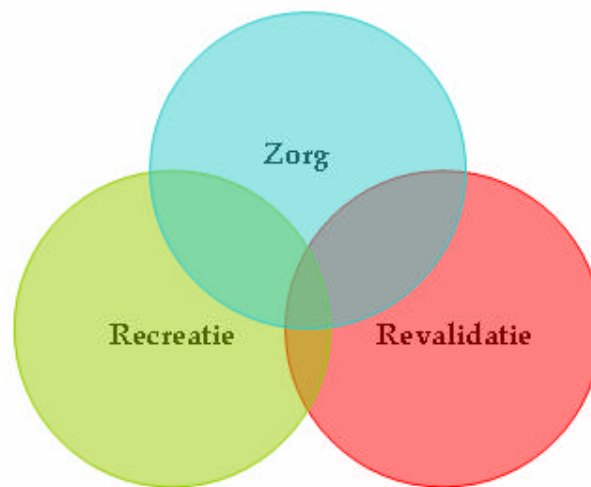


Gecombineerd zorgpark, Gezondrente



Een methodiek gevormd vanuit een netwerkbenadering,
gericht op het opzetten van gecombineerde zorgcentra
binnen de Nederlandse zorgsector

Gecombineerd zorgpark, Gezondrente

Een methodiek gevormd vanuit een netwerkbenadering, gericht op het opzetten van gecombineerde zorgcentra binnen de Nederlandse zorgsector

Jochem Kleerebezem

Afstudeerscriptie voor de Master Public Administration van de opleiding Bestuurskunde, Universiteit Twente, Enschede

Datum: 30 november 2006

Eerste begeleider:
Tweede begeleider:
Begeleider Polderland Projectontwikkeling:

Dr. M.R.R. Ossewaarde
Dr. P. de Vries
Ing. C.M.G. Schoonenberg

Samenvatting

Onder invloed van de vergrijzing en de toenemende vraag naar zorg op maat, is de zorgsector toenemend genoodzaakt volgens marktprincipes te werken.

Met nieuwe wetgeving in de afgelopen en de komende jaren is deze door de overheid sterk gereguleerde sector aan het veranderen. Er komt meer ruimte voor zorgondernemers om toe te treden.

Polderland Projectontwikkeling ziet de mogelijkheden om binnen de zorgsector een product aan te bieden dat zorg en revalidatie combineert met recreatie, een integraal zorgproduct. Op één locatie wil Polderland in samenwerking met zorgverleners dit integrale zorgproduct aanbieden, een zogenaamd gecombineerd zorgpark. Om deze zorgvisie te testen wil Polderland in de provincie Drenthe een proefproject realiseren, genaamd Gezondrente.

Omdat duidelijk is dat er met diverse organisaties samen moet worden gewerkt voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark, wordt het formeren van een specifiek samenwerkingsverband, een netwerk, hiertoe onderzocht.

De probleemstelling is zo als volgt geformuleerd: *Hoe kan vanuit een netwerkbenadering een methodiek worden ontwikkeld voor het opzetten van gecombineerde zorgparken binnen de Nederlandse zorgsector?*

Vanuit de gekozen netwerkbenadering komt het belang van hulpbronnen naar voren. Over welke waardevolle karakteristieken of middelen beschikt een organisatie die voor Polderland waardevol zijn?

Vijf onderzoeksvragen zijn beantwoord om vast te stellen wat een organisatie relevant maakt voor Polderland om mee samen te werken. Hieruit is een beoordelingskader geformuleerd dat aangevuld met een beheerskader Polderland de mogelijkheden biedt om gestructureerd het beoogde netwerk voor de realisatie van Gezondrente te formeren.

Het beoordelingskader bestaat uit een beoordelingstraject met beoordelingselementen en een beoordelingskaart waarmee relevante partners kunnen worden geïdentificeerd. Deze methode biedt het instrument voor het opzetten van gecombineerde zorgcentra.

Voor Polderland Projectontwikkeling is in deze een nieuwe rol als “zorgontwikkelaar” weggelegd.

Summary

A growing elderly population and increasing demands for personalized healthcare services demand a more market oriented Dutch healthcare sector.

Realizing this, the Dutch government has and will introduce legislation that will make this sector more accessible to new healthcare products.

Polderland Projectontwikkeling recognizes the opportunities for offering an integral healthcare product combining cure and care with recreation. This product is to be offered by healthcare providers at a single location called a combined care centre. To test this vision a location in the province of Drenthe has to be transformed into Gezondrente, a test-case combined care centre.

Obviously close cooperation with several outside parties will be needed within a specific form of partnership, a network. The central question is thus formulated as follows:

How can a network approach be used to develop a method for the formation of combined care centres within the Dutch healthcare sector?

The network approach chosen stipulates the importance of resources. What valuable characteristics or tangibles could one party offer to Polderland?

Five questions are answered to attain a view of what relevance a party may have. An assessment framework together with a management framework is presented as the means for Polderland to form the network as needed for Gezondrente.

The assessment framework consists of an assessment path using several elements of assessment together with an assessment card to determine the relevance of an organization. This method offers the tool to form combined care centres.

Polderland Projectontwikkeling will take up a new role as a “healthcare developer” in using this method.

Voorwoord

De meest interessante kansen dienen zich meestal onverwachts aan. Zo ook toen ik via een bijbaantje in contact kwam met Polderland Projectontwikkeling.

In overleg met de directeur, B. Middelbos, kwam een groot project in Drenthe ter sprake, Gezondrente.

Het enthousiasme waarmee ik de aard van het project kreeg uitgelegd, werkte aanstekelijk. *Het ontwikkelen van een nieuwe zorgformule waarbij zorg, revalidatie en recreatie als één product wordt aangeboden op één locatie.* De vraag waarmee Polderland zat was kortweg hoe dit project aangepakt zou moeten worden. De mogelijkheid opperend om dit uit te zoeken in het kader van mijn afstuderen werd door de heer Middelbos voortvarend beantwoord. Ik kon de volgende dag wel beginnen.

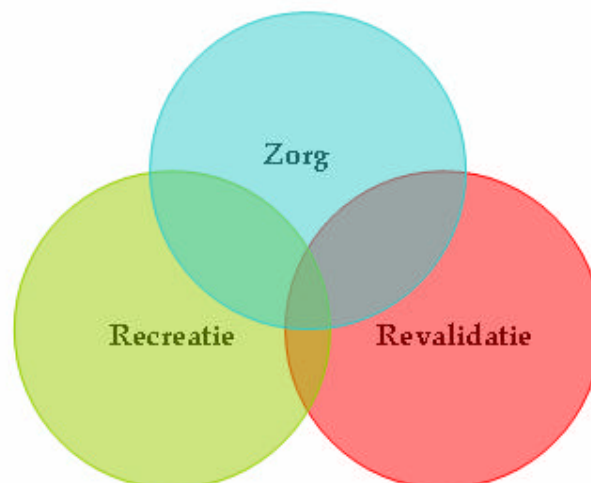
Enkele nog af te ronden vakken en enkele administratieve zaken later, kon ik dan beginnen met het onderzoek. Een afstudeerstage uitvoeren bij een projectontwikkelaar is wellicht niet de meest voor de hand liggende organisatie om je studie Bestuurskunde af te ronden. Ik heb echter gemerkt dat de wereld van “projectontwikkeling” bijzonder boeiend is. De uitdagende opdracht is hier zeker mee in overeenstemming. Met plezier heb ik dan ook tijdens het afstuderen mogen meewerken in de organisatie van Polderland.

Ik ben dankbaar voor de ondersteuning van de heer B. Middelbos en mijn directe begeleider de heer C. Schoonenberg bij het maken van voorliggende rapportage. Niet op de laatste plaats zou ik de begeleiders vanuit de opleiding, dr. R. Ossewaarde en dr. P. de Vries, willen bedanken voor hun waardevolle adviezen en reflecties.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Summary.....	4
Voorwoord.....	5
1. Inleiding	8
1.1 Veranderende wetgeving.....	9
1.2 Visie op zorg.....	10
1.3 Een zorgnetwerk.....	12
1.4 De zorgvisie als nieuwe kernactiviteit	12
1.4.1 Het samenwerkingsvraagstuk en de kennisbehoefte	14
1.5 Probleemstelling	14
1.6 Onderzoeksvragen.....	15
1.7 Benadering probleemstelling.....	16
1.8 Opbouw rapport.....	18
2. Theoretisch kader	19
2.1 Verschillende netwerkbenaderingen	19
2.1.1 Sociale netwerken – actor netwerktheorie	19
2.1.2 Beleidsnetwerken	21
2.1.3 Transactionele netwerken.....	22
2.1.4 Inter-organisatie netwerken	24
2.1.5 Een passende netwerkbenadering	25
2.1.6 Fase 1, Organisaties.....	27
2.2 Fase 2, Afhankelijkheid van hulpbronnen.....	28
2.2.1 Fase 2, Typering van een hulpbron	29
2.2.2 Fase 2, Afhankelijkheid	30
2.2.3 Fase 2, Beslissingsruimte	31
2.3 Fase 2, Beoordelingskader.....	32
2.4 Fase 3, Beheersing van het beoogde netwerk.....	33
2.4.1 Fase 3, Contacten.....	33
2.4.2 Fase 3, Beheer	34
2.5 Fase 3, Beheerskader.....	36
2.5.1 Toepassing beheerskader	37
2.6 Toepassing theoretisch kader	38
3. Probleemstelling benaderd	39
3.1 Relevante organisaties.....	39
3.1.1 Conclusie onderzoeksvraag 1.....	40
3.2 Onderlinge relaties	40
3.2.1 Conclusie onderzoeksvraag 2.....	41
3.3 Autonoom optreden	42

3.3.1 Conclusie onderzoeksvraag 3.....	42
3.4 Cruciale samenwerkingsverbanden.....	43
3.4.1 Conclusie onderzoeksvraag 4.....	43
3.5 Effectieve interne aansturing.....	44
3.5.1 Conclusie onderzoeksvraag 5.....	44
3.6 Benadering methodiek.....	45
4. Methodiek.....	46
4.1 Fase 4, Variabelen.....	46
4.1.1 Fase 4, Beoordelingstraject.....	47
4.2 Fase 4, Meetbaarheid variabelen.....	49
4.2.1 Stap 1, Invoer.....	49
4.2.2 Stap 2, Beoordeling van het referentiekader.....	50
4.2.3 Stap 3, Beoordeling van aanwezige hulpbronnen.....	51
4.2.4 Stap 4, Beoordeling van de bestaande machtsbasis.....	56
4.2.5 Stap 5, Uitvoer & Eindbeoordeling.....	58
5. Methodiek benaderd.....	60
5.1 Conclusie Probleemstelling.....	60
5.2 Toepassing instrument.....	63
5.3 De toekomst voor Polderland als “zorgontwikkelaar”.....	64
Literatuur.....	65
Bijlage 1. Impressie van Gezondrente.....	67
Bijlage 2. Toepassing Beoordelingskaart.....	68



1. Inleiding

Volgens cijfers van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) opereerden in Nederland begin 2005 welgeteld 79 zelfstandige behandelcentra (ZBC) en rond de 70 privé-klinieken.

Het aantal zelfstandige behandelcentra nam toe nadat de voorwaarden voor deze status waren versoepeld in 2003. Het toelatingsbeleid valt sinds 1 januari 2006 onder de Wet Toelating Zorginstellingen. Deze wet spreekt niet meer over zelfstandige behandelcentra maar enkel nog over instellingen voor medisch-specialistische zorg. Het onderscheid tussen een ziekenhuis en een zelfstandig behandelcentrum in de oude wet, wordt in de nieuwe wet bepaald door de behuizing en verblijfsmogelijkheden voor patiënten.

De aangeboden behandelingsmogelijkheden zijn per behandelcentrum veelal beperkt en onderling zeer uiteenlopend. Voor de cliënt kan een behandeling bestaan uit enkel een ingreep op locatie, maar de behandeling kan ook nazorg op locatie omvatten. De faciliteiten waarover de behandelcentra beschikken zijn soms sterk gericht op dit element van revalidatie, in andere gevallen dient het traject na behandeling elders te worden vervolgd.

De aangeboden zorg of nazorg via zelfstandige behandelcentra en privé-klinieken is door de specialisatie veelal fragmentarisch. Dit wil zeggen dat de aangeboden behandeling slechts een gedeelte uitmaakt van het gehele zorgtraject dat een patiënt doorloopt. De behandeling geschiedt bijvoorbeeld in het ziekenhuis, het herstel gedeeltelijk thuis en de revalidatie weer in een behandelkliniek.

In de ogen van Polderland Projectontwikkeling kan een behandelingstraject veel patiëntvriendelijker worden aangeboden. Naast de direct medische aspecten van het herstel moet er ook ruimte zijn voor indirecte factoren die het herstel bespoedigen. Het integreren van recreatieve elementen met zorg en revalidatie moeten een optimaal behandelingstraject mogelijk maken. Deze combinatie merkt Polderland aan als een integraal zorgproduct.

1.1 Veranderende wetgeving

In de afgelopen jaren is er in de zorgsector veel veranderd. Onder invloed van sociaal-economische ontwikkelingen klinkt zowel vanuit overheid als vanuit de zorgsector de roep om hervorming. De vergrijzing neemt toe, de kosten van de zorg stijgen en de wens voor een zo zelfstandig mogelijke levensstijl groeit. De sector, patiënten en de overheid willen betere en betaalbare zorg gericht op de specifieke patiënt. Als wetgever heeft de overheid ingezet op grotere marktwerking in de zorg. Nieuwe wetten zijn in voorbereiding, andere zijn reeds aangenomen.

Zo traden op 1 januari 2006 de nieuwe Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet op de Toelating van Zorginstellingen (WTZi) in werking. Bestaande zorgondernemingen mogen hun activiteiten eenvoudiger uitbreiden. De wet biedt interessante mogelijkheden voor ondernemers zoals Polderland om aansluiting te zoeken met zorginstellingen. Voor startende of groeiende zorginstellingen zijn er onder de WTZi een twintigtal zorgcategorieën/types zorginstellingen aangewezen die mogen werken met een winstoogmerk. De zorg en verblijfsmogelijkheden voor de verschillende typen instellingen zijn vastgelegd en vormen een begrenzend wettelijk kader.

De Zorgverzekeringswet stelt onder meer dat op herstel gerichte zorg (*cure*) door private ondernemingen met winstoogmerk mag worden uitgevoerd. De langdurige zorg (*care*) blijft uitgevoerd worden zonder winstoogmerk uit AWBZ fondsen.

Een ander initiatief tot grotere marktwerking is de vorming van de Nederlandse Zorgautoriteit, bestaande uit het vroegere College tarieven gezondheidszorg, dat samengaat met het College Toezicht Zorgverzekeringen. In de loop van 2006 zal de Nederlandse Zorgautoriteit als *marktmeester* fungeren.

De Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) verandert ook. In januari 2007 zal namelijk de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) ingaan. De WMO is er voor bedoeld om mensen te ondersteunen die niet zelf hun zorgbehoefte kunnen regelen. De uitvoering van de wet ligt grotendeels in handen van de gemeenten. Zorg zal zich dus meer op lokaal en regionaal niveau gaan formeren. De grens van een netwerk waarin wordt samengewerkt door verschillende zorgondernemers en hulpverleners zal dus lokaal en of regionaal bepaald zijn.

Veel ondersteunende zorg zal worden vergoed via de WMO. Zaken als thuiszorg en hulpmiddelen voor gehandicapten zullen worden geregeld vanuit deze nieuwe wet. Ook subsidieregelingen die nu onder het Algemeen Fonds Bijzondere Ziektekosten vallen, worden in deze nieuwe wet ondergebracht. De AWBZ wordt sterker gericht op de vergoeding van onverzekerbare langdurige en intensieve zorg. Gemeenten en bestaande zorginstellingen krijgen meer mogelijkheden om nieuwe activiteiten met marktorganisaties aan te gaan, middels de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

Voor de patiënt/verzekerde is het mogelijk om een persoonsgebonden budget (PGB) aan te vragen bekostigd vanuit de AWBZ. Zorg kan dan volledig zelf worden ingekocht door de patiënt, voor zorgondernemers een potentiële klantengroep. Sinds 2003 kan het PGB aan alle onder de AWBZ vallende zorg worden besteed. Voor zorgondernemers biedt dit de kans om via het leveren van verzekerde zorg naar winst te streven. Hier liggen kansen voor het

ontwikkelen van nieuwe producten en het vermarkten van het integraal zorgproduct zoals Polderland dat voorziet.

De interesse van mogelijke relevante organisaties zal grotendeels afhangen van de (potentiële) mogelijkheden van de locatie. Anders dan puur commerciële kuuroorden, is er binnen de zorgvisie met name plaats voor vanuit de AWBZ of met een persoonsgebonden budget (PGB) vergoede zorg. Deze uitgebreide zorgfunctie vereist samenwerking met AWBZ geaccrediteerde instellingen. De locatie van waaruit deze zorginstellingen hun zorg aanbieden, moet volgens de Wet Toelating Zorginstellingen aan bepaalde richtlijnen voldoen, vastgelegd in het bouwregime. Bepaalde zorg valt buiten het bouwregime, hiervoor geldende bouwvoorschriften zijn onderwerp van monitoring door de overheid.

De toenemende mogelijkheden voor zorgondernemers om binnen een wettelijk kader te opereren biedt een belangrijk houvast bij het opstarten van activiteiten.

Voor de provincie Drenthe heeft recent onderzoek aangetoond dat een gecombineerd zorgpark zoals Polderland dat voorstelt, in een behoefte kan voorzien. Onder ouderen en personen die speciale eisen stellen aan hun vakantieverblijf, bestaat er de behoefte om zelfstandig, maar ondersteund, te recreëren. Dit betekent dat zorg, revalidatie en recreatie gecombineerd aangeboden zouden moeten worden. Deze als zorgtoerisme aan te merken recreatiemarkt past bij de mogelijkheden die de provincie Drenthe biedt. Eén van de conclusies is dat het aantal verblijfsmogelijkheden voor deze doelgroepen vooralsnog achter blijft bij de vraag (Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland, 2005).

Aanleiding voor Polderland Projectontwikkeling om tegen voorgaande achtergronden, de mogelijkheden voor het aanbieden van een integraal zorgproduct nader te onderzoeken.

1.2 Visie op zorg

Polderland Projectontwikkeling, hierna Polderland, gelooft dat er een markt is voor een integraal zorgproduct aan te bieden op een specifieke locatie, een zogenaamd gecombineerd zorgpark.

Deze *zorgvisie* houdt in, dat er op een gegeven locatie de faciliteiten aan de cliënt dienen te worden aangeboden voor een compleet zorgtraject. Polderland heeft een dergelijke locatie en wil hierop de faciliteiten aanbieden die het mogelijk maken voor behandelende organisaties om een *integraal zorgproduct* te leveren aan hun cliënten.

Een voormalig recreatieterrein te Hijken in de provincie Drenthe dient te worden ontwikkeld vanuit de visie dat zorg, revalidatie en recreatie als een integraal zorgproduct wordt aangeboden aan de cliënt. Onder de noemer Gezondrente zal in deze rapportage dit nieuwe zorgconcept worden geplaatst binnen het netwerk van het Nederlandse zorgstelsel.

Het concept voorziet in een gecombineerd zorgpark waar participanten kunnen beschikken over multifunctionele bebouwing, managementondersteuning, coördinatie, infrastructuur, rust, ruimte en natuur gefaciliteerd door Polderland.

Om zorg op maat mogelijk te maken dienen de gebouwen verschillende functies te ondersteunen. Hierbij kan gedacht worden aan een zwemgelegenheid met zowel thermische baden als reguliere recreatieve baden. Woongelegenheden op het centrum dienen mede

aangepast te zijn aan de behoeften van minder valide bezoekers. De omgeving en uitstraling zullen zodoende overeenkomsten vertonen met kuuroorden zoals te vinden in landen als Duitsland en Oostenrijk.

Een gecombineerd zorgpark combineert een zorg, revalidatie- en recreatiefunctie. Doelgroepen die centraal staan zijn; ouderen, personen met een beperking en personen die moeten revalideren. De revalidatiefunctie is als aparte functie gedefinieerd en bedient een specifieke doelgroep van cliënten gericht op een niet-permanent verblijf. Binnen de zorgfunctie bestaat juist ook de mogelijkheid voor het permanent vestigen van bijvoorbeeld ouderen.

Het uitgangspunt bij de invulling van het park is de vraag uit de markt naar een combinatie van zorg, revalidatie en recreatie. Dit betekent dat Polderland alle organisaties die zich aandienen met activiteiten die aansluiten op de doelgroepen, als potentieel relevante organisaties beschouwt. Indien er in een regio bijvoorbeeld grote vraag bestaat naar kinderopvang, dan kan een park zich vormen rondom deze dienstverlening. Maar als er in een regio veel behoefte is aan begeleid wonen, kan een park zich juist weer formeren rondom deze doelgroep. De aard van het park kan zich ook richten recreatieve zorg, kuuroord, als organisaties een doelgroep willen bedienen die hierin geïnteresseerd is.

Daar Polderland in de toekomst op meerdere plekken gecombineerde zorgparken wil realiseren is het van belang om flexibel op mogelijke regionale verschillen in te spelen.

Door als uitgangspunt de doelgroepen te nemen wordt de flexibiliteit gewaarborgd. Met name de aan te bieden zorg- en revalidatiemogelijkheden kunnen naar gelang de vraag uit de markt zeer divers van aard zijn. Voor de recreatieve mogelijkheden op het park kan gedacht worden aan een aantal basisfaciliteiten zoals een restaurant, een (kinder)boerderij of een voor personen met een beperking toegankelijke speeltuin. Voor de locatie in Drenthe biedt de omringende natuur tal van mogelijkheden voor buitenrecreatie zoals fiets- en wandeltochten.

De zorgvisie bepaalt de globale invulling van een gecombineerd zorgpark, de te bedienen cliënten de uiteindelijke.

Wat de invulling van de locatie ook wordt, een locatie moet een open karakter altijd behouden, dit betekent dat ook andere bezoekers zich welkom moeten kunnen voelen. Zo is het van belang dat mensen met en zonder een beperking gezamenlijk op het park kunnen vertoeven zonder de onderlinge verschillen te benadrukken. Het moet een zo normaal mogelijke omgeving vormen waar ook visite op bezoek kan komen.

Naast de invulling van de zorg- en revalidatiefunctie komen voor de recreatiefunctie van Gezondrente diverse organisaties in beeld. Voorbeelden hiervan zijn een vestiging van de VVV, horecaondernemers en een exploitant voor een zwemgelegenheid. De realisatie van recreatieve bebouwing afgestemd op de doelgroepen zal het park verder vormen.

De multifunctionaliteit van de bebouwing maakt het mogelijk de invulling van de aangeboden zorg aan te passen aan de beoogde doelgroep. Een breed spectrum aan behandelende organisaties kan zich vestigen op de locatie. Geïnteresseerde organisaties zoals medisch specialisten of organisaties gericht op de belangen van een bepaalde patiëntengroep, kunnen zo behandelingen op maat aanbieden.

Op de locatie kunnen uiteindelijke zorgaanbieders zich vestigen die zorg aanbieden dat valt onder zowel het cure als het care segment (zie § 1.1 op bladzijde 9). Het zorgaanbod kan zodoende op herstel gerichte zorg omvatten vallende onder de revalidatiefunctie (cure) maar ook verpleeg- en verzorgingsplaatsen vallende onder de zorgfunctie (care). Een gecombineerd zorgpark is dus niet als één specifieke zorginstelling, bijvoorbeeld een algemeen ziekenhuis, aan te merken.

1.3 Een zorgnetwerk

De nieuwe uitdagingen voor de zorgsector liggen in het tegemoet komen aan de wensen van een kritische consument/patiënt. Deze ontwikkeling vraagt om een goed gecoördineerde zorgsector, vaak wordt hierbij door overheid en de sector verwezen naar de zogeheten ketenzorg. Ketenzorg is geïnstitutionaliseerd van aard. Dit wil zeggen dat de aangeboden zorg sterk is gericht op een standaard verloop van een zorgtraject of ziekenhuisopname.

De Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (RVZ, 1998) verstaat onder een zorgketen *een samenhangend geheel van doelgerichte en planmatige activiteiten en/of maatregelen, gericht op een specifieke patiëntencategorie, in de tijd gefaseerd*.

De zorgvraag is echter veelal divers en hiervoor bepleit de raad (RVZ,1998) zorgverlening via zorgnetwerken. Een zorgnetwerk is *een niet geïnstitutionaliseerde samenwerking van uitvoerende hulpverleners, dat op een samenhangende wijze de individuele taken en activiteiten vorm geeft zodat het gezamenlijke aanbod qua aard, omvang en tijdstip aansluit bij de behoefte van de individuele patiënt*. (RVZ,1998).

De Raad merkt op dat het grote voordeel van een zorgnetwerk is dat er zorg op maat kan worden aangeboden. Het niet institutionele karakter zorgt er wel voor dat het soms onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor de geleverde zorg. Hierom wordt een samenwerking met geïnstitutionaliseerde zorginstellingen aangeraden. Het zorgnetwerk wordt dan onderdeel van een verticaal samenwerkingsverband. In de praktijk kan dit betekenen dat er aansluiting wordt gezocht met bijvoorbeeld een regionaal ziekenhuis, thuiszorginstellingen of gezondheidscentra.

De *zorgvisie* van Polderland voorziet in een integraal zorgproduct dat wordt aangeboden op een gecombineerd zorgpark door diverse organisaties, deze opzet sluit aan op de bovengenoemde omschrijving van een zorgnetwerk. Een netwerkbenadering van de zorgvisie kan dan ook worden gebruikt bij het vertalen van de visie naar een methodiek met een toepasbaar instrument.

1.4 De zorgvisie als nieuwe kernactiviteit

Polderland ziet de ontwikkeling van gecombineerde zorgparken als een nieuwe kernactiviteit. Voor het gerichter nastreven van de *zorgvisie* is er behoefte aan een gestructureerde aanpak voor het vertalen van deze visie naar te ondernemen actie.

Als overkoepelend doel geldt de realisatie van gecombineerde zorgparken binnen een samenwerkingsverband met relevante organisaties. Voor Polderland zijn de activiteiten op dit moment gericht op de realisatie van Gezondrente. Dit beoogde zorgpark kan als een proefproject worden gezien waarmee de haalbaarheid van de *zorgvisie* wordt aangetoond.

Polderland heeft contact gezocht met diverse organisaties binnen de zorgsector om te onderzoeken hoe de vraag naar een gecombineerd zorgpark ligt. De reacties van de professionals uit het veld waren positief maar tegelijkertijd voorzichtig. Het werd Polderland duidelijk dat organisaties uit de zorgsector zeker interesse hebben, maar pas in een later stadium zouden willen participeren als de locatie reeds grotendeels zou zijn gerealiseerd. Dit zou voor Polderland een risicovol traject betekenen als latere participatie van geïnteresseerde organisaties niet gegarandeerd is.

Het is voor Polderland juist belangrijk om in een vroeg stadium samen te werken met relevante organisaties. Weten met welke organisaties er samengewerkt moet worden, geldt als de primaire kennisbehoefte van Polderland.

Voor het identificeren van relevante organisaties moet er gekeken worden naar wat zij kunnen bijdragen aan de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Welke organisatie beschikt over kennis, kunde en of de middelen die bruikbaar zijn? Op welke manier deze kenmerken bepalend kunnen zijn voor de relevantie van de desbetreffende organisaties, geldt als de tweede kennisbehoefte.

De verkenning van Polderland van de zorgsector bracht de grote onderlinge verwevenheid binnen de sector aan het licht. Rond de patiënt fungeren tal van organisaties, zowel privaat als publiek van aard. Zo zijn met het opzetten van een zorglocatie middels wet- en regelgeving een groot aantal organisaties betrokken. De overheid heeft een belangrijke regulerende taak en ook het verzekeringsstelsel heeft een bepalende invloed op de sector. De verschillende organisaties zijn hierdoor sterk onderling verweven. Hoe ziet een samenwerkingsverband met verschillende organisaties voor de realisatie van Gezondrente er dan uit? Polderland heeft een samenwerkingsverband voor ogen waarin verschillende organisaties samenwerken in een netwerk. Polderland is de centrale actor die de verschillende organisaties om zich groepeerd en waarmee gezamenlijk de zorgvisie kan worden gerealiseerd. Hoe dit door Polderland *beoogde netwerk* er daadwerkelijk uit kan zien geldt als de derde kennisbehoefte.

Weten welke actor, met welke kenmerken, in een beoogd netwerk kan worden betrokken resulteert in een vierde kennisbehoefte. Hoe kan Polderland aan dit hele proces beheersen?

Om het nieuwe zorgconcept daadwerkelijk te realiseren heeft Polderland de opdracht gegeven om een instrument te ontwikkelen passend bij de lange termijn *zorgvisie*. Een aanpak of een *methodiek* ten behoeve van de realisatie van een gecombineerd zorgpark binnen een samenwerkingsverband met relevante actoren.

Een samenwerkingsverband is noodzakelijk daar Polderland afhankelijk is van andere organisaties om invulling te geven aan de drie functies van een gecombineerd zorgpark. Hiervoor moeten de juiste organisaties worden gevonden en beoordeeld voor mogelijke participatie. De manier waarop dit het beste kan worden aangepakt door Polderland vormt een overkoepelende kennisbehoefte en zal worden aangeduid als het *samenwerkingsvraagstuk*.

Voorafgaande aan het *beoordelen van*, gaat het *zoeken naar* potentiële partners voor Gezondrente. Polderland's zorgvisie geldt hierbij als kompas. De primaire doelgroepen voor een gecombineerd zorgpark zijn senioren, personen met een beperking en personen die een revalidatietraject doorlopen. Organisaties die voor Polderland relevant kunnen zijn, bedienen deze doelgroepen.

1.4.1 Het samenwerkingsvraagstuk en de kennisbehoefte

Samenvattend kan de kennisbehoefte van Polderland worden opgedeeld naar vier gebieden: (1) wie vormen relevante actoren voor een gecombineerd zorgpark, (2) wat zijn hun bepalende kenmerken, (3) hoe ziet een beoogd netwerk eruit en (4) hoe dient het beoogde netwerk te worden beheerd.

Het te ontwikkelen instrument, de beoogde methodiek, moet een antwoord kunnen geven op bovengenoemde vier kennisbehoeften die tezamen een samenwerkingsvraagstuk vormen. Op basis van een theoretisch kader dat een oplossing aandraagt voor dit samenwerkingsvraagstuk zal de beoogde methodiek moeten worden vormgegeven.

Hoewel de methodiek in eerste instantie toegepast zal worden op de realisatie van Gezondrente, dient deze universeel toepasbaar te zijn voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Hierom zal er gezocht worden naar *bepalende kenmerken* van actoren, relevant voor de realisatie van gecombineerde zorgparken. Deze bepalende kenmerken kunnen gezien worden als de voorwaarden voor een succesvol samenwerkingsverband.

De methodiek zal Polderland in staat moeten stellen organisaties gestructureerd te beoordelen op hun relevantie voor participatie in een gecombineerd zorgpark.

1.5 Probleemstelling

Als uitgangspunt bij het ontwikkelen van een *methodiek* staat het netwerk voor de ontwikkeling van een gecombineerd zorgpark centraal. De *methodiek* dient gericht te zijn op het beoordelen van organisaties die bij kunnen dragen aan de vorming van een *beoogd netwerk*. De beoordeling moet een antwoord kunnen geven op de vier kennisbehoeften ofwel het samenwerkingsvraagstuk omtrent de realisatie van gecombineerde zorgparken.

De zorgsector waarbinnen Polderland haar activiteiten wil ontplooiën bestaat uit een groot aantal instanties en organisaties die in sterke mate onderling verweven en afhankelijk zijn. Om de juiste actoren voor samenwerking te vinden, heeft Polderland een methodiek voor het identificeren en beoordelen van mogelijk relevante organisaties die bij kunnen dragen aan de realisatie van gecombineerde zorgparken. Met relevante organisaties kan vervolgens een samenwerkingsverband worden aangegaan voor de invulling van de drie functies van een gecombineerd zorgpark.

De benadering van het samenwerkingsvraagstuk dat speelt rondom de formatie van een netwerk gericht op het realiseren van gecombineerde zorgparken, is samengevat in de volgende probleemstelling:



Hoe kan vanuit een netwerkbenadering een methodiek worden ontwikkeld voor het opzetten van gecombineerde zorgparken binnen de Nederlandse zorgsector?

1.6 Onderzoeksvragen

Voor de vorming van een *methodiek* gericht op het bewerkstelligen van een samenwerkingsverband met relevante actoren biedt een passende netwerkbenadering een bruikbaar kader. Dit kader omvat verscheidene theoretische inzichten betreffende de werking en functie van samenwerkingsverbanden tussen individuen, groepen en organisaties.

De te vormen methodiek dient afgestemd te zijn op de vier kennisbehoeften van Polderland; een methodiek als blauwdruk voor het realiseren van een gecombineerd zorgpark. Vijf onderzoeksvragen zijn geformuleerd op basis van de kennisbehoeften.

Bij de realisatie van een gecombineerd zorgpark zoals Gezondrente is het allereerst van belang na te gaan welke organisaties essentieel zijn voor het welslagen van het project. Onderzoeksvraag 1 gaat op de eerste kennisbehoefte in (*organisaties*).

Onderzoeksvraag 1: Welke organisaties zijn binnen een netwerk relevant voor het opzetten van gecombineerde zorgcentra?

De verschillende activiteiten van de organisaties bepalen hoe er binnen het beoogde netwerk samengewerkt zal worden. Ze beïnvloeden de onderlinge relaties. Een restauranthouder beschikt over de mogelijkheden om de maaltijdverzorging van cliënten van zorginstellingen op het park verzorgen. Een zorginstelling kan weer gebruik willen beschikken over de zwemgelegenheid van een andere ondernemer op het park. Hoe deze *individuele mogelijkheden* van participerende organisaties bepalend zijn voor de onderlinge samenwerking en hoe deze partijen zichzelf op basis van deze individuele mogelijkheden binnen het samenwerkingsverband opstellen is verwoord in onderzoeksvraag 2 en onderzoeksvraag 3. Beide onderzoeksvragen slaan terug op de tweede kennisbehoefte (*individuele mogelijkheden*, zie Tabel 1).

Onderzoeksvraag 2: Op welke manier beïnvloeden de individuele mogelijkheden van relevante organisaties de onderlinge relaties binnen een netwerk?

Onderzoeksvraag 3: Op welke manier beïnvloeden de individuele mogelijkheden van relevante organisaties het individuele optreden binnen een netwerk?

De individuele mogelijkheden van partijen vormen de basis voor de contacten tussen samenwerkende organisaties, ofwel *participanten*. Zo is voor het opzetten van een gecombineerd zorgpark de samenwerking tussen Polderland en bepaalde organisaties zoals instellingen voor ouderenzorg van belang. Een dergelijke instelling maakt bijvoorbeeld

gebruik van de mogelijkheden (faciliteiten) die Polderland aanbiedt om cliënten op het park onder te brengen.

Onderzoeksvraag 4 richt zich op de benodigde samenwerkingsverbanden tussen organisaties en sluit aan op de derde kennisbehoefte (*samenwerking*, zie Tabel 1).

Onderzoeksvraag 4: Welke samenwerkingsverbanden zijn cruciaal voor het functioneren van een beoogd netwerk?

De onderlinge contacten binnen het netwerk nemen naar verloop van tijd een vaste vorm aan. Het uitruilen van hulpbronnen en het eigen optreden van organisaties geeft structuur aan het netwerk. Deze structuur is kan veranderen door bijvoorbeeld de groei van het park. Om de juiste koers van het netwerk te waarborgen gaat onderzoeksvraag 5 in op het *beheer* (zie Tabel 1) van een netwerk. Hiermee wordt de vierde kennisbehoefte behandeld.

Onderzoeksvraag 5: Hoe kan een beoogd netwerk door Polderland Projectontwikkeling effectief worden beheerd?

Met het beantwoorden van de onderzoeksvragen kan enerzijds begonnen worden met het benaderen van relevante organisaties voor de realisatie van Gezondrente. Anderzijds worden de bepalende kenmerken in kaart gebracht voor de beoogde methodiek. Hierbij kan gedacht worden aan algemene richtlijnen voor de relevantie van organisaties of bijvoorbeeld aan de globale vorm van het door Polderland *beoogde netwerk*. Het beoogde netwerk is de organisatievorm waarbinnen Polderland verschillende relevante organisaties wil bijeenbrengen.

De benadering van de probleemstelling is zo opgebouwd dat opeenvolgende onderzoeksvragen op elkaar teruggrijpen. Voorgaande conclusies worden gebruikt bij het beantwoorden van de daaropvolgende onderzoeksvraag.

1.7 Benadering probleemstelling

Het samenwerkingsvraagstuk, ofwel de vier kennisbehoeftes van Polderland, is verwoord in de probleemstelling. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt een traject doorlopen dat in drie fasen kan worden onderverdeeld.

De eerste twee fasen zijn gericht op de beoordeling van eventueel relevante organisaties () en bijdrage die zij kunnen leveren aan het beoogde netwerk (kennisbehoefte 1 & 2). De derde fase is daarbij specifiek gericht op het daadwerkelijke formeren en intern sturen van het beoogde netwerk (kennisbehoefte 3 & 4). Deze derde fase omvat aldus het beheer van het *beoogde netwerk*.

Op basis van de kennisbehoeften zijn er vijf onderzoeksvragen geformuleerd die betrekking hebben op *organisaties*, hun *afhankelijkheid* en *beslissingruimte*, hun *contacten* en het *beheer* van het beoogde netwerk. Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvragen worden theoretische concepten uit de gekozen netwerktheorie gehanteerd die hierop aansluiten.

Bij het doorlopen van Fase 1 en 2 en Fase 3 wordt respectievelijk een beoordelingskader en een beheerskader gevormd dat bij de benadering van de methodiekvorming (Fase 4) vervolgens wordt gehanteerd.

De kaders fungeren als de bouwstenen voor de te vormen methodiek. Beide kaders dienen echter nog te worden vertaald, geoperationaliseerd, naar een toepasbaar instrument. Hiertoe zullen de kaders aan elkaar worden gekoppeld. De operationalisatie van het beoordelingskader en de rol van het beheerskader hierbij wordt beschreven in Hoofdstuk 4.

Met de vorming van een toepasbaar instrument kan vervolgens de oplossing voor het samenwerkingsvraagstuk worden aangemerkt en de probleemstelling beantwoord.

De opbouw van de benadering van de probleemstelling en de vorming van de methodiek wordt in Tabel 1. weergegeven.

Fase 1, 2, 3 + 4 - Benadering Probleemstelling						
Hoofdstuk		Fase 1	Fase 2		Fase 3	
1	Samenwerkings- vraagstuk / Kennisbehoefte	Relevante organisaties	Bepalende Kenmerken		Beoogd Netwerk	Sturing Beoogd Netwerk
2	Keuze netwerktheorie / Toepassen theoretische concepten	Organisaties	Individuele mogelijkheden		Samen- werking	Beheer
		vorming Beoordelingskader			vorming Beheerskader	
3	Beantwoording deelvragen	Onderzoeks- vraag 1	Onderzoeks- vraag 2	Onderzoeks- vraag 3	Onderzoeks- vraag 4	Onderzoeks- vraag 5
4	Vorming methodiek	Fase 4 Koppeling van gevormde kaders - operationalisatie				
5	Conclusie t.a.v. probleemstelling	Toepasbaar instrument				

Tabel 1. Benadering van de probleemstelling; relatie tussen kennisbehoefte, de gestelde onderzoeksvraag en het theoretisch kader

1.8 Opbouw rapport

Het huidige zorgaanbod is gefragmenteerd en Polderland ziet kansen voor het aanbieden van een integraal zorgproduct. Het is tegen deze achtergrond dat in deze inleiding het zorgconcept van gecombineerde zorgparken is gepresenteerd.

Voor Polderland is het duidelijk geworden tijdens het verkennen van de zorgsector dat geïnteresseerde organisaties terughoudend zijn in het aangaan van een samenwerkingsverband voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark als Gezondrente. De behoefte aan een duidelijk beeld van hoe dit zorgconcept binnen het netwerk van de zorgsector kan worden geplaatst bestaat.

Polderland heeft de opdracht gegeven een aanpak te ontwikkelen voor het opzetten van gecombineerde zorgcentra, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de zorgsector en de hierin opererende organisaties. De betreffende aanpak moet een antwoord vormen voor de vier kennisbehoeften, aan te duiden als een samenwerkingsvraagstuk, van Polderland. Dit samenwerkingsvraagstuk speelt rondom de formatie van uiteenlopende organisaties binnen een samenwerkingsverband met als doel het realiseren van een gecombineerd zorgpark. Het genoemde samenwerkingsvraagstuk is vertaald naar de geformuleerde probleemstelling.

In het nu volgende theoretisch kader worden de onderzoeksvragen benaderd. De drie fasen waarmee de probleemstelling wordt benaderd worden gekoppeld aan relevante theoretische inzichten. Met het bespreken van de literatuur wordt de basis gelegd voor de elementen van de te vormen methodiek. Er zal een netwerkbenadering worden gekozen die de vier kennisbehoeften van Polderland kan duiden. De betreffende netwerkbenadering dient aanknopingspunten te bieden voor het oplossen van het samenwerkingsvraagstuk omtrent de realisatie van gecombineerde zorgparken.

In het derde hoofdstuk wordt de gekozen netwerkbenadering in combinatie met de onderzoeksvragen besproken. De probleemstelling de onderzoeksvragen worden hierbij beantwoord.

Het vierde hoofdstuk geeft de benadering van de methodiek weer waarbij het toe te passen instrument wordt vormgegeven op basis van de twee gevormde kaders en de deelconclusies.

In het vijfde en afsluitende hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord. Daarbij wordt de gevormde methodiek voor het opzetten van gecombineerde zorgcentra gepresenteerd. Op basis van de conclusies en aanbevelingen is een lijst van aandachtspunten opgemaakt bij het realiseren van gecombineerde zorgcentra.

Bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen en de probleemstelling, wordt de realisatie van Gezondrente als uitgangspunt genomen, en geldt Polderland als de primaire ofwel initiërende actor.

2. Theoretisch kader

Dit theoretisch kader heeft betrekking op de eerste drie gespecificeerde onderzoeksfasen. De opbouw van dit hoofdstuk volgt de opzet zoals aangegeven onder de noemer Benadering Probleemstelling (zie Tabel 1. op bladzijde 17).

De verschillende onderzoeksvragen grijpen alle terug op het als netwerk aangeduide samenwerkingsverband dat Polderland voor ogen heeft voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Voor een goed begrip van de term netwerk begint dit hoofdstuk met een bespreking van verschillende theoretische inzichten betreffende netwerken. Een benadering waarbij de sociale werkelijkheid wordt gezien als een netwerk is zodoende niet als één enkele theorie aan te merken.

In dit hoofdstuk zullen dan ook diverse netwerktheorieën worden besproken om een overzicht te geven van de verschillende invalshoeken op een netwerkbenadering. Uit dit overzicht wordt een eenduidige netwerktheorie gekozen die voor de vijf onderzoeksvragen verklarende theoretische concepten omvat. Deze netwerkbenadering dient aldus de aanknopingspunten aan te dragen voor het oplossen van het in de inleiding genoemde samenwerkingsvraagstuk.

De gekozen netwerkbenadering wordt gebruikt bij het uitwerken van een beoordelingskader en een beheerskader. Beide kaders vormen de bouwstenen voor de beoogde methodiek.

2.1 Verschillende netwerkbenaderingen

Met de kennisbehoeften ofwel het samenwerkingsvraagstuk (zie § 1.4.1 op bladzijde 14) als uitgangspunt moet de gekozen theorie kunnen duiden (1) hoe een netwerk wordt gevormd en (2) hoe dit vervolgens functioneert. Daarbij moet de theorie kunnen duiden (3) waaraan organisaties hun relevantie voor een netwerk kunnen ontleen en (4) hoe dit doorwerkt in hun positie binnen dit netwerk.

Zowel vanuit sociologisch, economisch als bestuurskundig perspectief wordt het concept van een netwerk als samenwerkingsvorm gebruikt door wetenschappers bij het ordenen ofwel benaderen van vraagstukken in de desbetreffende discipline. Er zijn dan ook verschillende theorieën of benaderingen van het concept netwerk. Diverse netwerkbenaderingen komen hierna aan bod waarbij er gekeken wordt welke theorie het samenwerkingsvraagstuk passend benadert.

2.1.1 Sociale netwerken – actor netwerktheorie

Een basisbenadering van het netwerkconcept heeft vorm gekregen in de theorie van het sociale netwerk. Een algemene definitie van het begrip (sociaal) netwerk is: een verzameling van actoren welke door vele sociale relaties onderling verbonden zijn (Felling, 1995).

De notie van een sociaal netwerk heeft sinds het midden van de jaren vijftig (Barnes, 1954) aan aandacht gewonnen. Met de veranderende maatschappij na de Tweede Wereldoorlog en de almaar complexer wordende samenleving is de sociale netwerktheorie een veel gebruikte

benadering geworden. Door de relaties van een persoon, actor, met andere actoren in kaart te brengen ontstaat er een overzicht van de sociale positie van deze persoon. De theorie probeert op basis van de sociale positie bepaald gedrag en bepaalde overtuigingen van de actor binnen het netwerk te verklaren. Niet zozeer de directe mogelijkheden van de actor zelf, maar de mogelijkheden die het netwerk de actor biedt worden bestudeerd. Deze benadering duidt aldus niet hoe een netwerk wordt gevormd, noch wordt er gespecificeerd hoe het netwerk functioneert of waaraan de actoren hun relevantie ontleen. De complexiteit van netwerken wordt teruggebracht tot een overzicht van sociale contacten dat onvoldoende het samenwerkingsvraagstuk kan duiden.

Met het complexer worden van de samenleving worden coördinatievraagstukken urgenter. Het onderscheid tussen het prijsmechanisme (markt) en hiërarchische verhoudingen (publieke sector) als primaire sturingsmechanismen vervaagt (Levacic, 1998). De vervagende grenzen tussen de marktsector en de overheidssector zorgen er voor dat de rol van de overheid als regulator niet buiten beschouwing kan worden gelaten (Douma en Schreuder, 1998). Andersom is de overheid bij het uitvoeren van haar taken veelal aangewezen op marktorganisaties (de Bruijn e.a., 1993). Overheden, ondernemingen en burgers opereren door elkaar in wisselende samenstellingen, en dit vraagt om een flexibele organisatievorm (Castells, 1996 en Conrad en Poole, 2002). De flexibiliteit die een netwerkorganisatie met zich meebrengt wordt als een belangrijk voordeel gezien voor succesvol aanpakken van complexe (beleids)problemen (Bertrams, 1999). Netwerken nemen zodoende als organisatievorm een belangrijke rol in bij het sturen van een complexe maatschappij (Van Dijk, 2001).

Een andere netwerkbenadering van de maatschappij is de actor-netwerk theorie (Callon, 1991; Latour, 1992; Law, 1992). Bij deze theorie bestaan netwerken uit vele verschillende actoren (personen, organisaties) maar voegt hierbij ook technische elementen zoals communicatiemiddelen toe. Deze technische middelen worden ook opgevat als actoren. Vanaf de jaren tachtig is de theorie gevormd door onder meer en biedt een belangrijk houvast bij het bestuderen van de vorming van netwerken. Netwerken zijn heterogeen en zowel technisch als sociaal van aard. Voor het functioneren van een netwerk zijn alle actoren in principe even belangrijk.

In de zorgsector nemen bijvoorbeeld ICT toepassingen een steeds grotere rol in (Post en Hommes, 2001). De sociale en technische vervlechting van de zorgsector maakt het tot een netwerk met complexe verbanden.

De actor-netwerk theorie duidt in beperkte mate hoe netwerken worden gevormd, hierbij worden in algemene zin sociale en technische aspecten genoemd. In algemene zin wordt verder geduid hoe deze twee aspecten binnen het netwerk functioneren. Beide aspecten worden als even belangrijk gesteld, er wordt geen specifiek onderscheid gemaakt in de relevantie of de positie van actoren binnen een netwerk. Het samenwerkingsvraagstuk vraagt juist om een meer specifieke netwerkbenadering die de verschillende organisaties nodig voor een gecombineerd zorgpark beter kan duiden.

Zowel de sociale netwerktheorie als de actor-netwerk theorie benadrukken de diversiteit binnen netwerken, zij het in algemene termen. Beide geven geen direct zicht op hoe netwerken ontstaan, anders dan gedicteerd door een complexe samenleving. Ook expliciteren de theorieën niet hoe de daadwerkelijke posities van de actoren binnen een netwerk worden bepaald. Veel meer stelt de sociale netwerktheorie posities vast om hier vervolgens sociale fenomenen mee te verklaren.

Voor de actor-netwerk theorie zijn alle actoren in beginsel even belangrijk voor het functioneren van het netwerk, ze nemen gelijkwaardige posities in. Deze benadering is bij de formatie van een netwerk niet passend daar het belang, de relevantie, van actoren nog niet vaststaat en juist nog moet worden vastgesteld. De mate van relevantie kan voor een organisatie betekenen meer of minder belang te hechten aan het nastreven van een samenwerkingsverband met een andere organisatie.

De twee theorieën duiden derhalve onvoldoende hoe netwerken worden geformeerd en op welke basis ze vervolgens functioneren. De posities die personen innemen in een netwerk en waaraan ze hun relevantie ontleen worden onvoldoende verklaard.

2.1.2 Beleidsnetwerken

Naast de voorgenoemde theorieën zijn er met het opkomen van het netwerkbegrip en het bestuderen hiervan, ook meer op overheidssturing en beleidsvorming georiënteerde netwerkbenaderingen gevormd.

Binnen de bestuurskunde wordt de term netwerk veelal verbonden aan de vorming, uitvoering en resultaten van overheidsbeleid. Een beleidsnetwerk kan dan worden gezien als een verzameling van relaties en (kruis)verbanden tussen actoren betrokken bij een beleidsproces (Schneider, 1992). Ook hier wordt als uitgangspunt de complexe maatschappij genomen voor het ontstaan van netwerken.

Uitgaan van strikt hiërarchische verhoudingen waarbij doelen door een centrale actor, de overheid, worden vastgesteld en onveranderd worden uitgevoerd blijkt in de praktijk niet te werken. Deze top-down benadering is niet in overeenstemming met het feit dat individuen en organisaties hun eigen invulling geven aan de activiteiten die ze uitvoeren. De centrale actor is afhankelijk van zijn omgeving (de Bruijn e.a., 1993). Dit inzicht, de bottom-up benadering, benadrukt dat sturing plaatsvindt door uitwisseling van hulpbronnen in open marktrelaties. De markt, en niet hiërarchische verhoudingen, bepaalt of er wordt samengewerkt.

De publieke en de marktsector vormen twee tegenpolen. Indien de overheid alles aanstuurt kan er niet gesproken worden van een open marktsituatie. Bij perfecte marktomstandigheden coördineert enkel het prijsmechanisme de samenleving. De realiteit is dat de twee sectoren in de complexe maatschappij door elkaar lopen. Met beleidsnetwerken wordt er nagestreefd deze realiteit beter te benaderen.

De Bruijn e.a. (1993) zien een beleidsnetwerk als een min of meer stabiel patroon van relaties tussen actoren rond bepaalde beleidsproblemen of beleidsprogramma's. Een beleidsnetwerk kan ook ontstaan uit een gezamenlijke strategievorming en samenwerking tussen bedrijven, gegeven de onzekerheden van de markt waarbinnen zij opereren (De Bruijn e.a., 1993). Meer op de uitvoering van beleid gerichte netwerken, bestuurlijke netwerken, komen veelal voort uit de beleidsnetwerken.

Beleidsnetwerken leggen de nadruk op beleidsvorming en de hiermee gemoeide besluitvorming (De Bruijn en ten Heuvelhof, 1999). Voor het beantwoorden van de probleemstelling en om te voldoen in de kennisbehoeften biedt een beleidsmatige netwerkbenadering geen afdoende antwoord. Voor het samenwerkingsvraagstuk blijft met name de manier waarop een netwerk geformeerd zou moeten worden onderbelicht. Daarbij

is het netwerk voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark in de eerste plaats gericht op uitvoering, in dit geval van de zorgvisie, en niet op beleidsvorming. Het samenwerkingsverband van verschillende organisaties met als doel de realisatie van gecombineerde zorgparken is aan te duiden als een uitvoeringsnetwerk.

Bij het formeren van een uitvoeringsnetwerk gaat het primair om de toegevoegde waarde van een organisatie voor het netwerk. Van ondergeschikt belang is de waarde die een organisatie hecht aan deelname aan het (beleids)netwerk om haar eigen belangen na te streven door het beïnvloeden van beleidsvorming. De zorgvisie kan in deze worden gezien als reeds gevormd beleid en vormt hiermee de aanzet voor de initiërende actor om over te gaan tot het formeren van het beoogde (uitvoerings)netwerk. Bij het benaderen van het samenwerkingsvraagstuk is een criterium voor de beoordeling van de relevantie van potentiële participanten hierom van belang.

Rondom de besluitvorming in beleidsnetwerken komen in de literatuur verschillende criteria zoals de machtsbases van actoren, hun belangen en hun onderlinge relaties en afhankelijkheden beperkt, aan de orde. De Bruijn e.a. (1993) spreken bijvoorbeeld over twee faalfactoren; (1) het ontbreken van voorwaarden voor samenwerking en (2) blokkades in onderlinge contacten die bepalend zijn voor het succes van beleidsnetwerken. Impliciet wordt hier gerefereerd aan het bestaan van criteria waar organisaties waarde aan hechten binnen een samenwerkingsverband. Deze notie van de rol van bepaalde criteria voor samenwerking binnen netwerken biedt aanknopingspunten die teruggrijpen op meer economische netwerkbenaderingen.

2.1.3 Transactionele netwerken

Het ontstaan van netwerken en welke belangen organisaties kunnen hebben bij het deelnemen aan een netwerk worden in de literatuur ook gezien vanuit economisch perspectief.

De transactiekostentheorie (Williamson, 1975) legt de nadruk op economische efficiëntie als primaire reden voor samenwerking tussen organisaties en is gebaseerd op twee aannames. De eerste aanname is dat actoren niet volledig rationeel kunnen oordelen over een samenwerking met een andere actor. Een actor kan bijvoorbeeld niet over alle informatie beschikken om de haalbaarheid of wenselijkheid van een samenwerking met een andere organisatie te beoordelen. Het tweede uitgangspunt omvat de aanname dat actoren binnen een samenwerking ook opportunistisch gedrag kunnen vertonen.

Beide aannames duiden een mate van onzekerheid aan bij het aangaan van transacties tussen twee of meer organisaties. Zo kan er onzekerheid bestaan over de specifieke kosten die gemoeid gaan met benodigde investeringen, of onzekerheid over het succes van de samenwerking of de transactiefrequentie binnen de samenwerking. Hoe groter de onzekerheid, hoe hoger de transactiekosten om deze onzekerheden te verkleinen. Het raadplegen van marktinformatie of een raming maken van mogelijke investeringkosten voor een specifieke transactie kost bijvoorbeeld tijd en geld.

Organisaties proberen bij hun transacties met andere actoren de kosten die met deze transacties gepaard gaan te minimaliseren. In bepaalde gevallen zijn transactiekosten het laagst als er met een willekeurige marktpartij kan worden gehandeld, in andere gevallen kan een transactie met een vaste vertrouwde marktpartij een kostenvoordeel bieden. In dit laatste

geval kunnen organisaties een vaste onderlinge samenwerking nastreven. De vorm van deze samenwerking ondervangt de onzekerheden bij het aangaan van transacties, zoals de mogelijkheid van opportunistisch gedrag.

De transactiekostentheorie gaat hierin voorbij aan de rol die wederzijds gedeelde waarden en normen kunnen spelen binnen samenwerkingsverbanden. Waar opportunistisch gedrag zich kan voordoen, kunnen gemeenschappelijke waarden en normen dit in belangrijke mate ondervangen stelt Ouchi (1982) als kritiek op Williamson (1975). De transactiekostentheorie vormt geen netwerkbenadering maar geeft het belang aan van een benadering die wel specifiek rekening houdt met een coördinatievorm die niet enkel leunt op hiërarchische verhoudingen of marktcoördinatie. Een op hulpbronnen gebaseerde kijk op ondernemingen (Douma en Schreuder, 1998) biedt ten opzichte van de transactiekostentheorie al een beter uitgangspunt voor het tot stand komen van samenwerkingsverbanden tussen organisaties.

De op hulpbronnen gebaseerde benadering gaat uit van de notie dat een onderneming die beschikt over bepaalde schaarse hulpbronnen, hier concurrentievoordeel uit kan putten. Hulpbronnen die voor concurrenten moeilijk zijn te verkrijgen door bijvoorbeeld aanschaf, ruil, vervanging of nabootsing bieden het grootste concurrentievoordeel. Een op hulpbronnen gebaseerde kijk op de onderneming onderkent zo de voordelen voor organisaties als zij beschikken over schaarse hulpbronnen. Met een concurrentievoordeel verwerft een onderneming aldus een bepaalde machtspositie.

De transactiekostentheorie geeft met name weer hoe een samenwerkingsverband wordt gevormd om de risico's van markttransacties te ondervangen. Douma en Schreuder (1992) zien netwerken ontstaan daar waar prijscoördinatie en competitie afnemen ten gunste van vertrouwen en informele contacten. Een netwerk kan dan gezien worden als een relatief platte organisatie gebaseerd op vertrouwen en gericht op samenwerking. In deze optiek, wordt er gedeeltelijk voorbij gegaan aan het feit dat netwerken niet enkel ontstaan vanuit een situatie waarin concurrentie de positie van een organisatie bepalen. Hiermee duidt deze theorie onvoldoende de verschillende kennisbehoeften.

Met het in ogenschouw nemen van het belang van hulpbronnen voor ondernemingen wordt het ontstaan van samenwerkingsverbanden al duidelijker. De rol die hulpbronnen kunnen spelen bij het ontstaan van samenwerkingsverbanden wordt verder uitgewerkt met de op hulpbronnen gebaseerde kijk op een onderneming. Waar een onderneming middels samenwerking kan beschikken over hulpbronnen die een concurrentievoordeel betekenen, kunnen netwerken ontstaan. Een onderneming kan dus relevantie ontleen aan waardevolle hulpbronnen. Schaarse hulpbronnen bieden een onderneming daarbij ook een zekere machtspositie. Deze benadering van netwerken en de rol die hulpbronnen kunnen spelen biedt dan ook aanknopingspunten voor het benaderen van het samenwerkingsvraagstuk.

2.1.4 Inter-organisatiele netwerken

Welbeschouwd kan het voortbestaan van een organisatie ook zonder concurrentie onzeker zijn. Een algemeen economisch beginsel is dat er voor productie of dienstverlening hulpbronnen opgeofferd moeten worden. Een organisatie zal ook zonder concurrentie echter niet overleven als deze niet over de betreffende hulpbronnen kan beschikken. De afhankelijkheid van hulpbronnen zal dus in een bredere benadering moeten worden geplaatst.

Een dergelijke bredere benadering is naar voren gebracht door Pfeffer en Salancik (1978). In de door hen geformuleerde hulpbronaafhankelijkheid theorie geven zij een verklaring voor (inter)organisatieel gedrag.

De theorie beschrijft specifiek hoe organisaties afhankelijk zijn van, schaarse, hulpbronnen uit hun omgeving. Deze afhankelijkheid van de omgeving maakt organisaties extern gecontroleerd. Indien een organisatie niet beschikt over essentiële hulpbronnen voor haar voortbestaan, dan zal zij de samenwerking moeten zoeken met organisaties die wel beschikking hebben over de betreffende hulpbron. De organisatie wordt hiermee afhankelijk van de ander en gaat interorganisatiele banden aan, organisaties zijn zo wederzijds afhankelijk ofwel *interdependent* aan elkaar.

In de optiek van Pfeffer en Salancik is het ontstaan van een netwerk een gevolg van natuurlijk gedrag, overlevingsdrang, van organisaties. Om te overleven moet een organisatie kunnen beschikken over hulpbronnen. Als een organisatie niet of onvoldoende over benodigde hulpbronnen kan beschikken, is het noodzakelijk om de hulpbronnen uit de omgeving te betrekken. Dit maakt organisaties extern gecontroleerd.

De auteurs bezien de hulpbronaafhankelijkheid vanuit organisatieel perspectief. Het is deze afhankelijkheid die zorgt voor de vorming van organisaties uit losse groepen, en voor de vorming van coalities tussen organisaties. Netwerken ontstaan dus daar waar één of meer organisaties genoodzaakt zijn, om samen te werken met één of meer andere organisaties uit hun omgeving om over de benodigde hulpbronnen te kunnen beschikken.

Een netwerk kan in deze worden opgevat als, een inter-organisatieel samenwerkingsverband gericht op het uitwisselen van hulpbronnen.

Organisaties oefenen onderling invloed uit op elkaar binnen een netwerk. Het begrip interdependentie slaat zo op de wederzijdse afhankelijkheid van de organisaties door economische transacties en marktrelaties. Er is sprake van interdependentie, daar waar een uitruil van hulpbronnen mogelijk is. Waar dit niet of in mindere mate het geval is, ontstaan ongelijk verdeelde afhankelijkheidsrelaties. Ongelijke afhankelijkheidsrelaties vertalen zich in ongelijke machtsverhoudingen. Machtsverhoudingen spelen, in tegenstelling tot de eerder besproken theorieën, in deze netwerkbenadering een centrale rol.

Macht concentreert zich binnen het netwerk rondom schaarse hulpbronnen (Pfeffer en Salancik, 1978). Binnen inter-organisatiele netwerken zal macht zich derhalve concentreren rondom de organisatie die cruciale hulpbronnen controleert. Afhankelijke organisaties zullen hier hun gedrag op aanpassen.

Organisaties met een machtsbasis beschikken over een grotere handelingsvrijheid, ofwel autonomie, dan afhankelijke organisaties. Binnen een samenwerkingsverband zullen de organisaties eigen doelen nastreven, deze zijn echter op elkaar afgestemd op basis van de interdependenties. De eigen handelingsvrijheid wordt beperkt om het netwerk in stand te houden. Zich schikken naar machtige organisaties is hiertoe soms noodzakelijk.

Tatenhove en Leroy (1995) onderschrijven het voorgaande en merken daarbij op dat de invloed van machtsverhoudingen binnen netwerken vaak onderbelicht blijft in de literatuur. Organisaties hebben lang niet altijd gelijkwaardige machtsbases. De auteurs gaan verder door te stellen dat netwerkbenaderingen zich niet altijd lenen voor eenduidige aannames over de werking van netwerken.

Met name wordt de invloed van de omgeving en bestaande structuren op netwerken vaak verwaarloosd door korte termijn denken. Beide zaken bepalen de uiteindelijke interdependenties. De theorie van Pfeffer en Salancik houdt expliciet rekening met beide aspecten.

De verdeling van hulpbronnen kan voor ongelijke machtsverhoudingen zorgen en maakt organisaties meer of minder relevant voor afhankelijke organisaties. Organisaties die beschikken over hulpbronnen die kunnen bijdragen aan de realisatie van een gecombineerd zorgpark kunnen relevant zijn.

Het uitgangspunt dat hulpbronnen bepalend zijn voor de samenwerking in netwerken biedt dan ook een handvat om aan de vier kennisbehoeften te voldoen en zo het samenwerkingsvraagstuk op te lossen.

2.1.5 Een passende netwerkbenadering

De hulpbronaafhankelijkheid theorie gaat verder in het beschrijven van de manier waarop netwerken ontstaan en functioneren dan andere netwerkbenaderingen. Pfeffer en Salancik vormen met de theorie een eenduidig beeld rondom het hulpbronconcept, machtsverhoudingen en de handelingsvrijheid binnen een netwerk.

Het is de afhankelijkheid van hulpbronnen die dicteert dat organisaties inter-organisationale samenwerkingsverbanden aangaan. Schaarse gewilde hulpbronnen bieden organisaties die over deze hulpbronnen beschikken, een machtspositie. Het maakt deze organisaties ook tot relevante partners voor een samenwerkingsverband (Onderzoeksvraag 1). Waar twee of meerdere organisaties tot een uitruil kunnen komen van hulpbronnen, is er sprake van een wederzijdse afhankelijkheid ofwel interdependentie (Onderzoeksvraag 2). De handelingsvrijheid, autonomie, van de organisaties is binnen een dergelijk samenwerkingsverband zodoende gelijkwaardig. Waar er geen sprake is van gelijk verdeelde hulpbronnen resulteert dit in ongelijke machtsposities (Onderzoeksvraag 3).

Waar andere theorieën onvoldoende de vier kennisbehoeften kunnen duiden, biedt de hulpbronaafhankelijkheid theorie deze mogelijkheid wel.

Aan het begin van dit hoofdstuk zijn er vier eisen gesteld aan een voor het beantwoorden van de probleemstelling bruikbare netwerkbenadering.

Als uitgangspunt voor de gestelde eisen gelden de vier kennisbehoeften. Voor het beantwoorden van de probleemstelling moet de gehanteerde netwerkbenadering kunnen

duiden hoe een netwerk wordt gevormd. De hulpbronaafhankelijkheid theorie stelt dat het kunnen beschikken over hulpbronnen de aanzet is voor de vorming van netwerken. Organisaties gaan relaties met elkaar aan voor de uitwisseling van hulpbronnen. Dit maakt de organisaties wederzijds afhankelijk ofwel interdependent van elkaar.

Het netwerk functioneert vervolgens op basis van deze interdependente relaties. De verdeling van hulpbronnen maakt het interessant voor organisaties om met elkaar samen te werken. Zij ontleen hier hun onderlinge relevantie aan, maar ook voor het netwerk als geheel. Het zijn aldus de hulpbronnen die in deze theorie de relevantie van de actoren duiden (Onderzoeksvraag 4).

De verdeling van hulpbronnen binnen een netwerk bepaalt daarbij ook de positie van de deelnemende organisaties. Organisaties die beschikken over veel gezochte hulpbronnen kunnen een centrale en invloedrijke rol spelen in het netwerk. Aan de hulpbronnen ontleent een organisatie volgens deze netwerkbenadering zodoende haar (machts)positie. Tatenhove en Leroy (1995) geven aan dat netwerkbenaderingen zich niet altijd zomaar lenen voor eenduidige aannames over de werking van netwerken. De invloed van de omgeving, bestaande structuren en ongelijkwaardige machtsbases van organisaties binnen netwerken bepalen de uiteindelijke werking en dynamiek. De hulpbronaafhankelijkheid theorie houdt hier specifiek rekening mee. Voor de initiërende actor is het zaak de relaties met de verschillende organisaties in het netwerk te coördineren en de machtsverhoudingen op elkaar af te stemmen (Onderzoeksvraag 5).

Het beoogde netwerk vormt een samenwerkingsverband dat noodzakelijk is voor de realisatie van de zorgvisie. De initiërende actor beschikt niet over de mogelijkheden om eigenhandig alle benodigde diensten voor een integraal zorgproduct op een gecombineerd zorgpark aan te bieden. Hierom zoekt de initiërende actor naar organisaties die wel over de mogelijkheden beschikken om deze diensten aan te bieden. De gekozen netwerktheorie stelt Polderland instaat om de mogelijkheden van potentieel relevante actoren in kaart te brengen, te beoordelen en om te duiden wat het voor deze actoren interessant maakt om überhaupt samen te willen werken binnen het beoogde netwerk. Het hulpbronconcept biedt het antwoord en vormt zo leidraad voor de te vormen methodiek.

De door Pfeffer en Salancik gevormde theorie biedt zo als netwerkbenadering alle handvatten om de vier kennisbehoeften van Polderland te duiden. De hulpbronaafhankelijkheid theorie sluit aan op de eisen die het beschreven samenwerkingsvraagstuk stelt. Op basis van deze gekozen theorie zullen hierna de verschillende onderzoeksvragen worden benaderd waarbij het beoordelingskader en het beheerskader worden gevormd. Beide kaders vormen de bouwstenen voor de in Hoofdstuk 4 beschreven methodiek.

Het traject zoals weergegeven in Tabel 1. (zie bladzijde 17) volgend worden nu de theoretische concepten besproken benodigd voor de vorming van een toepasbaar instrument voor het realiseren van een samenwerkingsverband ten behoeve van de realisatie van een gecombineerd zorgpark.

2.1.6 Fase 1, Organisaties

De vorming van het beoordelingskader start bij de basis van inter-organisationale samenwerkingsverbanden, namelijk de samenwerkende actoren. De gekozen netwerktheorie spreekt in dit verband over organisaties. Onderzoeksvraag 1 luidt: Welke organisaties zijn binnen een netwerk relevant voor het opzetten van gecombineerde zorgcentra?

De gekozen netwerkbenadering draagt het theoretisch kader aan voor *de beoordeling* van de relevantie op basis van de hulpbronnen waarover een organisatie beschikt. Voorafgaande hieraan gaat het *zoeken naar* potentieel relevante organisaties, hier fungeert de zorgvisie als kompas.

De te beoordelen hulpbronnen van de betreffende organisatie dienen in deze een aanvulling te kunnen vormen voor een of meerdere van de drie functies van een gecombineerd zorgpark. Mogelijk relevante organisaties moeten dus te scharen zijn onder de zorgvisie. Het belang van een passend referentiekader komt in dit hoofdstuk nog afzonderlijk aan bod.

De interesse van mogelijke relevante organisaties zal grotendeels afhangen van de (potentiële) mogelijkheden van de locatie. Anders dan puur commerciële kuuroorden, is er binnen de zorgvisie met name plaats voor vanuit de AWBZ of met een persoonsgebonden budget (PGB) vergoede zorg. Deze uitgebreide zorgfunctie vereist samenwerking met AWBZ geaccrediteerde instellingen. Een accreditatie ofwel een vergunning op basis van geldende wet- en regelgeving vormt een belangrijke hulpbron.

Benadering probleemstelling	Fase 1
Kennisbehoefte	Relevante organisaties
Onderzoeksvraag	1
Theoretisch kader	Organisaties
	vorming Beoordelingskader

Tabel 2. Overzicht van de benadering van de probleemstelling: Fase 1

Het zoeken naar en het beoordelen van potentiële partners resulteert in het primair bepalende kenmerk van actoren. Dit primair bepalend kenmerk biedt een aanknopingspunt voor het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag. De relatie tussen hulpbronaafhankelijkheid en de relevantie van actoren voor netwerken wordt hierna uitgebreider besproken. De bepalende kenmerken vallend onder de tweede onderzoeksfase komen hierbij aan bod.

Primair bepalend kenmerk:	Relevante organisaties vallen binnen de zorg, revalidatie en recreatiefunctie
---------------------------	---

2.2 Fase 2, Afhankelijkheid van hulpbronnen

Het primair bepalende kenmerk is direct terug te voeren op de in de zorgvisie uiteengezette functies van een gecombineerd zorgpark.

De gekozen netwerkbenadering maakt het mogelijk verder te specificeren hoe organisaties daadwerkelijk kunnen worden beoordeeld op hun relevantie voor participatie binnen een gecombineerd zorgpark. Hiervoor wordt er gezocht naar bepalende kenmerken van relevantie in Fase 2.

De hulpbronaafhankelijkheid theorie stelt dat de hulpbronnen waarover een organisatie beschikt, invloed hebben op de relevantie van die organisatie voor andere organisaties binnen een inter-organisatieel samenwerkingsverband.

Hulpbronnen vormen zo een beoordelingscriterium, dat volgens de theorie invloed heeft op de onderlinge afhankelijkheid en beslissingsruimte van actoren in een netwerk.

De verdeling van hulpbronnen is bepalend voor de wederzijdse afhankelijkheid (interdependentie) en de onderlinge machtsverhoudingen die zich uiten in machtsbases die organisaties in min of in meerdere mate toe staan autonoom op te treden binnen een netwerk. Voor de toepassing van het centrale concept uit de gekozen netwerktheorie is het van belang duidelijk vast te stellen wat in deze rapportage onder hulpbronnen wordt verstaan.

Allereerst kunnen hulpbronnen divers van aard zijn. Verschillende auteurs hanteren verschillende beschrijvingen of indelingen. Veelal wordt er een brede definitie gehanteerd van het begrip hulpbron door auteurs. Barney (1991) verstaat kort gezegd onder een hulpbron het geheel van bezittingen en kenmerken van een firma, die het mogelijk maken de efficiëntie en effectiviteit te vergroten.

Cobbenhagen (1999) heeft het concept van een hulpbron verduidelijkt met een driedeling naar (1) de organisatorische competenties, (2) de technologische competenties en (3) de marketing competenties van een organisatie.

Bij de organisatorische competenties draait het om de mate waarin de organisatie over specifieke expertise en de wil beschikt om innovatief te opereren. Technologische competenties hebben betrekking op de mate waarin de organisatie technologie absorbeert en vervolgens toepast. Marketingcompetenties liggen op het vlak van voorwaarden voor succesvol introduceren van innovatieve ideeën of producten.

De in de literatuur veelgebruikte indeling naar doelen/doelstellend gezag, middelen en kennis sluit goed aan op die van Cobbenhagen (1999).

Benadering probleemstelling	Fase 2
Kennisbehoefte	Bepalende Kenmerken
Onderzoeksvraag	2 & 3
Theoretisch kader	Individuele mogelijkheden
	vorming Beoordelingskader

Tabel 3a. Overzicht van de benadering van de probleemstelling: Fase 2

Doelen, middelen en kennis vallen te scharen onder wat recent als de *intangible economy* of niet tastbare economie is gedoopt (High Level Expert Group, 2000). Hierbij staat het creëren van waarde uit de overdracht van ideeën en concepten door samenwerking centraal (Gu & Lef, 2001). Sluit aan op de door onder meer Castells (1996) beschreven netwerkmaatschappij en haar ontstaan.

Met het aangaan van contacten met potentieel relevante partners kan worden begonnen met het beoordelen of een samenwerking succesvol kan zijn. Uiteraard betreft dit een proces wat van beide organisaties uitgaat. Succesvol samenwerken, hangt samen met de hulpbronnen die beide organisaties elkaar kunnen bieden. Hulpbronnen zijn zoals reeds vermeld in grote lijnen onder te verdelen naar doelen, middelen en kennis.

Voor alle organisaties geldt dat niet direct tastbare hulpbronnen een belangrijke aanvulling kunnen vormen voor het park. Hiermee worden karakteristieken als een grote naamsbekendheid, een positief imago of status bedoeld. Deze hulpbronnen zijn meetbaar, bijvoorbeeld middels een enquête, en worden door sommige organisaties in kaart gebracht. Soms zijn deze gegevens openbaar, in andere gevallen dient de initiërende actor een inschatting te maken op basis van andere marktinformatie zoals de grootte van een klantenbestand. Zo kan de participatie van grote verzekeraars voor andere organisaties reden zijn om ook te participeren.

Een niet direct tastbare maar wel merkbare karakteristiek van een organisatie is haar bestaande machtsbasis. Een dergelijke machtsbasis kan voortvloeien uit reeds verkregen vergunningen, die de organisatie in staat stellen op korte termijn activiteiten te ontplooiën op het park. Een verbintenis met een organisatie die beschikt over een machtsbasis die andere organisaties kan stimuleren tot samenwerking binnen het betreffende netwerk, biedt interessante perspectieven. Het beoogde netwerk kan wellicht sneller worden opgebouwd. De organisatie kan echter ook een dominante positie opeisen. De voorwaarden waaronder organisaties een samenwerking aangaan dienen dan ook zorgvuldig te worden afgewogen. Een verborgen agenda, of doelen tegenstrijdig met het overkoepelende doel dragen niet bij aan het succes van een netwerk.

2.2.1 Fase 2, Typering van een hulpbron

In de literatuur worden zoals genoemd diverse omschrijvingen gehanteerd van het begrip *hulpbron*.

Onder hulpbronnen worden in de hulpbronaafhankelijkheid theorie (Pfeffer en Salancik, 1978) naar financiële middelen, tastbare middelen en informatie/kennis verstaan. Doelstellend gezag is in de theorie gerelateerd aan de aan hulpbronnen ontleende machtspositie van een actor. Doelstellend gezag (de machtsbasis) dient vanuit de gekozen netwerktheorie als een tweede centraal theoretisch concept te worden beschouwd. De machtsbasis van een organisatie zal dan ook een aparte beoordelingsfactor vormen in de te vormen methodiek, in § 2.2.3 op bladzijde 31 wordt hier verder op ingegaan.

Informatie en kennis representeren in de gekozen netwerktheorie de niet tastbare hulpbronnen van een mogelijk relevante organisatie. Om voor de methodiek deze hulpbronnen beter in kaart te brengen biedt een onderverdeling van Sveiby (1998) uitkomst. Hij ziet de competenties van werknemers, de interne structuur en de externe structuur van een organisatie als graadmeters voor de groei of vernieuwing binnen een organisatie evenals

de efficiëntie en stabiliteit van haar activiteiten. Deze indicatoren kunnen in aangepaste vorm gebruikt worden in Hoofdstuk 4 voor de te vormen methodiek.

Competenties hebben betrekking op individuele eigenschappen als ervaring en opleiding van de werknemers. De interne structuur bestaat uit de opbouw van de organisatie en de daaruit volgende activiteiten. Zaken als patenten, managementsysteem, rechtsvorm, (ondernemings)modellen en de bedrijfsattitude ofwel het referentiekader zijn bepalend voor de interne structuur. De externe structuur omvat de relaties met klanten, leveranciers en eigenschappen als een sterk merk, goede reputatie en een goed imago.

In deze rapportage wordt aldus onder hulpbronnen, zowel tastbaar en niet direct tastbare kenmerken van organisaties verstaan. De indeling van Pfeffer en Salancik (1978) kan hiervoor aangehouden worden, ondersteund met de indeling van Sveiby (1998) bij het meetbaar maken de betreffende hulpbronnen.

2.2.2 Fase 2, Afhankelijkheid

De verdeling van hulpbronnen en het verkrijgen van hulpbronnen vorm de belangrijkste sleutel tot het succes van een actor (Pfeffer en Salancik, 1978).

Onderzoeksvraag 2 luidt: Op welke manier beïnvloeden de individuele mogelijkheden van relevante organisaties de onderlinge relaties binnen een netwerk?

De gekozen netwerkbenadering stelt dat wederzijds afhankelijke ofwel interdependente relaties in netwerken tot stand komen doordat de organisaties niet over alle mogelijkheden beschikken om de eigen situatie volledig zelf te beheersen.

Benadering probleemstelling	Fase 2
Kennisbehoefte	Bepalende Kenmerken
Onderzoeksvraag	2
Theoretisch kader	Individuele mogelijkheden
	vorming Beoordelingskader

Tabel 3b. Overzicht van de benadering van de probleemstelling: Fase 2

Zeker voor een initiërende actor als Polderland geldt dat zij niet zelf invulling kan geven aan de drie functies van een gecombineerd zorgpark. Bij de formering van een netwerk is de initiërende actor dus sterk afhankelijk van organisaties uit haar omgeving.

Bij het zoeken naar organisaties die mogelijk relevant zijn voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark geldt de zorgvisie zoals gezegd als een kompas. Organisaties die in beeld komen kunnen vervolgens op basis van hun hulpbronnen worden beoordeeld op hun relevantie. Organisaties ontleen hun relevantie aan de hulpbronnen die waardevol zijn voor een beoogd netwerk.

De hulpbronnen waarover Polderland beschikt (de locatie, de projectontwikkelings-expertise en financiers) stellen haar in staat om de activiteiten van andere organisaties op een gecombineerd zorgpark te faciliteren. Deze mogelijkheid kan voor organisaties die passen binnen de zorgvisie reden zijn om een samenwerking met Polderland te verkennen.

Andersom is het voor Polderland interessant om te beoordelen welke waarde of relevantie een organisatie kan hebben voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Hierbij is het

zaak te kijken naar welke hulpbronnen de organisatie tegenover de hulpbronnen van Polderland kan stellen. Waar er van twee kante de bereidheid bestaat tot een uitruil van hulpbronnen kan er tot samenwerking worden overgegaan. Beide organisaties worden hiermee wederzijds afhankelijk ofwel interdependent.

De hulpbronnen waarover een organisatie middels eventuele relevante organisaties kan beschikken, vormen zo een factor die bepalend is voor het succesvol formeren van een netwerk.

Beschikbare hulpbronnen vormen een *bepalend kenmerk* voor de relevantie van organisaties

Naast het primaire bepalende kenmerk vormen ook de beschikbare hulpbronnen een factor waarmee de te vormen methodiek kan worden opgebouwd.

2.2.3 Fase 2, Beslissingsruimte

Onderzoeksvraag 3 luidt: Op welke manier beïnvloeden de individuele mogelijkheden van relevante organisaties het individuele optreden binnen een netwerk?

De gekozen netwerkbenadering gaat uit van het principe dat er geen formele hiërarchie binnen een netwerk bestaat. De handelingsvrijheid van organisaties wordt binnen een netwerk beperkt door de verdeling van hulpbronnen.

De verdeling van hulpbronnen bepaalt in belangrijke mate de machtsverhoudingen. Waar de ene actor beschikt over hulpbronnen die hem bijvoorbeeld gezag verschaffen, kan de autonomie van overige organisaties worden beïnvloed.

Benadering probleemstelling	Fase 2
Kennisbehoefte	Bepalende Kenmerken
Onderzoeksvraag	3
Theoretisch kader	Individuele mogelijkheden
	Vorming Beoordelingskader

Tabel 3c. Overzicht van de benadering van de probleemstelling: Fase 2

In het geval van de overheid, is de wetgevende macht een hulpbron met een heel directe invloed op de autonomie van andere organisaties. Voor organisaties onderling kan het zo zijn dat ze zich moeten schikken naar elkaars voorwaarden, een inperking van de eigen handelingsvrijheid, om te kunnen beschikken over gewenste hulpbronnen.

De invloed van de overheid komt bijvoorbeeld voor uit haar wettelijk gezag. Als wetgever beschikt de overheid dan ook over een unieke hulpbron. De overheid heeft zodoende een dermate belangrijke machtsbasis binnen de zorgsector dat er geen vrije toetreding is van marktorganisaties (Lapré e.a., 1999). Wet- en regelgeving bepalen de grenzen van de zorgsector en dus ook van het beoogde netwerk.

De machtsbasis van een actor vormt een *bepalend kenmerk* bij de relevantie van organisaties

Het succes van de organisatie binnen de gekozen netwerkbenadering wordt bepaald door de maximalisatie van haar machtsbasis (Pfeffer, 1982). Hulpbronnen en het verkrijgen van hulpbronnen zijn aldus bepalend voor het voortbestaan en de te ondernemen acties van een organisatie. Omdat organisaties niet eenzijdig hun overlevingskansen kunnen beïnvloeden ontstaan de zogenoemde inter-organisatiele netwerken waarin een uitruil van hulpbronnen plaatsvindt. In het beoogde netwerk zal de maximalisatie van de machtsbasis contractueel (juridisch en economisch) en communicatief (delen zorgvisie) worden beperkt.

Autonomie heeft ook betrekking op de gebruikte referentiekaders en of organisaties open staan voor andere. Een producent die sterk gericht is op kwantiteit, kan bijvoorbeeld gesloten zijn voor samenwerking met een actor die op kleine schaal wil produceren.

De mate waarin het referentiekader van de actor open staat voor de *zorgvisie* en dus aansluit op het overkoepelende doel van het beoogde netwerk, is terdege van belang bij het verkennen van een mogelijke samenwerking. Dit gegeven zal worden verwerkt in de te vormen methodiek.

Het referentiekader van een actor vormt een *bepalend kenmerk* bij de relevantie van organisaties

Zowel de interdependentie op basis van hulpbronverdeling als de referentiekaders van organisaties, beïnvloeden het autonome optreden.

Op welke manier individuele mogelijkheden van relevante organisaties het individuele optreden binnen een netwerk beïnvloeden (Onderzoeksvraag 3) kan worden bepaald op basis van de machtconcentratie rondom beschikbare hulpbronnen. De hulpbronaafhankelijkheid theorie stelt als overkoepelend bepalende kenmerk voor de relevantie van actoren de hulpbronnen waarover deze beschikt.

2.3 Fase 2, Beoordelingskader

Uit fase 1 en 2 zijn vier bepalende kenmerken gevormd die van belang zijn voor het bepalen van de relevantie van potentiële partners bij het realiseren van een gecombineerd zorgpark.

Fase 1 stelt activiteiten vallend onder de zorgvisie vast als primair bepalend kenmerk. Organisaties dienen met de door hen te ontplooien activiteiten op het park een bijdrage te leveren aan de invulling van de functies van een gecombineerd zorgpark.

Fase 2 stelt dat de (1) hulpbronnen, het (2) referentiekader en de (3) machtsbasis waarover de actor beschikt of kan beschikken, de drie beoordelingscriteria vormen bij het formeren van een netwerk. De bepalende kenmerken worden in Hoofdstuk 4 verder uiteengezet naar specifieke beoordelingskenmerken van actoren.

Tezamen vormen de bepalende kenmerken de beoordelingscriteria, aan te merken als het *beoordelingskader*, voor de beoordeling van de relevantie van potentiële partners.

2.4 Fase 3, Beheersing van het beoogde netwerk

Bij de benadering van de probleemstelling worden er drie fasen doorlopen. De eerste 2 fasen zijn beschreven. Fase 3 heeft opvolgend betrekking op de daadwerkelijke formatie en sturing van een netwerk waarbinnen de twee voorgaande fasen een rol spelen.

Op basis van de bepalende kenmerken wordt de relevantie van de organisaties beoordeeld. Hiermee kan dan een beoogd netwerk worden geschetst. Vervolgens ligt er voor de initiërende actor de taak om het proces te beheersen waarin het beoogde netwerk wordt gerealiseerd.

Benadering probleemstelling	Fase 3
Kennisbehoefte	Bepalende Kenmerken
Onderzoeksvraag	4 & 5
Theoretisch kader	Samenwerking & Beheer
	vorming Beheerskader

Tabel 5a. Overzicht van de benadering van de probleemstelling: Fase 3

2.4.1 Fase 3, Contacten

Moller en Wilson (1995) zien samenwerking ontstaan in sectoren waar gewenste hulpbronnen niet via een bestaande markt verkregen kunnen worden. Organisaties zijn dan genooddaakt om met andere organisaties samen te werken om toch over de gewenste hulpbronnen te kunnen beschikken. Dit is in lijn met de met de gekozen netwerkbenadering.

Naarmate de samenwerking over tijd een vaste vorm aannemen worden relaties gevormd, bijvoorbeeld tussen verzekerde en verzekeraar.

Vanuit een ondergeschikte positie kan er vooral onderhandeld moeten worden, maar er kan ook sprake zijn van een gelijkwaardige uitruil.

De relaties tussen zorgverleners en zorgondernemers lijken in de toekomst steeds belangrijker te worden. De patiënt/verzekerde wil meer keuzevrijheid en de overheid stuurt aan op meer samenwerking tussen de traditionele zorgsector en marktorganisaties. Dat zorg op maat het nieuwe uitgangspunt vormt voor veel ondernemers wordt binnen de sector breed gedragen (Post en Hommes, 2001). Zorg op maat vereist een flexibele sector, de notie dat een marktmechanisme deze flexibiliteit kan bieden tegen lage(re) kosten vormt de aanzet tot privatisering.

Benadering probleemstelling	Fase 3
Kennisbehoefte	Bepalende Kenmerken
Onderzoeksvraag	4
Theoretisch kader	Samenwerking
	vorming Beheerskader

Tabel 5b. Overzicht van de benadering van de probleemstelling: Fase 3

Binnen het beoogde netwerk zullen relaties moeten worden opgebouwd, de interacties bepalen de uiteindelijke uitkomsten en hoe het gecombineerde zorgpark wordt gerealiseerd. Cruciale samenwerkingsverbanden voor het functioneren van het beoogde netwerk (Onderzoeksvraag 4), zijn met organisaties die de voor Polderland onzekere omgeving beheersbaar kunnen maken. Hierbij komen twee groepen in beeld.

Enerzijds zijn dit cruciale samenwerkingsverbanden met organisaties die invulling geven aan de drie functies van een gecombineerd zorgpark uit de zorgvisie. Organisaties die over een relatiebestand beschikken dat relevant kan zijn voor het beoogde netwerk, kunnen zeer waardevolle partners vormen. Een voorbeeld hiervan zou een AWBZ zorginstelling kunnen zijn die haar cliënten op het park (tijdelijk) onderbrengt. Een voor het beoogde netwerk relevant relatiebestand vormt derhalve een waardevolle hulpbron.

Anderzijds, zijn dit cruciale samenwerkingsverbanden met organisaties die beschikken over de juiste vergunningen. Met name bij de formering van het netwerk is het van belang de te realiseren activiteiten op het park binnen de geldende wet- en regelgeving te situeren. Zonder een solide situering kunnen de activiteiten niet worden opgestart. De bekostiging van de aan te bieden zorg op het park uit AWBZ gelden is hier bijvoorbeeld aan gekoppeld.

2.4.2 Fase 3, Beheer

Met het schetsen van het beoogde netwerk op basis van relevante organisaties worden ook de organisationele grenzen van het netwerk inzichtelijk.

Voor een functionerend concept is de combinatie van de zorg-, revalidatie- en recreatiefunctie noodzakelijk. De structuur van het netwerk zal idealiter de drie functies uit de zorgvisie volgen.

Benadering probleemstelling	Fase 3
Kennisbehoefte	Bepalende Kenmerken
Onderzoeksvraag	5
Theoretisch kader	Beheer
	vorming Beheerskader

Tabel 5c. Overzicht van de benadering van de probleemstelling: Fase 3

Bij de formatie vormt de initiërende actor het middelpunt van het netwerk. De relaties met en tussen de organisaties worden door deze actor gecoördineerd.

Het aantal participanten en hun verdeling over de functies van het park kan wisselen per locatie. Wel zal het bedieningsgebied van gecombineerde zorgparken zeker in de beginfase regionaal georiënteerd zijn, bepaald door de veelal regionaal opererende (thuis)zorginstellingen. Naast de organisationele en geografische grenzen van een gecombineerd zorgpark zullen alle activiteiten op het park door de overheid worden begrensd middels wet- en regelgeving.

De dynamiek overheerst in de structuur van een netwerk (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999). Met veranderingen in machtsbases, onder invloed van veranderingen in de verdeling van hulpbronnen, kunnen perifere actoren in korte tijd een centrale plaats in het netwerk verwerven.

De auteurs zijn hiermee in lijn met de gekozen netwerkbenadering die stelt dat macht zich rondom schaarse hulpbronnen concentreert (Pfeffer en Salancik, 1978)

Een machtsbasis, voortkomend uit beschikking hebben over waardevolle hulpbronnen, verschaft een zekere mate van autonomie die ook tot een bepaalde geslotenheid kan leiden. Machtige organisaties hoeven niet altijd op signalen van andere organisaties te reageren. Toch is het van belang voor zowel Polderland als overige relevante organisaties binnen het beoogde netwerk, om het gezamenlijke doel niet uit het oog te verliezen.

De dynamiek in een netwerk komt ook voort uit de eerder genoemde flexibiliteit die deze organisatievorm biedt. De autonomie van de participanten geeft hun de mogelijkheid om direct in te spelen op veranderende omstandigheden relevant voor het gehele netwerk. Autonome actie dient hierbij wel te worden afgestemd op het overkoepelende doel. Het beheer van het netwerk blijft dus van belang, maar de organisatie als geheel wordt niet door rigide hiërarchische verhoudingen geremd.

De vraag hoe een beoogd netwerk door een initiërende actor effectief intern kan worden aangestuurd (Onderzoeksvraag 5) werpt zich op.

Bij het formeren is het van belang organisaties te vinden die de zorgvisie en het overkoepelende doel nastreven. Voor het eigenlijke beheer van het geformeerde netwerk bestaat er een cruciale factor, de doelgerichtheid.

De doelgerichtheid van een netwerk, het doel wordt effectief en efficiënt nagestreefd, is een relatief gegeven. De gemeenschappelijke interesse van organisaties gaat vaak gepaard met uiteenlopende belangen en betrokkenheid. De doelgerichtheid van een netwerk hangt dan ook af van wiens doelen worden nagestreefd (Pfeffer en Salancik, 1978). De aanzet tot de formering van het inter-organisatiele netwerk wordt gegeven door de initiërende actor.

Het doel van deze actor is om een inter-organisatiele netwerk te vormen voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Hiertoe worden op basis van de zorgvisie mogelijk relevante organisaties beoordeeld. Waar de zorgvisie wordt gedeeld en de samenwerking wordt aangegaan, geldt de zorgvisie niet enkel als het individuele doel van de initiërende actor, maar als het gezamenlijke doel van de deelnemende organisaties. Individuele belangen die binnen een met de zorgvisie overeenkomstig referentiekader passen, hoeven zo een doelgerichte samenwerking niet in de weg te staan. In het geval van conflicterende belangen, door een afwijkend referentiekader, kan er geen sprake zijn van een doelgericht netwerk voor alle participanten. Een passend referentiekader is dus van belang en dit is van de bepalende kenmerken die in de te vormen methodiek wordt opgenomen.

2.5 Fase 3, Beheerskader

De manier waarop de initiërende actor de formatie en het latere functioneren hiervan kan sturen valt onder het beheer van het netwerk. Dit beheer is tweeledig. Op strategisch niveau betreft het de interventies bedoeld om een samenhangend netwerk te vormen en te behouden. Op operationeel niveau wordt het netwerkbeheer vertaald naar de dagelijkse acties die ondernomen moeten worden om het ontwikkelende zorgpark draaiende te houden. Polderland zal als initiërende actor de acties van overige organisaties moeten monitoren en waar nodig moeten bijsturen.

Pfeffer en Salancik (1978) geven drie mogelijke invullingen voor het beheren van een interorganisationale organisatie zoals het beoogde netwerk voor de realisatie van Gezondrente. Deze drie mogelijkheden sluiten elkaar niet uit en kunnen simultaan worden toegepast.

De initiërende actor kan een *symbolische managementrol* innemen binnen het netwerk, in dit geval is het vooral van belang de rol als drijvende kracht achter de zorgvisie te benadrukken. De zorgvisie heeft in deze rol dan ook een grote waarde. Het is de initiërende actor die als symbool zal fungeren voor het succesvol realiseren van een nieuw zorgconcept. Niet alleen zal deze actor hier extern belang bij hebben, intern is deze rol direct verbonden met het formeren van het beoogde netwerk.

Een tweede *reactieve managementrol* heeft betrekking op het omgaan met de eisen en beperkingen aan het beoogde netwerk. Anders dan enkel het maken van keuzes zien de auteurs informatievergaring en beoordeling als een veel belangrijkere invulling van een manager. Deze reactieve managementrol sluit aan op het gevormde beoordelingskader.

Met een correcte beoordeling van de omgeving waarin de organisatie opereert volgt de beslissing vanzelf stellen Pfeffer en Salancik (1978). De initiërende actor heeft in deze een taak die in het verlengde ligt van wat wordt aangeduid als netwerkmanagement (de Bruijn e.a., 1993).

Netwerkmanagement of netwerkbeheer omvat de wijzen waarop actoren de structuur, het functioneren en/of de beleidsuitkomsten van een (beleids)netwerk bewust trachten te beïnvloeden (de Bruijn e.a., 1993). Netwerkbeheer is in beginsel strategisch van aard voor Polderland, de sturingsinstrumenten geven echter op operationeel niveau ook vorm aan de daadwerkelijke sturing van het netwerk. Drie verschillende wijzen of instrumenten van beïnvloeding worden veelal onderscheiden bij overheidssturing, maar zijn ook van toepassing op private actoren. De driedeling vormt ook voor netwerkbeheer een basisindeling. De instrumenten kunnen worden ingezet voor (1) economische, (2) juridische en (3) communicatieve interventies (Van der Doelen, 1993 en Van den Heuvel, 1998).

Economische sturing door de overheid geschiedt door middel van heffingen en subsidies. Via geboden, verboden en overeenkomsten kan er juridisch gestuurd worden, juridische sturing heeft daarbij vaak een economische weerslag. Sturing door gebruik van communicatie is gericht op het overtuigen van overige partijen. Als de overheid zonder gebruik van economische of juridische instrumenten andere actoren vrijwillig gedrag kan laten vertonen, kan dit een krachtig instrument vormen.

De instrumenten krijgen gedeeltelijk een andere inhoud als deze door organisaties buiten de publieke sector worden ingezet. De financiële middelen, een economisch instrument, waar een ondernemer over beschikt kunnen dus worden ingezet binnen het netwerk. Veelal wordt deze inzet vastgelegd in contracten, een juridisch instrument.

De rol van communicatieve instrumenten wijkt bij inzet door private actoren niet wezenlijk af. Dit instrument is voor zowel publieke als private organisaties sterk gericht op het scheppen van wederzijds vertrouwen dat op interdependentie duidt (Bartels e.a., 1998). Voor de overheid blijft echter sturing via wet- en regelgeving het primaire sturingsmechanisme (Van Wijmen en Dute, 2000).

De inzet van de verschillende instrumenten is afhankelijk van de hulpbronnen waarover een actor kan beschikken. Waar de middelen beperkt zijn zal er sneller gekozen moeten worden voor het inzetten van informatie/kennis om andere organisaties voor de eigen doeleinden te winnen. De inzet van netwerkbeheer is dus vooral strategisch van aard en is gericht op het algemene functioneren van het netwerk. Op operationeel niveau wordt er aan de inzet van de sturingsinstrumenten vorm gegeven. Netwerkbeheer fungeert als het raamwerk voor sturing.

Een derde *discretionaire managementrol* is gericht op het (gedeeltelijk) veranderen van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt, bijvoorbeeld door het voeren van een lobby. Enkel organisaties die kunnen beschikken over uitgebreide hulpbronnen zijn veelal in staat een betekenisvolle verandering te bewerkstelligen. Een discretionaire rol zich beperken tot activiteiten gericht op het doorlopen van toepasselijke wet- en regelgeving (vergunningstelsels). Dit zal voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark met name een goed contact met gemeente en provincie inhouden.

De efficiëntie waarmee de initiërende actor of andere organisaties binnen het netwerk optreden is niet altijd even gemakkelijk te bepalen. Het begrip efficiëntie impliceert welhaast dat er een maatstaf is waarlangs acties van organisaties kunnen worden gelegd. De efficiëntie kan dan ook het beste worden vertaald naar een resultante van effectieve inzet van sturing ofwel de specifieke interventies. Onder efficiëntie wordt dan het voorkomen of overkomen van mogelijke barrières binnen het netwerk verstaan.

2.5.1 Toepassing beheerskader

Het beheer van het netwerk ofwel het beheerskader, is gericht op contacten leggen met en het beoordelen van organisaties middels de bepalende kenmerken. Rekening houdend met een stapsgewijze ontwikkeling van het park zal deze invulling van het beheerskader voor langere tijd relevant blijven.

Het beheerskader laat zich vooraf moeilijk vertalen naar specifiek te ondernemen acties, voor de te vormen methodiek geldt als ondersteunend kader voor het in Hoofdstuk 4 uitgebreid beschreven beoordelingskader. De drie omschreven rollen zijn alle van toepassing bij de formatie van het beoogde netwerk.

De *symbolische managementrol* sluit aan op de zorgvisie uit Fase 1, de *reactieve managementrol* sluit aan op het beoordelingskader uit Fase 2. De *discretionaire managementrol* uit deze derde fase is gericht op het optimaliseren van de relatie met de wet- en regelgever, de actor die de autonomie van het gehele beoogde netwerk begrenst.

2.6 Toepassing theoretisch kader

Het samenwerkingsvraagstuk duidt op een zeer specifiek samenwerkingsverband dat gerealiseerd dient te worden. De initiërende actor is volledig afhankelijk van andere organisaties voor de uitvoering van haar zorgvisie. De hulpbronnen waarover de initiërende actor beschikt maakt het mogelijk om de uitvoering van de zorgvisie te faciliteren. De drie functies moeten worden vervuld door relevante organisaties. In het beoogde netwerk stelt de initiërende actor haar hulpbronnen beschikbaar in ruil voor het vervullen van de functies van een gecombineerd zorgpark door andere organisaties. Deze wisselwerking kan enkel tot stand komen als de participerende organisaties relevant zijn. De factoren die de relevantie van organisaties bepalen is in het voorgaande theoretisch kader beschreven. De gekozen netwerktheorie stelt hulpbronnen centraal. Dit theoretische concept is verkend en vertaald naar de vier bepalende kenmerken van relevantie. Hiermee zijn de drie fasen van de benadering van de probleemstelling doorlopen.

Om te voldoen in de kennisbehoeften van Polderland zijn deze in fase 1 tot en met 3 gekoppeld aan concepten uit de gekozen netwerktheorie. Deze netwerktheorie is gekozen daar deze de concepten aandraagt die zowel de onderzoeksvragen van een antwoord kunnen voorzien als ook de uitgangspunten biedt voor de te vormen methodiek. Twee kaders zijn gevormd, een beoordelingskader en een beheerskader. Aan bod is gekomen: welke actoren voor een gecombineerd zorgpark relevant kunnen zijn (Fase 1), wat deze daadwerkelijk relevant maakt (Fase 2), hoe ze bij elkaar kunnen worden gebracht en hoe het samenwerkingsverband vervolgens kan worden gecoördineerd (Fase 3).

De besproken theoretische concepten maken het mogelijk de verschillende onderzoeksvragen te beantwoorden. De geïdentificeerde bepalende kenmerken bieden Polderland houvast bij het beoordelen van organisaties voor het beoogde netwerk. De zorgvisie geldt als startpunt, waarna beschikbare hulpbronnen, het referentiekader en machtsbases een rol spelen bij het bepalen van de relevantie voor het beoogde netwerk. Het beoogde netwerk voor de realisatie van Gezondrente vormt een inter-organisationeel netwerk. De realisatie van het gecombineerde zorgpark vormt het overkoepelende doel en sluit aan op de *zorgvisie*. De aanzet tot de formering van het inter-organisationele netwerk wordt gegeven door de private actor Polderland. Op basis van de *zorgvisie* worden relevante organisaties benaderd voor participatie. Polderland biedt hen de faciliteiten om activiteiten op te starten of bestaande activiteiten uit te breiden. Waar de visie wordt gedeeld en de samenwerking wordt aangegaan kan de overkoepelende doelstelling doelgericht worden nagestreefd.

Voor de initiërende actor is het belangrijk om het netwerk ook doelgericht te houden. Barrières kunnen zich opwerpen binnen het netwerk, maar ook kansen. Het netwerk kan op verschillende manieren worden beheerd. Een symbolische, reactieve en discretionaire managementrol is besproken. De ontwikkeling van Gezondrente maakt dat het beheerskader zich gedurende langere tijd vooral zal richten op het formeren van het netwerk. Dit betekent dat het beoordelen van organisaties de voornaamste beheersactiviteit zal zijn. Het beheerskader zal hierom niet expliciet terugkomen in de te vormen methodiek. Het hanteren van de methodiek kan reeds gezien worden als onderdeel van het beheerskader.

Het nu volgende hoofdstuk zal de bepalende kenmerken koppelen aan het beantwoorden van de verschillende onderzoeksvragen.

3. Probleemstelling benaderd

De probleemstelling is in voorgaand hoofdstuk benaderd met het doorlopen van drie fasen waarin er is toegewerkt naar het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Voor de benadering van het samenwerkingsvraagstuk draagt de gekozen theorie drie concepten aan; dat van hulpbronnen, machtsbases en (begrensde) autonomie. Deze concepten vormden de basis voor de geïdentificeerde bepalende kenmerken. In dit hoofdstuk wordt de waarde van gekozen netwerkbenadering en de gevormde elementen voor de beoogde methodiek beschreven. Hierbij worden de onderzoeksvragen achtereenvolgens van een antwoord voorzien. De vertaling van de theoretische uitgangspunten van de gekozen theorie naar een in de praktijk toe te passen methodiek geschiedt in Hoofdstuk 4.

3.1 Relevante organisaties

In de aanloop van het project Gezondrentre werd het Polderland zoals vermeld duidelijk, dat er in een vroeg stadium samenwerkingsverbanden aangegaan zouden moeten worden met uiteenlopende organisaties, om zo de haalbaarheid te garanderen en financiële risico's te minimaliseren. Het vraagstuk hierbij is om de juiste organisaties te vinden. Juiste organisaties zijn relevant. Relevante organisaties hebben een passend referentiekader, zij zien de zorgvisie als een gezamenlijk na te streven doel. Dit geldt als de eerste waarborg voor een doelgericht netwerk. De organisatie is bereid haar individuele doelen te schikken naar de het overkoepelende doel ofwel de zorgvisie.

Relevante organisaties beschikken verder over de noodzakelijke hulpbronnen die hen in staat stellen de functies van een gecombineerd te vervullen, functies die Polderland zelf niet kan vervullen. Polderland beschikt enkel over de hulpbronnen die het andere organisaties mogelijk maakt activiteiten te ontplooien of uit te breiden op de locatie van een beoogde gecombineerd zorgpark. Als faciliterende organisatie heeft Polderland de rol van initiërende actor.

Polderland wil aldus weten wie relevante actoren vormen voor het realiseren van een gecombineerd zorgpark, deze vraag vormt de primaire kennisbehoefte. Om in deze behoefte te voorzien is de eerste onderzoeksvraag als volgt geformuleerd: *Welke organisaties zijn binnen een netwerk relevant voor het opzetten van gecombineerde zorgcentra?*

De gekozen netwerktheorie stelt dat de mate waarin organisaties beschikken over door andere organisaties gewenste hulpbronnen bepalend is voor hun relevantie. Als afhankelijke organisaties de samenwerking zoeken met voor hen relevante organisaties leveren zij aan autonomie in. Een organisatie die beschikt over hulpbronnen waar andere organisaties afhankelijk van zijn, beschikt juist over een machtspositie, een positie om de autonomie van andere organisaties te beïnvloeden.

De netwerktheorie stelt verder dat macht zich rondom schaarse hulpbronnen concentreert. Machtige organisaties beschikken zo over een grotere handelingsvrijheid ten opzichte van afhankelijke organisaties. Waar macht zich concentreert bestaat er de kans op machtsmisbruik. Binnen het netwerk dat Polderland nastreeft is het van belang samenwerking te bewerkstelligen op basis van een overkoepelend doel, de zorgvisie, om de doelgerichtheid te waarborgen en bijvoorbeeld machtsmisbruik te voorkomen.

Bij het beantwoorden van Onderzoeksvraag 1 biedt de zorgvisie van Polderland een uitgangspunt. Organisaties die activiteiten willen ontplooiën op het park, moeten binnen het kader van de zorgvisie vallen om relevant te kunnen zijn. Vervolgens is het voor een doelgerichte samenwerking voor Polderland van belang dat organisaties zich ook willen scharen onder de zorgvisie. Dit ondervangt de mogelijke machtsongelijkheid door een ongelijke verdeling van hulpbronnen.

De eerste onderzoeksvraag wordt op basis van de zorgvisie en de theorie nu beantwoord.

3.1.1 Conclusie onderzoeksvraag 1

Organisaties zijn binnen een netwerk relevant voor het opzetten van gecombineerde zorgcentra als ze voldoen aan twee voorwaarden:

(1) De organisatie beschikt over hulpbronnen die kunnen bijdragen aan de invulling van een of meerdere functies van een gecombineerd zorgpark en (2) als de organisatie haar activiteiten op het park wil plaatsen binnen de context van de door Polderland opgestelde zorgvisie.

Toelichting:

Door de zorgvisie te delen wordt de doelgerichtheid van het netwerk gewaarborgd. De eerste voorwaarde is aangemerkt als primair bepalend kenmerk. De tweede voorwaarde als het bepalende kenmerk van een passend referentiekader aangemerkt.

De bepalende kenmerken vormen de eerste onderdelen van de structuur van te vormen methodiek.

3.2 Onderlinge relaties

Met het formeren van een netwerk kan er gesteld worden dat Polderland samenwerkingsverbanden met die organisaties wil aangaan die beschikken over de mogelijkheden, de hulpbronnen, om binnen het netwerk succesvol bij te dragen aan de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Voor onderzoeksvraag 2 en 3 staat de tweede kennisbehoefte centraal, weten wat de bepalende kenmerken van relevante actoren zijn.

Voor de realisatie van het beoogde netwerk moeten organisaties, die zijn te scharen onder de verschillende functies van het park, samenwerken. Zonder samenwerking zal er geen integraal zorgproduct aangeboden kunnen worden. Om na te gaan wat bepalend is voor een succesvolle samenwerking is de tweede onderzoeksvraag als volgt geformuleerd: *Hoe bepaalt de verdeling van hulpbronnen over de relevante organisaties de onderlinge relaties binnen het netwerk?*

In het theoretisch kader staat beschreven hoe de verdeling van hulpbronnen aanzet tot het opereren van organisaties binnen een netwerk en hoe dit de daadwerkelijke samenwerking bepaalt. Een van de theoretische concepten, dat van macht, stelt dat macht zich concentreert rondom waardevolle hulpbronnen. De organisatie die beschikt over gewilde hulpbronnen kan hiervoor concessies vragen van die organisaties die van deze hulpbronnen afhankelijk

zijn voor hun activiteiten. Een dergelijke organisatie beschikt over de macht om de autonomie van andere organisaties te beïnvloeden. Voor Polderland betekent dit dat er binnen het netwerk belangrijke en minder belangrijke organisaties kunnen participeren. Alle zijn echter wel in meer of mindere mate wederzijds afhankelijk voor het aan kunnen bieden van een integraal zorgproduct. Polderland is voor de realisatie afhankelijk van participerende organisaties.

Het beoogde netwerk voorziet in de levering van integraal zorgproduct, hiervoor zijn de individuele organisaties onderling afhankelijk van elkaar. Naar gelang het aantal uiteenlopende organisaties groeit, dat zich schaart onder de zorgvisie, krijgt een gecombineerd zorgpark gestalte. Dit maakt het voor potentiële participanten ook weer interessanter om zich aan te sluiten daar er meer mogelijkheden bestaan voor het aanbieden van een integraal zorgproduct. De diensten die de verschillende organisaties kunnen aanbieden op het park zijn zodoende onderling verbonden via Polderland dat als initiërende actor het middelpunt vormt en de verschillende organisaties bijeen brengt.

Onderlinge relaties binnen het netwerk worden aangegaan om de individuele organisatie in staat te stellen aan haar cliënten een integraal zorgproduct aan te bieden.

Waar een organisatie niet beschikt over de hulpbronnen die het mogelijk maakt activiteiten te ontplooiën vallende onder alle drie de functies van een gecombineerd zorgpark, is deze genooddaakt onderling samen te werken met andere participanten om een integraal zorgproduct aan te kunnen bieden. De onderverdeling van activiteiten naar de drie functies van een gecombineerd zorgpark weerspiegelt de verdeling van de hulpbronnen over de organisaties.

De tweede onderzoeksvraag, *op welke manier de individuele mogelijkheden van relevante organisaties de onderlinge relaties binnen een netwerk beïnvloeden*, kan als volgt worden beantwoord.

3.2.1 Conclusie onderzoeksvraag 2

De specifieke hulpbronnen van een organisatie stellen haar in staat een bepaalde functie van het park te vervullen. De onderlinge afhankelijkheid wordt vervolgens bepaald door het streven naar een integraal zorgproduct, uitgangspunt van de zorgvisie.

Dit integrale zorgproduct omvat een combinatie van diensten uit alle functies van het park, derhalve is het noodzakelijk voor organisaties om onderling samen te werken voor de levering van dit zorgproduct.

Toelichting:

Polderland neemt als initiërende actor een centrale plaats in binnen het netwerk. Polderland gaat relaties aan met individuele organisaties om zo bij de formatie van het netwerk organisaties te vinden die elkaar aanvullen bij de levering van een integraal zorgproduct.

3.3 Autonomo optreden

De netwerktheorie stelt dat macht zich rondom schaarse gewilde hulpbronnen concentreert. Organisaties die beschikken over schaarse hulpbronnen binnen het netwerk verkrijgen zo een machtspositie. Deze machtspositie kan uitgebuit worden ten koste van het doel van beoogde netwerk als geheel. Stelt een machtige organisatie zodanige eisen dat deze het afhankelijke organisaties binnen het netwerk onmogelijk maakt om een integraal zorgproduct te leveren, dan hindert dit de doelgerichtheid van het netwerk als geheel. Voor het benaderen van dit aspect van het samenwerkingsvraagstuk is hierop onderzoeksvraag 3 gesteld: *Op welke manier beïnvloeden de individuele mogelijkheden van relevante organisaties het individuele optreden binnen een netwerk?*

Allereerst bestaat er bij de beoordeling van potentiële participanten door Polderland het uitgangspunt dat een organisatie over een passend referentiekader dient te beschikken, dit vormt één van de bepalende kenmerken van relevantie. Met een passend referentie kader is een organisatie bereid de eigen autonomie vrijwillig te begrenzen, zodanig dat het individuele doel aansluit op de zorgvisie. Een gedeelde visie fungeert als een natuurlijke regulator van autonoom optreden en waarborgt de doelgerichtheid van het netwerk als geheel.

De zorgvisie geldt als een communicatief instrument waarmee Polderland de autonomie van organisaties kan beïnvloeden. Daarnaast is deze economisch (contractueel), juridisch (in overeenstemming met wet- en regelgeving) en communicatief (in overeenstemming met de zorgvisie) begrensd.

De mate van autonoom optreden binnen het netwerk wordt bepaald door de verdeling van hulpbronnen, machtsbasis en individueel optreden dient door Polderland te worden beheerst door gebruik te maken van instrumenten uit het Beheerskader. De derde onderzoeksvraag kan nu beantwoord worden.

3.3.1 Conclusie onderzoeksvraag 3

De mate van autonoom optreden binnen het netwerk wordt begrensd door de zorgvisie, dit vormt het eerste (communicatieve) instrument voor het waarborgen van de doelgerichtheid van het netwerk. De autonomie wordt verder begrensd door de noodzaak tot samenwerken om zodoende een integraal zorgproduct aan te kunnen bieden. De samenwerking wordt contractueel vastgelegd, een verdere wederzijdse begrenzing aan de eigen autonomie.

Toelichting:

Waar individuele organisaties niet zelf over de hulpbronnen beschikken om een integraal zorgproduct aan te bieden, zijn zij afhankelijk van de diensten van andere participanten en hiermee beperkt autonoom.

3.4 Cruciale samenwerkingsverbanden

Voor Polderland bestaat de behoefte om te weten hoe een beoogd netwerk eruit zal zien op basis van relevante actoren, dit vormt de derde kennisbehoefte.

Om hier algemene uitspraken over te doen is de vierde onderzoeksvraag als volgt geformuleerd: *Welke samenwerkingsverbanden zijn cruciaal voor het functioneren van het netwerk?*

De probleemstelling wordt zo benaderd dat de opeenvolgende onderzoeksvragen op elkaar teruggrijpen. In de tot dusver getrokken conclusies wordt het belang van de drie functies van het park, bepalende kenmerken van en grenzen aan de autonomie van organisaties benadrukt.

Voor het functioneren van het park zijn organisaties in beginsel relevant als zij één of meerdere activiteiten op het park kunnen ontplooiën die onder de functies uit de zorgvisie vallen.

De mate waarin organisaties relevant zijn, wordt vervolgens beïnvloed door hun bepalende kenmerken. Deze kenmerken vormen voor Polderland het beoordelingskader en kunnen zo in de beoogde methodiek gebruikt worden om cruciale samenwerkingsverbanden te identificeren.

Een voor Polderland cruciaal samenwerkingsverband kan dus afhangen van de diverse kenmerken van de betreffende organisatie. Een organisatie met uitgebreide hulpbronnen, enthousiasme voor de zorgvisie en de handelvrijheid om op het park invulling te geven aan de zorgvisie, maakt deze tot een waardevolle en cruciale partner.

Samenwerkingsverbanden met organisaties die qua bepalende kenmerken minder positief inschalen kunnen als niet of minder cruciaal worden aangemerkt.

De vierde onderzoeksvraag kan zo beantwoord worden met als uitgangspunt de bepalende kenmerken van potentiële participanten.

3.4.1 Conclusie onderzoeksvraag 4

Cruciale samenwerkingsverbanden voor het functioneren van het beoogde netwerk zijn, samenwerkingsverbanden met organisaties die met betrekking tot de bepalende kenmerken als bovengemiddeld relevant beoordeeld kunnen worden. De mate van relevantie en de hieraan gekoppelde beoordeling op crucialiteit zal in de beoogde methodiek worden gekwantificeerd.

Toelichting:

Voor een beoordeling dient een organisatie te worden ingeschaald. Hiertoe dienen de factoren die de relevantie van actoren bepalen, de bepalende kenmerken, te worden omgezet naar een waarderingsschaal. Dit maakt het mogelijk een score toe te kennen aan de relevantie van een organisatie.

3.5 Effectieve interne aansturing

De laatste kennisbehoefte van Polderland betreft het beheer van het netwerk. Hierop is de vijfde onderzoeksvraag als volgt geformuleerd: *Hoe kan het netwerk door Polderland Projectontwikkeling effectief worden beheerd?*

Hoe het beoogde netwerk dient te worden aangestuurd valt onder het in de theorie besproken beheerskader. Polderland is in deze rapportage centraal gesteld, een rol als initiërende actor. Polderland Een rol die gedurende langere tijd gericht zal zijn op het formeren van het netwerk.

Gedurende deze periode hanteert Polderland de bepalende kenmerken bij het beoordelen van organisaties. Deze invulling van het beheerskader valt onder de besproken reactieve managementrol. Waar de samenwerking wordt aangegaan wordt deze contractueel vastgelegd.

Het interne beheer zal zich dan ook met name richten op het vinden van organisaties waarmee cruciale samenwerkingsverbanden aangegaan kunnen worden.

In de periode dat het netwerk wordt geformeerd zijn er naast activiteiten vallende onder een reactieve managementrol ook activiteiten die meer gericht zullen zijn op het bevorderen van de bekendheid en haalbaarheid van het concept van gecombineerde zorgparken. Hier komen de symbolische en discretionaire managementrol samen. Als drijvende kracht achter de zorgvisie zal Polderland zowel potentiële participanten als de verschillende overheden voor zich moeten winnen.

De communicatieve invalshoek op sturing wordt aangevuld met de eerder besproken economische en juridische mogelijkheden. De interne aansturing begint bij het formeel, contractueel, vastleggen van gezamenlijk te ondernemen activiteiten waarna Polderland op locatie managementondersteuning aanbiedt.

De vijfde onderzoeksvraag kan beantwoord worden op basis van het in de theorie beschreven beheerskader.

3.5.1 Conclusie onderzoeksvraag 5

Het beoogde netwerk kan door Polderland Projectontwikkeling effectief intern worden aangestuurd middels het beheerskader dat voorziet in drie managementrollen die zich uiten in economische, juridische en of communicatieve sturing.

Het beheerskader zal voor langere tijd primair gericht zijn op het beoordelen van potentiële participanten op basis van hun bepalende kenmerken. Hiermee richt het beoordelingskader zich op het identificeren van cruciale samenwerkingsverbanden.

3.6 Benadering methodiek

Met de gekozen netwerktheorie is duidelijk gemaakt hoe het samenwerkingsvraagstuk valt te benaderen waar Polderland mee wordt geconfronteerd.

Polderland weet niet welke organisaties relevant kunnen zijn, wat hen relevant maakt, hoe zij deze organisaties bijeen kan brengen en hoe ze vervolgens te vatten onder de zorgvisie als gezamenlijk doel.

De gekozen netwerktheorie draagt een oplossing aan die zowel de relevantie van organisaties als de basis voor onderlinge samenwerking beschrijft. De oplossing ligt in het hulpbronconcept. Organisatie hebben hulpbronnen nodig om te overleven. Hulpbronnen zijn schaars, de organisatie die geschikt over deze hulpbronnen is hiermee relevant voor afhankelijke organisaties. Op basis van dit concept en de zorgvisie zijn er twee voorwaarden gesteld die bepalen of organisaties relevant zijn (Onderzoeksvraag 1). Een passend referentiekader en hulpbronnen die een invulling geven aan de functies van een gecombineerd zorgpark. Voortgaan op deze eerste conclusie zijn vervolgens de overige onderzoeksvragen beantwoord.

Enkel de gekozen netwerktheorie stelt Polderland in staat om in al haar kennisbehoeftes te voldoen, andere besproken netwerktheorieën zijn niet in staat het samenwerkingsvraagstuk op te lossen. De beantwoording van de verschillende onderzoeksvragen geeft weer hoe de gekozen netwerkbenadering de handvatten aandraagt voor het vormen van een methodiek.

Het gevormde beoordelings- en beheerskader vormen de koppeling tussen het samenwerkingsvraagstuk bestaande uit de vier kennisbehoeftes, met de besproken theoretische concepten. Het beoordelingskader omvat de drie bepalende kenmerken van relevantie. De antwoorden op Onderzoeksvraag 2 tot en met Onderzoeksvraag 5 geven de verschillende stappen aan die binnen het beoordelingstraject doorlopen moeten worden. Rekening houdend met de duur waarin het beoogde netwerk gevormd zal worden, is de belangrijkste beheersactiviteit gedurende langere tijd het correct toepassen van het beoordelingskader.

Het correct doorlopen van het gehele beoordelingstraject culmineert in de conclusie of een potentiële partner relevant dan wel niet relevant is voor het beoogde netwerk. Bovengemiddeld relevante organisaties vormen hierbij cruciale samenwerkingsverbanden.

De te vormen methodiek moet een toepasbaar instrument opleveren. In het volgende hoofdstuk wordt hier naartoe gewerkt. Het beoordelingstraject wordt vertaald naar lijst van aandachtspunten. In het laatste hoofdstuk kan vervolgens de probleemstelling worden beantwoord.

Methodiek Fase 4	
koppeling	
Fase 1 + 2 Beoordelingskader	Fase 3 Beheerskader
Instrument	

Tabel 6. Koppeling van de omschreven kaders als benadering voor de te vormen methodiek

4. Methodiek

Het samenwerkingsvraagstuk vraagt om een specifieke oplossing voor het bepalen van de relevantie van organisaties. De gekozen netwerktheorie biedt hiervoor het hulpbronconcept als een toepasbaar beoordelingscriterium. Hieruit zijn bij de benadering van de probleemstelling het beoordelings- en het beheerskader gevormd. Het beoordelingskader bestaat uit de bepalende kenmerken van relevantie. Deze kenmerken zijn voor Polderland kwantificeerbaar, aan te merken als aanwezig (in welke mate) of niet aanwezig.

In dit hoofdstuk worden het hulpbronconcept met behulp van de bepalende kenmerken verder vertaald naar meetbare en in te schalen kenmerken van relevantie.

Het juist beoordelen van de relevantie van organisaties is cruciaal voor de juiste opbouw van een gecombineerd zorgpark. Alleen met de juiste organisaties kan een integraal zorgproduct worden aangeboden.

Met het aangaan van contacten met potentieel relevante partners kan worden begonnen met het beoordelen of een samenwerking succesvol kan zijn. Uiteraard betreft dit een proces dat van beide organisaties uitgaat. Polderland kan in dit geval het gevormde beoordelingskader hanteren bij het oplossen van het samenwerkingsvraagstuk. De functie van het zorgpark waaronder een beoogde partner valt te scharen, beïnvloedt welke bepalende kenmerken voor Polderland de boventoon voeren.

4.1 Fase 4, Variabelen

Succesvol samenwerken in inter-organisationale netwerken, hangt samen met de hulpbronnen, het referentiekader en de machtsbasis die van deze hulpbronnen uitgaat. Deze voorwaarden moeten tot meetbare kenmerken van relevantie worden omgevormd (zie §4.2, bladzijde 49). Het gaat erom wat Polderland de beoogde partner kan bieden en visa versa. Om het effect van door ongelijk verdeelde machtsbases te nivelleren, dient een organisatie te beschikken over een passend referentiekader. Dit betekent dat een organisatie ongeacht haar machtsbasis haar activiteiten wil voegen naar de zorgvisie van Polderland. Hiermee wordt de zorgvisie een gezamenlijk doel.

De eerste stap in het beoordelingsproces is dan ook het beoordelen van het referentiekader van een beoogde participant. Is er sprake van een passend referentiekader, dan is de basis gelegd voor een samenwerking. Deze kan echter pas succesvol zijn als de organisatie het netwerk kan versterken met waardevolle hulpbronnen. Als tweede stap in het beoordelingsproces dienen de hulpbronnen dan ook in kaart te worden gebracht. Het belang dat de gekozen netwerktheorie stelt in de relatie tussen hulpbronnen en machtsbases dient ondanks het passende referentiekader wel in acht te worden genomen. Individuele machtsbases kunnen het beoogde netwerk ook versterken, zo kunnen participanten de toetreding bewerkstelling van relevante actoren die tot dan buiten het netwerk opereerden.

Bovenstaande drie stappen dienen alle te worden geoperationaliseerd naar specifieke kenmerken van relevantie.

Met betrekking tot de zorg-, revalidatie- en recreatiefunctie bestaat er in beginsel een minimum van twee hulpbronnen waarover een beoogd partner dient te beschikken. Ten eerste is dit een (1) relatiebestand passend binnen de zorgvisie. De organisatie moet een doelstelling met de betreffende cliënten hebben die samengaat met de aard van het zorgpark. Dit is in overeenstemming met het primaire bepalende kenmerk. Voor het vestigen van activiteiten op het zorgpark dient een organisatie verder te beschikken over de (2) financiële middelen om een ruimte op het park te huren of te kopen.

Polderland zelf heeft als voornaamste hulpbronnen de locatie, een private financier en de expertise met betrekking tot projectontwikkeling. Polderland beschikt dus over de mogelijkheid, de financiën en de kennis om het ontroerend goed op het park te ontwikkelen met behulp van een kleine staf. Tezamen met het communicatie instrument, de zorgvisie, zijn het deze hulpbronnen die het in eerste instantie voor organisaties interessant moet maken om te participeren. Het uitdragen van de zorgvisie valt onder de *symbolische managementrol* uit het beheerskader. Het doorlopen van het beoordelingstraject valt onder de reactieve *managementrol*. Het optimaliseren van de omstandigheden waaronder organisaties hun activiteiten op het park kunnen ontplooiën, is voor Polderland een *discretionaire managementrol*.

4.1.1 Fase 4, Beoordelingstraject

Het beoordelingskader vertaald naar een beoordelingstraject volgt de drie categorievariabelen, met als invoer het primaire bepalende kenmerk. Met het invullen van een overzicht van de opbouw van het referentiekader, de bestaande machtsbases en de aanwezige hulpbronnen kan er worden beoordeeld of een samenwerkingsverband als cruciaal kan worden aangemerkt. Tabel 7. op de volgende bladzijde geeft een overzicht van het beoordelingstraject.

Het beoordelingstraject kent vijf stappen. De eerste stap wordt gevormd door de invoer en is overeenkomstig met het primaire bepalende kenmerk, activiteiten passend bij de functies uit de zorgvisie. De tweede, derde en vierde stap zijn de verschillende beoordelingscriteria ofwel de bepalende kenmerken. De vijfde stap betreft de uitvoer en hieruit kan een potentiële participant als relevant of niet worden gekenmerkt. Hiervoor gelden de twee minimeisen aan de hulpbronnen waarover de organisatie kan beschikken, een relevant relatiebestand en voldoende financiële middelen.

Zonder deze twee hulpbronnen kan er voor het park geen waardevolle en rendabele samenwerking worden aangegaan. Uiteraard kan een organisatie alsnog als onvoldoende relevant worden beoordeeld als deze negatief scoort op andere beoordelingscriteria. Relevante organisaties die voor alle criteria een positieve waardering krijgen, vormen potentieel cruciale partners.

Het beoordelingstraject omvat alle stappen die Polderland dient te doorlopen om het samenwerkingsvraagstuk effectief, efficiënt en theoretisch verantwoord op te lossen.

Beoordelingstraject					
Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	
Invoer	Beoordeling van:				
Betreffende parkfunctie	Bestaand referentiekader	Aanwezige hulpbronnen	Bestaande machtsbases	Mate van relevantie	
	Passend	Omvang	Opbouw	Relevant	Cruciaal
	ja / nee	aantal te bedienen cliënten	passend relatiebestand	voldoet aan geldende wet- en regelgeving	ja / nee
Zorg / Revalidatie / Recreatie	huidige Activiteiten + eigen visie op ontwikkeling + duur overeenkomst	financiële middelen	ervaring, kennis, expertise	verkregen vergunningen	
		functie specifieke middelen	interne structuur	invloed op externe actoren en netwerken	
		functie relevante natuurgebieden	imago, bekendheid	aanzien, status	
				onderdeel van ander samenwerkingsverband	

Tabel 7. Overzicht beoordelingstraject van de relevantie van potentiële partners

4.2 Fase 4, Meetbaarheid variabelen

Het beoordelingstraject maakt onderscheid in de mate van relevantie, organisaties kunnen niet relevant zijn, wel relevant en als een cruciaal samenwerkingsverband worden aangemerkt. Tussen wel en niet relevant zit een welhaast natuurlijk grijs gebied, organisaties kunnen ook een middelmatige beoordeling behalen. Voor het inschalen van een beoogde partner dienen de variabelen dan ook te worden vertaald naar een puntentelling voor een effectieve beoordeling.

Voor deze puntentelling geldt als uitgangspunt, dat een organisatie wel of niet kan beschikken over een bepaalde hulpbron die bijdraagt aan de relevantie van die organisatie voor het beoogde netwerk. Hieraan wordt een logische score van 1 of 0 verbonden. Waar een organisatie in meer of in mindere mate kan beschikken over bepaalde hulpbronnen, zal de score worden uitgetoet op een hiertoe passende schaal.

Naast de twee gestelde minimumeisen waaraan een organisatie moet voldoen, wordt bij het doorlopen van de stappen in het beoordelingstraject per beoordelingscategorie een relevantiedrempel gehanteerd. Deze relevantiedrempels fungeren als tussentijds controlepunt en waarborgen de efficiëntie van het gehele traject.

Per beoordelingscategorie dient een organisatie aan een minimumwaardering te voldoen, wil het voor Polderland nut hebben om verder te gaan in het beoordelingstraject. Op deze manier worden onvoldoende relevantie actoren vroegtijdig geïdentificeerd. Dit voorkomt het onnodig doorlopen van het volledige beoordelingstraject.

Waar de relevantiedrempels niet worden gehaald, kan Polderland besluiten een samenwerkingsverband met een beoogde organisatie niet verder na te streven. Waar mogelijk, kan de invulling van een samenwerkingsverband zo worden aangepast dat alsnog aan de relevantiedrempel(s) kan worden voldaan. Een dergelijke wederzijdse afstemming valt te scharen onder de reactieve managersrol uit het beheerskader.

4.2.1 Stap 1, Invoer

Hierna wordt per stap in het beoordelingstraject de invulling van de desbetreffende beoordelingscategorie beschreven. Hierbij worden diverse beoordelingskenmerken gevormd op basis van de bepalende kenmerken van relevantie. Waar een kenmerk op basis van een beoordelingschaal wordt gewaardeerd zal deze keuze worden toegelicht.

Het beoordelingskader is toepasselijk op alle organisaties die vallen onder de drie functies uit de zorgvisie. Dit betekent dat de beoordelingskenmerken worden toegepast op uiteenlopende organisaties. Waar een beoordelingskenmerk niet van toepassing is voor een specifieke functie, is dit aangegeven.

Als invoer voor het beoordelingstraject geldt het primair bepalende kenmerk, weergegeven in Stelling 1 (zie volgende bladzijde).

Bijlage 2 geeft een voorbeeld van de toepassing van het gehele beoordelingstraject op een kleinschaliger zorgproject dat Polderland op dit moment ontwikkelt.

4.2.2 Stap 2, Beoordeling van het referentiekader

Het referentiekader is onderdeel van de interne structuur van een organisatie. Deze uit zich in de activiteiten die worden ondernomen en welke toekomstplannen of visie er wordt nagestreefd met deze activiteiten. Bij een passend referentiekader (onderdeel van de interne structuur) sluit dit aan op de zorgvisie. De zorgvisie combineert zorg-, revalidatie en recreatie op een locatie waar verschillende doelgroepen door elkaar kunnen verblijven. De primaire doelgroepen uit de zorgvisie zijn omschreven als: ouderen, personen met een beperking en personen die moeten revalideren. Is een organisatie voornemens om activiteiten te ontplooiën op het park die één of meer doelgroepen uitsluiten, dan vormt dit een minder passend referentiekader. Hetzelfde geldt activiteiten waarbij één of meer doelgroepen gescheiden van elkaar moeten worden gehouden. Een voorbeeld is een doelgroep bestaande uit agressieve of anderszins onberekenbare patiënten die niet vrij kunnen bewegen tussen de overige doelgroepen.

Uitgaande van de twee karakteristieken van een passend referentiekader, zijn er drie stellingen geformuleerd voor een beoordeling van de aansluiting op de zorgvisie.

Stelling 1 De organisatie wil activiteiten ontplooiën die vallen onder één of meerdere van de drie functies. (*primair bepalend kenmerk, voortkomend uit de zorgvisie*)

Naar gelang het aantal ondersteunde functies kan een organisatie een waardering tussen de 1 en 3 behalen bij Stelling 1.

Stelling 2 Te ontplooiën activiteiten zijn passend bij het samengaan van de verschillende doelgroepen in het beoogde netwerk.

Voor de vestiging van activiteiten dienen er investeringen te worden gerealiseerd. Of een dergelijke investering rendabel is, is afhankelijk van de duur van de overeenkomst waarin deze terugverdiend kan worden. De derde stelling luidt:

Stelling 3 De organisatie wil een samenwerkingsverband binnen het beoogde netwerk aangaan voor een duur die te realiseren investeringen rendabel maakt.

De beoordeling en de daaraan gekoppelde waarderingen op deze stellingen staan vermeld in Tabel 8. tot en met Tabel 10. op deze en de volgende bladzijde.

Referentiekader (interne structuur)	De organisatie wil activiteiten ontplooiën die vallen onder één of meerdere van de drie functies.			
	Antwoord	beoordeling	waardering	bijzonderheden
ja	relevant		1 functie	= 1
			2 functies	= 2
			3 functies	= 3
nee	niet relevant			= 0
				afkeuren / mogelijkheid bespreken aanpassing activiteiten

Tabel 8. Stelling 1 met betrekking tot passend referentiekader (kenmerk 1)

Referentiekader (interne structuur)	Te ontplooiën activiteiten zijn passend bij het samengaan van de verschillende doelgroepen in het beoogde netwerk.			
Antwoord	beoordeling	waardering		bijzonderheden
ja	relevant		= 1	
nee	niet relevant		= 0	afkeuren / mogelijkheid bespreken aanpassing activiteiten

Tabel 9. Stelling 2 met betrekking tot passend referentiekader (kenmerk 2)

Referentiekader (interne structuur)	De organisatie wil een samenwerkingsverband binnen het beoogde netwerk aangaan voor een duur die te realiseren investeringen rendabel maakt.			
Antwoord	beoordeling	waardering		bijzonderheden
ja	relevant		= 1	
nee	niet relevant		= 0	afkeuren / mogelijkheid bespreken aanpassing activiteiten

Tabel 10. Stelling 3 met betrekking tot passend referentiekader (kenmerk 3)

Wordt een organisatie als niet relevant beoordeeld bij Stelling 1, dan kan er voor gekozen worden niet verder te gaan met de betreffende organisatie. De mogelijkheid om in overleg te komen tot een aanpassing van de beoogde activiteiten bestaat. Hiermee kan een organisatie alsnog een relevante waardering behalen. Wordt de organisatie bij de eerste stelling als relevant beoordeeld, dan kan er worden gekeken naar Stelling 2 en vervolgens naar Stelling 3. De relevantiedrempel voor bovenstaande drie kenmerken is zodoende gesteld op een waardering van 3 tot en met 5.

4.2.3 Stap 3, Beoordeling van aanwezige hulpbronnen

De hulpbronnen zijn in de gekozen netwerktheorie onderverdeeld naar financiële middelen, tastbare middelen en informatie/kennis (zie § 2.2.1, bladzijde 29). Om de informatie en kennis van een organisatie in kaart te brengen wordt er gelet op de competenties, de interne structuur en de externe structuur van een organisatie.

Voor Polderland is met name het aantal cliënten dat een organisatie wil bedienen op het park relevant, dit vormt een tastbare hulpbron. Een indeling naar traditioneel klein, midden en groot bedrijf zal wellicht niet waardevol zijn aangezien een organisatie die tot 50 werknemers (klein bedrijf) op het park wil plaatsen waarschijnlijk al een groot samenwerkingsverband zal inhouden.

De omvang van een samenwerkingsverband wordt derhalve niet bepaald op basis van het aantal werknemers dat op het park wordt gevestigd. Passender is om de omvang te vertalen naar het aantal te bedienen cliënten op basis van het desbetreffende aantal te plaatsen werknemers. Een organisatie die een substantieel aantal cliënten en of werknemers wil plaatsen op het park kan een relevante partner vormen en bijdragen aan een snelle invulling van het park. De volgende stelling is in dit verband geformuleerd:

Stelling 4 De organisatie wil activiteiten op het park ontplooiën die een klein, middel of groot aantal cliënten kan bedienen.

De beoordeling en de daaraan gekoppelde waarderingen op deze stelling staan vermeld in onderstaande tabel. De beoordelingsschaal verbindt ook aan kleine samenwerkingsverbanden een relevantie voor het beoogde netwerk. Naarmate de omvang van het samenwerkingsverband toeneemt, neemt ook de waardering van de relevantie toe tot maximaal 5.

Hulpbron (tastbaar middel)	De organisatie wil activiteiten op het park ontplooiën die een klein, middel of groot aantal cliënten kan bedienen.			
Antwoord	beoordeling	waardering		bijzonderheden
Klein (< 50)	relevant	<25 25-50	= 1 = 2	
Middel (50-250)	relevanter	50-100 100-250	= 3 = 4	
Groot (250>)	bijzonder relevant	250>	= 5	

Tabel 11. Stelling 4 (kenmerk 4)

Voor Polderland is het cruciaal om naast de omvang van een mogelijk samenwerkingsverband er zeker van te zijn of een organisatie over voldoende financiële middelen beschikt om zich te vestigen op het park. Vestiging kan op huur- en koopbasis. Voldoende financiële middelen voor de vestiging van activiteiten op de locatie vormt de eerste minimum eis aan een mogelijke samenwerking.

Gekoppeld aan de financiële positie is de vraag of een organisatie kan beschikken over alle benodigde functiespecifieke middelen. Veelal zal voor de te plaatsen cliënten gelden dat de verblijfsvorm op het park veel eisen stelt aan de bebouwing en de omgeving.

De vraag is dan of een organisatie de benodigde investeringen kan plegen om bijvoorbeeld over een toereikende inboedel te beschikken? Hierbij kan gedacht worden aan aangepast vervoer, bedlifen en rolstoelen. Een organisatie die hierover kan beschikken kan de gewenste dienstverlening leveren op een bevredigend kwaliteitsniveau. Twee stellingen zijn geformuleerd (zie deze en de volgende bladzijde).

Stelling 5 De organisatie beschikt of kan beschikken over de benodigde gelden om zich op huur- of koopbasis te vestigen op het park.

Stelling 6

De organisatie beschikt of kan beschikken over de benodigde functiespecifieke middelen om kwalitatief hoogstaande activiteiten op het park te ontplooien.

De beoordeling en de daaraan gekoppelde waarderingen op Stelling 5 en 6 staan vermeld in Tabel 12. en Tabel 13.

Hulpbron (financieel middel)	De organisatie beschikt of kan beschikken over de benodigde gelden om zich op huur- of koopbasis te vestigen op het park.			
Antwoord	beoordeling	waardering		bijzonderheden
ja	relevant		= 1	
nee	niet relevant	niet of beperkt	= 0	afkeuren / mogelijkheid bespreken aanpassing te ontplooien activiteiten

Tabel 12. Stelling 5 (kenmerk 5)

Hulpbron (financieel middel)	De organisatie beschikt of kan beschikken over de benodigde functiespecifieke middelen om kwalitatief hoogstaande activiteiten op het park te ontplooien.			
Antwoord	beoordeling	waardering		bijzonderheden
ja	relevant		= 1	
nee	niet relevant	niet of beperkt	= 0	afkeuren / mogelijkheid bespreken aanvulling functie specifieke middelen

Tabel 13. Stelling 6 (kenmerk 6)

Een laatste tastbare hulpbron waarover een organisatie eventueel kan beschikken kan worden aangemerkt als natuur ofwel natuurgronden die geschikt zijn voor recreatie. Met name voor de recreatieve functie van het park is een samenwerkingsverband met een organisatie die omliggende natuur/recreatiegebieden beheert een optie. Hierbij kan gedacht worden aan Staatsbosbeheer. Bij eventuele uitbreiding van het park kunnen ook private grondbezitters een cruciale partner vormen. Rekening houdend met de mogelijke waarde van natuurlijke hulpbronnen voor het netwerk is de volgende stelling geformuleerd:

Stelling 7

De organisatie beschikt over natuurgronden aan te wenden voor recreatieve doeleinden die vallen onder de recreatiefunctie van het park.

De beoordeling en de daaraan gekoppelde waarderingen op de stelling staan vermeld in Tabel 14 op de volgende bladzijde. Enkel voor functies van een gecombineerd zorgpark aan te wenden natuurgronden krijgen een positieve waardering.

Hulpbron (tastbaar middel)	De organisatie beschikt over natuurgronden aan te wenden voor recreatieve doeleinden die vallen onder de recreatiefunctie van het park.			
Antwoord	beoordeling	waardering		bijzonderheden
Ja	relevant niet relevant		= 1 = 0	
nee	n.v.t.		= 0	

Tabel 14. Stelling 7 (kenmerk 7)

Niet tastbare hulpbronnen van een organisatie zijn onder te verdelen naar de besproken interne en externe structuur en de competenties van de werknemers.

De competenties waarover de organisatie beschikt middels haar werknemers zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening op het park zeer belangrijk. Welke expertise is er ontwikkeld uit eerdere activiteiten? De vorm van het dienstverband (tijdelijk, langdurig, uitzendkracht) doet hierbij ook ter zake. De competenties van een potentiële partner zijn dus gedeeltelijk objectief vast te stellen (aantal jaren ervaring, opleidingsniveau) en gedeeltelijk subjectief (expertise).

De interne structuur van een organisatie is voor Polderland niet altijd volledig te beoordelen van buitenaf. Wel is het mogelijk op basis van enkele formeel vastgelegde zaken na te gaan of een organisatie een stabiele partner kan vormen voor de toekomst. Wat is bijvoorbeeld de rechtsvorm, hoe is het management vormgegeven, hoe is de administratie geregeld en aan wie legt de organisatie extern verantwoording af en hoe is de bedrijfscultuur? Deze zaken zijn onder meer te halen uit beleidsstukken en jaarverslagen.

Het succes van de organisatie qua competenties en de interne structuur is af te lezen aan haar klantenkring ofwel het relatiebestand. De externe structuur van een organisatie is zo voor Polderland dan ook goed te beoordelen. Het relatiebestand kan als een objectieve afspiegeling worden gezien van de positieve aspecten van een organisatie zoals een goede merknaam, de naamsbekendheid en het imago. Een voor Gezondrente waardevol relatiebestand vormt dan ook één van de twee minimeisen voor een samenwerkingsverband.

Voor bepaalde organisaties zal gelden dat het imago en de naamsbekendheid als zeer positief zijn te beoordelen. Deze organisaties kunnen op hun beurt andere organisaties aantrekken. Aanzien of status heeft betrekking op de machtspositie van een organisatie en wordt zo geschaard onder de bestaande machtsbasis (zie § 2.2 op bladzijde 27 en verder).

Om de niet-tastbare kenmerken van een organisatie in kaart te brengen en te beoordelen is de volgende stelling geformuleerd:

Stelling 8

De organisatie beschikt over een aantal positieve kenmerken waaronder een passend relatiebestand.

De beoordeling en de daaraan gekoppelde waarderingen op Stelling 8 staan vermeld in onderstaande Tabel 15.

	Hulpbron	De organisatie beschikt over een aantal positieve kenmerken waaronder een passend relatiebestand.			
#	kenmerk	beoordeling	waardering		bijzonderheden
8	omvang relatiebestand (externe structuur)	relevant	<100 100-250 250-500 500>	= 1 = 2 = 3 = 4	voor de recreatieve functie (b.v. horeca) is het relatiebestand gedeeltelijk afhankelijk van de overige functies en dus niet van toepassing.
9	opleidings- niveau (competentie)	onvoldoende voldoende/ conform wet- en regelgeving		= 0 = 1	Gecertificeerd personeel is noodzakelijk voor hoog kwaliteitsniveau van de dienstverlening
10	vorm dienstverband werknemers (interne structuur)	uitzendkracht kort verband lang verband		= 1 = 2 = 3	redenen voor keuze dienstverband evenals de kwaliteit van de uitzendkrachten van belang
11	Rechtsvorm (interne structuur)	voortbestaan zeker	ja nee	= 1 = 0	waardering = 0, mogelijkheden voor activiteiten binnen een stabiele rechtsvorm bespreken
12	stroomlijn organisatie (interne structuur)	management/ administratie systemen zijn goed georganiseerd	ja nee	= 1 = 0	waardering = 0, bekijken welke ondersteuning er nodig is
13	imago/ bekendheid/ sterk merk (externe structuur)	ja / nee / gemiddeld	positief ? gemiddeld / n.v.t. ? negatief	= 5 = 4 = 3 = 2 = 1	inschatting op basis van eigen informatie en / of marktinformatie

Tabel 15. Stelling 8 met deelkenmerken

In Tabel 15. staan verschillende kenmerken waarbij Polderland zowel in gesprek als middels (markt)informatie een beeld zal moeten verkrijgen voor een beoordeling. Kenmerken 8, 10, 12 en 13 worden gewaardeerd op basis van een beoordelingsschaal. Een organisatie wordt relevanter naarmate deze een groter relatiebestand heeft. Het biedt aanwijzingen voor het succes van de organisatie en mogelijkheden voor uitbreiding van het aantal op het park te vestigen cliënten.

Zo kan een organisatie die werkt met uitzendkrachten via een gerenommeerd uitzendbureau wellicht alsnog als een stabiele organisatie met kwalitatief hoogstaand personeel worden beoordeeld. Zeker in het geval van een zorg- en of revalidatiefunctie spelen de

achtergronden van het personeel een rol. Daarbij is het opleidingsniveau voor activiteiten vallend onder deze functies gekoppeld aan wet- en regelgeving ofwel verkregen vergunningen. Bij activiteiten die vallen onder de recreatieve functie van het park gelden er minder strikte eisen aan de opleiding van de werknemers.

Over niet-tastbare kenmerken als het imago is het voor Polderland van belang zich een beeld te vormen van de organisatie op basis van eigen informatie, en waar mogelijk op basis van marktinformatie. De waardering kan uiteenlopen van negatief tot positief met een relevantiedrempel van 3 of hoger.

Voor een kwalitatief hoogstaand park zijn deze zaken alle van belang om mee te nemen in de beoordeling door Polderland. Alle activiteiten die gekoppeld zijn aan het beoordelen van potentiële partners vallen onder het beheerskader. Zoals aangemerkt loopt het beheerskader bij de formatie van het netwerk synchroon met het beoordelingskader.

4.2.4 Stap 4, Beoordeling van de bestaande machtsbasis

Het derde bepalende kenmerk binnen het beoordelingskader wordt gevormd door de bestaande machtsbasis van een organisatie. De machtsbasis is afhankelijk van de eigen autonomie en de mogelijkheid om de autonomie van andere actoren te beïnvloeden. Verschillende kenmerken van een bestaande machtsbasis spelen een rol bij de beoordeling van een potentiële partner.

De autonomie van alle actoren is begrensd door wet- en regelgeving, eventueel te realiseren activiteiten op het park zijn zodoende allemaal gebonden aan kwaliteits- en zorgvuldigheidseisen. Kwaliteitsstandaarden, normeringen en certificeringen vormen voor Polderland een middel om na te gaan in hoeverre organisaties voldoen aan door (semi)overheden gestelde eisen.

De geldende wet- en regelgeving is (gedeeltelijk) afhankelijk van de te realiseren activiteiten en onder welke functie van het park deze vallen. Voor alle activiteiten zal gelden dat er vergunningen moeten worden verleend door de gemeente of hogere overheidsorganen. Verlening is afhankelijk van het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. Een organisatie kan ook al vergunninghouder zijn. Dit kan betekenen dat een organisatie gemakkelijker in aanmerking komt voor het opstarten van overeenkomstige activiteiten op een andere locatie. Reeds verkregen vergunningen kunnen het opstarten van activiteiten op de locatie van Polderland bespoedigen. Daarnaast geeft het aan in hoeverre organisaties met hun werkwijze voldoen aan de hierboven besproken wet- en regelgeving.

Naast handelingsvrijheid voortkomende uit een wettelijk kader kan een organisatie ook daarbuiten over een machtsbasis beschikken. Kan de organisatie door de hulpbronnen waarover zij beschikt invloed uitoefenen op externe organisaties of andere netwerken? Wat is de maatschappelijke status van de organisatie, geniet de organisatie aanzien? Organisaties die op hun beurt het aantrekkelijker maken voor andere organisaties om ook te participeren kunnen voor Polderland zeer waardevol zijn.

Organisaties kunnen ook onderdeel uitmaken van een ander samenwerkingsverband. Zo kan een samenwerking met de plaatselijke VVV het mogelijk maken het park bekender te maken in de provincie en daar buiten via de VVV Groep Nederland. Hetzelfde geldt voor

samenwerkingsverbanden met afdelingen van patiëntenverenigingen en vestigingen van organisaties als MEE die gericht zijn op het ondersteunen van mensen met een beperking. De invloedssfeer van een organisatie is aldus gedeeltelijk objectief te benaderen met een wettelijk referentiekader. Een inschatting moet worden gemaakt op basis van eigen informatie en gesprekken over de invloed die een organisatie kan uitoefenen op overheden en de markt middels een niet tastbare machtsbasis.

Om de bestaande machtsbasis van een organisatie in kaart te brengen en te beoordelen is de volgende stelling geformuleerd:

Stelling 9 De organisatie beschikt over een aantal positieve kenmerken die de machtsbasis vorm geven.

De beoordeling en de daaraan gekoppelde waarderingen op Stelling 9. staan vermeld in onderstaande Tabel 16.

Bestaande machtsbasis		De organisatie beschikt over een aantal positieve kenmerken die de machtsbasis vorm geven.			
#	kenmerk	beoordeling	waardering		bijzonderheden
14	voldoet aan geldende wet- en regelgeving (interne structuur)	ja nee		= 1 = 0	waardering = 0, mogelijkheden bekijken om aan alle eisen te voldoen
15	beschikt over vergunning voor bepaalde activiteiten (interne structuur)	ja nee		= 1 = 0	waardering = 0, nagaan of de organisatie voldoet aan de eisen voor het verkrijgen van een vergunning
16	heeft invloed op externe actoren / netwerken (externe structuur)	ja / nee / gemiddeld	ja ? gemiddeld / n.v.t. ? nee	= 5 = 4 = 3 = 2 = 1	inschatting op basis van eigen informatie en / of marktinformatie
17	beschikt over aanzien / status (externe structuur)	ja / nee / gemiddeld	ja ? gemiddeld / n.v.t. ? nee	= 5 = 4 = 3 = 2 = 1	inschatting op basis van eigen informatie en / of marktinformatie
18	vormt een onderdeel van een ander samenwerkingsverband (externe structuur)	biedt perspectieven voor het beoogde netwerk	ja nee	= 1 = 0	

Tabel 16. Stelling 9 met deelkenmerken

Tabel 16. vormt de laatste stap in het beoordelen van een potentiële partner. De eindbeoordeling volgt in stap 5. Voor kenmerk 16 en 17 geldt een beoordelingschaal en een relevantiedrempel van 3 of hoger. Een organisatie die erg afhankelijk is van een ander netwerk of die over een lage status beschikt vormen binnen het beoogde netwerk onzekere partners. De gestelde relevantiedrempel is hierop berekend.

4.2.5 Stap 5, Uitvoer & Eindbeoordeling

Voor de zorg-, revalidatie- en recreatiefunctie gelden dezelfde minimum en maximum waardering met betrekking tot de mate van relevantie. Alle kenmerken opgeteld geven een minimumwaardering van 24 waarin twee de twee minimeisen gesteld aan de relevantie zijn opgenomen.

De maximale relevantiewaardering is 41, waarbij een samenwerking met een organisatie als cruciaal kan worden aangemerkt wanneer deze bovengemiddeld relevant is. De minimumwaardering die duidt op een cruciaal samenwerkingsverband komt zo te liggen bij een relevantiewaardering van 33 en hoger.

Voor specifieke activiteiten, bijvoorbeeld horeca-activiteiten, kunnen afwijkende minimum en maximum waarderingen gelden. Zo is de grootte van het relatiebestand van een horecaonderneming vooral afhankelijk van overige activiteiten op het park. Zo vormt dit dus vooraf geen beoordelingspunt. Wel is de capaciteit van een horecaonderneming belangrijk, hiervoor kan een hogere relevantiedrempel gelden. Een overzicht van de te behalen waarderingen en de relevantiedrempels staat vermeld in Tabel 17. op de volgende bladzijde.

De beoordelingskaart rondt de methodiekbenadering af (Fase 4). Het overzicht van het beoordelingstraject, de individuele stellingen met de bijbehorende kenmerken en de beoordelingskaart vormen tezamen het toe te passen instrument. Het volgende hoofdstuk zal ingaan op de toepassing van dit instrument door Polderland, zie hiertoe ook Bijlage 2.

Beoordelingskaart					
	Kenmerk #	Min. waardering	Max. waardering	Relevantie (drempel)	Minimumeis
Referentiekader	1	0	3		
	2	0	1		
	3	0	1		
Sub- totaal		0	5	3 t/ m 5	x
Aanwezige hulpbronnen	4	1	5	1 t/ m 5	
	5	0	1	1	x
	6	0	1	1	
	7	0	1	1	
	8	1	4	1 t/ m 4	
	9	0	1	1	
	10	1	3	1 t/ m 3	
	11	0	1	1	
	12	0	1	1	
	13	1	5	3 t/ m 5	
Sub- totaal		4	23	12 t/ m 23	
Bestaande machtsbasis	14	0	1	1	
	15	0	1	1	
	16	1	5	3 t/ m 5	
	17	1	5	3 t/ m 5	
	18	0	1	1	
Sub- totaal		2	13	9 t/ m 13	
Totaal		6	41	24 t/ m 41	
Marge		35		17	
Minimum waardering voor een relevant samenwerkingsverband				= 24	
Minimum waardering voor een cruciaal samenwerkingsverband				= 33	
Geen samenwerking of heroriëntering (indien mogelijk)				< 24	

Tabel 17. Overzicht beoordelingskaart van relevantie

5. Methodiek benaderd

De vier fasen waarin deze rapportage de kennisbehoeften van Polderland benadert zijn doorlopen. Zowel de beantwoording van de probleemstelling als de vorming van een methodiek is benaderd. Op basis van de antwoorden op de onderzoeksvragen en de vertaling van het beoordelings- en het beheerskader naar een instrument, kan nu de probleemstelling worden beantwoord.

De probleemstelling is afgeleid van het omschreven samenwerkingsvraagstuk, een samenwerkingsvraagstuk dat draait om het besef dat Polderland niet alleen haar zorgvisie kan realiseren. De zorgvisie voorziet in een gecombineerd zorgpark waar een integraal zorgproduct wordt aangeboden, hetgeen een combinatie van zorg-, revalidatie- en recreatieve diensten omvat. Polderland kan deze diensten niet zelf aanbieden, en zoekt voor de realisatie van haar visie hierom samenwerking met organisaties die wel deze diensten kunnen aanbieden. Polderland heeft het als initiërende actor op zich genomen om die organisaties bij de zorgvisie te betrekken die daadwerkelijk relevant zijn voor de realisatie van gecombineerde zorgparken. De gekozen netwerktheorie draagt het centrale concept, de hulpbron, aan voor het beoordelen van de relevantie van organisaties.

5.1 Conclusie Probleemstelling

De conclusies op de onderzoeksvragen markeren het doorlopen van de eerste drie fasen in deze rapportage, die van de benadering van de probleemstelling.

De theoretische concepten van de gekozen netwerkbenadering zijn aan bod gekomen en een beoordelings- en beheerskader zijn gevormd. Werkend vanuit de eerste drie fasen is de vorming van de methodiek benaderd.

De vierde fase is afgerond met de vorming van een beoordelingstraject met bijbehorende beoordelingskaart als antwoord op het samenwerkingsvraagstuk. Hiertoe zijn beide kaders aan elkaar gekoppeld, het beoordelingskader voor de eigenlijke formatie van het netwerk, het beheerskader als procesbewaking tijdens deze formatieperiode.

De samenwerkende organisaties, participanten, opereren onder een overkoepelend doel bij het nastreven van individuele belangen. Dit overkoepelende doel is voor deze rapportage het realiseren van een gecombineerd zorgpark zoals beschreven in de zorgvisie. Het is een locatie waar een integraal zorgproduct wordt aangeboden bestaande uit de elementen zorg-, revalidatie en recreatie. Hiertoe dienen de participerende organisaties hun specifieke mogelijkheden, kennis en kunde te koppelen.

Een netwerk is omschreven als een inter-organisationeel samenwerkingsverband gericht op het uitwisselen van hulpbronnen. Voor een gecombineerd zorgpark is uitwisseling noodzakelijk om gezamenlijk een integraal zorgproduct aan te kunnen bieden.

De samenwerking en de uitwisseling van hulpbronnen tussen de participanten creëert interdependenties die de autonomie van en de interacties tussen deze participanten bepalen. Een restauranthouder op het park zal voor zijn klandizie grotendeels afhankelijk, ofwel beperkt autonoom zijn, van overige participanten waarvan de cliënten op het park verblijven.

Hiertoe is het voor de restauranthouder van belang om met andere participanten bijvoorbeeld samen te werken, interactie, bij de maaltijdvoorziening van op het park verblijvende cliënten.

Voor de realisatie van Gezondrente als proefproject is het voor Polderland van belang de juiste organisaties te binden aan de zorgvisie. Polderland beschikt over de locatie, de financiële middelen en de projectontwikkelings-expertise maar heeft voor de realisatie partners nodig die zorg-, revalidatie en recreatieve diensten kunnen aanbieden. Dit gegeven vormt het primair bepalende kenmerk.

De zorgvisie is een communicatief instrument, het stelt Polderland in staat om het netwerk doelgericht te houden. Organisaties met een passend referentiekader passen hun individuele activiteiten aan op de zorgvisie. De zorgvisie fungeert als het uitgangspunt voor zowel het beoordelings- als het beheerskader.

De methodiek zal het voor Polderland mogelijk moeten maken gestructureerd partners te beoordelen op hun relevantie voor het netwerk. Bij het formeren van een netwerk zal dit de belangrijkste (beheers)activiteit vormen.

De mate van relevantie kan verschillen per potentiële partner. Naast het primaire bepalende kenmerk (activiteiten die aansluiten op de zorgvisie) zijn er nog drie bepalende kenmerken die bepalen of een relatie met een betreffende organisatie een cruciaal samenwerkingsverband vormt. Deze bepalende kenmerken zijn ingeschaald.

De per onderzoeksvraag besproken theoretische concepten liggen ten grondslag aan de bepalende kenmerken en vormen het beoordelingskader. Naast het primaire bepalende kenmerk zijn het de hulpbronnen en hun invloed op de autonomie (referentiekader en machtsbasis) van organisaties die in het theoretisch kader de basis hebben gelegd voor de methodiek.

Het in deze rapportage beschreven onderzoekstraject heeft de conclusies op de verschillende onderzoeksvragen opgeleverd. Het samenwerkingsvraagstuk verwoord in de probleemstelling kan nu worden beantwoord. Op de volgende bladzijde wordt de eindconclusie gegeven.

Probleemstelling

Hoe kan vanuit een netwerkbenadering een methodiek worden ontwikkeld voor het opzetten van gecombineerde zorgparken binnen de Nederlandse zorgsector?

Conclusie

De gekozen netwerkbenadering biedt twee uitgangspunten voor het oplossen van het samenwerkingsvraagstuk met behulp van een methodiek. Enerzijds is dit kennis over hoe een netwerk kan worden opgebouwd (beoordelingskader) en anderzijds hoe het netwerk vervolgens kan worden beheerd (beheerskader).

Op basis van de gekozen netwerkbenadering is een beoordelingskader omschreven waarmee cruciale samenwerkingsverbanden kunnen worden geïdentificeerd voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Dit geschiedt op basis van een primair bepalend kenmerk en drie aanvullende bepalende kenmerken.

Beheer van het netwerk tijdens en na het formeren is samengevat in het beheerskader dat het beoordelingsproces ondersteunt.

De methodiek maakt het voor Polderland mogelijk om gestructureerd partners te beoordelen op hun relevantie voor het beoogde netwerk. Bij het formeren van dit beoogde netwerk zal dit de belangrijkste (beheers)activiteit vormen.

5.2 Toepassing instrument

Het beoogde netwerk voor Gezondrente is een netwerk dat stapsgewijs gevormd zal worden. Het zoeken naar actoren, het beoordelen van de mogelijkheid tot samenwerking en het vervolgens ontplooiën van activiteiten op de locatie vormt zo een stapsgewijze groei. Vanuit deze optiek is ook gesteld dat het beheerskader het beoordelingsproces ondersteunt.

Polderland heeft zich een idee gevormd van hoe een gecombineerd zorgpark eruit komt te zien. Voor Gezondrente is een invulling van de locatie gegeven op basis van het beoogde netwerk dat organisaties omvat die diensten aanbieden in de zorg-, revalidatie en recreatie. De zorgvisie uitgewerkt in een mogelijke invulling van Gezondrente wordt weergegeven in Bijlage 1.

Het park zal een gedeelte hebben met zorgfaciliteiten en een ruim opgezet en naar behoefte uit te breiden woongedeelte voor gasten van het park. Op het park zal Polderland een beheerder en receptie vestigen van waaruit de verschillende participerende organisaties en hun cliëntèle worden ondersteund en de activiteiten op het park kunnen worden gecoördineerd.

Ruimte voor woonvormen of dagbesteding is er verspreid over het park. Een (kinder)boerderij ligt centraal in het park en staat open voor dagbesteding en overige gasten. Gelijk aan een kuuroord is er een zwemgelegenheid met zowel thermische baden als reguliere recreatieve baden. Verdere zorg- en behandelruimtes zijn voorzien nabij de accommodaties voor de gasten op het park. Het aantal accommodaties kan met de groei van het park verder worden uitgebreid.

Bij de formatie van het beoogde netwerk zal de waarde van de in deze rapportage gevormde beoordelingskaart blijken. De praktijk van beoordeling zal mogelijk vragen om aanpassing of uitbreiding van de beoordelingskenmerken.

De praktische waarde van het instrument kan worden aangetoond als deze wordt gebruikt bij de beoordeling van een zorginstelling waar Polderland op dit moment mee in gesprek is. Deze zorginstelling opereert in het midden en het oosten van Nederland en beschikt over diverse locaties waar aan diverse cliëntgroepen zorg wordt aangeboden.

Het project behelst de realisatie van een zorgboerderij voor permanente bewoning door een kleine groep geestelijk hulpbehoevende ouderen. Kernwoorden bij dit project zijn een open locatie met veel recreatieve mogelijkheden voor zowel de bewoners als bezoekende personen of groepen. Deze invalshoek is grotendeels gelijk aan de zorgvisie. Bijlage 2. omvat een simulatie van de toepassing van het instrument op deze bestaande organisatie.

De beoordelingskaart biedt in de gepresenteerde vorm een gestructureerde en objectieve aanpak voor het beoordelen van een organisatie op haar relevantie voor een beoogd netwerk. Als instrument is het voor zowel een project als Gezondrente als een project van een kleinere schaal toepasbaar. De toepassing van de beoordelingskaart is in deze wel beperkt tot zorgprojecten, daar het instrument specifiek is gevormd rondom de zorgvisie van Polderland.

5.3 De toekomst voor Polderland als “zorgontwikkelaar”

Het voorliggende beoordelingstraject biedt Polderland een gestructureerde aanpak voor de beoordeling van potentiële partners specifiek voor gecombineerde zorgparken zoals Gezondrente. De conclusie ten aanzien van de probleemstelling onderstreept dit.

Met het daadwerkelijk toepassen door Polderland van het instrument, de beoordelingskaart, wordt ook de toekomstige toepasbaarheid verkend. De algemene toepassing voor de realisatie van gecombineerde zorgparken op andere locaties kan hiermee worden beoordeeld.

Dit beoordelingskader is sterk verbonden aan het beheerskader. Door de stapsgewijze ontwikkeling van het netwerk is de formatie van het netwerk in feite een doorlopend proces. Hierbij is de voornaamste beheersactiviteit het eigenlijke zoeken naar en beoordelen van mogelijk relevante partners. De gebruikte netwerkbenadering biedt een onderbouwing voor beide kaders.

Het beoogde netwerk vormt voor Polderland een verzameling van relevante organisaties. Organisaties die bovengemiddeld relevant zijn, vormen cruciale samenwerkingsverbanden voor de realisatie van een gecombineerd zorgpark. Relevante en bovengemiddeld relevante organisaties hebben een passend referentiekader, waardevolle hulpbronnen en een voor het netwerk waardevolle machtsbasis. De beoordeling van deze bepalende kenmerken met behulp van de beoordelingskaart is het gewenste instrument waarmee er aan de kennisbehoeften van Polderland kan worden voldaan.

Vanuit de gekozen netwerkbenadering is in deze rapportage een methodiek gepresenteerd voor het opzetten van gecombineerde zorgparken binnen de Nederlandse zorgsector.

Voor Polderland is nu een rol weggelegd om de huidige zorgsector binnen te treden met een vernieuwend zorgconcept. Een integraal zorgproduct dat zorg-, revalidatie en recreatie bijeen brengt. Polderland neemt het beheer op zich tijdens en na de formatie van de samenwerkingsverbanden tussen organisaties die invulling geven aan dit integrale zorgproduct.

Een nieuwe rol voor Polderland Projectontwikkeling, een rol als zorgontwikkelaar.

Literatuur

Andriessen, D. (2003). Intangibles – selecting the right tools for the job, in: *Finance and Management*.

Barnes, J. (1954). Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, 7, 39-58.

Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Bartels, G., Nelissen, W. en Ruelle, H. (Ed.) (1998). *De transactionele overheid: Communicatie als instrument: Zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Houten / Zaventem: Bohn, Stafleu en van Loghum.

Bruijn, J.A. de en Heuvelhof, E.F. ten (1999). *Management in Netwerken*, Utrecht: Lemma.

Bruijn, J.A. de, Koppenjan, J.F.M. en Kickert, W.J.M. (1993), Inleiding: beleidsnetwerken en overheidssturing, in: J.F.M. Koppenjan, J.A. deBruijn en W.J.M. Kickert (red.), *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur*, Den Haag: Vuga, pp.11-29.

Callon, M. (1991). *Techno-economic networks and irreversibility. A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*. J. Law. London, Routledge.

Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society, The Information Age: *Economy, Society and Culture*, Vol. I., Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.

Cobbenhagen J. (1999). *Managing innovation at the company level. A study on non-sector specific success factors*, University Press Maastricht, Maastricht.

Dijk, J.A.G.M. van (2001). Netwerken als Zenuwstelsel van onze Maatschappij. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 30), 37-54.

Doelen, F.C.J. van der (1993). De gereedschapskist van de overheid, in: J.T.A. Bressers, e.a. *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*, Assen / Maastricht.

Douma, S.W. en Schreuder, H. (1992). *Economic approaches to organizations*. Hemel Hempstead, Prentice Hall International.

Felling, A.J.A. (1995). Netwerkanalyse. In H.J.M. Hüttner, K. Renckstorf, & F. Wester, *Onderzoekstypen in de Communicatiewetenschap*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum. pp. 195-212.

Gu, F. and Lev, B. (2001), *Intangible Assets. Measurement, drivers, usefulness*, Internet version, Boston University and New York University, April.

Heuvel, J.H.J van den. (1998). *Beleidsinstrumentatie; sturingsinstrumenten voor het overheidbeleid*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

High Level Expert Group (2000), *The intangible economy – impact and policy issues: Report of the European High Level Expert Group on the intangible economy*, European Commission, Brussels.

Lapr  R, Rutten F, Schut E. (ed.) (1999). *Algemene economie van de gezondheidszorg. Leerboek voor universitair en hoger beroepsonderwijs en managementopleidingen*. Maarssen: Elsevier / De Tijdstroom.

Latour, B. (1992). *Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artefacts. Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnological Change*. W. E. Bijker and J. Law. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press: 205-224.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press.

Law, J. (1992). *Notes on the theory of the actor network: Ordering, strategy and heterogeneity*, Centre for Science Studies, Lancaster University, <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Notes-on-ANT.pdf>.

Levacic, R. (1998). Markets and government: an overview, in: G. Thompson, J. Frances, R. Levacic and J. Mitchell (eds), *Markets, hierarchies, and networks. The coordination of social life*, London: Sage, 35-47.

M ller, K. en Wilson, D. (eds.) (1995). *Business Marketing: An interaction and network perspective*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, pp. 291-320.

Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland, (2005). *Vakantie en zorg, haalbaarheidsstudie*.

Ouchi, W.G. (1982). *Theorie Z, de winst van de Japanse uitdaging*, Alphen aan de Rijn, Samson.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*, Pitman Publishing, Inc., Boston.

Pfeffer, J. en Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row Publishers, New York.

Schneider, V. (1992) The structure of policy networks. A comparison of the ‘‘Chemicals Control’’ and ‘‘Telecommunications’’ policy domains in Germany, *European Journal of Political Research* 21: 109–29.

Sveiby, K.E. (1998). *Kennis als bedrijfskapitaal*. Amsterdam / Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Wijmen, F.C.B. van & Dute, J.C.J. (2000) Wet- en regelgeving als sturingsinstrumenten in de gezondheidszorg. In J.C.J. Dute & H.E.G.M. Hermans (Eds), *Regulering van de gezondheidszorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.

Bijlage 1. Impressie van Gezondrente



Bijlage 1. Visie op Gezondrente, Polderland-Projectontwikkeling 2005/2006

Bijlage 2. Toepassing Beoordelingskaart

	Stap 1, Invoer - zorgfunctie, vervolg Stap 2
	Stap 2, Referentiekader
# 1	De organisatie wil activiteiten ontplooiën die onder één of meerdere van de drie functies vallen. Ja, permanente leefomgeving voor geestelijk behoevende ouderen (zorgfunctie relevant; 1)
# 2	Te ontplooiën activiteiten zijn passend bij het samengaan van verschillende doelgroepen. Ja, de organisatie benadrukt dat sociale omgang met andere personen dan de cliëntgroep bijdraagt aan het welbevinden van de bewoners. De cliëntgroep past ook binnen een omgeving waarin diverse activiteiten door actoren uit de omgeving worden ondernomen. (relevant; 1)
# 3	De organisatie wil een samenwerkingsverband aangaan voor een duur die te realiseren investeringen rendabel maakt. Ja, de organisatie wil een huurcontract afsluiten voor de langere duur gebaseerd op door Polderland te realiseren investeringen. (relevant; 1)
	Relevant referentiekader: waardering = 3 (relevantiedrempel 3 t/m 5 behaald) vervolg Stap 3
	Stap 3, Hulpbronnen
# 4	De organisatie wil activiteiten op het park ontplooiën die een klein, middel of groot aantal cliënten kan bedienen. De organisatie wil een bewonersgroep plaatsen die past binnen de huidige mogelijkheden van de locatie, dit betreft een als klein aan te merken samenwerkingsverband. (relevant; 1)
# 5	De organisatie beschikt over de benodigde financiële middelen voor het vestigen van activiteiten op het park. De financiering geschiedt op basis van bijdragen van de cliënten. De groep verandert op basis van natuurlijk verloop maar blijft constant in omvang door de plaatsing van nieuwe cliënten. De omvang van het relatiebestand is in deze van belang. (relevant; 1)
# 6	De organisatie beschikt of kan beschikken over de benodigde functiespecifieke middelen om kwalitatief hoogstaande activiteiten op het park te ontplooiën. De organisatie beschikt gedeeltelijk over benodigde functiespecifieke middelen en kan over verdere middelen beschikken op basis van de eisen van de cliëntengroep en de hieraan te ontvangen vergoedingen. (relevant; 1)
# 7	De organisatie beschikt over natuurlijke hulpbronnen die aansluiten op 1 of meerdere van de functies uit de zorgvisie. De organisatie beschikt niet over natuurlijke hulpbronnen (n.v.t. ; 0)

#	De organisatie beschikt over een aantal positieve kenmerken waaronder een passend relatiebestand.
# 8	De organisatie beschikt over een groot relatiebestand bestaande uit uiteenlopende cliëntengroepen. (relevant; 4)
# 9	De organisatie werkt enkel met personeel dat conform wet- en regelgeving is opgeleid. (relevant; 1)
# 10	De organisatie beschikt over een vast personeelsbestand op locaties. De organisatie geeft aan dat bij de zorgverlening aan bepaalde cliëntengroepen, ervaring een belangrijke factor is. Het personeelsbeleid is hierop ingesteld. (relevant; 3)
# 11	De rechtsvorm waaronder de organisatie opereert biedt voldoende zekerheid voor het voortbestaan. De organisatie omvat een duidelijke hiërarchie met een aantal onafhankelijke controleorganen. (relevant; 1)
# 12	De organisatie beschikt over een duidelijk managementsysteem met ondersteunend administratief systeem. (relevant; 1)
# 13	De organisatie beschikt over een positief profiel dat regionaal begrensd is. De naamsbekendheid is gemiddeld en de organisatie beschikt over een goed imago af te leiden uit publiekelijk beschikbare (markt)informatie. (relevant; 4)
	Relevantie hulpbronnen: waardering = 16 (relevantiedrempel 12 t/m 23 behaald) vervolg Stap 4

Stap 4, Machtsbasis

#	De organisatie beschikt over een aantal positieve kenmerken die de machtsbasis vorm geven.
# 14	De huidige activiteiten van de organisatie voldoen aan de geldende wet- en regelgeving om zodoende voor vergoeding in aanmerking te komen. (relevant = 1)
# 15	De organisatie beschikt over een ruime vergunning voor het aanbieden van diverse zorgactiviteiten (relevant = 1)
# 16	De organisatie heeft beperkt invloed op externe actoren/ netwerken die relevant kunnen zijn voor verdere activiteiten op de locatie. Het gaat in deze om samenwerkingsverbanden met andere zorg gerelateerde organisaties waarbij de verschillende cliëntengroepen bij elkaar op bezoek komen. (relevant= 4)
#17	De status ofwel het aanzien van de organisatie is van dien aard dat dit positieve bijkomstige effecten kan hebben voor het ontwikkelen van andere activiteiten in samenwerking met andere organisaties op de locatie. (relevant = 5)
# 18	De organisatie vormt geen onderdeel van een ander netwerk anders dan de samenwerking waarin cliëntengroepen elkaar bezoeken. (niet relevant = 0)
	Relevantie machtsbasis: waardering = 11 (relevantiedrempel 9 t/m 13 behaald) vervolg Stap 5

Stap 5 Uitvoer

De organisatie heeft alle relevantiedrempels behaald en voldoet aan de twee gestelde minimumeisen.
--

Totaalwaardering = 30

Conclusie = een mogelijk samenwerkingsverband met de organisatie vormt een relevant samenwerkingsverband
--

De uitkomst van dit geanonimiseerde beoordelingstraject geeft aanleiding voor Polderland om een samenwerkingsverband met de betreffende organisatie na te streven.
