variabele integratie.

Onder integratie wordt de mate verstaan waarin actoren in een netwerk zijn of worden opgenomen. Ander woord hiervoor dat veel wordt gebruikt in de wetenschappelijke literatuur op het gebied van netwerken is cohesie. In de theorie zijn een aantal zaken besproken die duiden op een goede cohesie in een netwerk. Allereerst is de aanwezigheid van een netwerkmanager of een bemiddelaar tussen verschillende actoren een indicator voor een goede integratie (Provan & Milward, 1995). Ook de aanwezigheid van sterk samenhangende sub-sets van actoren om deze netwerkmanager heen, met sterke samenhang binnen deze sub-sets zijn hiervan een indicatie (Provan & Sebastian, 1998). Ook de aanwezigheid van een gedeelde informatiesystemen of communicatiesystemen duiden op een goed geïntegreerd netwerk (Klijn, 1996). De laatste indicator voor deze variabele is het gevoel van cohesie onder de betrokkenen. Deze indicatoren zijn dus afgeleid uit de in hoofdstuk twee uitgewerkte factoren. Vervolgens is er een score toegekend aan de indicatoren en is in de onderstaande tabel ook aangegeven hoe dit onderzocht kan worden, dus middels UCINET, interviews of documenten.

Ander voorbeeld is de variabele vertrouwen. Dit is in netwerken erg belangrijk, omdat het veelal wordt gezien als de kritieke factor voor het presteren van netwerken (Provan & Kenis, 2008). Vertrouwen is een zeer abstract begrip, en uit de theorie is een definitie afgeleid die zich richt op het geloof in de goede bedoelingen van andere actoren in het netwerk. Die goede bedoelingen zijn te zien als de bedoelingen die algemeen of door de betreffende personen als goed worden geaccepteerd, dus passend bij beleidsdoelen (in dit netwerk gaat het hier veelal om de juiste zorg bieden aan de cliënt). De eerste indicator is het vertrouwen

dat men heeft in andere actoren. Dit is zeer abstract, maar hierdoor kunnen respondenten wel duidelijk invulling geven aan deze variabele. Daarnaast kan de onderlinge controle van actoren duiden op wantrouwen (Agranoff & McGuire, 2001). Daarom is de tweede indicator voor vertrouwen de onderlinge controle van actoren. In dit geval worden beide indicatoren getoetst middels interviews. Onderstaand is de operationalisatietabel te vinden waarin ook de andere variabelen, definities en indicatoren zijn weergegeven.

Tabel 2. Operationalisatietabel

Variabele	Definitie	Indicator	Waarde	Methode
Grootte	Aantal actoren in een netwerk	aantal actoren toegankelijkheid voor (nieuwe) actoren	aantal open/gesloten	documenten+int+ucinet interview
Taakkenmerken	Aard van de door het netwerk uitgevoerde taken	noodzaak specialistische kennis/competenties noodzaak samenwerking tussen actoren noodzaak informatiedeling tussen actoren	hoog/laag hoog/laag veel/weinig	interview+document interview+document interview
Formalisering	Formele regels, meetings, agenda en procedures	(formele) regels in het netwerk verantwoordings-eisen transparantie van netwerkproces	veel/weinig veel/weinig hoog/laag	document+interview document+interview interview
Externe controle	Afhankelijkheid van het netwerk van omgeving of regulering door centrale actor	externe invloeden (mn. Overheid/ maatschappij) opgelegd doel (door externe partijen)	veel/weinig ja/nee	interview interview+document
Integratie	Mate waarin actoren in een netwerk zijn/worden opgenomen (cohesie)	aanwezigheid netwerkmanager (bemiddelaar) sub sets van actoren binnen netwerk(cliques) aanwezigheid info/communicatie systemen gevoel van cohesie onder betrokkenen	ja/nee coefficient gedeeld/indiv. coefficient	interview+ucinet ucinet interview ucinet
Doelconsensus	Overeenstemming over waar het netwerk zich op moet richten	doelen van individuele actoren (organisaties) samen opgestelde doelen voor netwerk	open/definitie ja/nee	interview interview
Vertrouwen	Geloof in de goede bedoelingen van andere actoren in het netwerk	vertrouwen in andere actoren onderlinge controle van actoren	hoog/laag veel/weinig	interview interview
Stabiliteit	Rust en continuïteit in het netwerk	veranderlijkheid van het netwerk is er sprake van een vastgelegd netwerk aanpassingsvermogen op de context	groot/klein (+type) ja/nee hoog/laag	interview+document document interview
Managementkwaliteit	Kwaliteit en competenties van publieke managers	communicatieve vaardigheden managers beleidsimplementatie als bedoeld uitvoeren motiverende/inspirerende rol van managers	goed/slecht goed/slecht goed/slecht	interview interview interview
Leiderschap	Er is een actor in het netwerk die de leiding neemt/voert	aanwezigheid leidende actor >> onpartijdigheid leidende actor kwaliteit om te activeren van de leidende actor Leidende actor is reactief op omgeving	ja/nee (wie) ja/nee goed/slecht ja/nee	interview+ucinet interview interview interview

Onderzoeksstrategie

Bij de afbakening van dit onderzoek heeft de opdrachtgever, het CIZ, een grote rol gespeeld. In opdracht van het CIZ richt dit onderzoek zich op (de effectiviteit van) het netwerk rondom de Wlz. Voor dit onderzoek is, aansluitend bij de doelstelling, het doen van aanbevelingen aan het CIZ over de beste manier om in te zetten op het optimaliseren van de netwerkeffectiviteit van regionale netwerken rondom de Wlz, gekozen voor een enkelvoudige gevalstudie. Om aanbevelingen te kunnen doen, toegespitst op het netwerk rondom de Wlz, is het belangrijk dit netwerk in de natuurlijke situatie te onderzoeken. Een gevalstudie is bij uitstek een onderzoeksvorm die plaatsvindt in de natuurlijke situatie en heeft een praktijkgericht karakter (Van Thiel, 2015). Om aanbevelingen te kunnen doen is gekozen voor een enkelvoudige gevalstudie zodat, binnen de omvang van dit onderzoek, zo gedetailleerd mogelijk onderzoek kan worden gedaan naar het netwerk waar het hier om gaat. Bij een enkelvoudige gevalstudie kan specifiek worden gekeken naar wat er in een geval, hier het netwerk rondom de Wlz, speelt (Bleijenbergh, 2013).

Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek is een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden, er wordt talig maar ook cijfermatig materiaal verzameld en geanalyseerd. Dit valt te typeren als een mixed methods onderzoek, waarbij kwalitatieve en kwantitatieve methoden gecombineerd worden (Bleijenbergh, 2013). Een andere term die hier vaak voor wordt gebruikt is triangulatie van onderzoeksmethoden (Van Thiel, 2015). Voordeel van mixed methods onderzoek is dat de voordelen van kwalitatief en kwantitatief onderzoek gecombineerd kunnen worden (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Ook kan op deze manier een combinatie worden gemaakt tussen talige en numerieke gegevens. Hierdoor kan nog meer worden meegenomen in het onderzoek en kan meer diepgang worden gecreëerd. Om dit op een overzichtelijke manier te kunnen doen is in de operationalisatie per indicator aangegeven welke methode wordt gebruikt voor het verkrijgen (en analyseren) van data.

Dataverzameling

De dataverzameling voor dit onderzoek vindt plaats op verschillende wijzen. Er vindt zowel triangulatie van methoden als van informatiebronnen (meetinstrumenten) plaats. Triangulatie houdt in dat het verzamelen van informatie of het verwerken van informatie op meer dan één manier (Van Thiel, 2015). Door

verschillende informatiebronnen en meetinstrumenten te gebruiken, dus te trianguleren, kan worden nagegaan hoe betrouwbaar en valide de verkregen informatie is. Wanneer het zo is dat er tegenstrijdige uitkomsten zijn is er verder onderzoek nodig om na te gaan welke uitkomsten valide en betrouwbaar zijn (Miles & Huberman, 1994). Door triangulatie toe te passen kan met andere woorden de validiteit en betrouwbaarheid worden vergroot. In dit onderzoek worden verschillende type bronnen gebruikt, namelijk mensen en documenten. Daarnaast wordt ook gebruikt van verschillende typen meetinstrumenten. Er worden interviews, vragenlijsten en documentenanalyse gebruikt.

Interviews

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, dit betekent dat voorafgaand aan het interview al vragen zijn geformuleerd (Bleijenbergh, 2013). Hiervoor is gekozen omdat op die manier de belangrijkste topics (die voortkomen uit de operationalisatie) aan bod komen en toch ruimte bestaat om door te vragen (Van Thiel, 2015). Door verschillende respondenten te spreken aan de hand van een semigestructureerd interview wordt er ook voor gezorgd dat verschillende interviews toch grotendeels vergelijkbaar verlopen. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid vergroot, terwijl een belangrijk nadeel is dat er enigszins gestuurd wordt in een bepaalde richting, wat negatieve gevolgen voor de validiteit kan hebben (Bleijenbergh, 2013). De vastlegging van de interviews gebeurt, onder voorbehoud van toestemming, door het opnemen van de respondent, en hiervan worden transcripten gemaakt. Wanneer een respondent niet met opname van een interview instemt zal er een interviewverslag worden gemaakt. Om een transcript te maken is het immers nodig een opname van het interview te hebben. Transcripten zijn de meest volledige manier om interviews vast te leggen, omdat hierbij niets verloren gaat, terwijl bij een interviewverslag interpretatie een belangrijke rol speelt bij het vastleggen van informatie (Van Thiel, 2015). Het maken van transcripten is een tijdrovende bezigheid, maar kwaliteit en betrouwbaarheid worden in deze keuze als belangrijkste criterium gehanteerd, en daarvoor is een transcript de geijkte manier van vastlegging.

Bij de selectie van respondenten wordt getracht een representatieve selectie te maken van verschillende partijen in het netwerk. Omdat het grotendeels gaat om interactie tussen verschillende organisaties wordt geprobeerd personen van die organisaties te betrekken die voor andere organisaties binnen het Wlz netwerk de contactpersoon zijn. Het zal hier dus met name gaan om personen in functies die extern gericht zijn, meer dan op de eigen organisatie. Om bij verschillende organisaties bij de juiste personen terecht te komen kan gebruik worden gemaakt van informatie en contacten die het CIZ heeft in het netwerk. In totaal wordt gesproken met een tiental respondenten, verdeeld over de verschillende actoren die in dit netwerk te onderscheiden zijn. De interviewhandleiding is te vinden in bijlage 1 en de lijst van respondenten is te vinden in bijlage 3.

Documenten

Naast interviews wordt ook gebruik gemaakt van bestaand materiaal. Belangrijkste bronnen die gebruikt worden zijn wetten en vooral beleidsstukken die van het ministerie van VWS. Deze documenten zijn vrijwel allemaal vrij via het internet te verkrijgen. Hieruit valt vooral veel informatie te halen over de formele structuur van het netwerk. Daarnaast kunnen ook beleidsdocumenten van organisaties in het netwerk worden meegenomen wanneer hierin informatie is beschreven over het netwerk rondom de Wlz. Denk hierbij bijvoorbeeld over rapporten of strategische beleidsdocumenten. Deze zullen moeten worden opgevraagd bij de betreffende organisaties. Het belangrijkste voordeel om bestaand materiaal te gebruiken, voor met name informatie over de formele structuur, is dat het efficiënter is dan wanneer dit middels interviews of vragenlijsten wordt verzameld (Van Thiel, 2015). Nadeel is dat de informatie niet is verzameld voor dit onderzoek, en dat er dus goed moet worden gekeken naar wat bruikbaar is en wat niet. Omdat documenten voornamelijk zullen worden gebruikt voor het in kaart brengen van de formele structuur van het netwerk zal het omzetten van de informatie zodat deze voor dit onderzoek bruikbaar is niet problematisch zijn. Het gaat hier namelijk om een beschrijving van hoe het netwerk formeel is georganiseerd.

Vragenlijsten

Beide eerdergenoemde methoden zijn van kwalitatieve aard. Daarnaast is, zoals eerder genoemd, sprake van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Het gaat hier om sociale netwerk data. Deze data kan worden gebruikt om de kenmerken van een netwerk te analyseren. In dit onderzoek wordt voor de analyse van deze data gebruik gemaakt van UCINET, een programma voor sociale netwerkanalyse (Borgatti, Everett & Freeman, 2002). Om dit op een kwantitatieve manier te onderzoeken is het nodig om te kwantificeren, met andere woorden, er moeten numerieke scores worden (getallen) verzameld worden (Van Thiel, 2015). Belangrijk is hierbij dat rekening wordt gehouden met de mogelijkheden van het analyse programma, omdat het overbodig is om indicatoren te kwantificeren die niet met het programma kunnen worden geanalyseerd. Informatie over deze indicatoren zal worden verzameld uit interviews en documenten. Allereerst kan middels UCINET een schematische weergave van het netwerk worden gemaakt. Hiervoor is het niet zo zeer nodig kwantitatieve data te verzamelen, maar door dit netwerk weer te geven kunnen de vragenlijsten en scores wel worden toegespitst op de juiste actoren. In de operationalisatietabel valt te zien waarvoor UCINET verder wordt gebruikt, en voor welke punten dus een vragenlijst wordt gemaakt. Deze vragenlijst omvat eigenlijk maar één vraag: Kunt u in de onderstaande tabel aankruisen welk cijfer u de relatie van uw organisatie met een andere actor (organisatie) geeft? Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2.

De selectie van respondenten gebeurt op dezelfde manier als bij de interviews. Dit kan omdat niet meer respondenten nodig zijn voor deze manier van kwantitatief onderzoek, omdat het gaat om scores die worden toegekend door en over actoren. Gezien het hier om hetzelfde netwerk, rondom de Wlz, gaat, kunnen

dezelfde respondenten worden gebruikt. Daarom zal op het einde van de interviews de vragenlijst worden voorgelegd aan de respondenten.

Data-analyse

Omdat van de interviews transcripten worden gemaakt, teksten dus, zullen de interviews en de documenten op dezelfde manier worden geanalyseerd. De analyse zal starten middels codering van de beschikbare documenten en transcripten. Het coderen zal op een deductieve wijze gebeuren. Dit betekent dat de codes hetzelfde zijn als de operationalisatie en dus van tevoren al vast staan (Van Thiel, 2015). Hierna volgt op basis van de toegekende codering worden gekeken naar het verzamelde materiaal om op basis hiervan vergelijkingen, patronen en andere samenhangen te zoeken. Aan de hand hiervan kan vervolgens worden getracht een (deel)antwoord te geven op de onderzoeksvragen.

Het kwantitatieve deel van de data-analyse gebeurt met behulp van UCINET, een programma om sociale netwerk data te analyseren. Allereerst wordt UCINET gebruikt om het netwerk en de onderlinge relaties hierin schematisch weer te geven. Verder wordt UCINET ook gebruikt om de verhoudingen in het netwerk weer te geven. Hierbij gaat het om de aanwezigheid van een netwerkmanager (bemiddelaar) of leidende actor, de aanwezigheid van cliques en het gevoel van cohesie. Voor al deze factoren kan UCINET gebruikt worden om een weergave te geven of coëfficiënten te berekenen. Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken over de mate waarin van deze indicatoren in het netwerk al dan niet sprake is. Belangrijk hierbij is dat bij actoren waarvoor meerdere personen de vragenlijst hebben ingevuld er een gemiddelde van de vragenlijst wordt gehanteerd.

Betrouwbaarheid & geldigheid

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid houdt in dat bevindingen in een onderzoek moeten weergeven wat in werkelijkheid aan de hand is, en deze bevindingen moeten dus niet vertekend zijn door toevalligheden (Bleijenbergh, 2013). In een gevalstudie is het grote probleem voor wat betreft de betrouwbaarheid het aantal onderzoekseenheden (in dit geval gaat het om één geval). Triangulatie is de belangrijkste manier om de gevolgen van dit probleem voor de betrouwbaarheid van een onderzoek te reduceren (Van Thiel, 2015). Daarom is in dit onderzoek gekozen voor triangulatie van zowel bronnen als methoden. Hierdoor wordt de

kans op het trekken van conclusies op basis van toevalligheden verkleind. Ook kan, doordat er sprake is van een gevalstudie het risico optreden dat een onderzoeker subjectief en selectief te werk gaat, vanwege de betrokkenheid die ontstaat bij het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2015). Om dit risico zo veel mogelijk te beperken wordt een systematische manier van werken gekozen. Dit verkleint niet alleen de kans op subjectiviteit maar ook de herhaalbaarheid van het onderzoek wordt hierdoor vergroot.

Interne validiteit

Interne validiteit gaat om de vraag of er gemeten wordt wat een onderzoeker wilt meten (Bleijenbergh, 2013). Hierbij gaat het erom of de theorie goed wordt weergegeven door de operationalisatie (Van Thiel, 2015). Dat is in dit onderzoek getracht te doen door de operationalisatie een op een voort te laten komen uit de theorie, en ook de definities en indicatoren hierbij aan te laten sluiten. Ook gaat het erom of de veronderstelde oorzaak-gevolg relatie zich in werkelijkheid voordoet (Van Thiel, 2015). Het gaat er hier dus om de relatie tussen de onderscheiden variabelen, de factoren uit het theoretisch kader, en netwerkeffectiviteit. Deze factoren zijn in verschillende (empirische) onderzoeken naar voren gekomen als bepalend voor netwerkeffectiviteit, wat deze causale relatie plausibel maakt.

Externe validiteit

De externe validiteit is gericht op de mate waarin een onderzoek te generaliseren is naar een grotere populatie (Van Thiel, 2015). Bij gevalstudies zijn er beperkingen ten aanzien van dit kwaliteitscriterium (Bleijenbergh, 2013). Hooguit kunnen patronen worden gegeneraliseerd of kan een theorie ontkracht worden. Echter dat is niet waar dit onderzoek zich op richt. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is zeer beperkt, omdat het een toegepast onderzoek betreft. Er wordt getracht concrete aanbevelingen te doen aan het CIZ en het is enkel gericht op het regionale netwerk rondom de Wlz, het is dus ook geen doel van dit onderzoek om generaliseerbare conclusies te trekken. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek naar andere regio's van het CIZ is wel redelijk groot, omdat de uitvoering van de Wlz en de daarbij betrokken partijen landelijk, en dus in de verschillende regio's, hetzelfde wordt verondersteld. Echter dient wel voorbehoud te worden gehouden voor het generaliseren naar andere regio's, omdat hierin, zeker in netwerken en hoe mensen en organisaties met elkaar omgaan, ook de bestaande cultuur in een bepaalde regio een rol speelt. Wat wel belangrijk is, is de bruikbaarheid. Het gaat er met andere woorden om dat de resultaten van dit onderzoek begrijpelijk zijn voor de opdrachtgever (het CIZ) en dat het onderzoek alle relevante aspecten meeneemt in het onderzoek (Bleijenbergh, 2013). Dit is belangrijk zodat de resultaten van dit onderzoek, de aanbevelingen, kunnen worden toegepast in de praktijk.

Conclusie

In dit hoofdstuk is begonnen met de operationalisatie van de, in de theorie gevonden, factoren die bepalend zijn voor de netwerkeffectiviteit. Vervolgens is per factor (variabele) gezocht naar de meest geschikte manier om dit te onderzoeken. Op basis van deze afwegingen is gekomen tot een onderzoekontwerp waarin gebruik wordt gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens, een zogeheten mixed methods onderzoek. Voor de dataverzameling wordt gebruik gemaakt van interviews, documenten en een vragenlijst. Het kwalitatieve materiaal (interviews en documenten) wordt vervolgens geanalyseerd aan de hand van een codeerschema, dat op deductieve wijze tot stand is gekomen. Het kwantitatieve deel (de vragenlijst) wordt geanalyseerd met behulp van UCINET. Aan het einde van dit hoofdstuk zijn de betrouwbaarheid en geldigheid van de gekozen onderzoekaankpak besproken.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de gegevens, verkregen uit het empirische onderzoek zoals dat is toegelicht in het vorige hoofdstuk, geanalyseerd en wordt de effectiviteit van het netwerk rondom de Wlz beschreven. Dit wordt gedaan door de verschillende factoren, die bepalend zijn voor netwerkeffectiviteit, te bespreken. Hierbij wordt aangegeven of en waarop kan worden ingezet om de netwerkeffectiviteit te optimaliseren. Aan het einde van het hoofdstuk worden de aanbevelingen aan het Centrum Indicatiestelling Zorg gepresenteerd.

Het regionale netwerk rondom de Wlz

Voordat de verschillende factoren besproken worden is het eerst van belang de actoren die een rol spelen in kaart te brengen. Hiervoor is het belangrijk om op te merken dat het gaat om het regionale netwerk rondom de Wlz, en dus niet het nationale netwerk. Dit heeft consequenties voor actoren die zijn meegenomen. In de memorie van toelichting op de Wet langdurige zorg (Tweede Kamer, 2014) wordt een overzicht gegeven van de actoren rondom de Wlz. Daarnaast is in alle interviews gevraagd naar de actoren die respondenten onderscheiden in het regionale netwerk. Op basis daarvan zijn de volgende actoren te onderscheiden voor het regionale netwerk rondom de Wlz:

- CIZ (Respondent 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10);
- Cliënten (organisaties) (Respondent 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10);
- Gemeenten (Respondent 1,2,3,5,8,9,10);
- Zorgaanbieders (Respondent 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10);
- Zorgkantoren (Respondent 1,3,4,5,7,8,10);
- Zorgverzekeraars (Respondent 1,2,3,5,6,7,8,10); en
- Zorgvragers (Respondent 1,3,5,6,9,10).

Wanneer het gaat over het (regionale) netwerk gaat het dus om deze (groepen van) actoren. Deze actoren zijn om deze reden ook in het onderzoek betrokken. Per actor is aangegeven in welke interviews de betreffende respondent een actor heeft genoemd als onderdeel van het netwerk rondom de Wlz. Cliënten, CIZ en zorgaanbieders worden hierbij door alle respondenten genoemd, wat erop duidt dat deze partijen duidelijker dan andere partijen worden gezien als onderdeel van het netwerk. Dit kan vanwege de positie of taak zijn, maar ook vanwege de mate waarin een actor actief is in een netwerk.

Om een duidelijk beeld van de verhoudingen binnen dit netwerk te kunnen schetsen is het van belang duidelijk te hebben waarom verschillende partijen betrokken zijn bij de Wlz. De taken en verantwoordelijkheden van betrokken partijen zijn omschreven in de memorie van toelichting op de Wlz (Tweede Kamer, 2014). Het proces start bij de cliënt en zijn sociale omgeving, zij zijn allereerst verantwoordelijk voor zoveel mogelijk zelfredzaamheid en samenredzaamheid, wanneer toch meer hulp nodig is, zet de cliënt zelf of de omgeving vaak het proces tot een indicatie in gang. Dit kan echter ook worden gedaan door zorgvragers (bijvoorbeeld huisarts of ziekenhuis). Tijdens het gehele traject worden cliënten vaak ondersteund door cliëntorganisaties. Wanneer een Wlz-aanvraag is gedaan, wordt door het CIZ, op basis van informatie die is aangeleverd door de betreffende aanvrager (in principe de cliënt), beoordeeld of mensen recht hebben op Wlz-zorg en in welk zorgprofiel de cliënt dan valt. Wanneer hier een negatief besluit valt zal een cliënt zijn aangewezen op het aanvragen van zorg bij de gemeente (Wmo) of via de Zorgverzekeringswet bij zorgverzekeraars (dit kan ook andersom het geval zijn). Wanneer het in het vervolg van deze scriptie gaat over grijze gebieden gaat het om de grensgebieden tussen deze drie wetten. Het gaat dan vooral over cliënten die niet duidelijk in aanmerking komen voor zorg vanuit een van de drie wetten. Wanneer een cliënt recht heeft op zorg vanuit de Wlz wordt de zorg verleend door de zorgaanbieders. Ook komt hierbij het zorgkantoor in beeld, zij zijn verantwoordelijk voor doelmatige en kwalitatief verantwoorde uitvoering van de Wlz, en zij voeren administratie en controle in de betreffende regio.

Effectiviteit van het Netwerk

In het volgende deel van de analyse wordt per factor, zoals besproken in het theoretisch kader, de huidige situatie besproken en wordt aangegeven op welke manier deze situatie de netwerkeffectiviteit beïnvloedt. Aan de hand hiervan wordt per factor een antwoord gegeven op de vraag hoe daarop kan worden ingezet zodat de netwerkeffectiviteit verder kan worden geoptimaliseerd.

Grootte

De grootte van het netwerk speelt een belangrijke rol, omdat grotere netwerken complexer zijn dan kleine (Provan & Kenis, 2008), en daardoor neemt ook de ervaren netwerkeffectiviteit af (Hasnan-Wynia et al., 2003). Hierom maakt het ook uit in welke mate een netwerk open of gesloten is, omdat een gesloten netwerk ervoor zorgt dat de complexiteit afneemt.

“Als je het hebt over het netwerk, het zorgstelsel, dan is dat vrij groot” (Respondent 5). Er wordt dan ook aangegeven dat het bijna lastig is met iedere individuele actor om tafel te gaan (Respondent 1, 5). Als je kijkt naar de onderscheiden actoren, in de regionale Wlz netwerken, dan lijkt het een beperkte hoeveelheid, maar binnen deze groepen van actoren zijn veel individuele partijen te onderscheiden. Er is bijvoorbeeld een

grote hoeveelheid individuele zorgaanbieders, er zijn veel gemeenten en ook diverse zorgverzekeraars. Daarnaast is het zo dat men bij het netwerk rondom de Wlz vaak primair denkt aan bijvoorbeeld het CIZ, maar als je vervolgens inzoomt op de activiteiten rondom de uitvoering van de Wlz, dan blijken er toch meer actoren een rol te spelen dan je op het eerste gezicht denkt (Respondent 7). Gesteld kan dus worden dat dit een zeer groot en daardoor complex netwerk is, wanneer je je op individuele actoren wilt richten. Wanneer je het op een abstracter niveau bekijkt, en de groepen onderscheidt, dan zou je kunnen zeggen dat er een heldere en beperkte groep van actoren rondom de Wlz is.

Voor wat betreft openheid en geslotenheid van het netwerk zijn diverse antwoorden gegeven, en is het lastig om een eenduidig beeld te schetsen. Het gaat er hierbij om in welke mate er een barrière wordt gesteld aan het deelnemen in het netwerk, of er met andere woorden kritisch wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van partijen. Wanneer gesteld wordt dat het gaat om een open netwerk worden verschillende argumenten gebruikt. Belangrijk is vooral dat men nog aan het zoeken is (gezien de Wlz nog geen twee jaar functioneel is), en daardoor een open instelling heerst in het netwerk (Respondent 2,5). Ook wordt hier aangegeven dat er sprake is van een open netwerk, omdat er regelmatig contact is tussen verschillende partijen en actoren benaderbaar zijn (Respondent 3, 5). Daarnaast wordt een duidelijke grens geschetst, die een barrière vormt voor actoren die niet echt in het netwerk zitten, maar “als je eenmaal in die wereld zit, dan zit je er ook in” (Respondent 1). Dit duidt erop dat er sprake is van een besloten netwerk, wat binnen de afbakening als open wordt ervaren. Afstand tot organisaties en het logge karakter van verschillende organisaties wordt aangedragen als oorzaak voor enige geslotenheid richting andere actoren (Respondent 4). Het lijkt erop dat er dus sprake is van een behoorlijk toegankelijk netwerk, maar de vraag is in hoeverre dit zo zal blijven wanneer de contacten zijn gelegd en het eerdergenoemde zoeken is afgelopen.

Conclusie: Er kan gesteld worden dat er sprake is van een behoorlijk complex netwerk ten gevolge van de grootte en nieuwigheid van het Wlz netwerk. Het lastige is dat dit een punt is waar niet veel invloed op kan worden uitgeoefend. Alle actoren zijn immers noodzakelijk voor de uitvoering van de Wlz. Wat een mogelijkheid is om het netwerk overzichtelijker te maken is door de actoren in groepen te bundelen, en dus contact te hebben met verschillende vertegenwoordigende organen. Dit is iets wat ook al gebeurt, met bijvoorbeeld cliëntorganisaties, belangenorganisaties van zorgaanbieders en de VNG. De grootte van het netwerk lijkt het best beschouwd te kunnen worden als uitgangspunt waar men mee te dealen heeft.

Taakkenmerken

De kenmerken van de taak, in dit geval de uitvoering van de Wlz, zijn essentieel voor de mate waarin een netwerk effectief is (Provan & Kenis, 2008). Naarmate samenwerking, informatiedeling of specialistische kennis belangrijker is voor de uitvoering van een taak worden netwerken effectiever.

Voor wat betreft de noodzaak aan specialistische kennis en competenties wordt in de memorie van toelichting op de wet vooral gesproken over de noodzaak aan specialisten voor het verlenen van zorg (Tweede Kamer, 2014). Wat in gesprekken veel terugkomt is het gebrek aan kennis bij verschillende actoren (Respondent 2,3,4,6,9,10). Hierbij gaat het dus met name om kennis van hoe het zorgstelsel precies in elkaar zit, met bijbehorende taakverdeling en kennis van de verschillende mogelijke indicaties bijvoorbeeld. *“Je zult versted staan hoeveel mensen niet weten hoe dat werkelijk in elkaar zit”* (Respondent 10). Specialistische kennis wordt om deze reden vooral noodzakelijk geacht bij het verspreiden van kennis. De noodzaak van specialisten hiervoor ligt op verschillende punten. Allereerst is het belangrijk dat specialistische kennis aanwezig is bij diegenen die diagnoses stellen: *“Dan heb je het wel over dusdanig specialistische kennis, om een diagnose te kunnen maken, te kunnen pragmatiseren... dat je dat soort specialisten nodig hebt”* (Respondent 1). Bij het stellen van een diagnose wordt ook verwacht dat specialistische kennis uit het netwerk wordt gebruikt (Respondent 1,4,10). Om de kennis van indicatiestellers op peil te houden is het zo dat *“wij weleens gebruik maken van specialisten om onze indicatiestellers te scholen”* (Respondent 2). En het elkaar proberen kennis bij te brengen is iets wat in meer gesprekken terugkomt (Respondent 4,8,10). Ten slotte is het van belang om uitleg te kunnen geven aan de cliënt (Respondent 4,6,7,8). Op dit moment is het ook nog zo dat er bij contact met andere partijen in het netwerk (zeker in het eerste contact) vaak geen sprake is van een heldere beantwoording van de vraag, waardoor veel tijd verloren gaat (Respondent 3,4,5,7). Respondent 5 zegt hierover het volgende: *“aan de voorkant, is mijn pleit, dus bij de administratieve ondersteuning of bij de aal (aanvraagadvies lijn) diensten moet je de beste mensen hebben. Die er een sport van maken om een telefoontje zo goed en zorgvuldig af te handelen”*. Duidelijke en juiste beantwoording van vragen zal de effectiviteit enorm ten goede komen. Kanttekening die gemaakt moet worden is dat het gaat om *“een aparte deskundigheid... Het is generalistisch. Maar ook daarin is er een specialisatie... en dan kun je daar op een gegeven moment specialistische kennis in hebben, maar wel over de hele mens.”* (Respondent 10).

Daarnaast kan een taak een noodzaak in zich hebben tot samenwerking. Voor de uitvoering van de Wlz zijn er twee zeer belangrijke punten die zorgen voor een noodzaak om samen te werken. Ten eerste zijn er cliënten die in grijze gebieden van het zorgstelsel belanden, maar die toch zorg nodig hebben. De verschillende actoren zien het als hun *“verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat mensen niet de dupe van het hele stelsel worden”* (Respondent 1). Het bestrijden van deze grijze gebieden vereist een zekere afstemming en samenwerking, om te zorgen dat deze mensen ook de juiste zorg krijgen (Respondent 1,3,5,6,7,9,10). Dit is iets wat in veel gesprekken terugkomt en enorm belangrijk wordt gevonden. Het is namelijk zo dat wordt aangegeven dat men samen zoekt naar een oplossing om deze mensen toch van de juiste zorg te voorzien. De noodzaak hiervan is ook in de memorie van toelichting op de Wlz meerdere malen benoemd. Er wordt met name over gemeenten en zorgverzekeraars gesproken als *“belangrijke samenwerkingspartners, om voor de cliënt de overgang tussen de domeinen zo soepel mogelijk te laten verlopen.”* (Tweede Kamer, 2014). Ondanks dat dit al voor de Wlz in werking trad was geconstateerd blijkt het afschuiven van patiënten aan de orde van de dag (Ministerie van VWS, 2016). Hierom is het belangrijk

hier actief mee bezig te blijven en de samenwerking te zoeken. In het verlengde hiervan is er een noodzaak om samen feedback te geven over het functioneren van het zorgstelsel (Respondent 1,2,3,5,7). De noodzaak tot samenwerking wordt daarnaast versterkt doordat het nu eenmaal zo is dat de taken verdeeld zijn. Dit is logisch omdat *“iedere speler an sich het niet gedraaid krijgt”* (Respondent 5). Ook kan op die manier dubbel werk worden voorkomen, wat de efficiëntie dan weer ten goede komt. Zo geeft een respondent aan dat *“op het moment dat wij onderzoek doen bij de cliënt en we hebben al een boel in kaart gebracht, dat zij (CIZ) niet nog een keer alles gaan doen... waardoor de doorlooptijd sneller is... en ook voorkomen dat er aanvragen bij hen terecht komen die niet bij hen horen of waarin het waarschijnlijk toch uitmondt in een negatief besluit.”*(Respondent 8). Dit zijn de belangrijkste redenen die worden gegeven om samen te werken.

Naast de noodzaak om samen te werken is er echter nog een belangrijke noodzaak waarom actoren elkaar moeten vinden. Er is namelijk een noodzaak om informatie te delen. Dit is belangrijk om twee redenen. Ten eerste is informatie nodig ter bevordering van een goede en snelle indicatie (Respondent 1,2,3,4,7,8,9). Daarnaast is er bij het verlenen van de zorg noodzaak aan het delen van behandelinformatie (Respondent 1,2,6,7,9). Het is belangrijk dat partijen rondom de patiënt *“samen met alle partners een plan maken, dus niet allemaal verschillende zorgplannetjes die ergens in ieders dossier zitten... volgens mij kun je dan heel efficiënt en doelmatig werken... en uiteindelijk ook een beter resultaat”* (Respondent 6). Lastig punt hierbij is echter wel dat er in dit netwerk sprake is van privacyregelingen waardoor niet alle informatie over patiënten gedeeld mag worden tussen verschillende actoren (Respondent 5,8,9).

Conclusie: *Gesteld kan worden dat voor de uitvoering van de Wlz het netwerk, en dus ook de effectiviteit daarvan, erg belangrijk is om verschillende redenen. Specialistische kennis, en de verdeling hiervan, is de eerste reden waarom een effectief netwerk belangrijk is. Die kennisdeling is belangrijk omdat blijkt dat bij een groot deel van de actoren (personen) kennis onvoldoende aanwezig is. Hierom kan het nuttig zijn te proberen zo veel mogelijk gebruik te maken van aanwezige kennis in het netwerk om deze te verspreiden. Voorbeeld dat genoemd werd is dat specialisten uit het netwerk werden gebruikt om indicatiestellers te scholen. Het is aan te raden om meer van dit soort initiatieven te starten, en over de hele breedte van het netwerk op die manier het kennisniveau bij te schaven. Nu gebeurt dat wel gericht op de eigen organisatie, maar wanneer wordt geconstateerd dat bij een andere organisatie de kennis op verschillende punten achterblijft, zou het goed zijn om elkaar hier op te wijzen en om samen naar oplossingen te zoeken.*

Het bestrijden van grijze gebieden, patiënten helpen die tussen wal en schip dreigen te vallen, is een van de meest belangrijke punten waar samenwerking op nodig is. Deze mensen hebben vaak noodzaak aan zorg, maar vallen tussen verschillende regelingen. Nu is het toch zo dat hier veel wordt afgeschoven tussen verschillende partijen. Hoe de regels ook worden vormgegeven, er zullen altijd grijze gebieden blijven, omdat mensen nu eenmaal uniek zijn. Daarom is het belangrijk om erop in te zetten dat deze groep mensen

toch binnen een redelijke termijn de juiste zorg krijgt. Om te voorkomen dat partijen deze mensen blijven afschuiven kan het een optie zijn om één partij (organisatie) verantwoordelijk te maken voor deze gevallen, met bevoegdheden om iemand te plaatsen in een van de regelingen, die het best passend lijkt.

Formalisering

Door formalisering van een netwerk wordt de netwerkeffectiviteit vergroot. Dit komt doordat met name het inzicht van wat er in een netwerk gebeurt vergroot wordt (Fawcett et al., 2000). Hierdoor kan ook beter worden gevolgd hoe er wordt gepresteerd, en dat zorgt ervoor dat actoren in een netwerk meer effectiviteit nastreven (Turrini et al., 2010).

In gesprekken met betrokkenen in het netwerk komt naar voren dat sprake is van variabele en veelal informele omgang en contact tussen verschillende partijen (Respondent 2,4,7,9). Dit is in lijn met de bedoeling van de wet. *“De inspanning van Rijk en gemeenten is erop gericht de regeldruk voor burgers en zorgaanbieders en de uitvoeringslasten/beheerskosten voor uitvoerders zoveel mogelijk te beperken. Dit gaat immers ten koste van het primaire proces: het verlenen van zorg.”* (Tweede Kamer, 2014). Het is zo ingericht dat de partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van de Wlz zijn vastgelegd, en dat zij elkaar bij problemen moeten opzoeken (Respondent 2). Hoe dit verloopt en wie wanneer het initiatief neemt is niet vaststaand. Wel hebben de verschillende beroepsgroepen in de zorgsector, dus ook rondom de Wlz met protocollen en regels te maken (Respondent 1). Voorbeeld hiervan is dat verschillende personen te maken hebben met geheimhoudingsplicht, wat een stempel kan drukken op hoe de communicatie over en weer verloopt. Hoe de actoren onderling met elkaar omgaan en wie wanneer met wie in contact treedt rond welk onderwerp is variabel. Hierbinnen is, wanneer contact tussen partijen zich blijft herhalen, na verloop van tijd sprake van vaste lijnen (Respondent 1,7). Daarnaast zijn er kaders die het netwerk toch van enige structuur voorzien, zo is er bijvoorbeeld sprake van vaste doorlooptijden voor bijvoorbeeld het indicatieproces (Respondent 4). Ook hebben de verschillende organisaties te maken met beginselen die gelden voor de publieke sector, bijvoorbeeld de beginselen van behoorlijk bestuur (Respondent 5). Twee punten die al eerder besproken zijn spreken hier ook nog een rol, namelijk het gebrek aan regels of afspraken over hoe met de mensen die tussen wal en schip, in de grijze gebieden tussen wetten, vallen omgegaan dient te worden (Respondent 3,8,10). Belangrijk punt, ook eerdergenoemd, is nog de omgang met privacyregelingen. Deze privacyregelingen bemoeilijken in grote mate het contact rondom de Wlz (Respondent 5,6,8,9,10). Dat komt met name doordat de uitvoering van de Wlz het delen van informatie over cliënten vereist, terwijl privacyregelingen tegenwerken dat bepaalde informatie over een cliënt wordt gedeeld met andere partijen. Hierdoor kan niet op alle vlakken open worden gecommuniceerd en is het soms nodig dat verschillende partijen afzonderlijk op zoek gaan naar dezelfde informatie. Dit is ook in de toelichting op de Wlz al geconstateerd (Tweede Kamer, 2014).

Op het gebied van verantwoording gaat het in de memorie van toelichting op de Wlz voornamelijk om verantwoording aan de Nza en het ministerie van VWS (Tweede Kamer, 2014). Door verschillende actoren wordt daarnaast ook gesproken over verantwoording onderling over afspraken die gemaakt worden (Respondent 2,6,8). Hierbij wordt *“als partijen bij elkaar komen gevraagd... is dat nu opgelost? Dus op die manier aan elkaar wordt er... verantwoording afgelegd... Behalve dan als situaties echt ontsporen... die stappen naar een rechter... om een van de partijen of misschien meerdere partijen aan te spreken, of naar de pers of Tweede Kamer en dergelijke”* (Respondent 2). Hierin komen de typen van verantwoording duidelijk naar voren. Er wordt verantwoording afgelegd onderling, tot een zekere grens bereikt wordt, en dan zoekt men het hogerop. Daarnaast hebben een aantal organisaties, waaronder het CIZ, te maken met de beginselen van behoorlijk bestuur, waar voor een deel al verantwoordingseisen aan kleven (Respondent 5). Wat vaak wordt vergeten, maar daarom niet minder belangrijk is, is de verantwoording aan de cliënt, dat is namelijk degene die echt moet weten hoe het zit, en wil weten hoe processen verlopen (Respondent 9).

Over de transparantie in dit netwerk kan gesteld worden dat er sprake is van een veelal transparante gang van zaken, met uitzondering van sommige punten, waarbij bijvoorbeeld privacyregelingen een rol spelen. Dit komt ook al doordat je op veel punten *“door de bomen het bos niet meer ziet”* (Respondent 1). Hierdoor zijn er punten die minder transparant zijn. En transparantie moet wel nut hebben, anders wordt het belang van de cliënt hierdoor enkel geschaad (Respondent 7). Ook zijn er gevallen waarin het afwijken van de standaard in het belang van de patiënt noodzakelijk kan zijn, in zulke gevallen *“moet je je ook niet door allerlei regels laten leiden en soms ook een beetje lef hebben, want anders wordt het zo'n bureaucratisch geheel, wat ten koste gaat van de zorg... en soms moet je dat ook gewoon melden bij organisaties die dat horen te weten, dat je op die manier samenwerkt”* (Respondent 6). Dit lijkt een goede manier van aanpassen op de praktijk, waarbij door transparant te zijn de belanghebbenden toch weten waaraan ze toe zijn. Wellicht is dit een mogelijkheid om zonder toename van regeldruk toch helderheid te hebben over wie waar mee bezig is.

Conclusie: *Teneinde meer duidelijkheid te bieden aan verschillende actoren in het netwerk rondom de Wlz zou een grotere mate van formalisering van toegevoegde waarde kunnen zijn. Om dit te doen, en toch te voorkomen dat de regeldruk en bureaucratie direct toenemen zou eraan gedacht kunnen worden om de taken van verschillende partijen helder te omschrijven en daarbij aan te geven in welk stuk van het proces elke partij de verantwoordelijkheid draagt en welke stappen in bepaalde situaties genomen dienen te worden. Dit zou “eenvoudig” schematisch weer te geven zijn en te verspreiden over alle betrokkenen rond de Wlz. Dat kan leiden tot een duidelijker beeld van hoe de formele structuur rondom de Wlz, die wel degelijk grotendeels vastgelegd is bij wet, in elkaar zit.*

Voor wat betreft verantwoordingseisen ligt grotendeels vast dat verantwoording plaatsvindt, maar dit zou nog explicieter kunnen. Met name als het gaat om het verantwoorden van gemaakte keuzes kunnen

soms duidelijkere verantwoordingseisen worden gesteld. Dit is iets wat opgelegd kan worden, maar wellicht nog beter onderling tussen actoren in een netwerk afgesproken en/of vastgelegd. Op deze manier kan verantwoording worden afgelegd over datgene wat in de praktijk relevant is voor betrokken partijen, waardoor de ervaren regeldruk niet direct zal toenemen.

De transparantie lijkt in dit netwerk goed te zijn, en de “problemen” die op dat vlak aan de orde zijn lijken vooral te komen door de complexiteit. Het helder omschrijven van taken van verschillende actoren zou een oplossing kunnen bieden.

Externe Controle

Externe controle, de mate waarin de omgeving van het netwerk of een centrale actor het netwerk beïnvloeden, leidt tot effectievere netwerken. Dit komt vooral doordat iets buiten de partijen in het netwerk zelf richtinggevend is voor het netwerk als geheel, omdat wanneer een netwerk niet effectief is externe invloed of aansturing zal plaatsvinden (Turrini et al., 2010).

De invloed van de omgeving op het netwerk rondom de Wlz vindt op verschillende manieren plaats, je zou het verschillende contextfactoren kunnen noemen. Met name politieke invloed, zowel lokaal als landelijk wordt als belangrijke externe invloed genoemd (Respondent 1,2,6,7,8,10). Landelijk vooral omdat zij het beleid, de wet, bepalen. Lokale politiek kan een rol spelen wanneer gemeenten krap bij kas komen te zitten en wanneer dan “*de wethouder financiën zegt... ja wethouder zorg... het wordt nu wel eventjes tijd om aan de kraan te gaan draaien. Probeer je invloed aan te wenden zodat er minder mensen een beroep doen op de Wmo*” (Respondent 2). De lokale politiek beïnvloedt dus via de Wmo ook de hoeveelheid mensen die een aanvraag gaan doen voor de Wlz, want wanneer de toelating tot de Wmo strenger verloopt, zullen meer mensen worden verwezen naar de Wlz. In het verlengde hiervan liggen de overwegingen om beleid op een bepaalde manier vorm te geven. Belangrijke factor in het tot stand komen van het huidige beleid zijn de bezuinigingen die in de zorgsector plaatsvinden (Respondent 3,4,5,6,7,8,10). Onderdeel hiervan is de manier hoe de eigen bijdrage is geregeld in verschillende zorgregelingen, wat een prikkel geeft om in dit geval niet in de Wlz te komen, maar vanuit de Wmo of Zvw zorg te ontvangen (Respondent 3/6/8/10). “*Zo is in de Zvw voor bepaalde zorgcomponenten geen eigen bijdrage verschuldigd, waar dat voor vergelijkbare zorg in de Wlz wel het geval is.*” (Ministerie van VWS, 2016). Hier wordt vanuit het ministerie aandacht aan geschonken en onderzocht wat de concrete effecten hiervan zijn, maar door betrokkenen wordt al aangegeven dat de gevolgen hiervan merkbaar zijn. Andere beleidsmatige invloeden die opgelegd zijn vanuit de politieke context gaan over de druk om mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen en de verschuiving van een benadering vanuit het recht op naar de noodzaak aan (Respondent 1,4,5,6). In deze politieke beïnvloeding heeft ook de pers een belangrijke rol (Respondent 2,3,7). De invloed van de media werkt twee kanten op, via de media kunnen mensen hun “pijnlijke” ervaringen delen, en daarnaast wordt het idee wat in de maatschappij leeft veelal gevoed door wat in de media verschijnt.

Daarnaast is er de maatschappelijke context. Veel maatschappelijke ontwikkelingen zijn indirect van invloed, doordat het beleid hierop wordt afgestemd. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van de participatiemaatschappij, het steeds verder toe groeien naar een netwerksamenleving, vergrijzing en woningtekorten (Respondent 1,2,5,8,10). Andere belangrijke vorm van externe controle over dit netwerk zijn burgers die *“veel meer voor zichzelf opkomen en minder aannemen. De wegen ook beter weten te vinden...”* (Respondent 5). Deze invloed zorgt er dan wellicht voor dat in het netwerk meer druk is op het effectief handelen van actoren, het heeft ook nadelen. Betrokken vragen zich dan soms af of dit in het belang van de cliënt is, want *“het levert soms een vertraging op en onnodige strijd”* (Respondent 7).

Andere belangrijke richtinggevende factor van buiten het netwerk zijn de bedoelingen van het beleid, de bedoelingen van de Wlz. Dit omdat hier toch uiteindelijk naar wordt gekeken bij het opmaken van de balans en bij het beoordelen van het functioneren van het netwerk en verschillende organisaties afzonderlijk. Het duidelijk formuleren van een doel van beleid zorgt er hiermee voor dat er naar een effectieve manier van werken zal worden gestreefd. Zo'n doel is voor de Wlz geformuleerd. *“Het doel van deze wet is dat ouderen met een blijvende somatische of psychogeriatrische beperking en mensen met blijvende verstandelijke, lichamelijke en/of zintuiglijke beperkingen passende zorg krijgen met aandacht voor het individuele welzijn. Basisprincipes die in de Wet langdurige zorg (Wlz) voorop staan, zijn dat we uitgaan van wat mensen (nog) wel kunnen in plaats van wat zij niet kunnen. Oftewel: regie naar vermogen. Kwaliteit van leven staat voorop. Het motto van Wlz is: met professionele zorg, zo thuis mogelijk!”* (Tweede Kamer, 2014). Het nadeel van dit doel is dat het ten eerste zeer gevoelig is voor eigen interpretatie en daarnaast is het geen meetbare doelstelling. Je zou dus kunnen zeggen dat er sprake is van een opgelegd doel, maar duidelijk hoe het doel bereikt wordt is het niet.

Conclusie: *Allereerst kan opgemerkt worden dat de invloed van de omgeving op dit netwerk, zowel politiek als maatschappelijk erg groot is. Dit zal ertoe leiden dat er een druk ontstaat om effectief te werken. Belangrijk hierbij is wel dat de externe controle geen grote mate van tegenstrijdigheid met zich meebrengt, wanneer bijvoorbeeld politieke beïnvloeding totaal niet aansluit bij wat er in de maatschappij leeft. Het enige punt van verbetering is het opgelegde doel, op basis waarvan de prestaties zouden kunnen worden gemeten en gewaardeerd. Daarom zou het goed zijn om te streven naar een doel, voor de Wlz, die helder geformuleerd is en daarnaast ook meetbaar is. Op die manier zou de externe controle over dit netwerk nog vergroot kunnen worden, en daarmee ook de netwerkeffectiviteit.*

Doelconsensus

Consensus over doelen is belangrijk omdat netwerken de grootste effectiviteit behalen wanneer een duidelijk doel wordt nagestreefd. Door gezamenlijk hetzelfde doel na te streven zijn actoren namelijk meer geneigd om (actief) deel te nemen in een netwerk (Provan & Kenis, 2008).

Met betrekking tot de doelen voor dit netwerk, of voor de uitvoering van de Wlz, is al gesteld dat het opgelegde doel maar beperkt houvast kan bieden. Daarom is het ontstaan van consensus over doelen tussen de betrokken actoren nog belangrijker, omdat anders een situatie kan (en zal) ontstaan waarin iedereen enkel eigen doelen nastreeft. Wat opvalt is dat elke afzonderlijke respondent aangeeft dat het eigen doel is dat de cliënt de juiste zorg ontvangt (Respondent 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10). Met andere woorden, er is sprake van een gemeenschappelijk doel, waarbij de cliënt centraal staat. Wat echter opvalt is dat, ondanks dat voor alle partijen hetzelfde hoofddoel centraal staat, dit niet per se onderling is afgestemd, hierdoor leeft niet direct een gevoel van consensus, terwijl hier wel sprake van is. Er worden verschillende oorzaken gegeven voor het ontstaan van doelen. Van het volgen van het doel van het stelsel (Respondent 1,8), het elkaar vinden waar nodig (Respondent 3,5,6,8), tot het zelf opstellen van doelen (Respondent 2,7) tot het spelen van botsende belangen (Respondent 9,10). Het verschil in hoe dit ervaren wordt kan verklaard worden doordat verschillende partijen diverse secundaire doelen hebben. Maar het primaire doel is dus wel degelijk een gedeeld doel tussen verschillende actoren in het netwerk. Deze secundaire doelen zijn voornamelijk het goed functioneren van het stelsel (Respondent 1,2,6,8,10). Hierbij gaat het dan met name om de aanwezigheid van voldoende voorzieningen en om de betaalbaarheid van het zorgstelsel.

Conclusie: Wat met betrekking tot de overeenstemming over de doelen waarop het netwerk zich moet richten kan worden gesteld sluit aan bij wat eerder is gezegd. Het is aan te bevelen om voor de uitvoering van de Wlz te streven naar een doel, voor de Wlz, dat helder geformuleerd is en daarnaast ook meetbaar is. Om het gevoel van overeenstemming ook te vergroten kan worden geprobeerd dit doel samen op te stellen, of centraal op te stellen met input vanuit het netwerk. Omdat er over het hoofddoel al overeenstemming is zonder dat partijen hier samen mee bezig zijn geweest, lijkt het niet onmogelijk om voor dit netwerk een gemeenschappelijk doel op te stellen.

Vertrouwen

Meer vertrouwen zorgt ervoor dat actoren in een netwerk minder de neiging voelen om elkaar te controleren en ook kunnen actoren een grotere bijdrage leveren aan een netwerk, omdat het risico dat een actor loopt lager wordt ingeschat (Agranoff & McGuire, 2001).

Met betrekking tot vertrouwen in andere actoren in het netwerk rondom de uitvoering van de Wlz zijn uiteenlopende signalen waargenomen. Wat terugkomt is dat vertrouwen iets is dat moet worden

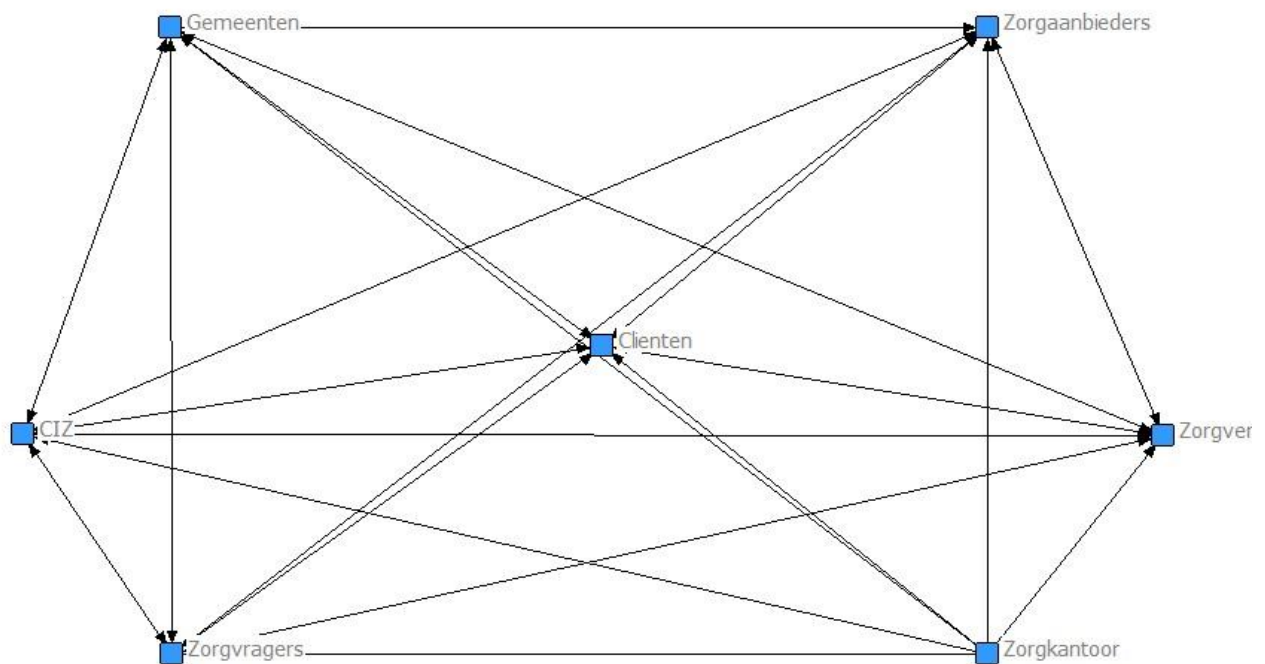
opgebouwd, en de vraag is of het al zo ver is want *“We zijn pas net bezig met dit stelsel.”* (Respondent 2). Vanuit het verleden (de Awbz periode) is ook een zekere mate van terughoudendheid met vertrouwen opgebouwd, want er zijn *“altijd instanties die daar misbruik van maken, waardoor je dat vertrouwen weer moet aanscherpen. Nu in de Wlz, met een grote impact, zorg voor de rest van je leven, beginnen we weer een beetje vanaf nul”* (Respondent 1). Twee oorzaken liggen ten grondslag aan dit gebrek aan vertrouwen. *“Onwetendheid waardoor zorg niet rechtmatig werd aangevraagd of geïndiceerd en wetendheid waarmee men dus doelbewust op eigen gewin uitgaat. En dat noemen we in de algemene volksmond gewoon frauderen, en helaas gebeurt dat in alle rangen en standen. De voorbeelden zijn er te over”* (Respondent 5). Dit frauderen heeft dus te maken met motieven anders dan waarop het zorgstelsel zich zou moeten richten, namelijk vaak financiële motieven ten behoeve van de eigen organisatie (of persoon) (Respondent 2,3,7). Daarnaast wordt ook gesignaleerd dat er een gebrek aan vertrouwen kan ontstaan door een gebrek aan kennis, de genoemde onwetendheid. Oplossing die hiervoor, door personen die zelf actief zijn in dit netwerk, wordt aangedragen is met name het met elkaar in gesprek gaan en het ontwikkelen van wederzijds begrip en dan bij voorkeur via vaste contactpersonen (Respondent 3,4,8). Door dit te doen kan toch een zekere vertrouwensband worden gecreëerd, waar de situatie nu is dat contact veelal via algemene kanalen verloopt, waardoor geen echte band ontstaat tussen betrokkenen.

Wat ook duidt op een gebrek aan vertrouwen is dat men toch wel behoefte aan controle heeft (Respondent 1,3,5,7,8,10). Deze controle gebeurt met name door keuzes, die op casusniveau worden gemaakt, aan elkaar helder uit te leggen en door vooral op die manier elkaar scherp te houden. Er is wel behoefte naar meer mogelijkheden voor controle op sommige vlakken (Respondent 10). Door de mogelijkheden voor controle te vergroten alleen al zou het vertrouwen toe kunnen nemen.

Conclusie: *Op het vlak van vertrouwen valt er in dit netwerk nog winst te boeken. Vanuit het netwerk zelf werd aangegeven dat het creëren van meer vaste contactpersonen hier al een grote bijdrage aan kan leveren, het creëren van een (persoonlijke) band. Daarnaast zouden mogelijkheden voor controle hieraan kunnen bijdragen, hierdoor weten alle partijen ook beter waar ze aan toe zijn en controle kan een stok achter de deur vormen. Dit hoeft niet per se van hogerhand georganiseerd te zijn, gezien het elkaar scherp houden al meermaals terugkwam in gesprekken, kan onder dat motto ook tussen verschillende actoren een systeem van controle worden gevormd. Het komt er in het kort op neer dat actoren onderling meer open kaart spelen en elkaar inzicht in hun bezigheden geven. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat men dan weer te maken krijgt met de privacyregels die gelden. Maar het geven van inzicht in datgene wat binnen de privacyregels toegestaan is zou al een bijdrage kunnen leveren aan het onderlinge gevoel van vertrouwen.*

Leiderschap draagt ook bij aan netwerkeffectiviteit. Drie specifieke leiderschapskwaliteiten zijn belangrijk om netwerkeffectiviteit te optimaliseren. Dit zijn onpartijdigheid, kwaliteiten om middelen en actoren te activeren en de mogelijkheid om op veranderingen op de omgeving te reageren (Turrini et al., 2010).

Met behulp van UCINET kan op basis van de ingevulde vragenlijst worden bepaald of er sprake is van een leidende actor. Een actor is leidend wanneer er sprake is van een grote centralisatie in het netwerk rondom die actor. Allereerst kan dit worden afgeleid uit de manier waarop de actoren in een netwerk verbonden zijn. In onderstaande figuur is daarom het netwerk weergegeven met daarin de connecties tussen verschillende actoren.



Figuur 2. Connecties in het Wlz netwerk

Uit deze figuur kan al worden afgeleid dat er op het eerste gezicht weinig sprake lijkt van een centrale actor in het regionale netwerk rondom de Wlz. Sterker nog, er lijkt helemaal geen sprake van een centrale actor, want alle actoren zijn direct met elkaar verbonden. Dit houdt in dat er in dit netwerk geen actor is die meer macht heeft dan anderen, omdat actoren om contact met andere actoren te leggen niet afhankelijk zijn van elkaar (Hanneman & Riddle, 2005). Ondanks dit kan het wel zo zijn dat actoren meer of minder invloedrijk zijn, en dus meer of minder centraal staan in het netwerk. Daarom kan met UCINET uit de gehanteerde vragenlijst de mate van centraliteit van een actor worden bepaald. Deze is hieronder, in tabel 3, weergegeven.

Tabel 3. Mate van centraliteit (op een schaal van 0-60)

Actor	Mate van centraliteit
CIZ	40
Cliënten	45
Gemeenten	42
Zorgaanbieders	48
Zorgkantoor	39
Zorgverzekeraars	38
Zorgvragers	44

Uit deze gegevens kan worden afgeleid welke actoren een meer of minder machtige positie in het netwerk innemen en dus meer of minder invloed uitoefenen op het netwerk. Zorgaanbieders hebben op basis van deze gegevens de meest invloedrijke positie (48), wat in lijn ligt met waarop het netwerk gericht is (zoals werd aangegeven als doel), want zorgaanbieders leveren de uiteindelijke zorg aan de cliënt. Zorgverzekeraars nemen de minst invloedrijke positie in. Echter moet worden opgemerkt dat op een schaal van nul tot zestig de verschillen marginaal zijn. Hiermee kan dit dus worden gezien als bevestiging van wat uit de connecties tussen actoren al valt af te leiden. Om de centraliteit in een percentage uit te drukken kan gebruikt worden gemaakt van een netwerk centralisatie index, berekend door UCINET, middels Freemans benadering voor binaire relaties (Hanneman & Riddle, 2005). De centralisatie index van dit netwerk is 0%. Dit betekent dat, zoals op basis van de connecties in het netwerk gesteld kon worden, op basis van de kwantitatieve gegevens, geen sprake is van een centrale of leidende actor.

In de interviews is leiderschap ook ter sprake gekomen. Er is gevraagd naar de aanwezigheid van een centrale actor. Wat opviel is dat door de verschillende actoren divers werd geantwoord, en wanneer er werd aangegeven dat sprake is van een leidende actor, dan werd hier ook verschillende actoren als leider benoemd. Wat ook wordt aangegeven is dat dit van de problematiek afhangt (Respondent 1,2,7). Wat daarnaast een aantal keer werd aangegeven is dat als er al sprake van een leidende actor is, dat dit het ministerie van VWS is (Respondent 1,3,5). Op basis van de uiteenlopendheid van de antwoorden, in combinatie met de resultaten uit de analyses met UCINET, kan dus geconcludeerd worden dat er in het regionale netwerk rondom de Wlz geen sprake is van een leidende actor.

Conclusie: Omdat leiderschap, theoretisch gezien, kan bijdragen aan de netwerkeffectiviteit lijkt het logisch om aan te sturen op een actor die een leidende rol neemt, wellicht het CIZ zelf. Maar omdat alle actoren directe lijnen met elkaar hebben is de noodzaak hieraan beperkt evenals de mogelijkheid om de leiding in het netwerk te nemen. Wellicht kan, in lijn met wat eerder in dit hoofdstuk is besproken, een gezamenlijk doel als leidend voor dit netwerk worden ingezet. Wanneer men elkaar rond dit doel activeert en motiveert kan wellicht sprake zijn van gedeeld leiderschap tussen de verschillende actoren.

Integratie

Integratie beschrijft de mate waarin actoren zijn of worden opgenomen in een netwerk. Dit beschrijft met andere woorden de cohesie tussen verschillende actoren in een netwerk. Cohesie is essentieel voor het vergroten van netwerkeffectiviteit (Weiss et al., 2002).

Eerste indicator voor een goede integratie in het netwerk is de aanwezigheid van een netwerkmanager. Hiervoor geldt hetzelfde als voor de aanwezigheid van een leidende actor. Deze twee liggen zeer dicht tegen elkaar. Al is het zo dat een centrale actor echt het middelpunt van een netwerk is en een netwerkmanager kan ook twee sub-sets van actoren aan elkaar verbinden, zonder per se centraal te staan in het netwerk, een netwerkmanager is met andere woorden een bemiddelende actor. Omdat alle actoren in dit netwerk direct met elkaar verbonden (zie figuur 2) zijn, is een bemiddelende actor niet nodig. Van zo'n actor is ook geen sprake wanneer wordt afgegaan op de memorie van toelichting op de Wlz (Tweede Kamer, 2014). Hier geldt net als voor de aanwezigheid van een leidende actor, dat in interviews een grote diversiteit aan antwoorden wordt gegeven, waarbij vrijwel elke actor wel wordt genoemd als netwerkmanager. Wat hierbij opvalt is dat veel respondenten de eigen organisatie (groep van organisaties) als netwerkmanager zien (Respondent 2,3,4,5,6). Dit is opvallend omdat deze organisaties niet door andere respondenten als zodanig worden beschouwd. Verklaring hiervoor kan zijn dat deze actoren zelf veel aandacht schenken aan het netwerk, en hier actief mee bezig zijn. Dit lijkt er dan ook op te duiden dat verschillende organisaties het samenwerken in een netwerk serieus nemen, en zich bewust zijn van het belang ervan.

Een andere indicator voor een goede integratie is de aanwezigheid van sub-sets (cliques). Uit figuur 2 valt al af te leiden dat hier geen sprake van is, maar op basis van de kwaliteit van de relaties tussen actoren zou dit toch het geval kunnen zijn. Daarom is met behulp van UCINET gericht gekeken naar de aanwezigheid van cliques binnen het netwerk. Op basis van de definitie die wordt gehanteerd voor een clique (zoals bedoeld in UCINET), is de verwachting op het aantreffen hiervan al niet aanwezig gezien de informatie die uit figuur 2 kan worden afgeleid. Een clique wordt namelijk omschreven als het maximaantal actoren waartussen onderling alle mogelijke connecties aanwezig zijn (Hanneman & Riddle, 2005). Het is al waarneembaar in figuur 2 dat dit in het hele netwerk het geval is, en dus niet voor een sub-

set in het netwerk alleen. Maar op basis van de toegekende scores kan het zijn dat de kwaliteit van relaties in delen van het netwerk zo laag is dat UCINET hier toch een clique in ziet. De analyse in UCINET geeft als resultaat één gevonden clique (Clique 1), maar hiervan maken alle actoren in dit netwerk onderdeel uit (zie tabel 4). Dit betekent dus dat er geen sub-sets van actoren binnen dit netwerk zijn.

Tabel 4. Cliques

Actor	Clique 1
CIZ	xx
Cliënten	xx
Gemeenten	xx
Zorgaanbieders	xx
Zorgkantoor	xx
Zorgverzekeraars	xx
Zorgvragers	xx

De aanwezigheid van een gedeeld informatie- en/of communicatiesysteem kan er ook op duiden dat er sprake is van een goede integratie in een netwerk. In gesprekken komt steeds terug dat er sprake is van zulke systemen (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10). Er worden veel verschillende kanalen genoemd. Dit duidt erop dat er wel sprake van is, maar dat de mate waarin deze netwerk breed gedeeld zijn wellicht niet zo groot is. Systemen die genoemd worden zijn onder andere de aanvraag en advies lijn van het CIZ, iWlz, registertoets, AZTRM en Swip (Respondent 2,3,6,8). Dit zijn allemaal elektronische systemen om informatie uit te wisselen, maar die slechts door één of enkele betrokkenen worden genoemd. Hier ligt toch wel een problematisch punt voor de effectiviteit van het netwerk, zeker gezien het delen van informatie zo belangrijk is voor het uitvoeren van de Wlz. Een netwerk breed gedeeld informatiesysteem zou een belangrijke rol kunnen spelen in het optimaliseren van de netwerkeffectiviteit. Hier moet dan wel weer rekening worden gehouden met de privacyregels waar men mee te maken heeft. Maar een gedeeld informatiesysteem met per organisatie toegang tot enkel die informatie die nodig is, kan ervoor zorgen dat de informatie niet alleen gebundeld wordt, maar ook efficiënter verspreid wordt over de plaatsen waar deze terecht moet komen. Voor wat betreft de communicatie is eerder al naar voren gekomen dat verschillende actoren elkaar weten te vinden, waardoor de noodzaak van een communicatiesysteem niet zo groot lijkt.

Het gevoel van cohesie onder de partijen in het netwerk is de laatste indicator voor een goed geïntegreerd netwerk. Om de cohesie te bepalen kan een analyse worden uitgevoerd in UCINET. Met deze functie van UCINET kan worden berekend hoe veel van de mogelijke connecties aanwezig is, in dit geval dus 100%. Echter door het toekennen van een waardering van deze connecties kan ook de kwaliteit ervan, en dus de werkelijke cohesie binnen een netwerk worden bepaald. Doordat aan de relaties tussen verschillende actoren een waardering van nul tot tien is toegekend door respondenten, kan de cohesie op een schaal van nul tot tien worden berekend. De cohesie wordt door UCINET vastgesteld op 6.556. Op basis van de dichtheid in het netwerk, zoals de cohesie doorgaans bepaald wordt, van 100%, kan al worden gesteld dat de cohesie in dit netwerk optimaal is. De kwaliteit van de relaties, met een gemiddelde van 6.556 is voldoende.

Conclusie: *Op basis van het voorgaande kan gesteld worden dat de cohesie in dit netwerk hoog is. Er is dus sprake van een goed geïntegreerd netwerk, waarin de aanwezigheid van een netwerkmanager, door het aanwezig zijn van alle mogelijke directe connecties, niet nodig is. Deze werkt cohesie bevorderend in het verbinden van de verschillende actoren, maar wanneer deze al verbonden zijn, is dit niet aan de orde. De kwaliteit van de relaties kan beter, maar met een 6.556 gemiddeld is er ook geen reden tot paniek. Hier concreet op inzetten is daarom niet direct een aandachtspunt, zeker ook omdat het zo zou kunnen zijn dat door op andere punten inzetten deze relaties al vanzelf verbeteren. Waar wel op ingezet moet worden is het creëren van een gemeenschappelijk informatiesysteem teneinde de effectiviteit en in dit geval ook de efficiëntie te kunnen vergroten. Een systeem waarbij alle betrokkenen toegang hebben tot die informatie waar zij toegang tot mogen en moeten hebben lijkt hiervoor een uitstekend middel, zonder in de problemen te komen met privacyregels.*

Stabiliteit

Stabiliteit is bevorderend voor netwerkeffectiviteit (Turrini et al., 2010). Een netwerk institutionaliseren (vastleggen) (Page, 2003) en het zorgen voor mobiliteit rond de complexe en veranderlijke werkelijkheid (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011) dragen hier aan bij.

Allereerst is het netwerk in die zin vastgelegd dat de taakverdeling rondom de uitvoering rondom de Wlz is vastgelegd (Tweede Kamer, 2014). Dit zorgt ervoor dat hier niet zomaar veranderingen in kunnen plaatsvinden. Dat deze stakeholders stabiel zijn komt ook in gesprekken met betrokkenen terug (Respondent 2,4,6). De grootste veranderlijkheid in dit netwerk lijkt in stelselwijzigingen te zitten (Respondent 1,3,4). In de memorie van toelichting op de Wlz wordt dit ook meermaals genoemd, waarbij er een link gelegd wordt met veranderingen om aan te kunnen blijven sluiten bij de maatschappij (Tweede Kamer, 2014). Samengevat, “het stelsel hebben we nu eenmaal zo ingericht. En de belangrijkste stakeholders zijn wel duidelijk. En dat gaat niet 1, 2, 3 veranderen.” (Respondent 2). Veranderlijkheid zit wel in personen, en

wanneer personen wijzigen “heb je al een ander contact en merk je dat mensen er anders mee omgaan, dus is de communicatie anders” (Respondent 7). Echter lijken dit marginale veranderingen. Er is dus, mede door de manier waarop taken bij wet zijn vastgelegd, sprake van een stabiel netwerk. De invulling hiervan kan uiteraard wisselen, maar het netwerk op zich is stabiel te noemen. Wat net al genoemd is, en ook een bijdrage levert aan de stabiliteit van het netwerk is het aanpassen op de omgeving van het netwerk. Dit is iets wat rondom de Wlz zeker gebeurt (Respondent 3,6). Door hierop in te spelen, zonder wijzigingen in de samenstelling van het netwerk, kan de stabiliteit en daarmee de effectiviteit van het netwerk worden bevorderd.

Conclusie Om genoemde redenen is er sprake van een zeer stabiel netwerk en zolang stelselwijzigingen uitblijven lijkt er weinig sprake van instabiliteit in dit netwerk. Deze voorwaarde om tot een effectief netwerk te kunnen komen is dus in voldoende (zo niet maximaal haalbare) mate aanwezig.

Managementkwaliteiten

De aanwezigheid van managers met goede managementkwaliteiten in de verschillende organisaties levert een grote bijdrage aan netwerkeffectiviteit (Turrini et al., 2010). Het gaat hierbij vooral om de communicatieve vaardigheden, het implementeren van beleid en motiveren of inspireren van anderen (Page, 2003).

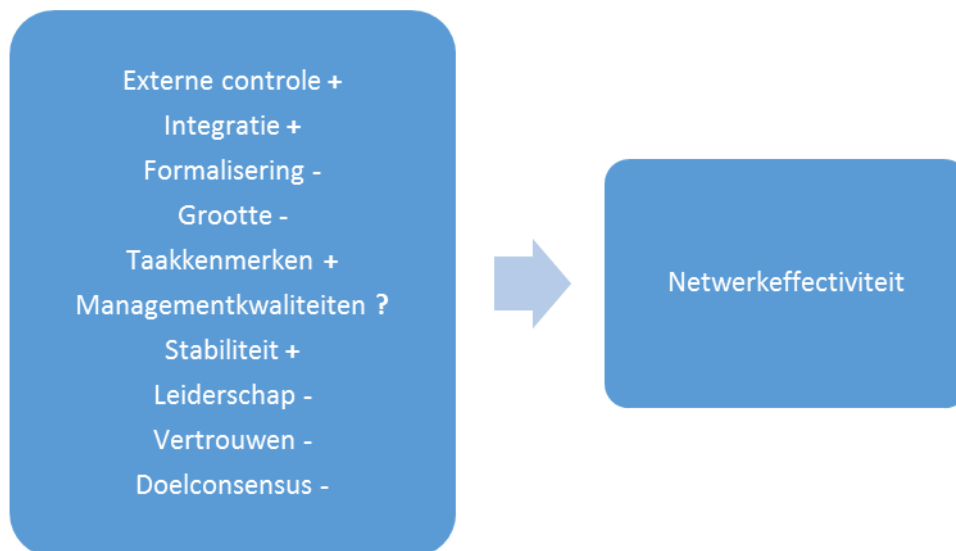
Het lastige met het bepalen van de managementkwaliteiten in een netwerk is dat je te maken hebt met een grote hoeveelheid managers, die met andere organisaties in contact staan, waardoor het moeilijk is een eenduidig beeld te schetsen. In de gesprekken werd dan ook aangegeven dat de kwaliteit van managers zeer wisselend is (Respondent 2,3,4,5,6,8,10). Wel werd een aantal keer aangegeven dat het veel vergt van een manager “niet alleen om in een netwerk goed te functioneren, het is nog veel belangrijker dat je je organisaties meeneemt.” (Respondent 6). Dit onderstreept het belang van managers die belang hechten aan samenwerking, maar die de eigen organisatie hier ook van kunnen overtuigen en te laten handelen in dat belang. Wat enkele keren terugkomt is dat de communicatie lastig is omdat soms snel wordt overgegaan naar communicatie op casusniveau (Respondent 1,3). En in het verlengde daarvan komt ook terug dat managers soms te weinig aan de professionals overlaten (Respondent 1,3,6).

Conclusie: Al met al valt geen eenduidige conclusie te trekken over de kwaliteit van managers in het netwerk rondom de Wlz. Het enige wat hierover gesteld kan worden is dat de kwaliteit van managers belangrijk is, en ook de focus op en het belang dat zo'n manager aan het netwerk hecht. Dit zijn zaken die kunnen worden meegenomen bij het aanstellen van managers. Maar je zou verwachten dat de

managementkwaliteiten sowieso al worden meegenomen bij het aanstellen van mensen voor managementfuncties.

Conclusie

In de onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de invloed van factoren op de netwerkeffectiviteit. Per factor is aangegeven of, in de huidige situatie, er een positieve (+), negatieve (-) of onbekende (o) invloed is op de netwerkeffectiviteit.



Figuur 3. Invloed van factoren op netwerkeffectiviteit

In dit hoofdstuk is informatie gepresenteerd die uit de analyse van de verzamelde gegevens is voortgekomen. Per factor (variabele) is besproken wat in de empirie is teruggevonden en wat hiervan de implicaties zijn voor de netwerkeffectiviteit van het Wlz netwerk. Geconcludeerd kan worden dat een aantal factoren het bereiken van een optimale netwerkeffectiviteit niets in de weg leggen. Voor andere factoren geldt echter dat zij de effectiviteit van het netwerk in de weg staan. Daarom is per factor besproken hoe hierop ingespeeld kan worden. Dit zal worden vertaald in aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Deze conclusies komen voort uit datgene wat eerder in deze scriptie is besproken, met name uit het theoretisch kader en de analyse. Aan de hand van de verkregen informatie worden eerst de deelvragen beantwoord en in het verlengde hiervan wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Tenslotte volgen aanbevelingen, een reflectie op dit onderzoek en worden kort de opbrengsten van dit onderzoek besproken.

Beantwoording van de deelvragen

Hoe ziet het (regionale) netwerk rondom de Wlz eruit en wat is daarin de positie van het CIZ?

Bij het regionale netwerk rondom de Wlz zijn een zevental (groepen) actoren te onderscheiden:

- CIZ;
- Cliënten (organisaties);
- Gemeenten;
- Zorgaanbieders;
- Zorgkantoren;
- Zorgverzekeraars; en
- Zorgvragers.

Deze actoren blijken allen directe connecties met elkaar te hebben, waardoor er geen actor is die een speciale positie in het netwerk inneemt. De positie van het CIZ is dus die van een gelijkwaardige netwerkpartij aan de anderen. De belangrijkste taak van het CIZ, waarom zij deel uitmaken van dit netwerk, is het stellen van indicaties voor de Wlz. Om deze taak uit te kunnen voeren is CIZ deels afhankelijk van andere partijen in het netwerk. Op diezelfde manier zijn anderen afhankelijk van het CIZ.

Welke factoren zijn bepalend voor de effectiviteit van een netwerk? & Hoe effectief is het (regionale) netwerk rondom de Wlz?

Met behulp van wetenschappelijke literatuur is een tiental factoren onderscheiden die netwerkeffectiviteit bepalen. Deze factoren zijn als variabelen meegenomen in het onderzoek, en verder

geoperationaliseerd. Aan de hand hiervan is het empirische onderzoek uitgevoerd. De factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van een netwerk zijn hieronder weergegeven.

De effectiviteit van dit netwerk is geanalyseerd op basis van de tien onderscheiden factoren die bepalend zijn voor de netwerkeffectiviteit. Zeggen hoe effectief het netwerk is was niet direct het doel, maar om aanbevelingen te doen is gezocht naar die punten waarop de factoren die de effectiviteit bepalen te wensen over laten. Per factor, wordt naast wat deze factor inhoudt, aangegeven op welke manier deze factor de netwerkeffectiviteit beïnvloedt.

- Grootte: De omvang van het netwerk beïnvloedt de netwerkeffectiviteit doordat verondersteld wordt dat de complexiteit toeneemt naarmate het netwerk groter wordt.
 - Er is sprake van een omvangrijk en complex netwerk. Dit is voor de netwerkeffectiviteit niet bevorderlijk.
- Taakkenmerken: De taakkenmerken zorgen voor meer netwerkeffectiviteit wanneer de uitvoering van de taak het samenwerken in een netwerk vereist. Het gaat hier met name om noodzaak van kennis, informatiedeling of samenwerking tussen actoren voor het uitvoeren van de taak.
 - De kenmerken van de taak, het uitvoeren van de Wlz, vereisen in grote mate samenwerking tussen verschillende actoren in het netwerk. Er is zowel sprake van noodzaak aan specialistische kennis, op sommige punten noodzaak aan samenwerking tussen verschillende actoren en misschien is het delen van informatie in dit netwerk de belangrijkste reden voor samenwerking. Deze grote noodzaak aan het samenwerken tussen verschillende actoren in het netwerk is zeer bevorderlijk voor de effectiviteit.
- Formalisering: De mate van formalisering bepaalt de kaders waarbinnen actoren zich in een netwerk kunnen bewegen. Formalisering werkt effectiviteit in netwerken vooral in de hand doordat het inzicht in wat er gebeurt in netwerken wordt vergroot. Het gaat hier om regels, verantwoordingseisen en transparantie in het netwerk.
 - De formalisering in dit netwerk is beperkt aanwezig. De samenstelling van het netwerk staat wel vast. Maar er blijkt veel onduidelijkheid over regels, verantwoordelijkheden en structuur te zijn bij de verschillende betrokkenen. Ook de verantwoordingseisen blijken niet strikt genoeg, waardoor de verantwoording soms ondermaats is. Dit is negatief wanneer het gaat om de netwerkeffectiviteit.
- Externe controle: De externe controle gaat over de afhankelijkheid van de omgeving of een centrale actor. Wanneer er een grote mate van externe controle over een netwerk is wordt het netwerk effectiever.

- De externe controle, de mate waarin de omgeving het netwerk beïnvloedt, is erg groot. Dit heeft een positieve invloed op de netwerkeffectiviteit. Voorbehoud hierin is wel dat deze externe controle niet leidt tot tegenstrijdigheden. Enige mindere punt is dat het doel van de Wlz, waar dit netwerk op gericht is, niet erg helder en meetbaar is. Dat komt effectiviteit in een netwerk niet ten goede.
- Integratie: De mate waarin actoren zijn of worden opgenomen in een netwerk, de cohesie, is essentieel voor de netwerkeffectiviteit. Deze cohesie wordt bevorderd door de aanwezigheid van een netwerkmanager, informatie en/of communicatiesystemen en sub-sets van actoren.
 - Er is sprake van een zeer goede integratie van actoren in dit netwerk. De cohesie binnen dit netwerk is groot. Het enige wat nog te wensen over laat op dit punt is een gedeeld informatiesysteem. Gesteld kan worden dat de grote cohesie in dit netwerk de effectiviteit bevordert.
- Doelconsensus: De beste netwerkeffectiviteit wordt alleen behaald wanneer de verschillende actoren in het netwerk een duidelijk doel voor ogen hebben. Consensus hierover tussen de verschillende actoren is belangrijk omdat op die manier kan worden samengewerkt om deze doelen te bereiken en wordt voorkomen dat actoren enkel hun eigen doelstellingen nastreven.
 - Doelconsensus is in dit netwerk (onbewust) aanwezig. Actoren streven hetzelfde doel na, maar doen dit onafhankelijk, waardoor het gevoel dat er consensus over doelen is niet aanwezig is. Hierdoor kan worden gesteld dat dit niet bevorderlijk is voor de netwerkeffectiviteit, omdat men zich er niet altijd van bewust is dat hetzelfde doel wordt nagestreefd.
- Vertrouwen: Meer vertrouwen vergroot de netwerkeffectiviteit. Dit komt omdat actoren minder de neiging hebben om elkaar te controleren en een grotere bijdrage zullen leveren omdat het risico dat men hierdoor loopt lager wordt geschat.
 - Van veel vertrouwen is in dit netwerk geen sprake. Aangegeven werd dat er niet altijd een groot gevoel van wederzijds vertrouwen is, en tevens werd aangegeven dat onderlinge controle toch erg belangrijk wordt gevonden. Het gebrek aan vertrouwen, en in het verlengde daarvan de neiging tot controle staan optimale netwerkeffectiviteit in de weg.
- Stabiliteit: Stabiliteit bevordert de netwerkeffectiviteit. Dit komt omdat hierdoor kan worden geïnvesteerd in vaste patronen van relaties en interacties tussen verschillende actoren.
 - Er is sprake van een vastgelegd netwerk, voor wat betreft stakeholders. Het enige wat de stabiliteit lijkt te kunnen bedreigen is een stelselwijziging. Daarom valt te spreken van een stabiel netwerk, en dat is zeer bevorderend voor de netwerkeffectiviteit.

- Managementkwaliteit: Wanneer publieke managers een grote mate van managementkwaliteit bezitten levert dit een bijdrage aan de effectiviteit van het netwerk als geheel. Het gaat hierbij met name om communicatieve vaardigheden, implementatie van beleid en motiveren of inspireren
 - Over de managementkwaliteit in dit netwerk valt geen eenduidige uitspraak te doen. Dit komt doordat er een veelheid aan managers in diverse organisaties actief is. Enige wat hierover gezegd kan worden is dat deze wisselend is, maar om de kwaliteit van de managers in dit netwerk goed te kunnen bepalen zou een apart onderzoek naar dit onderwerp moeten worden gedaan. Diepteonderzoek hierop was binnen de tijd van dit onderzoek niet mogelijk.
- Leiderschap: Leiderschap beïnvloedt de netwerkeffectiviteit positief doordat door goed leiderschap kan worden ingezet op alle andere actoren.
 - Leiderschap levert in theorie een bijdrage aan de netwerkeffectiviteit. Van een leidende actor is in dit netwerk geen sprake, wat in theorie dus niet bevorderlijk is voor de netwerkeffectiviteit. Maar omdat de cohesie in dit netwerk zo groot is, en de actoren allemaal direct met elkaar verbonden zijn lijkt de aanwezigheid van een leidende actor van geen of weinig belang.

Beantwoording van de hoofdvraag

Hoe kan de netwerkeffectiviteit van het (regionale) netwerk rondom de Wlz worden geoptimaliseerd?

De netwerkeffectiviteit van het regionale netwerk rondom de Wlz kan worden geoptimaliseerd door de aanbevelingen van dit onderzoek toe te passen. Deels zijn deze aanbevelingen door het CIZ (eventueel in combinatie met partners van het CIZ) uit te voeren. Deels zijn het aanbevelingen gericht op het stelsel als geheel, waarbij een probleem, in het regionale netwerk rondom de Wlz zich voordoet ten gevolge van hoe het stelsel is ingericht, maar waardoor de netwerkeffectiviteit wordt beperkt. De aanbevelingen luiden als volgt:

- Heldere en meetbare doelstelling formuleren voor regionaal Wlz netwerk.
 - Door met de betrokken partijen gezamenlijk een heldere en meetbare doelstelling te formuleren ontstaat een (nog) grotere mate van externe controle en meer consensus over doelen. Dit bevordert de netwerkeffectiviteit. Aan te raden is om dit te doen met

betrokkenheid of onder leiding van het ministerie van VWS, zodat de regionale doelstellingen aansluiten bij de landelijke doelstellingen.

- Gebruik maken van de aanwezige kennis in het netwerk en de kennis in het bezit van het CIZ delen met andere partijen.
 - Er is voor de uitvoering van de Wlz een grote mate van specialistische kennis vereist. Deze kennis is veelal aanwezig in het netwerk, en het is belangrijk om deze kennis verder te verspreiden. Daarom is het aan te raden dat het CIZ allereerst gebruik probeert te maken van kennis die andere organisaties aanwezig is om het eigen kennisniveau te vergroten. Dit kan bijvoorbeeld door middel van trainingen of presentaties. Op diezelfde manier kan het CIZ informatie delen met partijen waarvan door medewerkers van het CIZ wordt gesignaleerd dat er een gebrek aan kennis is op gebieden waar het CIZ deze kennis wel bezit. Op deze manier wordt het belang van samenwerking vergroot, en kan de effectiviteit van het netwerk ook worden vergroot doordat de vereiste kennis aanwezig is.
- Elkaar ervan bewust maken wanneer er een gebrek aan kennis is in een organisatie en ondersteunen bij het verbeteren hiervan.
 - In het verlengde van het vorige punt is het belangrijk om, wanneer ergens een gebrek aan kennis wordt opgemerkt, dit aan te geven en waar mogelijk samen naar manieren te zoeken om deze kennis te vergroten. Dit is een aanbeveling die niet alleen voor het CIZ maar ook voor andere partijen in het netwerk geldt. Organisaties zullen een eigen gebrek aan kennis niet altijd als zodanig ervaren, waardoor het soms nodig is om elkaar hier van bewust te maken. Door samen een oplossing te zoeken voor het kennisprobleem wordt de noodzaak om samen te werken vergroot, maar ook de kennis, wat de netwerkeffectiviteit ten goede komt.
- Schematisch weergeven van taken, verantwoordelijkheden en te volgen stappen rondom de Wlz (en dit verspreiden).
 - Om de onduidelijkheid (mede als gevolg van de complexiteit en gebrek aan formalisering) te verminderen kan een heldere, schematische, weergave van taken, verantwoordelijkheden en te volgen stappen rondom de Wlz een oplossing bieden. De meest logische partij om dit te doen is zou het ministerie van VWS zijn, maar in de regionale netwerken zou het CIZ hier ook zelf op kunnen inzetten. Op deze manier wordt meer duidelijkheid gecreëerd en wordt duidelijker hoe het netwerk functioneert, wat bevorderend werkt voor de netwerkeffectiviteit.
- Onderlinge afspraken omtrent verantwoording in het regionale Wlz netwerk.

- De verantwoordingseisen in dit netwerk, formeel, bleken niet strikt genoeg, wellicht mede als gevolg van het ontbreken van een meetbare doelstelling. Om dit te ondervangen kunnen partijen, actief in het regionale Wlz netwerk, onderling afspraken maken over verantwoording. Hierdoor kan een systeem van verantwoording worden gecreëerd, dicht bij de praktijk, waardoor de verantwoording van gemaakte keuzes van verschillende partijen wordt verbeterd. Dit heeft positieve gevolgen voor de netwerkeffectiviteit. Het CIZ zou hier een voortrekkersrol in kunnen nemen.
- Vast systeem van onderlinge controle tussen verschillende partijen.
 - Een systeem van onderlinge controle, wellicht in de vorm van verantwoordingseisen, tussen verschillende partijen die met elkaar in contact staan, kan ervoor zorgen dat het vertrouwen vergroot wordt, wat positief is voor de effectiviteit van het netwerk.
- Zo veel mogelijk gebruik maken van vaste contactpersonen.
 - Vanuit het netwerk werd aangegeven dat, met name richting het CIZ, contact via een vaste contactpersoon het vertrouwen en de toegankelijkheid zou vergroten en hiermee de effectiviteit van het netwerk. Op deze manier ontstaat er een meer persoonlijke band wat tot vertrouwen leidt. Hierom zou het voor het CIZ een optie kunnen zijn om organisaties vaste contactpersonen toe te wijzen in plaats van het contact te laten verlopen via een algemene lijn.

De volgende aanbevelingen zijn algemene aanbevelingen over de inrichting van de Wlz en het zorgstelsel als geheel, waar partijen in het regionale netwerk zelf beperkte invloed op hebben, maar die de effectiviteit van het regionale Wlz netwerk wel zouden bevorderen.

- Het gebruik maken van een gemeenschappelijk informatiesysteem rondom de Wlz.
 - Op dit moment is het niet zo dat rondom de Wlz gebruik wordt gemaakt van een gedeeld informatiesysteem, terwijl dit wel bevorderend zou werken voor de effectiviteit van het netwerk en de afzonderlijke partijen daarin. Daarom is het aan te raden zo'n gemeenschappelijk systeem te gaan gebruiken. Omdat men hier onder andere met privacyregelingen te maken heeft is dit tussen organisaties onderling moeilijk te organiseren. Daarom is het aan te raden dit punt, vanuit het CIZ, aan te kaarten bij het ministerie van VWS, en samen met het ministerie te bekijken of dit tot de mogelijkheden behoort.
- Meer gebruik maken van vertegenwoordigende organen voor verschillende groepen in plaats van individuele organisaties.

- Door in het contact meer gebruik te maken van vertegenwoordigende organen, bijvoorbeeld voor cliënten, zorgaanbieders en zorgverzekeraars, kan de complexiteit van het netwerk worden verminderd wat een bijdrage kan leveren aan de effectiviteit van het netwerk. Dit zou landelijk, vanuit het ministerie of belangenorganisaties, kunnen worden geregeld. Voor het CIZ is het aan te bevelen dit punt op dat niveau kenbaar te maken.
- Eén verantwoordelijke aanwijzen/aanstellen voor mensen die tussen verschillende regelingen dreigen te vallen.
 - De grijze gebieden in het zorgstelsel zijn van invloed op de effectiviteit van het Wlz netwerk. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van VWS, en daarom is het voor het CIZ belangrijk dit kenbaar te maken. Om de overgang tussen verschillende domeinen beter te laten verlopen is het aan te raden om één verantwoordelijke partij aan te wijzen of in het leven te roepen die verantwoordelijk is, en knopen doorhakt, in geval mensen tussen deze domeinen in dreigen te vallen.

Reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de gebruikte theorie, de gekozen onderzoeksmethoden en op de doel- en vraagstelling van dit onderzoek.

De theoretische basis voor dit onderzoek is gevormd door eerst het belang en de aard van netwerken in de publieke sector te verkennen. Daarna is kennis verzameld over de effectiviteit van dit soort netwerken. Op basis van deze literatuurstudie is gekomen tot een lijst van tien factoren die bepalend zijn voor de netwerkeffectiviteit. Deze zijn leidend geweest voor het verdere onderzoek. De gebruikte theorie was voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zeer bruikbaar, want om de netwerkeffectiviteit te kunnen optimaliseren is het noodzakelijk de factoren die hier toe kunnen leiden te kennen. De theoretisch veronderstelde factoren waren bruikbaar voor het onderzoek van dit netwerk en op basis van de gebruikte theorie is een duidelijk beeld geschetst van die factoren die bepalend zijn voor de netwerkeffectiviteit. Kanttekening die gemaakt moet worden is dat het nog maar de vraag is of de gebruikte factoren uitputtend zijn. Het valt niet uit te sluiten dat andere factoren ook een rol spelen. Iets wat vanuit de theorie in dit onderzoek bijvoorbeeld niet is meegenomen zijn persoonskenmerken. Maar het is niet ondenkbaar dat kenmerken van individuele personen de effectiviteit van het netwerk ook kunnen beïnvloeden.

Daarnaast is er de hoeveelheid factoren die zijn onderscheiden groot te noemen. Wanneer was ingezoomd op slechts een aantal factoren had wellicht meer diepgang gecreëerd kunnen worden. Deze keuze is echter bewust genomen, omdat gezocht werd naar bepalende factoren voor de netwerkeffectiviteit, en wanneer deze dan gevonden worden, lijkt het logisch om deze factoren dan ook allemaal te onderzoeken.

Een aantal van de factoren is in de praktijk wel moeilijk te onderzoeken gebleken. Zo is vooral de managementkwaliteit moeilijk te onderzoeken gebleken

Naast reflecteren op de theorie is ook methodologisch een reflectie interessant. Om aan te sluiten bij de theoretische reflectie valt te stellen dat de operationalisatie van een aantal variabelen moeilijk is gebleken. Met name managementkwaliteit is een te grote variabele gebleken om als klein onderdeel in het onderzoek mee te nemen. Om hier een goed beeld van te scheppen zou wellicht zelfs een apart onderzoek nodig zijn. Voor de overige variabelen is de operationalisatie praktisch toepasbaar gebleken en zijn de gebruikte indicatoren in de empirie teruggekomen.

Ander aandachtspunt is het aantal respondenten. Zowel voor de interviews en de vragenlijsten zouden meer respondenten wenselijk zijn geweest. Echter binnen de gegeven tijd voor dit onderzoek is dit niet haalbaar gebleken. Er is wel gezorgd voor een goede spreiding van respondenten over de verschillende (groepen) actoren. Maar vanwege de omvang van het netwerk, zoals in het onderzoek ook is gebleken, had een grotere hoeveelheid respondenten voor zowel interviews als vragenlijst van toegevoegde waarde kunnen zijn. Hierdoor had de interne validiteit van dit onderzoek vergroot kunnen worden.

Over de gekozen onderzoeksmethoden kan achteraf gesteld worden dat dit een goede keuze is geweest. Het toepassen van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden heeft op een aantal punten een bijdrage geleverd, met name doordat op sommige punten kwalitatieve analyse geen duidelijke uitkomsten gaf, waar kwantitatieve analyse dit wel deed. Ook is het door gebruik van UCINET mogelijk geweest om bijvoorbeeld de mate van cohesie te duiden, waar dit met kwalitatief onderzoek toch wat minder duidelijk te bepalen is. Door het toepassen van triangulatie van onderzoeksmethoden is er vooral gezorgd voor een zo groot mogelijke betrouwbaarheid.

Tot slot nog een korte reflectie op de doel- en vraagstelling van dit onderzoek. De gestelde deelvragen bleken uitermate geschikt om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag van dit onderzoek en het onderzoek heeft uiteindelijk tot duidelijke antwoorden op zowel deelvragen als hoofdvraag voortgebracht. Wat hierbij wel opgemerkt kan worden is dat de afbakening van dit onderzoek wellicht scherper had gekund. Doordat het netwerk, zoals dat in de werkelijkheid bestaat, erg omvangrijk en complex is gebleken had wellicht verder afgebakend moeten worden, bijvoorbeeld geografisch, naar bijvoorbeeld een gemeente of kleinere regio dan de regio Zuidoost van het CIZ. Ook had verdere afbakening kunnen plaatsvinden door te focussen op een bepaald aspect of bepaalde aspecten van netwerkeffectiviteit. Er had bijvoorbeeld verder ingezoomd kunnen worden op de cohesie tussen betrokkenen bij de uitvoering van de Wlz. Hierdoor had een gedetailleerd beeld geschetst kunnen worden van dit concept. Echter voor het algemene functioneren van het netwerk als geheel, heeft de keuze voor het onderzoeken van de netwerkeffectiviteit meer opgeleverd. Dit was ook waarin het CIZ geïnteresseerd was, en waarom hier in overleg voor gekozen is.

Opbrengsten van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek was het doen van aanbevelingen aan het Centrum Indicatiestelling Zorg over hoe het best kan worden ingezet op het optimaliseren van de netwerkeffectiviteit van de regionale netwerken rondom de Wlz. De grootste opbrengst van dit onderzoek is dan ook gelegen in deze aanbevelingen. Voor het CIZ betekent dit dat een beeld is gecreëerd van waarop concreet kan worden ingezet om de netwerkeffectiviteit verder te optimaliseren. Hierin is de bruikbaarheid van dit onderzoek gelegen. Het gaat hier dus met name om opbrengsten voor de praktijk. Omdat het gaat om een casestudy, en aanbevelingen aan een concrete organisatie is de generaliseerbaarheid hiervan wel beperkt.

De opbrengst van dit onderzoek voor de wetenschap is gelegen in de kennis die is gecreëerd over de netwerkeffectiviteit in netwerken op het uitvoerende niveau. Er is een beeld geschept van hoe meerwaarde kan worden gecreëerd door samen te werken in een netwerk. Dit onderzoek past daarmee in de trend van toenemende aandacht voor netwerken in de publieke sector, en levert op deze manier een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis rond dit onderwerp. Om dit verder uit te breiden zou het interessant zijn als er meer onderzoek wordt gedaan naar de effectiviteit van netwerken op het uitvoerende niveau. Deze netwerken zijn namelijk van groot belang voor welke effecten beleid uiteindelijk voor de maatschappij zal hebben. Een andere aanbeveling voor verder onderzoek is om onderzoek te doen in uitvoerende netwerken in de publieke sector, maar dan gericht op kleinere aspecten van netwerkeffectiviteit. Dus door bijvoorbeeld in te zoomen op de cohesie, het vertrouwen, managementkwaliteit of formalisering. Ten slotte kan het onderzoeken van de netwerkeffectiviteit van meerdere uitvoerende netwerken interessant zijn om te kijken in welke mate in de verschillende netwerken dezelfde verbeterpunten terugkomen. Wanneer dit zo is kan het een aanzet zijn om hier als publieke sector op in te zetten en te zoeken naar systematische verbeteringen.

Literatuur

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of public administration research and theory*, 11(3), 295-326.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.

Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.

Borgatti, S., Everett, M., & Freeman, L. (2002). *UCINET for Windows. Software for Social Network Analysis. Users Guide*. Harvard: Analytic Technologies,

Einbinder, S. D., Robertson, P. J., Garcia, A., Vuckovic, G. & Patti, R. J. (2000). Interorganizational collaboration in social service organizations: A study of the prerequisites to success. *Journal of Children & Poverty*, 6, 119-140.

Fawcett, S. B., Francisco, V. T., Paine-Andrews, A., & Schultz, J. A. (2000). A model memorandum of collaboration: a proposal. *Public Health Reports*, 115(2-3), 174-179.

Hajer, M. A., van Tatenhove, J., & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance. Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*.

Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Tech. Rep., Department of Sociology, University of California, Riverside.

Hasnain-Wynia, R., Sofaer, S., Bazzoli, G. J., Alexander, J. A., Shortell, S. M., Conrad, D. A., Chan, B., Zukoski, A. P. & Sweney, J. (2003). Members' perceptions of community care network partnerships' effectiveness. *Medical Care Research and Review*, 60(4), 40-62.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26

Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.

Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (Eds.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londen: Sage Publications.

Klijn, E. H. (1996). Analyzing and managing policy processes in complex networks a theoretical examination of the concept policy network and its problems. *Administration & Society*, 28(1), 90-119.

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2006). Institutional design: changing institutional features of networks. *Public management review*, 8(1), 141-160.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
- Klijn, E. H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public administration*, 73(3), 437-454.
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *Milbank quarterly*, 79(2), 179-205.
- Mitchell, R. E., Florin, P., & Stevenson, J. F. (2002). Supporting community-based prevention and health promotion initiatives: Developing effective technical assistance systems. *Health Education & Behavior*, 29(5), 620-639.
- Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*. Den Haag: Boom Lemma.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge, Mass.: Harvard, 1971.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*.
- O'Toole, L. J. (1988). Strategies for intergovernmental management: Implementing programs in interorganizational networks. *International Journal of Public Administration*, 11(4), 417-441.
- O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review*, 45-52.
- Page, S. (2003). Entrepreneurial strategies for managing interagency collaboration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 311-339.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative science quarterly*, 40(1), 1-33.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423.

Provan, K. G., & Sebastian, J. G. (1998). Networks within networks: Service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *Academy of Management journal*, 41(4), 453-463.

Thiel, S. van. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Tonkens, E. (2008). *De bal bij de burger. Burgerschap en publieke moraal in een pluriforme, dynamische samenleving*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528-550.

Weiss, E. S., Anderson, R. M., & Lasker, R. D. (2002). Making the most of collaboration: exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. *Health Education & Behavior*, 29(6), 683-698.

Documenten

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2016). *Memo Prikkels in het stelsel van langdurige zorg*.

Rutte, M., & Samsom, D. (2012). *Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD-PvdA*, 29.

Tweede Kamer der Staten Generaal (2014). *Memorie van Toelichting Wet Langdurige Zorg*.

ZBO-register (2014). *Centrum indicatiestelling zorg (CIZ) per 23-10-2014*. Gedraadpleegd op 8-4-2016 op: <https://almanak.zboregister.overheid.nl/zbo/details/3039>.

ZBO-register (2015). *Centrum indicatiestelling zorg (CIZ) per 26-10-2015*. Geraadpleegd op 8-4-2016 op: <https://almanak.zboregister.overheid.nl/zbo/details/3946>.

Bijlage 1: Interviewhandleiding

Introductie

- Onderzoek in opdracht van het CIZ, gericht op het netwerk, rondom de Wlz, waarin het CIZ opereert. Doel is het doen van aanbevelingen om de netwerkeffectiviteit (meerwaarde die gecreëerd wordt) te optimaliseren.
- De informatie uit dit gesprek wordt gebruikt voor de analyse van het netwerk.
- Mag dit gesprek worden opgenomen? Er zal een transcript worden gemaakt om beter te kunnen analyseren. Heeft u hier bezwaar tegen?
- Het gesprek: Er volgt een aantal vragen, met eventueel vervolgvragen om waar nodig de diepte in te kunnen gaan. Wanneer u een vraag niet begrijpt of niet wilt beantwoorden kunt u dit aangeven.

Inhoudelijke vragen

Uit welke actoren is de het netwerk rondom de Wlz samengesteld en hoe zou u het netwerk omschrijven in termen van openheid en geslotenheid?

Actoren in het netwerk

Worden “nieuwe actoren” makkelijk in het netwerk opgenomen

Op welke manier is het netwerk belangrijk voor de uitvoering van de Wlz?

Specialistisch (kennis/competenties)

Noodzaak van samenwerking en informatiedeling tussen actoren voor uitvoering Wlz

In welke mate is geformaliseerd hoe het er in het netwerk aan toe gaat?

Regels die het netwerk structureren

Verantwoordingseisen en transparantie

In welke mate wordt het netwerk beïnvloed door de context?

Externe sturing (overheid/politiek/maatschappelijke trends)

Zijn beleidsdoelen door actoren in het netwerk onderling bepaald of zijn deze opgelegd?

Is er sprake van een netwerkmanager of mediator/bemiddelaar in dit netwerk?

Zijn er in dit netwerk gedeelde informatie- of communicatiesystemen?

Wat kunt u zeggen over de doelen waar dit netwerk op is gericht?

Individuele doel

Doelen gezamenlijk opgesteld?

In welke mate heeft u vertrouwen in de andere actoren binnen het netwerk?

In hoeverre is er in dit netwerk sprake van onderlinge controle tussen actoren?

In welke mate is het netwerk rondom de Wlz veranderlijk?

Indien veranderlijk: Welk type veranderingen?

Is in het netwerk veel vastgelegd of vrijwillig (doelen/afspraken)

Aanpassing van het netwerk op de context

Hoe omschrijft u de kwaliteit van de managers die actief zijn in dit netwerk (bij verschillende organisaties)?

Communicatieve vaardigheden

Beleidsuitvoering als bedoeld

Motiverende en inspirerende rol van managers

Is er sprake van een leidende actor in het netwerk?

Zo ja:

Welke partij is leidend?

Is deze leidende actor onpartijdig?

In hoeverre is deze leidende actor in staat andere actoren te activeren?

In welke mate reageert deze leidende actor op de omgeving?

Afsluiting

1. Heeft u nog op- of aanmerkingen? Wilt u nog ergens op terugkomen?
2. Wat vond u van de wijze waarop dit gesprek is verlopen?
3. Bedankt voor uw medewerking.
4. Na afloop van dit onderzoek zult u het stuk toegestuurd krijgen.

Bijlage 2: Aanvullende vragenlijst

De volgende vragen zijn bedoeld om beeld te schetsen van de relaties tussen verschillende actoren (organisaties) in het netwerk rondom de Wlz.

Onder een goede relatie wordt een relatie verstaan waarin sprake is van gedeelde visie/doelen, vertrouwen en goed verlopende communicatie.

Kunt u in de onderstaande tabel aankruisen welk cijfer u de relatie van uw organisatie met een andere actor (organisatie) geeft?

- “10” is hierbij een uiterst goede relatie, “1” een uiterst slechte.
- Bij “0” is er geen sprake van een relatie met de organisatie.
- Bij uw eigen organisatie hoeft u niets in te vullen.

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Zorgverzekeraars											
Zorgkantoor											
Zorgaanbieders (belangenorganisaties)											
Clienten(belangenorganisaties)											
CIZ											
Zorgvragers (bv. Huisartsen, ziekenhuizen)											
Gemeenten											

Bijlage 3: Respondentenlijst

Respondent	Organisatie	Functie	Datum Interview
Respondent 1	CIZ	Regiomanager	16-06-16
Respondent 2	CIZ	Strategisch adviseur	17-06-16
Respondent 3	CIZ	Teamcoach	23-06-16
Respondent 4	MEE Gelderse Poort (cliëntorganisatie)	Consulent Wlz	27-06-16
Respondent 5	CIZ	Teamcoach	28-06-16
Respondent 6	ZZG Zorggroep	Manager wijkverpleging	05-07-16
Respondent 7	CWZ Ziekenhuis	Transferverpleegkundige	07-07-16
Respondent 8	Sociale wijkteams Nijmegen (gemeente)	Wijkverpleegkundige	13-07-16
Respondent 9	Huisartsenpraktijk Dodewaard	Huisarts	19-07-16
Respondent 10	VGZ Coöperatie	Medisch adviseur (langdurige zorg) ingehuurd door zorgkantoor	21-07-16