

Vertrouwen op vertrouwen?

Het belang van *Trust & Control* voor Strategische
Informatie Systeem Planning over organisatiegrenzen

Jan Willem Mulder s8811172

Naam	Jan Willem Mulder
Studentnr	8811172
E-mail	jan.willem.mulder@gmail.com
Aangeboden aan	dr. ir. A.A.M. Spil ir. H. Kroon
Datum	17 augustus 2007
Versie	3

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding en probleemstelling	5
1.1 Strategische Informatie Systeem Planning (SISP)	5
1.2 Interorganisationale samenwerking	6
1.3 Doel van dit onderzoek	7
1.4 Leeswijzer	8
2 SISP over de organisatiegrenzen	9
2.1 Literatuurstudie	9
2.2 Naar Trust & Control	12
2.3 Positionering van IO SISP	15
2.4 Resultaat van de samenwerking	18
2.5 Traditionele SISP dimensies in interorganisationale context	19
3 De IZIT casus: vertrouwen op vertrouwen	21
3.1 Het IZIT programma	21
3.2 Respondenten	23
3.3 Vorm van de samenwerking	24
3.4 Trust en Control	26
4 De IZIT casus: leren samenwerken is een topprestatie	29
4.1 Doelzekerheid, participatie en financiële basis	29
4.2 Resultaat van de samenwerking	30
4.3 Leren en bewustwording	30
4.4 Inzet van topmanagers en hun onderlinge persoonlijke relaties	31
4.5 Formele versus feitelijke rol	31
5 Conclusies	33
5.1 Trust en Control	33
5.2 Doel en termijn	33
5.3 Overige bevindingen	34
5.4 Implicaties voor toekomstig onderzoek	34
Geraadpleegde literatuur	35
Bijlage I: Paper	37
Bijlage II: Initieel interviewmodel	58
Bijlage III: Herzien interviewmodel	60
Bijlage IV: Uiteindelijke Interviewmodel	63
Bijlage V: Het IZIT programma	65
Bijlage VI: Leden van de vereniging icZt	67
Bijlage VII: Afkortingen	71

Lijst van tabellen

Tabel 1: SISP procesdimensies	6
Tabel 2: Incremental vs Comprehensive SISP	6
Tabel 3: Samenwerkingsverbanden	10
Tabel 4: Dominante coördinatiemechanismen	10
Tabel 5: Karakteristiek van het SISP proces	11
Tabel 6: Invulling van een samenwerking d.m.v. <i>Trust</i> en <i>Control</i> elementen	14
Tabel 7: Vragen voor het vaststellen van het resultaat van de samenwerking	19
Tabel 8: Positionering volgens Segars en Grover	19
Tabel 9: Effectiviteit volgens Segars en Grover	20
Tabel 10: Respondenten	24

Lijst van figuren

Figuur 1: Onzekerheid, de mix van trust & control en informele en formele elementen	15
Figuur 2: Relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid	28

Voorwoord

Hoe beoordeel je de prestaties van de 2 teams in een voetbalwedstrijd? Door te kijken naar de einduitslag? En wat als het resultaat een doelpuntenloos gelijkspel is? Waarom spreekt men van een “terechte gelijkmaker” en “onterechte verliezer”? Zoals bij vele sporten, worden bij voetbal diverse gegevens bijgehouden, zoals het aantal hoekschoppen, het aantal (gele en rode) kaarten en het percentage balbezit. De regie toont deze gegevens tijdens de wedstrijd, maar ook na afloop van een speelhelft. Blijkbaar vertellen deze gegevens meer over de wedstrijd en de prestaties van de teams dan alleen het aantal gemaakte doelpunten. Waarom zou anders een eigen doelpunt als zodanig worden vermeld?

Voetbal wordt op vele niveaus gespeeld, variërend van een vriendschappelijke veteranenwedstrijd tot play-offs¹ voor Europees voetbal. Een tackle van een doorgebroken speler is soms een “professionele overtreding” en in andere gevallen “zeer onsportief”. We moeten de wedstrijd plaatsen in een context om er vervolgens iets over te kunnen zeggen. Zo zegt percentage balbezit iets over een eredivisie wedstrijd, terwijl hetzelfde cijfer bij de F-jes niet zo veel zegt.

Bedrijven en instellingen (“organisaties”) maken gebruik van Informatie Systemen. Veel organisaties kunnen niet eens meer zonder een informatiesysteem. Andere organisaties ontleen een groot deel van hun concurrentiekracht aan hun informatiesysteem of –systemen. Idealiter sluiten de informatiesystemen goed aan bij werkwijze en doelen van een organisatie. Informatiesystemen kunnen het resultaat zijn van een doelbewuste strategie volgens een complex en (soms) formeel planningsproces. Dit proces noemen we Strategische Informatie Systeem Planning (SISP). Informatiesystemen kunnen ook ontstaan zonder, of in afwijking op, een doelbewuste strategie. Het SISP proces in een organisatie creëert als het ware het juiste klimaat voor dergelijke opkomende informatiesystemen.

Organisaties willen –net als voetbalteams– hun prestaties verbeteren, ook op het gebied van SISP. Maar, hoe meet je nu de prestatie van een organisatie op het gebied van SISP? Kijk je dan alleen naar het resultaat? En wat telt dan als een goed resultaat? Een perfect Informatie Systeem dat 100% aansluit bij de wensen van alle gebruikers, dat binnen de gestelde termijn en binnen het gestelde budget in één keer foutloos is geïmplementeerd? Er zouden waarschijnlijk maar bar weinig goede SISP resultaten geteld kunnen worden.

Er zijn veel verschillen in aanpak van SISP. Om uitspraken te kunnen doen over het SISP proces binnen een organisatie, moeten we de wijze waarop het SISP proces wordt uitgevoerd weten te plaatsen. Vervolgens moeten we bepalen waar we het resultaat van het SISP proces aan afmeten. Voor SISP zijn de eigenschappen waarmee het proces kan worden beschreven reeds bekend, net als de criteria waarmee de effectiviteit (“het succes”) wordt gemeten. Deze eigenschappen, ook wel procesdimensies genoemd, en de effectiviteitscriteria zijn echter voornamelijk beschreven voor individuele organisaties. Dit afstudeerverslag beschrijft welke nieuwe eigenschappen van SISP moeten worden bekeken zodra twee of meer organisaties samenwerken. Met de beschrijving van het proces op basis van deze interorganisatiele dimensies, kan in vervolgonderzoek worden gekeken naar de effectiviteit van SISP in samenwerking.

Dank gaat uit naar Ton Spil, Henk Kroon, Sietie Zuidema en Mirjan Oude Vrielink.

¹ Ik wil mij verontschuldigen voor het grote aantal Engelstalige woorden in dit rapport. Het gebruik van deze woorden is mede ontstaan doordat de literatuurstudie heeft geresulteerd in een Engelstalig paper.

Samenvatting

Strategische Informatie Systemen Planning (SISP) is een (leer-) proces voor het creëren van de juiste randvoorwaarden voor de totstandkoming van een ICT portfolio ter ondersteuning van het behalen van de gestelde organisatiedoelen. We leven in de netwerkmaatschappij. Organisaties werken steeds vaker samen onder druk van concurrentie, liberalisering, nieuwe wet- en regelgeving of bijvoorbeeld door veranderend consumentengedrag en technologische ontwikkelingen. In de informatie-intensieve samenleving van vandaag, is het waarschijnlijk dat samenwerking tussen organisaties leidt tot de ontwikkeling van Interorganisationele informatiesystemen. Hiermee is SISP een proces dat zich niet langer uitsluitend voltrekt binnen de grenzen van één organisatie.

Het SISP proces voor een organisatie is vaak beschreven, evenals de criteria waarmee de effectiviteit van SISP wordt gemeten. De beschrijvingen richten zich hoofdzakelijk op het SISP proces binnen één organisatie. Het doel van dit explorierend onderzoek is te komen tot procesdimensies waarmee InterOrganisationele Strategische Informatie Systeem Planning (IO SISP) kan worden beschreven.

Dit onderzoek richt zich op samenwerkende organisaties die a) een gemeenschappelijk doel nastreven, waarbij er b) sprake is van gezamenlijke risico's en kosten met proportionele opbrengsten, c) die regelmatig daadwerkelijk samenwerken en waarbij d) sprake is van gezamenlijke besluitvorming. Doordat in dergelijke samenwerking hiërarchie als coördinatiemechanisme ontbreekt, zullen de partijen een invulling aan de samenwerking geven op basis van de ervaren relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid. Deze beide vormen van onzekerheid resulteren in een mix van *Trust* en *Control* elementen.

Het doel van een samenwerking kan worden ingedeeld in twee categorieën, te weten het behalen van schaalvoordelen en het samenvoegen van complementaire kennis of vaardigheden. Het doel samen met de beoogde duur van de samenwerking, is bepalend voor de vereiste mate van integratie van de deelnemers. Uit de in dit onderzoek uitgevoerde literatuurstudie volgen vier dimensies voor het positioneren van InterOrganisationele Strategische Informatie Systeem Planning: 1) relatie onzekerheid, 2) organisatie onzekerheid, 3) doel van de samenwerking en 4) (beoogde) duur van de samenwerking.

Het interviewmodel dat voor bovenstaande dimensies is opgesteld, is uitgebreid getoetst bij een vereniging van zorgaanbieders die met behulp van ICT innovatie in de zorg willen waarmaken middels het IZIT programma. Dit onderzoek heeft sterke aanwijzingen gevonden voor relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid als nieuwe procesdimensies voor het onderzoeken van het SISP proces in samenwerkingsverbanden. Er zijn ook aanwijzingen gevonden voor doel en duur van de samenwerking als mogelijke dimensies. Van de bestaande procesdimensies zijn *Flow* en *Participation* de belangrijkste waargenomen procesdimensies. Dit onderzoek laat tevens zien dat doelgerichtheid een belangrijke factor van organisatie onzekerheid is. Participatie van de vereiste deelnemers, inzet van topmanagement en de onderlinge relaties tussen topmanagers zijn belangrijke factoren voor relatie onzekerheid. De financiële basis onder de samenwerking is een belangrijke factor voor de mate van integratie tussen partijen. Verder onderzoek moet uitwijzen of deze procesdimensies bruikbaar blijven bij samenwerkingsverbanden die zich kenmerken door een langere termijn, het beogen van schaalvoordelen en hogere niveaus van relatie en organisatie onzekerheid, met bijzondere aandacht voor deze onderliggende factoren.

1 Inleiding en probleemstelling

Strategische Informatie Systeem Planning (SISP) wordt voornamelijk beschreven en bestuurd als een proces dat zich afspeelt binnen één organisatie. Dit inleidende hoofdstuk beschrijft eerst in het kort wat onder SISP wordt verstaan. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf gekeken naar samenwerking tussen organisaties, waarbij interorganisationale informatie systemen (kunnen) ontstaan. Zodra dergelijke systemen het resultaat zijn van een formeel planningsproces, kunnen we spreken van Interorganisationale SISP (IO SISP). IO SISP is het onderwerp van dit onderzoek zoals beschreven in de derde paragraaf, waarbij ook de onderzochte casus (IZIT) aan bod komt. Dit hoofdstuk eindigt met een korte leeswijzer.

1.1 Strategische Informatie Systeem Planning (SISP)

De literatuur beschrijft Strategische Informatie Systemen Planning (SISP) als een proces waarbij een organisatie een ICT portfolio vaststelt dat de organisatie ondersteunt in het behalen van de gestelde organisatiedoelen. Het “vaststellen van een portfolio” veronderstelt dat een organisatie een bepaalde intentie of bedoeling heeft die vervolgens wordt gerealiseerd. Dit wordt een *deliberate strategy* genoemd (Mintzberg en Waters 1985). Veel intenties worden uiteindelijk niet gerealiseerd (*unrealized*), terwijl er ook (veel) systemen tot stand komen waaraan geen specifieke intentie ten grondslag ligt (*emergent*). De literatuur heeft weinig aandacht geschonken aan het feit dat strategische informatie systeem planning evolueert (Grover en Segars 2005). Een organisatie leert met de tijd en stelt de SISP proceskarakteristieken bij op basis van opgedane ervaring. SISP kan dus omschreven worden als een (leer-) proces voor het creëren van de juiste randvoorwaarden voor het realiseren van een ICT portfolio ter ondersteuning van het behalen van de gestelde organisatiedoelen.

SISP moet zich richten op (Earl 1993):

- Informatie Systeem strategie
- Informatie Management strategie
- Informatie Technologie strategie

Onder Informatie Systeem (IS) strategie verstaat Earl het oplijnen van investeringen in IS met de organisatiedoelen. Dit wordt ook wel de *align* rol van SISP genoemd (Ruohonen 1991). Daarnaast ziet Earl het behalen van een concurrentievoordeel door het exploiteren van IT als onderdeel van de IS strategie, ook wel de *impact* rol van SISP genoemd. Informatie Management (IM) strategie richt zich op het effectief en efficiënt managen van IS middelen. Informatie Technologie (IT) strategie houdt zich bezig met het ontwikkelen van technologiebeleid en architectuur. De diverse informatiesystemen moeten natuurlijk wel ontwikkeld, geïmplementeerd en gebruikt worden waarbij organisatiecultuur en human factors een grote rol spelen. Dit laatste wordt ook wel de *fit* rol van SISP genoemd.

Het is belangrijk om vast te stellen dat SISP een proces is, met één of meer informatie systemen als mogelijke uitkomst. Maar niet elk informatie systeem is de uitkomst van een (strategisch) IS planningsproces. Zo kan een IT afdeling binnen een organisatie op ad hoc verzoeken vanuit “de business” reageren met de ontwikkelingen van nieuwe, of aanpassing van bestaande informatie systemen. Tevens moet worden vastgesteld dat er grote verschillen mogelijk zijn in de wijze waarop een organisatie het strategische IS planningsproces uitvoert. Uit onderzoek (Segars en Grover 1999) is gebleken dat 6 bruikbare proces dimensies zijn voor het beschrijven van het SISP proces:

- **Comprehensiveness** The extent to which an organization attempts to be exhaustive or inclusive in making and integrating strategic decisions.
- **Formalization** Existence of structures, techniques, written procedures, and policies that guide the planning process.
- **Focus** Balance between creativity and control orientations inherent within the process structure.
- **Flow** Locus of authority or devolution of responsibilities for planning.
- **Participation** The breadth of involvement in planning; e.g. number of planners involved, representation from various functional areas.
- **Consistency** The frequency of planning activities or cycles as well as the frequency of evaluation/revision of strategic choices.

Tabel 1: SISP procesdimensies

Op basis van een onderzoek naar bovengenoemde procesdimensies bij 253 organisaties, zien Segars en Grover 5 patronen ontstaan die grote overeenkomsten vertonen met eerder beschreven *benaderingen* (Earl 1993). Segars en Grover noemen deze patronen *schools*, te weten design school, planning school, positioning school, learning school en political school.

In meer recente literatuur wordt het SISP proces beschreven in termen van incremental tot comprehensive. Beide uitersten kunnen op basis van karakteristieken als volgt worden getypeerd (Salmela en Spil 2002, Newkirk en Lederer 2006):

	Incremental	Comprehensive
"Omvattendheid" van de plannen	Plannen zijn eenvoudig en losjes afgestemd op de business plannen	Plannen zijn complex en in hoge mate geïntegreerd met de business plannen
Methode van analyse	Informeel. Persoonlijke ervaring en besluitvorming	Formele, meervoudige analyse
Planning Organisatie	Gebaseerd op informeel netwerk van key individuals	Gebaseerd op brede formele representatie
Totstandkoming van besluitvorming	Gedeelde opinie van sleutelfunctionarissen	Formele methodes en criteria
Planbeheersing	Continue revisie	Periodieke herziening

Tabel 2: Incremental vs Comprehensive SISP

1.2 Interorganisatiele samenwerking

Er zijn vele trends en ontwikkelingen die er toe leiden dat organisaties gaan samenwerken, waaronder toenemende concurrentie, internationalisering, liberalisering, nieuwe wet- en regelgeving, veranderend consumentengedrag en technologische ontwikkelingen. Castells (2000) spreekt van een netwerkmaatschappij en schrijft:

Business firms and, increasingly, organizations and institutions are organized in networks of variable geometry, whose intertwining supersedes the traditional distinction between corporations and small business, cutting across sectors, and spreading along different geographical clusters of economic units.

De doelen die samenwerkende organisaties nastreven, zijn divers. Te denken valt aan het spreiden van risico's, het verkrijgen van schaalvoordelen, het verkrijgen van toegang tot nieuwe

technologie, innovatie, behalen van concurrentievoordeel of het openen van nieuwe markten (zie bijvoorbeeld Powell 1987). Onze samenleving wordt steeds informatie-intensiever. Het is tegenwoordig moeilijk voor te stellen dat de samenwerking tussen twee of meer organisaties geen gevolgen heeft voor eigen en gezamenlijke informatiesystemen of zelfs leidt tot de ontwikkeling van gemeenschappelijke systemen. Het SISP proces van individuele organisaties wordt hierbij beïnvloed door samenwerking met andere organisaties, maar het lijkt ook mogelijk dat er een gemeenschappelijke SISP proces ontstaat. Hiermee is SISP een proces dat zich niet langer uitsluitend voltrekt binnen de grenzen van een organisatie en kunnen we spreken van Interorganisationele Strategische Informatie Systeemplanning (IO SISP).

Er is veel bekend over interorganisationele samenwerking (zie bijvoorbeeld Ring en Van de Ven 1994), maar nog relatief weinig aandacht voor IO SISP. In één van de weinige onderzoeken naar IO SISP (Lin 2005) is de effectiviteit van SISP gemeten in termen van planning *alignment* en verbetering van planningsproces, die op hun beurt weer leiden tot (beter) behalen van de gestelde doelen. Er zijn 5 factoren van invloed op planning *alignment* en verbetering van het planningsproces, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen factoren binnen de organisatie en interorganisatie factoren. De interorganisatiefactoren zijn concurrentiedruk en handelspartner-gereedheid. Uit de operationalisatie van dit onderzoek blijkt dat bij handelspartnergereedheid vooral is onderzocht of een handelspartner de implementatie van een IOS heeft verzocht of aanbevolen. Daarnaast is gekeken naar de perceptie van de technische kennis en expertise van de handelspartner. Hieruit ontstaat een beeld dat het onderzoek van Lin zich vooral heeft gericht op samenwerking in een bedrijfskolom met een operationeel karakter. In een ander onderzoek (Hardy, Philips et al. 2003) is gekeken naar samenwerking die niet is gebaseerd op markt- of hiërarchische controlemechanismen. Bij dergelijke samenwerking zijn beoogde doelen het ontwikkelen van nieuwe onderscheidende capaciteiten binnen de organisatie en kennisontwikkeling, maar worden ook politieke effecten nagestreefd. De relevante factoren uit dit onderzoek zijn diepte en breedte van onderlinge interacties, structuur van de samenwerking en het patroon van informatieoverdracht. Er zijn dus in de literatuur indicaties dat voor IO SISP niet alleen aanvullende determinanten gelden, maar ook andersoortige performance indicatoren.

1.3 Doel van dit onderzoek

Er is zoals gezegd nog relatief weinig bekend over IO SISP en dat kan op zichzelf al voldoende aanleiding zijn om dit onderwerp verder te onderzoeken. Het onderzoek van Lin lijkt onvoldoende aandacht te hebben voor samenwerking buiten een bedrijfskolom en zich te beperken tot samenwerking met een meer operationeel karakter. In zekere zin voorziet het onderzoek van Hardy, Philips et al. in meer strategische samenwerking, maar beperkt dit onderzoek zich qua mogelijke doelen van de samenwerking en gebruikte coördinatiemechanismen. Er is daarom meer onderzoek naar IO SISP vereist, waarbij wordt gekeken naar samenwerking binnen, maar ook buiten de bedrijfskolom met zowel operationele als strategische doelen.

1.3.1 Doelstelling en onderzoeksvragen

Voor SISP zijn de eigenschappen waarmee het proces kan worden beschreven reeds bekend, net als de criteria waarmee de effectiviteit van SISP wordt gemeten. Deze eigenschappen, ook wel procesdimensies genoemd, en effectiviteitscriteria zijn echter voornamelijk beschreven voor individuele organisaties. Het doel van dit explorierend onderzoek is te komen tot procesdimensies waarmee InterOrganisationele Strategische Informatie Systeem Planning (IO SISP) kan worden beschreven. De probleemstelling c.q. hoofdvraag voor dit onderzoek kan dan als volgt worden beschreven:

Beschrijf met welke procesdimensies het SISP proces in samenwerkingsverbanden kan worden onderzocht.

Tussen onafhankelijke organisaties in een samenwerkingsverband, bestaat geen formele hiërarchie, terwijl dit binnen één organisatie wel het geval is. Het ontbreken van hiërarchie is een belangrijk verschil tussen IO SISP en SISP binnen één organisatie. Het ontbreken van hiërarchie als coördinatiemechanisme roept de vraag op hoe coördinatie tussen deelnemers in samenwerkingsverbanden plaatsvindt. De hoofdvraag zal hiertoe met behulp van onderstaande deelvragen worden beantwoord:

1. Welke typen samenwerkingsverbanden kunnen worden onderscheiden?
2. Welke coördinatiemechanismen zijn er?
3. Wat zijn dominante coördinatiemechanismen per samenwerkingsvorm?
4. Hoe kunnen de coördinatiemechanismen in proceskarakteristieken worden vertaald?
5. Hoe kunnen deze proceskarakteristieken worden gemeten?

1.3.2 Onderzoeksaanpak

De beantwoording van deelvragen 1 t/m 4 zal plaatsvinden aan de hand van een literatuurstudie. De uit de literatuurstudie gevonden proceskarakteristieken zullen vervolgens worden vertaald in een interviewmodel. Op basis van twee proefinterviews wordt gekeken of het interviewmodel moet worden aangepast. Het resulterende model wordt getoetst bij een casus (IZIT).

1.3.3 IZIT casus

Tijdens een ICT innovatiesalon is de vereniging ICT Connectie Zorg Twente (icZt) opgericht. Deze vereniging van destijds 9 zorgaanbieders had als hoofddoelen ICT in de zorg, behoud van werkgelegenheid in Twente en innovatie. De doelstellingen zijn vertaald naar een programma van 8 projecten onder de naam Innovatie van Zorg door ICT in Twente (IZIT). Sinds de oprichting van de vereniging is het aantal leden gegroeid tot 19 en zijn de 8 projecten samengevoegd tot de clusters ketenzorg, protocollen en processen en technologische innovatie.

Het IZIT programma wordt gekenmerkt door een diversiteit aan projecten, een pluriformiteit van deelnemers en een aanzienlijke looptijd. De diversiteit aan projecten en pluriformiteit van de deelnemers leiden naar verwachting tot een variatie in samenwerkingsvormen en gebruikte coördinatiemechanismen. De exacte start van het IZIT programma is moeilijk te duiden, maar de eerste project initiatie documenten (PID's) dateren uit 2003. Tussen de start van het programma en dit onderzoek is het wettelijke kader voor de zorg op bepaalde punten zodanig gewijzigd, dat er grote onderlinge concurrentie is ontstaan tussen enkele aan het IZIT programma deelnemende partijen. Dit voorbeeld geeft aan hoe de onderlinge verhouding tussen partijen kan veranderen gedurende een samenwerking. De IZIT casus biedt, naar verwachting, de mogelijkheid om de gevolgen van veranderende onderlinge verhoudingen te onderzoeken.

1.4 Leeswijzer

Het tweede hoofdstuk geeft het theoretisch model voor de verwachte proceskarakteristieken. Het derde hoofdstuk beschrijft de IZIT casus en de uitkomsten van de interviews in relatie tot het theoretisch model. Het vierde hoofdstuk beschrijft de opmerkelijke uitkomsten die buiten het theoretisch model vallen. Hoofdstuk 5 sluit af met de conclusies en implicaties voor toekomstig onderzoek.

2 SISP over de organisatiegrenzen

Op basis van een literatuurstudie is getracht een antwoord te geven op de eerste vier deelvragen. De literatuurstudie heeft geleid tot een Engelstalig publicatie die samen met Ton Spil is geschreven en is geaccepteerd voor het Information Systems Research Seminar in Scandinavië (IRIS 2007). Het paper is integraal als bijlage 1 opgenomen. De eerste paragraaf geeft een korte Nederlandse samenvatting van dit paper als beantwoording van de eerste vier deelvragen. Op basis van de literatuurstudie wordt een model voorgesteld met 4 ideaaltypen van samenwerkingsvormen, waarbij elke ideaaltype wordt gekenmerkt door een dominant coördinatiemechanisme en een SISP proces karakteristiek. De eerste paragraaf besluit met een beschrijving van het initiële interviewmodel voor het meten van deze proceskarakteristieken. Twee proefinterviews, aanvullende literatuur en enkele reviews op de publicatie, hebben aanleiding gegeven het interviewmodel bij te stellen, zoals beschreven in de tweede paragraaf. Het uiteindelijke interviewmodel, hetgeen tevens het antwoord is op de vijfde en laatste deelvraag, is beschreven in de laatste drie paragrafen.

2.1 *Literatuurstudie*

Deze paragraaf geeft een korte samenvatting van de publicatie in bijlage 1. Eerst worden 4 ideaaltypen van samenwerkingsvormen beschreven, waarna wordt gekeken naar de coördinatiemechanismen voor organisatie en welk coördinatiemechanisme dominant is voor elk van de 4 ideaaltypen samenwerkingsvormen. Daarna wordt voor de dominante coördinatiemechanismen een verwachte karakteristiek van het SISP proces beschreven. Deze paragraaf besluit met een korte beschrijving van het initiële interviewmodel.

2.1.1 **Samenwerkingsverbanden**

De eerste deelvraag luidt: Welke typen samenwerkingsverbanden kunnen worden onderscheiden? Op basis van een raamwerk van Hong (2002) is een onderverdeling gemaakt naar de positie van participanten ten opzichte van elkaar (horizontaal of verticaal) en de focus (operationeel –strategisch). Verticale samenwerking vindt plaats tussen participanten in een bedrijfskolom (bv een supply chain). Bij horizontale samenwerking voeren de participanten gelijksoortige activiteiten uit en zijn daarmee meer concurrenten van elkaar.

Onder operationele samenwerking worden dagelijkse werkzaamheden verstaan met economische doelen. Onder operationele samenwerking valt ook het gezamenlijk nastreven van politieke doelen. Operationele samenwerking kent veelal een korte planningshorizon, hetgeen overigens niet wil zeggen dat een samenwerking niet langere tijd kan voortduren. Strategische samenwerking heeft daarentegen een lange planningshorizon. Verder heeft strategische samenwerking als belangrijk kenmerk dat de partijen complementair zijn. Er wordt veelal gestreefd naar het creëren van nieuwe kennis, nieuwe vaardigheden en concurrentievoordeel. Ook zijn politieke doelen mogelijk, maar deze hebben dan een meer duurzaam karakter. De samenwerkingsverbanden kunnen als vier kwadranten worden weergegeven:

Focus	Strategisch	Concurrentie voordeel	Delen van risico en/of kosten
	Operationeel	Economische doelen	Politieke & sociale doelen
		Verticaal	Horizontaal

Onderlinge positie

Tabel 3: Samenwerkingsverbanden

2.1.2 Dominante coördinatiemechanismen

Tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: Welke coördinatiemechanismen zijn er? Uit de transactiekostentheorie volgen 2 coördinatiemechanismen, te weten het marktmechanisme en hiërarchie. In de literatuur zijn twee additionele coördinatiemechanismen beschreven (Ring en Ven 1992) die beide op vertrouwen zijn gebaseerd, waarop vertrouwen uiteindelijk als derde coördinatiemechanisme is geïntroduceerd (Adler 2001). In de vorige paragraaf is een raamwerk gegeven waarin vier ideaaltypen van samenwerking worden beschreven met behulp van de onderlinge positie van de partijen ten opzichte van elkaar (verticaal versus horizontaal) en het doel van de samenwerking (operationeel versus strategisch). De derde deelvraag van dit onderzoek vraagt wat de dominante coördinatiemechanismen voor elk van deze vier ideaalvormen zijn.

Verticale operationele samenwerking is mogelijk op basis van het marktmechanisme of hiërarchie. Hiërarchie in verticale samenwerking is alleen mogelijk door een fusie of overname en daarmee buiten de scope van dit onderzoek. Verticale strategische samenwerking beoogt het behalen van concurrentievoordeel en hiertoe zijn bepaalde eigenschappen vereist (Dyer en Singh 1998) die alleen kunnen worden bereikt als er sprake is van onderling vertrouwen.

Horizontale samenwerking vindt plaats tussen partijen die gelijksoortige inputs omzetten in gelijkwaardige outputs en zijn daarmee in theorie elkaars concurrenten. Het niveau van onderlinge concurrentie hangt af van diverse factoren, waaronder de bedrijfstak of sector waarin de partijen zich bevinden. Operationele samenwerking tussen horizontale partners richt zich voornamelijk op het behalen van politieke en sociale doelen, waarbij alle partijen min of meer hetzelfde te winnen of te verliezen hebben. Hiërarchie en marktmechanisme spelen in dit kwadrant geen rol, waardoor vertrouwen het dominante coördinatiemechanisme is. Bij strategische samenwerking tussen horizontale partners is de inzet veel hoger. Partijen zullen hun eigen belangen moeten borgen en dat is niet mogelijk op basis van alleen vertrouwen. Bij ontbreken van het marktmechanisme zullen partijen een bepaald niveau van hiërarchie willen instellen, hetgeen in dit kwadrant alleen kan worden bereikt door een joint venture aan te gaan. Zie onderstaande tabel voor het dominantie coördinatiemechanisme voor elk kwadrant:

Focus	Strategisch	Vertrouwen	Hiërarchie
	Operationeel	Markt	Vertrouwen
		Verticaal	Horizontaal

Onderlinge positie

Tabel 4: Dominante coördinatiemechanismen

2.1.3 Karakteristiek van het SISP proces

Het is mogelijk om op basis van de focus van de samenwerking, de onderlinge positie en het dominante coördinatiemechanisme een verwachting uit te spreken over de inrichting van het IO SISP proces, waarmee antwoord wordt gegeven op de vierde deelvraag van dit onderzoek (Hoe kunnen de coördinatiemechanismen in proceskarakteristieken worden vertaald?).

Voor verticale operationele samenwerking geldt het marktmechanisme. Hierbij kunnen weliswaar Interorganisationele Informatiesystemen (IOS) ontstaan, maar deze zijn niet het resultaat van een gemeenschappelijk geformaliseerd proces. Er is dan ook geen sprake van IO SISP, maar organisaties moeten in hun eigen SISP proces wel degelijk rekening houden met informatiesystemen die de grenzen van de organisatie overschrijden. Aangezien het hierbij gaat om verticale samenwerking en dus met een supply chain, is het belangrijk dat een organisatie zich bewust is van de supply chain en zich hieraan aanpast. Dit kan worden omschreven als *supply chain aware SISP* met als belangrijke proceskarakteristiek *supply chain adaptability*.

Bij verticale strategische samenwerking moeten de partijen elkaar aanvullen. Dit vereist een hoge mate van integratie tussen twee of meer organisaties. Dit kan problematisch worden als een organisatie deel uit maakt van meerdere samenwerkingsverbanden en zich dus aan meerdere samenwerkingsverbanden moet aanpassen. Het SISP proces wordt hierbij beschreven als *partly merged IO SISP* met als belangrijkste karakteristiek *SISP proces agility*.

Horizontale operationele samenwerking vereist geen verregaande integratie of afstemming. Bepaalde resources kunnen vanuit een organisatie worden vrijgemaakt ten behoeve van de samenwerking (*Isolated resource allocation*). Ook hier is het natuurlijk mogelijk dat een organisatie in meerdere parallelle samenwerkingsverbanden actief is. Het managen van de eigen resources die betrokken zijn bij de diverse samenwerkingsverbanden is kenmerkend, waarmee *SISP governability* de belangrijkste proceskarakteristiek vormt.

Horizontale strategische samenwerking vereist een joint venture met een gemeenschappelijk doel. Het is natuurlijk niet gezegd dat de organisaties die deelnemen aan de joint venture zelf geen andere doelen hebben. Dit betekent dat een organisatie het gezamenlijke SISP proces moet integreren met het eigen SISP proces. Deze vorm van *integrated IO SISP* heeft dan ook *SISP process integration* als belangrijkste proceskarakteristiek. De procesbeschrijvingen en -karakteristieken zijn voor de 4 kwadranten in onderstaande tabel samengevat:

Focus	Strategisch	Doel: Concurrentievoordeel Coördinatie: Vertrouwen Procesbeschrijving: Partly merged IOSISP Proceskarakteristiek: SISP process agility	Doel: Risicospreiding Coördinatie: Hiërarchie Procesbeschrijving: Integrated IOSISP Proceskarakteristiek: SISP process integration
	Operationeel	Doel: Efficiency Coördinatie: Market Procesbeschrijving: Supply chain aware SISP Proceskarakteristiek: Supply chain adaptability	Doel: Politiek and sociaal Coördinatie: Vertrouwen Procesbeschrijving: Isolated resource allocation Proceskarakteristiek: SISP governability
		Verticaal	Horizontaal
		Onderlinge positie	

Tabel 5: Karakteristiek van het SISP proces

2.1.4 Eerste interviewopzet

In de voorgaande paragrafen is een model geschetst met 4 ideaaltypen van samenwerkingsvormen, waarbij voor elke ideaaltype het dominante coördinatiemechanisme is vastgesteld. Voor elk ideaaltype is een verwachting uitgesproken over de inrichting van het (IO) SISP proces, waaraan een proceskarakteristiek is gekoppeld. Om deze proceskarakteristieken te kunnen meten, is een interviewmodel opgezet (zie bijlage II). Dit model kende diverse vragen gegroepeerd rond onderstaande onderwerpen:

- Termijn & Doel
- Totstandkoming van de samenwerking
- Eerdere / andere samenwerking
- Initiële houding t.o.v. de samenwerking en verwachtingen van de samenwerking
- Coördinatie
- Vormgeving en inrichting van de samenwerking
- Impact op eigen organisatie en het eigen SISP proces
- Bijdrage aan verwezenlijking (IO)SISP doelen

Er is een proefinterview gehouden op basis van de vragenlijst in bijlage II waaruit onder andere bleek dat de vragenlijst te omvangrijk was. Het werd tevens duidelijk dat de positionering van de samenwerking op de dimensies onderlinge positie en focus niet erg eenduidig was. Daar komt bij dat de waardebeoordeling voor focus zeer subjectief is. Dit alles heeft geleid tot een herstructurering van de vragenlijst zoals gebruikt in het paper (zie ook bijlage III). Een tweede proefinterview, aanvullende literatuur en enkele reviews op het paper, hebben aanleiding gegeven het interviewmodel bij te stellen, zoals is beschreven in de volgende paragraaf.

2.2 Naar Trust & Control

Zoals hierboven aangegeven, is het interviewmodel bijgesteld. In deze paragraaf wordt de positionering van de samenwerking op basis van de dimensies onderlinge positie en focus losgelaten. In de eerste paragraaf worden samenwerkingsvormen en alliantiecriteria gegeven. Deze criteria kunnen worden gebruikt om de scope van dit onderzoek af te bakenen. In de tweede paragraaf wordt op basis van relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid geschetst hoe een coördinatie binnen een samenwerking wordt gerealiseerd met behulp van de coördinatiemechanismen *Trust* en *Control*. In de derde paragraaf wordt de oorspronkelijke indeling operationeel versus strategisch verruimd voor een indeling in twee samenwerkingsdoelen. Ook wordt in deze paragraaf ingegaan op de (beoogde) duur van de samenwerking en de mate van integratie. De afsluitende paragraaf beschrijft de consequenties voor het model.

2.2.1 Samenwerkingsvormen

Initieel is getracht de samenwerking tussen organisaties te beschrijven in termen van de mate van formalisatie (informeel – formeel), de omvang van het budget, de doestelling (smal versus breed), de planning (globaal versus specifiek) en de binding tussen partijen (ongebonden – contractueel) zonder te kijken naar bekende samenwerkingsvormen. Uit de alliantieliteratuur (Man 2006) zijn echter diverse samenwerkingsvormen bekend:

- Markttransactie
- Uitbesteding

- Licentie²
- Contractuele allianties
- Joint ventures
- Deelneming
- Fusie/overname

Er is sprake van een alliantie als is voldaan aan 4 criteria:

1. Een gezamenlijk doel
2. Gezamenlijke risico's, kosten en opbrengsten (proportioneel)
3. Regelmatige daadwerkelijke samenwerking
4. Gezamenlijke besluitvorming

Op basis van deze criteria, mogen alleen contractuele allianties, joint ventures en deelneming tot alliantievormen worden gerekend. Deze indeling van Man lijkt bruikbaar voor het afbakenen van IO SISP. In het paper (bijlage 1) zijn fusies/overnames ook al uitgesloten van dit onderzoek, aangezien de integratie van organisaties op zichzelf al complex en tijdrovend is (zie bijvoorbeeld Wijnhoven, Spil et al. 2006). Bij markttransactie kan, per definitie, geen sprake zijn van een gemeenschappelijk SISP proces. Voor de van Alliantie uitgesloten samenwerkingsvormen resteren dan alleen uitbesteding en licentie. Van beide is het denkbaar dat er aspecten aan de samenwerking zijn, die betrekking hebben op het eigen SISP proces of het proces van de samenwerkingspartner(s). Naar verwachting is dit echter beperkt tot vertegenwoordiging, consultancy of detachering. Voor dit onderzoek wordt als uitgangspunt genomen dat alleen bij contractuele allianties, joint ventures en deelneming sprake kan zijn van Interorganisationele SISP, waarbij de 4 bovengenoemde alliantiecriteria zullen worden gehanteerd om vast te stellen of een samenwerkingsverband onder één van deze 3 vormen valt.

2.2.2 Coördinatie op basis van *Trust* en *Control*

Samenwerking tussen twee of meer partijen is complex. Hoewel de partijen gezamenlijk een doel nastreven, hoeven de belangen niet noodzakelijkerwijs dezelfde te zijn. Ook kunnen grote cultuurverschillen optreden. Daarnaast is hiërarchie vaak afwezig en bestaat het risico van opportunisme. Aan de andere kant kan de samenwerking door partijen gezamenlijk "op maat" worden ingevuld, waardoor het mogelijk is te voorzien in zeer specifieke doelstellingen en/of situaties. De invulling van een samenwerking vindt plaats op basis van invulling van twee benaderingen: *Trust* en *Control* (Man 2006). De invulling die partijen geven aan samenwerking met een mix van *Trust* en *Control* is gebaseerd op 2 vormen van onzekerheid: relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid. Relatie onzekerheid wordt onder andere ingegeven door (het ontbreken van) ervaringen uit eerdere samenwerking en positie ten opzichte van elkaar (horizontaal of verticaal). De organisatie onzekerheid staat min of meer los van de samenwerking en wordt gevormd door de externe factoren voor de organisatie. Voorbeelden van dergelijke externe factoren zijn onzekere (markt-) vraag, concurrentie, snel veranderende markten en consumentengedrag en wet- en regelgeving. De invulling van de samenwerking zal gebruik maken van elementen van *Trust* en *Control* volgens onderstaande kwadranten:

² Hieronder worden licentieovereenkomsten verstaan, waarbij een licentie op een product of dienst wordt verleend. Hierbij is vaak sprake van eenmalige uitwisseling van (technische) gegevens.

Organisatie onzekerheid	Hoog	Trust	Trust en Control
	Laag	Trust of Control	Control
		Laag	Hoog
		Relatie onzekerheid	

Tabel 6: Invulling van een samenwerking d.m.v. *Trust* en *Control* elementen

2.2.3 Doel, duur en niveau van integratie

In paragraaf 1.2 zijn enkele doelen van samenwerking opgesomd (het spreiden van risico's, het verkrijgen van schaalvoordelen, toegang tot nieuwe technologie, innovatie, behalen van concurrentievoordeel of het openen van nieuwe markten). De samenwerkingsdoelen kunnen worden ingedeeld in twee categorieën (Garette en Dussauge 2000): schaalvoordeel en complementair³. Voor complementaire samenwerking is geen verregaande integratie tussen de participanten vereist, maar samenwerking om schaalvoordelen te behalen vraagt juist wel om een integratie van de verschillende organisaties.

De beoogde duur van een samenwerking kan een invloed hebben op de mate van integratie. Het lijkt aannemelijk dat partijen die een korte samenwerkingsduur beogen, zich de moeite van integreren en ontvlechten willen besparen. De samenwerkingsvorm met de minste integratie is de contractuele alliantie. Een deelneming kent, binnen de scope van dit onderzoek, de meest verregaande integratie. De joint venture zit tussen deze beide in. Als een samenwerking een schaalvoordeel beoogt, zal de samenwerkingsvorm in de richting van een deelneming moeten neigen, waarbij de (beoogde) duur van de samenwerking waarschijnlijk bepaalt wat de uiteindelijke mate van integratie zal zijn.

2.2.4 Gevolgen voor het model

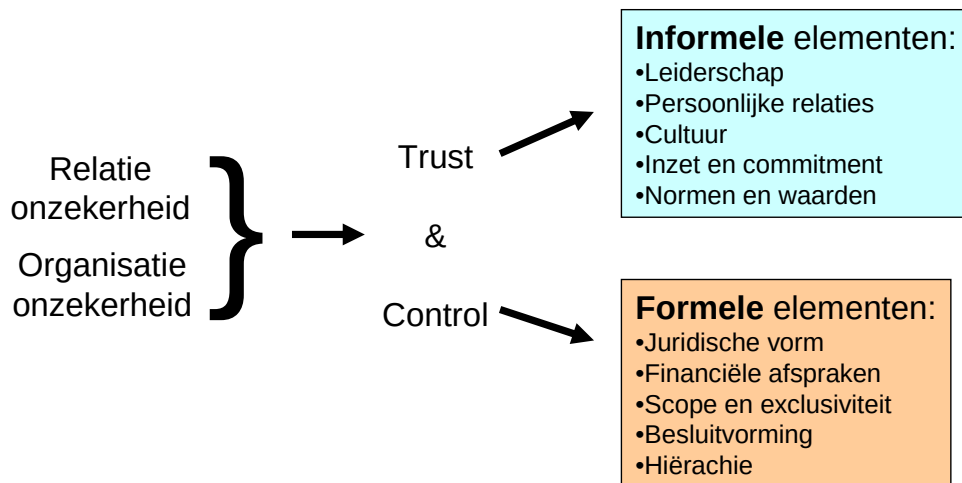
Initieel werd uitgegaan van een positionering van de samenwerking door te kijken naar de positie van de partijen ten opzichte van elkaar (horizontaal versus verticaal) en de focus van de samenwerking (operationeel versus strategisch). Op basis van de aanvullende literatuur en de uitkomsten van de twee proefinterviews, is gekozen om de positionering te doen op basis van 4 dimensies:

- Relatie onzekerheid (laag – hoog)
- Organisatie onzekerheid (laag – hoog)
- Doel van de samenwerking (schaal – complementair)
- (beoogde) Duur van de samenwerking (kort – lang)

De oorspronkelijk gevonden coördinatiemechanismen (markt, hiërarchie en vertrouwen) moeten hierdoor worden aangepast. Doordat we ons nu beperken tot samenwerkingsvormen die voldoen aan de criteria die aan allianties gesteld worden (gezamenlijk doel, gezamenlijke en proportionele risico's, kosten en opbrengsten, daadwerkelijke samenwerking en gezamenlijke besluitvorming), is het coördinatiemechanisme markt niet langer bruikbaar. Formele hiërarchie lijkt in dergelijke samenwerkingsvormen ook geen rol te spelen. *Trust* (vertrouwen) vervult daarentegen wel een belangrijke rol, maar zal moeten worden aangevuld met elementen van

³ Engelstalige termen van Garette en Dussauge zijn "economies of scale" en "complementary"

Control. Trust vertaalt zich naar informele elementen in een samenwerking, en Control uit zich in formele elementen, zoals weergegeven in onderstaande figuur:



Figuur 1: Onzekerheid, de mix van trust & control en informele en formele elementen

In de volgende paragraaf zullen de implicaties voor het interviewmodel worden besproken.

2.3 Positionering van IO SISP

In de vorige paragraaf is aangegeven hoe de positionering van de samenwerking niet langer plaatsvindt op basis van de dimensies focus en onderlinge positie, maar op basis van relatie onzekerheid, organisatie onzekerheid, doel en duur. Dit is een inleiding tot de beantwoording van de vijfde en laatste deelvraag: Hoe kunnen deze proceskarakteristieken worden gemeten? Er is vanuit de SISP literatuur nog niet veel bekend over deze proceskarakteristieken. Hierdoor heeft mijn onderzoek een explorerend karakter. Om toch houvast te hebben in het empirisch onderzoek, is in deze paragraaf beredeneerd welke indicatoren gebruikt kunnen worden voor de variabelen waarmee het IO SISP proces kan worden gepositioneerd.

2.3.1 Relatie onzekerheid

Om een beeld te krijgen van de relatie onzekerheid is gekeken naar de onderlinge verstandhouding tussen de samenwerkingspartners, eerdere onderlinge samenwerking, dominantie, gelijkheid van doelen en belangen en verenigbaarheid van de organisatieculturen. Een goede onderlinge verstandhouding draagt bij aan een lage relatie onzekerheid, evenals een positief verlopen eerdere samenwerking. Omgekeerd kan een hoge relatie onzekerheid het gevolg zijn van eerdere negatieve ervaringen of het ontbreken van eerdere samenwerking. Als een participant een andere organisatie als dominant ervaart, zal er waarschijnlijk sprake zijn van een hogere relatie onzekerheid. Voor de dominante organisatie zelf, kan er echter sprake zijn van een lagere relatie onzekerheid. Gelijke doelen en belangen en goed verenigbare organisatieculturen dragen naar verwachting bij aan een lagere relatie onzekerheid. Uiteenlopende doelen en grote cultuurverschillen dragen daarentegen bij aan een hogere relatie onzekerheid.

Bovenstaande aspecten zijn in onderlinge samenhang beoordeeld bij het bepalen van de mate van relatie onzekerheid (zeer laag, laag, gemiddeld, hoog of zeer hoog). Hiertoe zijn onderstaande vragen opgenomen in het uiteindelijke interviewmodel, waarbij in blokhaken wordt verwezen naar het vraagnummer (zie bijlage IV).

- *Hoe was de onderlinge verstandhouding tussen de partijen? Al eerder samengewerkt? [8]*
- *Was er een dominante organisatie? [9]*

- *Hadden de participanten min of meer gelijke doelen en belangen? En cultuur? [10]*

2.3.2 Organisatie onzekerheid

De organisatie onzekerheid is onderzocht aan de hand van 2 aspecten. Het eerste aspect is de nauwkeurigheid waarmee de doelstellingen konden worden gedefinieerd. Naarmate deze preciezer konden worden bepaald, zal naar verwachting de organisatie onzekerheid minder groot zijn geweest (en andersom). De aanwezigheid van onzekere elementen is als tweede aspect van organisatie onzekerheid onderzocht. Naarmate de aanwezigheid van dergelijke onzekere elementen hoog was, wordt uitgegaan van een hogere organisatie onzekerheid (en andersom). De bijbehorende vragen in het interviewmodel zijn hieronder weergegeven, met verwijzing naar het vraagnummer in bijlage IV tussen blokhaken:

- *Konden de doelstelling precies worden gedefinieerd? [25]*
- *Waren er onzekere elementen? [26]*

De aspecten zijn in onderlinge samenhang beoordeeld bij het bepalen van de mate van relatie onzekerheid (zeer laag, laag, gemiddeld, hoog of zeer hoog).

2.3.3 Informele elementen

De informele elementen in een samenwerking geven een beeld van de rol van *Trust* als coördinatiemechanisme. De onderzochte informele elementen zijn individuele inzet, onderlinge persoonlijke relaties, individueel leiderschap en reputaties. Als deze informele elementen zijn genoemd als belangrijke factor voor de totstandkoming of het slagen van de samenwerking, dan wordt hierin een aanwijzing gezien voor de rol van informele elementen. De rol van informele elementen wordt omschreven als zeer laag, laag, gemiddeld, hoog of zeer hoog aan de hand van onderstaande vragen:

- *In hoeverre leunde het project op individuele inzet en onderlinge persoonlijke relaties? [23]*
- *In hoeverre speelden individueel leiderschap en reputaties een rol? [24]*

2.3.4 Formele elementen

De formele elementen in een samenwerking geven een beeld van de rol van *Control* als coördinatiemechanisme. De onderzochte formele elementen zijn besluitvorming, hiërarchie, juridische vorm en gemaakte onderlinge afspraken. Als deze formele elementen zijn genoemd als belangrijke factor voor de totstandkoming of het slagen van de samenwerking, dan wordt hierin een aanwijzing gezien voor de rol van formele elementen, variërend van zeer laag, laag, gemiddeld, hoog tot zeer hoog. De bijbehorende vragen zijn:

- *Hoe vinden de beslissingsprocessen plaats? [18]*
- *Waar / door wie worden de beslissingen genomen? [19]*
- *Was hierbij sprake van een bepaalde hiërarchie? [20]*
- *Is een bepaalde juridische vorm ontstaan? [21]*
- *Welke financiële afspraken zijn gemaakt? [22]*

Bij dit relatief grote aantal vragen naar de formele elementen moet worden aangetekend dat een deel deze vragen ook voor andere indicatoren is gebruikt.

2.3.5 Vorm van de samenwerking

Voor de vorm van de samenwerking is gekeken of de samenwerking voldoet aan de alliantie-criteria. Het eerste criterium voor een alliantie is een gezamenlijk doel. Om dit vast te stellen is iedere respondent gevraagd naar het doel van het project of programma en tevens of er sprake is van een gemeenschappelijk doel.

- *Wat was het doel van het project? [4]*
- *Hadden de participanten min of meer gelijke doelen en belangen? [10]*

Het tweede criterium is een proportionele spreiding van de risico's, kosten en opbrengsten. De proportionaliteit geldt hierbij tussen risico's en kosten enerzijds en (mogelijke of verwachte) opbrengsten anderzijds. Er mogen dus wel verschillen tussen de participanten zijn qua risico's en kosten, zolang deze maar gepaard gaan met evenredig hogere (of lagere) opbrengsten. De verwachte risico's, kosten en opbrengsten kunnen van zeer uiteenlopende aard zijn en zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten hebben. Het is voor dit onderzoek niet vereist om een nauwkeurig vergelijk op alle aspecten te maken. Er is in kwalitatieve zin gevraagd of er sprake was van evenredigheid. Het kwantitatieve element is onderzocht door te vragen naar gemaakte financiële afspraken. De bijbehorende vragen uit het interviewmodel zijn:

- *Was er sprake van proportionele spreiding van risico's / kosten / opbrengsten? [13]*
- *Welke financiële afspraken zijn gemaakt? [22]*

Het derde criterium voor een alliantie is regelmatige daadwerkelijke samenwerking. Dit criterium bestaat uit 3 elementen. Allereerst is het belangrijk om vast te stellen dat alle participanten daadwerkelijk deelnamen aan de samenwerking. Daarnaast zal moeten worden onderzocht of dit op regelmatige wijze geschiedde, waarbij regelmatig is opgebouwd uit frequentie en continuïteit. Er zijn voor dit onderzoek geen harde normen gehanteerd voor "frequentie", aangezien dit sterk afhangt van het type project en de rol (top management, user management, it/is management) van de geïnterviewde. De gehanteerde interviewvragen zijn:

- *Werd er gezamenlijk, dus door alle participanten, gewerkt? [15]*
- *Hoe vaak kwamen de partijen bij elkaar? (Is hierbij sprake van continuïteit?) [16]*

De antwoorden op deze vragen zijn in samenhang met de aard van het project en de rol van de geïnterviewde beoordeeld voor de vaststelling of er sprake was van regelmatige daadwerkelijke samenwerking.

Gezamenlijke besluitvorming, het laatste alliantiecriterium, veronderstelt dat alle partijen voldoende invloed kunnen uitoefenen en betrokken zijn bij de beslissingsprocessen. In het interviewmodel komt dit tot uiting door onderstaande vragen:

- *Hadden alle partijen voldoende invloed? [11]*
- *Hoe vinden de beslissingsprocessen plaats? [18]*
- *Waar / door wie worden de beslissingen genomen? [19]*

2.3.6 Doel en termijn

De literatuur maakt bij allianties een onderscheid tussen allianties die een schaalvoordeel beogen, zoals het delen van investering of risico's en allianties die complementaire vaardigheden en/of kennis samenvoegen. Het is overigens niet gezegd dat een doel van een alliantie eenduidig in één van deze twee uitersten betreft. Het is zeer goed mogelijk dat een alliantie beide doelen nastreeft. In dit onderzoek is gevraagd naar het doel van het project (of programma), waarbij toelichting is gegeven op het onderscheid tussen schaal en complementair. De onderzochte casus (IZIT) wordt gekenmerkt door een groot aantal zogenaamde transmurale projecten: projecten die de muren (van een zorginstelling) overschrijden. Deze projecten lijken per definitie complementair. Voor dit onderzoek kunnen deze projecten echter als schaalvoordeel worden aangemerkt als er sprake is naast de complementaire participanten, ook niet-complementaire participanten deelnemen.

- *Wat was het doel van het project? (schaal / complementair, korte / lange termijn) [4]*

2.3.7 Integratie

Zoals aangegeven in paragraaf 2.2.1, beperkt dit onderzoek zich tot 3 samenwerkingsvormen: contractuele allianties, joint ventures en deelnemingen, waarbij de mate van integratie tussen de participanten het laagst is voor contractuele allianties en het hoogst voor deelnemingen. In dit onderzoek is niet getracht om de samenwerkingen in één van deze 3 vormen in te delen. Integratie wordt gezien als een continuüm van laag tot hoog. De mate van integratie is onderzocht op basis van de aanwezigheid van 3 factoren: formele hiërarchie, juridische entiteit en gemaakte financiële afspraken. Het nastreven van schaalvoordelen vereist een verregaande integratie tussen partijen en zal de samenwerkingsvorm in de richting van een deelneming moeten neigen. De (beoogde) duur van de samenwerking bepaalt waarschijnlijk wat het haalbare niveau van integratie is. De beoogde termijn van de samenwerking is gevraagd in combinatie met het doel (zie paragraaf 2.3.6).

Gemaakte financiële afspraken vormen een indicatie van een contractuele alliantie en daarmee het laagste niveau van integratie. De aard en omvang van de gemaakte afspraken zijn verder bepalend voor de mate van integratie en de aanleiding voor de volgende vraag:

- *Welke financiële afspraken zijn gemaakt? [22]*

Het ontstaan van een juridische vorm of entiteit is een verdere indicatie van integratie. De mate van integratie wordt vervolgens bepaald door de taken en bevoegdheden van de ontstane juridische entiteit:

- *Is een bepaalde juridische vorm ontstaan? [21]*

Formele hiërarchie kan gezien worden als de belangrijkste factor van integratie. Naar mate er meer formele hiërarchie is, is de mate van integratie hoger.

- *Was hierbij {“Waar / door wie worden de beslissingen genomen”} sprake van een bepaalde hiërarchie? [20]*

2.3.8 Beïnvloeding door parallelle projecten

Het is denkbaar dat er tussen de partijen die samenwerken in het onderzochte IZIT programma ook buiten het gezichtsveld van IZIT met elkaar samenwerken. Als een dergelijke samenwerking bestaat, dan kan deze van invloed zijn op de onderzochte samenwerking, zeker als hierin diverse formele afspraken zijn gemaakt. Om dit uit te sluiten, is in alle interviews gevraagd of er ten tijd van het project parallelle projecten liepen met min of meer dezelfde participanten:

- *Waren er parallelle projecten met min of meer dezelfde participanten? [12]*

2.4 Resultaat van de samenwerking

Dit onderzoek kijkt niet naar de effectiviteit van het IO SISP proces, hoewel het interviewmodel wel vraagt naar de gangbare effectiviteitsdimensies (zie paragraaf 2.5.2). Om de uitkomsten uit de interviews te kunnen plaatsen, zijn enkele vragen opgenomen naar de uitkomsten van de samenwerking. In onderstaande tabel zijn de vragen voor elk van de onderzochte uitkomsten weergegeven, waarbij in blokhaken wordt verwezen naar het interviewmodel in bijlage IV.

Uitkomst	Vraag
Selectie participanten	▪ <i>Welke partijen waren betrokken? [5]</i>

	▪ <i>Waren de goede partijen betrokken? [6]</i>
Doelen	▪ <i>Zijn de doelen gehaald? [28]</i> ▪ <i>Wat is nu het belangrijkste: was het een leerproces of telt vooral het resultaat? [29]</i> ▪ <i>Is er een verschil tussen de initieel gestelde doelen en het uiteindelijke resultaat? [31]</i> ▪ <i>Hoe is de verschuiving ontstaan? [32]</i>
Effecten	▪ <i>Zijn er andere projecten ontstaan? [36]</i> ▪ <i>Heeft het gezamenlijke project nog een invloed gehad op het eigen informatiebeleid? [37]</i>

Tabel 7: Vragen voor het vaststellen van het resultaat van de samenwerking

2.5 Traditionele SISP dimensies in interorganisationale context

In de voorgaande paragraaf is aangegeven op welke wijze IO SISP gepositioneerd kan worden en welke indicatoren en interviewvragen hierbij relevant zijn. Het interviewmodel bevat echter nog aanvullende vragen die door de coauteur van het paper zijn opgesteld. Deze aanvullende vragen kijken naar de alom erkende dimensies van Segars & Grover voor de positionering en effectiviteit van SISP, maar dan in een interorganisationale context. Hoewel deze aanvullende vragen buiten de scope van dit onderzoek vallen, zijn ze hieronder kort beschreven om het volledige interviewmodel te kunnen verklaren.

2.5.1 Positionering volgens Segars en Grover

In onderstaande tabel zijn de gevraagde dimensies van Segars en Grover voor de positionering van IO SISP weergegeven, waarbij per dimensie een verwijzing naar de vraag van het interviewmodel is gegeven door het vraagnummer tussen blokkenhaken te vermelden. Enkele vragen worden tevens gebruikt voor andere doeleinden en zijn dan ook in de voorgaande paragraaf reeds aan bod gekomen.

Comprehensiveness	▪ <i>Waren de analyses gedurende het project veelomvattend / volledig of ad hoc / los? [27]</i>
Flow	▪ <i>Hoe vinden de beslissingsprocessen plaats? [18]</i> ▪ <i>Waar / door wie worden de beslissingen genomen? [19]</i>
Participation	▪ <i>Hadden alle partijen voldoende invloed? [11]</i>
Consistency	▪ <i>Hoe vaak kwamen de partijen bij elkaar? Is hierbij sprake van continuïteit? [16]</i> ▪ <i>Werden de plannen periodiek bijgesteld? [17]</i>

Tabel 8: Positionering volgens Segars en Grover

2.5.2 Effectiviteit op basis van de dimensies van Segars & Grover

De positionering van Segars & Grover wordt in recente literatuur vervangen door een schaal van incremental naar comprehensive (zie bijvoorbeeld Newkirk en Lederer 2006). Ook Segars & Grover zelf lijken deze indeling voor te staan (zie Grover en Segars 2005). De oorspronkelijke dimensies van Segars en Grover voor het meten van de effectiviteit van SISP worden daarentegen nog vaak gehanteerd, ook in één van de weinige onderzoeken naar IO SISP (zie bijvoorbeeld Lin 2005). In onderstaande tabel zijn de dimensies voor het bepalen van de effectiviteit weergegeven, waarbij ook hier een verwijzing naar de interview vragen in bijlage IV tussen blokken is gegeven:

Alignment	▪ <i>Het informatiebeleid van een individuele organisatie is afgestemd op het realiseren van de eigen doelstellingen. Zijn er ook netwerkniveau doelen ontstaan? [33]</i>
Analyses	▪ <i>Is er een betere bewustwording ontstaan? [34]</i>
Cooperation	▪ <i>Heeft het project geleid tot betere onderlinge samenwerking? [35]</i>
Capability Improvement	▪ <i>Op welk gebied/vlak is het meeste geleerd? [30]</i>

Tabel 9: Effectiviteit volgens Segars en Grover

3 De IZIT casus: vertrouwen op vertrouwen

In het vorige hoofdstuk is aangegeven op welke wijze de proceskarakteristieken van IO SISP kunnen worden gemeten. Zoals de coauteur van het paper het treffend in het Engels heeft verwoord, is *the proof of the pudding in the eating*. Van Dale vertaalt dit met “in de praktijk zal blijken of het goed is”. Voor deze praktijktest is het interviewmodel getoetst bij het IZIT programma aan de hand van in totaal tien interviews. Het IZIT programma wordt in eerste paragraaf kort beschreven, waarbij enkele specifieke kenmerken van de zorgsector zullen worden aangegeven. De resultaten zijn geanonimiseerd, maar in de tweede paragraaf wordt van elke geïnterviewde wel aangegeven welke functie hij of zij bekleedt. Hierbij wordt ook vermeld tot welke stakeholder groep de geïnterviewde hoort. In de derde paragraaf wordt gekeken naar de waargenomen vorm van de samenwerking aan de hand van de alliantiecriteria, doel en termijn van de samenwerking en mate van integratie. Daarna wordt in de vierde paragraaf ingegaan op de aanwezigheid van de coördinatiemechanisme *Trust* en *Control* op basis van relatie en organisatie onzekerheid en de aanwezigheid van formele en informele elementen. Zowel de derde als vierde paragraaf wordt afgesloten met een tussenconclusie. Bevindingen die buiten het theoretisch model vallen komen aan bod in het volgende hoofdstuk.

3.1 Het IZIT programma

Tijdens een ICT innovatiesalon is de vereniging ICT Connectie Zorg Twente (icZt) opgericht. Deze vereniging van destijds 9 zorgaanbieders had als hoofddoelen ICT in de zorg, behoud van werkgelegenheid in Twente en innovatie. Deze doelstellingen zijn vertaald naar een programma van 8 projecten onder de naam Innovatie van Zorg door ICT in Twente (IZIT). Sinds de oprichting van de vereniging is het aantal leden gegroeid tot 19. De beschrijving van het IZIT programma in deze paragraaf is ontleend aan het position paper van de vereniging, zoals vastgesteld op de ledenvergadering van 17 juni 2005. Na een Accelerating Solutions Environment in maart 2004 heeft deze vereniging zich ten doel gesteld om een achttal ambitieuze en innovatieve projecten in Twente te realiseren onder de paraplu van het programma Innovatie van Zorg door ICT in Twente (IZIT). Het programma bestaat uit de volgende projecten:

1. Elektronisch Medicatie Dossier (EMD)
2. Application System Provider voor de 1e lijn (ASP)
3. Schakelplatform (SPL)
4. Regionaal Zorgportaal (RZP)
5. Transmurale Zorgprotocollen (TZP)
6. Elektronisch Patiënten Dossier (EPD)
7. Zorgzame Buurt- en Telediensten (ZBT)
8. Mobiele Zorgverlener (MZV)

Eind 2004 is het voorlopige ontwerp van de verschillende projecten afgerond en is een Project Initiatie Document (PID) per project opgesteld. Het Ministerie van VWS wil graag komen tot het landelijk schalen van het IZIT programma. Hiertoe zijn afspraken gemaakt over de condities waaronder het programma kan worden uitgevoerd. Het gaat om het realiseren van een regime voor Twente, dat de regionaal én landelijk gewenste innovaties bevordert.

In afwachting van de structurele besturing en financiering van het hele IZIT programma is begin 2005 gestart met de uitvoering van vier zgn. ‘quick wins’. Het doel hiervan is tempo te houden en de eerste resultaten zichtbaar te kunnen maken.

Inmiddels hebben de eerste resultaten het enthousiasme in de regio voor het gehele programma vergroot en is de landelijke zorg en ICT agenda verder uitgekristalliseerd. Voortschrijdend inzicht over het karakter van de verschillende IZIT projecten binnen het programma en focussering op landelijke doelstellingen hebben geleid tot een nadere clustering van de projecten en een samenhangend ambitieniveau voor de komende jaren.

3.1.1 Cluster Ketenzorg: e-waarneming, e-declaratie en e-medicatie

Met de onderdelen uit IZIT, die fors bijdragen aan ambities in de landelijke zorg en ICT agenda voor 2006 wil de vereniging IcZt stevig in de versnelling. De basis hiervoor is gelegd in de quick win 'Ketenintegratie door elektronische uitwisseling van zorggegevens' (NAP/HAP project). De versnelling betreft de gebundelde uitvoering van de PID's Schakelplatform, ASP 1e lijn en EMD, plus de verdere uitbouw van het regionaal zorgportaal RZP. Doelstelling van deze versnelling is om begin 2006 substantiële implementatie in de hele regio Twente te hebben bewerkstelligd. Het gaat om het tot stand brengen van koppelingen van systemen van zorgverleners in de eerste en de tweede lijn via een regionaal schakelplatform waarmee e-waarneming, e-medicatie en e-declaratie in de lucht komt. Medio 2006 zal minimaal 80% van de relevante zorgaanbieders zijn voorzien van regionale connectiviteit en aansluiting op het landelijk schakelplatform (LSP). Het gebruik van e-waarneming, e-medicatie en e-declaratie is bij hen geïmplementeerd. Vanaf 2006 wordt inzage mogelijkheid van cliënten in de eigen medicatiehistorie nagestreefd, via een webbased oplossing. IZIT zal met de realisatie van het regionale schakelplatform een set instrumenten in handen hebben die ook voor andere regio's bruikbaar zijn. De projecten worden gerealiseerd onder regie van het programma IZIT. De vereniging IcZt treedt voor deze projecten op als opdrachtgever. De resultaten van deze projecten zullen worden beheerd vanuit de nieuw op te richten afdeling diensten van de IcZt.

3.1.2 Cluster: Protocollen en processen

Het cluster protocollen en processen behelst de geclusterde uitvoering van de ontwikkeling van transmurale zorgprotocollen (TZP) en ontwikkeling en uitbouw (transmuraal) EPD. Doelen zijn kwaliteitssturing, verbetering en versnelling transmurale bedrijfsprocessen en gegevensuitwisseling in de ketens. De realisatie van deze PID's is een meerjarig traject waarvoor een forse financiering nodig is. Besparingen ten opzichte van de huidige zorgprocessen worden mogelijk door de introductie van nieuwe technologie in de zorgprocessen waardoor verplaatsing van zorg van cure naar care kan gaan optreden. De ondersteuning van zorgprocessen met ICT levert standaarden op die landelijk bruikbaar zijn. Bovendien biedt het regionale schakelplatform op 1 januari 2007 een mechanisme voor EPD uitwisseling geschikt voor landelijke infrastructuur. Voor deze projecten treedt de IcZt op als opdrachtgever en ook deze projecten zullen worden gerealiseerd onder het regiem van het programma IZIT. De resultaten van deze projecten worden rechtstreeks opgeleverd aan de individuele zorgaanbieders.

3.1.3 Cluster: Technologische innovatie

In dit cluster wordt gewerkt volgens het principe van vraaggestuurde samenwerking tussen IcZt en MKB (Technologie Kring Twente), ICT-bedrijven en kennisinstituten. Doelstelling is het stap voor stap conform PID's MZV en ZBT introduceren van nieuwe producten en diensten.

Bij bewezen succes in de zorgpraktijk wordt door betrokken zorgaanbieders een tarief bij CTG aangevraagd en voorgesteld de dienst structureel op te nemen in het pakket van. De activiteiten van de bedrijven worden projectmatig gestimuleerd en daarvoor is een zorginnovatiefonds beschikbaar.

3.1.4 Specifieke kenmerken van de zorgsector

Het IZIT programma is opgezet voor en door zorgaanbieders. De zorgsector vertoont enkele bijzondere kenmerken, waarvan quasi-marktwerking, wijze van financiering en wet- en regelgeving het meest in het oog springen. De zorg kende van oudsher vrijwel geen marktwerking, maar in de afgelopen jaren is dit vanuit de overheid langzamerhand ingevoerd. Hierbij is (nog) geen sprake van een open markt waar vraag en aanbod bij elkaar komen, maar bv thuiszorgorganisaties moeten nu duidelijk meer met elkaar concurreren dan voorheen. Dit geldt overigens ook voor de zorgverzekeraars.

De wijze van financiering kan samenwerking in de zorg in de weg staan. Uit de interviews is herhaaldelijk naar voren gekomen dat er tal van mogelijkheden zijn om de totale kosten van de zorg te verlagen en/of het welzijn van de patiënt te verbeteren, maar dat hiervoor investeringen vereist zijn op bepaalde gebieden die leiden tot besparingen op andere gebieden. De wijze van financiering maakt het in veel gevallen onmogelijk om de (verwachte) besparing op het ene gebied aan te wenden voor een investering op een ander gebied. Zo ontvangt een cardioloog alleen een vergoeding voor een consult als de patiënt fysiek bij hem of haar aanwezig is, terwijl het zeer goed mogelijk is om het hart van de patiënt met ICT middelen op afstand te bewaken. Deze bewaking op afstand is minder ingrijpend voor de patiënt, leidt tot betere bewaking en sneller ingrijpen en lagere overall kosten. Maar omdat het ook leidt tot minder bezoeken aan de cardioloog en deze uitsluitend een vergoeding ontvangt die is gebaseerd op het aantal bezoeken, zal de cardioloog niet gauw geneigd zijn om de investering voor zijn of haar rekening te nemen.

Het derde opvallende kenmerk van de zorgsector is de wet- en regelgeving. Nu heeft elke sector van de maatschappij te maken met wet- en regelgeving, maar voor de zorg gelden zeer specifieke regels die bepaalde samenwerkingsprojecten wettelijk verhinderen. Mede door enkele successen van het IZIT programma is voor het IZIT programma een regelluwe zone ingesteld. Dit maakt dat ICT samenwerking in de zorg binnen deze regelluwe zone niet zonder meer kan worden vergeleken met ICT samenwerking buiten de zone.

3.2 Respondenten

De selectie van de IZIT casus is gebaseerd op de verwachting dat relevante stakeholders hierin vertegenwoordigd zijn. Een tweede reden voor de keuze voor het IZIT programma, wordt gevormd door de diversiteit in uitgevoerde projecten, waardoor variatie in samenwerkingsvormen mag worden verwacht. Voor een beschrijving van de stakeholders groep is aangesloten bij een bestaande indeling die onderscheid maakt naar (Ruohonen 1991):

1. Top management (TMG)
2. User management (UMG)
3. IT/IS management (IMG)

Topmanagement is eindverantwoordelijk voor de organisatie, neemt (uiteindelijk) de beslissingen en is zich bewust van de missie van een organisatie. Topmanagement houdt zich bezig met de identificatie, planning, implementatie en evaluatie van de organisatiestrategie. User management is het niveau van een divisie, business unit of een profit center. User management rapporteert aan het top management. IT/IS management wordt gevormd door de managers van de IT / ICT afdelingen of onderdelen van een organisatie. Onder IT/IS management valt ook het management van ontwikkelafdelingen. In onderstaande tabel zijn de geïnterviewden naar functienschrijving en bijbehorende stakeholder groep weergegeven:

Respondent / functie	Stakeholder groep
Informatiemanager van een verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg	IT/IS management
Informatiemanager zorginstelling met o.a. thuiszorg, verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg	IT/IS management
Projectmanager IZIT	IT/IS management
Programmamanager IZIT	Top management ⁴
Voorzitter van de vereniging icZt	Top management
(ex) Lid Raad van Bestuur van een ziekenhuis	Top management
Commercieel directeur van een kennisinstelling	IT/IS management ⁵
Fysiotherapeut en onderzoeker van het Roessingh	User management
Directeur Zorgschakel Twente	User management
Lid Raad van Bestuur van een ziekenhuis	Top management

Tabel 10: Respondenten

3.3 Vorm van de samenwerking

3.3.1 Alliantiecriteria

Er is sprake van een alliantie als is voldaan aan 4 criteria, te weten een gezamenlijk doel, proportionele risico's, kosten en opbrengsten, regelmatige daadwerkelijke samenwerking en gezamenlijke besluitvorming. Vanuit Topmanagement komt een beeld naar voren dat de partijen weliswaar gelijke doelen, maar verschillende belangen hebben. Ook worden cultuur- en tempo-verschillen genoemd. Vanuit IT/IS management wordt een minder eenduidig beeld geschetst, terwijl User management min of meer gelijke doelen waarneemt, maar hier vanuit de eigen rol veelal een kleine kanttekening bij plaatst. De spreiding van risico's, kosten en opbrengsten wordt door alle respondenten als proportioneel bestempeld. Hierbij wordt wel regelmatig aangekend dat de partijen vrijwel geen financieel risico liepen, omdat dit risico was afgedekt door subsidies van de provincie Overijssel en zorgverzekeraar Menzis.

Over regelmatige en daadwerkelijke samenwerking wordt zeer verschillende gedacht, variërend van een volmondig "Nee" tot en volmondig "Ja". Uit de verschillende interviews komen hiervoor mogelijke verklaringen naar boven. Zo meldt een topmanager dat in het IZIT programma bewust is gekozen om te beginnen met "cure" om pas daarna "care" te gaan doen. Dit kan verklaren waarom niet door iedereen is gewerkt. Ook wordt regelmatig genoemd dat het programma erg subsidiegedreven was. Hierbij wordt ook opgemerkt dat "quick wins" en korte termijn successen nodig waren. Dit kan aanleiding zijn om te veronderstellen dat de prioriteiten gedurende de looptijd van het programma zijn aangepast, waardoor niet alle participanten zijn betrokken bij de realisatie. Eén van de respondenten geeft aan dat het door de aard van de projecten niet mogelijk was dat door iedereen werd gewerkt, maar er werd wel naar evenredigheid gewerkt.

Op de vraag of alle partijen voldoende invloed hadden, geven de meeste respondenten een bevestigend antwoord. Bij de vragen naar de wijze waarop de beslissingsprocessen plaatsvinden en waar en door wie de beslissingen worden genomen, ontstaat een sterk beeld van een

⁴ De formele positie veronderstelt user management i.p.v. top management. Zie paragraaf 4.5 voor verdere toelichting.

⁵ De commercieel directeur van het CTIT vertegenwoordigt een kennisinstelling en brengt technische kennis in tezamen met kennis inzake de haalbaarheid van IS requirements en kennis van IT architecturen. In de classificatie van Ruohonen past dit het best bij IT/IS management.

dominant programmamanagement, waarbij meerdere malen de subsidiegedrevenheid wordt benadrukt.

Op de vraag of is voldaan aan de alliantiecriteria kan geen eenduidig antwoord worden gegeven. Doordat in de interviews is gestreefd om vertegenwoordigers uit alle stakeholder groepen te benaderen, zijn er verschillende niveaus van beoordeling. De topmanagers kijken naar het overall plaatje, terwijl IT/IS en user management uitspraken doen op projectniveau. De afhankelijkheid van externe fondsen heeft de agenda van het totale IZIT programma voor een belangrijk deel bepaald. Binnen individuele projecten lijkt aan de alliantiecriteria te zijn voldaan, mits toegepast op de direct betrokkenen.

3.3.2 Doel en termijn

Eén van de respondenten, topmanager en betrokken vanaf het eerste uur, schetst de oorspronkelijke hoofddoelen van het IZIT programma als volgt: 1) ICT in de zorg, 2) behoud van werkgelegenheid in Twente en 3) innovatie. Een andere topmanager stelt het iets conceptueler: dat wat voor de klant en professional van belang kan zijn en alleen gemeenschappelijk bereikt kan worden. Deze gemeenschappelijkheid kan op twee manieren worden uitgelegd, namelijk schaalvoordelen of complementair. Een terugkerend onderdeel in het IZIT programma wordt gevormd door het projecten die een keten bestrijken ("transmuraal"), waarmee het doel van het programma als "complementair" kan worden beschouwd. Ook wordt regelmatig genoemd dat het doel van het programma of concrete projecten schaalvoordelen betreft. Een enkel project heeft ontegenzeggelijk een component schaalvoordeel (ASP voor de eerste lijn), maar het transmurale karakter van het IZIT programma en de meeste afzonderlijke projecten, leiden tot de conclusie dat het IZIT programma als geheel een complementair doel kent. De termijn van het programma wordt door topmanagers als middellang tot lang bestempeld. De overige stakeholders noemen de termijn van de projecten over het algemeen kort.

3.3.3 Integratie

Zoals eerder is aangegeven, zal een samenwerking die een schaalvoordeel beoogt, in de richting van een deelneming neigen. Hierbij zal de (beoogde) duur van de samenwerking waarschijnlijk de uiteindelijke mate van integratie mede bepalen. De mate van integratie wordt bepaald door te kijken naar hiërarchie, ontstane juridische entiteit en gemaakte financiële afspraken.

Gevraagd naar de hiërarchie tussen de verschillende actoren ontstaat het beeld dat tussen de partijen geen sprake van hiërarchie was. Er is wel sprake van hiërarchie binnen de IZIT organisatie. Binnen de vereniging icZt legt het bestuur besluiten voor aan de leden die uiteindelijk de beslissing moeten nemen. Deze formele hiërarchie blijkt in de praktijk echter anders te werken. Zo merkt een topmanager op dat de feitelijke hiërarchie anders is dan de formele hiërarchie door de afhankelijkheid van externe fondsen, waarbij wordt vermeld dat het aantrekken van externe fondsen sterk afhangt van de programmadirectie. Dit is een mogelijke verklaring van de veel gehoorde opmerking dat de programmadirectie veel invloed had en erg sturend was. De programmadirectie heeft dus weliswaar veel macht, maar er is geen sprake van formele hiërarchie tussen de deelnemers van de vereniging icZt.

De vereniging icZt en het projectbureau IZIT zijn twee ontstane juridische vormen. Volgens de bij de oprichting van icZt betrokken topmanagers, was het oorspronkelijk wel de bedoeling om meerdere bv's op te richten. Ook is gesproken over een verzelfstandiging van het IZIT programma. Er zijn slechts zeer beperkte financiële afspraken gemaakt tussen de participanten. Het lidmaatschap van de vereniging icZt vraagt een zeer beperkt eenmalige entreebedrag en

een eveneens beperkte jaarlijkse contributie. De grote geldschietters, maar formeel geen onderdeel van de samenwerking, zijn de provincie Overijssel en zorgverzekeraar Menzis. Met de ziekenhuizen zijn nog geen financiële afspraken gemaakt.

3.3.4 Conclusie

Het IZIT programma als geheel voldoet niet aan de alliantiecriteria, maar individuele projecten lijken hier wel aan te voldoen. De projecten zijn voornamelijk complementair en hebben een korte termijn karakter. Vanuit de theorie is het in dit geval geen verregaande vorm van integratie vereist. Door de afwezigheid van hiërarchie tussen de partijen en de zeer beperkt ontstane juridische vormen, kan worden vastgesteld dat er bij IZIT nauwelijks sprake is van integratie. Dit wordt verder bevestigd doordat er slechts zeer minimale financiële afspraken tussen de deelnemers zijn gemaakt. De samenwerkingsvormen die onder de alliantie criteria vallen zijn in volgorde van toenemende integratie contractuele alliantie, joint venture en deelneming. De individuele IZIT projecten kunnen door de geringe integratie, als beperkte contractuele allianties worden aangemerkt.

3.4 Trust en Control

3.4.1 Relatie onzekerheid

Uit de interviews blijkt dat de onderlinge verstandhouding tussen de participanten (zeer) goed was. Eén van de topmanagers merkt hierbij wel op dat door de nieuwe marktwerking, de thuiszorginstellingen nu volle concurrenten zijn geworden en dat daarmee de onderlinge verhoudingen zijn veranderd. De ziekenhuizen worden door vrijwel iedereen genoemd als dominante partij. Over de brede linie wordt aangegeven dat de partijen dezelfde doelen hadden, maar er wordt wel vaak aangetekend dat de belangen verschillend waren. Door enkele respondenten worden (grote) cultuurverschillen opgemerkt.

3.4.2 Organisatie onzekerheid

De ervaren organisatie onzekerheid is onder andere vastgesteld door te vragen of de doelstelling vooraf precies konden worden gedefinieerd. Het is opmerkelijk dat de respondenten die onderdeel van de IZIT organisatie uitmaken aangeven dat de doelen vooraf helder waren en alle overige respondenten aangeven dat de doelstellingen niet precies, maar zeer globaal werden gedefinieerd. Uit de antwoorden op de vraag of er voorhand onzekere elementen bekend waren, blijkt dit bij IT/IS en Top management vrijwel niet het geval te zijn. User management geeft aan dat er wel sprake was van onzekere elementen.

3.4.3 Formele elementen

De functie die het coördinatiemechanisme *Control* vervult in de samenwerking, is bepaald door te vragen naar enkele formele elementen van de samenwerking. Zo is o.a. gevraagd of er sprake was van een toelatingsbeleid en of bepaalde juridische structuren zijn ontstaan. Ook is gevraagd naar de gemaakte (financiële) afspraken. Er blijken relatief weinig formele elementen aanwezig. Zo is er, behoudens de oprichting van het IZIT programmabureau, geen enkele nieuwe juridische structuur ontstaan. Ook is er nauwelijks sprake van financiële afspraken, hoewel bij 2 concrete projecten de participanten een bepaalde financiële bijdrage moeten leveren. Bij deze 2 projecten gold tevens een (strikt) toelatingsbeleid, bovenop de algemeen geldende eis om toe te treden tot de vereniging icZt. Voor het overige zijn de financiële afspraken beperkt

tot de (eenmalige en jaarlijkse) contributie voor de vereniging. Daarnaast zijn er financiële afspraken gemaakt met externe geldverstrekkers (Menzis en de Provincie Overijssel).

Qua overige afspraken zijn er verschillen waarneembaar tussen de verschillende stakeholder groepen. IT/IS management geeft aan dat er niet of nauwelijks afspraken zijn gemaakt of slechts heel algemeen. Het top management, dat al sinds de start van de samenwerking bij IZIT is betrokken, spreekt van diverse afspraken en contracten. Bij User management wordt bij 2 concrete projecten gesproken over een contract (of convenant) tussen partijen.

3.4.4 Informele elementen

De invloed van het coördinatiemechanisme *Trust* is gemeten door te kijken naar de aanwezigheid van informele elementen als individuele inzet, persoonlijke relaties, leiderschap en reputaties. Bij alle geïnterviewden komt het beeld naar boven dat de projecten in grote mate leunden op individuele inzet en onderlinge persoonlijke relaties. Hierbij speelde ook individueel leiderschap en reputaties een belangrijke rol. Er zijn wel enkele nuances. Het topmanagement, door vrijwel iedereen gezien als een zeer belangrijk informeel element, geeft zelf een minder hoge invloed van informele elementen. Ook een vertegenwoordiger van de groep usermanagement, betrokken bij een concreet project, schetst een beeld van een minder grote invloed van informele elementen.

3.4.5 Onafhankelijke projecten

Uit de interviews is gebleken dat sommige participanten in het verleden eerder hadden samengewerkt. Ook is gebleken dat er naast de onderzochte projecten enkele parallelle projecten zijn geweest. Er is echter maar zeer beperkt sprake van eerdere en/of parallelle projecten en deze projecten behelzen geen samenwerking op het gebied van ICT. Eén van de geïnterviewden merkt op dat het programmamanagement eiste dat alle projecten via IZIT moesten lopen. De programmadirectie zelf is heel stellig in het ontkennende antwoord op de vraag of er nog parallelle projecten liepen. Hiermee kan worden uitgesloten dat andere, niet onderzochte projecten, het beeld van de werking van *Trust* en *Control* in dit onderzoek beïnvloeden.

3.4.6 Conclusie

De onderzochte casus wordt gekenmerkt door een zeer lage tot lage relatie onzekerheid. Slechts één van de geïnterviewden komt tot een gemiddelde relatie onzekerheid en deze gaat gepaard met eveneens gemiddelde organisatie onzekerheid. Er is geen voorbeeld te vinden van hoge of zeer hoge relatie onzekerheid. Dit kan worden verklaard door de aard van de onderzochte casus. De in de icZt verenigde zorgaanbieders ervoeren ten tijde van het aangaan van samenwerking vrijwel geen onderlinge concurrentie. Eén van de respondenten merkt op dat de zorgaanbieders “.. bepaalde dingen sowieso [moesten] doen en zij konden dat nu opeens gefinancierd krijgen. Hierdoor ontstond een gezamenlijke aanpak ..”. Het is zeer wel mogelijk dat met de huidige marktwerking tussen aanbieders van thuiszorg, nu een veel grotere relatie onzekerheid zou worden ervaren. De organisatie onzekerheid varieert van zeer laag tot hoog. In onderstaande figuur zijn de interviews (A t/m J) geplaatst langs de assen van relatie en organisatie onzekerheid:

Organisatie onzekerheid	Zeer hoog					
	Hoog	I				
	Gemid.	C-F	B-E-J	G		
	Laag	A	D			
	Zeer laag		H			
		Zeer laag	Laag	Gemid.	Hoog	Zeer hoog
		Relatie onzekerheid				

Figuur 2: Relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid

Er zijn 3 waarnemingen met zeer lage tot lage relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid. De verwachting is dat hiervoor één van de twee coördinatiemechanisme wordt gebruikt. We zien in de hoge score van de informele elementen met een lage score van de formele elementen inderdaad een belangrijke rol van *Trust*. Hierbij valt op dat daar waar informele elementen iets minder worden, de formele elementen toenemen (H). Bij een gemiddelde tot hoge organisatie onzekerheid is het *Trust* het belangrijkste coördinatiemechanisme. We zien dit in alle gevallen optreden, waarbij één waarneming een iets lagere rol van trust laat zien (E). Bij een toenemende mate van relatie onzekerheid wordt het coördinatiemechanisme *Control* belangrijker. Dit is echter op programmaniveau niet heel eenduidig vast te stellen, maar op project niveau zeer goed waarneembaar. Bij de waargenomen combinatie van een gemiddelde relatie en organisatie onzekerheid zien we de een zeer hoge rol van informele elementen gecombineerd met de hoogst waargenomen rol van informele elementen. Hiermee is er ondersteuning voor de verwachting dat zowel *Trust* als *Control* een rol speelt.

4 De IZIT casus: leren samenwerken is een topprestatie

In dit hoofdstuk komen enkele bevindingen aan bod die buiten het theoretisch model vallen. De eerste paragraaf beschrijft hoe het ontbreken van zekerheid omtrent de gezamenlijke doelen, onvoldoende participatie van belangrijke geachte participanten en het ontbreken van een financiële basis, belangrijke aspecten zijn voor het IZIT programma. De tweede paragraaf beschrijft dat de gestelde doelen om diverse redenen niet gehaald zijn. Wel is op diverse terreinen geleerd en is men zich meer bewust van de noodzaak van SISP en samenwerking. Dit wordt verder beschreven in de derde paragraaf waarin tevens blijkt dat de participanten zelf, maar ook de IZIT organisatie, weinig ervaring met SISP hebben. Het SISP proces bij IZIT is dus primair een leerproces en een proces van bewustwording. In vierde paragraaf van dit hoofdstuk wordt beschreven dat de inzet van topmanagers en hun (goede) onderlinge relaties essentieel voor de samenwerking zijn, zeker bij gebrek aan formele elementen in de samenwerking. De vijfde paragraaf waarschuwt dat de formele positie die een actor bekleedt niet overeen hoeft te komen met de feitelijke positie. Eindconclusies en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek komen aan bod in het volgende hoofdstuk.

4.1 Doelzekerheid, participatie en financiële basis

In dit onderzoek bleken de participanten op voorhand geen duidelijk beeld van de doelen van de samenwerking te hebben. De doelstellingen bleken globaal en/of met een hoog abstractieniveau te zijn geformuleerd. Dit op zichzelf is niet opvallend, maar het is wel opmerkelijk dat de participanten hierbij geen hoge organisatie onzekerheid ervoeren. Er was dus geen grote onzekerheid voor de toekomstige jaren, maar men bleek desondanks niet in staat of bereid om de doelen voor samenwerking concreet te formuleren. Bij aanvang van het IZIT programma zijn 8 projecten gedefinieerd in de zogenaamde PIDs. De betrokken geven aan dat er alleen in deze fase enigszins sprake was van analyse en dat na deze fase nauwelijks nog sprake was van analyse.

Een van de topmanagers, zelf afkomstig uit een care organisatie, geeft aan bij het IZIT programma bewust is gekozen om te beginnen met “cure” projecten om pas daarna “care” projecten te gaan doen. De ziekenhuizen zijn een belangrijke, zo niet de belangrijkste, speler in het “cure” veld. Ondanks het lidmaatschap aan de vereniging icZt, zijn de ziekenhuizen afwezig gedurende de eerste jaren van het IZIT programma. De reden van deze afwezigheid is niet onderzocht. Wel geven diverse geïnterviewden aan dat er een substantiële financiële bijdrage verwacht werd van de ziekenhuizen. Ook wordt het ontbreken van de ziekenhuizen vaak genoemd als één van de redenen van het niet halen van de doelen.

Mede door het ontbreken van de financiële bijdrage van de ziekenhuizen, zijn het IZIT programma en de IZIT organisatie sterk afhankelijk van externe fondsen. De programmamanager heeft een groot (politiek) netwerk en dit netwerk wordt aangewend om financiële middelen te verkrijgen. De richting van het programma en de tot stand gekomen projecten zijn volgens de geïnterviewden hierdoor sterk subsidie gedreven, waarbij ook wordt opgemerkt dat succesvolle, vanuit de zorg geïnitieerde projecten door IZIT worden omarmd. Het position paper van IZIT spreekt hierbij overigens zelf over zogenaamde “quick wins”.

Dit onderzoek laat zien dat het ontbreken van zekerheid omtrent de gezamenlijke doelen, onvoldoende participatie van belangrijke geachte participanten en het ontbreken van een financiële basis, belangrijke factoren zijn voor de strategie van en prioriteiten binnen het IZIT programma.

4.2 Resultaat van de samenwerking

In dit onderzoek is zeer wisselend geantwoord op de vraag of de doelen van de samenwerking gehaald zijn. De geïnterviewden die zelf deel uitmaken van de IZIT organisatie geven een volmondig “ja” en een “nog niet, maar dat gaat zeker lukken”. De overige antwoorden zijn minder positief en geven het beeld dat sommige doelen zijn gehaald, maar dat in de breedte niet is voldaan aan de doelstellingen. De redenen die hiervoor worden genoemd, zijn eveneens zeer gevarieerd en hieronder weergegeven:

- Onderlinge tegenstellingen
- Directiewisselingen
- Het niet betrekken van de werkvloer (top-down benadering)
- Geldgebrek
- Afwezigheid van de ziekenhuizen
- Subsidie gedreven in plaats van zorggedreven
- Externe factoren en nieuwe eisen
- Ontbreken van hiërarchie
- Slecht gestelde doelen en ICT achterstand
- Ongeschikte Informatie Systemen

Uit bovenstaande redenen komen er enkele herhaaldelijk naar voren. De directiewisselingen, de top-down benadering, de afwezigheid van de ziekenhuizen en de subsidiegedrevenheid blijken de belangrijkste oorzaken te zijn voor het niet halen van de gestelde doelen.

Verder blijkt uit de interviews dat er geen substantiële nieuwe projecten zijn ontstaan tussen de samenwerkingspartners. Het blijkt dat wel dat de samenwerking enige invloed heeft op het eigen informatiebeleid, maar dit lijkt vooral een groeiende bewustwording dat ICT in de zorg noodzakelijk is, dat hiervoor een informatiebeleid noodzakelijk is en dat dit informatiebeleid onderling (beter) moet worden afgestemd. Er zijn dan ook geen nieuwe informatiedoelstellingen ontstaan voor de samenwerking als geheel. Op de vraag of de onderlinge samenwerking is verbeterd, wordt zeer uiteenlopend gereageerd. Opvallend is dat hierbij vaak wordt aangegeven dat de samenwerking al goed was en niet (verder) is verbeterd. Anderen geven aan dat er eerst geen goede samenwerking was, maar dat deze nu wel is ontstaan. Ook wordt genoemd dat er nu een betere (bereidheid tot) informatie uitwisseling is. De marktwerking is er debet aan dat met name de thuiszorginstellingen uit elkaar zijn gedreven.

Van de procesdimensies van Segars en Grover, blijken vooral *Flow* en *Participation* een belangrijke invloed te hebben. De top-down werkwijze (flow) wordt veel genoemd als een probleem en de oorzaak van het niet halen van de gestelde doelen, evenals het feitelijk ontbreken van de ziekenhuizen (participation).

Dit onderzoek naar IO SISP bij IZIT laat dus zien dat de gestelde doelen om diverse redenen niet gehaald zijn. Wel is op diverse terreinen geleerd en is men zich meer bewust van de noodzaak van SISP en samenwerking, zoals in de volgende paragraaf verder zal worden beschreven.

4.3 Leren en bewustwording

Als gevraagd wat achteraf gezien het belangrijkste is, het leerproces of het resultaat, geven de personen die vinden dat de doelen zijn gehaald aan dat het resultaat het belangrijkste is. Er is slechts één iemand die verder aangeeft dat het resultaat het belangrijkste *zou moeten* zijn. De overige antwoorden geven aan dat het leerproces en bewustwording het belangrijkste zijn.

Gevraagd naar het gebied of het vlak waarop het meeste is geleerd, komt een groot aantal onderwerpen naar voren. Onderstaande opsomming geeft een vrij compleet beeld van de gebieden waarop het meest is geleerd:

- Hoe je moet samenwerken en wat wel en niet werkt in een samenwerking
- Dat je de werkvloer erbij moet betrekken
- Het overwinnen van angsten (om samen te werken) en bewustwording van de noodzaak tot samenwerken
- Dat je kleine projecten moet uitvoeren, maar zaken wel breed moet trekken.
- Hoe je acceptatie bij de gebruikers bereikt
- Hoe de technische implementatie er uit dient te zien

In paragraaf 4.1 is reeds beschreven dat de doelen slechts beperkt en met een hoog abstractieniveau zijn geformuleerd. Daar komt bij dat SISP in zorginstellingen zich over het algemeen in een pril stadium bevindt (*Preliminary Stage*, Grover en Segars 2005). Eén van de geïnterviewden geeft aan dat een belangrijke winst van IZIT is dat het besef van de noodzaak van informatiebeleid is toegenomen. Uit dit onderzoek komt dan ook duidelijk naar voren dat de participanten zelf, maar ook de IZIT organisatie, weinig ervaring met SISP hebben. Het SISP proces bij IZIT is dus primair een leerproces en een proces van bewustwording.

4.4 Inzet van topmanagers en hun onderlinge persoonlijke relaties

Uit de interviews blijkt dat de onderlinge verstandhouding tussen de participanten (zeer) goed was ten tijde van het aangaan van de samenwerking. De samenwerking werd hierdoor gedomineerd door het coördinatiemechanisme *Trust*. De onderzochte samenwerking steunt in grote mate op de informele elementen individuele inzet en onderlinge persoonlijke relaties. Uit het onderzoek blijkt dat het hierbij vooral om de individuele inzet en onderlinge persoonlijke relaties van topmanagers gaat. Eén van de topmanagers verwoordt het als volgt: “IZIT wordt niets als de bestuurders niet betrokken zijn bij de vitale onderdelen en er niet volledig achter staan en ook echt betrokken zijn”.

Gedurende de samenwerking zijn er diverse directiewisselingen geweest. Hierdoor zijn voor de samenwerking belangrijke topmanagers van het toneel verdwenen en viel een deel van het coördinatiemechanisme *Trust* weg in de samenwerking. De nieuw aangestelde topmanagers moesten niet alleen een relatie opbouwen met de overige topmanagers, maar moesten ook de positie van de eigen organisatie t.o.v. IZIT heroverwegen. Dit moet in het licht worden gezien van de in de tussentijd toegenomen relatie onzekerheid door de invoering van marktwerking. Het (vrijwel) ontbreken van formele elementen in de samenwerking, maakte een heroverweging van de eigen positie t.o.v. IZIT door de veranderde situatie niet onmogelijk. Uit dit onderzoek kan dan ook worden geconcludeerd dat de inzet van topmanagers en hun (goede) onderlinge relaties essentieel voor de samenwerking zijn, zeker bij gebrek aan formele elementen in de samenwerking.

4.5 Formele versus feitelijke rol

Initieel was IZIT een programma, maar er is ook een IZIT *organisatie*. De directeur van deze projectorganisatie (“de programmamanager”) is in het kader van dit onderzoek geïnterviewd en is tevens in diverse interviews genoemd. Uit de interviews blijkt dat de programmamanager een andere rol vervult dat op basis van de formele positie zou kunnen worden aangenomen. Formeel is de IZIT organisatie in het leven geroepen door de vereniging icZt en daarmee een afzonderlijke juridische entiteit voor de uitvoering van het programma. De IZIT organisatie moet

verantwoording afleggen aan de vereniging. Aan het hoofd van de vereniging icZt staan topmanagers van de deelnemende zorgpartijen.

In de stakeholder classificatie wordt gesteld dat het topmanagement eindverantwoordelijk voor de organisatie is, de beslissingen neemt en zich bewust is van de missie van een organisatie. Het bestuur van de vereniging icZt is daarmee zonder twijfel topmanagement. User management is het niveau van een divisie, business unit of een profit center. User management rapporteert aan het top management en heeft als belangrijke expertise *implementation competency* (Ruohonen 1991). Zowel qua formele positie in de hiërarchie en als belangrijke taak (implementatie van het programma), moet de programmamanager worden ingedeeld bij de groep *user management*.

Zoals eerder opgemerkt, zijn het IZIT programma en de IZIT organisatie sterk afhankelijk van de werving van externe fondsen. De programmamanager heeft een groot politiek netwerk en dit netwerk wordt aangewend om financiële middelen te krijgen. De beslissingsprocessen zijn daarmee verbonden aan de verwerving van externe fondsen, waardoor de programmamanager meer feitelijke invloed heeft en bij de stakeholder groep *top management* dient te worden ingedeeld met als conclusie dat de formele positie en de de facto positie niet identiek hoeven te zijn.

5 Conclusies

De procesdimensies die in dit rapport worden voorgesteld voor het beschrijven van het SISP proces in samenwerkingsverbanden zijn onderzocht bij het IZIT programma. Dit programma wordt gekenmerkt door een groot aantal participanten en diverse projecten. Er zijn 10 interviews afgenomen met betrokkenen uit de relevante stakeholdergroepen met zeer hoopgevende uitkomsten. In dit hoofdstuk worden de conclusies op basis van het theoretisch model weergegeven in de eerste twee paragrafen. De opvallende overige bevindingen van het vorige hoofdstuk, worden kort samengevat in de derde paragraaf. Dit hoofdstuk sluit af met de implicaties voor toekomstig onderzoek.

5.1 *Trust en Control*

Het theoretisch model van dit onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel veronderstelt dat partijen die een samenwerking aangaan de inrichting van die samenwerking baseren op de ervaren relatie onzekerheid en de organisatie onzekerheid. De inrichting vindt plaats aan de hand van twee coördinatiemechanismen. Het coördinatiemechanisme *Trust* wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van informele elementen. Het coördinatiemechanisme *Control* wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van formele elementen.

Bij het tot stand komen van de samenwerking ervoeren de verschillende partijen slechts geringe relatie onzekerheid. De betrokken partijen zijn zorgaanbieders en bij het aangaan van de samenwerking was er nog geen sprake van marktwerking in de zorg. Aangezien er ook sprake was van lage organisatie onzekerheid, leek een invulling op basis van *Trust* of *Control* voor hand te liggen. De samenwerking is (vrijwel) zonder formele elementen vormgegeven, maar informele elementen zijn daarentegen volop aanwezig. Dit geeft aan dat *Trust* het belangrijkste coördinatiemechanisme was.

Gedurende de samenwerking is de relatie onzekerheid toegenomen door de invoering van marktwerking. Bij hogere relatie onzekerheid hoort een grotere rol van het coördinatiemechanisme *Control*. De hierbij behorende formele elementen in een samenwerking ontbraken echter, waardoor de samenwerking gedragen moest worden door informele elementen. Eén van de belangrijke informele elementen is de inzet en toewijding van het topmanagement. De onderzochte sector heeft echter te kampen gehad met vele bestuurswisselingen, waardoor het coördinatiemechanisme *Trust* is geërodeerd. De directiewisselingen worden niet voor niets genoemd als één van de belangrijkste oorzaken van het niet halen van de gestelde doelen. Deze resultaten ondersteunen de positionering op basis van relatie onzekerheid en organisatie onzekerheid.

5.2 *Doel en termijn*

Het tweede deel van het theoretisch model veronderstelt dat het doel van de samenwerking complementariteit of schaalvoordeel is. Schaalvoordelen vergen een hogere mate van integratie dan complementariteit. De beoogde duur van de samenwerking is mede bepalend voor het niveau van integratie. Voor de positionering op basis van doel van de samenwerking en beoogde duur van de samenwerking is in de resultaten nog weinig bewijs te vinden. Alleen individuele projecten uit het onderzochte programma voldoen tot op zekere hoogte aan de alliantiecriteria. De projecten zijn voornamelijk complementair en kennen een korte termijn karakter. Dit vereist volgens de theorie geen integratie en die is dan ook niet aangetroffen.

5.3 Overige bevindingen

Dit onderzoek laat zien dat het ontbreken van zekerheid omtrent de gezamenlijke doelen, onvoldoende participatie van belangrijke geachte participanten en het ontbreken van een financiële basis, belangrijke factoren zijn in het bepalen van de strategie en prioriteiten. Doelen worden om diverse redenen niet gehaald. De participanten hebben echter wel op diverse terreinen geleerd. Ook is men zich meer bewust van de noodzaak van SISP en samenwerking. SISP is een leerproces en een proces van bewustwording. De inzet van topmanagers hun (goede) onderlinge relaties blijken essentieel voor de samenwerking zijn, zeker bij gebrek aan formele elementen in de samenwerking. Tot slot dient te worden opgemerkt dat de formele positie van een actor en de de facto positie niet gelijk hoeven te zijn. Van de bestaande procesdimensies zijn *flow* en *participation* de belangrijkste procesdimensies.

5.4 Implicaties voor toekomstig onderzoek

De zorgsector vertoont enkele bijzondere kenmerken, waarvan quasi-marktwerking, wijze van financiering en wet- en regelgeving het meest in het oog springen. Naast deze kenmerken van de zorgsector in algemene zin, heeft de onderzochte casus nog enkele specifieke kenmerken. De casus wordt gekenmerkt door lage relatie onzekerheid. Daarnaast hebben de uitgevoerde projecten een korte termijn karakter en zijn ze voornamelijk complementair. Er is nauwelijks sprake van integratie tussen de participanten. Het ontbreken van deze integratie is weliswaar niet strijdig met de theorie, maar er is ook geen bewijs gevonden dat samenwerkingsverbanden die een schaalvoordeel nastreven en/of een lange termijn karakter hebben een verregaande integratie kennen.

Een belangrijke conclusie en tevens aanbeveling moet dan ook zijn dat er meer empirisch onderzoek vereist is. Idealiter moet in vervolgonderzoek aandacht zijn voor samenwerkingen buiten de zorgsector, die worden gekenmerkt door een langere termijn en/of het beogen van schaalvoordelen. Dit onderzoek laat zien dat het leereffect en bewustwording belangrijke uitkomsten zijn. Organisatie onzekerheid, relatie onzekerheid en niveau van integratie zijn belangrijke nieuwe proceskarakteristieken voor de positionering van IO SISP. Van de bestaande procesdimensies, blijken vooral *flow* en *participation* belangrijk. Dit onderzoek laat zien dat doelgerichtheid een belangrijk element van organisatie onzekerheid is. Participatie van de vereiste deelnemers, inzet van topmanagement en de onderlinge relaties tussen topmanagers, zijn belangrijke factoren van relatie onzekerheid. De financiële basis onder de samenwerking is een belangrijke factor voor de integratie tussen partijen. Het verdient dan ook aanbeveling om meer onderzoek te doen naar deze onderliggende factoren.

Geraadpleegde literatuur

- Adler, P. S. (2001). "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism." *Organizational Science* 12(2): 215-234.
- Bakos, J. Y. (1991). "A strategic analysis of electronic marketplaces." *MIS Quarterly* 15: 295-310.
- Basu, V., E. Hartono, et al. (2002). "Impact of organizational commitment, senior management involvement, and team involvement on SISP." *Information & Management* 39(6): 513-524.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society*, second edition. Malden, Massachusetts, Blackwell Publishers Inc.
- Chwelos, P., I. Benbasat, et al. (2001). "Empirical test of an EDI adoption model " *Information Systems Research* 12(3): 304-321.
- Dyer, J. H. and H. Singh (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." *The Academy of Management* 23(4): 660-679.
- Earl, M. J. (1993). "Experiences in strategic information systems planning." *MIS Quarterly* 17(1): 1-25.
- Garette, B. and P. Dussauge (2000). "Alliances versus acquisitions: choosing the right option." *European Management Journal* 18(1): 63-69.
- Grover, V. and A. H. Segars (2005). "An empirical evaluation of stages of SISP: patterns of process design and effectiveness." *Information & Management* 42: 761-779.
- Hardy, C., N. Philips, et al. (2003). "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration." *Journal of Management Studies* 40(2): 321-347.
- Hong, I. B. (2002). "A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants' roles." *Information & Management* 39: 261-270.
- Jones, C., W. S. Hesterly, et al. (1997). "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms." *Academy of Management Review* 22(4): 911-945.
- King, W. R. (1988). "How effective is your IS planning?" *Long Range Planning* 21(5): 103-112.
- King, W. R. and R. Sabherwal (1992). "The factors affecting strategic information systems application." *Information & Management* 23(4): 217-235.
- Lin, H. F. (2005). "Interorganizational and organizational determinants of planning effectiveness for Internet-based interorganizational systems." *Information & Management* 43: 423-433.
- Man, d. A.-P. (2006). *Alliantiebesturing*, van Gorcum.
- McLean, E. R. and J. V. Soden (1977). *Strategic Planning for MIS*. New York, John Wiley.
- Mintzberg, H. and J.A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal* 6: 257-272
- Newkirk, H. E. and A. L. Lederer (2006). "Incremental and Comprehensive Strategic Information Systems Planning in an Uncertain Environment." *IEEE Transactions on engineering management* 53(3): 380-394.
- Powell, W.W. (1987). "Hybrid organizational arrangements." *California Management Review* 30: 67-87.
- Position Paper IZIT, "Een regionaal vliegwiel voor landelijke innovatie in de zorg", Vastgesteld in ledenvergadering icZt op 17 juni 2005, auteur onbekend.

- Premkumar, G. and W. R. King (1994). "Organizational Characteristics and Information-Systems Planning - an Empirical-Study." *Information Systems Research* 5(2): 75-109.
- Premkumar, G. and K. Ramamurthy (1995). "The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption of interorganizational systems." *Decision Sciences* 26(3): 303-336.
- Pyburn, P. (1983). "Linking the MIS plan with corporate strategy: An exploratory study." *MIS Quarterly* 7(2): 1-14.
- Raghnunathan, B. and T. Raghnunathan (1991). "Information Systems Planning and Effectiveness: An Empirical Analysis." *Omega* 19(2/3): 125-135.
- Ring, P. S. and A. H. v. d. Ven (1992). "Structuring Cooperative Relationships between Organizations." *Strategic Management Journal* 13(7): 483-498.
- Ring, P. S. and A. H. v. d. Ven (1994). "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships." *Academy of Management Review* 19(1): 90-118
- Ruohonen, M. (1991). "Stakeholders of strategic information systems planning: Theoretical concepts and empirical examples." *Journal of Strategic Information Systems* 1(1): 15-28.
- Salmela, H. and T. A. M. Spil (2002). "Dynamic and emergent information systems strategy formulation and implementation." *International Journal of Information Management* 22: 441-460.
- Schmidt, R., K. Lyytinen, et al. (2001). "Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study." *Journal of Management Information Systems* 17(4): 5-36.
- Segars, A. H. and V. Grover (1999). "Profiles of strategic information systems planning." *Information Systems Research* 10(3): 199-232.
- Spil, T. A. M. and H. Salmela (2006). Maintaining a new equilibrium with a dynamic political approach for SISP in organizational networks. *IRIS*.
- Wijnhoven, F., T. Spil, et al. (2006). "Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective." *The Journal of Strategic Information Systems* 15(1): 5-28.
- Zhu, K. and K. L. Kraemer (2002). "E-commerce metrics for net-enhanced organizations: assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector." *Information Systems Research* 13(3): 275-295..

Bijlage I: Paper

How to Assess Interorganizational Strategic Information Systems Planning Processes

Jan Willem Mulder, j.w.mulder@gmail.com

Ton AM Spil, a.a.m.spil@utwente.nl

University of Twente, The Netherlands

Abstract. Organizations are increasingly cooperating for economical reasons, political motives and to create knowledge and new capabilities. These objectives for cooperation manifest in organizational networks that may involve creation of new Information Systems (IS) or the extension of organizational IS towards network participants. Strategic Information Systems Planning (SISP) will need to address these networked organizations. In 1988, Bill King started the challenge of measuring the effectiveness of such planning processes. In nearly two decades these problems seem to be under control, specifically with programme management and IT governance "doing the job". The effectiveness model of Segars and Grover is thoroughly validated and widely applied. This paper takes up a new challenge: "how to assess interorganizational SISP processes?". It builds on existing literature on corporate strategy, operational IS cooperation and first steps into Interorganizational Strategic Information Systems Planning (IOSISP). The main result of this paper is an interview framework tested in a preliminary setting of eighteen healthcare organizations. We have added three dimensions to the original six dimensions of process evaluation: Contingency, Certainty and Agreements. The latter one seems more an effectiveness dimension in line with the cooperation dimension. Together with Top management participation and the five traditional dimensions (Comprehensiveness, Formalization, Focus, Flow and Consistency) we can now start assessing IOSISP.

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

Keywords: Inter Organization Strategic Information Systems Planning, SISP, Network, IT governance.

Introduction

Strategic Information Systems Planing (SISP) is a process whereby an organization determines a portfolio of information systems to help it achieve its business objectives (Spil, 1996). These business objectives, among other reasons, may cause individual organizations to cooperate. The cooperation between organizations can result in Inter Organizational Information Systems (IOS). This implies that interorganizational (IO) aspects need to be incorporated into the SISP process. These IO aspects are attracting the interest of SISP researchers (see for example Lin 2006 and Spil & Salmela 2006). This paper aims to provide a framework for assessing IO Strategic Information Systems Planing (IOSISP). The framework results in interorganizational characteristics for the SISP planning process.

This introductory section touches some of the literature on the positioning and the measurement of effectiveness of Strategic Information Systems Planning within a single organization. In the next section we look at interorganizational networks. We propose a quadrant of role linkage (horizontal or vertical) and focus (operational or strategic) and for each quadrant we identify a dominant coordination mechanism. The third section provides a description of the IO SISP process for each quadrant. In the fourth section we look at organizational and interorganizational variables. The variables play a role in each of the quadrants, resulting in four IO SISP process characteristics, followed by some concluding remarks and suggestions for future research.

Positioning

Strategic Information Systems Planing (SISP) is described by Newkirk (2006) as processes whereby an organization determines a portfolio of computer-based applications to help it achieve its business objectives in line with the definition of Lederer and Sethi (1988). The alignment between IS strategy and business strategy is of key importance according to many researchers. SISP is a *process* with one or more Information Systems (IS) as possible result. However, not every IS is the result of a (strategic) planning process; some IS emerge within an organization without prior formal planning.

There are different approaches to SISP. Earl (1993) and Segars en Grover (1999) have identified 5 idealtypes for SISP. Earl has described 5 different “approaches” with varying themes, core beliefs, behavior. Each approach has primary strengths en primary weaknesses according. Segars en Grover describe 5

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

“schools”, where each school is characterized by a score on 6 dimensions. Table 1 gives an overview of these dimensions.

Comprehensive-ness	The extent to which an organization attempts to be exhaustive or inclusive in making and integrating strategic decisions.	Non-comprehensive vs. Comprehensive
Formalization	Existence of structures, techniques, written procedures, and policies that guide the planning process.	Informal vs. formal.
Focus	Balance between creativity and control orientations inherent within the process structure.	Creativity Focus vs. Control Focus
Flow	Locus of authority or devolution of responsibilities for planning.	Bottom - Up flow vs. Top - Down Flow
Participation	The breadth of involvement in planning; e.g. number of planners involved, representation from various functional areas.	Narrow Participation vs. Broad Participation
Consistency	The frequency of planning activities or cycles as well as the frequency of evaluation/revision of strategic choices.	Inconsistent vs. Consistent

Table 1. Evaluation of strategic IS planning process

Interestingly, Segars en Grover see a close alignment between their schools and the approaches introduced by Earl:

Earl	Segars&Grover
Administrative	Political
Business-Led	Design
Method-driven	Positioning
Technological	Planning
Organizational	Learning

Table 2. SISP approaches and schools

In more recent literature, SISP has been described on a continuum from incremental to comprehensive. Newkirk (2006) has described both ends of the continuum in terms of five characteristics presented in the table below:

Characteristic	Incremental SISP	Comprehensive SISP
1. Analysis	Informal analysis	Formal analysis
2. Integration with business strategy	IS plans loosely integrated with business strategy	IS plans tightly integrated with business strategy
3. Review of SISP	SISP plans continuously	SISP plans periodically

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

plans	reviewed to adapt to changed circumstances	reviewed to adapt to changed circumstances
4. Representation basis	SISP based on representation from a few individuals	SISP based on representation from many organizational groups
5. Simplicity vs. complexity	Simple SISP plans	Complicated SISP plans

Table 3. Incremental versus Comprehensive SISP

Newkirk (2006) also provides an illustration of how the approaches (Earl) and schools (Segars en Grover) compare with incremental and comprehensive SISP:

Author	Incremental SISP	Comprehensive SISP
Earl (1993)	Administrative approach Business-Led approach	Method-driven approach Technological approach
Segars en Grover (1999)	Political school Design school	Positioning school Planning school

Table 4. Approaches and schools in relation to incremental and comprehensive

Segars and Grover (2005) seem to have adopted the continuum of incremental to comprehensive SISP. Their recent research shows that SISP planning systems evolve from incremental towards comprehensive through 3 successive stadia: Preliminary, Evolving and Mature, with increasing SISP effectiveness.

Effectiveness

The first comprehensive model for evaluating strategic IS planning was provided by King (1988). The model prescribes an operational approach for making a comprehensive evaluation of an organization's process for strategic IS planning. It describes an IS planning system that is driven by three varieties of inputs and which, in turn, produces outputs. The three inputs identified in the model are the informational inputs, the resource inputs, and the IS planning goals. The outputs are depicted as ultimately influencing business performance.

This model has provided a basis for large quantitative studies (Premkumar & King, 1994; Raghunathan & Raghunathan, 1991). The general theme in these studies was to validate King's model, i.e. to show that better inputs lead to better strategic IS planning system, which in turn lead to better outcomes.

Qualitative studies (e.g. (McLean & Soden, 1977; Pyburn, 1983; Earl, 1993)) have identified different planning approaches and also discussed their effectiveness. Here the criteria used for evaluating the process and effectiveness were different. More emphasis was placed on contextual factors, such as business planning style, governance environmental turbulence.

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

The research by Segars & Grover (Segars & Grover, 1999; Grover & Segars, 2005) combined the results of previous qualitative and quantitative studies. The evaluation of strategic IS planning process was based on six dimensions as explained above. The evaluation of strategic IS planning effectiveness, on the other hand, was based on the evaluation of four dimensions: alignment, analysis, cooperation, and improvement in capabilities. Many authors have adopted (a subset of) these dimensions to measure the effectiveness of SISP (see for example Newkirk 2006, Salmela and Spil 2002, Lin 2006).

Interorganizational networks

In this section we briefly describe the creation of interorganizational networks, followed by a typology of ideal-types of interorganizational networks based on role-linkage and focus. We then look at interorganizational coordination to derive the dominant coordination mechanisms for the identified ideal-types of organizational networks. But first we pay some attention to the rising notion of Inter Organizational Strategic Information Systems Planning.

Inter Organizational Strategic Information Systems Planning

As noted by Lin (2006), the challenge of aligning IS with business is today perhaps more significant and more difficult than ever. The business objectives require an increasing cooperation with other organizations, for economic reasons (cost efficiency), strategic reasons (competitive advantage), political reasons (influence), etc. One organization can participate in numerous networks. The same participants can be a part of multiple networks, each network serving another purpose. A network of organizations is thus identified by both the participants and the joint objective.

The increased cooperation between organizations often results in Inter Organizational Information Systems (IOS). Hong (2002) defines an IOS as “a network-based IS that extends beyond the traditional enterprise boundaries”. When the IOS is the result of a formal planning process, SISP is apparently no longer a process that is restricted to the borders of a single organization and Inter Organizational Strategic Information Systems Planning (IOSISP) enters the arena.

The creation of interorganizational networks

Interorganizational networks can be created out of free will by all participants, but can also be imposed by another organization. A dominant organization, for example in a supply chain, may force another organization into a network so as to increase the operational efficiency of the dominant organization. This “imposing” of a network can manifest onto existing relations, but may also be prerequisite for

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

doing (new) business. The imposed organization does not have a legally of socially binding obligation to form the network, but must weigh the consequences of noncompliance. Organizational networks can also be imposed by legislation or a regulatory agency. Although out of free will, organizations may also create network to avoid (new) legislation.

Interestingly, literature suggests that IO networks can also emerge when certain exchange conditions are met. According to Jones et al. (1997), high demand uncertainty, high task complexity, high human assets specificity and a high frequency of exchanges require (high) adaptation, coordination and safeguarding of exchanges. This influences the emergence of structural embeddedness. Structural embeddedness means that organizations do not only have dyadic relations, but also relationships with the same third parties. The parties involved use social mechanisms as a solution for the exchange problems in order to reduce transaction costs.

Typology of interorganizational networks

Hong (2002) created a framework based on role linkage (horizontal / vertical) and system support level (operational / strategic support) for IOS. A similar classification can help us create a typology for network organizations. A horizontal network has participants that are “competitors”. They take similar inputs to create similar outputs. Hence, a horizontal network covers (part of an) industry. A *vertical* network is formed by suppliers / consumers and covers (part of a) supply chain. An *operational* network focuses on day-to-day operations, on economical factors or one-time political goals. Operational networks have a relatively short planning horizon. A *strategic* network pools and shares resources to create knowledge, new capabilities, competitive advantage and sustained political goals and has a long planning horizon. But what are the reasons to start (or join) a network, whether operational or strategic or vertical or horizontal?

First of all, economic factors may be a reason to form a network. Cost efficiency, economies of scale and productivity gains in the value chain to name just a few. Second, there can be strategic reasons to form a network as illustrated by Hardy et al. (2003). A network may, for example, help an organization to improve their strategic performance by developing an enhanced competitive advantage achieved by access to combinations of resources that produce new or improved capabilities. Hardy et al. (2003) also point out that the acquisition of power and influence can be an advantage of IO relations. Third, an organization may want to act upon a social responsibility or to achieve political goals, like status, influence and (bargaining) power. The objectives can be summarized as follows:

- Economic objectives
 - Cost efficiency / Economies of scale

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

- Productivity gains
- Increased sales
- Strategic objectives / competitive advantage
 - Access to combinations of resources that produce new or improved capabilities.
 - Knowledge creation
 - Protection of specific organizational interest (Hardy et al. 2003)
 - Sharing of risk and costs
- Political & Social objectives
 - The acquisition of power and influence (including bargaining power)
 - Public interest / the good cause

Economic objectives are predominant in vertical operational arrangements, whereas competitive advantage is expected in vertical strategic arrangements. The sharing of risk and costs is more likely in horizontal arrangements of strategic nature. Political and social objectives are found in horizontal operational arrangements. Tentatively we propose the following quadrants with horizontal / vertical role linkage versus operational / strategic focus.

Focus	<i>Strategic</i>	Competitive Advantage	Sharing of risk and costs
	<i>Operational</i>	Economical Objectives	Political & social objectives
		<i>Vertical</i>	<i>Horizontal</i>
		Role linkage	

Fig. 1. Role linkage and focus

In the next sections, we will take a closer look at the creation of IO networks and coordination mechanisms to govern these networks.

Interorganizational coordination

In the previous section we've seen that a network may be desired for economical, strategic, political and social reasons, but may also emerge from certain exchange conditions. In addition, a networking relation can also be imposed by other organizations. But how does an organization safeguard its interest when engaging in organizational networks? Transaction costs economics (TCE) has provided a basis for the understanding of interorganizational relations by means of two governance mechanisms: market and hierarchy (see Ring and Van de Ven (1992) pp. 483-485 for an overview of relevant literature). **Market**-based transactions typically deal with non-specific products and services which can be traded among

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

many partners. The competitive marketplace and the legal system suffice to govern these market transactions (see Macneil (1978) and Williamson (1985)).

Williamson (1975, 1985) proposes **hierarchical** arrangements for transactions that have highly uncertain outcomes, recur frequently and require unique or transaction-specific investments. Hierarchical arrangements can not be used in a network of autonomous organizations, unless the participants create a hierarchical governance structure through a joint venture or a merger.

Ring and Van de Ven (1992) describe two additional governance mechanisms for interorganizational relationships: recurrent en relational contracting. Both recurrent and relation contracting rely on trust, where recurrent contracts have a relatively short planning horizon and involve repeated exchanges of assets that have moderate degrees of transaction specificity. Relational contracts have a longer planning horizon, require highly specific investments and outputs can not be fully specified in advance. Ring and Van der Ven argue that the degree of risk and the reliance on trust can explain the governance structure of transactions. Adler (2001) doesn't follow the distinction between recurrent and relational contracts, but does include **trust** as the third ideal-type of organization. Although Adler identifies some potential difficulties for trust as a stable and dominant coordination mechanism, such as the risk of free-riders and the profitability of betrayal, he argues that trust is the only effective coordination mechanism for knowledge management when balanced with the other mechanisms.

Dominant coordination mechanisms in organizational networks

In the previous section we have suggested that economical and strategic objectives are dominant in vertical arrangements. Political and social objectives on the other hand are assumed less common in vertical arrangements. We speculate that economic objectives in vertical arrangements can be governed by *market* or *hierarchy* as a coordination mechanism. The latter control mechanism requires an acquisition (merger) or joint venture of organizations. Ring and Van de Ven (1992) have noted that a merger or joint venture is inherently inefficient according to TCE, but they can provide a fast and reliable way to achieve one's objectives. Mergers and acquisitions are outside the scope of this paper, for they alone constitute an organizational and SISP challenge. The market coordination mechanism can only govern what Dyer and Singh (1998) describe as Arm's-length market relationships. These relationships are characterized as having nonspecific asset investments, minimal information exchange, separable technological and functional systems with low levels of interdependence, low transaction costs and minimal investments in governance mechanisms.

The strategic objectives for engaging IO (vertical) relations can be summarized as gaining some form of competitive advantage. The analysis by Dyer and Singh (1998) suggests that a market relationship can not lead to competitive advantage

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

for this can only be achieved through 1) investments in relation-specific assets, 2) substantial knowledge exchange, 3) the combining of complementary resources and capabilities and 4) lower transaction costs through effective governance mechanisms. The exchange of knowledge and combining of resources to create new knowledge and capabilities appear to be the key enablers of competitive advantage. Adler (2001) has argued that both market and hierarchy are relatively ineffective when dealing with knowledge-based assets. This leaves us with trust as a *prerequisite* for IO relations that involves knowledge. One could argue that trust needs to be built first, and is a *result* from a good relation.

In sum, coordination based on *market* is only effective for achieving economical objectives in vertical arrangements. A joint venture between two or more vertical organizations can create (agreed levels of) IO hierarchy and may reduce the time required to achieve certain goals. A joint venture can be a platform that will satisfy some of the requirements for creating some level of competitive advantage. When trust builds between participants, strategic objectives can be fulfilled.

In the previous section, we have described political and social objectives as the operational focus of horizontal arrangements between organizations. The spreading of costs and risk to achieve an objective shared by all parties that none can accomplish individually, has been identified as a strategic objective. Within pure horizontal mechanisms, parties do not trade products or services with each other. Hence, the market mechanism is altogether absent. This leaves hierarchy and trust as coordination mechanisms for horizontal arrangements.

We theorize that political and social objectives are shared by all participants in horizontal arrangements, where every participant has an equal amount to gain and lose. The coordination trust can play a dominant role in horizontal arrangements with political and social objectives, even without high levels of trust among parties as a result of good prior relationships. The stakes for a relationship with a strategic objective (shared by parties that none can accomplish individually) are much higher. We expect that horizontal arrangements with strategic objectives require agreed authority between participants and hence a joint venture. See the figure below of a summary of the dominant coordination mechanism for each focus-role quadrant:

Focus	<i>Strategic</i>	Trust	Hierarchy
	<i>Operational</i>	Market	Trust
		<i>Vertical</i>	<i>Horizontal</i>
		Role linkage	

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

Fig. 2. Dominant coordination mechanisms for each focus-role quadrant

We use this analysis of the dominant coordination mechanism of each focus-role quadrant in the next section to theorize on its effects on the SISP process.

Interorganizational SISP Process description

The previous sections have shown interorganizational relationships between horizontal and vertical parties with operational and strategic focuses. The role linkage and focus combinations have a dominant coordination mechanism, as shown in the table below:

Role linkage	Focus	Objective	Dominant coordination mechanism
Vertical	Operational	Economical	Market
	Strategic	Competitive advantage	Trust
Horizontal	Operational	Political/Social, Public interest	Trust
	Strategic	Sharing of costs and risk	Hierarchy

Table 5. Focus-role quadrants, networking objectives and dominant coordination mechanism

In this section, we'll theorize on IOSISP process in each of the focus-role quadrants and we provide a summarizing description of the SISP process for each quadrant.

Vertical - operational

As stated before, parties can only rely on the market mechanism when dealing with economical objectives in vertical relations ("Arm's-length market relationships"). In today's information intensive supply chains, information systems are likely to extend beyond the boundaries of one organization, creating an interorganizational IS (IOS). However, it is not very likely that these IOS are the result of a combined formal planning process of two parties. We speculate that the majority of IOS in Arm's-length market relationships have been developed by one of the parties or have resulted ad hoc within day-to-day operations. As a result, there is no IOSISP within vertical arrangements with an operational focus (economical objectives), governed by the market mechanism. However, the internal SISP of organization needs to include IOS (either its own or that of its trading partners) in the planning process.

Vertical – strategic

Strategic objectives in vertical arrangements require the investment in relation-specific assets, substantial knowledge exchange and the combining of

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

complementary resources and capabilities. These are required to produce new or improved capabilities that allow organizations to do things they could not do alone. It's hard to imagine that this pooling of resources doesn't result in one more IS, calling for a joined SISP process. For vertical – strategic arrangements rely on trust as dominant coordination mechanism, there's presumably no formal hierarchy (i.e. joint venture) between participants. With no separate entity with its own SISP process, the SISP processes of all participants must be merged. However, an organization may participate in more than one organizational network. In addition, an organization may have certain elements in its strategy that do not require interorganizational partnerships. This requires a single organization to organize its SISP process in such a way that both its internal objectives, but also all its collaborative objectives are met.

Horizontal – operational

Operational objectives between horizontally linked parties have mostly social and political objectives or serve public interest. The participants in horizontal arrangements are (potential) competitors. The perceived level of competition will depend on the industry (or market) served by the participants. An example of a low level competition arrangement is two public libraries of different cities engaging a relationship to stimulate people to visit a library. Higher levels of competition may still lead to operational cooperation, for example when two competing car manufacturers create a joined database of all recyclable parts of the cars they produce.

We hypothesize that horizontal operational arrangements are viewed as one-time projects that only superficially touch the surface of organizational information systems. The one-time project, continuing the car manufacturers example, might require to interface with the joined database, but this is more a constraint for IS development than an integral part of an organization's SIPS planning process. This allows a participant in a horizontal operational arrangement to allocate certain resources that may fully operate outside the organizations' own SISP process.

Horizontal – Strategic

As with horizontal – operational arrangements, horizontal – strategic arrangements involve participants that perform common activities and are –potential– rivals. However, rivaling organizations may pool their resources in order to share costs and risks or to form a market coalition to compete with larger organizations or at expanding markets (see Hong 2002).

As argued above, horizontal – strategic arrangements require hierarchy and thus a separate entity with a clearly defined common set of goals. As this separate entity may only address a subset of an individual organization's goals, any organization

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

may participate in multiple horizontal – strategic arrangements. In addition, an organization is likely to execute it's own strategic plans without any interorganizational arrangements. This rather complex playing field imposes a great challenge for an individual organization for its SISP process for it must allocate SISP resources to one or more joint ventures and integrate the joint SISP process with the internal SISP process.

Summary of the SISP process for the focus-role quadrants

The table below summarizes the impact on the (IO)SISP process for the different role linkages and focuses and provides a short description of the (IO)SISP process:

Focus	<i>Strategic</i>	No separate entity with it's own SISP exists. Participants need to merge their SISP process to the extend required to meet the shared objectives. Partly merged IOSISP	One or more separate entities with own SISP processes require resources from participating organizations. The participants need to integrate the one or more IOSISP processes with their internal SISP process. Integrated IOSISP
	<i>Operational</i>	IOSISP is not present. Internal SISP may need to include IOS. Supply chain aware SISP	A non-substantial part of the SISP resources are allocated for one-time projects with limited impact on an organizations internal SISP process. Isolated resource allocation
		<i>Vertical</i>	<i>Horizontal</i>
		Role linkage	

Fig. 3. (IO)SISP process description for each focus-role quadrant

In the next section, we will describe how to assess the process characteristics of (IO)SISP for the different role linkage and focus combinations (we do not consider the effectiveness dimensions in this paper).

Assessment of SISP compared to IOSISP

Organizational and interorganizational variables

Lin (2006) concludes that “very limited empirical research has been performed to evaluate the factors that influence Internet-based Inter organizational systems

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

planning”. She conducts a study on more than 200 CIO’s in Taiwan to make a first quantitative exploration. Lin introduces three organizational variables:

- Top Management participation (Basu et al, 2002)
- Organizational Centralization (King & Sabherwal, 1992)
- Technology competence (Zhu & Kraemer, 2002)

Top management participation (Basu et al., 2002; Schmidt et al., 2001) is a very important determinant of IOSISP success as it is represented by Segars and Grover as participation for SISP in general. Organizational centralization seems to address the same as the flow variable of Segars and Grover where the locus of authority is measured. Technology competence is important on lower level but on IOSISP level, it should be replaced by capability of the partners already in the model. We explore if comprehensiveness, formalization, focus and consistency also play a role in IOSISP.

Chwelos, Benbassat and Dexter (Chwelos et al., 2001) introduce trading readiness as a main factor in EDI adoption. Lin (2006) transforms this into one of two inter organizational variables next to competitive pressure (Premkumar & Ramamurthy, 1995). Salmela and Spil (2006) derive three other variables from Ring and Ven (1992): Level of contractual thinking, financial agreements and certainty of implementation.

Competitive pressures and “market pressures” have an important impact on the IOSISP process. Premkumar and Ramamurthy (1995) specifically address an internet based system, where IOS can be much more than just an internet system. Together with trading readiness, we propose to assess Contingency in a more general way with questions about the environment of the IOSISP process. We believe that trading readiness, as described by Lin (2006) and Chwelos (et al, 2001), is too much technology oriented for IOSISP purposes. On this level it might go much further towards mergers and acquisitions.

Summarizing we observe overlap and lack of completeness in the Lin (2006), Wang & Tai (2003) and Salmela & Spil (2006) models. For our qualitative design we will go back to Segars and Grover (1999) for the internal context and explore which changes are observed in the inter organizational context for the process dimensions co-operation, alignment, analysis and improvement of capabilities. For positioning the IOSISP processes we use the six Segars & Grover (1999) dimensions with four additional variables:

- Contingency (competitive pressure (Premkumar & Ramamurthy, 1995) and trading readiness (Chwelos et al., 2001))
- Contractual level (Salmela & Spil, 2006 Ring & Ven, 1992)
- Financial agreements (idem)
- Certainty (idem)

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

The previous sections have shown interorganizational relationships between horizontal and vertical parties with operational and strategic focuses. In the next section we analyze how Segars and Grover could be used in an interorganizational context and how existing network models from Hong and others can add to that evaluation model. A new interview model for the process dimensions is delivered in the appendix as a result of this study.

(IO)SISP Process characteristics

The previous sections have provided a framework for the classification of SISP within an interorganizational context. In this section we will identify a relevant process characteristic for each focus-role quadrant.

Vertical – operational: Supply chain aware SISP

An operational IOS is typically developed as the result of the SISP process by one organization and is imposed backwards or forwards in the supply chain. The orchestrating organization can be seen as the “dominant” organization. The success of the SISP process for a dominant organization depends –in part– on its successfulness in forcing / convincing the depended organization(s) to adapt the IOS. The success of a depended organization is partly determined by its ability to integrate the IOS within the organization. The ability to either successfully lead or follow supply chain IOS is a relevant SISP process characteristic and could be described as supply chain adaptability.

Horizontal – operational: Isolated resource allocation

Participants in a horizontal – operational arrangement allocate some SISP resources for one-time projects. These projects are executed with participants from multiple organizations and are typically isolated from the intra-organizational SISP. The dominant coordination mechanism in horizontal – operational arrangements is trust between potentially untrusting participants. This requires governance mechanisms that guarantee a fair distribution of efforts and results to avoid free-riding. Governance must also prescribe entry and exit conditions for participants. In other words, SISP governability is a characteristic for Horizontal – operational arrangements.

Vertical – strategic: Partly merged IOSISP

Vertical – strategic arrangements require that participants merge (a part of) their SISP processes in absence of a formal hierarchy. For an organization may participate in more than one network, a single organization needs organize its SISP process in such a way that both its internal objectives and all its collaborative objectives are met. As a result, each participant needs to merge its SISP process with other participants. For there may exist differences between participants in the

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

way the process is organized, a level of agility in the individual processes is required to adapt to each others processes. Hence we propose the process characteristic SISP process agility.

Horizontal – strategic: Integrated IOSISP

Horizontal – strategic arrangements rely on hierarchy as dominant coordination mechanism, requiring a joint venture between participants. As with other arrangements, a single organization may participate in multiple (horizontal – strategic) arrangements, presumably involving more than one joint venture. Each joint venture will have its own SISP process, requiring resources from participating organizations. The participants need to integrate the SISP processes of the joint venture(s) with their internal SISP process. The SISP processes involved may be different in level of comprehensiveness and level of evolvement (“stadia”). This poses an integration problem for each participant, resulting in characteristic SISP process integration.

Analysis

This paper reports from literature but the proof of the pudding is the eating, so in this section we explore the first steps into the empirical study. Two test interviews were performed and the results are explored below and reported in the appendix as interview framework.

From the vertical role and strategic focus we learn that we have to ask strategic market pressures (necessity, willingness) and trading readiness (Lin, 2006). From the test interviews in the healthcare environment we transformed these pressures to contingency variables in general. Trading readiness evolved into collaboration readiness.

Contractual agreements often are a problem in the IOSISP. It can be the first step up toward a more transactional approach. Another measurement related to the contractual agreements could be legal agreements. Financial agreements are not easy to observe, neither available on the documents. A critical appraisal of costs and benefits from the start could make the process much clearer. Sharing resources in order to share costs and risks, is an activity taking place in the horizontal strategic corner. For each participant, integration problems will arise.

The Certainty has to be assessed according to Ring and van de Ven (1992) and this could be done by assessing the problem level and the way the partners contribute to the network. Also the Focal questions are targeted on the certainty of the implementation. Many IOS initiatives seem to emerge within the vertical linkage an operational role. Supply Chain Management often drives these initiatives. The less uncertain an implementation gets the more it will depend upon

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

trust as coordination mechanism and move a level higher toward the strategic vertical corner of the model.

Top management participation plays an important role in the IOSISP planning process. Some organizations only involve the CIO, others send the CEO and the CIO. Some CEO's have the leading role, some a supportive role. In this external context, top management is necessary for the continuity of the process but since these management positions change over time and the planning process has a very long scope, different top managers will take different positions during the IOSISP process. Top management participation seems more important than the previous process dimensions. The study of Lin (2006) confirms it. In the Hong (2002) grid IOSISP governability should take care of "creating trust between potentially untrusting partners".

In summary this would give the following dimensions that are elaborated in an interview model in the appendix. The "New" process dimensions are:

- IO contingency (Market pressure and trading readiness)
- IO agreements (Contractual agreements & Financial agreements)
- IO Certainty
- Top Management participation

The other five process dimensions are not explicitly studied in Interorganizational studies, but we have formulated questions to assess how they behave in an interorganizational context. These "old" process dimensions in an interorganizational context are:

- IO Comprehensiveness
- IO Formalization
- IO Focus
- Organizational centralization (IO flow)
- IO Consistency

Conclusions

The SISP process characteristics presented in this paper are derived from existing literature and based on typology of ideal types of IO arrangements. In practice, we may expect IO arrangements that link both horizontal and vertical participants. Likewise, the focus of IO arrangements is likely to have both operational and strategic aspects. Moreover, an operational arrangement may over time evolve towards a more strategic focus. As outlined earlier, an organization may participate in multiple IO arrangements. In theory, these arrangements could have varying role linkages and focuses. In other words, a single organization may theoretically participate in any combination of horizontal, vertical, operational and strategic arrangements. A dynamic view on the model is therefore necessary.

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

We have argued that each ideal type of IO arrangements exhibits a new IOSISP process characteristic. The characteristics are Contingency, Agreement, Certainty and Top management participation. One could argue that some combination of these characteristics are incompatible, resulting in a hypothesis that a single organization can not participate in any combination of horizontal, vertical, operational and strategic arrangements. Before researching this hypothesis, we first need to find empirical support for the process characteristics presented in this paper.

The process dimensions clearly change in a network context. For top management participation, the significant influence is confirmed in this study. In literature the relation with capability and alignment is shown but in this study also a close relationship with co-operation is visible. This might ask for a more complete evaluation model. The other process dimensions seem less important than top management participation. Within SISP literature the market pressure and trade readiness would be closest to the context or contingency dimension (e.g. turbulence, IT maturity, technical complexity, consensus, significance of IT). We argue therefore to study a dimension IO contingency in stead of market pressure.

The table below summarizes for each focus-role quadrant the goal of the cooperation, the dominant coordination mechanism, the (IO) SISP process description, the process characteristic and the new variable to assess the process characteristic:

Focus	<i>Strategic</i>	Goal: Competitive advantage Coordination: Trust Process description: Partly merged IOSISP Process characteristic: SISP process agility Variable: IO Contingency	Goal: Sharing of risks / costs Coordination: Hierarchy Process description: Integrated IOSISP Process characteristic: SISP process integration Variable: IO Agreements
	<i>Operational</i>	Goal: Economical objectives Coordination: Market Process description: Supply chain aware SISP Process characteristic: Supply chain adaptability Variable: IO Certainty	Goal: Political and social Coordination: Trust Process description: Isolated resource allocation Process characteristic: SISP governability Variable: Top management participation
		<i>Vertical</i>	<i>Horizontal</i>
		Role linkage	

Table 6. Focus-role quadrants, networking objectives and dominant coordination mechanism

Future research has to test the interview model empirically. This will be done in the near future in two large networks in Finland and the Netherlands.

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

References

- Adler, P.S. (2001) "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism", *Organizational Science*, vol. 12, no. 2, pp. 215-234.
- Bakos, J.Y. (1991) "A strategic analysis of electronic marketplaces", *MIS Quarterly*, Vol. 15, pp. 295-310.
- Basu, V., Hartono, E., Lederer, A. and Sethi, V. (2002) Impact of organizational commitment, senior management involvement, and team involvement on sisp. *Information & Management* 39 (6), 513-524.
- Broadbent, M., Weill, P., Brien, T. and Boon, S. N. (1996) Firm context and patterns of it infrastructure capability. In *International Conference on Information Systems*, pp 174-194, Cleveland.
- Castells, M. (1996) *The rise of the network society*. Blackwell Publishers Inc., Malden, Massachusetts.
- Chin, P. O., Brown, G. A. and Hu, Q. (2004) The impact of mergers & acquisitions on it governance structures. *Journal of Global Information Management* 12 (4), 50-74.
- Chwelos, P., Benbasat, I. and Dexter, A. S. (2001) Empirical test of an edi adoption model *Information Systems Research* 12 (3), 304-321.
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4 (Oct., 1998), pp. 660-679
- Earl, M. J. (1993) Experiences in strategic information systems planning. *MIS Quarterly* 17 (1), 1-25.
- Grover, V. and Segars, A. H. (2005) An empirical evaluation of stages of sisp: Patterns of process design and effectiveness. *Information & Management* 42, 761-779.
- Hardy, C., N. Philips, T.B. Lawrence (2003) "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration", *Journal of Management Studies*, (40:2), 321-347.
- Hong, I.B. (2002) "A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants' roles", *Information & Management*, Vol. 39, 261-270.
- Jones, C., W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, (1997) "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 22, no. 4, 911-945.
- King, W. R. (1988) How effective is your is planning? *Long Range Planning* 21 (5), 103-112.
- King, W. R. and Sabherwal, R. (1992) The factors affecting strategic information systems application. *Information & Management* 23 (4), 217-235.
- Lederer, A., Mirchandani, D. A. and Sims, K. (2001) The search for strategic advantage from the world wide web. *International Journal of Electronic Commerce* 5 (4), 117-133.
- Lederer, A. and Sethi, V. (1988) The implementation of strategic information systems planning. *Long Range Planning* 25 (2), 69-80.
- Lin, H. F. (2006) Interorganizational and organizational determinants of planning effectiveness for internet-based interorganizational systems. *Information & Management* 43, 423-433.
- McLean, E. R. and Soden, J. V. (1977) *Strategic planning for mis*. John Wiley, New York.
- MacNeil, I. R. (1978) "Contracts, adjustments of long term economic relationship under classical, neo classical, and relational contract law". *Northwestern University Law Review*, 72, 854-906.

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

- Newkirk, H.E., A.L. Lederer (2006) "Incremental and Comprehensive Strategic Information Systems Planning in an Uncertain Environment", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. 53, no. 3, august, 380-394.
- Ojasalo, J. (2004) Key network management. *Industrial Marketing Management* 33, 195-205.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*. Free Press.
- Premkumar, G. and King, W. R. (1994) Organizational characteristics and information-systems planning - an empirical-study. *Information Systems Research* 5 (2), 75-109.
- Premkumar, G. and Ramamurthy, K. (1995) The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption of interorganizational systems. *Decision Sciences* 26 (3), 303-336.
- Pyburn, P. (1983) Linking the mis plan with corporate strategy: An exploratory study. *MIS Quarterly* 7 (2), 1-14.
- Raghnunathan, B. and Raghnunathan, T. (1991) Information systems planning and effectiveness: An empirical analysis. *Omega* 19 (2/3), 125-135.
- Ring, P. and Ven, A. H. V. D. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13, 483-498.
- Salmela, H., T.A.M. Spil (2002) "Dynamic and emergent information systems strategy formulation and implementation", *International Journal of Information Management*, Vol. 22 (2002), pp. 441-460.
- Salmela, H. and Spil, T. (2006) Sisp in inter-organizational networks: Adapting sisp approaches to network context. In *ECMLG*, Paris.
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M. and Cule, P. (2001) Identifying software project risks: An international delphi study. *Journal of Management Information Systems* 17 (4), 5-36.
- Segars, A. H. and Grover, V. (1998) Strategic information systems planning success: An investigation of the construct and its measurement. *MIS Quarterly* 22 (2 (June)), 139-163.
- Segars, A. H. and Grover, V. (1999) Profiles of strategic information systems planning. *Information Systems Research* 10 (3), 199-232.
- Spil, T A M (1996) *The effectiveness of Strategic Information Systems Planning in Professional Organizations*, PhD Thesis, University of Twente.
- Wang, E. T. G. and Tai, J. C. F. (2003) Factors affecting information systems planning effectiveness: Organizational contexts and planning systems dimension. *Information & Management* 40 (4), 287-303.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free press, New York
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York
- Zhu, K. and Kraemer, K. L. (2002) E-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research* 13 (3), 275-295.

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

Appendix

Introduction	
Interview questions:	1 What is your name and current job title? 2 In which roles have you've been involved with the program during which period(s)?
Dimension:	Comprehensiveness
Definition:	The extent to which an organization attempts to be exhaustive or inclusive in making and integrating strategic decisions.
Interview questions:	3 What types of separate analyses were made during the planning phase? 4 What typed of joint analyses (in meetings or workshops) were made? 5 How comprehensive was the resulting strategy document (number of pages, content i.e. issues addressed)?
Dimension:	Formalization
Definition:	Existence of structures, techniques, written procedures, and policies that guide the planning process.
Interview questions:	6 Were the members formally appointed by each party to the IO planning committee? 7 What was the organizational status of members (decision maker or analyst) 8 What other arrangements were made to emphasize the formal status of the planning committee? 9 Was there equality amongst the partners with respect to power, trust, effort, cost, benefit?
Dimension:	Focus
Definition:	Balance between creativity and control orientations inherent within the process structure.
Interview questions:	10 Was the objective to seek for new network level initiatives for IT use? 11 Did the planning process seek for means to harmonize IT use of different parties?
Dimension:	Flow
Definition:	Locus of authority or devolution of responsibilities for planning.
Interview questions:	12 Was there one dominant organization who had more power and initiative in the planning process 13 Who made the decisions or decided what actions to recommend? How much did all parties influence in them?
Dimension:	Participation
Definition:	The breadth of involvement in planning; e.g. number of planners involved, representation from various functional areas.
Interview questions:	14 How were the participating organizations selected 15 How were the representatives of each organization selected – how many representatives per organization? 16 How did the representatives coordinate with their own organization?

Author(s): Jan W. Mulder & Ton A.M. Spil

Dimension:	Consistency
Definition:	The frequency of planning activities or cycles as well as the frequency of evaluation / revision of strategic choices.
Interview questions:	17 How many times did the participants meet? 18 Have the committee continued meetings?

Dimension:	Contingency
Definition:	The complexity of the context of the planning activities.
Interview questions:	19 How many organizations participate and how to they relate? 20 Is the role of IT the same for each partner? 21 Do the organizations have consensus on their collaboration? 22 How was the network embedded in the focal organization? 23 How was the focal organization involved with the network?

Dimension:	Certainty
Definition:	The risks of implementation and the uncertainty of the network.
Interview questions:	24 How do the partners contribute in the network? 25 How well structured is the problem?

Dimension:	Agreements
Definition:	The financial and contractual agreements made during the planning
Interview questions:	26 Did any legal bodies rise as a result of the planning? 27 What kind of financial agreements are made between the organization

Focal project	
Type	28 What was the expected duration of the project (short – long)? 29 What was the goal? a) Efficiency / standardization / improvement / one-time political? b) Innovation / New knowledge / capabilities / long-time political? 30 Which, if any, other joint projects was your organization involved?

Bijlage II: Initieel interviewmodel

Niveau Termijn

NT1 Wat was de verwachte duur van het project (kort – lang)?

Niveau Doel

- ND1 Meer gericht op “Efficiency / productiviteit / effectiviteit” of “Innovatie”?
- ND2 Politieke doelen (beïnvloeding, netwerk, aanzien): eenmalig of duurzaam?
- ND3 Meer gericht op “Standaardisatie” of “Nieuwe kennis en/of capaciteiten”?
- ND4 Wat past beter: “Verbeteren” of “Vernieuwen”
- ND5 Was de gewenste uitkomst vooraf bekend of werd dit gaandeweg bepaald?

Totstandkoming van de samenwerking

- TS1 Hoe is het initiatief ontstaan? Bottom-up, Top-down of center-out?
- TS2 Hoe zijn de deelnemers bij elkaar gekomen?
- TS3 Wat was de bereidheid op samen te werken bij het top management?
- TS4 Wat was de bereidheid op samen te werken bij betrokken afdelingen/personen?
- TS5 Paste het project al binnen de plannen van uw organisatie?
- TS6 Was het project essentieel voor uw organisatie?

Eerdere / andere samenwerking

- ES1 Hadden de partijen al eerder samengewerkt?
- ES2 Liep er al een parallel project?

Kunt u iets zeggen hoe op voorhand werd gedacht over:

- AP1 De verwachte inzet van de verschillende participanten
- AP2 De verwachte bijdrage van de verschillende participanten
- AP3 De verwachte opbrengsten voor de verschillende participanten
- AP4 Gelijke of tegenstrijdige belangen?
- AP5 Slaagkans?
- AP6 Impact falen? Impact slagen? Gelijk voor participanten?

Coördinatie

- CO1 Wat kunt u zeggen over het onderling vertrouwen rond het tot stand komen van de samenwerking?
- CO2 Wat kunt u zeggen over de machtsverhoudingen rond het tot stand komen van de samenwerking?

Wat was op voorhand de opvatting over het geen met de resultaten zou gebeuren?

- CO3 Stond het de participanten vrij om hierover zelf te beslissen?
- CO4 Voorhand een “commitment” tot invoering?

Vormgegeven van de samenwerking

- VS1 Aparte entiteit? Projectgroep? Stuurgroep?
- VS2 Mate van formalisatie van de samenwerking (informeel – formeel)
- VS3 Budget (klein – groot)
- VS4 Doel (breed – smal)

- VS5 Planning (globaal – specifiek)
- VS6 Binding (ongebonden – contractueel)
- VS7 Hoe was voortgang / controle / governance georganiseerd?
- VS8 Relatie / project specifieke investeringen?
- VS9 Was uw organisatie in staat om invloed op het proces en/of resultaat?
- VS10 Was uw organisatie gedurende het project ook betrokken bij andere ICT projecten?

Impact op eigen organisatie / SISP proces

- EO1 Welke personen / functies betrokken? Welke rol vervulden zij?
- EO2 Hoe was de participatie? Smal? Breed?
- EO3 Waren zij “dedicated” op dit project? Of was dit “één van de projecten”?
- EO4 Hoe was de samenwerking georganiseerd? Joint venture? Project matig? Transactions? Partnerships? Representation?
- EO5 Informatie-uitwisseling: Beperkt? Uitgebreid? Unidirectioneel? Bi- of multidirectioneel?
- EO6 Hoe werd de input van deelnemers buiten de eigen organisatie geïntegreerd in de eigen processen? Oppervlakkig? Diep?
- EO7 Hoe vond afstemming met de eigen organisatie plaats?
- EO8 Hoe heeft de organisatie controle uitgeoefend op het project? Inhoudelijk? Voortgang? Budget?
- EO9 Hoe werd het organisatiebelang geborgd?
- EO10 Heeft het project invloed gehad op uw eigen IS beleid? Korte / Lange termijn?

Bijdrage aan verwezenlijking (IO)SISP doelen

- SG1 Bijgedragen aan een betere afstemming van informatiebeleid op organisatiedoelen?
- SG2 Concurrentievoordeel
- SG3 Top mngt betrokkenheid
- SG4 ICT behoefte voorspellen
- SG5 ICT richting en beleid vaststellen
- Li1 Strategisch voordeel
- Li2 Betere relatie met partners
- Ha1 Nieuwe capaciteiten?
- Ha2 Nieuwe kennis?
- Ha3 Politiek (meer invloed op partners)?

Bijlage III: Herzien interviewmodel

Introduction	
Interview questions:	1 What is your name and current job title? 2 In which roles have you've been involved with icZT / IZIT during which period(s)?

Dimension:	Comprehensiveness
Definition:	The extent to which an organization attempts to be exhaustive or inclusive in making and integrating strategic decisions.
Interview questions:	3 What types of separate analyses were made during the planning phase? 4 What typed of joint analyses (in meetings or workshops) were made? 5 How comprehensive was the resulting strategy document (number of pages, content i.e. issues addressed)?

Dimension:	Formalization
Definition:	Existence of structures, techniques, written procedures, and policies that guide the planning process.
Interview questions:	6 Were the members formally appointed by each party to the IO planning committee? 7 What was the organizational status of members (decision maker or analyst) 8 What other arrangements were made to emphasize the formal status of the planning committee? 9 Was there equality amongst the partners with respect to power, trust, effort, cost, benefit?

Dimension:	Focus
Definition:	Balance between creativity and control orientations inherent within the process structure.
Interview questions:	10 Was the objective to seek for new network level initiatives for IT use? 11 Did the planning process seek for means to harmonize IT use of different parties?

Dimension:	Flow
Definition:	Locus of authority or devolution of responsibilities for planning.
Interview questions:	12 Was there one dominant organization who had more power and initiative in the planning process 13 Who made the decisions or decided what actions to recommend? How much did all parties influence in them?

Dimension:	Participation
Definition:	The breadth of involvement in planning; e.g. number of planners involved, representation from various functional areas.
Interview questions:	14 How were the participating organizations selected 15 How were the representatives of each organization selected – how many representatives per organization?

	16 How did the representatives coordinate with their own organization?
--	--

Dimension:	Consistency
Definition:	The frequency of planning activities or cycles as well as the frequency of evaluation / revision of strategic choices.
Interview questions:	17 How many times did the participants meet? 18 Have the committee continued meetings?

Dimension:	Contingency
Definition:	The complexity of the context of the planning activities.
Interview questions:	19 How many organizations participate and how to they relate? 20 Is the role of IT the same for each partner? 21 Do the organizations have consensus on their collaboration? 22 How was the network embedded in the focal organization? 23 How was the focal organization involved with the network?

Dimension:	Certainty
Definition:	The risks of implementation and the uncertainty of the network.
Interview questions:	24 How do the partners contribute in the network? 25 How well structured is the problem?

Dimension:	Agreements
Definition:	The financial and contractual agreements made during the planning
Interview questions:	26 Did any legal bodies rise as a result of the planning? 27 What kind of financial agreements are made between the organization

Focal project	
Type	28 What was the expected duration of the project (short – long)? 29 What was the goal? a) Efficiency / standardization / improvement / one-time political? b) Innovation / New knowledge / capabilities / long-time political? 30 Which, if any, other joint IZIT projects was your organization involved?

Outcome:	Alignment
Definition:	Linkage of the IS strategy and business strategy.
Interview questions:	31 Did the planning lead to concrete network level plans or objectives for using IT in the future? 32 Do you feel that the linkage between IT objectives and overall (business) objectives of the network level is clear?

Outcome:	Analysis
Definition:	Understanding of processes, use of information, power bases, and existing technologies.
Interview questions:	33 Do you feel that the process improved different parties' a) understanding of network level processes, b) use of information,

	c) power bases, and d) existing technologies
--	---

Outcome:	Cooperation
Definition:	General agreement concerning development priorities, implementation schedules, and managerial responsibilities.
Interview questions:	34 How strong is the commitment to implementing the plan recommendations? 35 Are there any penalties for not implementing the plan? 36 Do you believe that the strategy recommendations will be implemented?

Outcome:	Improvement in Capabilities
Definition:	Improvement in planning capabilities over time.
Interview questions:	37 Are you better off in preparing the next plan? 38 How did the network affect / improve your own planning process?

Bijlage IV: Uiteindelijke Interviewmodel

Nr.	Vraag	Dimensie
1	Wat is jouw rol binnen IZIT?	Intro
2	Vanaf wanneer betrokken?	Intro
3	Met welke IZIT projecten ben je bekend en/of betrokken?	Intro
4	Wat was het doel van het project? (schaal / complementair, korte / lange termijn)	Type of cooperation
5	Welke partijen waren betrokken?	Project
6	Waren de goede partijen betrokken?	Project
7	Was er een soort van toelatingsbeleid of mocht iedereen participeren?	Formal
8	Hoe was de onderlinge verstandhouding tussen de partijen? Al eerder samengewerkt?	Relational uncertainty
9	Was er een dominante organisatie?	Relational uncertainty
10	Hadden de participanten min of meer gelijke doelen en belangen? En cultuur?	Relational uncertainty
11	Hadden alle partijen voldoende invloed?	Participation
12	Waren en parallelle projecten met min of meer dezelfde participanten?	Project
13	Was er sprake van proportionele spreiding van risico's / kosten / opbrengsten?	Type of cooperation
14	Welke afspraken zijn gemaakt?	Formalization
15	Werd er gezamenlijk, dus door alle participanten, gewerkt?	Type of Cooperation
16	Hoe vaak kwamen de partijen bij elkaar? (Is hierbij sprake van continuïteit?)	Consistency
17	Werden de plannen periodiek bijgesteld?	Consistency
18	Hoe vinden de beslissingsprocessen plaats?	Flow
19	Waar / door wie worden de beslissingen genomen?	Flow
20	Was hierbij sprake van een bepaalde hiërarchie?	Flow / Integration
21	Is een bepaalde juridische vorm ontstaan?	Formal / Integration (formal)
22	Welke financiële afspraken zijn gemaakt?	Formal / Integration (financial)
23	In hoeverre leunde het project op individuele inzet en onderlinge persoonlijke relaties?	Informal
24	In hoeverre speelden individueel leiderschap en reputaties een rol?	Informal
25	Konden de doelstelling precies worden gedefinieerd?"	Contingency
26	Waren er onzekere elementen?	Contingency
27	Waren de analyses gedurende het project veelomvattend / volledig of ad hoc / los?	Comprehensiveness
28	Zijn de doelen gehaald?	Outcome
29	Wat is nu het belangrijkste: was het een leerproces of telt vooral het resultaat?	Outcome

30	Als leerproces: op welk gebied/vlak is het meeste geleerd?	Capability Improvement
31	Is er een verschil tussen de initieel gestelde doelen en het uiteindelijke resultaat?	Outcome
32	Hoe is de verschuiving ontstaan?	Outcome
33	Het informatiebeleid van een individuele organisatie is afgestemd op het realiseren van de eigen doelstellingen. Zijn er door / in IZIT ook netwerkniveau (-doelen) ontstaan?	Alignment
34	Is er een betere bewustwording ontstaan?	Analyses
35	Heeft het project geleid tot betere onderlinge samenwerking?	Cooperation
36	Zijn er andere projecten ontstaan?	Outcome
37	Heeft het gezamenlijke project nog een invloed gehad op het eigen informatiebeleid?	Outcome

Bijlage V: Het IZIT programma

In Twente heeft een aantal zorgpartijen de krachten gebundeld in de vereniging ICT Connectie Zorg Twente (icZt). De vereniging wil met behulp van ICT innovatie in de zorg waarmaken en heeft hiertoe het IZIT programma opgezet: **Innovatie van Zorg door ICT in Twente**. Initieel zijn 7 projecten gedefinieerd in het IZIT programma:

- Elektronisch Medicatie Dossier (EMD)
- Application System Provider voor de 1e lijn (ASP)
- Schakelplatform (SPL)
- Regionaal Zorgportaal (RZP)
- Transmurale Zorgprotocollen (TZP)
- Elektronisch Patiënten Dossier (EPD)
- Zorgzame Buurt- en Telediensten (ZBT)
- Mobiele Zorgverlener (MZV)

De ledenvergadering van icZt op 17 juni 2005 heeft deze projecten samengevoegd tot 3 clusters:

- Cluster Keten zorg (e-waarneming, e-declaratie en e-medicatie)
- Cluster Protocollen en processen (ontwikkeling van transmurale zorgprotocollen en ontwikkeling en uitbouw (transmuraal) EPD)
- Cluster Technologische innovatie (Mobiele Zorgverlener en Zorgzame Buurt- en Telediensten)

Enkele veelgenoemde projecten zijn hieronder kort beschreven (EMD, TZP en APS).

Elektronisch Medicatie Dossier (EMD)

Doelstelling is het samenbrengen en ontsluiten van de actuele (en historische) medicatie per patiënt vanuit voorschrijvers, verstrekkers en toedieners in de regio en voor de patiënt zelf. De groep voorschrijvers omvat naast huisartsen (265) de ziekenhuis polikliniek en de klinisch specialisten, de verpleeghuisartsen en GGZ artsen (samen ongeveer 120), revalidatie artsen en zelfstandig gevestigde psychiaters. Verstrekkingen vinden plaats vanuit twee ziekenhuisapotheken (inclusief hun satellieten in meerdere vestigingen bij verpleeghuizen en de GGZ), stadsapotheken, apotheekhoudende huisartsen en soms door de behandelende arts zelf. Toedieners zijn artsen, verplegend en verzorgend personeel en de patiënt zelf.

Transmurale Zorgprotocollen (TZP)

Transmurale zorg wordt omschreven als vormen van zorg die, toegesneden op de behoefte van de patiënt, worden verleend op basis van afspraken over samenwerking, afstemming en regie tussen generalistische en specialistische zorgverleners, waarbij sprake is van gemeenschappelijk gedragen verantwoordelijkheid met expliciete deelverantwoordelijkheden

Application System Provider (ASP)

Doelstelling van ASP voor de eerste lijn is in eerste instantie ketenintegratie. Dat wil zeggen: relevante en up-to-date patiëntgegevens op een transparante en beveiligde manier toegankelijk voor alle betrokken zorgverleners, overal, 24 uur per dag en 7 dagen per week. De huisarts is het begin en het einde van de keten. De huisarts kan zeer waardevolle informatie leveren en is eveneens gebaat bij hoogstaande retourinformatie.

ASP is een middel om in de keten toegang te krijgen tot de informatie bij de huisartsen. Immers, door de introductie van ASP staat de huisartsinformatie niet meer overal op lokale door de huisarts beheerde computers, maar komt deze terecht op centrale servers. Deze database servers kunnen dan op een gemakkelijke manier gekoppeld worden aan het schakelplatform. Hiermee zijn de medische dossiers van de patiënten toegankelijk voor andere huisartsen tijdens de waarneming, maar ook voor andere zorgverleners uit de eerste en tweede lijn. Evenzo heeft de huisarts via het schakelplatform toegang tot medische gegevens die door andere zorgverleners worden beheerd.

Daarnaast is de doelstelling om de huisartsen in Twente te ontlasten van de zorg voor de ICT voorzieningen. In Twente zijn 268 huisartsen werkzaam, die gebruik maken van 6 verschillende Huisarts Informatie Systemen oftewel HIS. Een groot deel van de huisartsen is zelf beheerder van zijn HIS-systeem en besteedt een aanzienlijk deel van zijn tijd aan oneigenlijke administratieve taken. Uitbesteding van deze oneigenlijke activiteiten kan de efficiëntie binnen de huisartsenzorg vergroten. Daartoe wordt voor de huisartsen een organisatie in het leven geroepen die zorg draagt voor de ICT voorzieningen en het beheer van de HIS pakketten.

Bijlage VI: Leden van de vereniging icZt

De leden van icZT zijn hieronder aangegeven, met een korte omschrijving gebaseerd op teksten van de verschillende websites.

Ziekenhuisgroep Twente

De Ziekenhuisgroep Twente (ZGT) is een algemeen ziekenhuis met twee locaties en een verzorgingsgebied met circa 300.000 inwoners. De Ziekenhuisgroep Twente is in 1998 ontstaan uit een fusie tussen Twenteborg Ziekenhuis in Almelo en Streekziekenhuis Midden-Twente in Hengelo. Beide ziekenhuizen vervullen een streekfunctie en maken deel uit van samenwerkingsverbanden met de eerstelijnszorg (zorg door de huisartsen) thuiszorgorganisaties en verpleeghuizen. Ook Zorgservices Twente in Hengelo behoort tot de Ziekenhuisgroep Twente.

De Twentse zorgcentra

De Twentse Zorgcentra is één organisatie die zorg en ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke handicap. De Twentse Zorgcentra biedt 24 uur per dag zorg: woonzorg, dagbesteding en vrije tijdsbesteding. Er zijn ook vormen van "deeltijdzorg":

- dagbesteding / weekend-opvang / vakantie-opvang / midweek-opvang
- logeer-opvang / kinderopvang plus (0 - 4 jaar) / naschoolse opvang plus (4 - 13 jaar)
- thuiszorg / integrale vroeghulp

Het aanbod van ambulante zorg van De Twentse Zorgcentra is op dit moment nog beperkt, maar zal de komende jaren flink groeien. De Twentse Zorgcentra bieden op dit moment de volgende vormen van ambulante zorg: thuiszorg, integrale vroeghulp, specialistische zorgvormen en ondersteuning, observatie, diagnose en advies.

De Twentse Zorgcentra kent de volgende vormen van specialistische behandeling en ondersteuning:

onderzoek naar gedrag en ontwikkeling, fysiotherapie, logopedie, ergotherapie, tandarts, huisarts, diëtiste, visus- en gehooronderzoek, pedicure, muziektherapie, speltherapie en verpleegkundige zorg.

Thuiszorg Noord West Twente

Cliënten ontvangen van Thuiszorg Noord West Twente alle gewenste zorg en benodigde diensten thuis, in de wijk en op vestigingen. De doelstellingen zijn: het voorkomen van ziekte, een gezonde ontwikkeling en herstel en behoud van gezondheid en zelfstandigheid in het dagelijkse leven.

Diensten: Huishoudelijke verzorging (Alphahulp en Huishoudelijke verzorging door een verzorgende), Persoonlijke verzorging, Verpleging, Gespecialiseerde verpleging, Uitleen van verpleeg- en hulpmiddelen, Advies, instructie en voorlichting, Ondersteuning bij dagbesteding, Ondersteuning aan ouderen met psychiatrische klachten, Gespecialiseerde verzorging, Hospice en Ondersteuning mantelzorg.

Livio

Livio biedt met haar diensten/producten toegevoegde waarde op het gebied van gezondheid, wonen en zorg voor iedereen in het werkgebied, ongeacht de levensfase. Zij richt zich daarbij op individuen die behoefte hebben aan zorg en individuen die willen werken aan hun gezondheid/vitaliteit. Livio opereert vanuit een positief mensbeeld, op basis van deskundigheid, gericht op moderne, innovatieve oplossingen. Livio biedt Prenatale zorg, Kraamzorg en Jeugdgezondheidszorg 0-4 jaar. Andere velden zijn:

- Zorg-aan-huis (Huishoudelijke en persoonlijke verzorging, Alphahulpverlening, Verpleging, Gespecialiseerde verpleging, Advies, instructie en voorlichting, Gespecialiseerde verzorging, Dagstructurering, Video Home Training, Ergotherapie thuis, Personenalarmering)
- Het Dagcentrum (Dagverzorging, Dagbehandeling, Tijdelijke opname)
- Stichting Extra Thuiszorg (Nachtzorg, Terminale nachtzorg, Zorg op afroep, Psychiatrische intensieve thuiszorg, Advies en voorlichting)
- Woon- en zorgcentra (Verhuur, Beschermd wonen, Verpleeghuiszorg)
- Voedingsvoorlichting en Dieetadvisering
- Gezondheid Service (Cursussen, Themabijeenkomsten, Gemaksdiensten)
- Livio Winkel (Lenen, huren en kopen van allerhande producten op het gebied van gezondheid, Productvoorlichting, -advisering)
- Transmurale Zorgketen Diabetes Enschede (TZDE)
- Lichamelijk gehandicapten (Dagbehandeling, Kleinschalig wonen)

Het Roessingh

Het Roessingh is een gespecialiseerd ziekenhuis waar volwassenen en kinderen met lichamelijke beperkingen revalideren. De beperkingen zijn het gevolg van een ongeval, een ziekte of een aangeboren afwijking en variëren van licht tot zwaar, van zichtbaar tot onzichtbaar. Afhankelijk van de problematiek wordt voor iedere revalidant een individueel revalidatieprogramma opgesteld. Het doel van de revalidatie is echter voor iedereen gelijk: (weer) zo zelfstandig mogelijk functioneren in de samenleving zowel lichamelijk, psychisch als sociaal. Naast het behandelen van patiënten is Het Roessingh ook actief op het gebied van revalidatievoorzieningen, -dienstverlening en innovatie.

Medisch Spectrum Twente

Medisch Spectrum Twente is een geïntegreerd medisch-specialistisch bedrijf met als kerntaak de gezondheid van de inwoners van onze regio te bevorderen. Dit doen we door het aanbieden van medisch-specialistische zorg. Ons ziekenhuis streeft ernaar dat patiënten voor al hun medisch-specialistische zorg in onze regio terecht kunnen. Basiszorg is het fundament van ons zorgaanbod. Daarnaast hebben we veel professionals in huis met bijzondere kennis en / of vaardigheden en beschikken we over een aantal bijzondere voorzieningen voor diagnostiek en behandeling (topklinisch profiel). Medisch Spectrum Twente is voor deze topklinische en bijzondere functies hét centrum voor een grote regio. Om dit zo te houden besteden we veel aandacht aan opleiding en onderzoek. Ons handelen is conform good clinical practice en waar mogelijk evidence based. De zorg voor de patiënt is voor al onze medewerkers direct of indirect basis voor hun handelen.

Mediant

Mediant is een deskundige en betrouwbare instelling die hulp en advies geeft bij vragen van mensen met psychische (inclusief psychiatrische) problemen. De organisatie probeert daarnaast problemen te voorkomen. Wij zijn medeverantwoordelijk voor een geestelijke gezonde samenleving. Daarom bieden wij in Oost- en Midden-Twente een goed georganiseerd en continu aanbod van geestelijke gezondheidszorg. Ook signaleren wij ongezonde c.q. ziekmakende aspecten van maatschappelijke systemen. Dit doen we via activiteiten op het gebied van preventie en via openbare geestelijke gezondheidszorg. Tevens willen we onze expertise inzetten voor de verder ontwikkeling van het psychiatrische circuit, het verslavingscircuit en het circuit voor geestelijke gehandicapten in de regio

Huisartsenkring Twente

Combinatie van 3 huisartsen verenigingen, te weten de Huisartsen Verenigingen van Almelo, Enschede en Midden Twente.

Carint Reggeland Groep

De fusie tussen de zorginstellingen Carint (Midden- en Noordoost-Twente) en Reggeland (Noordwest-Twente) is aanstaande. Beide organisaties zullen in juli opgaan in de Stichting Carint Reggeland Groep. Carint is een organisatie voor wonen, welzijn en zorg. Wij stellen mensen in centraal Twente in staat de kwaliteit van hun bestaan zoveel mogelijk te verbeteren of zo te houden. U voert daarbij zelf de regie. Het aanbod is breed: van consultatiebureau, dieetadvies en schuldhulpverlening tot welzijnsactiviteiten voor ouderen, maaltijdservice en personenalarmering. Samen met andere partners in de regio proberen we samenhangende diensten te leveren en te ontwikkelen. Carint telt 3400 medewerkers, 1700 alfahulpen en 1600 vrijwilligers. Met ons allen leveren we jaarlijks onder meer:

- 1,2 miljoen uren thuiszorg
- 15.000 dagen dagverzorging
- 5000 dagen kortdurende opname
- 730.000 maaltijden (2000 per dag)

Verder hebben we in onze woonzorgcentra 781 plaatsen verzorgingshuiszorg en 272 plaatsen verpleeghuiszorg, en verhuren we 431 comfortabele woningen in onze wooncentra.

Adhesie

Adhesie is werkzaam in Midden-Overijssel in de regio's Almelo, Deventer en Hellendoorn op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg. Adhesie biedt geestelijke gezondheidszorg met een missie: met respect voor de cliënt, op een deskundige wijze, op maat en vraaggericht. Dit betekent dat vakbekwame en betrokken hulpverleners samen met u werken aan een behandeling die een oplossing biedt voor uw problemen.

Streekziekenhuis Koningin Beatrix

Het huidige SKB is het ziekenhuis voor het oostelijk deel van de Achterhoek. In het verzorgingsgebied van het SKB wonen om en nabij de 120.000 mensen. Uit een onderzoek van het Bureau Prismant blijkt, dat de meeste inwoners in de kerngebieden rond Winterswijk van het SKB gebruik maken: 85 procent. In de buitengebieden varieert dit percentage van 10 procent in Wisch tot 60 procent in Eibergen.

Het SKB beschikt over 314 bedden en heeft alle specialismen voor basiszorg in huis met uitzondering van kaakchirurgie. Er werken circa 60 specialisten. Het SKB is een belangrijke werkgever in de regio. Bijna 1.000 medewerkers zijn in het ziekenhuis werkzaam: in de directe zorg en in ondersteunende diensten. Het SKB neemt jaarlijks om en nabij de 8.000 patiënten op. De verpleegduur wordt elk jaar korter. In 2003 was het aantal verpleegdagen geslonken tot 7,4 per patiënt. Het aantal dagopnamen van het SKB stijgt jaarlijks. In 2003 ging het om ruim 8.000 patiënten. Het aantal polikliniekbezoeken schommelt rond de 125.000 patiënten per jaar. Het budget bedraagt € 58 miljoen, inclusief honorarium vrijgevestigde medische staf.

Bruggerbosch

Centrum voor psychogeriatric. In Bruggerbosch wonen 200 mensen die dementiezorg nodig hebben. Daarnaast zijn er nog 70 dagbehandelingsplaatsen waar mensen met een dementie-syndroom, die nog thuis wonen, door middel van diverse therapieën worden geholpen om het zelfstandig wonen zo lang mogelijk voort te zetten.

Sensire

Sinds medio 2005 is Sensire gefuseerd met Thuiszorg Groningen. Bovenaan staat bij beide organisaties dat de klant nu en in de toekomst moet kunnen vertrouwen op kwalitatief hoogwaardige zorg thuis. Sensire bestaat uit de regio's Doetinchem, Winterswijk, Zutphen en Arnhem en Yunio. De werkzaamheden van de vier regio's richten zich op diensten op het gebied van zorg, wonen en welzijn voor ouderen en chronisch zieken. Yunio levert zorg en dienstverlening aan (aanstaande) ouders en hun kinderen.

Trivium Meulenbelt Groep

Trivium zorggroep Twente (onderdeel van de Trivium Meulenbelt Groep) biedt verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg van kwalitatief hoog niveau in Hengelo, Borne en Bornerbroek.

Ariëns/Zorgpalet

AriënsZorgpalet is een toonaangevende zorginstelling in Enschede met een uitgebreid zorg- en welzijnsaanbod. Variërend van onze ZorgThuis waarmee u in uw eigen vertrouwde omgeving kunt blijven wonen, tot de warme, hartelijke en zonodig intensieve verzorging en verpleging binnen een van onze woonzorgcentra.

GGD Regio Twente

De GGD Regio Twente is een gezondheidsdienst voor alle gemeenten in Twente. De GGD richt zich op de bevordering van de gezondheid en het voorkomen van ziekten.

Departement Groot Twente

Departement Groot Twente der KNMP is de beroepsvereniging van de openbare en ziekenhuisapothekers in Twente en Oost Achterhoek. Het maakt als ondervereniging deel uit van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie (KNMP)

Regionaal Genootschap Fysiotherapie Twente & IJsselzoom

Het RGF Twente en IJsselzoom is een van de 12 regionale verenigingen van het KNGF (Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie). De regio omvat het gebied Twente, een deel van de Achterhoek en Stedendriehoek (Zutphen, Apeldoorn en Deventer). Het RGF Twente heeft rond de 1360 leden. Het bestuur is inmiddels bijna weer op volle sterkte. Doel van de regionale vereniging is het behartigen van de belangen van de fysiotherapie en de fysiotherapeuten (sociaal-maatschappelijk en beroepsinhoudelijk) binnen de regio.

Patiënten en Consumenten Platform

Het Patiënten en Consumenten Platform is een vereniging met zo'n 121 leden met als doel het invloed uitoefenen op de kwaliteit van de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening.

Het Patiënten en Consumenten Platform houdt zich bezig met het verbeteren van de kwaliteit van de curatieve zorg (ziekenhuis-, eerstelijns- en ketenzorg) en het stimuleren van de betrokkenheid van cliënten bij de invoering van de WMO in gemeenten in Overijssel. Daarnaast kan iedereen die gebruik maakt van zorg terecht bij het Informatie en Klachtenbureau Gezondheidszorg (IKG) terecht voor vragen, klachten en meldingen over de gezondheidszorg.

Bijlage VII: Afkortingen

Afkorting	Betekenis
ASP	Application System Provider
BSN	Burgerservicenummer
BV BSN	(centrale) Beheervoorziening BSN
CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg
CTG/Zaio	College tarieven gezondheidszorg
EMD	Elektronisch medicatiedossier
EPD	Elektronisch Patiënten Dossier
GBZ	Goed Beheerd Zorgsysteem
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
HIS	Huisarts Informatie Systeem
IKG	Informatie en Klachtenbureau Gezondheidszorg
KNGF	Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie
KNMP	Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie
LSP	Het Landelijk Schakelpunt
MKB	Midden- en kleinbedrijf
MZV	Mobiele Zorgverlener
NICTIZ	Nationaal ICT Instituut in de Zorg
PCP	Patiënten en Consumenten Platform
RGF	Regionaal Genootschap Fysiotherapie
RZP	Regionaal Zorgportaal
SBV-Z	Sectorale Berichtenvoorziening in de Zorg.
SKB	Streekziekenhuis Koningin Beatrix
SPL	Schakelplatform
TAZDO	Twents-Achterhoeks-Ziekenhuis-Directeuren-Overleg
TIPI	Transmuraal Integraal Patiënt Informatiesysteem
TZDE	Transmurale Zorgketen Diabetes Enschede
TZP	Transmurale Zorgprotocollen
UZI	Unieke Zorgverleners Identificatie
VWS	Volksgesondheid, Welzijn en Sport
WDH	Waarneemdossier huisartsen
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
WTG	Wet tarieven gezondheidszorg
ZBT	Zorgzame Buurt- en Telediensten
ZGT	Ziekenhuisgroep Twente