

Effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn; een gouden combinatie of onverenigbaar?

Een onderzoek naar de invloed van de aanwezigheid van succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn

Naam: Lianne Janssen
Studentnummer: s1028455
Datum: 11 juli 2019
Woordenaantal: 36.597
Scriptiebegeleidster: dr. Sabina Stiller
Stagebegeleider: Rene Freens
Universiteit: Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit: Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding: Master Bestuurskunde
Specialisatie: Beleidsadvisering



Radboud Universiteit Nijmegen

Envida

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afsluiting van de master Bestuurskunde met als specialisatie beleidsadvisering. Deze scriptie, met als thema de wijze waarop de aanwezigheid van vijf succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt, symboliseert voor mij het einde van een periode van vier jaar als bestuurskundestudent.

Sinds mijn stage bij de gemeente Sittard-Geleen bij het team Burgerparticipatie en Wijkgericht Werken in 2017 weet ik dat ik na mijn opleiding graag zou willen werken in het sociaal domein, omdat de thematiek, de dynamiek en het sociale stukje in dit domein mij enorm aanspreken. Omdat ik mijn bachelorstage in een ambtelijke organisatie heb voltooid, wilde ik voor mijn masterstage graag stage lopen in een semioverheidsorganisatie. Mijn voorkeur lag bij een zorgorganisatie, vanwege de vele actuele ontwikkelingen die spelen in het domein van zorg. Bij Envida in Maastricht heb ik de kans gekregen om ervaring op te doen in het zorgdomein. Door middel van het interviewen van de respondenten voor dit onderzoek en natuurlijk door onderdeel te zijn van de Envida organisatie heb ik veel geleerd over de samenwerking op het gebied van zorgverlening in de regio Maastricht-Heuvelland en wat het betekent om een grote zorgorganisatie te zijn in een gebied met een relatief grote zorgvraag in verband met sterke vergrijzing.

Graag wil ik Rene Freens bedanken dat hij me de kans heeft gegeven om bij Envida mijn onderzoeksstage te mogen verrichten en daardoor heel veel te leren over de praktijk van het reilen en zeilen binnen een grote zorgorganisatie. Daarnaast wil ik hem bedanken voor de goede begeleiding tijdens mijn scriptie. Verder richt ik een woord van dank aan Lisette Ars die me in contact heeft gebracht met de benodigde respondenten en me voorzien heeft van relevante documenten. Alle respondenten die deelgenomen hebben aan mijn onderzoek wil ik bij dezen bedanken voor de tijd die ze voor mij hebben vrijgemaakt en voor de waardevolle informatie die ze met mij gedeeld hebben. Tot slot wil ik mijn scriptiebegeleidster, dr. Sabina Stiller, hartelijk bedanken voor haar uitstekende begeleiding. De feedbackmomenten waren zeer waardevol en boden een moment van reflectie, waardoor de scriptie telkens verder aangescherpt kon worden. Mede dankzij haar begeleiding ben ik tot dit eindresultaat gekomen.

Ik wens u veel leesplezier!

Maastricht, juli 2019

Lianne Janssen

Samenvatting

In deze scriptie zal een antwoord gegeven worden op de vraag op welke wijze de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking invloed uitoefent op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Dit verklarend onderzoek is ingericht middels een onderscheid tussen vijf succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking, twee modererende variabelen en het ervaren omgevingsbewustzijn. De onderzoeksmethoden interviews en inhoudsanalyse zijn gehanteerd om een antwoord te kunnen geven op de opgestelde deelvragen ter ondersteuning van het beantwoorden van de hoofdvraag in de conclusie.

Uit de analyse van de interviews en de bestudeerde documenten volgen drie conclusies. Ten eerste ervaren de externe stakeholders in grote mate omgevingsbewustzijn vanuit Envida. Deze hoge score is voor een deel te verklaren door de versterkende invloed van de modererende variabelen op de relatie tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Ten tweede heeft effectieve regionale samenwerking in de samenwerkingsrelaties tussen Envida en haar partners een positieve invloed op het door deze belanghebbenden ervaren omgevingsbewustzijn. Dit is te verklaren vanuit de positieve invloed die de aanwezigheid van bepaalde succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking heeft op het ervaren omgevingsbewustzijn. Deze invloed ontstaat doordat het daadwerkelijk samenwerken ertoe leidt dat partijen meer op de hoogte zijn van ontwikkelingen die in partnerorganisaties spelen. Ten derde heeft een hoge mate van ervaren omgevingsbewustzijn een positieve invloed op de aanwezigheid van bepaalde succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking. Deze invloed loopt via de kennis en het begrip dat omgevingsbewuste organisaties hebben van ontwikkelingen in partnerorganisaties, waardoor zij gericht hun samenwerkingspartners kunnen benaderen om toe te werken naar een effectieve samenwerking.

Enkele beperkingen van de analyse die voor dit onderzoek is uitgevoerd worden besproken in de discussie. Deze beperkingen hebben betrekking op de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek. De genoemde beperkingen zullen uitmonden in suggesties voor vervolgonderzoek, zodat onderzoekers die geïnteresseerd zijn in het verband tussen effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn een gerichte bijdrage kunnen leveren aan de literatuur over dit betreffende verband om voor een deel te kunnen voorzien in de wetenschappelijke en maatschappelijke behoeften aan deze kennis. Tot slot volgt een drietal aanbevelingen waarin centraal staat op welke wijzen Envida ervoor kan zorgen dat zowel het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn als het door Envida uitgestraalde omgevingsbewustzijn vergroot wordt.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding.....	p. 6
1.1 Aanleiding.....	p. 6
1.2 Probleemstelling.....	p. 7
1.3 Relevanties.....	p. 8
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	p. 8
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	p. 8
1.4 Theoretische voorbeschouwing.....	p. 9
1.5 Methodologische voorbeschouwing.....	p. 9
1.6 Leeswijzer.....	p. 10
 Hoofdstuk 2 Beleidskader.....	 p. 11
2.1 New Public Governance.....	p. 11
2.2 Ontwikkelingen op landelijk niveau.....	p. 12
2.3 Ambities Envida.....	p. 12
 Hoofdstuk 3 Theoretisch kader.....	 p. 14
3.1 Effectieve samenwerking.....	p. 14
3.1.1 Concept (effectieve) samenwerking.....	p. 14
3.1.2 Succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking.....	 p. 15
3.1.3 Selectie succesvoorwaarden.....	p. 17
3.1.4 Omschrijving vijf succesvoorwaarden.....	p. 19
3.2 Omgevingsbewustzijn.....	p. 21
3.2.1 Relevantie omgevingsbewustzijn.....	p. 21
3.2.2 Concept omgevingsbewustzijn.....	p. 22
3.3 Modererende variabelen.....	p. 23

3.4 Conceptueel model.....	p. 25
Hoofdstuk 4 Methoden.....	p. 27
4.1 Onderzoeksstrategie.....	p. 27
4.2 Onderzoeksmethoden.....	p. 28
4.3 Operationalisaties.....	p. 30
4.3.1 Operationalisatie succesfactoren.....	p. 30
4.3.2 Operationalisatie omgevingsbewustzijn.....	p. 32
4.3.3 Operationalisatie modererende variabelen.....	p. 34
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	p. 35
Hoofdstuk 5 Beschrijving casussen.....	p. 38
5.1 De Schakel.....	p. 38
5.2 Blauwe Zorg in de wijk.....	p. 39
Hoofdstuk 6 Resultaten.....	p. 41
6.1 Ervaren omgevingsbewustzijn.....	p. 41
6.2 Succesfactor urgentie.....	p. 48
6.3 Succesfactor doelcongruentie.....	p. 51
6.4 Succesfactor heterogeniteit.....	p. 55
6.5 Succesfactor gelijkwaardigheid.....	p. 58
6.6 Succesfactor vertrouwen.....	p. 61
6.7 Verklaring overeenkomsten en/of verschillen.....	p. 65
Hoofdstuk 7 Conclusie.....	p. 69
7.1 Beantwoording hoofdvraag.....	p. 69
7.2 Discussie.....	p. 70
7.2.1 Theoretische reflectie.....	p. 70

7.2.2 Methodologische reflectie.....	p. 71
7.2.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	p. 73
7.2.4 Aanbevelingen.....	p. 73
Literatuurlijst.....	p. 76
Bijlagen.....	p. 80
Bijlage 1: Interviewhandleiding.....	p. 80
Bijlage 2: Lijst respondenten.....	p. 82
Bijlage 3: Vernieuwd conceptueel model.....	p. 83

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In juli 2016 hebben de Nederlandse Zorgautoriteit en de Inspectie voor de Gezondheidszorg een rapport naar buiten gebracht, waarin zij uiteenzetten wat goed bestuur is en op welke manier het bestuur van zorgorganisaties zich de komende jaren zou moeten ontwikkelen (Inspectie voor de Gezondheidszorg & Nederlandse Zorgautoriteit, 2016). In dit rapport wordt onder andere aandacht besteed aan het omgevingsbewustzijn van het bestuur van zorginstellingen. Het is van belang dat het bestuur een voortdurende dialoog voert met stakeholders binnen en buiten de organisatie om erachter te komen welke relevante zaken binnen de zorginstelling en in de omgeving van de instelling spelen (Inspectie voor de Gezondheidszorg & Nederlandse Zorgautoriteit, 2016). In de Governancecode Zorg van 2017 worden zorginstellingen aangespoord om de besluitvormingsprocessen zodanig in te richten dat interne en externe stakeholders invloed uit kunnen oefenen op het beleid (Brancheorganisaties Zorg, 2017). De Zorgbrede Governancecode van 2010 stimuleert instellingen die werkzaam zijn in het zorgdomein om vast te stellen wie de belanghebbenden van de organisatie zijn, op welke wijze de dialoog met deze belanghebbenden wordt vormgegeven en op welke manier deze stakeholders betrokken worden bij het maken van beleid (Brancheorganisaties Zorg, 2009).

In het huidige decennium spelen –zoals blijkt uit bovenstaande alinea– verschillende ontwikkelingen een rol op het gebied van stakeholdermanagement binnen zorgorganisaties, zoals het bepalen van de belanghebbenden van een organisatie, het vormgeven van een geschikte dialoog met deze stakeholders en het ontwerpen van een beleidsproces waarin de relevante actoren invloed uit kunnen oefenen op het beleid (Brancheorganisaties Zorg, 2009; Brancheorganisaties, 2017). Het stimuleren van omgevingsbewustzijn lijkt de sleutel te zijn om deze diverse ontwikkelingen in gang te zetten en de einddoelen zoals die genoemd worden in de governancecodes te realiseren. Envida, de grootste zorgorganisatie in de regio Maastricht-Heuvelland streeft naar het bereiken van deze doelstellingen. Envida streeft omgevingsbewustzijn na voor interne en externe stakeholders, omdat zij op deze manier beter kan inspelen op relevante ontwikkelingen in de directe of indirecte omgeving van de organisatie. Op het gebied van interne stakeholders heeft Envida een proces van organisch veranderen in werking gesteld om het omgevingsbewustzijn jegens cliënten en medewerkers te bevorderen (Envida, 2018). Dit omgevingsbewustzijn zou echter niet alleen moeten worden nagestreefd voor interne stakeholders, maar ook voor externe belanghebbenden, zoals overheidsorganisaties, woningcorporaties en partners in de ketenzorg.

Envida beoogt zoals gezegd het omgevingsbewustzijn te bevorderen. Dit betekent echter niet per definitie dat stakeholders ook ervaren dat zij gezien worden. Naast het streven naar de stimulering van omgevingsbewustzijn heeft Envida de ambitie om op een effectieve wijze regionaal samen te werken (Werkgroep, 2016). Hiervoor is een aantal succesvoorwaarden vereist. De aanwezigheid van deze succesvoorwaarden kan mogelijk van invloed zijn op het door de stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Envida werkt op regionaal niveau veel samen met andere partijen om gezamenlijke doelen te realiseren. Toch is nog onbekend op welke manier Envida ervoor kan zorgen dat externe stakeholders (meer) omgevingsbewustzijn ervaren. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zullen aanbevelingen worden gedaan aan Envida over de stappen die gezet zouden kunnen worden om het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn te bevorderen.

Het doel van dit onderzoek is om voor twee concrete casussen in de praktijk van Envida kennis te vergaren over de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en over het omgevingsbewustzijn zoals dat ervaren wordt door externe belanghebbenden. Vervolgens wordt de stap gezet naar de manier waarop de aanwezigheid van deze succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking invloed uitoefent op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

1.2 Probleemstelling

Aan de hand van bovenstaande aanleiding kan de probleemstelling van dit onderzoek geformuleerd worden. Deze bestaat uit een doel- en vraagstelling.

Het doel van dit onderzoek is inzicht verwerven in de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking in de samenwerkingsrelaties tussen Envida en haar externe stakeholders het door die belanghebbenden ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt, teneinde aanbevelingen te kunnen doen op welke manieren Envida ervoor kan zorgen dat het ervaren omgevingsbewustzijn bij de samenwerkingspartners vergroot wordt.

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking in de samenwerkingsrelaties tussen Envida en haar externe stakeholders het door deze belanghebbenden ervaren omgevingsbewustzijn?

Om de leidende vraag te kunnen beantwoorden zal eerst antwoord gegeven moeten worden op onderstaande deelvragen, die geïnspireerd zijn op de theorieën over effectieve regionale samenwerking en omgevingsbewustzijn:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder effectieve regionale samenwerking?
2. Wat wordt in de literatuur verstaan onder omgevingsbewustzijn?
3. Welke modererende variabelen beïnvloeden volgens de literatuur het verband tussen de aanwezigheid van succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn?
4. In welke mate ervaren de externe stakeholders in beide cases omgevingsbewustzijn vanuit Envida?
5. Op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor urgentie het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?
6. Op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor doelcongruentie het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?
7. Op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?
8. Op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor gelijkwaardigheid het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?
9. Op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor vertrouwen het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?
10. Hoe kunnen de verschillen en/of overeenkomsten tussen de invloeden van de aanwezigheid van de succesfactoren op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn tussen de twee cases verklaard worden?

Deze vraagstelling heeft een verklarend karakter. Dit betekent dat de wijze waarop het één effect heeft op het ander wordt uitgediept. Voor dit onderzoek houdt dit in dat het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen zal leiden tot verklaringen voor de invloed van de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking op de mate waarin externe stakeholders omgevingsbewustzijn ervaren.

1.3 Relevanties

Dit onderzoek is zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant. Onderstaand zal een onderscheid gemaakt worden tussen de wetenschappelijke relevantie en de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is er veel geschreven over effectieve samenwerkingsrelaties en over de factoren die het succes van regionale samenwerkingen bevorderen (Andvig, Syse & Severinsson, 2014; Klaster, 2017; Van Genugten, De Kruijf, Zwaan & Van Thiel, 2017). Op het gebied van omgevingsbewustzijn zijn vooral artikelen geschreven over de conceptualisering van dit kernbegrip vanaf de opkomst van New Public Governance (Endsley, 1995-a). Daarnaast zijn er onderzoeken gedaan waarin beschreven wordt op welke manier gemeten kan worden in welke mate omgevingsbewustzijn gerealiseerd is (Endsley, 1995-b). Ook is er een aantal onderzoeken uitgevoerd, waaruit blijkt welke factoren een effect hebben op omgevingsbewustzijn (Andvig et al., 2014; Endsley, 1995-a).

Omdat er nog geen wetenschappelijk onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking in samenwerkingsrelaties tussen een organisatie en haar stakeholders op het door deze belanghebbenden ervaren omgevingsbewustzijn, wordt met dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke literatuur over het effect van het al dan niet bereiken van succesfactoren voor effectieve samenwerkingsprocessen op de mate waarin betrokken partijen omgevingsbewustzijn beleven. Alhoewel dit onderzoek zich uitsluitend richt op de samenwerkingsprocessen tussen een grote Zuid-Limburgse zorginstelling en haar stakeholders, kunnen de resultaten van dit onderzoek ook gebruikt worden voor verdere onderzoeken naar samenwerkingen in de (semi)overheidssector, omdat de belanghebbenden in dit onderzoek ook veelvuldig terug zullen komen in relaties met andere non-profitorganisaties.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

In de westerse samenleving heeft het concept omgevingsbewustzijn vanaf de opkomst van New Public Governance immer meer aandacht gekregen. Dit is te verklaren vanuit de gedachte dat de medewerkers van een organisatie zich eerst bewust moeten zijn van de directe en indirecte omgeving van hun organisatie alvorens zij samen kunnen werken met of informatie uit kunnen wisselen met andere partijen die zich bewegen in hun (toekomstig) werkveld. Volgens KPMG (2017) is het voor zorginstellingen noodzakelijk om hun gezichtsveld te verbreden naar de omgeving van de organisatie. Samenwerking op wijkniveau en regionaal niveau is een kernfactor in het creëren van omgevingsbewustzijn (KPMG, 2017). De wijze waarop samenwerking het omgevingsbewustzijn beïnvloedt, wordt echter niet behandeld in dit onderzoek. Binnen Envida wordt veel aandacht besteed aan zowel regionale samenwerking als omgevingsbewustzijn. Dit heeft de vraag opgeroepen

op welke wijze de aanwezigheid van succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking samenhangt met het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

Voor Envida is het van belang dat de mate van ervaren omgevingsbewustzijn in de samenwerkingsrelaties groeit, omdat verondersteld kan worden dat een grotere mate van omgevingsbewustzijn ertoe leidt dat de organisatie meer op de hoogte is van de werkprocessen van de stakeholders en vooral hoe deze processen ingrijpen op de manier waarop de organisatie zelf haar (maatschappelijke) taken uitvoert (Endsley, 1995-a). Op deze manier kan Envida beter aansluiten bij relevante ontwikkelingen in de samenleving en samen met andere stakeholders een bijdrage leveren aan het oplossen van grote sociaal-maatschappelijke problemen (Van Doorn, 2010). Met behulp van de aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek kan Envida zich richten op het bevorderen van zowel haar eigen omgevingsbewustzijn als het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. De onderzoeksresultaten zullen bovendien niet alleen relevant zijn voor de organisatie Envida, maar ook voor andere zorginstellingen en voor overige organisaties met een maatschappelijke functie die zich begeven in regionale samenwerkingsverbanden.

1.4 Voorbeschouwing op theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt een overzicht gegeven van algemene kennis die van belang is voor dit onderzoek. In het theoretisch hoofdstuk staat ten eerste de conceptualisering van de begrippen effectieve samenwerking en omgevingsbewustzijn centraal. Met effectieve samenwerking wordt in dit onderzoek een vorm van teamwerk bedoeld waarin door middel van de succesfactoren urgentie, doelcongruentie, heterogeniteit, gelijkwaardigheid en vertrouwen gestreefd wordt naar het optimaal realiseren van de gezamenlijke doelen (Klaster, 2017; Van Genugten et al., 2017). Met omgevingsbewustzijn wordt in dit onderzoek het waarnemen van elementen in de omgeving, het begrijpen van de betekenis van deze elementen en het kunnen inzien hoe deze elementen zich in de toekomst ontwikkelen bedoeld (Endsley, 1995-a).

Daarnaast wordt in het theoretisch kader aandacht besteed aan de succesvoorwaarden voor effectieve samenwerking die relevant zijn voor dit onderzoek. De succesfactoren die meegenomen worden in dit onderzoek hebben betrekking op de menselijke interacties en relaties binnen samenwerkingsverbanden. Andere factoren, zoals systeemfactoren, worden niet meegenomen, omdat zorgorganisaties hier maar in kleine mate invloed op uit kunnen oefenen. Verder wordt ingegaan op twee factoren die invloed uit kunnen oefenen op de relatie tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Voor al deze onderdelen van het theoretisch kader geldt dat verschillende theorieën met elkaar gecombineerd zullen worden om te komen tot een voor dit onderzoek passend theoretisch fundament.

1.5 Voorbeschouwing op methodologisch kader

In dit onderzoek zijn verschillende fases aan te wijzen, waarin diverse onderzoeksmethoden gebruikt zijn om tot de benodigde kennis te komen. In de eerste fase, ook wel de oriëntatiefase, zijn acht gesprekken gevoerd met de voorzitter van de raad van bestuur, de bestuurssecretaris, de vier leden van het directieteam en twee medewerkers die zich bezighouden met actuele veranderingsprocessen binnen Envida. Op basis van deze gesprekken zijn de cases de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk uitgekozen die in het vervolg van het onderzoek uitgebreid geanalyseerd

worden. In het tweede stadium is een literatuurstudie verricht om de benodigde wetenschappelijke theorieën te verzamelen die nodig zijn om dit onderzoek uit te kunnen voeren (Van Thiel, 2015). De methode interviews is gehanteerd in de derde fase van dit onderzoek. Hiervoor zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen met geselecteerde respondenten, waarbij de vragen gebaseerd zijn op de bevindingen van het eerdere literatuuronderzoek. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews, omdat deze vorm van interviewen voldoende ruimte voor flexibiliteit biedt tijdens het afnemen van de interviews, waardoor kan worden aangehaakt bij wat de respondenten vertellen. De respondenten zijn uitgekozen op basis van hun kennis van en ervaring met de onderzochte samenwerking. Er zijn zowel vertegenwoordigers van externe partijen geïnterviewd als medewerkers van Envida. Daarnaast is in deze derde fase de methode inhoudsanalyse van bestaand materiaal gehanteerd, waarbij de inhoud van reeds bestaande documenten bestudeerd is (Van Thiel, 2015). Hiervoor is gebruik gemaakt van documenten die toebehoren aan Envida en van externe documenten die betrekking hebben op de twee onderzochte cases.

Door gegevens uit diverse bronnen, zoals interne documenten van Envida en interviews, met elkaar te combineren kan een oordeel worden geveld over de vraag welke invloed de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking heeft op het omgevingsbewustzijn zoals dit beleefd wordt door de betrokkenen. Daartoe zullen de samenwerkingsprocessen in twee concrete casussen geanalyseerd worden, namelijk de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk. Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarin gebruik wordt gemaakt van een casestudy design. Tevens zal worden ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de diverse cases, waarbij zowel aandacht is voor het blootleggen van deze verschillen en overeenkomsten als voor het verklaren hiervan.

1.6 Leeswijzer

In het vervolg van dit onderzoek wordt zowel ingegaan op wetenschappelijke kennis als op praktische kennis die relevant is voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. In het tweede hoofdstuk wordt in het beleidskader achtergrondinformatie gegeven die nodig is voor het vervolg van het onderzoek. In het derde hoofdstuk staat wetenschappelijke kennis centraal in het theoretisch kader. Op basis van deze verschillende theorieën wordt het onderzoeksthema wetenschappelijk ingekaderd en wordt duidelijk op welke vlakken kennis mist die in de praktijk gevonden zou kunnen worden. Hoofdstuk vier richt zich op de gebruikte methoden en technieken. Hierbij zal ook aandacht zijn voor een methodologische verantwoording in het kader van betrouwbaarheid en validiteit. De beschrijving van de casussen volgt in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes zal een antwoord gegeven worden op de eerder genoemde empirische deelvragen. Door de antwoorden op de deelvragen met elkaar te combineren en erbovenuit te stijgen wordt in hoofdstuk zeven een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Daarnaast worden in dit laatste hoofdstuk de bevindingen kritisch bediscussieerd, suggesties voor vervolgonderzoek gedaan en aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2 Beleidskader

In dit beleidskader zal achtereenvolgens aandacht worden besteed aan het binnen het zorgdomein dominante sturingsparadigma New Public Governance, aan de recente ontwikkelingen die op landelijk niveau voortvloeien uit dit sturingsparadigma en aan de werkwijzen en ambities van de organisatie Envida op het gebied van samenwerking met externe stakeholders.

2.1 New Public Governance

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen drie paradigma's die duidelijk maken op welke manier het best gestuurd kan worden in het openbaar bestuur. Deze verschillende perspectieven gaan over de inrichting van het openbaar bestuur (Brandsen & Honingh, 2013). De stromingen Classic Public Administration, New Public Management (NPM) en New Public Governance (NPG) zijn na elkaar ontstaan. Toch vervangen deze stromingen elkaar niet volledig en bestaan er geen duidelijke scheidslijnen tussen deze verschillende perspectieven. Koppenjan (2012) en Osborne (2006) schrijven dat deze diverse invalshoeken elkaar aanvullen. De stroming New Public Governance is opgekomen vanaf 2000 en is inmiddels in ruime mate ingebed in het zorgdomein. Dit is onder andere terug te zien in de governancecodes die ontwikkeld zijn als gevolg van de nadruk op governance (Brancheorganisaties Zorg, 2009; Brancheorganisaties Zorg, 2017).

New Public Governance is ontstaan als een kritisch tegengeluid voor New Public Management waarbij de nadruk lag op economisch rationalisme en het meten van prestaties. Standaardisering van handelingen en het controleren ervan staan binnen NPM centraal (Brandsen & Honingh, 2013). Belangrijk is dat de focus binnen het paradigma NPM intern gericht was (Osborne, Radnor & Nasi, 2012). Met de opkomst van New Public Governance werden organisaties doordrongen van de noodzaak om samen te werken met andere organisaties om maatschappelijke diensten te kunnen verlenen. De interne focus die gehanteerd werd binnen NPM veranderde in een externe gerichtheid binnen NPG. Er kwam steeds meer aandacht voor relaties tussen organisaties én voor de doeltreffendheid van samenwerkingsketens in plaats van voor de doeltreffendheid van afzonderlijke organisaties. Vanuit deze stroming ligt de nadruk vooral op samenwerking tussen verschillende organisaties die tegelijkertijd stakeholder zijn van de andere organisatie(s) (Osborne et al., 2012). Deze verschuiving in focus laat volgens Koppenjan (2012) zien dat New Public Governance breekt met New Public Management, omdat er meer gericht wordt op onderlinge interactie en bijbehorende wederzijdse afhankelijkheid.

Een ander kenmerk van New Public Governance is de omgang met onzekerheid bij het maken van beleid. Osborne (2006) schrijft in zijn artikel dat de stroming NPG erkent dat publieke beleidsvorming in de eenentwintigste eeuw het karakter heeft van groeiende fragmentatie en onzekerheid. Deze stroming gaat dus niet langer uit van de mogelijkheid om alles te rationaliseren, zoals binnen NPM. De grotere aandacht voor onzekerheid is ook terug te zien in het werk van Edelenbos (2000). Hij laat zien dat het beleidsvormingsproces plaatsvindt onder omstandigheden van onzekerheid en complexiteit. Om een gezamenlijk beleid te kunnen vormen is het volgens hem noodzakelijk om als organisatie samen te werken met andere stakeholders. Doordat de wederzijdse afhankelijkheid tussen verschillende partijen steeds groter wordt onder invloed van NPG, worden de overheidsinstellingen, de private stakeholders, non-profitinstellingen en burgers steeds belangrijker voor elkaar om maatschappelijke diensten te kunnen realiseren (Osborne, 2006).

2.2 Ontwikkelingen op landelijk niveau

Zorginstellingen worden steeds afhankelijker van stakeholders in de directe en indirecte omgeving om hun maatschappelijke taken te kunnen blijven uitvoeren, omdat de vraagstukken waar zij mee te maken hebben grote sociaal-maatschappelijke thema's zijn die zij niet alleen kunnen oplossen (Van Doorn, 2010). Om toekomstbestendig te blijven is het van belang dat zorgorganisaties de verbinding zoeken met partners in de nabijheid om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan de oplossing van de grote sociaal-maatschappelijke problemen op het gebied van zorg. Voordat een organisatie de samenwerking opzoekt met een andere organisatie, zal de zorgorganisatie een inschatting moeten kunnen maken welke organisaties potentiële samenwerkingspartners zijn. Om dit te kunnen bepalen moet een zorginstelling een grote mate van omgevingsbewustzijn hebben. Alleen dan kan een organisatie beoordelen welke andere organisaties in de omgeving met hun werkprocessen inspelen op de processen van die zorgorganisatie of welke organisaties in de omgeving een extra dimensie kunnen bieden bij de oplossing van problemen of bij de realisering van maatschappelijke doelen.

Het is dus van uitermate belang voor zorgorganisaties om een grote mate van omgevingsbewustzijn te hebben en met behulp hiervan stakeholders van de organisatie te identificeren. In de governancecodes van 2010 en 2017 wordt hier expliciet aandacht aan besteed. Zo stellen de Brancheorganisaties Zorg (2009) dat zorgorganisaties werk zouden moeten maken van het vaststellen van de stakeholders van de organisatie, waarna duidelijk moet worden op welke manier deze belanghebbenden invloed uit kunnen oefenen op het maken van en uitvoeren van beleid. Ook in de governancecode van 2017 wordt vermeld dat zowel interne als externe stakeholders de mogelijkheid moeten hebben om invloed uit te oefenen op het vormgeven van en uitvoeren van het beleid. Voor interne stakeholders zijn de ondernemingsraad voor medewerkers en de cliëntenraad voor cliënten in het leven geroepen (Brancheorganisaties Zorg, 2017).

Landelijk is er dus sprake van een grotere nadruk op het samenwerken met interne en externe stakeholders om de toekomstige uitdagingen gezamenlijk op te kunnen lossen. De manier waarop zorgorganisaties de verbinding zoeken met interne stakeholders is geregeld, namelijk door middel van een cliëntenraad en een ondernemingsraad (Brancheorganisaties Zorg, 2017). De wijze waarop externe stakeholders betrokken worden bij zorgorganisaties staat de organisaties vrij –buiten bij wet verplichte samenwerking. In de governancecode wordt enkel vermeld dat het van belang is om externe stakeholders mee te nemen in medezeggenschap. Hiervoor zijn volgens de Brancheorganisaties Zorg (2017) verschillende vormen die diverse kansen met zich meebrengen. De governancecode ondersteunt deze variëteit aan vormen, omdat met elk van deze samenwerkingswijzen eigen kansen en opbrengsten gepaard gaan (Brancheorganisaties Zorg, 2017).

2.3 Ambities Envida

De organisatie Envida is in de zomer van 2018 gestart met het verder bevorderen van het omgevingsbewustzijn jegens interne stakeholders door in te zetten op de leiderschapstijl organisch veranderen. Dit houdt in dat interne stakeholders zoals de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad niet alleen gevraagd worden akkoord te geven over een bepaald uitgewerkt beleidsvoorstel, maar ook om actief mee te denken hoe dit beleid eruit zou moeten zien. Interne stakeholders worden vanaf de start van een beleidsproces actief betrokken en alle belanghebbenden hebben een gelijke mate aan invloed (Envida, 2019-a). Op het gebied van samenwerking met externe stakeholders kan Envida steunen op een geruime ervaring (Werkgroep, 2016; Envida, 2018). Toch is

nog onbekend welke invloed deze samenwerking heeft op het door stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

Op het gebied van samenwerking met externe stakeholders hebben drie medewerkers van Envida in 2016 als lid van de werkgroep 'Op weg naar een duurzame proactieve ouderenzorg in Maastricht-Heuvelland' meegeschreven aan een nota over de gewenste ontwikkeling richting een duurzame proactieve ouderenzorg in de regio Maastricht-Heuvelland. Hierin worden de ambities op het gebied van ouderenzorg weergegeven. Daarnaast wordt in deze visienota ingegaan op de manier waarop de verschillende organisaties in het zorgdomein in de betreffende regio met elkaar zouden moeten samenwerken om het uiteindelijke doel van de werkgroep te bereiken. Samenwerking staat volgens de werkgroep centraal om het einddoel, een duurzame proactieve ouderenzorg, te bereiken (Werkgroep, 2016).

Zoals geschreven is het doel dat door de werkgroep wordt nagestreefd een duurzame proactieve ouderenzorg in de regio Maastricht-Heuvelland. Dit betekent dat kwetsbaarheid van ouderen tijdig moet worden opgespoord om vervolgens de geschikte begeleiding aan te kunnen bieden zodanig dat de kwetsbaarheid afneemt en om te voorkomen dat ouderen onnodig worden opgenomen in een ziekenhuis of in een verpleeghuis. Om dit vooruitstrevende doel te bereiken is een goede samenwerking tussen het sociale domein en het zorgdomein van uitermate belang. Hierin bevinden zich voor de organisatie Envida verschillende stakeholders, waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen mantelzorgers, basisdiensten, professionele eerstelijnszorg, wijk overschrijdende diensten en belendende sectoren. Stakeholders in deze groepen zijn bijvoorbeeld de woningbouwvereniging, het ziekenhuis, de apotheker en de organisaties die dagopvang aanbieden (Werkgroep, 2016).

De werkgroep stelt voorop dat de lokale invulling van wijkgerichte zorg in de ene wijk verschilt van de invulling in een andere wijk, omdat vraag en aanbod op lokaal niveau verschillen. Daarnaast wijzigt de lokale invulling van wijkgerichte zorg, omdat vraag en aanbod continu veranderen. Dit neemt niet weg dat er een aantal factoren aan te wijzen is die in elke vorm van samenwerking terug zullen moeten komen om deze samenwerking zodanig op te zetten dat er toegewerkt wordt naar het bereiken van de doelstelling van de werkgroep (Werkgroep, 2016). Ten eerste moet de afstemming en verbinding tussen de betrokken partijen goed zijn, waarbij de nadruk ligt op goede communicatie. Ten tweede is het noodzakelijk dat partijen die op dit moment nog verder weg staan actief betrokken worden in de samenwerkingsprocessen, zoals ondersteunende zorgverlening en het ziekenhuis. Ten derde moet de coördinatie van de samenwerking voor alle partijen duidelijk zijn én ondersteunend zijn aan het bereiken van het doel van de samenwerking (Werkgroep, 2016).

Bovenstaande punten werden in 2016 door de werkgroep genoemd als randvoorwaarden voor een effectieve regionale samenwerking op het gebied van duurzame proactieve ouderenzorg in de regio Maastricht-Heuvelland (Werkgroep, 2016). Inmiddels is het 2019 en zal aan de hand van de wetenschappelijke literatuur over effectieve regionale samenwerking in het vervolg van dit onderzoek beoordeeld worden of er sprake is van effectieve regionale samenwerking tussen de stakeholders in de twee gekozen cases. Daarnaast zal ook het door stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in kaart worden gebracht. Vervolgens wordt de stap gezet om een beeld te krijgen van de wijze waarop de aanwezigheid van de succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van beschikbare wetenschappelijke kennis die relevant is voor dit onderzoek met als onderwerp de invloed van de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking op het ervaren omgevingsbewustzijn van externe stakeholders. Ten eerste zal aandacht worden besteed aan de conceptualisering van het kernbegrip effectieve samenwerking. Vervolgens wordt het begrip omgevingsbewustzijn geconceptualiseerd. Ten derde wordt aandacht besteed aan de modererende variabelen in de relatie tussen de aanwezigheid van de succesvoorwaarden voor effectieve samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Tot slot worden de succesvoorwaarden, de modererende variabelen en het ervaren omgevingsbewustzijn gezamenlijk gepresenteerd in een conceptueel model.

3.1 Effectieve samenwerking

In deze paragraaf zal een antwoord gegeven worden op de volgende deelvraag: wat wordt in de literatuur verstaan onder effectieve regionale samenwerking?

3.1.1 Concept (effectieve) samenwerking

Het concept samenwerking lijkt zo vanzelfsprekend te zijn dat er nauwelijks artikelen te vinden zijn waar ingegaan wordt op wat samenwerking behelst. Wel zijn er veel wetenschappelijke artikelen te vinden die ingaan op het verband tussen samenwerking en een ander kernbegrip, zoals prestatie en productontwikkeling (Schuh, Riesener, Mattern, Linnartz & Basse, 2018). Schuh et al. (2018) lichten in hun artikel kort toe wat zij verstaan onder het concept samenwerking. Samenwerking is volgens Schuh et al. (2018) een vorm van teamwerk, waarin communicatie, coöperatie en coördinatie centraal staan. Een goede samenwerking omvat zowel coördinatie als communicatie als coöperatie en beschrijft een bepaalde groep, waarvan de leden een gemeenschappelijk doel nastreven. Daarnaast kenmerkt samenwerking zich door de wederzijdse afhankelijkheid tussen deelnemers, het uitvoeren van een gezamenlijke handeling vanuit een gedeeld doel, een minimum aantal deelnemers van twee en het dynamische karakter van een samenwerkingsverband gedurende de tijd (Schuh et al. 2018).

Op het moment dat in dit onderzoek het woord samenwerking gebruikt wordt, is dit samenwerking in het licht van bovenstaande omschrijving volgens Schuh et al. (2018). Tegenwoordig wordt er steeds meer samengewerkt. Dit betekent nog niet dat deze samenwerkingsverbanden effectief zijn. Volgens Klaster (2017, p. 25) is er *“geen eenduidig antwoord voorhanden op de vraag wat netwerkeffectiviteit behelst. Het spreekwoordelijke geheim zit hem in de context.”* In dit citaat wordt weliswaar gesproken over netwerken, maar in het vervolg van haar artikel gebruikt zij netwerken en samenwerkingsverbanden als synoniemen van elkaar. De wijze waarop de effectiviteit van een samenwerkingsvorm bevorderd kan worden, is dus afhankelijk van de context waarin deze samenwerking zich afspeelt. Toch kan er een aantal succesvoorwaarden worden voorgeschreven voor verschillende contexten van samenwerking (Klaster, 2017). Daarnaast worden door Van Genugten et al. (2017) algemene succesfactoren voor regionale samenwerkingsverbanden geïdentificeerd. In de volgende deelparagraaf worden deze succesvoorwaarden uitgebreid behandeld.

3.1.2 Succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking

Klaster (2017) en Van Genugten et al. (2017) formuleren in hun onderzoeken enkele succesfactoren voor effectieve samenwerking. Klaster (2017) richt zich in haar artikel op het onderscheiden van succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking en voorwaarden voor effectieve tijdelijke projecten. Van Genugten et al. (2017) identificeren in hun onderzoek succesfactoren die van belang zijn om een effectieve regionale samenwerking te kunnen realiseren. Ondanks dat zij een andere terminologie gebruiken –Klaster (2017) heeft het over succesvoorwaarden, terwijl Van Genugten et al. (2017) het hebben over succesfactoren– bedoelen zij met deze woorden hetzelfde.

Klaster (2017) maakt zoals gezegd onderscheid tussen voorwaarden voor effectieve regionale samenwerking en voorwaarden voor effectieve tijdelijke projecten. Allereerst zullen de voorwaarden voor een effectieve regionale samenwerking worden behandeld. Ten eerste moet er sprake zijn van een zekere mate van urgentie, waardoor de verschillende partijen elkaar gaan opzoeken en actie willen ondernemen om een probleem op te lossen of te voorkomen. Ten tweede moet de wet- en regelgeving op nationaal niveau ruimte bieden om samenwerkingen op te zetten. Ten derde moet het probleem waarop de samenwerking gericht is zich afspelen op regionaal niveau. Tot slot moet het aantal actoren beperkt zijn, moet er sprake zijn van homogeniteit onder de partners, moet er een zo groot mogelijke congruentie van doelen tussen de betrokkenen zijn en moeten de juiste partners gekozen worden voor het samenwerkingsverband (Klaster, 2017).

Naast de voorwaarden voor effectieve regionale samenwerking, beschrijft Klaster (2017) ook voorwaarden voor effectieve tijdelijke projecten. De eerste voorwaarde is hetzelfde als de eerste voorwaarde bij effectieve regionale samenwerking, namelijk de zekere mate van urgentie. De tweede voorwaarde voor succesvolle tijdelijke samenwerking is de afwezigheid van interne en externe bureaucratie. De derde succesvoorwaarde is dat de taak waarvoor de samenwerking is opgezet een complex en niet-routinematig karakter heeft. Tot slot moet er sprake zijn van een wederzijdse afhankelijkheid van samenwerkingspartners en van diversiteit onder de actoren wat betreft achtergrond en kennis (Klaster, 2017).

Alvorens bepaald wordt welke van deze factoren daadwerkelijk worden meegenomen in dit onderzoek, zullen eerst de succesvoorwaarden voor effectieve samenwerking volgens Van Genugten et al. (2017) behandeld worden. Zij maken onderscheid tussen drie categorieën van factoren die van belang zijn voor de effectiviteit van samenwerking. Dit zijn structuur, context en relaties in het netwerk. Alle drie deze categorieën vallen weer uiteen in diverse factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van samenwerkingsprocessen. In onderstaande alinea's worden de verschillende factoren per categorie kort toegelicht, waarna vervolgens zal worden ingegaan op de vraag welke van deze factoren relevant zijn voor dit onderzoek.

Binnen de categorie structuur wordt een onderscheid gemaakt tussen de factor vorm van samenwerking en scope van samenwerking. Onder de vorm van samenwerking wordt de juridische vorm van samenwerking bedoeld, met andere woorden welke juridische term van toepassing is op de manier waarop de partners met elkaar samenwerken. Met de factor scope van de samenwerking wordt het aantal actoren binnen het samenwerkingsverband bedoeld (Van Genugten et al., 2017).

Onder de categorie context worden vijf factoren geschaard. De eerste factor is homogeniteit van de gemeenschap. Dit betekent dat er zoveel mogelijk sprake zou moeten zijn van gelijkheid van

achtergronden in de gemeenschap van samenwerkingspartners, waardoor het eenvoudiger zou zijn om tot beleidsdoelen te komen die voor alle betrokkenen wenselijk zijn. De tweede factor is homogeniteit van politieke actoren. Dit houdt in dat de verschillende politieke betrokkenen hetzelfde zouden moeten denken over onder andere het doel en de werkwijze van de samenwerking. Ten derde is urgentie een contextfactor. Hiermee wordt bedoeld dat de verschillende partners de noodzaak van samenwerking moeten ervaren om zekere doelstellingen te kunnen bereiken. De vierde factor is een grote mate van overeenstemming over de doelen van samenwerking. Tot slot moeten zowel het besluitvormingsproces als de resultaten van samenwerking transparant gepresenteerd worden om het vertrouwen binnen het samenwerkingsverband te bevorderen (Van Genugten et al., 2017).

Binnen de categorie relaties worden vier afzonderlijke factoren onderscheiden. De eerste factor heeft betrekking op de ervaringen met eerdere samenwerkingen. De samenwerking kan positief of negatief beïnvloed worden door ervaringen met eerdere samenwerkingen. Ten tweede is gelijkwaardigheid een factor. Gelijkwaardigheid is tweeledig, want het bestaat uit gelijkwaardigheid op het gebied van macht en gelijkwaardigheid op het gebied van houding. Met dit laatste wordt bedoeld dat actoren begrip kunnen opbrengen voor elkaars positie ook al zijn ze het oneens met deze positie. Ten derde is vertrouwen van belang voor een effectieve samenwerking. Tot slot is faciliterend leiderschap noodzakelijk. Onder deze vorm van leiderschap wordt verstaan dat alle betrokken actoren geprikkeld worden om een actieve bijdrage te leveren aan de samenwerking (Van Genugten et al., 2017).

In onderstaande tabellen (Tabel 1 en Tabel 2) worden alle hierboven vermelde succesfactoren schematisch weergegeven, zodat eenvoudig duidelijk wordt welke voorwaarden overlappen en welke verschillende onderscheiden gemaakt worden door Klaster (2017) en Van Genugten et al. (2017). De succesfactoren die door beide auteurs genoemd zijn, zijn schuingedrukt weergegeven.

Tabel 1: Overzicht succesvoorwaarden Klaster (2017)

Effectieve regionale samenwerking	Effectieve tijdelijke projecten
<i>Urgentie</i>	<i>Urgentie</i>
Wet- en regelgeving bieden voldoende ruimte	Afwezigheid van interne en externe bureaucratie
Probleem speelt zich af op regionaal niveau	Taak heeft complex en niet-routinematig karakter
<i>Beperkt aantal actoren</i>	Wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren
<i>Homogeniteit onder partners</i>	Diversiteit onder partners
<i>Doelcongruentie</i>	
Juiste partners	

Tabel 2: Overzicht succesvoorwaarden Van Genugten et al. (2017)

Structuur	Context	Relaties
Vorm	<i>Homogeniteit gemeenschap</i>	Eerdere ervaringen
<i>Scope</i>	Homogeniteit politieke actoren	Gelijkwaardigheid tussen samenwerkingspartners
	<i>Urgentie</i>	Vertrouwen
	<i>Doelcongruentie</i>	Faciliterend leiderschap
	Transparantie	

3.1.3 Selectie succesvoorwaarden

In de vorige deelparagraaf zijn verschillende factoren uitgewerkt die volgens Klaster (2017) en Van Genugten et al. (2017) van positieve invloed zijn op de effectiviteit van samenwerkingen. Deze kunnen daarom ook wel succesvoorwaarden voor effectieve samenwerking genoemd worden. In dit onderzoek zal een aantal van deze factoren worden meegenomen om te onderzoeken of deze factoren naast hun invloed op de effectiviteit van samenwerking wellicht ook invloed uitoefenen op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Dit ervaren omgevingsbewustzijn kan volgens Endsley (1995-a) beïnvloed worden door psychologische factoren (zoals stress), door systeemfactoren (zoals de mate van automatisering) en door relationele factoren die te maken hebben met de samenwerking tussen verschillende personen (zoals vertrouwen).

Vanuit een bestuurskundig perspectief zal in dit onderzoek uitsluitend gericht worden op de mogelijke invloed van factoren die betrekking hebben op de menselijke interacties en relaties binnen samenwerkingsverbanden op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Hiervoor is gekozen omdat organisaties volgens Endsley (1995-a) de meeste invloed uit kunnen oefenen op deze relationele factoren in tegenstelling tot hun invloed op de psychologische factoren (direct beïnvloedbaar door enkel de persoon zelf) en de systeemfactoren (het grotere systeem waarbinnen een samenwerking valt, is nauwelijks te beïnvloeden door afzonderlijke partijen die deelnemen aan een samenwerkingsverband).

Deze afbakening heeft tot gevolg dat slechts een aantal van bovengenoemde succesfactoren voor effectieve samenwerking worden opgenomen in dit onderzoek. Allereerst zal duidelijk gemaakt worden welke factoren buiten beschouwing worden gelaten en waarom deze niet worden meegenomen in dit onderzoek. Van de zeven factoren die door Klaster (2017) beschreven worden op het gebied van effectieve regionale samenwerking, worden vijf factoren niet opgenomen in dit onderzoek. De factor wet- en regelgeving biedt voldoende ruimte voor samenwerking valt onder de systeemfactoren, die in dit onderzoek buiten beschouwing blijven. De factor dat het probleem waarvoor een regionale samenwerking op touw wordt gezet zich moet bevinden op regionaal niveau wordt niet meegenomen, omdat dit geen factor is die te maken heeft met menselijke samenwerkingsrelaties. Ook de beperktheid van het aantal actoren wordt niet meegenomen, omdat het aantal actoren meer te maken heeft met de grootte van het totale systeem waarbinnen de samenwerking plaatsvindt dan met de menselijke verhoudingen tijdens de samenwerkingsprocessen. Ten vierde valt de factor homogeniteit weg, vanwege een reden die uitgebreid wordt toegelicht in de volgende alinea. Dit heeft vervolgens tot gevolg dat ook de factor juiste partners niet wordt meegenomen.

In dit onderzoek is in beide cases sprake van een regionale samenwerking tussen verschillende actoren in de regio Maastricht-Heuvelland (Werkgroep, 2016). Beide casussen betreffen langdurige projecten, waardoor de voorwaarden voor tijdelijke samenwerking achterwege zouden kunnen worden gelaten. Echter, de werkgroep (2016) schrijft in haar visienota dat op het gebied van toekomstige zorgverlening de verbinding moet worden gezocht met actoren in het sociaal domein en in de zorgsector met verschillende achtergronden, zoals huisartsen, wijksteunpunten, zorginstellingen, apothekers en mantelzorgers. Dat is de reden waarom de succesvoorwaarde voor effectieve regionale samenwerking homogeniteit niet meegenomen wordt in dit onderzoek en heterogeniteit van de samenwerkingspartners wel. Deze heterogeniteit van samenwerkingspartners

hangt volgens de werkgroep (2016) samen met het kiezen van de juiste partners, omdat de partners die geschikt zijn voor de samenwerking volgens eerdergenoemde werkgroep gezocht moeten worden in een divers werkveld en hierbij oog moet zijn voor een variëteit aan achtergronden en professies van deze samenwerkingspartners. Dat is de reden waarom de factor juiste partners niet afzonderlijk wordt meegenomen, omdat deze factor besloten ligt in de heterogeniteit van partners.

Door Van Genugten et al. (2017) worden elf factoren genoemd die van invloed zijn op de effectiviteit van samenwerkingen. Van deze elf factoren worden er zeven niet meegenomen in het onderzoek. Twee van deze zeven factoren komen overeen met factoren uit het onderzoek van Klaster (2017), namelijk het beperkte aantal actoren en de homogeniteit onder de samenwerkingspartners. De redenen waarom deze factoren niet worden meegenomen in het onderzoek zijn gelijk aan de redenen die in bovenstaande alinea's zijn opgegeven voor het buiten beschouwing laten van deze factoren. Daarnaast wordt de vorm van samenwerking niet meegenomen, omdat dit een van de factoren is die onder de systeemfactoren vallen, namelijk het ontwerp van een samenwerkingsvorm.

Wat betreft de contextfactoren en relationele factoren passen deze factoren in principe binnen de beschreven scope van het onderzoek, namelijk factoren die betrekking hebben op de menselijke interacties en relaties binnen samenwerkingsverbanden. Toch wordt ook binnen deze categorieën een aantal factoren niet meegenomen wegens diverse redenen. Zo wordt de factor homogeniteit van politieke actoren buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek, omdat in de opgenomen cases niet meerdere politieke actoren aanwezig zijn. De factoren transparantie en ervaringen met eerdere samenwerkingen worden niet opgenomen als afzonderlijke factoren, omdat deze factoren in grote mate van invloed zijn op het vertrouwen tussen samenwerkingspartners. Daarnaast wordt de factor faciliterend leiderschap niet meegenomen in dit onderzoek, omdat de manier van leiderschap voor een groot deel bepaalt of er sprake is van gelijkwaardigheid tussen de verschillende samenwerkingspartners.

Dit betekent dat drie factoren van Klaster (2017) en vier factoren van Van Genugten et al. (2017) worden meegenomen in dit onderzoek. Urgentie en doelcongruentie zijn in beide onderzoeken voorgekomen. Beide factoren komen uiteraard maar één keer terug in dit onderzoek. Dit heeft tot gevolg dat in totaal vijf succesfactoren voor effectieve samenwerking zich binnen de scope van dit onderzoek bevinden. Deze factoren hebben alle vijf te maken met samenwerkingsrelaties tussen verschillende personen, omdat ze het doel van de samenwerking, de achtergrond van de samenwerkingspartners en de verhoudingen in het samenwerkingsverband betreffen.

Samenvattend staan de volgende vijf succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking centraal in dit onderzoek:

- Urgentie
- Doelcongruentie
- Heterogeniteit
- Gelijkwaardigheid
- Vertrouwen

3.1.4 Omschrijving vijf succesvoorwaarden

In deze subparagraaf zullen de vijf leidende succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking verder worden uitgediept.

Urgentie

Zowel Van Genugten et al. (2017) als Klaster (2017) benadrukken het belang van een gedeeld gevoel van urgentie voor effectieve samenwerking. Op het gebied van regionale samenwerking, wat het geval is in de gekozen cases, is het noodzakelijk dat de diverse partners beseffen dat er wordt samengewerkt om een bijdrage te leveren aan het oplossen van een regionaal probleem (Boogers, 2013; SER, 2017; Van Genugten et al., 2017). Ook andere wetenschappelijke artikelen laten zien dat het noodzakelijk is dat partners het nut inzien van het samenwerkingsproces om ervoor te zorgen dat de samenwerking niet vastloopt (Van de Laar, 2010). Deze urgentie heeft twee componenten. Ten eerste moeten de betrokken partijen ervaren dat er sprake is van een probleem. Ten tweede moeten de afzonderlijke actoren beseffen dat zij het probleem niet alleen kunnen oplossen, maar dat zij daarvoor samen moeten werken met andere professionals om ook diens expertise te kunnen gebruiken voor het vinden van de probleemoplossing (Klaster, 2017; Mattessich, Murray-Close & Monsey, 2001).

De gedeelde urgentie geeft volgens Mattessich et al. (2001) een prikkel af om met een aantal partijen in actie te komen om het probleem waarmee deze partijen geconfronteerd worden op te lossen. Daarvoor is het noodzakelijk dat zij binnen korte termijn een gedeeld belang vinden. Een gedeelde ervaren urgentie is de juiste stimulans om dit gedeelde belang snel te vinden en om vervolgens in actie te komen (Mattessich et al., 2001). De mate van urgentie die partners ervaren vertalen zij naar hun interne motivatie om een probleem op te lossen door middel van samenwerking met andere partijen (Mattessich et al., 2001). Samenwerkingsverbanden waarin partijen urgentie ervaren en dus weten waarom zij op het betreffende gebied samenwerken, zullen eerder slagen dan samenwerkingsverbanden waarin alleen externe motivatie (verplichten van samenwerking) een rol speelt (Mattessich et al., 2001).

Doelcongruentie

Doelcongruentie wordt door zowel Klaster (2017) als Van Genugten et al. (2017) aangedragen als succesvoorwaarde voor effectieve regionale samenwerking. Doelcongruentie betekent dat de verschillende samenwerkingspartners hetzelfde doel of dezelfde doelen voor ogen hebben met de samenwerking (Van Genugten et al., 2017). Verschillende auteurs onderschrijven het belang van overeenstemming over doelen om een succesvolle regionale samenwerking op te kunnen bouwen (Provan & Kenis, 2008; Eversdijk & Korsten, 2008). Wanneer onder de verschillende samenwerkingspartners consensus bestaat over de doelen van samenwerking, wordt onder de diverse partijen draagvlak gecreëerd om actief bij te dragen aan het samenwerkingsproces. Voldoende draagvlak vereist zowel overeenstemming over de doelen van de samenwerking als over de instrumenten die worden ingezet om de samenwerkingsdoelen te realiseren (Provan & Kenis, 2008).

Het bereiken van consensus over de gedeelde doelen vereist tijd en inzet, omdat elke betrokkene vanuit zijn of haar individuele belang eigen doelen wil realiseren. Deze persoonlijke doelen komen

niet altijd (geheel) overeen met de gedeelde doelstelling onder de samenwerkingspartners (Sanders, 2015). Om ervoor te zorgen dat alle partijen zich kunnen vinden in de gedeelde doelen moet zowel duidelijk worden welke doelen door verschillende betrokkenen worden nagestreefd als wat voor elke partij het voordeel van samenwerken is. Wanneer deze zaken helder zijn, kan er gewerkt worden aan een gedeelde doelstelling waar zoveel mogelijk partijen zich in kunnen vinden (Sanders, 2015). Het zoeken naar de juiste balans tussen individuele belangen en gezamenlijke belangen is essentieel om te voorkomen dat bepaalde partners binnen de samenwerking alleen hun eigen belang nastreven (Sanders, 2015).

Heterogeniteit

De succesfactor heterogeniteit wordt door Klaster (2017) aangeduid als succesvoorwaarde voor effectieve tijdelijke samenwerkingsprojecten. Volgens haar leidt een grotere heterogeniteit op het gebied van achtergrond en expertise onder de samenwerkingspartners tot een variëteit aan kennis en ervaring. Deze diversiteit is bevorderlijk voor een effectieve samenwerking teneinde gezamenlijke doelen te bereiken. Volgens Selsky en Parker (2005) zou de groep samenwerkingspartners zo divers mogelijk moeten zijn om een grote variëteit aan informatie beschikbaar te krijgen en met elkaar te kunnen combineren. Deze synthese van verschillende kennisstromen zal ervoor zorgen dat oplossingen gevonden worden die een afzonderlijke partner nooit had kunnen bedenken. Dat is de belangrijkste verklaring voor heterogeniteit als succesvoorwaarde voor effectieve samenwerking (Selsky & Parker, 2005).

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid van deelnemers binnen een samenwerkingsverband wordt door Van Genugten et al. (2017) aangemerkt als succesvoorwaarde voor effectieve regionale samenwerking.

Gelijkwaardigheid valt uiteen in twee onderdelen. Ten eerste zou er sprake moeten zijn van gelijkwaardigheid op het gebied van macht en kennis. Ten tweede moet er sprake zijn van gelijkwaardigheid in de vorm van respect voor andermans positie binnen de samenwerking. Deze laatste vorm van gelijkwaardigheid is het belangrijkste, omdat alle betrokkenen zich gelijkwaardig moeten voelen aan de andere partijen ook al zijn diverse actoren op het gebied van kennis en macht wellicht niet gelijkwaardig. Partners die zich niet gelijkwaardig voelen aan andere partijen zullen hun inzet hierop aanpassen, waardoor niet alle partijen optimaal presteren met het oog op de gedeelde belangen en doelen (Van Genugten et al., 2017). Zoals bleek uit Van Genugten et al. (2017) is voor het bevorderen van gelijkwaardigheid een faciliterende leiderschapsstijl van belang. De leidende partij in de samenwerking zou ervoor moeten zorgen dat de samenwerkingspartners zich gelijkwaardig voelen aan de andere partners binnen het samenwerkingsverband.

Vertrouwen

Vertrouwen wordt door Van Genugten et al. (2017) genoemd als één van de grotere succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking. Het onderling vertrouwen tussen de verschillende samenwerkingspartners is essentieel om de samenwerking tot een goed einde te brengen (Van Ham & Koppenjan, 2002; Edelenbos & Klijn, 2007; Boogers, 2013). Volgens Nooteboom (2002, p. 48) luidt de definitie van vertrouwen als volgt: *“de verwachting dat een partner geen opportunistisch gedrag zal gaan vertonen, zelfs niet met het oog op compenserende korte termijn prikkels”*. Samenwerkingspartners hebben dus vertrouwen in elkaar wanneer zij de verwachting hebben dat andere partners

de gezamenlijke doelen zullen nastreven en niet hun eigenbelang. Vertrouwen bestaat volgens Wesselink en Paul (2010) uit twee essentiële componenten, namelijk betrouwbaarheid en transparantie. Onder betrouwbaarheid verstaan zij dat gemaakte afspraken worden nageleefd. Transparantie betekent dat betrokkenen informatie openstellen voor hun samenwerkingspartners. Door dit delen van informatie heeft een bepaalde partij geen informatievoorsprong meer en stelt deze partij zich dus kwetsbaar op (Wesselink & Paul, 2010).

Deelconclusie

In bovenstaande zijn verschillende wetenschappelijke theorieën over de succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking teruggekomen. Met effectieve regionale samenwerking wordt in dit onderzoek een regionale vorm van teamwerk bedoeld waarin door middel van de succesfactoren urgentie, doelcongruentie, heterogeniteit, gelijkwaardigheid en vertrouwen gestreefd wordt naar het optimaal realiseren van de gezamenlijke doelen (Klaster, 2017; Van Genugten et al., 2017). Vervolgens zijn deze vijf succesfactoren uitgelicht. Deze factoren zullen in het vervolg van het onderzoek telkens terugkomen. In de komende paragraaf wordt ingegaan op het concept omgevingsbewustzijn dat ook een kernbegrip is in dit onderzoek.

3.2 Omgevingsbewustzijn

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: wat wordt in de literatuur verstaan onder omgevingsbewustzijn?

3.2.1 Relevantie omgevingsbewustzijn

Zoals beschreven in het beleidskader gaat New Public Governance uit van een externe focus, waarbij wederzijdse afhankelijkheid en interactie in een dynamische en onzekere omgeving de sleutels zijn. Om als bestuur of medewerker van een organisatie te weten welke partijen van belang zijn om mee samen te werken om maatschappelijke doelen te bereiken, is het vereist om een bewustzijn te creëren voor wat zich afspeelt in de omgeving van de organisatie (Inspectie voor de Gezondheidszorg & Nederlandse Zorgautoriteit, 2016). De Inspectie voor de Gezondheidszorg en de Nederlandse Zorgautoriteit (2016) omschrijven omgevingsbewustzijn als het voortdurend de dialoog voeren met interne en externe stakeholders. Deze dialoog moet ertoe leiden dat het bestuur en/of medewerkers van de betreffende zorginstelling op de hoogte is/zijn van de relevante ontwikkelingen in de directe of indirecte omgeving van de organisatie. Vervolgens zou de organisatie aan moeten sluiten bij deze ontwikkelingen en deze wijzigingen in de omgeving waar nodig vertalen in haar praktisch handelen.

In de literatuur is het concept omgevingsbewustzijn in de luchtvaartsector ontstaan (Endsley, 1995-a). Later heeft dit kernbegrip zich uitgebreid naar andere domeinen. Immers, in alle domeinen waar de organisaties en partijen wederzijds afhankelijk zijn, is het een vereiste dat de omgeving altijd input levert. Omgevingsbewustzijn leidt ertoe dat medewerkers van een organisatie meer oog hebben voor de omgeving en openstaan voor relevante informatie uit die omgeving. Die kennis vanuit de directe of indirecte omgeving is wel nodig om besluiten te kunnen nemen met het oog op de huidige en toekomstige ontwikkelingen. Dat is de reden dat omgevingsbewustzijn van belang is voor vrijwel elke organisatie (Endsley, 1995-a). Zorginstellingen kunnen in de hedendaagse tijd niet meer zonder andere organisaties om maatschappelijke doelstellingen te realiseren (Van Doorn, 2010). Dit is te verklaren vanuit de grote sociaal-maatschappelijke vraagstukken die opgelost moeten worden.

Deze problemen zijn echter zo complex dat één zorgorganisatie deze niet zelfstandig kan oplossen. De vele verschillende ontwikkelingen die gaande zijn in de hedendaagse samenleving vragen om nieuwe vormen van interactie. Deze ontwikkelingen grijpen in op de werkprocessen van organisaties en oefenen invloed uit op deze processen (Van Doorn, 2010). Om toekomstbestendig te blijven zullen medewerkers van zorgorganisaties en professionals de ontwikkelingen in de maatschappij moeten kunnen identificeren en begrijpen om in te kunnen zien hoe deze veranderingen hun werkpraktijk beïnvloeden. Voor het omgaan met deze moderne vraagstukken is samenwerking vereist tussen diverse partijen, die allemaal actief bijdragen aan de zoektocht naar geschikte oplossingen (Van Doorn, 2010).

Ook Artman (1999) schrijft in zijn artikel dat omgevingsbewustzijn noodzakelijk is om op succesvolle wijze de dynamische omgeving van een organisatie te kunnen beheersen. Omgevingsbewustzijn betekent dat duidelijk is hoe het gehele systeem, waarin de organisatie zich bevindt, zich ontwikkelt en wat de status is van de verschillende ontwikkelingen op bepaalde momenten in de tijd (Artman, 1999). Mardjan en Van der Werf (2015) richten zich in hun artikel specifiek op de zorgsector. Zij stellen dat zorgprofessionals veranderingen in de omgeving moeten kunnen signaleren, die hun functie, werk en rol kunnen beïnvloeden. Hiervoor is volgens Mardjan en Van der Werf (2015) vereist dat professionals begrijpen welke ontwikkelingen gaande zijn en dat zij kunnen anticiperen op hoe deze ontwikkelingen zich zodanig gaan ontwikkelen dat deze invloed gaan uitoefenen op de praktijk van zorgverlening.

3.2.2 Concept omgevingsbewustzijn

Op het gebied van omgevingsbewustzijn zijn er twee verschillende opvattingen over de mogelijke conceptualisering van dit begrip. Sarter en Woods (1995) stellen in hun artikel dat de pogingen om omgevingsbewustzijn te conceptualiseren naar alle waarschijnlijkheid niet zullen leiden tot een werkbaar construct. Volgens hen zou omgevingsbewustzijn meer gezien moeten worden als een overkoepelende term voor verschillende handelingen die verricht worden in een complex en dynamisch werkveld. Daarnaast stellen zij dat het werken naar een vaststaande definitie van het begrip omgevingsbewustzijn kwetsbaar is, omdat uitgerekend bij dit concept het belang van en de betekenis van gegevens contextafhankelijk zijn (Sarter & Woods, 1995).

Endsley (1995-a) vindt het daarentegen juist noodzakelijk dat omgevingsbewustzijn geconceptualiseerd wordt, omdat het niet conceptualiseren van het begrip als gevolg kan hebben dat het misbruikt of verkeerd gebruikt wordt. Omgevingsbewustzijn omschrijft Endsley (1995-a, p. 36) als volgt: *“a state of knowledge”*. Deze staat van kennis refereert alleen naar de kennis die betrekking heeft op de stand binnen de dynamische omgeving. Kennis van formele procedures, regels en gevestigde doctrines horen hier niet bij, omdat deze relatief statische vormen van kennisbronnen zijn (Endsley, 1995-a). Daarnaast stelt zij dat omgevingsbewustzijn weliswaar van belang is voor het nemen van besluiten, maar dat dit niet betekent dat besluiten die genomen zijn door personen met een hoge mate van omgevingsbewustzijn per definitie goed zijn. Omgevingsbewustzijn is volgens haar één van de competenties die besluitvormers zouden moeten hebben, waardoor een besluitvormer die wel omgevingsbewust is maar een of meerdere andere competenties niet heeft, alsnog slechte besluiten kan nemen (Endsley, 1995-a).

Zij heeft het kernbegrip omgevingsbewustzijn zodanig geconceptualiseerd dat deze definitie in alle mogelijke sectoren te gebruiken is. Deze definitie luidt als volgt (Endsley, 1995-a, p. 36): *“situation*

awareness is the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future."

Omgevingsbewustzijn bestaat volgens haar dus uit drie verschillende componenten. Ten eerste het waarnemen van de elementen in de omgeving. Ten tweede het begrijpen van de betekenis van de waargenomen elementen. Ten derde het kunnen inzien hoe deze elementen zich zullen ontwikkelen in de nabije toekomst (Endsley, 1995-a). In hoofdstuk vier worden deze niveaus verder toegelicht bij de operationalisatie van het kernbegrip omgevingsbewustzijn.

Naast Belkadi, Bonjour, Camargo, Troussier en Eynard (2013), Artman (1999), Van Doorn (2010) en Mardjan en Van der Werf (2015) die de definitie van Endsley (1995-a) hebben overgenomen –of dit nu exact in haar woorden is of in eigen woorden– zijn er ook onderzoekers die een eigen definitie hanteren. Gorman, Cooke en Winner (2006) stellen dat Endsley (1995-a) in haar definitie uitgaat van momenten waarop de personen die omgevingsbewust (willen) zijn, reflecteren op de huidige situatie en proberen om ontwikkelingen in de omgeving te herkennen. Volgens Gorman et al. (2006) hebben mensen daar helemaal geen tijd voor, waardoor omgevingsbewustzijn meer gezien zou moeten worden als een voortdurende waarneming. Tijdens deze waarneming blijven de activiteiten plaatsvinden, waardoor het voortgaan van deze activiteiten in grote mate zal bepalen welke ontwikkelingen worden waargenomen. Daarnaast schrijven zij dat omgevingsbewustzijn niet zozeer een op kennis gebaseerd begrip van de betekenis van ontwikkelingen is, zoals Endsley (1995-a) stelt, maar eerder een reflectieproces dat plaatsvindt voorafgaand aan de aanpassing van de werkwijzen op de lopende ontwikkelingen (Gorman et al., 2006).

In navolging van Artman (1999) en Belkadi et al. (2013) wordt in dit onderzoek ook de definitie van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a) gehanteerd. Daarvoor is gekozen, omdat deze conceptualisering veelvuldig gebruikt wordt in de literatuur over omgevingsbewustzijn. Belkadi et al. (2013) schreven immers dat de definitie van Endsley (2013) de meest gehanteerde definitie van omgevingsbewustzijn is. Daarnaast bestaat deze definitie uit drie verschillende componenten, waardoor dit kernbegrip in het hoofdstuk methoden op een duidelijke manier geoperationaliseerd kan worden.

Deelconclusie

In navolging van verschillende auteurs is de keuze gemaakt om in dit onderzoek de definitie van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a) te hanteren. Zij omschrijft omgevingsbewustzijn als het waarnemen, begrijpen en in de toekomst kunnen projecteren van elementen in de directe of indirecte omgeving van een bepaalde persoon of een bepaalde organisatie (Endsley, 1995-a). In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de modererende variabelen die invloed uitoefenen op de relatie tussen de aanwezigheid van de succesvoorwaarden en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

3.3 Modererende variabelen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: welke modererende variabelen beïnvloeden volgens de literatuur het verband tussen de aanwezigheid van succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn?

In dit onderzoek zal onderzocht worden op welke manier de aanwezigheid van succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking invloed heeft op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Zoals vermeld in paragraaf 3.1.4 worden vijf succesvoorwaarden meegenomen in dit onderzoek, namelijk urgentie, doelcongruentie, heterogeniteit van stakeholders, gelijkwaardigheid en vertrouwen. Uit eerdere onderzoeken naar de effecten van een bepaald concept op het ervaren omgevingsbewustzijn is gebleken dat twee factoren een modererend effect uit kunnen oefenen op de relatie tussen een zeker concept en het ervaren omgevingsbewustzijn (Endsley, 1995-a; Belkadi et al., 2013). Om te voorkomen dat de resultaten van het onderzoek onjuist zijn, worden deze factoren meegenomen in het onderzoek. Deze twee factoren worden hieronder toegelicht.

De eerste factor die impact heeft op de relatie tussen de aanwezigheid van succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn is wat de betreffende stakeholders verstaan onder omgevingsbewustzijn (Belkadi et al., 2013). Alhoewel in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van de definitie van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a), is het van belang in de praktijk te onderzoeken welke omschrijving stakeholders geven van het begrip omgevingsbewustzijn. Dit heeft namelijk gevolgen voor de vraag of stakeholders omgevingsbewustzijn ervaren onafhankelijk van de aanwezigheid van de succesvoorwaarden voor effectieve samenwerking.

Belkadi et al. (2013) stellen dat het van belang is om het omgevingsbewustzijn zoals dit omschreven wordt door de bevroegde stakeholders mee te nemen in het onderzoek, omdat deze factor invloed kan uitoefenen op het door deze belanghebbenden ervaren omgevingsbewustzijn. Wanneer een betreffende stakeholder een beperkte definitie van omgevingsbewustzijn hanteert, is de kans groter dat deze stakeholder omgevingsbewustzijn ervaart dan wanneer een stakeholder een uitgebreide omschrijving van omgevingsbewustzijn gebruikt. Een beperkte omschrijving resulteert daarmee normaliter in een positief effect op de relatie tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn. Aan de andere kant heeft een ruime omschrijving van het begrip omgevingsbewustzijn een negatieve impact op de relatie tussen de aanwezigheid van de succesvoorwaarden en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Beide effecten gelden ongeacht de aanwezigheid van de succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking.

De tweede factor betreft de verwachtingen van stakeholders. Hiermee bedoelt Endsley (1995-a) dat het door stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloed wordt door de mate van congruentie tussen de verwachtingen van externe stakeholders over de focus van de organisatie die omgevingsbewust beoogt te zijn en de daadwerkelijke focus van de betreffende organisatie. Wanneer deze organisatie zich focust op de ontwikkelingen waarvan de externe stakeholders van mening zijn dat deze noodzakelijk zijn voor het bereiken van het gezamenlijke doel, zal dit een positieve invloed hebben op het verband tussen het realiseren van succesvoorwaarden voor effectieve samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn. Andersom geldt dat wanneer de betreffende organisatie zich richt op ontwikkelingen die volgens de externe stakeholders niet noodzakelijk zijn voor het bereiken van het gezamenlijke doel, dit een negatieve invloed zal hebben op de relatie tussen het behalen van de succesvoorwaarden en het ervaren omgevingsbewustzijn.

Bovengenoemde factoren worden als afzonderlijke componenten opgenomen in het onderzoek. Toch staan deze factoren niet geheel los van elkaar. De manier waarop een bepaalde stakeholder het concept omgevingsbewustzijn beschrijft, heeft namelijk veel invloed op de verwachtingen die die belanghebbende heeft op het gebied van de focus van de andere stakeholders. Bij een brede definitie van omgevingsbewustzijn, zullen er meerdere ontwikkelingen volgens de stakeholder noodzakelijk zijn met het oog op het te realiseren doel. Een beperkte focus op een kleiner aantal ontwikkelingen kan voldoende zijn voor stakeholders die een minimale definitie van omgevingsbewustzijn hanteren. Hieruit blijkt dat de modererende variabelen omschrijving van omgevingsbewustzijn en verwachtingen van stakeholders elkaar wederzijds beïnvloeden.

Deelconclusie

Volgens de wetenschappelijke literatuur beïnvloeden twee modererende variabelen het verband tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Dit zijn de omschrijving van omgevingsbewustzijn volgens de respondenten en de verwachtingen van de respondenten over de focus van de organisatie die omgevingsbewustzijn wil zijn. Deze twee modererende variabelen worden meegenomen in dit onderzoek, omdat zij de relatie tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn volgens de literatuur beïnvloeden.

3.4 Conceptueel model

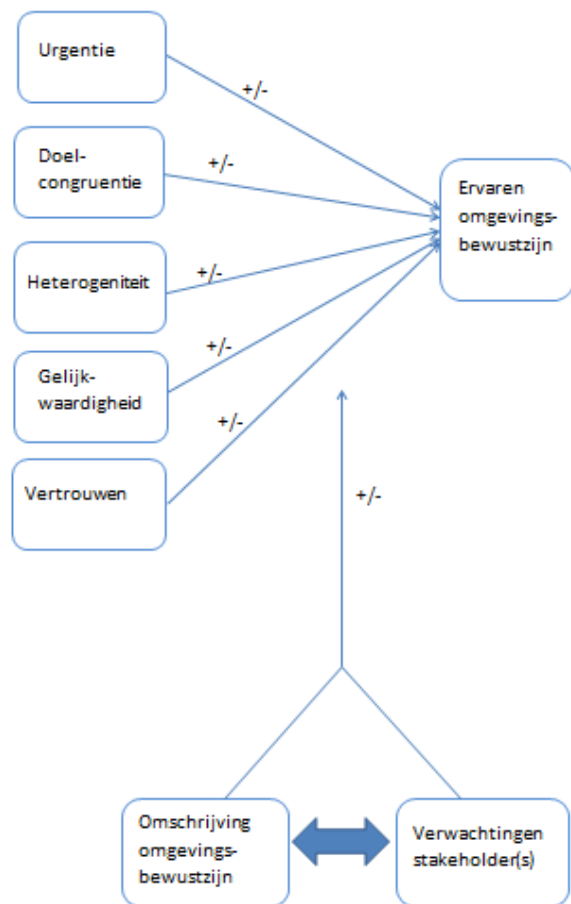
In deze subparagraaf zal het conceptueel model gepresenteerd worden waarin alle relevante bovengenoemde factoren naar voren zullen komen. Op deze manier wordt duidelijk hoe de verschillende factoren zich tot elkaar verhouden en op welke manier de deelvragen de hoofdvraag ondersteunen.

Als onafhankelijke variabelen in dit onderzoek worden de volgende vijf succesvoorwaarden voor effectieve samenwerking meegenomen:

- Urgentie
- Doelcongruentie
- Heterogeniteit
- Gelijkwaardigheid
- Vertrouwen

De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek is het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. De relatie tussen deze onafhankelijke variabelen en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn kan beïnvloed worden door twee modererende variabelen, namelijk de omschrijving van het omgevingsbewustzijn volgens de stakeholder(s) en de verwachtingen van stakeholder(s). In het model op de volgende pagina (Afbeelding 1) worden deze verschillende componenten overzichtelijk schematisch weergegeven. Uit de literatuur volgt nog niet welk verband er bestaat tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Daarom wordt bij elk verband zowel een plus- als een minteken weergegeven. Kennis over de aard van het verband zal volgen uit het onderzoek. Uit dit model blijkt eenvoudig welke kennis er nodig is om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De methoden die gebruikt worden om deze

kennis te vergaren worden in het volgende hoofdstuk uitgebreid uiteengezet.



Afbeelding 1: Conceptueel model

Hoofdstuk 4 Methoden

In dit hoofdstuk zal allereerst worden ingegaan op de onderzoeksstrategie en de casusselectie. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de onderzoeksmethoden. In de derde paragraaf volgt de operationalisatie van de vijf gekozen succesfactoren, van het kernbegrip omgevingsbewustzijn en van de modererende variabelen. De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek staan centraal in paragraaf vier.

4.1 Onderzoeksstrategie

Volgens Van Thiel (2015) zijn vier strategieën het meest geschikt voor bestuurskundig onderzoek, namelijk experiment, enquête, gevalsstudie en een studie van bestaand materiaal. Voor dit onderzoek is de doelstelling om inzicht te verwerven in de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking in de samenwerkingsrelaties tussen Envida en haar externe stakeholders het door die belanghebbenden ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt. Aan de hand van dit verkregen inzicht worden aanbevelingen gedaan waaruit duidelijk wordt welke succesfactoren voor Envida van belang zijn om het ervaren omgevingsbewustzijn bij de samenwerkingspartners te bevorderen. Om deze doelstelling te realiseren en als sluitstuk van het onderzoek concrete aanbevelingen te kunnen doen is het van belang dat twee cases diepgaand worden geanalyseerd. Door diepgaand te analyseren is er namelijk oog voor de context waarin de samenwerking binnen de twee gekozen cases tot stand komt. Omdat verschillen in context effect kunnen hebben op de invloed van de aanwezigheid van succesfactoren op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn is het van belang dat de context van de samenwerkingen wordt meegenomen in dit onderzoek. Wegens die reden is de strategie gevalsstudie ofwel casestudy het meest geschikt voor dit onderzoek (Van Thiel, 2015).

Een casestudy is volgens Van Thiel (2015, p. 105): *“een onderzoeksstrategie waarbij een of enkele gevallen (cases) van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht”*. In een casestudy wordt meestal gebruik gemaakt van een holistische aanpak, wat betekent dat veel data verzameld wordt om een volledig beeld te krijgen van de gekozen case(s). Hiervoor wordt meestal een mix van onderzoeksmethoden toegepast, ook wel triangulatie genoemd (Van Thiel, 2015). In de volgende paragraaf wordt aandacht besteed aan deze mix van onderzoeksmethoden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een meervoudig casestudy design. Dit betekent dat niet slechts één casus maar meerdere cases onderzocht zullen worden om dit onderzoek uit te voeren. Door meerdere cases op te nemen in het onderzoek kunnen de bevindingen per casus met elkaar vergeleken worden wat de externe validiteit van het onderzoek vergroot (Van Thiel, 2015). In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zal hier dieper op worden ingegaan.

Zoals vermeld worden in dit onderzoek twee casussen middels een holistische aanpak geanalyseerd. Om tot een geschikte casusselectie te komen zijn oriënterende gesprekken gevoerd met de vier directeurs van Envida, de voorzitter van de Raad van Bestuur, de bestuurssecretaris en twee medewerkers die verbonden zijn aan interne en externe projecten. Er is een tiental mogelijke cases naar voren gekomen uit deze gesprekken die tot doel hadden om zoveel mogelijk relevante cases op te halen. Een aantal van deze cases is afgefallen als geschikte casus, omdat de samenwerking in deze casus nog dermate ontwikkeld moest worden dat er nog geen onderzoek gedaan kon worden naar deze samenwerking. Dit betrof de cases op het gebied van de Wet maatschappelijke ondersteuning,

jeugdgezondheidszorg, gezondheid in combinatie met vitaliteit en de zorg voor mensen met dementie. De casus met betrekking tot samenwerking met stakeholders in relatie tot de krappe arbeidsmarkt wordt reeds uitgewerkt door een andere stagiaire. Verder zijn er nog samenwerkingen op het gebied van budgettering met bijvoorbeeld banken en zorgverzekeraars. Echter, deze samenwerkingen zijn volgens de gesprekspartners dermate geformaliseerd en vastgeketend in vaste procedures dat er weinig ruimte is voor Envida om deze samenwerking anders vorm te geven dan momenteel het geval is.

Uit de overgebleven vier cases is gekozen voor de casus de Schakel en voor de casus Blauwe Zorg. Omdat de casus Blauwe Zorg veel verschillende componenten kent en daardoor onmogelijk in zijn geheel te onderzoeken is, is deze casus naar aanleiding van oriënterende gesprekken met betrokkenen binnen Blauwe Zorg versmalt naar Blauwe Zorg in de wijk. De keuze voor de cases de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk is gebaseerd op de aanwezige contrasten tussen beide cases. Binnen de casus de Schakel zijn de betrokken partijen sinds maart 2019 gestart met de implementatie van hun plannen. Deze case is relatief overzichtelijk door het beperkte aantal stakeholders en de enkelvoudige en eenduidige doelstelling die centraal staat (Envida, 2019-b). Binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk is er sprake van minder overzicht vanwege het grote aantal betrokkenen en de vele doelstellingen die ertoe behoren (Blauwe Zorg in de wijk, 2018). Door de tegenstrijdigheden tussen deze cases kunnen de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk goed tegen elkaar worden afgezet om de bevindingen met elkaar te vergelijken. Dit heeft tot gevolg dat de conclusies die getrokken worden over de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt betrouwbaarder worden, omdat onderzocht kan worden wat het effect van diversiteit tussen beide cases is (Van Thiel, 2015). De uitgebreide beschrijving van de casussen volgt in hoofdstuk vijf.

4.2 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek wordt een kwalitatieve onderzoeksstrategie gehanteerd. Binnen deze strategie wordt gebruik gemaakt van een tweetal onderzoeksmethoden, namelijk interviews en inhoudsanalyse van bestaand materiaal. Doordat gebruik wordt gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden, wordt voldaan aan de aanbeveling van Van Thiel (2015) om triangulatie van onderzoeksmethoden toe te passen in casestudyonderzoeken om beperkingen op het gebied van validiteit en betrouwbaarheid zo veel mogelijk tegen te gaan. In paragraaf vier worden alle manieren die gebruikt zijn ten aanzien van verbetering van betrouwbaarheid en validiteit uitgelicht.

De methode inhoudsanalyse van bestaand materiaal wordt gebruikt om een overzicht te krijgen van de wijzen waarop de verschillende partijen met elkaar samenwerken in vermelde cases. Daarnaast worden bestaande bronnen gehanteerd om duidelijkheid te krijgen over welke stakeholders betrokken zijn bij de onderzochte cases en welke belangen deze partijen hebben binnen en buiten de samenwerking. Deze methode wordt gebruikt om feiten en opvattingen binnen de samenwerkingsverbanden en in de omgeving van deze samenwerkingsverbanden vast te kunnen stellen. De bronnen die gebruikt worden zijn projectplannen van de cases de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk, tussenrapportages van Blauwe Zorg in de wijk en het magazine Blauwe Zorg in de wijk.

Er zijn drie selectiecriteria gebruikt om te bepalen of een zekere bron wordt meegenomen in het onderzoek of buiten beschouwing wordt gelaten. Als een bepaalde bron heeft voldaan aan één van deze drie selectiecriteria, is de bron meegenomen in het onderzoek. Het eerste selectiecriterium is

dat de inhoud van het document de gang van zaken in de betreffende samenwerking als thema heeft. Door deze artikelen te onderwerpen aan een inhoudsanalyse wordt inzicht gecreëerd in de stakeholders die betrokken zijn bij de samenwerkingsprocessen en in de formele dynamiek binnen de samenwerkingspartners. Het tweede selectie criterium is dat de betreffende bron ingaat op minimaal één van de vijf succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking, namelijk urgentie, doelcongruentie, heterogeniteit, gelijkwaardigheid en/of vertrouwen. Het derde selectie criterium is dat het bepaalde document als onderwerp het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn betreft. Voor het verzamelen van de benodigde gegevens is gebruik gemaakt van de hulpvaardigheid van experts binnen Envida en van de medewerking van geïnterviewde samenwerkingspartners. Daarnaast is op internet gezocht naar relevant materiaal.

De tweede methode die gebruikt wordt binnen dit onderzoek is de methode interviews. Volgens Van Thiel (2015, p. 114) is een interview: *“een gesprek waarin de onderzoeker, door vragen te stellen aan een of meer personen (respondenten), informatie verzamelt over het onderzoeksonderwerp”*. Veel benodigde informatie over de feitelijke dynamiek in de samenwerkingsrelaties tussen Envida en haar samenwerkingspartners is onvoldoende beschreven in bestaande bronnen. Door middel van het afnemen van interviews kan dieper worden ingegaan op de aanwezigheid van de gekozen succesfactoren. Daarnaast zijn interviews geschikt om meer informatie te verkrijgen over de wijze waarop de aanwezigheid van bepaalde succesfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt. Verder kunnen de bevindingen die voortgevloeid zijn uit het gebruiken van de methode bestaand materiaal geverifieerd worden door middel van de interviews wat de betrouwbaarheid van de bevindingen versterkt.

Er is gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat de structuur van het interview niet volledig gesloten, maar ook niet volledig open is. Door middel van een lijst met een aantal interviewvragen en onderwerpen wordt structuur aangebracht in het interview (Van Thiel, 2015). De gestelde vragen en de belangrijke onderwerpen zijn afgeleid uit de operationalisatie van de belangrijke concepten zoals deze volgt in paragraaf drie van dit hoofdstuk. Er worden semigestructureerde interviews afgenomen, omdat deze vorm van interviewen voldoende ruimte biedt aan de interviewer om mee te gaan in de informatie die de respondenten geven. Op deze manier kan er beter worden aangesloten bij de respondent en is er meer ruimte om door te vragen indien dit gewenst is. De interviewhandleiding is te vinden in Bijlage 1.

In totaal zijn tien interviews afgenomen. Een lijst van de geïnterviewde personen is opgenomen in Bijlage 2. Omdat het doel van het onderzoek het verwerven van inzicht in de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt is, is ervoor gekozen om die stakeholders te interviewen die veel kennis hebben over het verloop van de samenwerking binnen een van de twee cases. Binnen de casus de Schakel zijn vier partijen betrokken (Envida, 2019-b). Vanuit de drie externe partijen zijn de drie vertegenwoordigers vanuit die organisaties geïnterviewd. Daarnaast zijn twee betrokkenen vanuit Envida bevraagd over hun ervaringen. De casus Blauwe Zorg in de wijk heeft een ambassadeursgroep van tien organisaties. Er is gekozen om drie van de vijf leden van het programmteam te onderwerpen aan een interview. Deze leden hebben veel ervaring binnen de samenwerking en zijn ook allemaal zeer actief betrokken bij de pilot Blauwe Zorg in de wijk. Het vierde lid had wegens vakantie geen tijd voor een interview. Het vijfde lid is niet benaderd, omdat deze zich vooral bezighoudt met een andere pilot onder de koepel Blauwe Zorg omtrent geestelijke

gezondheidszorg (Blauwe Zorg, 2017-a). Ook voor de casus Blauwe Zorg in de wijk zijn twee medewerkers vanuit Envida geïnterviewd over de samenwerking. In totaal zijn zes externe personen geïnterviewd, waardoor voor even zoveel relaties de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren effect heeft op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn inzichtelijk wordt gemaakt. Hierdoor worden er in totaal zes samenwerkingsrelaties onderzocht. Daarnaast zijn voor elke casus twee personen geïnterviewd die werkzaam zijn bij Envida om ook de visie vanuit Envida mee te kunnen nemen in dit onderzoek.

Bij beide methoden wordt er gebruik gemaakt van het werken met scores om duidelijk te maken of in een bepaalde casus in het algemeen en in een samenwerkingsrelatie in het bijzonder sprake is van de aanwezigheid van een of meerdere succesfactoren. Hetzelfde wordt gedaan om inzichtelijk te maken in welke gevallen interne en externe stakeholders omgevingsbewustzijn vanuit Envida ervaren. De wijze van toekenning van scores volgt in onderstaande paragraaf. Daarnaast zal er informatie verkregen worden door middel van de interviews en de documentenanalyse die niet gevangen kan worden in deze scores. Relevante informatie die niet bestempeld kan worden door middel van de toekenning van een bepaalde score zal uiteraard wel worden meegenomen in dit onderzoek. Deze wordt los van de informatie die gescoord kan worden gerapporteerd.

4.3 Operationalisaties

In deze paragraaf zal aandacht worden besteed aan de operationalisatie van de vijf succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking, aan de operationalisatie van het kernconcept omgevingsbewustzijn en aan de operationalisering van de modererende variabelen. Elke samenwerkingsrelatie zal beoordeeld worden op de mate waarin de vijf succesvoorwaarden aanwezig zijn en op de mate waarin de stakeholder omgevingsbewustzijn ervaart. Om een helder overzicht te krijgen van deze beoordelingen zal gewerkt worden met scores. Wanneer welke score wordt toegekend, wordt in onderstaande alinea's duidelijk gemaakt.

4.3.1 Operationalisatie succesfactoren

De operationalisatie van de succesfactoren is gebaseerd op de omschrijving van deze factoren in paragraaf 3.1.4. Op basis van de beschikbare wetenschappelijke kennis worden de verschillende voorwaarden voor succes meetbaar gemaakt. In veel gevallen betekent dit dat de factor verder wordt opgesplitst in deelfactoren. Onderstaand wordt in Tabel 3 de operationalisatie van de verschillende succesfactoren uitgebreid behandeld.

Tabel 3: Operationalisatie succesfactoren

Variabele	Definitie	Deelfactoren	Indicatoren	Scores
Urgentie	Partners zien het nut in van samenwerking op regionaal niveau (Klaster, 2017; Mattessich et al., 2001)	Ervaren probleem	De mate waarin de betrokkenen ervaren dat er sprake is van een probleem (Klaster, 2017; Mattessich et al., 2001)	0, -, +/-, +
		Noodzaak samenwerking	De mate waarin de betrokkenen samenwerking noodzakelijk achten om het probleem op te lossen (Klaster, 2017; Mattessich et al., 2001)	0, -, +/-, +
Doelcongruentie	Samenwerkingspartners hebben hetzelfde doel of dezelfde doelen voor ogen met de samenwerking (Van Genugten et al., 2017)	Eenduidig doel	De mate waarin een eenduidig doel voor de samenwerking aanwezig is (Provan & Kenis, 2008; Eversdijk & Korsten, 2008)	0, -, +/-, +
		Steun gezamenlijk doel	De mate waarin betrokkenen het gezamenlijke doel steunen (Provan & Kenis, 2008)	0, -, +/-, +
		Overeenstemming instrumenten	De mate waarin overeenstemming bestaat over de instrumenten die worden ingezet om het gezamenlijke doel te bereiken (Provan & Kenis, 2008)	0, -, +/-, +
		Balans	De mate waarin een balans aanwezig is tussen individuele belangen van deelnemers en het gezamenlijk belang in de gezamenlijke doelstelling (Sanders, 2015)	0, -, +/-, +
Heterogeniteit	Er is voldoende diversiteit van achtergronden en kennis onder samenwerkingspartners (Selsky & Parker, 2005; Klaster, 2017)		De mate waarin alle verschillende partijen die vanwege het onderwerp aanwezig zouden moeten zijn deelnemen aan de samenwerking (Klaster, 2017; Selsky & Parker, 2005)	0, -, +/-, +
Gelijkwaardigheid	Betrokkenen voelen zich gelijkwaardig aan elkaar (Van Genugten et al., 2017)	Macht en/of kennis	De mate waarin betrokkenen gelijkwaardigheid op het gebied van macht en/of kennis ervaren (Van Genugten et al., 2017)	0, -, +/-, +

		Respect	De mate waarin betrokkenen gelijkwaardigheid op het gebied van respect voor de positie van anderen ervaren (Van Genugten et al., 2017)	0, -, +/-, +
Vertrouwen	Betrokkenen hebben de verwachting dat samenwerkingspartners het gezamenlijk belang zullen nastreven en niet het eigenbelang (Nooteboom, 2002)	Betrouwbaarheid	De mate waarin gemaakte afspraken worden nageleefd (Wesselink & Paul, 2010)	0, -, +/-, +
		Transparantie	De mate waarin betrokkenen informatie openstellen voor samenwerkingspartners (Wesselink & Paul, 2010)	0, -, +/-, +
		Positieve verwachtingen	De mate waarin partijen positieve verwachtingen hebben over de inzet van samenwerkingspartners voor het bereiken van het gezamenlijke doel (Nooteboom, 2002)	0, -, +/-, +

Het toekennen van de verschillende scores geschiedt op basis van logisch nadenken. Er worden vier scores gebruikt in dit onderzoek. De score (0) betekent dat de betreffende stakeholder geen kennis heeft over de mate waarin deze (deel)factor aanwezig is of dat de betreffende belanghebbende hier geen mening over heeft. De score (+) houdt in dat de betreffende stakeholder van mening is dat de (deel)factor aanwezig is in de samenwerkingsrelatie. De score (-) betekent dat de betreffende stakeholder van mening is dat de (deel)factor niet aanwezig is in de samenwerkingsrelatie. Wanneer de stakeholder zowel elementen noemt die duiden op aanwezigheid van de betreffende (deel)factor als elementen die duiden op afwezigheid van de betreffende (deel)factor zal de score (+/-) worden toegekend.

Naast informatie die eenvoudig gescoord kan worden middels bovenstaande systematiek zal er ook informatie verkregen worden waar geen van bovenstaande scores op kan worden toegepast. Deze informatie kan juist van belang zijn om meer inzicht te krijgen in de aard van de verbanden tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Dat is de reden dat deze informatie ook wordt meegenomen in de analyse en de beantwoording van de deelvragen. Niet alle gegevens die verkregen worden middels de methoden interviews en inhoudsanalyse van bestaand materiaal zullen dus een score toegekend krijgen.

4.3.2 Operationalisatie omgevingsbewustzijn

Het begrip omgevingsbewustzijn kan volgens Endsley (1995-a) worden opgedeeld in drie verschillende niveaus. De operationalisering van dit kernconcept vloeit voort uit het onderscheid tussen de drie verschillende niveaus, zoals aangestipt in subparagraaf 3.2.1.

Het eerste niveau van omgevingsbewustzijn is het waarnemen van elementen in de omgeving. Deze elementen kunnen vaste elementen zijn (vb. projectiel in de luchtvaartsector), maar ook dynamische elementen (vb. werkprocessen van huisartsen in de zorgsector). Binnen dit eerste niveau is het van belang dat de organisatie die omgevingsbewust wil zijn de voor haar relevante elementen in haar omgeving identificeert. Met relevant wordt bedoeld dat de organisatie beoordeelt welke ontwikkelingen in de omgeving relevant zijn met het oog op de doelstellingen die de organisatie wil bereiken. In deze fase gaat het dus om het herkennen van relevante elementen in de directe of indirecte omgeving (Endsley, 1995-a). Het eerste niveau is daarom geoperationaliseerd als de mate waarin Envida de voor haar relevante ontwikkelingen in de directe of indirecte omgeving herkent met het oog op de doelstellingen die zij wil bereiken.

Het tweede niveau van omgevingsbewustzijn is het begrijpen van de huidige situatie. Deze huidige situatie is een combinatie van alle relevante elementen die in de eerste fase geïdentificeerd zijn. In deze tweede fase van omgevingsbewustzijn richt de persoon of organisatie die omgevingsbewust wil zijn zich op het vormen van een overzicht van alle ontwikkelingen in de omgeving met specifieke aandacht voor het belang van deze ontwikkelingen in relatie tot de doelen die de persoon of organisatie wil bereiken (Endsley, 1995-a). Om te kunnen beoordelen of Envida omgevingsbewust is volgens het tweede niveau van Endsley (1995-a), is het van belang om te beoordelen in welke mate Envida erin slaagt een compleet beeld te vormen van alle voor haar relevante ontwikkelingen. Dit complete beeld kan Envida alleen realiseren wanneer de persoon die vanuit Envida betrokken is bij de samenwerking de verschillende ontwikkelingen in relatie tot elkaar kan zien én begrijpen. Hieruit volgt de operationalisatie van het tweede niveau van omgevingsbewustzijn: de mate waarin Envida begrijpt op welke manier de verschillende voor Envida relevante ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden.

Het derde niveau van omgevingsbewustzijn bestaat uit het kunnen inzien van de toekomstige ontwikkelingen van de geïdentificeerde elementen in de omgeving. Dit inzicht ontstaat uit een synthese van kennis over de huidige status van ontwikkeling, de dynamiek van deze ontwikkelingen en het begrip van de totale situatie. Doordat een organisatie weet hoe bepaalde ontwikkelingen in de omgeving in de toekomst gaan verlopen, kan een organisatie inspelen op deze toekomstige ontwikkelingen bij het nemen van besluiten en bij het vormgeven aan beleid (Endsley, 1995-a). Dit derde niveau van omgevingsbewustzijn wordt als volgt geoperationaliseerd: de mate waarin Envida zich een voorstelling kan maken van de manier waarop de voor haar relevante ontwikkelingen zich in de toekomst zullen ontwikkelen.

Ook bij deze factor geschiedt het toekennen van scores op basis van logisch nadenken. Wanneer de geïnterviewde geen kennis heeft over de mate waarin Envida een bepaald niveau van omgevingsbewustzijn heeft bereikt, wordt de code (o) toegekend. Indien de respondent van mening is dat Envida erin geslaagd is het betreffende niveau van omgevingsbewustzijn te realiseren, wordt de score (+) toegekend. Indien de respondent stelt dat Envida het betreffende niveau van omgevingsbewustzijn niet heeft weten te bereiken, wordt de score (-) toegekend. De score (+/-) wordt toebedeeld wanneer een geïnterviewde zowel vertelt over redenen waarom Envida er niet in geslaagd is het niveau van omgevingsbewustzijn te bereiken als over verklaringen waarom Envida wel het betreffende niveau van omgevingsbewustzijn gerealiseerd heeft. De scores op de drie afzonderlijke niveaus worden gemiddeld om te komen tot één score voor het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

Ook bij deze variabele geldt dat niet alle verkregen informatie omtrent omgevingsbewustzijn gevangen kan worden in een van bovengenoemde scores. De informatie die als context wordt gegeven bij de vragen om in kaart te brengen of er sprake is van door stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn en van door stakeholders ervaren aanwezigheid van succesfactoren is van belang om inzicht te krijgen in de aard van het verband tussen de aanwezigheid van een of meerdere succesvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Dat is de reden dat deze informatie ook wordt meegenomen in de analyses die nodig zijn om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden.

4.3.3 Operationalisatie modererende variabelen

In dit onderzoek worden zoals geschreven twee modererende variabelen meegenomen, te weten de omschrijving van omgevingsbewustzijn volgens de betreffende stakeholder en de verwachtingen van de betreffende stakeholder over de focus van Envida.

De omschrijving van omgevingsbewustzijn volgens de betreffende stakeholder gaat over de wijze waarop de geïnterviewde stakeholder omgevingsbewustzijn definieert. De manier waarop omgevingsbewustzijn gedefinieerd wordt, is waarschijnlijk voor elke stakeholder anders. Voorafgaand aan het onderzoek is nog onbekend welke omschrijvingen de betreffende stakeholders zullen geven van het concept omgevingsbewustzijn. Voor elke samenwerkingsrelatie zal beschreven worden op welke wijze de interne of externe stakeholder omgevingsbewustzijn definieert. Omdat het onmogelijk is vooraf uitputtende codes op te stellen, wordt er gebruik gemaakt van het open coderen van de interviewuitwerkingen. Bij het formuleren van die codes wordt de definitie van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a) in het achterhoofd gehouden om expliciet de verschillen en/of overeenkomsten tussen de omschrijving van het concept omgevingsbewustzijn door de respondent en door Endsley (1995-a) te benoemen in de codes. Dit maakt de analyse eenvoudiger, omdat in de analysefase van belang is dat er duidelijke gegevens beschikbaar zijn over de verschillen en/of overeenkomsten tussen de omschrijving van de respondent en die van Endsley (1995-a).

De tweede modererende variabele in dit onderzoek betreft de verwachtingen van stakeholders. De omschrijving van deze variabele is de mate waarin de verwachtingen van externe stakeholders over de focus van de organisatie die omgevingsbewust beoogt te zijn overeenkomen met de daadwerkelijke focus van de betreffende organisatie. De operationalisatie van deze variabele luidt als volgt: de mate waarin Envida zich focust op de ontwikkelingen waarvan de externe stakeholder van mening is dat deze noodzakelijk zijn voor het bereiken van het gezamenlijke doel. Voor deze variabele worden drie codes gehanteerd. De code (o) wordt toebedeeld wanneer de respondent geen kennis heeft over de mate waarin de verwachtingen over de focus en de daadwerkelijke focus overeenstemmen of indien de respondent geen verwachtingen heeft. Indien de geïnterviewde van mening is dat de daadwerkelijke focus van Envida bijdraagt aan het realiseren van het gezamenlijke doel, wordt een positieve score (+) toegekend. Een negatieve score (-) wordt toegekend wanneer de respondent van mening is dat de daadwerkelijke focus van Envida niet bijdraagt aan het realiseren van het gezamenlijke doel.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De keuzes die gemaakt zijn op het gebied van onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken brengen bepaalde uitdagingen met zich mee op het gebied van betrouwbaarheid en validiteit. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende manieren waarop beperkingen op het gebied van betrouwbaarheid en validiteit zo goed mogelijk worden tegengegaan. Validiteit zal worden onderverdeeld in interne en externe validiteit. Daarnaast zal worden ingegaan op de aanbevelingen die Endsley (1995-b) geeft over het meten van omgevingsbewustzijn.

Betrouwbaarheid van het onderzoek betreft volgens Van Thiel (2015) zowel nauwkeurigheid als consistentie. Op het gebied van nauwkeurigheid zijn een zorgvuldige operationalisatie en het correct gebruiken van deze operationalisaties in de interviews vereist. In bovenstaande paragraaf zijn de verschillende variabelen die centraal staan in dit onderzoek geoperationaliseerd. In veel gevallen is de variabele hiervoor opgesplitst in deelfactoren, die zowel eenduidig als uitsluitend zijn. Deze nauwkeurige operationalisatie duidt op een grote mate van betrouwbaarheid. Consistentie betekent dat een andere onderzoeker tot dezelfde resultaten moet komen wanneer hij of zij onder dezelfde omstandigheden dezelfde meting uitvoert (Van Thiel, 2015). Wanneer dit onderzoek herhaald zou worden, zullen naar alle waarschijnlijkheid niet dezelfde resultaten voortvloeien uit het onderzoek, omdat de samenwerkingsprocessen die onderzocht zijn dan al verder gevorderd zijn, waardoor de mate van aanwezigheid van succesfactoren en de mate van het ervaren omgevingsbewustzijn naar alle waarschijnlijkheid zullen verschillen van de mate van aanwezigheid van succesfactoren en het ervaren omgevingsbewustzijn in de onderzochte situatie.

Toch is de herhaalbaarheid van het onderzoek relatief groot, omdat alle stappen die gezet zijn om tot de resultaten en conclusies te komen uitvoerig beschreven zijn. Tevens zijn alle afgenomen interviews uitgewerkt, waardoor de verkregen informatie kan worden opgevraagd. Dit zorgt ervoor dat de verschillende stappen die gezet zijn in de analyse kunnen worden nagelopen door gebruik te maken van de oorspronkelijke gegevens die verzameld zijn. De controleerbaarheid van het onderzoek is dus goed. Een zorgvuldige selectie van respondenten en de keuze om meerdere betrokkenen uit één samenwerkingsverband te interviewen dragen ook bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat op deze manier de benodigde informatie meerdere keren verkregen wordt. De onderzoeker beoordeelt deze informatie vervolgens op nauwkeurigheid en consistentie en kan op die manier een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek opleveren.

Interne validiteit betreft de mate waarin de onderzoeker het effect heeft gemeten dat hij/zij beoogde te meten (Van Thiel, 2015). Volgens Van Thiel (2015) is het voor een hoge interne validiteit van belang dat de operationalisering van de kernbegrippen zorgvuldig plaatsvindt. Zoals in bovenstaande alinea is beschreven heeft de operationalisatie op een nauwkeurige wijze plaatsgevonden. Op deze manier zijn de theoretische begrippen op een zorgvuldige manier meetbaar gemaakt, waardoor valide informatie verkregen is middels de methoden inhoudsanalyse van bestaand materiaal en interviews. Van Thiel (2015) vermeldt verder dat triangulatie een geschikte manier is om beperkingen op het gebied van interne validiteit zoveel mogelijk weg te nemen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van triangulatie van operationalisaties en van triangulatie van methoden. Doordat de theoretische concepten in de meeste gevallen opgesplitst zijn in verschillende deelfactoren en doordat zowel de methode inhoudsanalyse van bestaand materiaal als interviews

gehanteerd is, kan de onderzoeker ervanuit gaan dat de informatie –ongeacht het aantal onderzochte cases– valide is (Van Thiel, 2015).

Externe validiteit betreft de mate waarin de bevindingen en conclusies uit het onderzoek ook geldig zijn voor andere organisaties en situaties (Van Thiel, 2015). Doordat binnen dit onderzoek slechts twee casussen worden onderzocht, is de externe validiteit van dit onderzoek relatief beperkt. Deze lage externe validiteit kan verklaard worden door het kleine aantal cases, waarbij bovendien meer de diepte wordt ingegaan dan de breedte. Dit betekent dat de context waarbinnen deze cases zich bevinden van belang is voor de resultaten van het onderzoek. Niet onderzochte cases bevatten weer een andere context, waardoor generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt is. Dit houdt in dat de bevindingen van dit onderzoek niet automatisch van toepassing zijn op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn van andere zorginstellingen. Volgens Van Thiel (2015) zijn casestudies van groot belang, omdat deze bijdragen aan theorieontwikkeling of –aanpassing. Dit wordt analytische generaliseerbaarheid genoemd. Niet de directe overdraagbaarheid, maar juist deze analytische generaliseerbaarheid is volgens Van Thiel (2015) de meerwaarde van casestudies. In dit onderzoek is de meerwaarde dat kennis vergaard wordt over de manier waarop de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking invloed uitoefent op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

Endsley (1995-b) beschrijft dat er drie momenten zijn voor het meten van omgevingsbewustzijn. De keuze voor een bepaald moment heeft volgens Endsley (1995-b) invloed op de antwoorden die mensen geven over het door hen ervaren omgevingsbewustzijn. Het omgevingsbewustzijn kan na afloop van het samenwerkingsproces gemeten worden, tijdens het voortdurende samenwerkingsproces en tijdens het samenwerkingsproces waarbij de samenwerking tijdelijk op pauze wordt gezet. Bij de tweede meetwijze wordt het omgevingsbewustzijn gemeten terwijl de verschillende partijen aan het samenwerken zijn in bijvoorbeeld een stakeholderoverleg. Bij de derde meetwijze wordt de samenwerking tijdelijk gepauzeerd, waarna de stakeholders bevraagd worden over hun ervaren omgevingsbewustzijn. De tweede meetwijze is volgens Endsley (1995-b) niet aan te raden, omdat respondenten tijdens het samenwerken weinig tijd hebben en daardoor niet volledig kunnen antwoorden op de vragen van de onderzoeker. Het meten van omgevingsbewustzijn na afloop van het samenwerkingsproces heeft als belemmering dat de respondenten bepaalde informatie niet meer weten.

Het meten van het omgevingsbewustzijn tijdens het samenwerkingsproces, waarbij de samenwerking tijdelijk wordt gepauzeerd, is het meest geschikt, omdat de respondenten op het moment van ondervraging midden in de samenwerking zitten en dus veel informatie hebben én voldoende tijd hebben om geïnterviewd te worden vanwege de pauze in de samenwerking (Endsley, 1995-b). In dit onderzoek is ervoor gekozen om niet tijdens afspraken binnen het samenwerkingsproces te interveniëren om de vragen beantwoord te krijgen, maar om individuele afspraken in te plannen met de betrokken partijen waarin de personen bevraagd worden over hun ervaren omgevingsbewustzijn. De samenwerking wordt niet op pauze gezet, omdat het onmogelijk is om de projecten tijdelijk stop te zetten. Dit is onmogelijk, omdat Envida samenwerkt met andere partijen om zorg te verlenen aan inwoners in de regio Maastricht-Heuvelland. Deze zorgverlening kan uiteraard niet worden stopgezet, omdat de kwetsbare personen in de regio op dat moment niet meer kunnen terugvallen op verzorging. In dit onderzoek wordt daarom gebruik gemaakt van een tussenvorm tussen interveniëren in de samenwerking tijdens bijeenkomsten én het stopzetten van

de samenwerking. Door de keuze van dit moment wordt gestreefd naar het verkrijgen van nauwkeurige gegevens. Deze nauwkeurige gegevens hebben vervolgens weer een groot aandeel in het streven naar een grote mate van betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek.

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden welke onderzoeksstrategie en –methoden gebruikt worden om het onderzoek te verrichten. Daarnaast zijn alle variabelen die gehanteerd worden in dit onderzoek geoperationaliseerd. Ook is beschreven op welke wijze onderzoekstechnisch gereageerd wordt op eventuele bedreigingen op het gebied van validiteit en betrouwbaarheid. Nu de methodologie van het onderzoek helder is, zullen de cases de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk in het volgende hoofdstuk worden uitgediept.

HS 5 Beschrijving casussen

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de casussen de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk. In dit hoofdstuk staan de betrokken partijen, de doelstellingen en de geschiedenis van de cases centraal om voorafgaand aan de presentatie van de resultaten een helder beeld te hebben van waar de cases over gaan.

5.1 De Schakel

De pilot de Schakel is ontstaan als antwoord op de groeiende toename van ouderen in het acute zorgcircuit. Uit onderzoek is gebleken dat deze ouderen lang niet altijd specialistische medische zorg nodig hebben. Verder hebben veel ouderen te maken met opname-gerelateerd functieverlies, wanneer zij worden opgenomen in het ziekenhuis. Dit is te verklaren vanuit de ziekenhuisfocus op de kwaal in plaats van op het totale functioneren van de ouderen (MUMC+, Envida, azM Herstelzorg & ZIO, 2019). Om ervoor te zorgen dat de instroom van ouderen die geen specialistische zorg nodig hebben wordt tegengegaan, is een schakelafdeling opgericht om deze ouderen maximaal 72 uur op te vangen en te verzorgen (MUMC+ et al., 2019).

De pilot de Schakel is gestart op 11 maart 2019 voor de duur van twee jaar (Envida, 2019-b). De schakelafdeling is een samenwerking tussen Maastricht Universitair Medisch Centrum+ (MUMC+), Zorg in Ontwikkeling (ZIO), azM Herstelzorg en Envida (Envida, 2019-b). De afdeling bevindt zich in het ziekenhuis, maar het personeel op deze afdeling is uitsluitend van Envida. Een Specialist Ouderengeneeskunde heeft de eindverantwoordelijkheid. Daarnaast werken er wijkverpleegkundigen, verzorgenden, paramedici en zorgondersteuners (MUMC+ et al., 2019). De afdeling ziet er niet uit als een standaard ziekenhuisafdeling, maar heeft vooral kenmerken van een afdeling van een verpleeghuis waarin ook een huiskamer gesitueerd is. Er kunnen negen mensen gebruikmaken van de faciliteiten op de schakelafdeling (Envida, 2019-b).

De negen bedden op de afdeling zijn bestemd voor kwetsbare senioren die door bijvoorbeeld een breuk voorlopig niet zelfstandig thuis kunnen wonen. Het zijn allemaal senioren die geen acute specialistische medische zorg nodig hebben. Deze ouderen worden vervolgens opgevangen op de afdeling de Schakel voor een maximale duur van drie dagen waarbinnen bekeken wordt welke tijdelijke zorg de cliënt nodig heeft. Er zijn verschillende opties van tijdelijke zorg, zoals eerstelijnszorg, toevoeging van wijkverplegingsfaciliteiten of geriatrische revalidatie (Envida, 2019-b). Om te zorgen voor een goede doorstroom van patiënten zijn andere zorgaanbieders dan Envida en azM Herstelzorg in de regio Maastricht-Heuvelland geïnformeerd en gevraagd om ook patiënten op te nemen na hun verblijf in de Schakel. Deze partijen zijn op afstand betrokken bij de Schakel, maar maken geen deel uit van het kernteam dat zich bezig houdt met het organiseren van deze schakelafdeling (R1; R2; R3; R5).

De pilot de Schakel is een samenwerking tussen het MUMC+, Envida, ZIO en azM Herstelzorg. Het Maastricht Universitair Medisch Centrum+ is een samenwerking tussen het Academisch Ziekenhuis Maastricht en de Universiteit Maastricht (MUMC+, 2019). ZIO is de vertegenwoordiger van huisartsen in de regio. De professionals bij ZIO zetten zich in om te anticiperen op ontwikkelingen in de zorg die voor huisartsen van belang zijn en om huisartsen hierin te ondersteunen (ZIO, z.j.). De derde partij, azM Herstelzorg, levert herstelzorg aan ouderen, ook wel geriatrische revalidatie genoemd. Deze organisatie neemt een cliënt van de schakelafdeling over indien deze cliënt behoefte

heeft aan geriatrische revalidatie (azM Herstelzorg, z.j.). Envida is de grootste zorgorganisatie in de regio Maastricht-Heuvelland. Zij verleent de zorg die nodig is op de afdeling de Schakel. Ook na opname op de afdeling de Schakel kan Envida een rol vervullen in de verzorging van cliënten, wanneer blijkt dat een cliënt behoefte heeft aan wijkverpleging of verpleeghuiszorg (Envida, 2019-b).

Binnen deze casus zijn zoals gezegd vier partijen betrokken bij de organisatie van de schakelafdeling. In dit onderzoek worden de samenwerkingsrelaties tussen de drie externe partijen en Envida onderzocht. Dit betreft dus de relaties tussen MUMC+ en Envida, ZIO en Envida en azM Herstelzorg en Envida. Bij elk van deze externe partijen is een interview afgenomen met de persoon die namens deze organisatie intensief betrokken is bij de samenwerking binnen de casus de Schakel. Daarnaast zijn twee medewerkers vanuit Envida bevraagd over hun ervaringen met en in het samenwerkingsproces.

5.2 Blauwe Zorg in de wijk

Blauwe Zorg in de wijk is een onderdeel van het grootschalige project Blauwe Zorg. Blauwe Zorg is in het jaar 2013 gestart naar aanleiding van initiatieven van Maastricht UMC+, ZIO, Huis voor de Zorg en zorgverzekeraar VGZ (Blauwe Zorg, 2017-b). Twee pijlers staan in dit grote project centraal. De eerste pijler is het anders organiseren van zorg om ervoor te zorgen dat de zorg doelmatiger wordt. Zorgprocessen zouden op een andere manier moeten worden vormgegeven (Blauwe Zorg, 2017-c). Het in gang zetten van een gedragsverandering bij bestuurders en managers van zorgorganisaties, zorgprofessionals en patiënten is de tweede pijler. Blauwe Zorg in de wijk is gericht op beide pijlers (Blauwe Zorg, 2017-c).

De pilot Blauwe Zorg in de wijk is van start gegaan in 2016 en heeft als einddatum 2020. Vijf partijen hebben hun krachten gebundeld om de levenskwaliteit van wijkbewoners zo veel mogelijk te verbeteren. Deze initiators zijn Huis voor de Zorg, GGD Zuid-Limburg, ZIO, gemeente Maastricht en zorgverzekeraar VGZ (Gemeente Maastricht, VGZ, ZIO, GGD Zuid-Limburg & Huis voor de Zorg, 2016). Met uitzondering van Huis voor de Zorg behoren deze initiatiefnemers tot de ambassadeursgroep van de pilot. Vijf andere partijen zijn hier ook bij aangesloten, te weten Envida, Burgerkracht Limburg, Levanto, Radar, Traject en Xonar. Dit zijn allemaal organisaties die van belang zijn voor het succesvol uit kunnen rollen van de pilot Blauwe Zorg in de wijk (Blauwe Zorg, 2017-a). Er zijn vier wijken uitgekozen waar deze pilot is uitgerold, namelijk Wittevrouwenveld, Wyckerpoort, Nazareth en Limmel. Deze wijken bevinden zich alle vier in Maastricht Noord-Oost (Gemeente Maastricht et al., 2016).

Er staan vier doelstellingen centraal binnen de pilot Blauwe Zorg in de wijk. De eerste doelstelling is het ontschotten van financiering, waarmee bedoeld wordt dat de financiële middelen van VGZ en het sociale domein van de gemeente Maastricht worden samengebracht op het niveau van de bevolking. De tweede doelstelling is het voorzien in professionele vrijheid voor zorgverleners om eerst en vooral een bijdrage te leveren aan de belangen van wijkbewoners (Blauwe Zorg in de wijk, 2018). Het in gang zetten van een kanteling in houding en gedrag van bewoners op het gebied van betekenisgeving in de richting van burgerparticipatie is de derde pijler. De laatste pijler is het overbrengen van kennis omtrent positieve gezondheid aan andere regio's of provincies (Blauwe Zorg in de wijk, 2018).

Om deze vier doelstellingen te bereiken zijn er diverse projecten ontwikkeld, zoals het terugdringen van overgewicht onder jongeren, het bevorderen van geestelijke gezondheidszorg op wijkniveau, het implementeren van een digitale overlegtafel en het stimuleren van professionals om door middel van een effectieve samenwerking betere zorg te kunnen leveren (Blauwe Zorg in de wijk, 2018).

Naast de voor zichzelf sprekende partijen en de in de vorige paragraaf uitgewerkte partijen zijn zoals vermeld Burgerkracht Limburg, Levanto, Radar, Trajekt en Xonar betrokken bij de pilot Blauwe Zorg in de wijk. Burgerkracht Limburg is een organisatie die streeft naar een Limburg waarin alle bewoners op hun eigen wijze deel kunnen nemen aan de samenleving. Om dat te bereiken verbinden zij verschillende organisaties en burgers aan elkaar, stimuleren zij burgers om te doen wat zij willen doen, versterken ze reeds ontwikkelde burgerinitiatieven en ondersteunen ze burgers bij het creëren van nieuwe ideeën (Burgerkracht Limburg, z.j.). Ook Levanto streeft naar een samenleving waarvan iedereen deel uit kan maken door actief bij te dragen aan de maatschappij (Levanto, z.j.). Trajekt hanteert dezelfde doelstelling als Burgerkracht Limburg en Levanto (Trajekt, 2019). Radar begeleidt mensen met een verstandelijke en/of meervoudige beperking, een ontwikkelingsachterstand of een autisme spectrum stoornis (Radar, z.j.). Xonar begeleidt gezinnen die behoefte hebben aan hulp voor de kinderen in het gezin op het gebied van opvoeding (Xonar, 2019).

Door de mengeling van professionals op het gebied van jeugdzorg, ouderenzorg, psychiatrie en de activering van wijkbewoners kan een groot aantal problemen op wijkniveau zo veel mogelijk worden weggenomen. Samen werken deze professionals vanuit de visie positieve gezondheid. Dit concept betekent dat wanneer er gepraat wordt over gezondheid niet langer de focus ligt op de aandoening, maar op de totale gezondheidsbeleving van bewoners. Deze positieve gezondheid bestaat uit zes dimensies, namelijk dagelijks functioneren, zingeving, mentaal welbevinden, kwaliteit van leven, lichaamsfuncties en meedoen. De bewoners mogen zelf aangeven aan welke dimensie zij prioriteit geven. Hier wordt vervolgens de zorg op toegepast (Blauwe Zorg in de wijk, 2018).

Naar aanleiding van gesprekken met de projectleider vanuit Envida is ervoor gekozen om drie samenwerkingsrelaties binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk te belichten. De drie betreffende externe partners zijn uitgekozen, omdat deze al lange tijd betrokken zijn bij de samenwerking en deze pilot mede geïnitieerd hebben. Deze drie partijen zijn GGD Zuid-Limburg, ZIO en de gemeente Maastricht. Dit betekent dat ook voor deze casus drie samenwerkingsrelaties bestudeerd worden. Bij elk van deze partners is een interview afgenomen met hun vertegenwoordiger in de samenwerking binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk. Daarnaast zijn twee medewerkers vanuit Envida geïnterviewd over hun bevindingen over de samenwerkingsrelaties met deze externe partijen.

In bovenstaande paragrafen is duidelijk geworden welke organisaties betrokken zijn bij de onderzochte cases, wat de geschiedenis van de cases is en welke doelstellingen verbonden zijn aan de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt welke samenwerkingsrelaties onderzocht worden. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op beide casussen om een antwoord te kunnen geven op zowel de deelvragen als de hoofdvraag.

HS 6 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de casussen de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk geanalyseerd om een antwoord te kunnen formuleren op de laatste zeven deelvragen van dit onderzoek. Elke deelvraag zal afzonderlijk worden behandeld, waarbij voor de eerste zes deelvragen (paragrafen 6.1 tot en met 6.6) eerst voor de casus de Schakel zal worden ingegaan op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn en de aanwezigheid van de vijf onderzochte succesfactoren en vervolgens voor de casus Blauwe Zorg in de wijk. Na de toelichting van de scores op het ervaren omgevingsbewustzijn en op de mate waarin de succesfactoren in beide cases aanwezig zijn, zal in de deelconclusies van elke paragraaf een antwoord worden gegeven op de deelvraag die centraal staat in de betreffende paragraaf. Dit antwoord is gebaseerd op een combinatie van gegevens die verkregen zijn middels de interviews en de analyse van bestaand materiaal. In paragraaf 6.7 wordt vervolgens ingegaan op de verschillen en/of overeenkomsten tussen beide cases en de wijze waarop deze verklaard kunnen worden.

6.1 Ervaren omgevingsbewustzijn

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: in welke mate ervaren de externe stakeholders in beide cases omgevingsbewustzijn vanuit Envida?

De Schakel

Op het gebied van de beschrijving van het concept omgevingsbewustzijn raken de opgehaalde beschrijvingen de definitie van Endsley (1995-a). Zo gaf een van de respondenten aan dat omgevingsbewustzijn betekent dat *“je rekening moet houden met je omgeving, je stakeholders, de betrokken partijen, wanneer je iets wilt ontwikkelen, veranderen of neerzetten”* (R1, p. 4). Hierin komt heel duidelijk naar voren dat een organisatie zich bewust moet zijn van de ontwikkelingen die spelen in de omgeving bij belangrijke stakeholders, zoals ook vermeld wordt door Endsley (1995-a). Een tweede respondent splitste omgevingsbewustzijn op in drie verschillende niveaus, namelijk individueel niveau, organisatieniveau en maatschappijniveau. Hiermee liet de betreffende persoon goed naar voren komen dat er verschillende soorten omgevingsbewustzijn bestaan. Respondent drie gaf aan dat het belangrijk is als organisatie om je bewust te zijn van de ontwikkelingen en strategieën van je instelling en bijvoorbeeld van een overheidsorganisatie. Hierdoor liet deze geïnterviewde middels een praktisch voorbeeld een van de manieren zien waarop omgevingsbewustzijn zich kan manifesteren. Wat opvalt is dat de antwoorden van de drie respondenten grote verschillen vertonen. Daarnaast houden de geïnterviewden in hun antwoord allemaal de tegenwoordige tijd aan, waardoor de dimensie over de toekomst niet wordt meegenomen door deze personen. Dit kan gevolgen hebben voor de mate waarin zij omgevingsbewustzijn ervaren (Belkadi et al., 2013).

Tabel 4: Overzicht scores ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida de Schakel

	R1	R2	R3	R4	R5
Omgevingsbewustzijn	+	+	+/-	+	+
Niveau 1: waarnemen	+	+	+/-	+	+
Niveau 2: begrijpen	+/-	+	+/-	+	+
Niveau 3: projecteren	+	0	+/-	0	+

Om te kunnen beoordelen in welke mate de respondenten omgevingsbewustzijn vanuit Envida ervaren is gebruik gemaakt van de definitie van Endsley (1995-a) die bestaat uit drie afzonderlijke niveaus. In Tabel 4 zijn de scores weergegeven die op basis van de operationalisatie zijn toegekend aan het ervaren omgevingsbewustzijn per respondent. De drie externe respondenten zijn respondent 1, respondent 2 en respondent 3. Alle drie de externe respondenten waren het erover eens dat Envida in de huidige situatie in grote mate omgevingsbewust is. Envida herkent volgens de respondenten welke voor haar relevante ontwikkelingen gaande zijn in het zorgdomein en begrijpt ook hoe deze ontwikkelingen verlopen én hoe deze ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden (R1; R2; R3). Wel is er enige twijfel over het hoogste niveau van omgevingsbewustzijn, waarop Envida erin zou moeten kunnen slagen om de huidige ontwikkelingen te projecteren naar de toekomst. Een respondent merkte op dat het voor organisaties in het zorgdomein al moeilijk is om de ontwikkelingen in hun eigen organisatie door te trekken naar de toekomst, omdat de politieke keuzes die gemaakt worden van grote invloed zijn op het verdere verloop van de bestaande ontwikkelingen (R2). Een andere respondent liet juist blijken dat Envida heel goed op de hoogte was van het toekomstbeeld van de bestaande ontwikkelingen, omdat Envida deel uitmaakt van de Alliantie Santé. Binnen deze alliantie werkt een groot aantal betrokkenen op zorggebied in de regio Zuid-Limburg aan een uitputtend overzicht van ontwikkelingen binnen het zorgdomein. Doordat in deze alliantie gefocust wordt op bestaande en toekomstige ontwikkelingen én op de voorspelde toekomstige koers van bestaande ontwikkelingen, is dit volgens de betreffende respondent een goede methode om als organisatie te werken aan het omgevingsbewustzijn (R1).

Over het ervaren omgevingsbewustzijn in de huidige situatie zijn alle externe respondenten in deze casus positief. Een respondent merkte op dat dit niet altijd zo goed is geweest. Hij geeft aan dat het omgevingsbewustzijn richting de organisatie waarvan hij de vertegenwoordiger is gegroeid is ten gevolge van de intensieve samenwerking binnen de casus de Schakel (R3). Juist door samen te werken leer je als partners veel van elkaar over de diverse organisaties en over welke ontwikkelingen centraal staan in de verschillende organisaties. De andere externe respondenten maakten geen onderscheid tussen het ervaren omgevingsbewustzijn in het heden en verleden. Dit kan verklaard worden door het onderscheid in organisaties. Respondent 3 werkt in een organisatie waar medisch-specialistische zorg wordt verleend. De andere respondenten werken in een organisatie waar in een thuisomgeving of in een instelling zorg wordt verleend die niet medisch-specialistisch van karakter is. Ook Envida verleent geen medisch-specialistische zorg. Voor een organisatie die zich niet bezig houdt met medisch-specialistische behandelingen staat een organisatie waar wel medisch-specialistische zorg wordt verleend wat betreft ontwikkelingen verder weg. Dit resulteert in een lager ervaren omgevingsbewustzijn voorafgaand aan de samenwerking door respondent 3. Door als Envida samen te werken met een organisatie waar wel medisch-specialistische zorg wordt verleend, leren beide organisaties elkaar beter kennen en ontstaat er wederzijds inzicht in belangrijke ontwikkelingen binnen die organisaties. Samenwerking stimuleert volgens de respondenten het ervaren omgevingsbewustzijn positief (R1; R2; R3).

Ook de respondenten die werkzaam zijn bij Envida zijn positief over de kennis die zij –en met hen andere personen die binnen Envida omgevingsbewust zouden moeten zijn– hebben over de ontwikkelingen in andere organisaties binnen de samenwerking rondom de casus de Schakel. Daarnaast zijn zij ook positief over het ervaren omgevingsbewustzijn vanuit de andere organisaties binnen de samenwerking, te weten ZIO, MUMC+ en azM Herstelzorg. Of deze organisaties een toekomstbeeld kunnen schetsen van de ontwikkelingen die zich afspelen binnen Envida vinden beide

interne stakeholders moeilijk te beantwoorden, omdat het voor henzelf vaak al lastig is om in de toekomst te kijken (R4; R5). Op het gebied van het herkennen en begrijpen van de belangrijke ontwikkelingen binnen Envida geven zij aan dat alle drie de partnerorganisaties een positieve indruk maken. Dit geldt wellicht niet voor alle medewerkers, maar wel voor die medewerkers die veelvuldig betrokken zijn bij de samenwerking rond de Schakel of in andere samenwerkingsverbanden. Voor deze medewerkers is het dan ook het belangrijkste om relevante ontwikkelingen bij partnerorganisaties te herkennen en te begrijpen, omdat deze personen de voelsprietten van een organisatie zijn en een leidende rol hebben in het realiseren van omgevingsbewustzijn.

Al met al kan er gesteld worden dat het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida in de casus de Schakel groot is. Door veelvuldig samen te werken wordt het ervaren omgevingsbewustzijn vergroot, omdat de organisaties door middel van de samenwerking meer inzicht krijgen in de ontwikkelingen die centraal staan. Dit heeft tot gevolg dat Envida meer omgevingsbewust wordt, aangezien het meer op de hoogte is van de relevante ontwikkelingen die spelen bij partnerorganisaties en ook begrijpt hoe deze ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden (R1; R2; R3). Daarnaast worden ook de partnerorganisaties van Envida meer omgevingsbewust door de samenwerking, wat resulteert in een groter ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida. Dit groter ervaren omgevingsbewustzijn ontstaat, omdat de partnerorganisaties (nog) beter op Envida gaan letten en daardoor beter in staat zijn om signalen van omgevingsbewustzijn vanuit Envida op te vangen. Beide bewegingen zorgen ervoor dat er sprake is van een positieve score op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Dezelfde bewegingen hebben geresulteerd in het door medewerkers van Envida positief ervaren omgevingsbewustzijn vanuit ZIO, MUMC+ en azM Herstelzorg (R4; R5).

Blauwe Zorg in de wijk

Opvallend is dat ook de respondenten die geïnterviewd zijn voor de casus Blauwe Zorg in de wijk redelijke tot goede omschrijvingen geven van het concept omgevingsbewustzijn. De meeste van hen refereren naar het weten dat bepaalde ontwikkelingen spelen bij partnerorganisaties, het kennis hebben van de zaken waarmee deze partijen worstelen en het zien van algemene ontwikkelingen in de omgeving waar je werkt (R6; R7; R8; R9; R10). De omschrijving van het begrip omgevingsbewustzijn van respondent 9 brengt de verschillende gedachten die omgevingsbewustzijn oproepen bij de geïnterviewden mooi samen:

in hoeverre ben je je bewust van je samenwerkingspartners en wat voor hen thema's zijn, wat voor hen relevant is, maar ook waar ze mee worstelen, dat je in ieder geval je samenwerkingspartner goed kent om van daar uit de samenwerking beter tot stand te komen is. (R9, p. 5)

Betrokkenen weten dus vrij goed wat omgevingsbewustzijn inhoudt. Opmerkelijk is dat ook deze bevraagde personen geen van allen ingaan op de derde dimensie van de definitie van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a), namelijk het schetsen van een toekomstbeeld van lopende ontwikkelingen. De omschrijvingen blijven steken op de niveaus herkennen van ontwikkelingen en begrijpen hoe deze ontwikkelingen met elkaar samenhangen. Wat dit betekent voor het ervaren omgevingsbewustzijn wordt duidelijk in de volgende deelparagraaf.

Tabel 5: Overzicht scores ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida binnen Blauwe Zorg in de wijk

	R6	R7	R8	R9	R10
Omgevingsbewustzijn	+	+	+	+	+
Niveau 1: waarnemen	+	+	+	+	+
Niveau 2: begrijpen	+	+	+	+	+
Niveau 3: projecteren	o	o	+	+/-	+/-

Om een beoordeling te kunnen maken van de mate waarin externe stakeholders omgevingsbewustzijn vanuit Envida ervaren is de definitie van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a) gehanteerd. In bovenstaande Tabel 5 zijn de scores weergegeven die op basis van de operationalisatie zijn toegekend aan het ervaren omgevingsbewustzijn per respondent. De drie externe respondenten in de casus –respondent 6, respondent 7 en respondent 8– zijn ervan overtuigd dat Envida de voor haar relevante ontwikkelingen in partnerorganisaties herkent en begrijpt hoe deze ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden. Of Envida ook een toekomstbeeld kan schetsen van deze ontwikkelingen is voor de zesde en zevende respondent moeilijk te beantwoorden, omdat zij hier geen zicht op hebben (R6; R7). Eén respondent stelt dat Envida wellicht zelfs nog beter scoort op het derde niveau projecteren dan op het tweede niveau begrijpen, omdat de nieuwe bestuurder van Envida uitblinkt in toekomstvisie (R8). Hierbij geeft zij aan dat op dit moment nog niet alle medewerkers op alle niveaus van de organisatie erin zullen slagen om een toekomstschets te kunnen maken van de lopende ontwikkelingen en op komst zijnde ontwikkelingen. Echter, volgens haar zal de bestuurder van Envida er alles aan doen om dit zo snel mogelijk te bewerkstelligen (R8).

Ook de interne respondenten zijn in grote mate positief over de mate waarin zij omgevingsbewust zijn jegens de andere belichte organisaties binnen deze samenwerking, te weten gemeente Maastricht, GGD Zuid-Limburg en ZIO. Beide interne respondenten geven aan dat zij van mening zijn dat de medewerkers in de organisatie –en dan met name de bestuurder en de beleids- en managementlaag– goed op de hoogte zijn van de relevante ontwikkelingen bij andere organisaties en ook begrijpen hoe deze ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden (R9; R10). Op het gebied van het kunnen geven van een toekomstverwachting stellen zij dat er absoluut een langetermijnvisie is waarbinnen voldoende aandacht is voor de vorming van lopende ontwikkelingen en toekomstige ontwikkelingen. Echter, dit moet wel continu worden aangepast vanwege wijzigingen in wet- en regelgeving door onder andere politieke wisselingen en bijbehorende politieke keuzes. Daarom geven zij aan dat er geen volledig toekomstbeeld is, maar er wel gewerkt wordt vanuit een toekomstvisie waarin de toekomstige ontwikkelingen zoveel mogelijk zijn meegenomen (R9; R10).

Daarnaast zijn de interne stakeholders overwegend positief over het omgevingsbewustzijn dat zij vanuit de andere betrokken organisaties ontvangen. Beide respondenten maken hierin wel een onderscheid tussen ZIO en GGD Zuid-Limburg aan de ene kant en de gemeente Maastricht aan de andere kant. Alhoewel ze allebei positief zijn over het ervaren omgevingsbewustzijn vanuit deze drie organisaties, merken zij wel op dat de medewerkers van de gemeente Maastricht iets trager inspelen op de herkende ontwikkelingen dan de medewerkers van ZIO en GGD Zuid-Limburg. Hier is echter ook begrip voor, omdat de gemeente Maastricht een uiterst ambtelijke organisatie is met veel lagen waarbinnen diverse personen iets te zeggen hebben over de wijze waarop de medewerkers van de gemeente in zouden moeten spelen op de ontwikkelingen bij partnerorganisaties (R9; R 10).

Alles bij elkaar genomen zijn de externe stakeholders overwegend positief over de mate waarin zij omgevingsbewustzijn vanuit Envida ervaren binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk. De interne respondenten bevestigen dat zij en hun collega's op de hoogte zijn van de relevante ontwikkelingen bij partnerorganisaties, dat zij deze ook begrijpen en dat zij voor zover mogelijk een toekomstschets maken van ontwikkelingen in de omgeving binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk. Doordat vier verschillende partijen intensief met elkaar samenwerken om de doelen binnen de pilot Blauwe Zorg in de wijk te realiseren, leren zij de partnerorganisaties beter kennen en komen zij ook meer te weten over de ontwikkelingen die in die organisaties spelen. Door dezelfde twee bewegingen als binnen de casus de Schakel vergroot het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk. Ten eerste wordt Envida meer omgevingsbewust, vanwege de toegenomen kennis over ontwikkelingen bij partnerorganisaties, waardoor meer omgevingsbewustzijn ervaren kan worden. Ten tweede worden de organisaties waar Envida mee samenwerkt meer omgevingsbewust door de samenwerking, waardoor zij beter in staat zijn om signalen van omgevingsbewustzijn vanuit Envida te ontvangen.

Invloed modererende variabelen

In het conceptueel model zoals dat is uitgewerkt in paragraaf 3.4 zijn twee modererende variabelen opgenomen. Dit zijn de omschrijving van het concept omgevingsbewustzijn door de stakeholders en de verwachtingen die stakeholders hebben over de focus van de organisatie die omgevingsbewust wil zijn. De omschrijvingen die de respondenten geven komen redelijk overeen met de omschrijving van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a). Opvallend is wel dat geen enkele van de respondenten de toekomstige dimensie meeneemt in zijn of haar definitie. Dit heeft tot gevolg dat het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn iets anders is volgens hun eigen definitie dan volgens de definitie van Endsley (1995-a). Een aantal respondenten kan geen antwoord geven op de vraag of de deelnemende partijen toekomstbeelden van ontwikkelingen bij partnerorganisaties kunnen schetsen, waardoor een dimensie van het ervaren omgevingsbewustzijn volgens de definitie van Endsley (1995-a) open blijft. Als de verschillende definities van de betrokkenen worden aangehouden om het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn te meten, worden in alle gevallen alleen de eerste twee niveaus van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a) meegenomen.

Omdat alle respondenten aan de eerste twee niveaus in de huidige situatie een positieve score hebben toegekend, zou er in de situatie waarin de eigen omschrijvingen van omgevingsbewustzijn werden gehanteerd geen dimensie open blijven. Wanneer de eigen omschrijvingen van de respondenten zouden worden aangehouden om het ervaren omgevingsbewustzijn te beoordelen zou er positief gereageerd worden op alle onderdelen van deze omschrijvingen, namelijk op de niveaus herkennen en begrijpen. Bij het hanteren van de definitie van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a) zou de derde dimensie bij sommige respondenten open blijven, omdat zij geen antwoord kunnen geven op de vraag of de betrokken partners de huidige ontwikkelingen door kunnen trekken naar de toekomst. Hierdoor is het ervaren omgevingsbewustzijn gemeten volgens de omschrijvingen van de stakeholders positiever dan volgens de definitie van Endsley (1995-a), omdat bij de eerste variant door alle respondenten op alle onderdelen van omgevingsbewustzijn positief gereageerd kan worden en dit bij de tweede variant niet door alle respondenten op alle dimensies positief kan. De omschrijving die stakeholders geven van het concept omgevingsbewustzijn is dus zeker van belang voor het door die stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

De modererende variabele verwachtingen van externe stakeholders werkt in beide cases bevorderend voor de mate waarin externe stakeholders omgevingsbewustzijn ervaren, omdat de verwachtingen van externe stakeholders over de ontwikkelingen waar Envida zich op zou moeten focussen heel goed overeenkomen met de daadwerkelijke focus van Envida. In de casus de Schakel stellen alle respondenten dat het doel van de samenwerking is dat kwetsbare ouderen die geen medisch-specialistische zorg nodig hebben maar niet naar huis kunnen de zorg en ondersteuning krijgen die ze nodig hebben (R1; R2; R3; R4; R5). Zij bevestigen hiermee de doelstelling die ook in de geschreven documenten naar voren komt (MUMC+ et al., 2019; Envida, 2019-b). De drie externe stakeholders zijn van mening dat Envida zich zou moeten focussen op het verlenen van deze zorg en ondersteuning. Dit is de noodzakelijke ontwikkeling waar Envida zich op zou moeten richten om een bijdrage te leveren aan het te realiseren doel zoals dat eerder deze alinea benoemd is. In de praktijk blijkt dat Envida deze taak heel goed op zich neemt (R1; R2; R3; R4; R5). Er is dus sprake van een grote mate van congruentie tussen de verwachtingen van externe stakeholders over de focus van Envida en de daadwerkelijke focus van Envida. Omdat Envida zich volgens de externe stakeholders richt op de ontwikkeling waar zij zich op zou moeten richten om het gezamenlijk doel te realiseren, wordt het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in de casus de Schakel bevorderd.

In de casus Blauwe Zorg in de wijk stellen alle respondenten dat het doel van de samenwerking meervoudig is. Ten eerste wordt er gestreefd naar het terugdringen van de kosten die gemaakt worden in de zorg. De tweede doelstelling is het verhogen van de kwaliteit van leven en de gezondheid van de inwoners in de regio. Het verbeteren van de kwaliteit van zorg is het derde doel binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk (Blauwe Zorg in de wijk, 2018). Deze drie doelen kunnen volgens de respondenten alleen bereikt worden als het verlenen en bekostigen van zorg op een andere manier georganiseerd gaat worden (R6; R8; R9; R10). De externe stakeholders stellen dat Envida zich zou moeten richten op het meekrijgen van haar medewerkers in deze ontwikkeling naar het anders organiseren van de zorgverlening en –bekostiging.

Uit de interviews blijkt dat de externe partijen tevreden zijn over de mate waarop Envida zich richt op het meenemen van haar medewerkers in de ontwikkeling omtrent anders organiseren. Echter, benoemd wordt wel dat nog niet alle personen meegenomen zijn. Op het niveau van de raad van bestuur ligt de focus overduidelijk op het meenemen van alle medewerkers binnen Envida in de ontwikkeling richting het anders organiseren. Dit niveau is volgens de externe partners goed op de hoogte van de noodzaak van deze ontwikkeling en haar rol daarin (R6; R7; R8). Op het gebied van het management, de middenlaag, kunnen wel nog stappen gezet worden. Deze groep voelt zich regelmatig gevangen tussen de missie van het bestuur, hun eigen opdrachten en de verandering in werkwijzen bij de zorgprofessionals (R6). Verder kan er op het gebied van de zorgprofessionals nog vooruitgang geboekt worden (R8). Ondanks dat Envida er nog niet volledig in geslaagd is om alle benodigde medewerkers mee te krijgen in de ontwikkeling van het anders organiseren van de zorgverlening en –bekostiging, zien de respondenten wel dat Envida hier mee bezig is en zich richt op de juiste ontwikkeling met het oog op het gezamenlijke doel. Ook voor deze casus is er dus sprake van een grote mate van congruentie van de door externe stakeholders verwachte focus van Envida en de daadwerkelijke focus van Envida. Omdat Envida zich volgens de externe partijen focust op de ontwikkeling waar zij zich op zou moeten richten om het gezamenlijke doel te bereiken, wordt het ervaren omgevingsbewustzijn in de casus Blauwe Zorg in de wijk positief gestimuleerd.

Voor zowel de casus de Schakel als de casus Blauwe Zorg in de wijk komen de verwachtingen van stakeholders over de focus van Envida met het oog op het gezamenlijke doel goed overeen met de focus die Envida in de realiteit heeft. Deze interne focus is een reactie op een externe ontwikkeling die voor beide cases overeenkomt met de gezamenlijke doelen in de samenwerkingsverbanden. Omdat deze interne focus raakvlakken heeft met externe ontwikkelingen, leidt een congruentie in focus tot een stimulering van ervaren omgevingsbewustzijn. Het ervaren omgevingsbewustzijn gaat immers uit van de ervaring van externe partijen dat Envida zich richt op relevante ontwikkelingen in de omgeving. Door intern te focussen op het leveren van een bijdrage aan het gezamenlijke doel binnen de samenwerkingsprocessen, richt Envida zich automatisch op de relevante ontwikkelingen die gelieerd kunnen worden aan deze samenwerkingsprocessen. Omdat de partijen die bevestigd worden zelf midden in de samenwerking zitten en daardoor van deze ontwikkelingen het meest af zullen weten, beoordelen zij het ervaren omgevingsbewustzijn vooral vanuit hun eigen kennis over relevante ontwikkelingen in hun eigen omgeving. Wegens die reden wordt het ervaren omgevingsbewustzijn gestimuleerd, wanneer de verwachte focus van een organisatie overeenkomt met de gerealiseerde focus van die organisatie.

Deelconclusie

De partnerorganisaties van Envida ervaren zowel binnen de casus de Schakel als binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk in hoge mate omgevingsbewustzijn vanuit Envida. Wanneer het omgevingsbewustzijn gemeten wordt volgens Endsley (1995-a) is het ervaren omgevingsbewustzijn iets lager, vanwege de werking van de twee modererende variabelen. Het door de externe partijen ervaren omgevingsbewustzijn volgens hun eigen omschrijving van omgevingsbewustzijn is dus hoger dan het ervaren omgevingsbewustzijn volgens de definitie van Endsley (1995-a), omdat van de twee modererende variabelen een versterkende invloed uitgaat richting het daadwerkelijk door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida. Hieruit volgt dat respondenten het omgevingsbewustzijn van een andere organisatie niet beoordelen aan de hand van de definitie van Endsley (1995-a), maar volgens hun eigen omschrijving van omgevingsbewustzijn gekoppeld aan de ontwikkelingen die zij belangrijk vinden voor het realiseren van het gezamenlijke doel binnen de samenwerking waar zij onderdeel van zijn.

6.2 Succesfactor urgentie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor urgentie het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?

De Schakel

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat de succesfactor urgentie aanwezig was en is binnen de samenwerking binnen de casus de Schakel. Alle vier de partijen ervoeren dat er sprake was van een probleem op de spoedeisende hulp en de huisartsenpost op het gebied van ouderen die eigenlijk geen medisch-specialistische zorg nodig hadden, maar ook niet zelfstandig naar huis konden worden gestuurd. Om te voorkomen dat deze oudere mensen terecht komen in bedden die bedoeld zijn voor mensen die wel medisch-specialistische zorg nodig hebben en om te voorkomen dat de spoedeisende hulp en de huisartsenpost verstopt raken, is de samenwerking rond de Schakel gestart (Envida, 2019-b; MUMC+ et al., 2019). Alle partijen zijn het erover eens dat elk van de partijen ervoer dat er sprake was van een probleem. Echter, de mate van urgentie was wel verschillend voor deze partijen. Vooral tussen de mate van urgentie voor het ziekenhuis en ZIO zitten relatief grote verschillen blijkt uit de interviews. De meeste kwetsbare ouderen melden zich op de spoedeisende hulp, waardoor de huisartsen –en ZIO als vertegenwoordigende organisatie– vaak niet betrokken zijn bij deze thematiek. Dit is echter wel het geval als deze ouderen zich melden op de huisartsenpost. Dit is de reden dat de urgentie voor ZIO het kleinst was. De urgentie voor het ziekenhuis is het grootst, omdat daar intern gevreesd werd voor een verstopping van de spoedeisende hulp en een verkeerd beddengebruik (R1; R3; R5).

Op het gebied van de noodzaak voor samenwerking zijn alle respondenten positief over de aanwezigheid van deze deelfactor. Elke organisatie heeft zijn of haar eigen belang om deel te nemen aan het samenwerkingsproces binnen de Schakel. Echter, alleen kan geen enkele organisatie deze schakelafdeling organiseren en praktisch invullen. De verschillende partijen vermelden ook dat ze niet zonder elkaar kunnen binnen dit project, omdat de partners complementair zijn aan elkaar (R1; R2; R3). Omdat deze mensen binnen komen op de spoedeisende hulp, is het voor deze ouderen het fijnst als zij in het ziekenhuis kunnen verblijven. Binnen het ziekenhuis was het doel om deze ouderen buiten de tweedelijnszorg te houden, omdat zij deze variant van zorg niet nodig zouden hebben. Dit vereiste samenwerking met eerstelijnszorgorganisaties, zoals Envida. ZIO zit erbij als vertegenwoordiger van de bij hen aangesloten huisartsen in de regio. Voor een goede en snelle doorstroom naar geriatrische revalidatie is azM Herstelzorg aangeschoven. De respondent vanuit het ziekenhuis zegt heel duidelijk dat ze vanaf de oprijzing van het probleem op de spoedeisende hulp wisten dat ze dit niet alleen konden oplossen en dat samenwerking noodzakelijk was om ervoor te zorgen dat de spoedeisende hulp niet zou verstopen (R3). Kortom, alle respondenten zijn het erover eens dat voldaan wordt aan de succesfactor urgentie.

Blauwe Zorg in de wijk

In het magazine Blauwe Zorg in de wijk legt de medisch directeur van ZIO uit dat de pilot Blauwe Zorg in de wijk noodzakelijk was om ervoor te kunnen zorgen dat burgers weer goede zorg- en dienstverlening krijgen. Het verlenen van optimale zorg en diensten werd voor de start van Blauwe Zorg in de wijk enigszins belemmerd door de schotten in de financiering hiervan. Daarnaast was er

sprake van weinig integratie tussen verschillende zorgtaken, waardoor er veel verschillende zorgprofessionals langskomen bij wijkbewoners. Het verlenen en financieren van zorg moest anders georganiseerd gaan worden om efficiëntie, kwaliteit van zorg en de gezondheid van bewoners te bevorderen (Blauwe Zorg in de wijk, 2018). Dit anders organiseren moest zorgbreed gebeuren, want de verschillende organisaties hebben elkaar nodig om dit anders organiseren mogelijk te maken, aldus de algemeen directeur Sociaal van de gemeente Maastricht in het magazine Blauwe Zorg in de wijk. De verschillende varianten van zorgverlening en de projecten die daaromheen zijn gebouwd, zouden veel meer in samenhang belicht moeten worden. Daarnaast zouden deze verschillende projecten een integrale aanpak vereisen om deze projecten toekomstbestendig te laten zijn (Blauwe Zorg in de wijk, 2018). Uit de geschreven bronnen die beschikbaar zijn, blijkt dus dat er sprake is van een grote urgentie binnen de samenwerking rondom de casus Blauwe Zorg in de wijk.

Deze grote urgentie wordt bevestigd in de afgenomen interviews. Alle vijf de respondenten geven aan dat alle partners binnen de samenwerking ervoeren dat de alsmaar stijgende zorgkosten in combinatie met de vergrijzing een onhoudbare situatie lieten zien. Een van de respondenten laat dit als volgt naar voren komen: *“het grote probleem eigenlijk in die Blauwe Zorg-wijken was eigenlijk de meer dan gemiddelde zorgconsumptie per inwoner van die wijk”* (R10, p. 1). De werking van het zorgstelsel moet drastisch op de schop om te voorkomen dat het probleem verergert en om ervoor te zorgen dat het probleem zoveel mogelijk wordt opgelost. Vier van de vijf respondenten gaven expliciet aan dat dit het probleem is waarvoor de pilot Blauwe Zorg in de wijk is opgericht (R6; R8; R9; R10). De vijfde gaf een voorbeeld van een deelproject dat een antwoord zou moeten bieden op één onderdeel van het probleem (R7). Naast dat zijzelf dus nagenoeg allemaal goed op de hoogte zijn van het probleem dat centraal staat, gaven zij allemaal aan dat alle betrokken partijen dit probleem herkennen.

Wanneer het gaat over de noodzaak van samenwerking om dit grote probleem op te lossen, zijn alle respondenten unaniem in hun antwoord. Omdat dit probleem zo’n grootschalig probleem is en gaat over het hele zorgstelsel en de wijze van zorgverlening en de bekostiging van zorg, kan één partij dat niet in haar eentje oplossen. Zoveel mogelijk partijen die betrokken zijn bij ontwikkelingen op het gebied van zorg, zoals zorgverleners, zorgverzekeraars, welzijnsinstellingen, overheidsorganisaties, huisartsen, ggz-instellingen en medische zorgverleners zouden betrokken moeten zijn bij de samenwerking om de manier van werken binnen het gehele zorgdomein anders in te richten. Het organiseren van een andere werkwijze binnen het gehele zorgdomein kan volgens de respondenten alleen slagen als alle relevante partijen deelnemen aan de samenwerkingsprocessen (R6; R7; R8; R9; R10). Ook binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk is de succesfactor urgentie daarom aanwezig.

Wijze van beïnvloeding tussen urgentie en ervaren omgevingsbewustzijn

Alhoewel de urgentie verschilt per partij, was in beide cases voor alle betrokkenen de urgentie groot genoeg om samen te werken met partners om het probleem op te lossen. De wijze waarop de aanwezigheid van de succesfactor urgentie het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt, vereist een tussenstap. De urgentie van samenwerking zorgt in zichzelf niet automatisch voor een groter of kleiner ervaren omgevingsbewustzijn. De urgentie van samenwerking resulteert in samenwerking, waardoor de verschillende partijen meer kennis krijgen over andere organisaties en de ontwikkelingen die daarin spelen. Met andere woorden doordat er sprake is van een probleem dat alleen kan worden opgelost door samen te werken, pakken diverse

partijen zich bij elkaar om dit probleem gezamenlijk het hoofd te kunnen bieden. Hierdoor worden al die betrokkenen omgevingsbewuster, omdat zij meer kennis over en begrip krijgen van de ontwikkelingen waar een organisatie in hun omgeving voor staat. Doordat vertegenwoordigers van organisaties omgevingsbewuster worden, zullen afgezanten van andere organisaties meer omgevingsbewustzijn vanuit die organisaties ervaren. Aan de andere kant ervaren organisaties meer omgevingsbewustzijn, omdat zij zelf omgevingsbewuster zijn geworden en daardoor beter in staat zijn signalen van omgevingsbewustzijn van andere organisaties op te vangen. De aanwezigheid van de succesfactor urgentie beïnvloedt het ervaren omgevingsbewustzijn dus positief.

Het verband tussen urgentie en ervaren omgevingsbewustzijn werkt echter ook de andere kant op, namelijk van ervaren omgevingsbewustzijn naar urgentie. Verschillende respondenten geven aan dat zij het tonen van initiatief vanuit Envida om een probleem gezamenlijk op te lossen als signaal van ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida opvatten (R1; R3; R7; R8; R9; R10). Wanneer er een hoge mate van ervaren omgevingsbewustzijn is, betekent dit idealiter dat de verschillende partijen op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen in hun omgeving en bij partnerorganisaties. Daardoor zijn zij goed op de hoogte welke ontwikkelingen urgent zijn en voor welke ontwikkelingen samenwerking noodzakelijk is. Op deze manier zorgt een grote mate van ervaren omgevingsbewustzijn voor een grotere kans op het opmerken van de urgentie van bepaalde ontwikkelingen en de noodzaak om samen te werken om te kunnen reageren op deze ontwikkelingen. Het ervaren omgevingsbewustzijn heeft dus een positieve invloed op de aanwezigheid van de succesfactor urgentie.

Deelconclusie

In zowel de casus de Schakel als de casus Blauwe Zorg in de wijk ervaren alle betrokkenen een hoge mate van urgentie. Er is sprake van een wisselwerking tussen de succesfactor urgentie en het ervaren omgevingsbewustzijn. Door een hoge mate van urgentie wordt het initiatief genomen om samen te werken, waardoor alle organisaties meer kennis krijgen over ontwikkelingen in hun directe en indirecte omgeving. Hierdoor neemt het ervaren omgevingsbewustzijn toe, omdat organisaties omgevingsbewuster worden én omdat betrokkenen beter in staat zijn signalen van omgevingsbewustzijn bij partnerorganisaties te herkennen. Daarnaast leidt een hoge mate van ervaren omgevingsbewustzijn idealiter tot het herkennen van urgente situaties. Een hoge mate van ervaren omgevingsbewustzijn vereist namelijk organisaties die omgevingsbewust zijn, waardoor partners van elkaar signalen kunnen opvangen over dit omgevingsbewustzijn van de verschillende organisaties. Omgevingsbewuste organisaties herkennen de relevante ontwikkelingen in de omgeving en kunnen beoordelen in hoeverre deze ontwikkelingen urgent zijn en daarom een reactie vereisen van een groep samenwerkingspartners. De aanwezigheid van de succesfactor urgentie en het ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloeden elkaar dus wederzijds op een positieve wijze.

6.3 Succesfactor doelcongruentie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor doelcongruentie het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?

De Schakel

De succesfactor doelcongruentie is in dit onderzoek opgesplitst in vier deelfactoren. De eerste deelfactor is de aanwezigheid van een eenduidig doel voor alle partijen. Alle respondenten zijn uiterst positief over de aanwezigheid van deze deelfactor. Daarnaast benoemen zij allemaal hetzelfde doel in hun antwoord, waardoor nogmaals bevestigd wordt dat er inderdaad sprake is van een eenduidig doel voor alle partijen. Dit doel is het bieden van de juiste zorg door de juiste professional op de juiste plek (MUMC+ et al., 2019). Dit betekent concreet voor de Schakel dat kwetsbare ouderen die geen medisch-specialistische behandeling, maar wel zorg en ondersteuning nodig hebben –en daardoor niet naar huis kunnen gaan– tijdelijk worden opgevangen en zorg krijgen aangeboden (MUMC+ et al., 2019). Dit doel wordt bevestigd door alle ondervraagde respondenten (R1; R2; R3; R4; R5). De deelfactor eenduidig doel is daarmee overduidelijk bereikt.

De tweede deelfactor steun voor het gezamenlijk doel wordt ook door alle partijen beaamd. Omdat alle partijen de urgentie zagen van de samenwerking, zoals vermeld in de vorige paragraaf, steunden de partners het gezamenlijke doel. Dit heeft ook te maken met het vinden van de juiste balans tussen het gezamenlijk belang en de belangen van de organisatie binnen de gezamenlijke doelstelling, de vierde deelfactor. Volgens de bevraagde stakeholders is er absoluut sprake van een goede balans tussen de gezamenlijke belangen en de organisatiebelangen. Alhoewel de organisatiebelangen voor bepaalde deelnemende organisaties groter zijn, is er volgens de betrokkenen voor alle stakeholders sprake van een juiste balans. De grotere organisatiebelangen hangen weer samen met de grotere urgentie bij zekere partijen. Het ziekenhuis heeft er meer belang bij dat bedden voor medisch-specialistische zorg vrij blijven voor mensen die deze zorg nodig hebben dan bijvoorbeeld ZIO of azM Herstelzorg. Omdat alle partijen direct of indirect belang hebben bij het voorzien in de schakelafdeling, delen alle partijen in het gezamenlijk belang. Daarnaast hebben zij elk afzonderlijk organisatiebelangen die een rol spelen. Uit de interviews blijkt dat er geen sprake is van een disbalans bij een of meerdere partij(en) (R1; R2; R3; R4; R5).

De derde deelfactor, overeenstemming over instrumenten, wordt ook door alle partijen ervaren binnen de samenwerking. Overeenstemming over de inzet van instrumenten was er op voorhand niet blijkt uit de antwoorden van de respondenten. Zij geven allemaal aan dat in de fase voorafgaand aan de implementatie op verschillende momenten enige onenigheid is ontstaan over de methoden waarop processen binnen de Schakel zouden moeten worden vormgegeven. Echter, alle geïnterviewden geven ook aan dat deze onenigheden na overleg tussen de betrokken partijen geklaard zijn en dat er uiteindelijk overeenstemming is ontstaan over de werkwijzen binnen de casus de Schakel.

Alles welbeschouwd kan gesteld worden dat de succesfactor doelcongruentie aanwezig is binnen de samenwerking omtrent de casus de Schakel.

Zoals eerder beschreven bestaat de succesfactor doelcongruentie uit vier deelfactoren. De eerste deelfactor eenduidig doel vereist dat eerst beschreven wordt wat de doelen van Blauwe Zorg in de wijk zijn. Er staan vier doelen centraal binnen deze casus. Ten eerste het ontschotten van financiering van zorgverlening. Ten tweede het verbeteren van de kwaliteit van zorg door in te zetten op een verandering bij de zorgprofessionals. Het overdragen van opgedane kennis is de derde doelstelling. De vierde doelstelling betreft het in gang zetten van een andere benaderingswijze voor wijkbewoners, waardoor er meer gefocust wordt op wat deze bewoners zelf willen en kunnen (Blauwe Zorg in de wijk, 2018; Gemeente Maastricht et al., 2016). Deze abstracte doelen zijn vanaf 2016 in verschillende rapportages naar voren gekomen, waaraan veel van de partijen die betrokken zijn binnen deze casus mee hebben geschreven. Dit zou impliceren dat deze partijen de benoemde doelen ook steunen.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten goed op de hoogte zijn van de doelen van de pilot Blauwe Zorg in de wijk. De meeste respondenten omschrijven drie van de vier doelen van de samenwerking, waarbij het overdragen van kennis niet genoemd wordt. De andere drie doelen die benoemd worden, komen overeen met bovenvermelde doelen zoals deze blijken uit de bestudeerde documenten. Alhoewel alle respondenten goed kunnen omschrijven wat de doelen zijn die binnen Blauwe Zorg in de wijk worden nagestreefd, geven zij ook aan dat deze doelen niet bij iedereen die betrokken is bij deze pilot volledig duidelijk zijn. De personen die het meest betrokken zijn, zijn goed op de hoogte volgens de respondenten. Echter, in verschillende organisaties zijn er nog managers en zorgprofessionals voor wie de doelen niet eenduidig zijn (R6; R7; R8; R9; R10). Samenhangend met het deels niet-eenduidig zijn van de doelen binnen de samenwerking is de slechts gedeeltelijke steun voor deze doelen binnen de organisaties die deelnemen aan betreffende pilot. Omdat voor verschillende relevante betrokkenen, zoals een groep zorgverleners en een aantal managers binnen diverse organisaties, de diverse doelen nog niet volledig duidelijk zijn, steunen deze de doelen nog niet zoals gewenst. Daar staat tegenover dat alle leden van de diverse raden van bestuur en alle directieleden evenals een andere groep zorgprofessionals de doelen wel steunen (R6; R8; R9; R10). Alhoewel uit de documentenanalyse naar voren is gekomen dat binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk sprake is van eenduidige doelen en steun voor deze doelen, blijkt dit in de praktijk toch niet helemaal op te gaan.

Op het gebied van de overeenstemming over instrumenten antwoordt slechts één respondent positief (R7). Alle andere respondenten geven aan dat deze overeenstemming afhangt van het zekere project binnen de grotere pilot Blauwe Zorg in de wijk. Zij stellen dat bij de meeste projecten nog geen overeenstemming is gevonden over de exacte instrumenten die zouden moeten worden ingezet. Dit heeft er onder andere mee te maken dat de doelen in bepaalde projecten nog niet specifiek genoeg zijn vastgelegd, waardoor het moeilijk wordt om een keuze te maken welke instrumenten het best zouden werken om de doelen binnen een bepaalde termijn te bereiken (R6). Er is wel overeenstemming over de weg die is ingeslagen, maar op sommige punten is nog onduidelijk of de gehanteerde methoden behouden moeten worden of dat er nieuwe instrumenten zouden moeten worden ingezet (R8; R9; R10). Omdat de overeenstemming over de inzet van instrumenten om de doelen te bereiken volgens de meeste respondenten afhankelijk is van het concrete project en de looptijd daarvan, wordt voor deze deelcomponent de score +/- toegekend.

Ook bij de laatste deelcomponent, een goede balans tussen de organisatiedoelen en de gezamenlijke doelen binnen de samenwerking, geeft slechts één respondent aan dat zij van mening is dat er sprake is van het voldoen aan deze deelfactor (R6). De andere vier geïnterviewde personen geven meermaals aan dat het voor bepaalde betrokkenen moeilijk is om te streven naar de gezamenlijke doelstellingen, omdat deze in voorkomende gevallen indruisen tegen het organisatiebelang van diverse organisaties die als deelnemer betrokken zijn bij de pilot. Ondanks dat alle bestuurders zich gecommitteerd hebben aan de gezamenlijke belangen en toegezegd hebben dat de gezamenlijke doelen binnen de pilot Blauwe Zorg in de wijk hoger staan dan de organisatiedoelen blijkt dit in de praktijk voor bepaalde teammanagers en zorgprofessionals heel lastig te zijn. De ervaring leert dat de medewerkers van diverse organisaties vooral loyaal zijn aan het organisatiebelang, waardoor het gezamenlijke belang in de samenwerking ondergesneeuwd raakt (R7; R8; R9; R10). Doordat de mate waarin er een goede balans is, afhangt van de organisatie die beoordeeld wordt en de laag binnen deze organisatie wordt ook voor deze deelfactor de score +/- toegekend.

Al met al wordt uit bovenstaande duidelijk dat de succesfactor doelcongruentie (nog) niet volledig aanwezig is binnen de samenwerkingsprocessen omtrent de casus Blauwe Zorg in de wijk.

Wijze van beïnvloeding tussen doelcongruentie en ervaren omgevingsbewustzijn

Meermaals is naar voren gekomen dat een eenduidig doel, steun voor dit doel van alle partijen, overeenstemming over de instrumenten én een goede balans tussen organisatiedoelen en het gezamenlijke doel een verband hebben met (ervaren) omgevingsbewustzijn. De deelfactoren eenduidig doel, steun voor dit doel en overeenstemming over instrumenten blijken uit het onderzoek vooral een gevolg te zijn van omgevingsbewustzijn van de verschillende organisaties. Omdat de verschillende partijen vanwege de ervaren urgentie samen moeten werken met andere partijen, zullen zij rondkijken welke organisaties in hun omgeving met ongeveer dezelfde urgentie te kampen hebben en die bereid zijn om dit probleem gezamenlijk op te pakken. Omgevingsbewuste organisaties hebben inzicht in de ontwikkelingen die gaande zijn in de directe en indirecte omgeving van hun eigen organisatie en kunnen een inschatting maken welke partijen geschikt zijn om mee samen te werken om het ervaren probleem op te lossen. Een organisatie zoekt in die zin in de omgeving naar partners die ongeveer hetzelfde doel hebben, dit doel steunen en dezelfde instrumenten zouden willen hanteren als de eigenlijke organisatie. Het (ervaren) omgevingsbewustzijn gaat in die zin vaak vooraf aan een eenduidig doel, steun voor dit gezamenlijke doel en overeenstemming over in te zetten instrumenten. Er is sprake van een positief verband tussen het (ervaren) omgevingsbewustzijn en de aanwezigheid van de deelfactoren eenduidig doel, steun voor het gezamenlijke doel en overeenstemming over in te zetten instrumenten.

Wat betreft de deelfactor balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelstellingen is er volgens de informatie die voortvloeit uit de interviews sprake van wederzijdse positieve beïnvloeding tussen de aanwezigheid van een goede balans en het ervaren omgevingsbewustzijn. Als er sprake is van een goede balans tussen organisatiedoelen en de gezamenlijke doelstelling, zal deze balans ook bewaakt worden. Dit kan alleen als de overige organisaties op de hoogte zijn van de organisatiebelangen die voor samenwerkingspartners meespelen. Om ervoor te kunnen zorgen dat de juiste balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelstellingen bewaakt wordt, is het dus noodzakelijk dat alle partnerorganisaties op de hoogte zijn van elkaars doelen, belangen en motieven om deel te nemen aan deze samenwerking. Een van de respondenten omschreef dit heel mooi: “het

feit dat je dan dus elkaars belangen weet, zorgt ervoor dat je beter kunt samenwerken, want dan kun je rekening houden met elkaars belangen” (R3, p. 1). Doordat je als organisatie op de hoogte bent van elkaars belangen en organisatiedoelen, weet je beter wat er speelt in die organisaties en dit vergroot dus het uitgestraalde omgevingsbewustzijn van alle partijen. Dit leidt vervolgens tot een vergroot ervaren omgevingsbewustzijn. Ten eerste omdat organisaties meer omgevingsbewustzijn uitstralen. Ten tweede omdat organisaties beter in staat zijn signalen van omgevingsbewustzijn op te vangen, omdat zij zelf ook bewuster worden van (de relevante ontwikkelingen in) de omgeving. Bovenstaande laat zien dat de aanwezigheid van de succesfactor goede balans een positieve invloed heeft op het ervaren omgevingsbewustzijn.

Andersom beïnvloedt het ervaren omgevingsbewustzijn ook de balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelstellingen op een positieve wijze. In situaties waarin er (nog) geen sprake is van een balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelstellingen is juist omgevingsbewustzijn van belang om dit wel te bereiken. Door als omgevingsbewuste organisaties in kaart te brengen welke ontwikkelingen binnen de verschillende betrokken partnerorganisaties een rol spelen kan er worden toegewerkt naar een juiste balans tussen de gezamenlijke doelstelling en de doelen van de afzonderlijke organisaties. Uit de interviews is gebleken dat dit ervaren omgevingsbewustzijn dat zich manifesteerde in het rekening houden met elkaars belangen, doelen en ontwikkelingen als prettig werd ervaren binnen de samenwerking en resulteerde in een stabiele en duurzame balans tussen het gezamenlijke doel en de doelen van de afzonderlijke samenwerkingspartners. Op deze wijze beïnvloedt het ervaren omgevingsbewustzijn de aanwezigheid van de succesfactor goede balans positief.

Deelconclusie

Binnen de casus de Schakel is de succesfactor doelcongruentie aanwezig. Binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk is de succesfactor doelcongruentie slechts gedeeltelijk aanwezig. De aanwezigheid van de deelfactor een goede balans heeft een positieve impact op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn, omdat deze balans alleen bewaakt kan worden door rekening te houden met elkaars belangen en organisatiedoelen. Organisaties zullen omgevingsbewuster worden wanneer zij de balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelstellingen willen bewaken. Hierdoor vergroot het ervaren omgevingsbewustzijn, omdat organisaties daadwerkelijk omgevingsbewuster worden én omdat organisaties eenvoudiger seinen van uitgezonden omgevingsbewustzijn kunnen herkennen. Andersom beïnvloedt het ervaren omgevingsbewustzijn de succesfactor doelcongruentie, omdat het herkennen en begrijpen van relevante ontwikkelingen bij partnerorganisaties ertoe leidt dat de verschillende partijen beter op de hoogte zijn van geschikte samenwerkingspartners in de omgeving die zij zouden kunnen benaderen om het urgente vraagstuk mee aan te pakken. De mate van geschiktheid van samenwerkingspartners wordt namelijk onder andere bepaald door een inschatting te maken in hoeverre verschillende organisaties overeenstemming kunnen vinden over gezamenlijke doelen en de inzet van instrumenten.

6.4 Succesfactor heterogeniteit

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?

De Schakel

Heterogeniteit betekent dat alle verschillende partijen die vanwege het onderwerp aanwezig zouden moeten zijn aanwezig zijn binnen het samenwerkingsverband. De respondenten startten allemaal met het benoemen van de vier leden van het kernteam. Hiermee bevestigen zij de intensieve betrokkenheid van deze vier partijen zoals deze ook naar voren komt in de bestudeerde documenten (MUMC+ et al., 2019; Envida, 2019-b). Een respondent gaf aan dat de betrokkenheid van azM Herstelzorg in de beginfase betwist kon worden, omdat deze organisatie alleen belang heeft bij het verlenen van revalidatiezorg na afloop van het verblijf in de Schakel. Na afloop van die eerste fase bleek het heel goed uit te pakken om azM Herstelzorg als lid van het kernteam te hebben, omdat op deze manier ook veel aandacht ging naar het realiseren van een snelle doorstroom van patiënten vanuit de Schakel richting geriatrische revalidatie bij azM Herstelzorg. Alle betrokkenen zijn het erover eens dat de vier partijen die betrokken zijn bij het kernteam een voldoende mix aan expertise en ervaring met zich meebrengen om de Schakel te organiseren (R1; R2; R3; R4; R5).

Ondanks de tevredenheid over het gemêleerd gezelschap stellen de respondenten dat het van belang is om naast deze vier partijen samen te werken met andere zorgaanbieders om alle cliënten die terecht komen op de schakelafdeling op een snelle manier door te kunnen sturen naar de voor de patiënt juiste plek waar deze de juiste zorg krijgt die hij of zij nodig heeft. Deze zorgverleners zijn geïnformeerd over het initiatief de Schakel en zijn gevraagd om cliënten op te nemen die de Schakel mogen verlaten. Er is bewust voor gekozen om het kernteam dat het initiatief heeft genomen om de schakelafdeling op te richten klein te houden om te zorgen voor een grote slagvaardigheid. Er hadden dus meer partijen meegenomen kunnen worden maar dat zou volgens de respondenten geresulteerd hebben in een verlies van slagkracht. Ze wilden op het gebied van slagkracht geen concessies doen, juist omdat het probleem zo urgent was en zo snel mogelijk moest worden aangepakt. Op dit moment is er sprake van een goede balans tussen heterogeniteit van partners en slagvaardigheid in de samenwerking binnen de casus de Schakel, waardoor alle geïnterviewden de mate van heterogeniteit als positief beoordelen.

Blauwe Zorg in de wijk

Uit de verschillende bronnen die bestudeerd zijn, blijkt dat veel partijen betrokken zijn bij de casus Blauwe Zorg in de wijk. In het magazine Blauwe Zorg in de wijk worden zeventien betrokkenen genoemd, die een rol als financier en/of samenwerkingspartner hebben. Om de vier doelen die centraal staan binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk te realiseren is het van belang dat naast diverse zorgverleners ook overheidsorganisaties, de verzekeraar met het grootste aandeel in de regio, andere hulporganisaties en de Universiteit van Maastricht meegenomen worden in deze pilot. Op het gebied van zorgverlening zijn zoveel mogelijk expertises binnen de zorg meegenomen, omdat één van de doelen is het verbeteren van de kwaliteit van zorg met het oog op betere samenwerking en afstemming tussen diverse zorgverleners. Daarnaast is voor zo'n grootschalige pilot als deze uiteraard een flinke som geld nodig. Deze is verkregen middels een subsidie van de gemeente

Maastricht, de provincie Limburg en zorgverzekeraar VGZ (Gemeente Maastricht et al., 2016; Blauwe Zorg in de wijk, 2018). De betrokkenheid van deze partijen is ook vereist om stappen te kunnen zetten in het realiseren van een ontschotte financiering van zorg- en dienstverlening. Alle verschillende benodigde expertises zijn volgens de informatie in het bestaande materiaal aanwezig binnen de samenwerking.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten van mening zijn dat er sprake is van aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit van samenwerkingspartners. Slechts één respondent geeft aan dat volgens haar ook de kleinere organisaties die zich bezighouden met zorgverlening betrokken zouden moeten worden bij de pilot (R6). Opvallend is dat ook andere respondenten dit aangeven, maar dat zij aangeven dat er een keuze gemaakt moet worden tussen het meenemen van zoveel mogelijk partijen en slagvaardigheid (R8; R9). Om resultaten te boeken moet voorkomen worden dat er geen tijd overblijft om het probleem aan te pakken door het vele afstemmen en vergaderen. Daarom is ook in deze casus een bewuste keuze gemaakt om de grens te trekken bij de partners die het belangrijkst zijn binnen de wijken waar de pilot zich afspeelt. De zorgaanbieders die in die wijken het grootste aandeel hebben, zijn benaderd om deel te nemen. Dit heeft ertoe geleid dat er sprake is van een heterogene groep van samenwerkingspartners. Alhoewel de respondenten graag zouden zien dat ook de kleinere partijen betrokken zijn binnen de pilot, realiseren zij zich terdege dat dit zal resulteren in een afname van slagvaardigheid. Voor de gewenste slagvaardigheid zijn zij dan ook tevreden met het bereikte niveau van heterogeniteit van partners binnen de samenwerking in de casus Blauwe Zorg in de wijk (R7; R8; R9; R10).

Wijze van beïnvloeding tussen heterogeniteit en ervaren omgevingsbewustzijn

Heterogeniteit zorgt ervoor dat organisaties met andere organisaties samen komen te zitten en zodoende veel over die organisatie te weten komen. Een voorbeeld hiervan is dat in de casus de Schakel eerstelijnsorganisaties, zoals Envida, en tweedelijnsorganisaties, zoals het ziekenhuis, samen werken en zodoende meer op de hoogte worden gesteld van ontwikkelingen die in een andere zorglijn spelen. Op deze manier groeit het omgevingsbewustzijn van de verschillende organisaties, omdat zij door samen te werken met zulke diverse partners meer zicht krijgen op welke relevante ontwikkelingen spelen in de directe en indirecte omgeving van hun organisatie. Daarnaast resulteert het samenwerken in heterogene groepen niet alleen tot meer herkenning van ontwikkelingen, maar ook tot het beter begrijpen hoe deze ontwikkelingen met elkaar in verband staan. Of het zover gaat dat organisaties deze ontwikkelingen vervolgens ook naar de toekomst kunnen projecteren is moeilijk te zeggen, omdat de meningen daar onder de respondenten over verdeeld zijn. Alle betrokken organisaties worden door deze heterogeniteit normaliter omgevingsbewuster vanwege het hierboven beschreven mechanisme. Hierdoor zal er ook meer omgevingsbewustzijn ervaren worden wegens de twee eerder genoemde redenen. Ten eerste worden organisaties daadwerkelijk omgevingsbewuster wat betekent dat er ook meer omgevingsbewustzijn ervaren kan worden. Ten tweede zijn organisaties die zelf omgevingsbewuster zijn geworden, beter in staat om signalen vanuit de omgeving op te vangen, waardoor zij het uitgestraalde omgevingsbewustzijn van de samenwerkingspartners beter kunnen ontvangen. Daarom leidt de aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit tot een groter ervaren omgevingsbewustzijn.

De beweging van de aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit naar het ervaren omgevingsbewustzijn kan ook worden omgedraaid. Een groter ervaren omgevingsbewustzijn kan

zoals eerder uitgelegd op twee manieren verklaard worden. De eerste verklaring is dat organisaties omgevingsbewuster worden en daardoor meer omgevingsbewustzijn uitstralen, waardoor ook meer omgevingsbewustzijn ervaren kan worden. De tweede verklaring is dat deze omgevingsbewuste organisaties beter naar hun omgeving kijken, waardoor zij eenvoudiger kunnen herkennen dat andere organisaties omgevingsbewustzijn zijn. Een grote mate van ervaren omgevingsbewustzijn vindt dus zijn oorsprong bij omgevingsbewuste organisaties. Omgevingsbewuste organisaties weten welke partijen zich bewegen in hun omgeving, wat de belangrijkste doelen van die partijen zijn en welke ontwikkelingen centraal staan in de omgeving. Omgevingsbewuste organisaties kunnen daardoor de benodigde diverse partijen uit de omgeving benaderen om gezamenlijk het urgente probleem op te lossen. Een grote mate van ervaren omgevingsbewustzijn heeft daarom een positieve impact op de aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit.

Deelconclusie

In zowel de casus de Schakel als de casus Blauwe Zorg in de wijk is de succesfactor heterogeniteit aanwezig. Het positieve verband tussen de aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit en het ervaren omgevingsbewustzijn is wederkerig. Bij de aanwezigheid van de succesfactor heterogeniteit werken de verschillende partijen samen met andere organisaties, waardoor zij beter in staat zullen zijn relevante ontwikkelingen in hun omgeving te herkennen en te begrijpen, omdat zij meer kennis krijgen over de ontwikkelingen waar partnerorganisaties mee bezig zijn. Andersom heeft een groter ervaren omgevingsbewustzijn positieve invloed op de aanwezigheid van heterogeniteit, omdat omgevingsbewuste organisaties beter in staat zijn om de verschillende organisaties die nodig zijn om de samenwerking tot een goed einde te brengen in kaart te krijgen. Dit is te verklaren vanuit hun betere overzicht van de omgeving met de partijen die daarin een rol spelen of kunnen spelen voor het oplossen van het probleem.

6.5 Succesfactor gelijkwaardigheid

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor gelijkwaardigheid het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?

De Schakel

De succesfactor gelijkwaardigheid wordt opgesplitst in twee deelfactoren. De eerste deelfactor heeft betrekking op de gelijkwaardigheid op het gebied van macht en kennis. Alle drie de externe stakeholders gaven aan dat er geen sprake was van gelijkwaardigheid op het gebied van macht en kennis. Wat betreft kennis had de vertegenwoordiger vanuit het ziekenhuis in eerste instantie een kleine achterstand, omdat deze niet thuis was in de details van de ouderenzorg binnen de eerstelijnszorg. Deze kennis heeft hij zich echter snel eigen gemaakt. Een groter verschil in gelijkwaardigheid is te vinden op het gebied van macht om beslissingen te nemen. Volgens de respondenten had dit te maken met het verschil in functie van de diverse betrokkenen bij de Schakel (R1; R2). De directeur van azM Herstelzorg heeft andere bevoegdheden dan de beleidsadviseur van ZIO, de projectmanager van Envida en het afdelingshoofd van MUMC+. In dit onderzoek betekenen deze verschillen in functie echter niet per definitie dat er sprake is van ongelijkwaardigheid. De gelijkwaardigheid wordt immers gemeten op basis van de gelijkwaardigheid in macht die de verschillende betrokkenen hebben bij het nemen van besluiten en niet op basis van de gelijkheid van beslissingsbevoegdheid vanuit de organisatie waar de persoon werkzaam is.

Binnen het samenwerkingsverband werd er in principe uitgegaan van gelijkwaardigheid bij het nemen van besluiten. Echter, in sommige gevallen hebben bepaalde partijen meer macht dan andere partijen gekregen of naar zich toe getrokken. Dit had altijd te maken met hetgeen waarover een besluit moest worden genomen. Omdat de schakelafdeling zich bevindt in het ziekenhuis en gerund wordt door personeel van Envida, werd deze partijen regelmatig meer ruimte geboden dan ZIO en azM Herstelzorg vanwege de verschillen in belang die in zo'n gevallen naar boven kwamen (R2; R3; R5). Een mooi citaat van een van de respondenten geeft dit duidelijk weer: *“er is dus wel een gelijkwaardige besluitvorming, maar degene die het meeste belang erbij heeft, hebben we daarin wel meer ruimte gegeven”* (R3, p. 3). Die genoemde gelijkwaardige besluitvorming heeft blijkens de interviews betrekking op de tweede deelfactor en niet op gelijkwaardigheid van macht. Andere respondenten geven namelijk aan dat in sommige gevallen bepaalde partijen voet bij stuk hebben gehouden om hun standpunt door te drukken binnen een zekere besluitvorming. Deze verschillen in macht hebben volgens de ondervraagde partijen geen weerstand opgeleverd, omdat deze machtsverschillen verklaard konden worden op basis van verschillen in belangen (R2; R3; R5).

De tweede deelfactor betreft gelijkwaardigheid op het gebied van respect voor de positie van anderen binnen het samenwerkingsverband. Dit gaat vooral over het behandelen van samenwerkingspartners als een gelijkwaardige partner, ondanks eventuele verschillen in macht en/of kennis. Uit het citaat dat in de voorgaande alinea is opgenomen wordt gesproken over een gelijkwaardige besluitvorming. Deze gelijkwaardigheid betreft het respect waarmee betrokkenen tegemoet getreden worden. Door alle ondervraagden wordt bevestigd dat de samenwerkingspartners –ondanks eventuele verschillen op het gebied van kennis en/of macht– als gelijkwaardig worden gezien aan elkaar. Een van de respondenten benoemt expliciet dat deze deelfactor te maken heeft met het respect als norm in samenwerkingsverbanden en dat deze norm

absoluut aanwezig is (R2).

De succesfactor gelijkwaardigheid is daarmee gedeeltelijk aanwezig binnen de casus de Schakel. Alle respondenten vermelden expliciet dat de verschillen in macht en/of kennis geen belemmering vormen voor de samenwerking en dat hierdoor juist rekening gehouden kan worden met de verschillende belangen van de diverse partners. Volgens de respondenten is binnen gelijkwaardigheid het belangrijkste dat de betrokkenen als gelijkwaardige gesprekspartners worden behandeld in de zin van respect hebben voor elkaar. Verschillen in macht en/of kennis zullen alleen geaccepteerd worden indien de verschillende partijen op een gelijkwaardige manier met elkaar samen werken.

Blauwe Zorg in de wijk

De succesfactor gelijkwaardigheid bestaat uit twee deelfactoren. Gelijkwaardigheid van macht en/of kennis en gelijkwaardigheid op het gebied van respect voor de positie van anderen binnen het samenwerkingsverband. Gelijkwaardigheid op het vlak van macht en/of kennis komt in één bestaande bron naar voren. Op papier zijn er verschillen in macht tussen de verschillende betrokkenen. In de governancestructuur binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk wordt onderscheid gemaakt tussen het dagelijks bestuur en de ambassadeursgroep. Het dagelijks bestuur bestaat uit zorgverzekeraar VGZ, Envida, ZIO en de gemeente Maastricht (Blauwe Zorg, 2017-a). De ambassadeursgroep bestaat uit negen partijen die zeer belangrijk zijn voor een succesvolle realisering van de pilot Blauwe Zorg in de wijk. Het dagelijks bestuur is bevoegd om besluiten te nemen (Blauwe Zorg, 2017-a). De leden van de ambassadeursgroep nemen geen besluiten en houden zich voornamelijk bezig met de uitvoering van door het dagelijks bestuur genomen besluiten (Blauwe Zorg, 2017-a).

Uit de interviews blijkt dat de bevroegde betrokkenen positief zijn over de aanwezigheid van de deelfactor gelijkwaardigheid van macht. Het is duidelijk dat het dagelijks bestuur de grote lijnen uitzet en gaat over de budgettering, maar in de afzonderlijke werkgroepen is er weer veel macht belegd bij de professionals die uit de deelnemende organisaties komen. Daarnaast geven de respondenten aan dat er veel ruimte is voor inspraak in het dagelijks bestuur voor de partijen die niet behoren tot het dagelijks bestuur. Dat is de reden dat de meeste respondenten positief zijn over de gelijkwaardigheid op het gebied van macht om beslissingen te nemen. Ondanks dat er feitelijke verschillen in macht zijn, worden deze in de praktijk dus niet zo ervaren (R6; R7; R9; R10). Wel geeft één respondent aan dat zij merkt dat er gestreefd wordt naar gelijkwaardigheid van macht binnen de samenwerking, maar dat zij niet met zekerheid durft te zeggen of de financiers akkoord zullen gaan met een besluit waar zijzelf niet achter staan (R8). Al met al dus een overwegend positieve score op de deelfactor aanwezigheid van gelijkwaardigheid op het gebied van macht en/of kennis binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk.

Op het vlak van gelijkwaardigheid in de vorm van respect hebben voor elkaars positie worden geen aanwijzingen gegeven in de reeds geschreven documenten. Uit de interviews blijkt dat alle betrokkenen zich gezien voelen als gelijkwaardige partners ondanks eventuele formele machtsverschillen. Alle partners worden met respect behandeld. Verder wordt er zo goed mogelijk naar elkaar geluisterd. Daarnaast wordt enorm gewaardeerd dat het dagelijks bestuur ruimte biedt voor inspraak door partijen die geen lid zijn van het dagelijks bestuur. Alle respondenten geven aan dat er absoluut sprake is van de aanwezigheid van de deelfactor gelijkwaardigheid op het gebied van

respect (R6; R7; R8; R9; R10). Kortom, in de casus Blauwe Zorg in de wijk wordt voldaan aan de succesfactor gelijkwaardigheid.

Wijze van beïnvloeding tussen gelijkwaardigheid en ervaren omgevingsbewustzijn

De wijze waarop gelijkwaardigheid het ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt, heeft raakvlakken met de succesfactor doelcongruentie. Wanneer alle betrokkenen in macht gelijkwaardig zijn aan elkaar, betekent dit dat geen enkele partij alleen een besluit kan nemen waar de overige partijen niet achter staan. Gelijkwaardigheid op het gebied van macht en/of kennis houdt daarmee in dat de afzonderlijke partijen samen besluiten moeten nemen waar elke partij positief over is. Dit kan alleen als de partijen inzicht creëren in de ontwikkelingen die zich afspelen in de directe en indirecte omgeving van hun eigen organisatie en meer specifiek in de ontwikkelingen die een positie innemen in de organisaties van hun samenwerkingspartners. Alleen op deze wijze kan er een besluit ontstaan waar een goede balans te vinden is tussen het gezamenlijke doel en de organisatiedoelen. Deze balans is nodig om een uiteindelijk besluit op basis van gezamenlijkheid te kunnen nemen. Gelijkwaardigheid van macht en/of kennis vereist een goede balans tussen het gezamenlijke doel en de organisatiedoelen om te komen tot gezamenlijke besluitvorming. Het bewaken van deze balans kan alleen slagen als organisaties omgevingsbewuster worden en daardoor inzicht hebben in de op het spel staande organisatiebelangen voor de diverse betrokken partijen. De aanwezigheid van de deelfactor gelijkwaardigheid van macht en/of kennis heeft dus een positieve invloed op de aanwezigheid van de deelfactor goede balans tussen het gezamenlijk belang en de organisatiebelangen én via deze deelfactor op het ervaren omgevingsbewustzijn.

Uit de interviews blijkt ook dat de balans tussen het gezamenlijk belang en de organisatiebelangen ervoor kan zorgen dat eventuele verschillen in macht en/of kennis getolereerd worden. Bij een goede balans voor de verschillende samenwerkingspartners zullen de partners blijven streven naar het bereiken van het gezamenlijke doel ondanks die eventuele machts- en/of kennisverschillen. De gezamenlijke doelstelling blijft leidend in succesvolle samenwerking zo beweren de respondenten. Echter, dan moet er wel sprake zijn van een juiste balans tussen dit gezamenlijke doel en de organisatiedoelstellingen. Voor de deelfactor gelijkwaardigheid op het gebied van respect is volgens de respondenten geen rol weggelegd in het verband tussen de variabelen gelijkwaardigheid en ervaren omgevingsbewustzijn. De invloed van gelijkwaardigheid op het ervaren omgevingsbewustzijn loopt dus via het vinden van een evenwichtige balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelen. Uit dit onderzoek blijkt niet dat het ervaren omgevingsbewustzijn invloed heeft op de aanwezigheid van de succesfactor gelijkwaardigheid.

Deelconclusie

Binnen de casus de Schakel zijn de meningen onder de stakeholders verdeeld over de mate waarin er sprake is van gelijkwaardigheid van macht en/of kennis. Gelijkwaardigheid op gebied van respect is wel aanwezig volgens de respondenten. In de casus Blauwe Zorg in de wijk is de succesfactor gelijkwaardigheid aanwezig. In het algemeen leidt de aanwezigheid van gelijkwaardigheid op het gebied van macht en/of kennis tot een groter ervaren omgevingsbewustzijn. De aanwezigheid van de deelfactor gelijkwaardigheid van macht en/of kennis beïnvloedt het ervaren omgevingsbewustzijn positief via het creëren van een goede balans tussen de organisatiedoelen en de gezamenlijke doelstelling. Uit het onderzoek blijkt niet dat er een verband is tussen de aanwezigheid van gelijkwaardigheid op het gebied van respect en het ervaren omgevingsbewustzijn.

6.6 Succesfactor vertrouwen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van de succesfactor vertrouwen het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn in beide cases?

De Schakel

De vijfde en laatste succesfactor vertrouwen wordt in dit onderzoek opgedeeld in drie deelfactoren. Dit zijn betrouwbaarheid, transparantie en positieve verwachtingen. Betrouwbaarheid houdt in dat gemaakte afspraken worden nagekomen. Twee respondenten stellen dat niet alle gemaakte afspraken worden nagekomen. De ene respondent die aangaf dat gemaakte afspraken niet altijd worden nagekomen stelt dat het niet nakomen van de afspraken vooral te maken heeft met toewijzing van cliënten aan eerstelijnsverblijfbedden. De afspraak is dat cliënten die in aanmerking komen voor een eerstelijnsverblijfbed aangemeld worden via het meldpunt Tipp dat onderdeel is van ZIO om ervoor te zorgen dat alle patiënten in de regio evenveel kans maken op een bed. Zo'n zelfde regeling geldt er voor de toewijzing van patiënten aan geriatrische revalidatie. Volgens deze respondent blijkt in de praktijk dat medewerkers van Envida en medewerkers van azM Herstelzorg regelmatig geen gebruik maken van deze meldpunten. Dit is heel begrijpelijk volgens de respondent, aangezien deze medewerkers van Envida en van azM Herstelzorg direct kunnen zien op welke locatie een bed vrij is voor een mogelijke cliënt. Echter, dit druist in tegen de afspraken die gemaakt zijn en zorgt ervoor dat patiënten die wel op lijst staan, omdat zij via de huisarts zijn aangemeld later geholpen worden dan de patiënten die door personeelsleden van Envida of azM Herstelzorg worden doorverwezen naar een bed.

De andere respondent stelt dat de afspraken zo goed als mogelijk worden nagekomen. Echter, in sommige gevallen kan het op dat moment niet anders dan af te wijken van de gemaakte afspraken. Een keer in de twee weken komen de vier samenwerkingspartners bij elkaar, waarin volgens de betreffende respondent mogelijke afwijkingen van afspraken worden besproken en ook wordt nagedacht hoe met soortgelijke situaties in de toekomst zou moeten worden omgegaan. Ondanks dat twee respondenten aangeven dat regelmatig of af en toe afspraken niet worden nagekomen, zijn alle respondenten overwegend positief over het nakomen van de afspraken. Bij de twee respondenten die hebben aangegeven dat niet alle afspraken worden nagekomen, zijn zowel negatieve als positieve signalen gegeven aan de onderzoeker, waardoor de score +/- wordt toegekend voor deze respondenten (R1; R4).

De tweede deelfactor, transparantie, betreft het delen van informatie onder de samenwerkingspartners. Alle respondenten zijn louter positief over de kennis- en informatiedeling binnen het samenwerkingsverband de Schakel (R1; R2; R3; R4; R5). Ze delen meermaals voorbeelden dat iemand uit de kerngroep naar een bijeenkomst was geweest die gelinkt kan worden aan de Schakel of relevante informatie had gevonden in een vakinhoudelijk tijdschrift of online die vervolgens verspreid werd onder alle leden van de kerngroep. Een voordeel van de relatief kleine kerngroep is dat de verschillende betrokkenen snel op de hoogte kunnen worden gesteld van relevante informatie.

De derde deelfactor, positieve verwachtingen, houdt in dat de verschillende betrokkenen positieve verwachtingen hebben over de inzet die andere partijen zullen leveren om het gezamenlijke doel te

bereiken. Over deze deelfactor zijn de meningen verdeeld. Vier respondenten geven aan dat er sprake is van positieve verwachtingen (R2; R3; R4; R5). Hierbij wordt wel de opmerking gemaakt door twee van deze respondenten dat er ondanks de positieve verwachtingen dat het doel bereikt zou worden één partij sceptisch was over de termijn waarbinnen de Schakel operationeel kon zijn. Ondanks deze vertwijfeling was die partij wel positief over de verwachte inzet van andere partijen om het gezamenlijke doel te bereiken –eventueel niet binnen de afgesproken termijn–, waardoor een positieve score is toegekend bij de respondenten die dit gedeeld hebben (R2; R3). De andere respondent vertelde dat de organisatie waar deze persoon werkzaam is soms verweten wordt dat die organisatie de organisatiedoelen boven de gezamenlijke doelstelling zou stellen. Desondanks waren er volgens deze respondent voornamelijk positieve verwachtingen binnen de samenwerking en slechts af en toe negatieve verwachtingen (R1).

Voor de casus de Schakel is de factor vertrouwen in grote mate aanwezig. Alleen op het gebied van positieve verwachtingen en betrouwbaarheid zijn er enkele voorbeelden te vinden waar deze deelfactoren niet volledig naar voren komen. De respondenten hebben wel duidelijk aangegeven dat in het grootste deel van de situaties die zich hebben voorgedaan alle drie de deelfactoren wel aanwezig waren.

Blauwe Zorg in de wijk

De succesfactor vertrouwen bestaat uit drie verschillende componenten, te weten betrouwbaarheid, transparantie en positieve verwachtingen. Op het gebied van betrouwbaarheid blijkt uit de interviews dat alle respondenten positief zijn over de mate waarin gemaakte afspraken worden nagekomen. Opvallend is dat een aantal respondenten aangeeft dat niet alle afspraken binnen de gestelde termijn worden nagekomen, maar dat zij dit niet scharen onder het breken van afspraken, maar onder vertraging in de uitvoering (R7; R8; R10). Een citaat uit de interviews geeft dit duidelijk weer: *“iedereen zet zich ook in om ze na te leven, maar het is ook weer niet zo star dat mocht de planning niet gehaald worden of mocht er toch een koerswijziging zijn dat dat dan niet kan”* (R8, p. 5). De gemaakte afspraken worden dus niet altijd als een vaststaand gegeven beschouwd, maar kunnen in de loop der tijd nog wijzigen. Dit heeft tot gevolg dat alle respondenten positief zijn over het nakomen van afspraken binnen deze casus (R6; R7; R8; R9; R10).

Over de aanwezigheid van de deelcomponent transparantie zijn de meningen verdeeld. Drie respondenten stellen dat informatie verspreid wordt onder de andere partijen (R7; R9; R10). De twee andere geïnterviewden bevestigen dat er informatie gedeeld wordt, maar dat dit nog meer zou kunnen om de transparantie naar een hoger niveau te brengen waar zij dit graag zouden willen zien. Hierbij gaat het zowel om het delen van informatie binnen de groep van direct betrokkenen als binnen de groep van kleine organisaties die niet direct betrokken zijn bij de pilot. Binnen de groep van direct betrokkenen werd voorheen beter gescoord op de deelfactor transparantie, maar vanwege de grote tijd die het kostte om andere partijen telkens bij te praten is ervoor gekozen het delen van informatie terug te schalen (R8). Dit is een begrijpelijke keuze in het licht van de efficiëntie op de korte termijn, namelijk de efficiëntie in vergaderingen, maar gaat wellicht wel ten koste van de effectiviteit op de lange termijn, waarvoor het belangrijk is dat keuzes gemaakt worden die in overeenstemming zijn met de ontwikkelingen bij partnerorganisaties. De groep van kleine organisaties die niet direct betrokken is bij de pilot zou meer informatie mogen krijgen, omdat ook van hen verwacht wordt dat zij zich aan zullen sluiten bij de beweging die moet leiden tot het anders

organiseren van de zorgverlening en –bekostiging (R6). Al met al dus een overwegend positieve score op de deelfactor transparantie.

Wat betreft de deelfactor positieve verwachtingen zijn de meeste respondenten positief (R6; R7; R9; R10). Slechts één respondent geeft aan dat zij verschil merkt in de verwachtingen die organisaties hebben van partners. Deze verschillen kunnen volgens haar verklaard worden door de verschillen in actuele gebeurtenissen die zich afgespeeld hebben bij organisaties. Zij geeft aan dat van een organisatie die net een reorganisatie achter de rug heeft of chaotische bestuurderswisselingen gehad heeft minder verwacht wordt in positieve zin dan van een stabiele organisatie (R8). Opvallend is dat ook een andere respondent deze zaken aanhaalt, maar hier juist over vertelt dat ondanks deze gebeurtenissen er voor zover mogelijk in de betreffende situatie positieve verwachtingen zijn. De verwachtingen worden dan weliswaar bijgesteld, maar dat betekent niet dat er geen sprake meer is van positieve verwachtingen. Dit betekent volgens de respondenten eerder dat er begrip wordt getoond voor de beperkte mogelijkheden en dat men positieve verwachtingen heeft over wat de organisatie kan doen binnen deze beperkte mogelijkheden (R10).

Al met al worden alle deelcomponenten van de succesfactor vertrouwen overwegend positief beoordeeld door de respondenten.

Wijze van beïnvloeding tussen vertrouwen en ervaren omgevingsbewustzijn

De aanwezigheid van de deelfactor transparantie beïnvloedt het ervaren omgevingsbewustzijn positief. Op het moment dat veel relevante informatie gedeeld wordt over ontwikkelingen die centraal staan in de omgeving, wordt het voor de deelnemende organisaties eenvoudiger om deze ontwikkelingen te herkennen en te begrijpen hoe deze ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden. Transparantie bevordert dus vrij makkelijk het omgevingsbewustzijn van stakeholders. Doordat het omgevingsbewustzijn van stakeholders vergroot wordt, worden organisaties daadwerkelijk omgevingsbewuster. Dit zorgt ervoor dat er meer omgevingsbewustzijn te ervaren is én dat partners beter in staat zijn om signalen van andere omgevingsbewuste partijen op te kunnen vangen. De aanwezigheid van de deelfactor transparantie binnen een samenwerkingsverband heeft daarom een positief effect op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

Op het gebied van positieve verwachtingen is er sprake van een omgekeerde werking. De mate waarin omgevingsbewustzijn ervaren wordt, stimuleert of beperkt de aanwezigheid van de deelfactor positieve verwachtingen. Als partners binnen het samenwerkingsverband ervaren dat de betreffende organisatie ontwikkelingen in de directe of indirecte omgeving van de organisatie herkent en begrijpt en ook op een goede manier hierop inspeelt –met andere woorden omgevingsbewust is–, zullen zij positieve verwachtingen hebben over de inzet van de betreffende partnerorganisatie. Deze organisatie laat namelijk door dit omgevingsbewustzijn zien dat zij in voldoende mate extern gericht is en niet alleen een interne focus heeft. Een goede balans tussen een interne en een externe focus betekent volgens verschillende respondenten dat er meer vertrouwd wordt op een goede balans tussen de organisatiedoelen en de gezamenlijke doelen. Als de partners geen omgevingsbewustzijn vanuit de andere organisatie ervaren en deze organisatie haar partners dus niet kan overtuigen dat zij voldoende kennis heeft van de ontwikkelingen in de omgeving, zullen de partners geen positieve verwachtingen hebben over de inzet van deze partij om het gezamenlijke doel te bereiken. Dit komt omdat het gezamenlijke doel in samenwerkingsverbanden altijd voor een deel in de omgeving van de deelnemende organisaties besloten ligt, vanwege het feit dat geen

enkele organisatie het vraagstuk alleen kan oplossen. Van een organisatie die teveel intern gericht is en daardoor weinig oog heeft voor de relevante ontwikkelingen in haar omgeving zal daarom in positieve zin weinig verwacht worden met het oog op het te bereiken gezamenlijke doel. Een grote mate van ervaren omgevingsbewustzijn heeft dus een positieve invloed op de aanwezigheid van de deelfactor positieve verwachtingen.

Naast de positieve invloed van het ervaren omgevingsbewustzijn op de aanwezigheid van positieve verwachtingen oefent ook de aanwezigheid van de deelfactor betrouwbaarheid invloed uit op de deelfactor positieve verwachtingen. Als afspraken worden nagekomen, nemen de positieve verwachtingen toe, omdat de partners dan verwachten dat ook andere afspraken nagekomen zullen worden. Bij het niet nakomen van de gemaakte afspraken zal het vertrouwen in het nakomen van andere afspraken of nog te maken afspraken afnemen. Dit heeft vanzelfsprekend een negatieve invloed op de verwachtingen over de inzet die iemand levert om het gezamenlijke doel te bereiken. De aanwezigheid van de deelfactor betrouwbaarheid beïnvloedt daarmee de deelfactor positieve verwachtingen positief.

Deelconclusie

Binnen de cases de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk zijn de scores op de succesfactor vertrouwen in grote mate positief. Overkoepelend kan geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van de deelfactor transparantie positieve impact uitoefent op het ervaren omgevingsbewustzijn. De deelfactor aanwezigheid van positieve verwachtingen wordt zowel positief beïnvloed door de aanwezigheid van de deelfactor betrouwbaarheid als door ervaren omgevingsbewustzijn.

6.7 Verklaring overeenkomsten en/of verschillen tussen de cases

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag: hoe kunnen de verschillen en/of overeenkomsten tussen de invloeden van de aanwezigheid van de succesfactoren op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn tussen de twee cases verklaard worden? In onderstaande tabellen (Tabel 6 en Tabel 7) staan per casus de scores die door de afzonderlijke respondenten zijn toegekend aan de succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking. Door gebruik te maken van deze tabellen wordt in één oogopslag duidelijk welke verschillen en overeenkomsten bestaan binnen en tussen de casussen. Allereerst zullen de verschillen en overeenkomsten tussen beide cases worden uitgelicht, waarna deze verklaard worden.

De deelvraag die in deze paragraaf centraal staat betreft de verschillen en/of overeenkomsten tussen de invloeden van de aanwezigheid van de succesfactoren op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. In de voorgaande paragrafen is voor geen enkele succesfactor gebleken dat de manier waarop de aanwezigheid van de betreffende succesfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt afhankelijk is van de casus die onderzocht is. Onder andere de werking van de modererende variabelen is voor beide cases gelijk (zie paragraaf 6.1). De wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt is –met andere woorden– voor beide cases gelijk. Daarom kunnen er geen verschillen in de wijze van beïnvloeding verklaard worden. Als er enkel naar de cases de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk gekeken wordt, kan gesteld worden dat de manier waarop de aanwezigheid van succesfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt universeel is. De verklaring voor deze overeenkomstige wijze van beïnvloeding ligt voor deze twee cases dan ook in de universele invloed van de aanwezigheid van succesfactoren op het omgevingsbewustzijn zoals dat door externe stakeholders ervaren wordt.

Ondanks dat er in dit onderzoek geen verschillen waarneembaar zijn tussen de twee cases wat betreft de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt, zijn er wel verschillen in de mate waarin bepaalde succesfactoren voorkomen in de onderzochte cases. Na vergelijking van de scores in de tabellen (Tabel 6 en Tabel 7) wordt een tweetal verschillen duidelijk. Deze verschillen betreffen de succesfactoren doelcongruentie en gelijkwaardigheid.

De succesfactor doelcongruentie wordt door de respondenten die bevraagd zijn over de casus de Schakel als aanwezig bestempeld. Dezelfde succesfactor is maar gedeeltelijk aanwezig binnen de casus Blauwe Zorg in de wijk volgens de personen die geïnterviewd zijn over deze casus. Bij de deelfactoren die behoren tot de succesfactor doelcongruentie zijn dezelfde verschillen te zien. Deze verschillen in scores zijn te verklaren vanuit de verschillen tussen de doelen van beide cases. In de casus de Schakel is er sprake van één doel dat duidelijk is voor de aan de samenwerking deelnemende partijen, namelijk het tijdelijk opvangen van en zorg bieden aan kwetsbare ouderen die geen medisch-specialistische zorg nodig hebben maar die op dit moment niet zelfstandig thuis kunnen wonen vanwege de zorg die ze momenteel nodig hebben (MUMC+ et al., 2019; R1; R2; R3; R4; R5). Dit doel is relatief concreet, omdat uit het doel blijkt wat er moet gebeuren –namelijk het bieden van zorg aan kwetsbare ouderen die geen medisch-specialistische zorg nodig hebben– om het doel te bereiken. Daarnaast is het aantal betrokkenen relatief beperkt en zijn de taken die verschillende partners zouden moeten vervullen om de doelstelling te bereiken voor iedereen

duidelijk, aldus de respondenten.

Tabel 6: Overzicht scores succesfactoren de Schakel

	R1	R2	R3	R4	R5
Urgentie	+	+	+	+	+
Ervaren probleem	+	+	+	+	+
Samenwerking noodzakelijk	+	+	+	+	+
Doelcongruentie	+	+	+	+	+
Eenduidig doel	+	+	+	+	+
Steun gezamenlijk doel	+	+	+	+	+/-
Overeenstemming instrumenten	+	+	+	+	+
Balans	+	+	+	+	+
Heterogeniteit	+	+	+	+	+
Gelijkwaardigheid	+/-	+/-	+/-	+	+/-
Macht en kennis	-	-	-	+	-
Respect	+	+	+	+	+
Vertrouwen	+/-	+	+	+	+
Betrouwbaarheid	+/-	+	+	+/-	+
Transparantie	+	+	+	+	+/-
Positieve verwachtingen	+/-	+	+	+	+

Tabel 7: Overzicht scores succesfactoren Blauwe Zorg in de wijk

	R6	R7	R8	R9	R10
Urgentie	+	+	+	+	+
Ervaren probleem	+	+	+	+	+
Samenwerking noodzakelijk	+	+	+	+	+
Doelcongruentie	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Eenduidig doel	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Steun gezamenlijk doel	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Overeenstemming instrumenten	+/-	+	+/-	+/-	+/-
Balans	+	+/-	+/-	+/-	+/-
Heterogeniteit	+/-	+	+	+	+
Gelijkwaardigheid	+	+	+	+	+
Macht en kennis	+	+	+/-	+	+
Respect	+	+	+	+	+
Vertrouwen	+	+	+/-	+	+
Betrouwbaarheid	+	+	+	+	+
Transparantie	+/-	+	+/-	+	+
Positieve verwachtingen	+	+	+/-	+	+

In de casus Blauwe Zorg in de wijk is er één groot doel dat als een paraplu over de andere doelen heen hangt. Het hoofddoel van de samenwerking binnen Blauwe Zorg in de wijk is het in gang zetten

van een andere manier van werken in het zorgdomein om in het bijzonder de verlening en bekostiging van zorg anders te gaan organiseren (R6; R8; R9; R10). Onder deze paraplu vallen vervolgens de subdoelen die nodig zijn om het genoemde hoofddoel te kunnen realiseren. Dit zijn het ontschotten van financiering, het creëren van meer professionele vrijheid voor de zorgverleners, het inzetten van een beweging richting positieve gezondheid bij de wijkbewoners en tot slot het verspreiden van de kennis die is opgedaan omtrent het in werking stellen van de gewenste andere manier van organiseren in het zorgdomein in de regio Zuid-Limburg (Blauwe Zorg in de wijk, 2018). Het hoofddoel en de bijbehorende subdoelen in de casus Blauwe Zorg in de wijk zijn veel minder concreet dan het doel in de casus de Schakel. Hierdoor is het voor de betrokkenen –wat overigens ook een veel grotere groep is dan bij de casus de Schakel– veel lastiger om kennis te hebben van de verschillende doelen, van de instrumenten die gebruikt moeten worden om de doelen te bereiken en van de taken en rollen die de diverse partijen op zich moeten nemen om het uiteindelijke doel te kunnen realiseren (R1; R2; R3; R4; R5).

De verschillen in complexiteit tussen het doel van de casus de Schakel en het hoofddoel van de casus Blauwe Zorg in de wijk verklaren daarmee de verschillen in scores die respondenten hebben toegekend aan de deelfactoren die vallen onder de succesfactor doelcongruentie. Daarnaast zijn bij de casus Blauwe Zorg in de wijk inmiddels zeventien organisaties betrokken bij de pilot, terwijl er slechts vier partijen direct betrokken zijn bij de casus de Schakel. Het is uiteraard eenvoudiger om een kleiner aantal mensen op de hoogte te stellen van het doel en de instrumenten die ingezet gaan worden om dit doel te bereiken dan om bij zeventien organisaties alle relevante personen in kennis te stellen van een hoofddoel, meerdere subdoelen en diverse instrumenten die ingezet zullen worden. De verschillende scores op de deelfactoren onder de succesfactor doelcongruentie worden dus verklaard door de verschillen in complexiteit tussen de doelen en de verschillen in het aantal betrokkenen bij de twee pilots.

Ook bij de succesfactor gelijkwaardigheid en in het bijzonder bij de deelfactor gelijkwaardigheid op het gebied van macht en/of kennis zijn opmerkelijke verschillen te zien. In de casus de Schakel geven vier van de vijf geïnterviewden aan dat er sprake is van ongelijkwaardigheid op het gebied van macht. Deze ongelijkwaardigheid is te herleiden naar de verschillen in belangen die bepaalde deelnemende organisaties hebben binnen de samenwerking. ZIO en azM Herstelzorg hebben geen direct belang bij het tijdelijk opvangen van en zorg bieden aan kwetsbare ouderen die geen medisch-specialistische zorg nodig hebben maar die ook niet zelfstandig thuis kunnen wonen op dat bepaalde moment. Het MUMC+ voorziet in de ruimte en instrumenten die nodig zijn voor het kunnen realiseren van de Schakel. Envida stelt personeel ter beschikking dat de volledige zorg van cliënten die terechtkomen op de schakelafdeling op zich neemt. Daarom vinden de geïnterviewden het begrijpelijk dat het MUMC+ en Envida meer ruimte wordt geboden om bepaalde besluiten te nemen dan ZIO en azM Herstelzorg, omdat MUMC+ en Envida een grotere belanghebbende zijn in de uitvoering (R2; R3; R5). De ongelijkwaardigheid in macht en/of kennis kan verklaard worden vanwege de ongelijkheid in belangen en rollen van de betrokken partners.

In de casus Blauwe Zorg in de wijk beoordelen de respondenten dat er sprake van is gelijkwaardigheid van macht en/of kennis tussen de verschillende betrokkenen. Zij zijn ervan op de hoogte dat er onderscheid is gemaakt tussen een dagelijks bestuur, een ambassadeursgroep, een programmateam en verschillende projectgroepen (R6; R7; R8; R9; R10). Dit onderscheid in functies brengt formele ongelijkheid in macht met zich mee. Echter, de respondenten ervaren niet dat de

verschillende betrokkenen ongelijkwaardig zijn aan elkaar omdat op alle niveaus voldoende ruimte is voor inspraak voor personen die daar gebruik van willen maken (R6; R7; R9; R10). Belangrijk om hierbij te vermelden is dat ZIO, Envida en de gemeente Maastricht in het dagelijks bestuur van de pilot Blauwe Zorg vertegenwoordigd zijn. Enkel de GGD Zuid-Limburg is van de ondervraagde personen geen onderdeel van het dagelijks bestuur. De betrokkene vanuit GGD Zuid-Limburg vervult wel weer een grote rol in het programmateam van Blauwe Zorg in de wijk (Blauwe Zorg, 2017-c). Binnen deze casus is er geen sprake van grote verschillen in belangen voor bepaalde organisaties zoals dat wel het geval is in de casus de Schakel. Dit is te verklaren vanuit het verschil in doelstelling. Blauwe Zorg in de wijk streeft uiteindelijk naar het anders organiseren van de zorgverlening en –bekostiging wat voor alle betrokken partijen ongeveer van gelijk belang is. In de casus de Schakel zijn twee van de vier partijen de belangrijkste belanghebbenden vanwege het faciliteren van ruimte, instrumenten en personeel.

Op de succesfactoren urgentie, heterogeniteit en vertrouwen worden voor beide cases vrijwel louter positieve scores toebedeeld door de respondenten. In beide cases is er sprake van urgentie alhoewel deze urgentie heel anders is. De schaal waarop de urgentie ervaren wordt, verschilt in grote mate van elkaar. Dit verschil doet echter niets af aan de overeenkomstigheid dat in beide cases urgentie in grote mate aanwezig is. In de casus de Schakel gaat het over een urgentie op relatief kleine schaal waar op korte termijn al een oplossing voor gevonden kon worden en op dit moment daadwerkelijk is gevonden (Envida, 2019-b; R1; R2; R3; R4; R5). In de casus Blauwe Zorg in de wijk is de urgentie zeer grootschalig en veelomvattend, waardoor het naar verwachting jaren zal duren voordat de kanteling in het zorgdomein daadwerkelijk geïnternaliseerd is (Gemeente Maastricht et al., 2016; R6; R7; R8; R9; R10). Dit verschil doet niets af aan de –voor beide cases– ervaren urgentie en de noodzaak om samen te werken om het probleem op te lossen.

Betreffende de succesfactor heterogeniteit geldt voor beide cases dat de respondenten aangeven dat er zeker andere partijen betrokken hadden kunnen worden bij de betreffende pilot. Echter, zij zijn tevreden met de mate van heterogeniteit, omdat het verder vergroten van deze heterogeniteit zou leiden tot een verlies aan slagkracht (R2; R3; R5; R8; R9; R10). Ondanks de totaal verschillende cases noemen respondenten van beide pilots deze argumentatie. Op het gebied van de succesfactor vertrouwen benoemen verschillende geïnterviewden de jarenlange ervaringen die de diverse partijen hebben in het samenwerken met elkaar. De samenwerking in de regio was voorheen al goed en wordt alleen maar beter, waardoor automatisch gewerkt wordt aan het vertrouwen tussen de verschillende partijen onderling. Dit vertrouwen wordt bevorderd door het nakomen van afspraken, het delen van informatie en het groeien van positieve verwachtingen naar aanleiding van onder andere de eerdere samenwerkingen in het zorgdomein (R1; R2; R6; R8; R9; R10).

Deelconclusie

Al met al zijn er dus voor de twee onderzochte cases geen verschillen in de wijze waarop de aanwezigheid van een succesfactor het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt. De wijze van beïnvloeding is –in ieder geval voor de centraal staande casussen– universeel. De diversiteit in scores voor de factor doelcongruentie kan verklaard worden door de verschillen in complexiteit van de doelen en in het aantal betrokkenen tussen de twee pilots. De verschillen in de scores op de succesfactor gelijkwaardigheid kunnen verklaard worden door het verschil in de mate waarin bepaalde partijen een grotere belanghebbende zijn dan andere partners.

Hoofdstuk 7 Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf antwoord gegeven op de hoofdvraag. Daarna volgen de theoretische en de methodologische reflecties. Vervolgens komen de suggesties voor vervolgonderzoek aan bod. Tot slot worden aanbevelingen gedaan om het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida te vergroten én om het omgevingsbewustzijn van Envida te bevorderen.

7.1 Beantwoording hoofdvraag

In deze paragraaf zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: op welke wijze beïnvloedt de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking in de samenwerkingsrelaties tussen Envida en haar externe stakeholders het door deze belanghebbenden ervaren omgevingsbewustzijn?

Het onderzoek naar de beantwoording van deze hoofdvraag is vormgegeven middels vijf succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking, twee modererende variabelen en de drie dimensies van omgevingsbewustzijn volgens Endsley (1995-a) om zowel de mate waarin voldaan wordt aan de gekozen succesfactoren als het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn meetbaar te maken. Er wordt een drietal conclusies gepresenteerd. Allereerst kan gesteld worden dat het door de samenwerkingspartners ervaren omgevingsbewustzijn vanuit Envida relatief groot is. Als het ervaren omgevingsbewustzijn gemeten wordt volgens de definitie van Endsley (1995-a) is het ervaren omgevingsbewustzijn lager dan wanneer uitgegaan wordt van het daadwerkelijk ervaren omgevingsbewustzijn. Dit verschil wordt verklaard door de versterkende invloed van de modererende variabelen op het ervaren omgevingsbewustzijn. Alles welbeschouwd ervaren de externe stakeholders in grote mate omgevingsbewustzijn vanuit Envida.

Ten tweede kan geconcludeerd worden dat dit ervaren omgevingsbewustzijn door de aanwezigheid van verschillende succesfactoren en bijbehorende deelfactoren op positieve wijze beïnvloed wordt. Dit zijn de succesfactoren urgentie en heterogeniteit en de deelfactoren goede balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelen in de samenwerking, gelijkwaardigheid op het gebied van macht en/of kennis en transparantie. Door de aanwezigheid van deze (deel)factoren in de samenwerking vergroot het omgevingsbewustzijn van de deelnemende partijen. Dit heeft twee gevolgen. Ten eerste zijn de organisaties meer omgevingsbewust, waardoor zij normaliter ook meer omgevingsbewustzijn uitstralen richting de externe stakeholders, waardoor meer omgevingsbewustzijn ervaren kan worden. Ten tweede zijn ook de partners meer omgevingsbewust geworden door de samenwerking wat resulteert in het eenvoudiger herkennen van signalen van dit uitgestraalde omgevingsbewustzijn, waardoor meer omgevingsbewustzijn ervaren wordt. De aanwezigheid van genoemde (deel)factoren in de samenwerking heeft dus een positieve invloed op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.

Ten derde is uit het onderzoek gebleken dat er niet alleen sprake is van een positief verband tussen eerder genoemde succes- en deelfactoren en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn, maar ook van een positief verband tussen het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn en de aanwezigheid van succesfactoren urgentie, doelcongruentie, heterogeniteit en de deelfactor positieve verwachtingen. Bij een grote mate van ervaren omgevingsbewustzijn kan er idealiter worden uitgegaan van deelnemende organisaties die

omgevingsbewust zijn. Organisaties ervaren namelijk in grote mate omgevingsbewustzijn als andere organisaties dit omgevingsbewustzijn uitstralen én als zijzelf in staat zijn om de signalen van uitgestraald omgevingsbewustzijn te herkennen en te ontvangen. Omgevingsbewuste organisaties zijn goed in staat om relevante ontwikkelingen bij partnerorganisaties te herkennen en te begrijpen en –waar mogelijk– in de toekomst te kunnen projecteren, waardoor genoemde (deel)factoren in grotere mate aanwezig zullen zijn binnen de samenwerking. Een grotere mate van ervaren omgevingsbewustzijn binnen een samenwerkingsverband heeft dus een positieve invloed op de aanwezigheid van bepaalde succes- en deelfactoren voor effectieve regionale samenwerking.

Effectieve regionale samenwerking, waarin de vijf onderzochte succesfactoren aanwezig zijn, en het ervaren omgevingsbewustzijn blijkt dus een gouden combinatie te zijn vanwege de wederzijdse positieve beïnvloeding tussen deze variabelen. In Bijlage 3 is een model opgenomen waarin op schematische wijze is weergegeven op welke manier de vijf succesfactoren, het ervaren omgevingsbewustzijn en de twee modererende variabelen zich tot elkaar verhouden. De drie hierboven beschreven conclusies zijn door middel van dit model visueel inzichtelijk gemaakt.

7.2 Discussie

7.2.1 Theoretische reflectie

In het theoretisch kader is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeken over effectieve regionale samenwerking (Klaster, 2017; Van Genugten et al., 2018), over de modererende variabelen in de relatie tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn (Endsley, 1995-a; Belkadi et al., 2013) en over het concept omgevingsbewustzijn (Endsley, 1995-a; Belkadi et al., 2013; Artman, 1999; Endsley, 2013). Achteraf gezien was dit een mooie mix van theoretische factoren die geleid heeft tot een gedegen conceptueel model dat een solide basis vormde voor het onderzoek. Wat wel opvallend is, is dat in het theoretisch kader enkel uitgegaan wordt van een eenzijdige invloed van de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking op het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. In het vervolg van het onderzoek is gebleken dat de aanwezigheid van succesfactoren en het ervaren omgevingsbewustzijn elkaar vaak wederzijds beïnvloeden.

Deze toevoeging in het model ten opzichte van het conceptueel model zoals dat geschetst is in het theoretisch kader levert een bijdrage aan de literatuur op het gebied van de aard van de verbanden tussen effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn. Daarnaast is er middels dit onderzoek een aanzet gegeven tot het meten van omgevingsbewustzijn in het zorgdomein in de regio Zuid-Limburg in twee specifieke casussen, namelijk de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk. In andere onderzoeken waar omgevingsbewustzijn in het zorgdomein centraal stond, werd alleen verklaard waarom omgevingsbewustzijn belangrijk is voor zorgprofessionals in het licht van de huidige dynamische ontwikkelingen (Van Doorn, 2010; Mardjan & Van der Werf, 2015). Aan deze wetenschappelijke literatuur wordt middels dit onderzoek een bijdrage geleverd door te meten in welke mate er sprake is van ervaren omgevingsbewustzijn –dat zo belangrijk wordt geacht door andere onderzoekers– én door te analyseren op welke wijze dit ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloed wordt door de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking. De specifieke bijdragen van dit onderzoek zijn dus het in de praktijk meten van het ervaren omgevingsbewustzijn én het leggen van verbanden tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn.

Ook op maatschappelijk gebied bestaat behoefte om duidelijkheid te krijgen over welke succesfactoren het belangrijkst zijn om het ervaren omgevingsbewustzijn (verder) te bevorderen. Dit zijn de succes- en deelfactoren die een positieve invloed uitoefenen op het ervaren omgevingsbewustzijn, te weten urgentie, heterogeniteit, gelijkwaardigheid van macht en/of kennis, transparantie en een goede balans tussen het gezamenlijke doel en de organisatiedoelen. Verder is ook duidelijk gemaakt op welke wijze de aanwezigheid van deze succes- en deelfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt. Dit kunnen de medewerkers van alle lagen binnen zorgorganisaties in hun voordeel gebruiken om het ervaren omgevingsbewustzijn bij samenwerkingspartners te vergroten. Het in de maatschappelijke relevantie aangehaalde onderzoek van KPMG (2017) voorzagt nog niet in deze analyse van het verband tussen regionale samenwerking en ervaren omgevingsbewustzijn. De onderzoekers gaven enkel aan dat samenwerking een belangrijke factor is voor het creëren van omgevingsbewustzijn, maar zij gingen niet in op de wijze(n) waarop samenwerking het omgevingsbewustzijn zou kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek is expliciet gefocust op het in kaart brengen van de verbanden tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het ervaren omgevingsbewustzijn, waardoor ook aan het onderzoek van KPMG (2017) een bijdrage wordt geleverd.

Door middel van dit onderzoek krijgt Envida inzicht in de verbanden tussen de aanwezigheid van de succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. Deze kennis kan Envida in de toekomst gebruiken om zowel het omgevingsbewustzijn vanuit Envida als het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn verder te stimuleren. Het bevorderen van deze twee kanten van omgevingsbewustzijn is voor Envida belangrijk, omdat op strategisch niveau de keuze is gemaakt om meer te investeren in goede stakeholderrelaties. Deze keuze is gemaakt, omdat op strategisch en tactisch niveau ervaren wordt dat een intensievere samenwerking met relevante partijen ertoe zal leiden dat het gezamenlijk inspelen op de actuele ontwikkelingen in de regio betere resultaten zal hebben. Omgevingsbewustzijn is de sleutel hiervoor, omdat stakeholders vanuit Envida gezien moeten worden én deze stakeholders moeten ervaren dat zij gezien worden om de bestaande samenwerkingsrelaties verder te versterken. In deelparagraaf 7.2.4 worden concrete aanbevelingen gedaan over de wijzen waarop medewerkers van Envida kunnen zorgen voor een positieve stimulans van het (ervaren) omgevingsbewustzijn.

7.2.2 Methodologische reflectie

Op methodologisch vlak is een aantal keuzes gemaakt die de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek beïnvloeden. Ten eerste is gekozen om twee cases te belichten in dit onderzoek wat belemmeringen oplevert voor een hoge externe validiteit van het onderzoek. Omdat er slechts twee cases onderzocht zijn, zijn de bevindingen die naar voren komen in dit onderzoek niet per definitie van toepassing op andere cases. De externe validiteit van dit onderzoek is daarmee laag. De keuze over het aantal cases is gemaakt om een diepteonderzoek te kunnen verrichten en daardoor inzichten te kunnen genereren in de wijze waarop de aanwezigheid van vijf succesfactoren en bijbehorende deelfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt. Binnen elke casus zijn vijf respondenten geïnterviewd om een goed beeld te krijgen van de mate waarin een bepaalde succesfactor en de daaraan gekoppelde deelfactoren aanwezig zijn. Op deze manier is in ieder geval voor deze twee cases een representatief beeld gevormd van de wijze waarop de aanwezigheid van vijf succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking het

omgevingsbewustzijn –zoals dat door externe partners ervaren wordt– beïnvloedt. Middels dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan theorieontwikkeling op het gebied van de verbanden tussen de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve regionale samenwerking en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn. De analytische generaliseerbaarheid van dit onderzoek is daarmee hoog.

Alhoewel het beeld dat gevormd is voor de cases de Schakel en Blauwe Zorg in de wijk representatief is wat betreft het aantal geïnterviewde personen, is er wel een keuze gemaakt om personen te interviewen met een specifieke rol in de samenwerking. Alle respondenten zijn vanaf de start van de pilots actief betrokken bij de samenwerking en beslissen mee wanneer er keuzes gemaakt moeten worden. Deze partners hebben immers een goed beeld van het verloop van de samenwerking tussen de diverse partijen vanaf de start van de pilots. Er zijn echter ook mensen actief in die pilots die moeten opvolgen wat door de samenwerkingspartners besloten is, zoals het personeel van Envida dat alle zorg op zich neemt binnen de Schakel en alle zorgprofessionals die werkzaam zijn in de Blauwe Zorg-wijken. Vanuit het perspectief van deze personen waren er wellicht andere scores uit het onderzoek gekomen als het gaat om ervaren omgevingsbewustzijn of de mate waarin bepaalde succesfactoren aanwezig zijn. De keuze om alleen personen te benaderen die een rol spelen in het daadwerkelijke samenwerken tussen de verschillende partijen kan wel gelegitimeerd worden vanuit de kennis en ervaring die zij hebben over het verloop van de samenwerking. Dit zal bij het personeel dat werkzaam is binnen de pilot maar zich niet bezighoudt met het samenwerken op beleidsniveau iets minder zijn, omdat zij andere prioriteiten in hun werkzaamheden hebben, zoals het verlenen van zorg. Ondanks de gelegitimeerde keuze om bepaalde personen niet te interviewen, is het buiten beschouwing laten van deze groep indirect betrokkenen bij de samenwerking een belemmering voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Doordat er gebruik is gemaakt van een mix van documentenanalyse en interviews neemt de betrouwbaarheid van het onderzoek toe ten opzichte van het gebruik van één onderzoeksmethode. De informatie uit verschillende bronnen is regelmatig naast elkaar gepresenteerd ter bevestiging of ontkenning van bepaalde bevindingen. Hierdoor is de betrouwbaarheid van het onderzoek toegenomen. Doordat er geen gebruik is gemaakt van de methode observatie heeft de onderzoeker niet met eigen ogen vast kunnen stellen dat er daadwerkelijke sprake is van bijvoorbeeld gelijkwaardigheid in macht binnen de besluitvorming of transparantie. De onderzoeker is ervan uit moeten gaan dat de informatie die verzameld is door middel van een documentenanalyse en het afnemen van interviews betrouwbaar is. Echter, door het hanteren van twee onderzoeksmethoden waarbij zowel meerdere documenten geanalyseerd zijn als per casus vijf personen zijn geïnterviewd, kan ervan uit worden gegaan dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek zich op een goed niveau bevindt.

Voor elke succesfactor is in het methodenhoofdstuk een gedegen operationalisatie gemaakt. In de interviews zijn deze operationalisaties ook telkens gebruikt om meetbaar te maken of in een zeker samenwerkingsverband voldaan werd aan een bepaalde deelfactor en uiteindelijk aan een succesfactor. Tijdens het uitwerken van de interviews is telkens teruggegrepen op eerdere interviews om te kunnen garanderen dat wanneer bij verschillende respondenten dezelfde codes vermeld staan in Tabel 6 en Tabel 7 deze respondenten ook ongeveer hetzelfde gezegd hebben tijdens hun interview. De onderzoeker is dus consistent geweest in het toekennen van scores wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Echter, het toekennen van een score vereist wel enige

interpretatie van de onderzoeker, omdat een respondent vrijwel nooit exact antwoord zal geven in de terminologie die gebruikt is bij de operationalisering van de concepten die centraal staan in het onderzoek. Ondanks dat de onderzoeker consistent is geweest in het toekennen van scores kan het voorkomen dat een andere onderzoeker met een andere interpretatie in bepaalde gevallen andere scores zou toekennen. Dit bemoeilijkt het verkrijgen van dezelfde resultaten bij het herhalen van dit onderzoek en belemmert daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de controleerbaarheid te vergroten zijn alle interviewtranscripten op te vragen bij de onderzoeker en is in de analyse zo uitgebreid mogelijk uitgewerkt waarom bepaalde scores zijn toegekend.

7.2.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Zoals gebleken uit de twee voorgaande deelparagrafen is er een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Ten eerste kan een soortgelijk onderzoek grootschaliger worden opgezet om door middel van observatie en het bevragen van meerdere respondenten die op verschillende niveaus in de samenwerking werkzaam zijn een representatiever en betrouwbaarder beeld te creëren van de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt. Hierbij kan ook gekozen worden voor meer dan twee cases om de representativiteit en de betrouwbaarheid van de bevindingen nog beter te maken.

Ten tweede kan in een andere regio een soortgelijk onderzoek worden verricht om aan de hand van de gegevens van het nieuwe onderzoek en de gegevens van dit onderzoek te vergelijken of de scores die door respondenten worden toegekend aan een bepaalde succesfactor of het ervaren omgevingsbewustzijn afhankelijk zijn van de regio waar het onderzoek wordt uitgevoerd. Dit is een belangrijke stap in het vervolgonderzoek, omdat meerdere respondenten hebben aangegeven dat de samenwerking in de regio Zuid-Limburg al vele jaren zeer goed is (R1; R2; R6; R9; R10). Deze jarenlange ervaring in samenwerken binnen het zorgdomein kan van invloed zijn op de hoge scores die respondenten hebben toebedeeld aan de vijf succesfactoren en aan het ervaren omgevingsbewustzijn. Zo'n contrasterende casestudy in verschillende regio's kan op die manier goed in kaart brengen welke andere factoren dan de succesfactoren en de modererende variabelen van invloed zijn op het ervaren omgevingsbewustzijn. Daardoor kan tevens beoordeeld worden in welke mate de bevindingen in dit onderzoek representatief zijn voor samenwerkingsverbanden in andere regio's, ofwel in hoeverre de resultaten die zijn voortgekomen uit dit onderzoek te generaliseren zijn.

7.2.4 Aanbevelingen

Tot slot volgen drie aanbevelingen voor Envida die zowel betrekking hebben op het vergroten van het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn als op het bevorderen van het omgevingsbewustzijn van Envida.

De eerste aanbeveling richt zich op het vergroten van het omgevingsbewustzijn zoals dit door samenwerkingspartners ervaren wordt. Uit het onderzoek is gebleken dat het ervaren omgevingsbewustzijn voor een relatief groot deel beïnvloed wordt door de werking van de twee modererende variabelen, te weten de omschrijving van omgevingsbewustzijn volgens de respondenten en de overeenstemming tussen de door stakeholders verwachte focus en de daadwerkelijke focus van Envida binnen het samenwerkingsproces. Respondenten blijken bij omgevingsbewustzijn niet te denken aan het projecteren van relevante ontwikkelingen richting de toekomst, maar alleen aan het herkennen en begrijpen van relevante ontwikkelingen bij

partnerorganisaties en in de omgeving van de organisatie die omgevingsbewust is of wil zijn. Daarnaast beoordelen zij het omgevingsbewustzijn in het licht van de ontwikkeling waarvan zij vinden dat Envida zich op zou moeten richten. Om het ervaren omgevingsbewustzijn bij stakeholders te vergroten is het dus niet nodig om op de hoogte te zijn van alle relevante ontwikkelingen bij partnerorganisaties en deze ontwikkelingen te kunnen projecteren richting de toekomst. De sleutel om het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn te bevorderen is het richten op de ontwikkeling of ontwikkelingen waarvan de partnerorganisaties verwachten dat Envida zich daar in de samenwerking op gaat richten en deze ontwikkeling(en) herkennen en begrijpen. Als Envida daarin slaagt, zal het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn optimaal zijn. Dit betekent echter niet dat Envida ook meer omgevingsbewust is. Immers, als deze aanbeveling opgevolgd wordt, wordt slim geselecteerd op welke ontwikkelingen Envida zich gaat focussen om enkel het ervaren omgevingsbewustzijn toe te laten nemen.

De vorige aanbeveling speelde in op de werking van de modererende variabelen met betrekking tot het door externe partners ervaren omgevingsbewustzijn. Het ervaren omgevingsbewustzijn kan echter ook vergroot worden door als organisatie nog omgevingsbewuster te worden. Hiervoor wordt één grote aanbeveling gedaan die bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel gaat over wat er gedaan moet worden om het omgevingsbewustzijn van Envida te vergroten. Volgens zowel de externe als interne respondenten scoort Envida goed op de niveaus herkennen van relevante ontwikkelingen in de omgeving en het begrijpen van de wijze waarop deze ontwikkelingen met elkaar samenhangen. Of Envida ook in staat is om een toekomstschets van deze ontwikkelingen te maken is voor de respondenten moeilijk in te schatten. Dit is voor een deel te verklaren door de aan de zorgsector inherente onzekerheid betreffende het toekomstige nationaal en gemeentelijk zorgbeleid. Toch zijn er respondenten die stellen dat met name de bestuurder van Envida heel goed op de hoogte is van de toekomstige ontwikkelingen en het toekomstige verloop van huidige ontwikkelingen –voor zover dit mogelijk is in verband met de eerder genoemde onzekerheid (R1; R8; R9; R10). Door nog meer op deze toekomst te richten en na te denken op welke wijze huidige en toekomstige ontwikkelingen samen zullen komen in de toekomst, wordt Envida als organisatie omgevingsbewuster volgens de definitie van Endsley (1995-a). Dit is belangrijk, omdat de huidige dynamiek in het zorgdomein van zorgorganisaties vraagt dat deze omgevingsbewuster worden.

Het tweede onderdeel van deze aanbeveling betreft op welke manier Envida ervoor kan zorgen dat het omgevingsbewustzijn en met name het derde niveau van omgevingsbewustzijn verbeterd wordt. Uit het onderzoek is gebleken dat een aantal factoren een positieve invloed uitoefent op omgevingsbewustzijn. Dit zijn de succesfactoren urgentie en heterogeniteit en de deelfactoren transparantie en gelijkwaardigheid op het gebied van macht en/of kennis. Als Envida en dan vooral de personen die direct betrokken zijn bij bepaalde samenwerkingsprocessen met name focussen op deze succes- en deelfactoren, zullen deze medewerkers meer kennis en begrip krijgen van de ontwikkelingen die zich in de directe en indirecte omgeving van Envida afspelen. Daarnaast wordt het hierdoor eenvoudiger voor deze personen om samen met de bestuurder van Envida een toekomstschets te maken van de wijze waarop de bestaande en nieuwe ontwikkelingen zich in de toekomst zullen vormgeven. In deze fase zijn dus met name rollen weggelegd voor de personen die werkzaam zijn op het niveau van de raad van bestuur en de beleidsmakers.

Het derde onderdeel van deze aanbeveling gaat over wie er betrokken zouden moeten zijn bij de uitwerking van deze aanbeveling. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat Envida op het

niveau van de raad van bestuur en op het niveau van de beleidsmakers zeer goed scoort op het ervaren omgevingsbewustzijn. Om als gehele organisatie meer omgevingsbewust te worden is het van belang dat niet alleen op het niveau van de raad van bestuur en de beleidsmakers kennis en begrip van relevante ontwikkelingen is én van een toekomstbeeld, maar ook op andere niveaus in de organisatie, zoals bij de zorgprofessionals. Dit betekent absoluut niet dat de zorgverleners op dit moment niet omgevingsbewust zijn want verschillende respondenten hebben aangegeven dat ook de zorgverleners redelijk tot goed op de hoogte zijn van de voor hen relevante ontwikkelingen, maar op het gebied van toekomstige ontwikkelingen kunnen vooral deze werknemers van Envida nog een extra stap zetten in de richting van optimaal omgevingsbewustzijn. Om dit te realiseren is het van belang dat de raad van bestuur en de beleidsmakers de andere medewerkers van de organisatie zoveel mogelijk meenemen in de ontwikkeling richting optimaal omgevingsbewustzijn én alle voor de zorgprofessionals relevante kennis op het gebied van omgevingsbewustzijn met hen delen. Dit houdt in dat er beter moet worden afgestemd tussen het strategisch-tactisch niveau en het operationeel niveau.

De derde en tevens laatste aanbeveling betreft nogmaals het vergroten van het omgevingsbewustzijn, waardoor het ervaren omgevingsbewustzijn normaliter evenredig zal toenemen. Uit de interviews is meermaals gebleken dat de verschillende partijen –ondanks hun jarenlange ervaring op het gebied van samenwerking– in bepaalde gevallen niet goed op de hoogte zijn van de wijze waarop besluitvormingsprocessen binnen partnerorganisaties verlopen. Verschillende respondenten hebben immers aangegeven dat ofwel hun eigen organisatie ofwel andere organisaties af en toe verweten wordt het proces te vertragen. Dit terwijl de betreffende partijen aangeven dat de interne besluitvorming in hun organisatie meer belemmeringen kent, omdat het bijvoorbeeld een ambtelijke organisatie is, een organisatie met veel werknemers of een organisatie die als vertegenwoordiger van een bepaalde beroepsgroep optreedt (R1; R3; R6; R7; R8; R9; R10). Als de verschillende betrokkenen door middel van een casus of een praktijkvoorbeeld daadwerkelijk kunnen ervaren welke stappen in een andere organisatie gezet moeten worden om een bepaalde beslissing te kunnen nemen, zal het begrip voor elkaar toenemen. Hierdoor zijn partijen meer van elkaar op de hoogte waarom bepaalde afspraken wellicht niet worden nagekomen én welke elementen van belang zijn om een afspraak wel na te komen en zullen de positieve verwachtingen stijgen doordat men beter begrijpt wat een partner allemaal in werking stelt om een bepaald besluit te kunnen nemen of uit te voeren. Dit bevordert zowel de effectiviteit van de samenwerking als het (ervaren) omgevingsbewustzijn.

Literatuur

- Andvig, E., Syse, J. & Severinsson, E. (2014). Interprofessional collaboration in the mental health services in Norway. *Nursing Research and Practice*, 2014, 1-8. doi: 10.1155/2014/849375
- Artman, H. (1999). Situation awareness and co-operation within and between hierarchical units in dynamic decision making. *Ergonomics*, 42(11), 1404-1417. doi: 10.1080/001401399184776
- azM Herstelzorg. (z.j.). *Wat wij doen in een notendop*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.azmherstelzorg.com/over-ons>
- Belkadi, F., Bonjour, E., Camargo, M., Troussier, N. & Eynard, B. (2013). A situation model to support awareness in collaborative design. *International Journal of Human-Computer Studies*, 71(1), 110-129. doi: 10.1016/j.ijhcs.2012.03.002
- Blauwe Zorg. (2017-a). *Pilot blauwe zorg in de wijk*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.blauwezorg.nl/blauwe-zorg-in-de-wijk>
- Blauwe Zorg. (2017-b). *Kansrijke interventies in de regio stimuleren en samen uitrollen*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.blauwezorg.nl/initiatiefnemers>
- Blauwe Zorg. (2017-c). *De proeftuin Blauwe Zorg*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.blauwezorg.nl/algemeen>
- Blauwe Zorg in de wijk. (2018). *Blauwe Zorg in de wijk: Samen op weg naar een positief gezond Maastricht!* Lanaken, België: Drukkerij Pietermans.
- Boogers, M. (2013). *Oratie. Het raadsel van de regio: waarom regionale samenwerking soms resultaten oplevert*. Twente, Nederland: Universiteit Twente.
- Brancheorganisaties Zorg. (2009). *Zorgbrede governancecode 2010*. Geraadpleegd op 25 maart 2019, van <https://www.brancheorganisatieszorg.nl/wp-content/uploads/2010/01/Zorgbrede-Governancecode-2010-.pdf.pdf>
- Brancheorganisaties Zorg. (2017). *Governancecode Zorg*. Geraadpleegd op 25 maart 2019, van <https://www.governancecodezorg.nl/wp-content/uploads/2016/11/Governancecode-Zorg-2017.pdf>
- Brandsen, T. & Honingh, M. (2013). Professionals and shifts in governance. *International Journal of Public Administration*, 36(12), 876-883. doi: 10.1080/01900692.2013.798809
- Burgerkracht Limburg. (z.j.). *Over ons*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.burgerkrachtlimburg.nl/over-ons/>
- Van Doorn, L. (2010). Brandende kwesties: Maatschappelijk werken in een veranderende omgeving. *Vakblad Sociaal Werk*, 2, 2-5.
- Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm: procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht, Nederland: Lemma.

- Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2007). Trust in complex decisionmaking networks. A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50. doi: 10.1177/0095399706294460
- Endsley, M.R. (1995-a). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 32-64.
- Endsley, M.R. (1995-b). Measurement of situation awareness in dynamic systems. *Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 65-84.
- Envida. (2018). *Kaderbrief 2019: Focus & Ondernemerschap*. [Intern document organisatie Envida].
- Envida. (2019-a). *Organisch veranderen en (een juiste toepassing van) de WOR*. [Intern document organisatie Envida].
- Envida. (2019-b). De Schakel is gestart, *Content*, 14, 15-20.
- Eversdijk, A. & Korsten, A. F. A. (2015, februari). Motieven en overwegingen achter publiekprivate samenwerking. *Beleidsonderzoek online*, 2015, 1-23. doi: 10.5553/Beleidsonderzoek.000515
- Gemeente Maastricht, VGZ, ZIO, GGD Zuid-Limburg & Huis voor de Zorg. (2016). *Wijkpilot Blauwe Zorg in Maastricht Noord-Oost 2016-2020: Het in gang zetten van een beweging vanuit positieve gezondheid waardoor levenskwaliteit van buurtbewoners verbetert binnen de beschikbare financiële middelen*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.blauwezorg.nl/blauwe-zorg-in-de-wijk/#documenten>
- Van Genugten, M., De Kruijf, J., Zwaan, P., & Van Thiel, S. (2017). *Samenwerken aan effectieve regionale samenwerking*. Nijmegen, Nederland: IMR.
- Gorman, J.C., Cooke, N.J. & Winner, J.L. (2006). Measuring team situation awareness in decentralized command and control environments. *Ergonomics*, 49(12-13), 1312-1325. doi: 10.1080/00140130600612788
- Van Ham, H. & Koppenjan, J.F.M. (2002). *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur: wenkend of wijkend perspectief*. Utrecht, Nederland: Lemma.
- Inspectie voor de Gezondheidszorg & Nederlandse Zorgautoriteit. (2016). *Toezicht op goed bestuur*. Geraadpleegd op 10 maart 2019, van <https://www.igj.nl/onderwerpen/goed-bestuur/documenten/toetsingskaders/2016/07/06/kader-goed-bestuur>
- Klaster, E. (2017). Effectieve regionale netwerken: een onderzoek naar de top-down gestimuleerde netwerken op onderwijs- en arbeidsmarktgebied. *Bestuurswetenschappen*, 71(1), 23-39.
- Koppenjan, J.F.M. (2012). *Het verknijpte bestuur*. Den Haag, Nederland: Eleven International Publishing.
- KPMG. (2017). *Van goed naar geweldig door leiderschap: Over verschillen in ervaren kwaliteit in de verpleeghuiszorg*. Amstelveen, Nederland: KPMG Advisory N.V..
- Van de Laar, S. (2010). *Samen sterker. Samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*. Delft, Nederland: Eburon.

- Levanto. (z.j.). *Missie & visie*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.levantogroep.nl/wie-we-zijn/levantogroep/missie-amp-visie>
- Mardjan, N.P. & Van der Werf, J.J. (2015). Onderzoek in zorgonderwijs. Waartoe? *Onderwijsinnovatie*, 2015(1), 32-35.
- Mattessich, P.W., Murray-Close, M., & Monsey, B.R. (2001). *Collaboration: What makes it work: a review of research literature on factors influencing successful collaboration* (2nd ed.). Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- MUMC+, Envida, azM Herstelzorg & ZIO. (2019). *Pilot de Schakel: Kortdurende opvang en triage van ouderen in de acute zorg*. [Intern document Envida].
- MUMC+. (2019). *Het Maastricht UMC+*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.mumc.nl/over-mumc/het-maastricht-umc-0>
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. doi: 10.1080/14719030600853022
- Osborne, S.P., Radnor, Z. & Nasi, G. (2012). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158. doi: 10.1177/0275074012466935
- 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. doi: 10.1093/jopart/mum015
- Radar. (z.j.). *Voor wie?: Van jong tot oud*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.radar.org/voor-wie>
- Sanders, M. (2015). *Publiek-private samenwerking: Kunst van het evenwicht*. Den Haag, Nederland: Boom Bestuurskunde.
- Sarter, N.B. & Woods, D.D. (1995). How in the world did we ever get into that mode?: Mode error and awareness in supervisory control. *Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 5-19.
- Schuh, G., Riesener, M. Mattern, C., Linnartz, M. & Basse, F. (2018). Evaluating collaboration productivity in interdisciplinary product development. *Procedia CIRP*, 70, 211-216. doi: 10.1016/j.procir.2018.02.024
- Selsky, J.W. & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. doi: 10.1177/0149206305279601
- Sociaal-Economische Raad. (2017). *Regionaal samenwerken: leren van praktijken*. Den Haag, Nederland: SER.

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum, Nederland: Coutinho.

Trajekt. (2019). *Over ons*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.trajekt.nl/trajekt>

Werkgroep. (2016). *Samenwerken in wijk en buurt; op weg naar een duurzame proactieve ouderenzorg in Maastricht-Heuvelland*. [Intern document organisatie Envida].

Wesselink, M. & Paul, R. (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer, Nederland: Kluwer.

Xonar. (2019). *Over ons*. Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.xonar.nl/over-ons/>

ZIO. (z.j.). *Wat doet ZIO?* Geraadpleegd op 14 mei 2019, van <https://www.zio.nl/over-zio/wat-doet-zio/>

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewhandleiding

Interviewhandleiding

Opening interview

- Voorstellen aan elkaar
- Inleiding in onderwerp
- Aankondigen structuur interview
- Vragen van toestemming voor opname interview

In kaart brengen van de aanwezigheid van succesfactoren

- Urgentie
 - Ervaren de samenwerkingspartners dat er sprake is van een probleem/verbetermogelijkheid?
 - Beseffen de betrokkenen dat de organisatie waar zij werkzaam zijn het probleem niet zelf kan oplossen, maar dat samenwerking hiervoor noodzakelijk is?
- Doelcongruentie
 - Is er sprake van een eenduidig doel voor de samenwerking?
 - Steunen de afzonderlijke partners het gezamenlijke doel?
 - Is er overeenstemming over instrumenten die worden ingezet om het gezamenlijke doel te bereiken?
 - Is er sprake van een goede balans tussen individuele belangen van deelnemers en het gezamenlijk belang in de gezamenlijke doelstelling?
- Heterogeniteit
 - Zijn alle verschillende partijen die vanwege het onderwerp aanwezig zouden moeten zijn aanwezig?
- Gelijkwaardigheid
 - Is er sprake van gelijkwaardigheid van macht en kennis in de samenwerking?
 - Is er sprake van gelijkwaardigheid op het gebied van respect voor de positie van anderen binnen het samenwerkingsverband?
- Vertrouwen
 - Worden gemaakte afspraken nagekomen door alle partijen?
 - Stellen de partijen informatie beschikbaar voor hun samenwerkingspartners?
 - Hebben de betrokken partijen positieve verwachtingen over de inzet van hun samenwerkingspartners voor het bereiken van het gezamenlijke doel?

In kaart brengen van aanwezigheid eerste modererende variabele

- Op welke wijze zou u het begrip omgevingsbewustzijn omschrijven?

In kaart brengen van ervaren omgevingsbewustzijn

- In welke mate herkent Envida de voor haar relevante ontwikkelingen in de directe of indirecte omgeving met het oog op de doelstellingen die zij wil bereiken?
- In welke mate begrijpt Envida hoe de verschillende voor Envida relevante ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden?
- In welke mate kan Envida zich een voorstelling maken van de manier waarop de voor haar relevante ontwikkelingen zich in de toekomst zullen ontwikkelen?

In kaart brengen van aanwezigheid tweede modererende variabele

- Wat is/zijn volgens u de ontwikkeling(en) waar Envida zich binnen de samenwerking op zou moeten richten?
- Bent u van mening dat Envida zich focust op de ontwikkeling(en) die noodzakelijk zijn voor het bereiken van het gezamenlijke doel?

In kaart brengen van de wijze waarop de aanwezigheid van succesfactoren het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn beïnvloedt

- Waarom is de factor urgentie volgens u wel of niet van belang voor het realiseren van door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn?
- Waarom is de factor doelcongruentie volgens u wel of niet van belang voor het realiseren van door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn?
- Waarom is de factor heterogeniteit volgens u wel of niet van belang voor het realiseren van door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn?
- Waarom is de factor gelijkwaardigheid volgens u wel of niet van belang voor het realiseren van door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn?
- Waarom is de factor vertrouwen volgens u wel of niet van belang voor het realiseren van door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn?
- Welk van bovengenoemde succesfactoren is volgens u het belangrijkste voor het realiseren van door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn? → Waarom?
- Welk van bovengenoemde succesfactoren is volgens u het minst belangrijk voor het realiseren van door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn? → Waarom?

Afsluiting interview

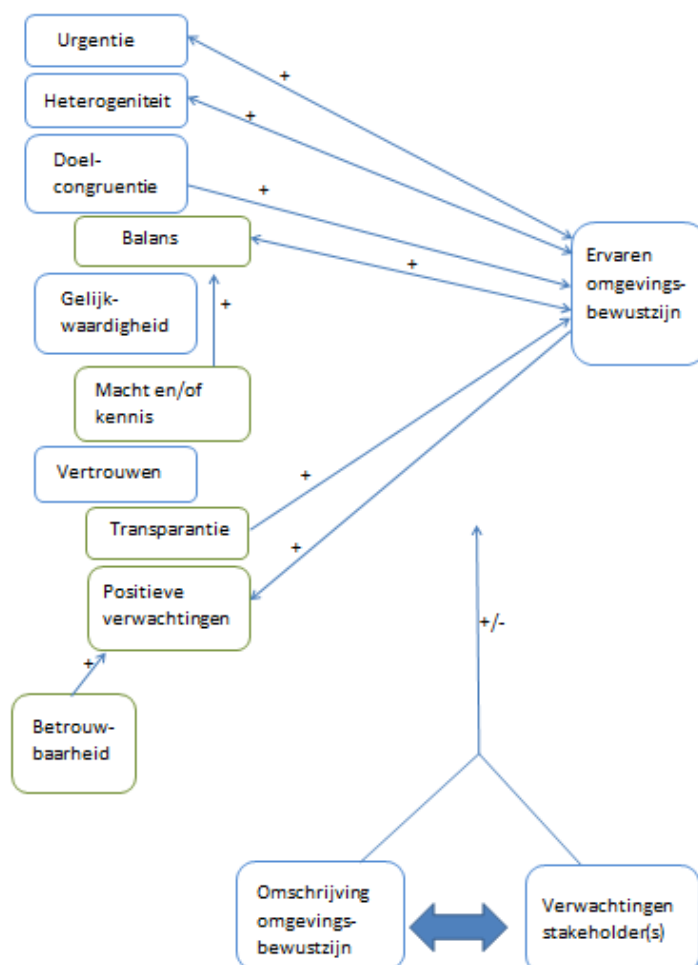
- Vragen of er eventueel opmerkingen of aanvullingen zijn
- Bedanken

Bijlage 2: Lijst respondenten

Respondent-nummer	Datum	Functie	Casus
1	15-05-2019	Programmamanager ouderenzorg ZIO	De Schakel
2	16-05-2019	Directeur azM Herstelzorg	De Schakel
3	20-05-2019	Afdelingshoofd MUMC+	De Schakel
4	22-05-2019	Teamleider de Schakel Envida	De Schakel
5	04-06-2019	Manager verpleegzorg Envida	De Schakel
6	27-05-2019	Senior beleidsadviseur ZIO	Blauwe Zorg in de wijk
7	06-06-2019	Procescoördinator transformatie sociaal domein gemeente Maastricht	Blauwe Zorg in de wijk
8	06-06-2019	Senior beleidsadviseur GGD Zuid-Limburg	Blauwe Zorg in de wijk
9	29-05-2019	Beleidsadviseur wijkzorg Envida	Blauwe Zorg in de wijk
10	04-06-2019	Manager wijkzorg Envida	Blauwe Zorg in de wijk

Bijlage 3: Vernieuwd conceptueel model

In onderstaande afbeelding (Afbeelding 2) is schematisch weergegeven op welke manier de vijf succesfactoren, het ervaren omgevingsbewustzijn en de twee modererende variabelen zich tot elkaar verhouden. Dit model is de aangepaste versie van het conceptueel model (Afbeelding 1) zoals dat na het literatuuronderzoek als sluitstuk van het theoretisch kader is vormgegeven. In de aangepaste versie zijn –naast eenzijdige verbanden– ook wederkerige verbanden zichtbaar. De pijlen die getrokken zijn tussen de succesfactoren en het ervaren omgevingsbewustzijn gelden voor alle deelfactoren die onder betreffende succesfactor vallen. Indien een deelfactor een extra verband kent –naast het verband zoals dat is weergegeven tussen de bijbehorende succesfactor en het ervaren omgevingsbewustzijn–, is voor deze deelfactor de wijze van beïnvloeding tussen de aanwezigheid van deze deelfactor en het ervaren omgevingsbewustzijn afzonderlijk weergegeven. Wanneer de verschillende deelfactoren die behoren tot dezelfde succesfactor op een andere wijze invloed uitoefenen op of beïnvloed worden door het ervaren omgevingsbewustzijn, is er geen pijl getrokken tussen de succesfactor en het ervaren omgevingsbewustzijn, omdat een eventuele pijl in dat geval niet zou gelden voor alle deelfactoren. Voor de deelfactoren die tot deze laatste categorie behoren zijn pijlen getrokken tussen deze deelfactoren en het ervaren omgevingsbewustzijn. De twee modererende variabelen, te weten de omschrijving van omgevingsbewustzijn volgens stakeholders en de verwachtingen van stakeholders over de focus, oefenen –afhankelijk van de omschrijving en de verwachtingen– een positieve of negatieve invloed uit op alle relaties tussen de aanwezigheid van de succesfactoren en het door externe stakeholders ervaren omgevingsbewustzijn.



Afbeelding 2: Vernieuwd conceptueel model