

2018

CBG-MEB

Struijs, dhr. H.
363896hs

C B G
M E B

[DE REIS NAAR EEN COMMUNICATIEVE ORGANISATIE]

Er wordt onderzocht in hoeverre de ambitie van het CBG om een communicatievere organisatie te worden is gerealiseerd en door welke factoren uit het strategisch implementatieproces dit resultaat wordt verklaard.

Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding	4
1.1 Introductie.....	4
1.2 Aanleiding.....	4
1.3 Probleemstelling.....	6
Doelstelling.....	6
Vraagstelling.....	6
Deelvragen.....	6
1.4 Maatschappelijke relevantie	6
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 Publieke organisaties en strategie ontwikkeling en uitvoering	9
Strategisch management.....	10
2.2 Strategisch implementatie proces.....	12
Framework voor implementatie	13
Het belang van een eenduidige implementatie van strategie	16
Effectieve implementatie door draagvlak	18
2.3 Samenvatting theorie	19
Hoofdstuk 3: operationalisering en onderzoeksopzet	21
3.1 Conceptueel model	21
Strategische resultaten: veranderingen in output primair proces.....	22
Inhoud strategie en fit met de organisatie.....	23
Implementatieproces en acties.....	24
3.2 Onderzoek ontwerp en methodologische verantwoording.....	25
Onderzoeksvorm	25
Dataverzamelingmethoden	26
Betrouwbaarheid.....	26
Validiteit	27
Hoofdstuk 4: Empirie.....	28
4.1 Het primaire proces en de communicatie-rol van de casemanager	28
Het primair proces bij het CBG op hoofdlijnen	28
Externe communicatie	29
Conclusie	32
4.2 Een communicatieve organisatie	32

Van eerste ambitie tot concreet beleid.....	32
Een vaste plek in het primair proces en proactief communiceren	33
De doelgroepen beter op maat bedienen.....	33
Het vergroten van de communicatievaardigheden	34
Het ontwikkelen van een eenduidig communicatiekader.....	35
Conclusie	35
4.3 De ontwikkeling van het CBG: in hoeverre zijn de beoogde veranderingen gerealiseerd?.....	36
Verandering in communicatie output	36
Worden beoogde resultaten bereikt.....	41
Conclusie	45
4.4 Invloed inhoud strategie op de resultaten.....	46
Strategie en context	46
Fit tussen strategie en interne context	47
Fit tussen strategie en externe context.....	48
Draagvlak binnen de organisatie	49
In hoeverre verklaart de inhoud van de strategie de resultaten?	50
Conclusie	52
4.5 Invloed implementatieproces op de resultaten.....	52
Bevindingen implementatieproces en acties	53
De invloed op strategische resultaten.....	55
Conclusie	58
5 Conclusie	59
5.1 Bevindingen en beantwoording centrale vraag	59
Samenvatting bevindingen.....	59
Beantwoording centrale vraag.....	61
5.2 Aanbevelingen.....	62
Aanbeveling CBG: Ga op de huidige manier door en maak waar mogelijk kleine aanpassingen .	62
Aanbeveling CBG: Verweef de positionering beter in de organisatie en scherp waar mogelijk de interne communicatie aan	62
Theoretische conclusie 1: Er is geen sprake van een “one size fits all” methode in verklaren van strategisch succes.....	63
Theoretische conclusie 2: het belang van draagvlak als invloedrijke factor tijdens de strategie implementatie	64
5.3 Discussie en reflectie.....	64
Literatuurlijst	67

Bronnen	67
Websites:	67

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Introductie

Medicijnen zijn een onmisbaar middel in onze samenleving. Het gebruik van medicijnen neemt dan ook de laatste jaren toe. De gemiddelde Nederlander krijgt per jaar 15 medicijnverstrekkingen en dat zijn alleen de medicijnen op recept (SFK, 2017). Dit neemt dus niet de lichte pijnstillers mee die verkrijgbaar zijn bij de drogist. De organisatie die er op toe ziet welke medicijnen er in Nederland op de markt komen is het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG). *“Als onafhankelijke autoriteit reguleert het CBG de kwaliteit, werking en veiligheid van een medicijn, en stimuleert het CBG het juiste gebruik door de juiste patiënt”* (CBG, 2018). Dit doen zij op Nationaal niveau maar zij dragen ook bij op internationaal niveau. Veel medicijnen worden Europees geregistreerd, in dit geval wordt de procedure door de verantwoordelijke organisatie binnen één van de lidstaten aangevoerd, dus door bijvoorbeeld het CBG, en wordt de uiteindelijke beslissing op Europees niveau genomen door de European Medicines Agency (EMA). Het CBG bestaat op papier uit twee organisaties, namelijk het CBG en het aCBG. Het CBG zelf bestaat uit collegeleden dat expertise hebben op relevante vakgebieden en worden aangesteld door de minister van VWS, het CBG is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) waardoor zij dus onafhankelijk werk af kunnen leveren. Het aCBG is een onderdeel van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het doet voorbereidend werk en voert genomen beslissingen uit. In de praktijk werken beiden organisaties zeer nauw samen. Dit voorbereidende werk komt terug in het controleren van aangeleverde onderzoeksresultaten door fabrikanten en het formuleren van een adviesrapport voor het college dat vervolgens die beslissing maakt. Hoewel het CBG te maken heeft met veel vertrouwelijke informatie willen zij zo transparant mogelijk te werk gaan. Er zijn veel stakeholders in het werk dat het CBG verricht. In eerste instantie natuurlijk de farmaceutische industrie zelf, maar aan de andere kant ook de zorgsector met de huisartsen, ziekenhuizen, apothekers en patiënten daarin vertegenwoordigt. Het doel van het CBG is dat alle burgers of patiënten die een medicijn gebruiken daarop kunnen vertrouwen, dit uiten zij aan de hand van hun slagzin: “Goede medicijnen goed gebruikt”. Om het beoogde effect van de gestelde slagzin ook te bereiken is het belangrijk dat het CBG zich bewust is van de samenleving en dat zij goed in contact staan met hun stakeholders.

1.2 Aanleiding

Het CBG wil dus er voor zorgen dat mensen op hun medicijnen vertrouwen en dat zij deze medicijnen goed gebruiken. Het CBG bezit veel nuttige informatie die aan deze doelen een positieve bijdrage kunnen leveren. Belangrijk is wel dat zij de doelgroep kunnen bereiken. Daarnaast is het belangrijk dat beschikbare informatie verbeterd kan worden zodat het beter aansluiten op de wensen en behoeftes van de doelgroepen. Daarom moet er ook informatie worden opgehaald, aan de hand van voornamelijk deze redenen heeft het CBG in 2015 de ambitie gesteld om een communicatievere organisatie te worden. Aan deze ambitie is in 2017 verder invulling gegeven door intern de positionering, en in 2018 door de communicatiestrategie op te stellen.

Het CBG wil de communicatie intensiveren en professionaliseren. Ze willen de doelgroepen, namelijk apothekers, patiënten en medisch hulpverleners, beter kunnen bereiken. Daarnaast willen ze ook meer praktisch gerichte informatie ophalen, die informatie wordt gebruikt in de afweging of een medicijn of medicijnaanpassing kan worden toegelaten of niet. Andere voordelen zijn dat wanneer er een goede connectie of verbinding is sommige issues, zoals bijvoorbeeld medicijn tekorten, eerder opgemerkt kunnen worden en er beter kan worden voorbereid op een tekort.

Deze ontwikkeling is in gang gezet op 16 maart 2015 toen het bestuur een aanpak op hoofdlijnen heeft vastgesteld. Om tot een communicatievere organisatie te komen wil het CBG in de aanpak kleine stappen zetten in de vorm van:

- Communicatie en interactie een vaste plek geven in het primaire proces en pro-actiever om te gaan met issues en communicatiekansen
- De verschillende doelgroepen beter en op maat bedienen
- Omgevingsbewust en communicatieve vaardigheden te vergroten door training coaching en ervaring op te doen
- Vanuit een helder en eenduidig communicatiekader te communiceren waar staat en gaat het CBG voor en wat beoogt het CBG bij welke doelgroepen

Met het opstellen van deze ambitie en deze doelstellingen heeft het CBG een proces in gang gezet wat er op gericht is verschillende dingen binnen de organisatie te veranderen. Deze verandering is organisatie-breed relevant. De afdeling communicatie zal in het kader van deze verandering hun productiviteit moeten verhogen maar aan de andere kant is het ook van groot belang dat de rest van de organisatie in deze ontwikkeling meegaat. Een belangrijk onderdeel van het CBG is het primair proces. Het primair proces van het CBG is gericht op het verlenen van handelsvergunningen aan farmaceuten, hierin zijn experts werkzaam die data controleren en, vanuit hun expertise, beoordelen. Er wordt een afweging gemaakt tussen de voordelen en nadelen van een medicijn, bij medicijnen tegen ernstigere ziektebeelden worden bijvoorbeeld ook ernstigere bijwerkingen geaccepteerd.

Het is dus van belang dat iedereen binnen het CBG zich bewust is van de ambitie en zijn aandeel daarin kent en daar naar handelt. Dit is echter lang niet altijd vanzelfsprekend, er kunnen een aantal redenen zijn waarom er niet wordt gehandeld naar een gevormde ambitie of strategie. In deze scriptie zal worden onderzocht of de ontwikkelingen van de organisatie, vanuit de positie van de casemanager, in lijn zijn met de gevormde ambitie en de gestelde doelen. Daarnaast wordt onderzocht wat de samenhang is tussen die resultaten en de procesmatige en inhoudsmatige aspecten van strategie implementatie. Bij procesmatige aspecten kan men denken aan de actieplannen die zijn opgesteld en of hierbij bijvoorbeeld ook aandacht is geweest voor trainingen en andere middelen zodat de werknemers ook kunnen gaan handelen ten behoeve van de beoogde veranderingen. Bij inhoudsmatige aspecten wordt gekeken naar de mening van werknemers over de ambitie en de strategie. Is er draagvlak voor de strategie of herkennen medewerkers zich (gedeeltelijk) niet in de strategie en is dat een reden waarom zij hier veelal niet, of juist wel, naar handelen.

Er wordt dus onderzocht in hoeverre de gevormde strategie succesvol wordt toegepast. Er is de laatste tientallen jaren steeds duidelijker een trend zichtbaar waarin publieke organisaties overgaan tot een omvangrijke strategische planning, in sommige gevallen worden organisaties daar door hun omgeving zelfs tot verplicht. Dit roept de vraag op of organisaties deze strategische planning wel kunnen uitvoeren. Vandaar dat de praktische inzichten die dit onderzoek kan leveren interessant zullen zijn voor bestuurskundige inzichten met betrekking tot strategie vorming en uitvoering.

1.3 Probleemstelling

Er zal onderzoek gedaan worden naar de externe communicatie van het CBG. In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag geformuleerd, de doelstelling vastgesteld en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie weergegeven.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in hoeverre de ambitie van het CBG, een communicatievere organisatie, het gewenste effect heeft op de communicatieve output van het primaire proces en door welke relevante factoren tijdens de strategie-implementatie deze resultaten in effecten te verklaren zijn. Dit wordt gedaan door de data, verkregen uit interviews met casemanagers bij het CBG, te vergelijken met de geformuleerde doelstellingen en daarnaast te kijken welke rol de formulering, koppeling en uitvoering van actieplannen en de fit met de organisatie-context hierin gespeeld hebben.

Vraagstelling

In hoeverre wordt de ambitie van het CBG, het realiseren van een communicatievere organisatie, en de beoogde verandering binnen het primair proces bereikt en hoe zijn die resultaten aan de hand van relevante factoren uit het strategisch implementatieproces te verklaren?

Deelvragen

- Welke theoretische inzichten zijn er met betrekking tot strategie ontwikkeling en uitvoering in de publieke sector?
- Welke theoretische factoren kunnen tijdens de strategie implementatie een verklarende waarde hebben met betrekking tot de behaalde strategische resultaten?
- Hoe ziet het primair proces op hoofdlijnen er uit en welke rol speelt externe communicatie hierin?
- Waar bestaat de ambitie van het CBG om een communicatievere organisatie te worden uit en met welke veranderingen willen ze bereiken?
- Welke veranderingen in het primair proces zijn er gerealiseerd en hoe verhouding deze veranderingen zich ten opzichte van de beoogde resultaten?
- In hoeverre verklaart de inhoud van de strategie de behaalde resultaten?
- In hoeverre verklaren de implementatieacties de behaalde resultaten?

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het CBG is de organisatie die gaat over het beleid met betrekking tot de toelating en controle op medicijnen. Specifieke voorbeelden waarom beslissingen of handelingen van het CBG maatschappelijke impact kunnen hebben zijn bijvoorbeeld:

- Het CBG neemt beslissingen welke medicijnen tot de Nederlandse markt worden toegelaten, dit kan betekenen dat mensen wel of in sommige gevallen juist geen beschikbaarheid zullen hebben over verschillende medicijnen.
- Het CBG houdt toezicht op de kwaliteit van medicijnen op de markt en neemt beslissingen of de voordelen opwegen tegen de nadelen, in de maatschappij is dat te merken dat bepaalde verpakkingen van medicijnen moeten veranderen ten behoeve van het gebruikersgemak of voor de veiligheid van de gebruiker en omgeving.

Echter in hoeverre is nu specifiek die communicatie van het CBG van maatschappelijk belang. De communicatiestrategie zoals die staat heeft betrekking op wat delen we, wanneer delen we het en hoe delen we het. Dit houdt in dat wanneer het CBG informatie heeft met betrekking tot verschillende medicijnen burgers wellicht meer informatie krijgen, op een eerder moment en door middel van het gebruik van toegankelijke kanalen. Dit geeft de maatschappij een betere bron aan informatie met betrekking tot hun gezondheid, namelijk informatie over medicijnen en het gebruik daarvan. Aan de andere kant betekent de communicatieomslag ook dat het CBG de dialoog gaat opzoeken met patiënten(organisaties), dit houdt in dat directe feedback en communicatie mogelijk wordt. Het resultaat hier van kan zijn dat er beter rekening gehouden kan worden met het belang van de patiënt wanneer er besluiten over medicijnen worden genomen door het CBG. Tegelijkertijd kan het uiteindelijke doel van het CBG, namelijk meer vertrouwen en beter gebruik van medicijnen, de maatschappij ook geld besparen. Veel kosten in de zorgsector komen namelijk voort uit slecht of niet correct medicijngebruik (Trouw, 1998)(Volkskrant, 2017).

Tot slot is de maatschappij gebaat bij een onafhankelijke betrouwbare informatie bron in de discussie over medicijnen en farmaceuten. Bij het voorkomen van issues kan het CBG, als onafhankelijke partij, namelijk van grote waarde zijn om chaos en onrust in de samenleving te voorkomen. Een goed voorbeeld hierin is het tekort van een medicijn of bijvoorbeeld bij een gerucht over mogelijke bijwerkingen van een medicijn dat door een groot gedeelte van de bevolking wordt gebruikt.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit verschillende onderdelen. In de eerste plaats wordt het model van Okumus (2001) empirisch getoetst. Vervolgens kan er een vergelijking gemaakt worden in de toepassing van dit model bij een private organisatie en in dit geval een publieke organisatie. Tot slot wordt de bijdrage van dit empirische onderzoek aan de literatuur met betrekking tot strategisch management benoemd.

Ten eerste toont dit onderzoek aan in hoeverre de verschillende aspecten in het model van Okumus (2001) zich ten opzichte van elkaar verhouden. Er wordt namelijk onderzocht in hoeverre verschillende variabelen verantwoordelijk zijn voor de bereikte resultaten en veranderingen binnen de organisatie. Buiten de benoemde factoren door Okumus (2001) zal ook blijken in hoeverre draagvlak onder het personeel hierbij van waarde is. Daarnaast zal er ook worden onderzocht in hoeverre de aanname van Okumus (2001), dat er niet altijd een fit hoeft te zijn tussen de strategie en de interne organisatie context, te generaliseren is. "Fit" is een populaire term in de strategie implementatie en komt bij meerdere auteurs terug waaronder ook Aaltonen en Ikävälka (2002). In hoeverre fit of een gebrek aan fit te compenseren is met acties gericht op organisatorische veranderingen kan eventueel aan de hand van dit onderzoek aangetoond worden.

Een tweede onderwerp van wetenschappelijke relevantie is de vraag of onderzoek, uitgevoerd in de private sector ook relevant is in de publieke sector. Het onderzoek van Okumus (2001) en de toetsing van het model heeft betrekking gehad op twee hotelketens, private sector dus. Dit onderzoek zal aantonen of dat model ook te gebruiken is in de context van de publieke sector. In de publieke sector heeft men namelijk te maken met andere belangen, doelen en voorwaarden vergeleken met de private sector.

Tot slot draagt dit empirisch onderzoek bij aan de bestaande literatuur op gebied van strategisch management in de publieke sector. In een literatuurstudie geven Poister et al. (2010) een overzicht van literatuur met betrekking tot strategisch management. In deze studie worden verschillende elementen geanalyseerd namelijk waarom bepaalde organisaties kiezen voor strategische planning, welke factoren van invloed zijn op de strategische planning, welke invloed de strategische planning heeft op de prestaties van een organisatie en tot slot welke implementatieacties een invloed hebben op de prestaties van organisaties. Hieruit blijkt dus dat er in het proces van strategisch management veel mogelijke invloeden zijn tussen factoren. Poister et al. (2010; 539-540) geven aan dat er meer empirisch onderzoek nodig is om verbanden duidelijk te kunnen onderscheiden. In dit onderzoek wordt gekeken naar de mate van doelbereiking en vervolgens door welke strategische factoren deze doelbereiking verklaard kan worden. Zo dragen de empirische uitkomsten van dit onderzoek dus bij aan de literatuur met betrekking tot strategisch management. En geven zij inzicht in hoe factoren van strategisch management zich tot elkaar verhouden

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden wetenschappelijke inzichten gepresenteerd die een verklaring kunnen hebben voor eventuele verschillen of overeenkomsten tussen de werkelijke en beoogde veranderingen binnen het primair proces. De theoretische inzichten zijn opgesteld aan de hand van een tweetal deelvragen namelijk:

- Welke theoretische inzichten zijn er met betrekking tot strategie ontwikkeling en uitvoering in de publieke sector?
- Welke theoretische factoren kunnen tijdens de strategie implementatie een verklarende waarde hebben met betrekking tot de behaalde strategische resultaten?

Bij deelvraag één worden strategie ontwikkeling en uitvoering in de publieke organisatie beschreven. Dit wordt gedaan door eerst strategie in de publieke sector kort te introduceren, vervolgens wordt een belangrijk begrip in het strategisch proces uiteengezet, namelijk strategisch management. Bij deelvraag twee worden verschillende factoren benoemd die van invloed kunnen zijn op het succesvol implementeren van de strategie en de daarbij gerealiseerde resultaten.

2.1 Publieke organisaties en strategie ontwikkeling en uitvoering

Het opstellen en uitvoeren van een strategie is voor publieke organisaties anders dan private organisaties. Hoewel er ook overeenkomsten zijn hebben private organisaties meestal het grootste belang bij het genereren van zo veel mogelijk winst en publieke organisaties daartegenover hebben uiteenlopende doelen zoals bijvoorbeeld het leveren van diensten aan burgers, controleren van regel en wetgeving of het reguleren van publieke zaken. In het algemeen is dit samen te vatten onder het creëren van maatschappelijke waarde. Er is dus sprake van een duidelijk verschil in doelen. Het doel van publieke organisaties, namelijk de creatie van maatschappelijke waarde kan twee vormen aannemen:

- Een strategie ontwikkelen die beoogt maatschappelijk wenselijke goederen en diensten te produceren.
- Het uitbouwen van een organisatie die functioneert naar wens van de burger en stakeholders of naar de richting van de ontwikkelde strategieën.

Mintzberg (1987) koppelt het concept van strategie aan verschillende begrippen. Omdat een strategie anders kan worden geïnterpreteerd in verschillende situaties worden er een vijftal P's die voor strategie staan opgesteld, dit zijn:

- Strategie als plan, wordt gezien als het opstellen van een aantal opeenvolgende acties om met een situatie of probleem om te gaan.
- Strategie als patroon, dit wordt zichtbaar wanneer men kijkt naar de (patronen van) resultaten van acties, deze kunnen ook als strategie worden benaderd.
- Strategie als positie, dit heeft betrekking op de match tussen de organisatie en haar context of omgeving. Dus een externe fit.
- Strategie als perspectief, perspectief gaat in tegenstelling tot positie juist uit van de interne
- Strategie als "ploy", vanuit dit begrip komt strategie naar voren als een manier om je tegenstander te verslaan.

Strategie als positie is een herkenbare invalshoek voor publieke organisaties. Een positie richt zich op meerdere partijen in een brede context. Voor een publieke organisatie is een strategie, of ook wel een plan, dus vaak gericht op het innemen van een bepaalde positie binnen de maatschappij gericht op verschillende partijen, actoren en stakeholders. Strategische doelen van publieke organisaties zullen dus vaak ook met deze insteek worden opgesteld.

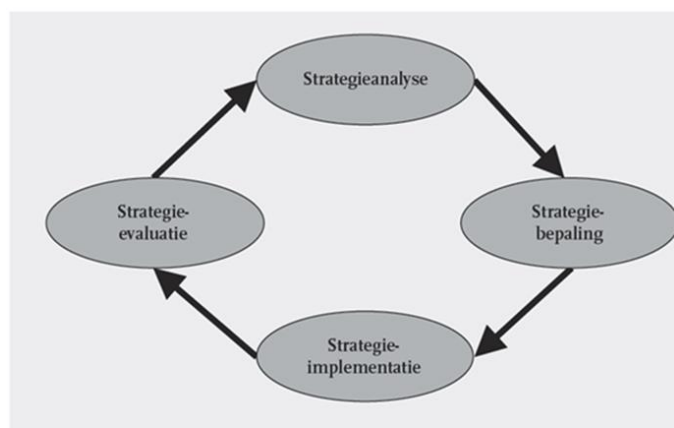
De eerste stap die een organisatie neemt in het strategisch proces is de strategieplanning, hier wordt de strategie geformuleerd. Bryson (2011; p6) formuleert het als: “a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it”. Het gaat hier om een brede aanpak waarin zowel kansen als bedreigingen worden geadresseerd het is dan ook een belangrijk onderdeel in het bredere proces van strategisch management. Strategisch management heeft betrekking op het gehele management proces van de organisatie ten behoeve van de strategische doelstellingen (Poister et al, 2010; p524). Strategisch management is een term die in de publieke sector een steeds grotere rol gaat spelen volgens Poister et al. (2010) en Bryson et al. (2010).

Strategisch management

Strategisch management is er op gericht om (strategische) ambities om te zetten in resultaten, dit is een breed en vaak langdurig proces. Het begrip strategisch management wordt gedefinieerd als volgt: “strategisch management omvat het centrale managementproces dat alle activiteiten en functies binnen een organisatie groepeerd en oriënteert naar de realisatie van de strategische agenda van de organisatie” (Desmidt en Heene, 2005). Joldersma (2007; p2) spreekt van strategisch management als een doorgaande activiteit, er is geen duidelijk einde of begin. Men weet aan het begin nog niet precies waar men uit komt, toch kan er aan de hand van resultaten uit het verleden wel een lijn getrokken worden naar de toekomst. Dit maakt dat strategisch management geen moment opname is, er moet organisatie breed gekeken worden naar de tijdlijn van gebeurtenissen binnen de organisatie en haar context. De organisatie ontwikkeld dus in een doorlopen proces aan de hand van strategisch management continu door met als doel de organisatie zo goed mogelijk te laten presteren en zo veel mogelijk te voldoen aan de strategische agenda van de organisatie.

Er zijn verschillen in strategische doelen voor publieke- en private organisaties, deze hebben ook invloed op de invulling van strategisch management. Voor publieke organisaties is de identiteit zeer belangrijk, dit komt omdat de identiteit verworteld is met het maatschappelijk belang dat de organisatie wil behartigen. Het gevolg hiervan is dat de organisatie grotere verantwoordelijkheden heeft richting maatschappij en stakeholders en hier dus bij het managen van de strategie ook rekening mee moet houden (Joldersma, 2007). Deze insteek speelt goed in op de strategie als “position” zoals Mintzberg (1987) het goed omschrijft.

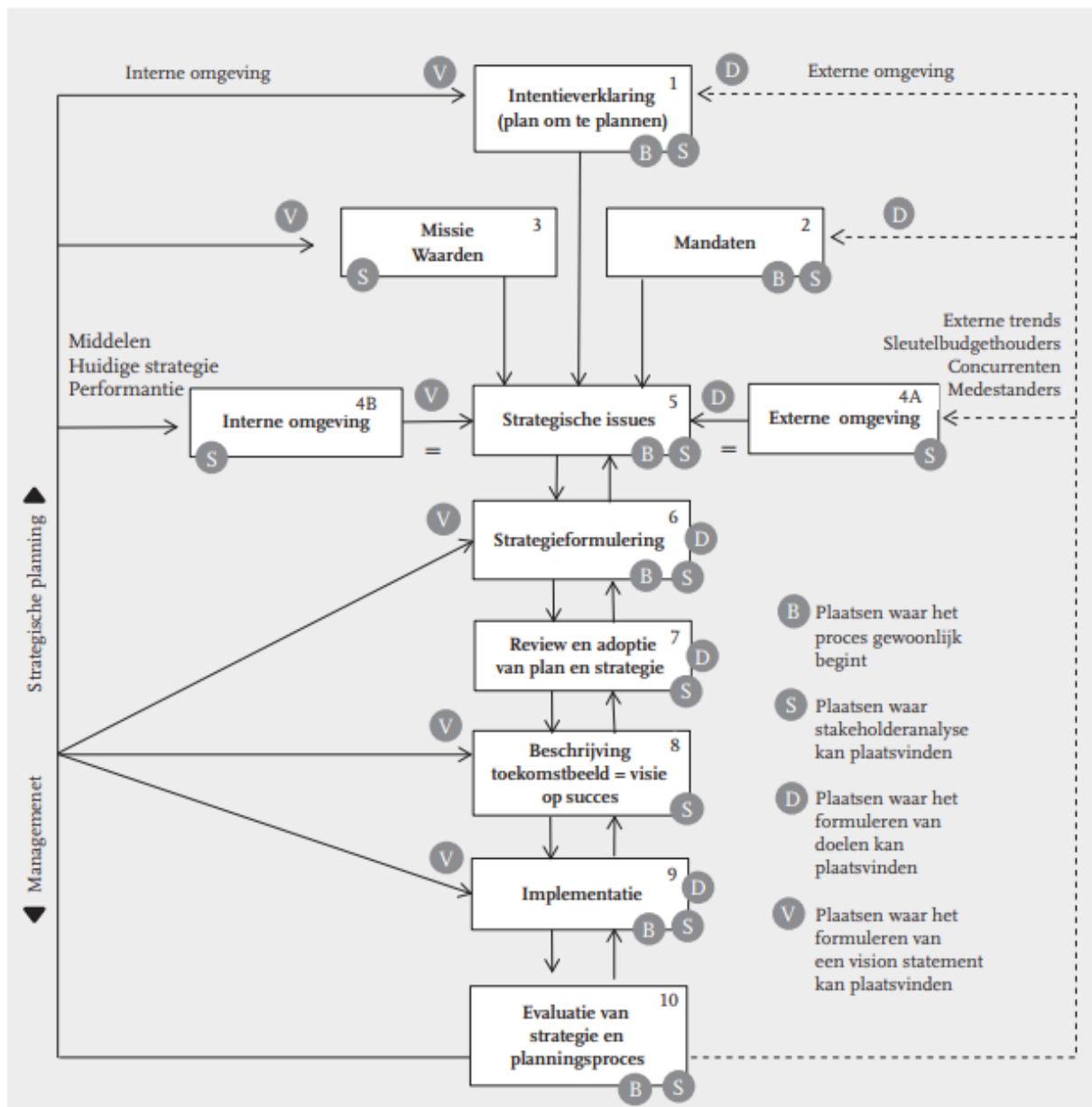
Desmidt en George (2013; p6) zien strategisch management als “een geïntegreerd managementdomein met specifieke instrumenten die je helpen de complexe realiteit in kaart te brengen en beslissingen te nemen op basis van rationele processen”. Strategisch management is breder dan het bepalen en uitvoeren van een strategie. Het



Figuur 71: De strategische cyclus (Eigen interpretatie)

gaat immers op het beheren of managen van de strategie en de organisatie op continue basis. Dit uit zich in de volgende cyclus waarin stappen worden weergegeven waarin het strategisch management proces wordt doorlopen:

Dit model is vrij abstract, om een organisatie wat meer richting te geven is het model van Bryson (2011) een stappenplan weergegeven waarin het proces van strategisch management wordt doorlopen. Dit model is geen garantie tot succes maar het kan wel als een leidraad dienen voor je eigen strategische initiatieven, de stappen zijn te herleiden tot stukken in de strategische cyclus (Desmidt en George, 2013; p7). Het stappenplan van Bryson (2011) wordt weergegeven aan de hand van het volgende model:



Figuur 1: Strategische planningsmodel Bryson (vrije vertaling George & Desmidt,2013)

Desmidt en George (2013, p8-11) bespreken op basis van dit model een tiental stappen in het strategisch managementproces van strategische initiatieven, namelijk: het voorbereiden van het planningsproces: initiatie en analyse (stap 1-3), formuleren van het meerjarenplan: strategische

keuzes maken en documenteren(stap 4-8), strategie-implementatie: succesvol uitvoeren van de strategie(stap 9), strategie-evaluatie: opvolgen en communiceren van de strategische resultaten(stap 10):

- Stap 1: Initiëren van en akkoord gaan met het planningsproces. Heeft als doel dat er consensus is met betrekking tot hoe het proces er uitziet. Dit gebeurt door de belanghebbenden in kaart te brengen, een strategisch planningscomité samenstellen en het definiëren van de initiële overeenkomst.
- Stap 2: Verduidelijk het mandaat van de organisatie. Hier wordt de bewegingsvrijheid van de organisatie gedefinieerd, het bepaald de centrale opdracht.
- Stap 3: Analyseer de sterktes, zwaktes, bedreigingen en opportuniteiten. Dit kan gedaan worden aan de hand van een SWOT analyses. Zowel intern als extern worden de sterke en zwakke kanten geanalyseerd met daaraan kansen en bedreigingen gekoppeld.
- Stap 4: Verduidelijk de missie en de waarden van de organisatie. Hierin wordt beschreven wat de organisatie wil doen en voor wie zij dit doen.
- Stap 5: Bepaal de strategische issues. Hierin worden belangrijke uitdagingen uiteengezet die relevant zijn met betrekking tot de organisatie.
- Stap 6: Formuleer strategieën en plannen om issues te managen. Hier worden doelstellingen opgesteld waarin ook eerder besproken issues in worden aangekaart.
- Stap 7: Herbekijk strategieën en verzeker consensus. Voor het succesvol realiseren van de strategie is goed draagvlak vereist, bij deze stap wordt hier opnieuw aandacht aan besteed.
- Stap 8: Genereer een effectieve visie voor de toekomst. Gaat in om de rol die men als organisatie in de toekomst wil vervullen.
- Stap 9: Ontwikkel een implementatieplan voor alle acties. Bij deze stap worden de noodzakelijke acties gedefinieerd in de vorm van actieplannen.
- Stap 10: Evalueer strategieën en stuur bij indien nodig. Het evalueren door middel van formele procedures zodat er indien nodig ook snel bijgestuurd kan worden op basis van die feedback.

In dit stappenplan worden dus duidelijk stapsgewijs van strategie formulering over gegaan tot strategie implementatie. In "stap 9" komt het implementatieplan aan bod. Hoewel de implementatie van een strategie in dit model slechts 1 stap is, heeft dit wel betrekking op de werkelijke uitvoering van een strategie. Het is dus een zeer belangrijke stap in dit proces. Een goede en concrete strategie formulering is echter een belangrijke basis om een strategie succesvol te kunnen implementeren. Dit betekent ook dat men tijdens de implementatie tegen problemen kan aanlopen die in eerdere stappen zijn ontstaan. Bijvoorbeeld het creëren van draagvlak hoort te beginnen bij de ontwikkeling van je strategisch plan. Als dat niet goed is uitgevoerd komt tijdens de implementatie vaak toch naar boven dat het personeel niet direct achter de strategie staan, dit zal dus zorgen voor tegenvallende resultaten.

2.2 Strategisch implementatie proces

Hoe kan een strategie succesvol geïmplementeerd worden? De theoretische inzichten die worden besproken in deze paragraaf zullen hier antwoord op geven. Eerst wordt strategie implementatie kort besproken, vervolgens worden er verschillende relevante factoren genoemd aan de hand van het implementatie framework van Okumus (2001) en toe slot worden ook de factoren fit en draagvlak besproken.

Poister et al. (2010) bespreken strategie implementatie in hun literatuurstudie en geven aan dat organisaties op verschillende manieren strategieën implementeren. Sommige organisaties gaan verder in het opstellen van beloningen, het beter voorbereiden van de implementatie aan de hand van concrete doelstellingen en initiatieven en actieplannen. Uit de conclusie van Poister et al. (2010; p539) blijkt dat er uit studies blijkt, waaronder Poister & Streib (2005) dat het koppelen van budget aan implementatieacties, duidelijke meetbare doelen en goede monitoring in hoeverre deze doelen bereikt worden allen leiden tot betere resultaten.

Desmidt en George (2013) geven aan dat het bij de uitvoering van de implementatie voornamelijk gaat om het koppelen van concrete actieplannen. Deze koppeling stelt men in staat om vervolgens de dagelijkse activiteiten van je organisatie te coördineren. Er wordt dus gekeken hoe bepaalde doelen behaald kunnen worden. In de eerste plaats worden acties bepaald die er voor zorgen dat specifieke doelen worden behaald. Aan deze acties koppel je een actieplan. Een actieplan bevat (Desmidt en George, 2013; p11):

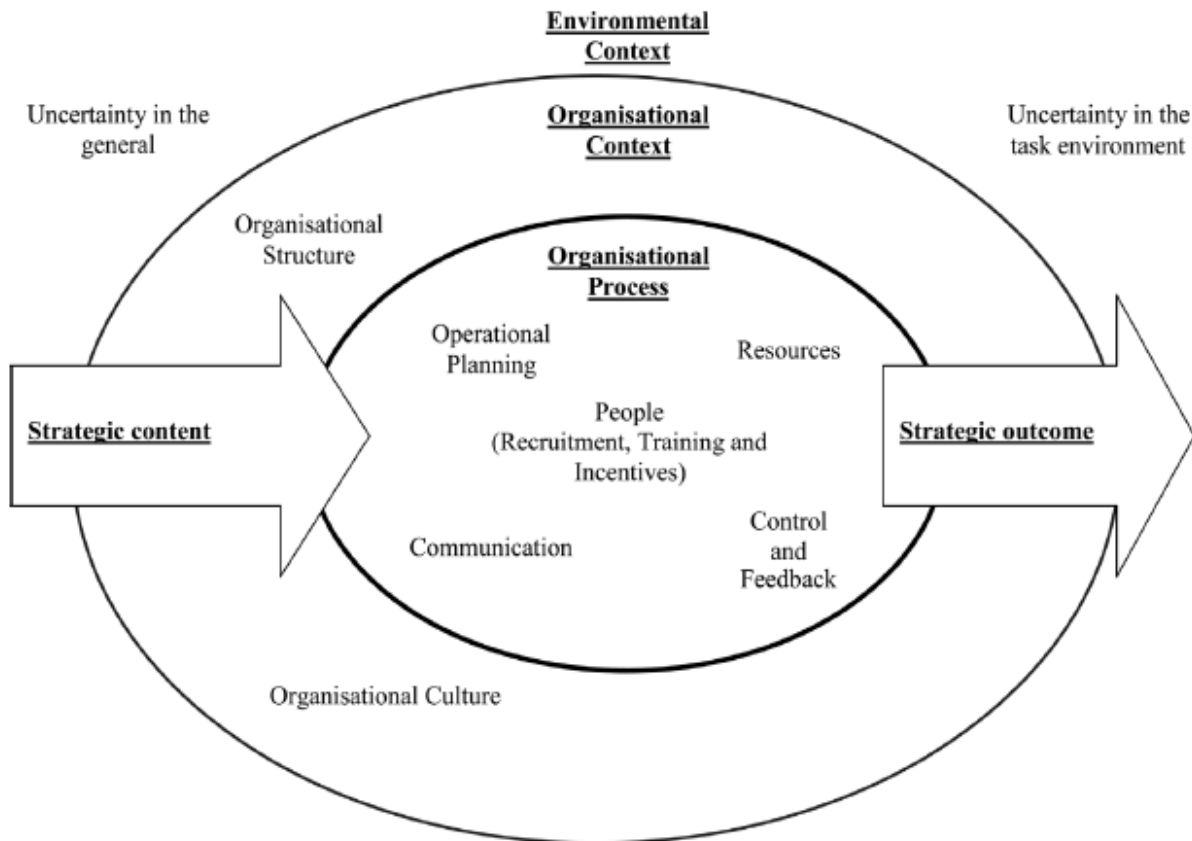
- Implementatierollen en verantwoordelijkheden (wie doet wat?)
- Specifieke objectieven, verwachte resultaten en mijlpalen (wat wil je bereiken en wanneer?)
- Specifieke stappen en relevante details
- Tijdschema's
- Middelenbehoeften en –bronnen
- Het communicatieproces
- Review- en bijsturingsprocedures
- Toerekenbaarheidsprocedures
- Toerekenbaarheidsprocedures of accountability

Echter wordt tijdens het opstellen en uitvoeren van deze plannen de mate van succes ook bepaald door de organisatie zelf, een bepaalde implementatieactie zal bij de ene organisatie wel succesvol zijn en bij de andere organisatie niet. Er is dus geen sprake van een “one fits all” methode. Het is belangrijk om de implementatie aan te passen op de organisatie en de strategie die men wil doorvoeren.

Framework voor implementatie

Okumus (2001) werkt in zijn artikel toe naar een frame voor strategie implementatie. De eerste stap die hij neemt is het verzamelen van bestaande theorieën over strategie implementatie. Hij verzamelt aan de hand van verschillende benaderingen een tiental variabelen die een invloed hebben op het succes van een implementatieproces. *“These are strategy formulation, environmental uncertainty, organisational structure, culture, operational planning, communication, resource allocation, people, control and outcome”* (Okumus, 2001, p327). Hij geeft hierbij aan dat de variabelen onder een aantal categorieën zijn geplaatst namelijk: *“Strategy content, context, process and outcome”* (Okumus, 2001, p327). Hij geeft hier als commentaar op dat bij geen van de auteurs er een diepere uitleg wordt gegeven over de plaatsing van de variabelen het verband tussen variabelen en de uiteindelijke uitwerking op het resultaat.

Okumus (2001) plaatst de bovenstaande variabelen binnen een categorie en maakt vervolgens een eerste aanzet tot een strategisch implementatie framework. Dit framework is te zien in figuur 3:



Figuur 2 Initial framework strategy implementation

Hier komen duidelijk de verschillende categorieën en variabelen in terug. De categorieën zijn als volgt gedefinieerd (Okumus, 2001, p328):

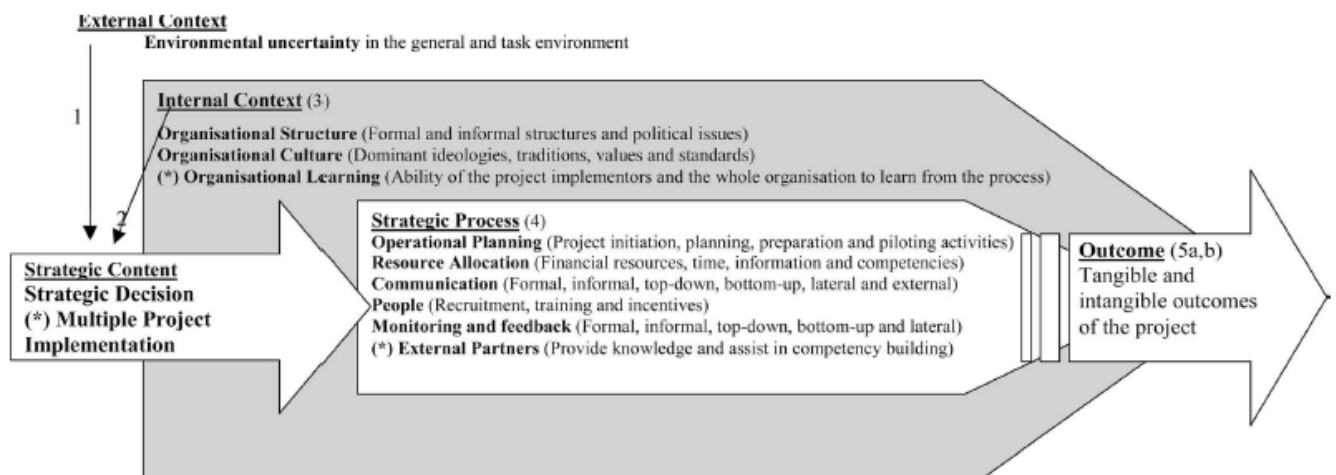
- Strategie inhoud, met de strategische "content" wordt de algemene strategische richting van de organisatie bedoeld.
- Externe context, schetst de externe omgeving, wat vragen externe partijen van je en welke factoren zijn allemaal van invloed op het implementatieproces, zorgt vaak voor onzekerheid.
- Organisatiecontext, deze factor heeft betrekking op de interne context van een organisatie, deze factoren zijn van grote invloed op het implementatieproces.
- Organisational proces, ookwel het implementatieproces, hierin worden de directe acties benoemd die met onderneemt om de strategie binnen de organisatie door te voeren.
- Strategische resultaten, dit zijn de verwachte resultaten op basis van de strategie en het implementatieproces

In tegenstelling tot Bryson (2011) geeft Okumus (2001) geen stappenplan. Hij geeft een model waarmee een strategisch implementatie proces geanalyseerd kan worden. De benoemde aspecten zijn allen belangrijk in het succes van een strategie implementatie. Hij past dit toe bij twee cases, de resultaten bevestigen dat de bovenstaande variabelen allen een impact hebben op het succes. Zo was het belangrijk dat de strategie paste in de algemene richting van de organisatie. Zowel de interne als de externe context zijn ook belangrijk gebleken. Met name op gebied van interne context waren verschillende variabelen en veranderingen in die context van belang tijdens het implementatie proces. De acties benoemd onder organisational process bleken ook van belang, bij beide

geanalyseerde projecten kwamen deze variabelen terug. Met name communicatie en training werden vaak toegepast en als succesvol gezien. Als toevoeging op de bestaande variabelen voegt Okumus (2001) een drietal relevante variabelen toe:

- De implementatie van andere projecten, deze kunnen een (negatieve) invloed hebben op de implementatie van de desbetreffende projecten aangezien er sprake kan zijn van overlap in hulpmiddelen, verantwoordelijke werknemers maar ook tussen de projecten zelf.
- De tweede factor is het inschakelen van een extern consultancy bureau die de implementatie overziet. Een dergelijk bureau kan met kennis en expertise een dusdanige impact hebben dat dit als keyaspect kan worden opgenomen volgens Okumus (2001)
- Aangezien de organisatie kan leren van projecten, en wanneer projecten multidimensionaal zijn kan er sprake zijn van een verbetering op integraal gebied wanneer de organisatie leert van haar project. Daarom is het lerende aspect van de organisatie ook een key aspect.

Uiteindelijk komt Okumus (2001) op basis van de analyses tot het volgende frame met betrekking tot strategie implementatie:



Figuur 3 Framework strategy implementation

Dit model bestaat dus in vergelijking tot het eerdere model nog steeds at dezelfde categorieën:

- Strategische content, strategische beslissingen en de implementatie hiervan.
- Externe context, geeft onder andere een bepaalde mate van onzekerheid weer in de vorm van belangen en vraag van externe partijen en omgeving.
- Interne context, dit heeft betrekking op de structuur van een organisatie, de cultuur van een organisatie en het lerend vermogen van de organisatie.
- Het strategisch proces, hier worden de directe implementatieacties behandeld. Directe implementatieacties zijn onder andere het opstellen van actieplannen, het toewijzen van hulpmiddelen, communiceren met betrekking tot implementatieacties, personeel op de juiste manier werven en trainen en tot slot de vooruitgang monitoren en bijsturen in de vorm van feedback.
- De uitkomsten, het gaat hier om tastbare en niet-tastbare resultaten.

Aan de hand van dit frame kan het proces van strategie implementatie in beeld worden gebracht. Een aantekening bij dit frame is dat dit in geen geval om een alles omvattend model gaat. Het framework is bedoeld als handvat waar managers hun gedachten richting mee kunnen geven wanneer zij voor implementatievraagstukken staan. Daarnaast is een belangrijke aantekening dat er een bepaalde mate van “fit” moet zijn. Zowel de strategie moet in verhouding tot de verschillende aspecten staan als de verschillende aspecten onderling tot elkaar. Zij moeten elkaar ondersteunen en versterken, niet tegenwerken, wanneer dit niet het geval is kan het implementatieproces vertragen of mislukken (Okumus, 2001, p329). Samenhang tussen elementen is dus tijdens het implementatie proces, en tijdens het gehele proces van strategisch management, een belangrijk punt. Een misconceptie is echter dat er vooraf een volledige fit moet zijn. Belangrijk is juist dat wanneer een interne context niet de juiste omstandigheden biedt voor de implementatie van een specifieke strategie de manager hier goed mee om kan gaan. Bepaalde variabelen kunnen binnen de organisatie aangepast worden zodat men alsnog de strategie succesvol kan implementeren.

Een factor die Okumus (2001) toevoegt en die ook door Bryson et al. (2010; p13) wordt benoemd is “organisational learning”. Hoewel Okumus (2001) dit met name ziet als een factor die van invloed kan zijn in hoeverre een strategie succesvol geïmplementeerd kan worden zien Bryson et al. (2010) het ook als een opbrengst. Tijdens het proces van het opstellen of implementeren van een strategie worden verschillende invalshoeken zoals externe belangen en interne verhoudingen binnen de organisatie vaak behandeld. Dit geeft de organisatie de mogelijkheid deze factoren te analyseren en hierin te verbeteren.

Het belang van een eenduidige implementatie van strategie

Aaltonen en Ikävalko (2002) benoemen twee vormen van strategie die geïmplementeerd wordt. De een is de ingeplande strategie, die dus aan de hand van een voorbedacht plan geïmplementeerd kan worden, de ander is juist een strategie die opkomt aan de hand van handelingen, gewoonten en ontwikkelingen. Deze vorm van strategie is niet ingepland, maar kan wel geregeld terugkomen. Aaltonen en Ikävalko (2002) benadrukken dat het voornamelijk belangrijk is dat deze twee vormen van strategische doelen en ideeën met elkaar worden afgestemd. Ze moeten op elkaar worden afgestemd, kunnen elkaar beïnvloeden maar moeten vooral met een eenduidige richting dezelfde visie ondersteunen. Strategie implementatie zelf bestaat uit communicatie, interpreteren, aanpassen en actie. Belangrijk is dat deze aspecten samen moeten worden ingezet. Uiteindelijk komt het dus neer op een wisselwerking tussen de geplande strategie en de realiteit waarin bepaalde handelingen worden verricht en situaties ontstaan. Als deze wisselwerking succesvol is dan kan de visie van de organisatie beter worden gerealiseerd. Er is dus geen sprake van enkel een de implementatie van een vooraf vastgestelde strategie. Aangezien er ook strategische plannen zijn die gaandeweg opkomen moet hier juist rekening mee gehouden worden. Van belang is dat de verschillende strategieën op elkaar zijn afgestemd en dat ze samen effectief doorgevoerd kunnen worden. Onderstaande afbeelding illustreert deze wisselwerking.



Figuur 4 Strategy - vision

Rechtlijnigheid tussen strategieplanning en strategie-uitvoering is ook erg belangrijk. Srivastava (2017; p1047/1048) geeft aan dat een eenduidige richting van de strategie en strategie implementatie de fundering is voor een effectieve uitvoering van de strategie. In een literatuurstudie geven zij een overzicht van verschillende variabelen die meespelen in die eenduidige aanpak namelijk:

- Er moet sprake zijn van een connectie tussen de opgestelde strategie en de rolverdeling tussen verschillende "business units". De algemene strategie moet niet alleen terugkomen in het beleid en de activiteiten van een afdeling maar moet ook worden gesteund en verbeterd door die afdelingen. Dit kan gebeuren aan de hand van het differentiëren van de taakverdeling tussen verschillende afdelingen met betrekking tot de uitvoering van de strategie.
- Toedeling van hulpmiddelen, het gaat hier om menselijke en financiële middelen die moeten worden toebedeeld aan strategische doelen. Geld en mankracht moeten op de juiste plaats worden geïnvesteerd.
- De link tussen beleid en strategie. Het beleid van een organisatie kan een verschillende richting op gaan dan de strategische doelen. Het kan voor komen dat de strategie die is opgesteld helemaal niet aansluit bij de huidige gang van zaken bij de organisatie, noodzakelijk is dus dat deze twee aspecten goed met elkaar worden afgestemd.
- Activiteiten van de werknemers en leidinggevende moeten overeenkomen met de opgezette strategie. De acties van werknemers moeten goed de strategische keuzes vertegenwoordigen. Dit is niet alleen belangrijk voor de uitvoering van de huidige strategie maar ook voor de toekomstige strategie die zich ook zal baseren op de ervaringen die de organisatie de afgelopen periode heeft opgedaan.
- De structuur is belangrijk. Een structuur moet de uitvoering van een strategie faciliteren. Een strategie moet goed passen bij de structuur van de organisatie, taken moeten goed zijn verdeeld. Bijvoorbeeld centraal georiënteerd of gespecificeerd per functie of afdeling.
- Het gebruik van best practices kan helpen bij een effectieve uitvoering. Het is geen doel op zich maar een best practice, passend binnen de strategische kaders, kan zeer nuttig zijn in de uitvoering van de strategie.

- De “community” binnen de organisatie, dit heeft betrekking op het gedrag en de houding van alle betrokken personen bij de organisatie, intern. Belangrijk is dat processen en gedrag zo gestuurd worden dat het bij zal dragen aan de effectieve uitvoering van de strategie. Dit wordt belangrijker naar mate de aard van het werk binnen een organisatie steeds dynamischer wordt.

In al deze aspecten is het belangrijk dat er naar contingentie wordt gestreefd. Op bovenstaande activiteiten, processen of omgevingen moet zo gestuurd worden dat zij de doorvoering van een effectieve strategie implementatie ondersteunen.

Effectieve implementatie door draagvlak

Wanneer men wil dat de strategie goed wordt uitgevoerd en dat werknemers gemotiveerd aan de slag gaan is het belangrijk om voldoende draagvlak te hebben binnen de organisatie. Belangrijk is dat er niet alleen draagvlak binnen het management team is maar dat ook de werknemers zelf achter het gevoerde beleid staan, zij zijn vaak immers verantwoordelijk voor de uitvoering. Draagvlak kan enerzijds van bovenaf gegenereerd worden door communicatie van de verantwoordelijke personen voor de strategie om zo een sterker draagvlak te creëren onder werknemers zodat de strategie ook goed kan worden uitgevoerd. Aan de andere kant moeten de werknemers zelf ook het idee hebben dat zij enerzijds deel uitmaken van de strategie en zich anderzijds kunnen vinden in de aspecten van de strategie. Tummers (2009) komt hier op terug aan de hand van het concept beleidsvervreemding. Het werkelijke draagvlak van een strategie komt naar boven wanneer de implementatie van deze strategie wordt doorgevoerd. Echter het draagvlak wordt tevens gecreëerd tijdens de vorming van de strategie, in het model van Bryson gaat dit dus in op eerdere stappen voor stap 9. Wanneer er in de vorming van de strategie niet voldoende tijd of moeite is gestoken in het creëren van draagvlak kan er een gevoel bij werknemers of professionals ontstaan dat zij zich niet herkennen in de strategie van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Deze term wordt gedefinieerd als beleidsvervreemding.

Tummers (2009) introduceert in zijn artikel het begrip beleidsvervreemding en gaat in op de reden waarom medewerkers zich gedistantieerd voelen van de strategie. In dit onderzoek wordt er gekeken naar artsen, docent en rechercheurs en welke relatie, en perceptie, zij hebben tot de strategie. Om hier verder naar te kijken is het belangrijk om het concept beleidsvervreemding uiteen te zetten, beleidsvervreemding betreft de vervreemding van het beleid in de publieke sector en gaat specifiek over primair professionals.

In eerste instantie gaat het dus om voldoende draagvlak te creëren. Hier is het belangrijk om doelen en actieplannen goed te communiceren. Rapert et al. (2000) stelt dat elke laag, ook de uitvoerende laag, in een organisatie de strategische waarden moet kennen om een strategie effectief te kunnen implementeren. Om er voor te zorgen dat iedereen deze kennis heeft is communicatie een zeer belangrijk middel. Het spreekt namelijk niet voor zich dat een organisatie een strategie direct begrijpt en toe kan passen. Beslissingen kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden en dat zorgt er voor dat er verschillende perspectieven op strategische doelen kunnen zijn. De eerste stap is het belang van een gemeenschappelijke idee van de strategie. Dit houdt in dat iedereen begrijpt wat de strategie inhoud en wat er moet gebeuren, dit gaat dus niet over het feit of iemand, persoonlijk, ook dezelfde visie heeft. Beleidsvervreemding gaat over de machteloosheid, zinloosheid en rolconflicten van professionals ten opzichte van het beleid. Machteloosheid en zinloosheid komen terug op gebied van strategisch tactisch en operationeel gebied.

Strategische machteloosheid wordt gedefinieerd als de hoeveelheid invloed die de professional denkt te hebben, of juist te missen, op de inhoud van het beleid (Tummers, 2009; p106). Tactische machteloosheid is de hoeveelheid invloed die de professional denkt te hebben op de manier waarop de organisatie het beleid implementeert. En de derde gaat over de invloed die de professional denkt te hebben op het directe werkproces.

Zinloosheid komt op deze zelfde drie onderwerpen terug. Strategische zinloosheid refereert aan de mate waarin de professional vindt dat de doelen van de organisatie zinloos zijn. Zinloosheid op tactisch niveau heeft betrekking op de mate waarin de professional de invulling van beleid door de organisatie zinloos vindt. Tot slot gaat operationele zinloosheid over de mate waarop professional hun eigen werk als zinloos percipiëren.

De derde vorm van beleidsvervreemding, rolconflict, bestaat uit vier logica's die kunnen botsen:

- Institutionele logica, dit zijn de eisen die voortkomen uit regel- en wetgeving, voorbeelden hiervan zijn de beleidsdoelen die moeten worden behaald.
- Organisatie logica, loopt uit in regels doordat de organisatie het voorgestelde beleid goed wil uitwerken.
- Professionele logica, duidt de richtlijnen aan van iemand die professioneel wil handelen, zoals bijvoorbeeld een lid van een professionele associatie.
- Cliënt logica, heeft betrekking op de belangen van de burger die zij naar voren brengen als cliënt van de overheid.

Deze belangen kunnen met elkaar conflicteren. Zo kan een professional bijvoorbeeld de indruk hebben dat zij volgens de regels gedwongen worden om het één te doen, maar dat kan een handeling of een keuze zijn die vanuit zijn professionele rol tegengesproken kan worden. Draagvlak is daarom een goede graadmeter of te kijken naar redenen waarom een bepaalde strategische ambitie juist wel of geen effect heeft.

2.3 Samenvatting theorie

Er staan twee deelvragen centraal in het theoretisch kader namelijk:

- Welke theoretische inzichten zijn er met betrekking tot strategie ontwikkeling en uitvoering in de publieke sector?
- Welke theoretische factoren kunnen tijdens de strategie implementatie een verklarende waarde hebben met betrekking tot de behaalde strategische resultaten?

Aan de hand van de twee voorgaande paragrafen is geprobeerd deze twee vragen te beantwoorden. Hiermee wordt enerzijds een theoretische context geschetst voor dit onderzoek en wordt anderzijds een theoretische bril gecreëerd waarmee de empirie geanalyseerd kan worden.

De eerste vraag welke theoretische inzichten er zijn op gebied van strategie ontwikkeling en uitvoering in de publieke sector is beantwoord in twee delen. Eerst is het verschil tussen strategie voor de publieke en de private sector aangegeven. Dit komt vooral terug in het verschil tussen winst maken en competitiviteit voor de private sector ten opzichte van het creëren van maatschappelijke waarde voor de publieke sector. Vervolgens zijn aan de hand van de term strategisch management verschillende inzichten gepresenteerd met betrekking tot de ontwikkeling en uitvoering van

strategieën in de publieke sector. Belangrijke auteurs hierin zijn George en Desmidt (2013) die het model van Bryson (2011) uitleggen en toepassen.

De tweede deelvraag gaat specifiek over strategie implementatie en de resultaten van strategie implementatie. Daarin wordt ook geanalyseerd welke factoren een succesvolle strategie implementatie kunnen verklaren. De strategie implementatie is essentieel in het bereiken van de beoogde strategische resultaten. Dit wordt onder andere gedaan aan de hand van Poister et al. (2010) en Okumus (2001). Poister et al. (2010) geven aan dat uit de literatuur blijkt dat het koppelen van budget aan doelstelling, het concreet meetbaar maken van doelstellingen en de continue monitoring van de vooruitgang met betrekking tot die doelstellingen organisatie breed een positief effect heeft op het behalen van de gewenste resultaten. Daarnaast biedt het model van Okumus (2001) in figuur drie een kader aan de hand waarvan de strategie implementatie geanalyseerd kan worden. Hierin zijn de volgende factoren relevant: strategie inhoud, externe context, interne context, directe implementatieacties en de verwachte resultaten. Tot slot wordt het belang van fit en draagvlak tijdens het implementatieproces ook benoemd en uiteengezet.

Hoofdstuk 3: operationalisering en onderzoeksopzet

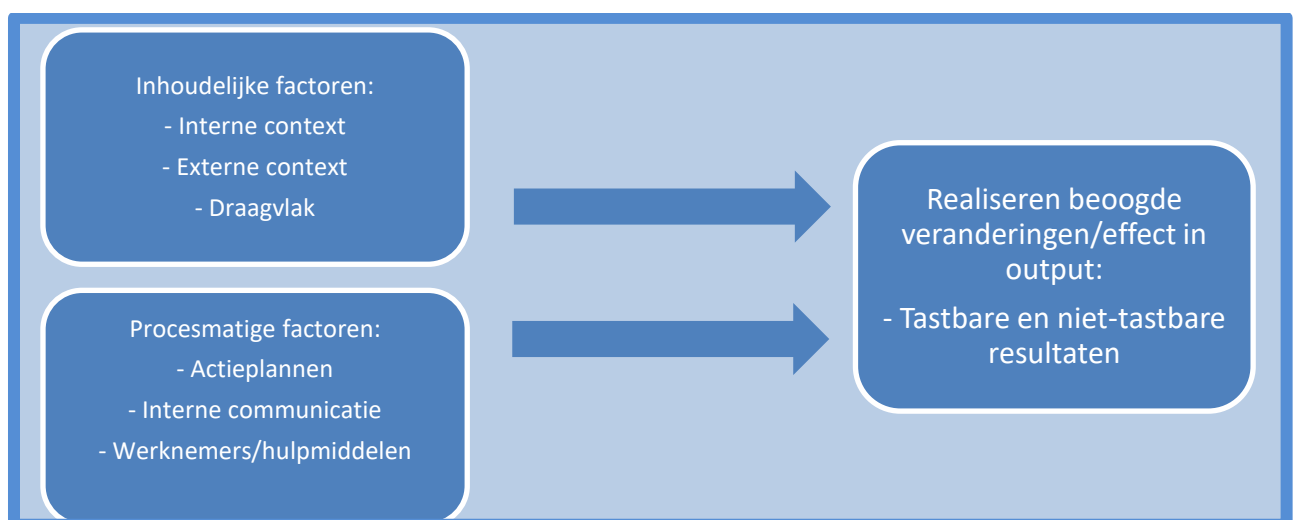
Hoofdstuk drie bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt het conceptueel model gegeven en worden de begrippen meetbaar gemaakt. In het tweede deel wordt de onderzoeksopzet, de betrouwbaarheid en de validiteit besproken.

3.1 Conceptueel model

In het conceptueel model worden de centrale begrippen in dit onderzoek weergegeven. Er zijn twee onafhankelijke variabelen die direct invloed hebben op de een afhankelijke variabele. De veronderstelde verbanden worden uitgelegd en begrippen worden gekoppeld aan de theorie. Tot slot wordt per variabele aangegeven op welke wijze deze gemeten zal worden.

Er staan dus drie begrippen centraal. De afhankelijke variabele toont aan in hoeverre het resultaat met de strategie overeenkomt met de verwachte resultaten. Daarnaast zijn er twee onafhankelijke variabelen. De eerste onafhankelijke variabele heeft betrekking op de samenhang van de strategische doelstelling met de interne en externe context van de organisatie. Hierin wordt de aansluiting tussen strategie en organisatie gemeten en het draagvlak onder het personeel voor de strategie. De tweede onafhankelijke variabele analyseert de samenhang tussen strategische doelstelling en het implementatieproces. Er wordt onderzocht in hoeverre er actieplannen zijn opgesteld, uitgevoerd en of zij bij de strategische doelen passen. Belangrijk bij de twee onafhankelijke variabelen is dat Okumus (2001) aangeeft er niet altijd sprake hoeft te zijn van een perfecte fit. Doorslaggevend is juist de manier waarop een organisatie zich organiseert en welke acties zij ondernemen om ondanks het uitblijven van een “perfect fit” toch de gewenste veranderingen door te voeren en een strategie te laten slagen. Bij het uitblijven van een fit tussen verschillende aspecten is het juist van belang welke acties er zijn ondernomen om toch tot een effectieve implementatie te komen.

In het conceptueel model staan de volgende twee aannames centraal. Enerzijds dat een sterkere fit tussen inhoud van strategie en organisatie context zorgt voor een positieve invloed op het realiseren van de beoogde veranderingen. Anderzijds dat duidelijk opgestelde en uitgevoerde acties tijdens het implementatieproces zorgen voor betere resultaten. Dit verband wordt weergegeven in het volgende model:



Figuur 5 Conceptueel model

Strategische resultaten: veranderingen in output primair proces

In hoeverre worden de strategische doelstellingen gerealiseerd? Deze vraag staat centraal bij het uitwerken van de afhankelijke variabele. Okumus (2001) geeft aan dat de uitkomst van een strategisch project is op te delen in tastbare en niet tastbare resultaten. Resultaten worden dan ook ingedeeld op die twee categorieën

Er wordt onderzocht in hoeverre de doelstelling van het CBG, om de organisatie (extern) communicatiever te maken, is gerealiseerd. De doelstelling tot een communicatievere organisatie moet zich uitten door een toename en verbetering van de externe communicatie van het CBG. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken in hoeverre deze verandering is gerealiseerd in het primair proces binnen het CBG. In het primair proces wordt gekeken naar het handelen van de casemanagers (RPL's) deze zijn mede verantwoordelijk en spelen een grote rol in de externe communicatie van het CBG. Er wordt dus geanalyseerd in hoeverre de beoogde veranderingen in output van het primair proces op gebied van communicatie zijn gerealiseerd.

Aan de hand van de strategische doelstelling zijn enkele veranderingen opgesteld die men als CBG zijnde wil realiseren. Met deze variabele wordt dus aangetoond in hoeverre de veranderingen zijn behaald en dus in hoeverre de doelstelling van de strategie succesvol is uitgevoerd. Beoogde veranderingen zijn onder andere een verandering in handelen van de casemanagers en een verandering in bewustwording. In de volgende tabel staan de onderwerpen die gemeten worden, de daarbij behorende indicatoren met de waarden:

Onderwerp	Indicator	Meetwaarde
Tastbare resultaten:		
Verandering in handelen	Frequentie externe communicatie	Toename – geen toename
	Toon van communicatie	Aangepast op doelgroep – niet aangepast op doelgroep
	Doel van communiceren	Verplichting – informatie zenden – interactie aangaan
	Betrekken van meer doelgroepen	Geen intentie Intentie tot bereiken meer doelgroepen Meerdere doelgroepen passief informeren Actief meerdere doelgroepen opzoeken Actief de interactie opzoeken
Niet-Tastbare resultaten:		
Verandering in bewustwording	Oog voor doelgroepen	Afname in het begrip voor verschillende doelgroepen Geen verandering “ “ Toename in “ “
	Herkennen van impact issues	Preventief herkennen issues Snel reageren op issues Laat reageren op issues Niet reageren op issues

Tabel 1: veranderingen in output

Inhoud strategie en fit met de organisatie

De context van een organisatie speelt een grote rol in het implementatieproces. Deze context bestaat uit een interne en externe context. De strategische richting en de daarbij opgestelde doelen behoren aan de hand van het model van Okumus (2001) goed aansluiten op de organisatie, de taak die zij uitvoert en de omgeving waarin zij acteert. Het is echter niet aannemelijk dat een strategische doelstelling perfect samenhangt met een interne of externe context van een organisatie. Daarom is het van belang in hoeverre een organisatie intern in staat is zich aan te passen, flexibiliteit te tonen en zich in te zetten om de doelstelling toch te realiseren. Deze variabele geeft de verhouding en samenhang tussen de context van de organisatie en de inhoud van de strategie weer.

Een belangrijk aspect hierin, zeker wanneer gekeken wordt naar de effecten bij werknemers van de organisatie zelf, is het creëren en gebruiken van draagvlak. In deze onafhankelijke variabele wordt onderzocht in hoeverre er sprake is van een samenhang tussen de strategie en de organisatie en welke veranderingen en acties er zijn ondernomen binnen de organisatie zodat

In het omschrijven van deze verhouding tussen de organisatie context en de strategie inhoud zijn ter verschillende punten van belang. In eerste instantie geven George en Desmidt (2013; p192) in hun vrije vertaling van het strategisch planningsmodel van Bryson (2011) een aantal aspecten die vanuit een externe of interne omgeving voor strategische issues kunnen zorgen. Daarnaast is het belangrijk dat er binnen een organisatie draagvlak en flexibiliteit is om ondanks strategische issues zich toch in te zetten om de strategische doelstelling te realiseren. De volgende punten worden onderscheiden:

- In hoeverre sluit aan op de missie, visie, waarden, mandaat, cultuur en structuur van de organisatie, het CBG. Het is belangrijk dat de gekozen strategische doelstelling, een communicatievere organisatie, past binnen de huidige kaders van de organisatie. Belangrijke kaders zijn hierin enerzijds de visie, missie en het mandaat van de organisatie en anderzijds ook de cultuur en structuur intern bij de organisatie.
- In hoeverre is er vraag vanuit de externe omgeving naar de strategische veranderingen. Herkennen casemanagers in het primair proces die vraag en zien zij dus het nut in van de veranderingen.
- In hoeverre is er sprake van draagvlak voor de strategie en op welke manier is er draagvlak gecreëerd. Wat vinden casemanagers uit het primaire proces zowel professioneel als persoonlijk van een communicatiever CBG als doelstelling.

De inhoud van de strategie zal op twee manieren worden geanalyseerd. Enerzijds aan de hand van de benoemde factoren in het planningsmodel van Bryson (2011) en het model van Okumus (2001). Hierin wordt gekeken in hoeverre de strategie op papier aansluit op de missie, visie en waarden van de organisatie. En anderzijds in welke mate de doelstelling bijdraagt aan het primaire proces en er ook draagvlak voor bestaat bij het primaire proces, vertegenwoordigd door de casemanagers. In de volgende tabel staan de onderwerpen die gemeten worden, de daarbij behorende indicatoren met de waarden (z.o.z.):

Onderwerp	Indicator	Meetwaarde
Organisatie context		
Interne context	Aansluiting structuur/cultuur	Slecht – matig – redelijk – goed
	Aansluiting op missie/visie/mandaat/waarden	Slecht – matig – redelijk – goed
	Aansluiting op primaire processen	Slecht – matig – redelijk – goed
	Acties uitgevoerd m.b.t. verbeteren fit interne context	-
Externe context	In hoeverre sluit het aan op de vraag van de omgeving	Slecht – matig – redelijk – goed
	Toegevoegde waarde van de strategie richting externe partijen	Slecht – matig – redelijk – goed
	Acties uitgevoerd m.b.t. verbeteren fit externe context	-
Draagvlak	Casemanagers kunnen zich vinden in de doelen	Slecht – matig – redelijk – goed
	Casemanagers vinden doelen passen bij het primaire proces	Slecht – matig – redelijk – goed
	Casemanagers zijn betrokken bij de strategie vorming	Slecht – matig – redelijk – goed

Tabel 2: Inhoud strategie en organisatie context

Implementatieproces en acties

Het tweede begrip dat als onafhankelijke variabele terugkomt is het implementatieproces. George en Desmidt (2013; p8/9) weer welke plaats implementatie inneemt in het strategisch stappenplan van Bryson (2011). Zij geven aan dat wanneer een strategie is gevormd en concreet is gemaakt tijdens de implementatie de actieplannen worden opgesteld en gekoppeld aan de doelen die in de strategie zijn opgesteld. Okumus (2001) kijkt specifiek naar het implementatieproces van een strategie en geeft aan welke aspecten een invloed hebben op een succesvolle implementatie. De vorige variabele analyseert de fit tussen de strategie content en de context van de organisatie. Deze variabele analyseert de verhouding en samenhang tussen de strategie content en de acties waarmee deze strategie geïmplementeerd wordt. Okumus (2001, p336) benoemt deze aspecten onder het strategisch proces. Hij geeft zes verschillende factoren, omdat dit onderzoek intern is zal de zesde factor, externe partners, niet meegenomen worden:

- Operationele planning: bepalen welke actieplannen er samengesteld moeten worden
- Toewijzing hulpmiddelen: zijn er voldoende middelen beschikbaar gesteld om de strategische doelen te realiseren, beschikt de organisatie daarnaast ook over de juiste kwaliteiten en eigenschappen om die doelstelling te realiseren?
- Communicatie: op welke wijze worden strategische doelen en gekoppelde actieplannen gecommuniceerd intern en eventueel ook extern
- Personeel: zijn de juiste mensen aangenomen, wordt het personeel op de juiste manier getraind en worden zij op de juiste manier gemotiveerd
- Monitoring en terugkoppeling, op welke wijze worden resultaten geanalyseerd en hoe worden deze teruggekoppeld

In eerste instantie wordt onderzocht in hoeverre de bovenstaande factoren terugkomen bij de implementatie in de casus. Er wordt dus onderzocht in hoeverre de bovenstaande factoren terugkomen tijdens het implementatieproces om van het CBG een communicatievere organisatie te maken. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre de acties aansluiten bij de inhoud van de strategie. Het gaat hier dan vooral om of de actieplannen helpen bij het realiseren van de doelstellingen en of de acties ook voldoende zijn in het realiseren van de doelstellingen. In de volgende tabel staan de onderwerpen die gemeten worden, de daarbij behorende indicatoren met de waarden:

Onderwerp	Indicator	Meetwaarde
Implementatie		
Operationele planning		
	Aanwezigheid planning	Ja of nee
	Uitwerking planning	Globaal of gedetailleerd
	Uitvoering plannen	Ja of nee
Hulpmiddelen	Toegewezen budget	Niet toegewezen – niet voldoende toegewezen – wel voldoende toegewezen
	Toegewezen tijd	Niet voldoende - voldoende
	Verbeteren vaardigheden	Niet voldoende - voldoende
(Interne) Communicatie	Communicatie m.b.t. ambitie	Onvoldoende – matig – voldoende – goed – overdadig
	Communicatie m.b.t. doelstellingen	Onvoldoende – matig – voldoende – goed – overdadig
	Communicatie actieplannen/projecten	Onvoldoende – matig – voldoende – goed – overdadig
Personeel	Vaardigheden aanwezig personeel	Niet voldoende - voldoende
	Aantrekken geschikt personeel	Ja of nee
Monitoring en terugkoppelen	Aanwezigheid van monitoring	Ja of nee
	Aanwezigheid informele feedback	Ja of nee
	Aanwezigheid formele feedback	Ja of nee

Tabel 3: Implementatie proces en actieplannen

3.2 Onderzoek ontwerp en methodologische verantwoording

In deze paragraaf wordt de opzet van het onderzoek behandeld en worden gebruikte methodes beschreven en verantwoord. Daarnaast wordt ook de betrouwbaarheid en validiteit aangekaart.

Onderzoeksvorm

Er wordt onderzoek gedaan naar de resultaten van een strategische doelstelling en in hoeverre dit effect heeft gehad op het handelen van het CBG binnen het primair proces. Dit onderzoek wordt op een kwalitatieve methode uitgewerkt, dit betekent dat er bij verschillende werknemers uit het primair proces data zal worden opgehaald. De positionering en strategie richten zich op een organisatie die meer in verband staat met de praktijk, beter contact onderhoud met de samenleving en op een toegankelijker manier communiceert, de vraag is in hoeverre de werknemers hier op individueel en professioneel gebied aan bijdragen en hoe hun handelingen en benadering zijn

veranderd. Ter navolging op de vergelijking tussen de werkelijke en beoogde effecten zullen resultaten worden getoetst aan zowel procesmatige als inhoudsmatige implementatie aspecten.

Dataverzamelingmethoden

De data wordt verzameld door middel van interviews. De interviews zijn semi gestructureerd. Dat houdt in dat er wel vaste thema's zijn maar dat er geen vragenlijst wordt afgewerkt. Dit geeft ruimte om op bepaalde onderwerpen, wanneer nodig, eventueel meer door te vragen en op andere onderwerpen minder. Ook reageren respondenten op een andere manier op vragen, daarom is het belangrijk dat er de vrijheid is binnen een interview door te vragen wanneer nodig om zo toch het hoogst haalbare uit het interview te halen, dit verhoogd de kwaliteit van de data en heeft dus een toegevoegde waarde op de relevantie en representativiteit.

Het primair proces bij het CBG bestaat voornamelijk uit twee groepen werknemers. Enerzijds zijn er casemanagers (Regulatory Project Leaders) en anderzijds zijn er beoordelaars die ieder vanuit hun eigen expertise naar bepaalde aanvragen kijken. De rol van de casemanagers is die van een spin in het web, zij moeten zorgen dat alles gerelateerd aan de case doorloopt en dat deadlines gehaald worden. Daarnaast coördineren zij vaak ook case gerelateerde communicatie. Aangezien iedere casemanagers een verschillende caseload heeft en situaties dus zeer kunnen verschillen is er gekozen voor een semi gestructureerd interview zodat er voldoende ruimte is om bij iedere respondent op zijn of haar specifieke caseload door te kunnen vragen. De volgende respondenten zijn geïnterviewd:

Respondenten	Functie	Waarom
1	Casemanager FT3	Als casemanager kan de respondent een goede indruk geven van het primair proces en de veranderingen op gebied van communicatie.
2	Casemanager FT4	“
3	Casemanager FT1	“
4	Casemanager FT2	“
5	Casemanager FT2	“
6	Casemanager FT1	“
7	Casemanager FT2	“
8	Casemanager FT3	“
9	Casemanager FT3	“
10	Casemanager FT1	“
11	Casemanager FT4	“
12	Casemanager FT1	“
13	Casemanager FT4	“
14	Hoofd afdeling communicatie	Kan extra toelichting geven m.b.t. specifieke doelstellingen en implementatieacties

Tabel 4: Respondentenlijst

Er is gericht gekozen om een gelijk mogelijke verdeling van casemanagers te krijgen onder de verschillende FT groepen. Zo wordt er een zo representatief mogelijk beeld beoogd. Daarbuiten zijn de respondenten willekeurig uitgekozen op voorwaarde dat zij minimaal anderhalf jaar in dienst zijn bij het CBG.

Betrouwbaarheid

Het doel van de interviews is om data van casemanagers te vergaren met betrekking tot de effecten van de ambitie om tot een communicatievere organisatie te komen. Specifiek wordt hierin gevraagd

naar de rol van de casemanagers, welke ontwikkeling die rol heeft doorgemaakt en in welke context die veranderingen of ontwikkelingen zich bevinden. Casemanagers hebben namelijk redelijk veel vrijheid in hoe zij dingen doen, beoogde effecten van organisatie brede ambities zijn dus sterk afhankelijk hoe de casemanagers zijn of haar rol ziet en in welke omstandigheden, in verband met tijd en middelen, zij hun beroep uitvoeren. Bij het uitvoeren van de interviews is getracht zo open mogelijke vragen te stellen zodat respondenten zo min mogelijk gestuurd zijn in de antwoorden.

Iedere RPL'er zal een eigen interpretatie en kijk op het werk hebben. Zij zullen dus hoogstwaarschijnlijk ook in mening verschillen over de manier waarop de communicatieve doelstelling van het CBG verwezenlijkt moet worden. Dit kan gevolgen hebben voor de resultaten van de vergelijking tussen werkelijke en beoogde effecten. Gezien de doelstelling is juist die bepaalde mate van subjectiviteit dus essentieel en onontkoombaar.

Validiteit

De interne validiteit gaat in op het gemeten onderwerp. De samenhang tussen begrippen is goed meetbaar aan de hand van de empirische resultaten. Echter is het zo dat de ontwikkeling van het CBG en het handelen van de casemanagers ten aanzien van de ambitie om een communicatievere organisatie te worden niet enkel samenhangt met benoemde theoretische factoren. Het is niet uit te sluiten dat andere factoren hier ook invloed op hebben. Gekeken naar het onderwerp van dit onderzoek, namelijk het onderzoeken in hoeverre het CBG is veranderd naar een communicatievere organisatie zoals in de ambitie is benoemd en door welke factoren dit te verklaren is, kan dit goed beantwoord worden aan de hand van de interviews met de casemanagers. Weliswaar zijn er alleen RPL'ers geïnterviewd. De organisatie van het CBG bestaat uit meerdere afdeling, de grootste groepen zijn beoordelaars die naar de validiteit en betrouwbaarheid van andere bio medische studies kijken en regulatory project leaders (RPL), dit zijn eigenlijk casemanagers. Gezien de beperking in het aantal respondenten, 10-15, is het in dit geval beter om een relatief grotere steekproef te nemen uit de groep RPL'ers dan een relatief kleinere steekproef uit het gehele CBG. Het gevolg hiervan is dat de resultaten goed zijn te herleiden op één specifieke en belangrijke groep binnen het CBG. Het alternatief is om meerdere functies binnen het primaire proces te interviewen namelijk bijvoorbeeld zowel beoordelaars als casemanagers. Het risico hiervan zou zijn dat er een tweedeling in resultaten ontstaat aangezien beoordelaars op een meer indirecte manier met communicatie te maken hebben dan casemanagers. Gezien de relatief kleine steekproef zou het resultaat dat zeer slecht te generaliseren zijn. In het kader van de validiteit is het dus de beste keuze om je te beperken tot de casemanagers, zolang de kanttekening duidelijk is dat het hier dus gaat om een, weliswaar het meest relevante, onderdeel van het primaire proces van het CBG.

De externe validiteit gaat in op de mate waarin de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn. Gezien er in dit geval is gekozen enkel RPL'ers te bevragen is wellicht de interne validiteit hoger maar de externe validiteit tot op zekere hoogte minder. Wellicht kan men de uitkomsten voor de RPL specifieke groep beter generaliseren. Maar voor het gehele CBG niet. Verschillende functies hebben te maken met verschillende ontwikkelingen op communicatief gebied. Voor beoordelaars zullen verandering eerder op gebied van bewustwording zijn, terwijl RPL'ers veel directer met veranderingen te maken krijgen. Dit kan wellicht ook betekenen dat het voor de RPL'ers specifiek meer werkdruk betekent. Een tijd tekort bij RPL'ers wil dus niet zeggen dat de gehele organisatie geen tijd heeft om met veranderingen rekening te houden of om mee te gaan in de nieuwe ontwikkelingen van de organisatie.

Hoofdstuk 4: Empirie

In dit hoofdstuk zullen alle bevindingen worden gepresenteerd en geanalyseerd. Dit gebeurt aan de hand van de deelvragen. Verschillende data verkregen uit interviews en een documentenanalyse worden beschreven en geanalyseerd. In hoofdstuk 4.1 het primair proces van het CBG beschreven met hierin specifiek aandacht voor de handelingen van casemanagers. Vervolgens worden in hoofdstuk 4.2 de gevoerde strategie, de bijbehorende doelstellingen en de beoogde veranderingen in het primair proces beschreven. In hoofdstuk 4.3 worden de veranderingen, dus de behaalde resultaten beschreven en geanalyseerd in hoeverre de beoogde resultaten zijn bereikt. In hoofdstuk 4.4 en 4.5 worden de onafhankelijke variabelen beschreven en geanalyseerd. In hoofdstuk 4.4 wordt de context van de organisatie beschreven, vervolgens wordt geanalyseerd in hoeverre de context invloed heeft gehad op de bereikte resultaten en waarom deze invloed zo sterk of zwak was. Tot slot worden in hoofdstuk 4.5 de actieplannen beschreven, er wordt geanalyseerd in hoeverre deze plannen zijn uitgevoerd, er wordt geanalyseerd in hoeverre deze plannen een invloed hebben gehad op de bereikte resultaten en waarom deze invloed zo sterk of zwak is. Aan het einde van ieder paragraaf zal een samenvattende alinea worden opgesteld waarin een korte conclusie wordt gegeven. De paragrafen zijn zo opgesteld dat in iedere paragraaf getracht wordt een deelvraag te beantwoorden.

4.1 Het primaire proces en de communicatie-rol van de casemanager

Hoe ziet het primair proces op hoofdlijnen er uit en welke rol speelt externe communicatie hierin? Het doel van paragraaf 4.2 is om deze vraag, deelvraag twee, te beantwoorden. Eerst wordt het primair proces op hoofdlijnen beschreven met hierin specifiek aandacht voor de rol van de casemanagers, vervolgens wordt beschreven in hoeverre externe communicatie daar een deel van uitmaakt. Tot is het doel van deze paragraaf een duidelijk beeld te geven van het primair proces binnen het CBG, de rol van de casemanagers en de plaats van externe communicatie binnen dit proces.

Het primair proces bij het CBG op hoofdlijnen

Het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG) beslist over de toelating en acceptatie van zowel nieuwe geneesmiddelen als aanpassingen in bestaande geneesmiddelen. Die beslissingen worden door het college gemaakt op basis van onderzoek en een beoordeling die uitgevoerd wordt door de ondersteunende organisatie het aCBG. Het proces wordt dus geheel doorlopen in het aCBG tot op het laatste punt wanneer er een besluit genomen moet worden, dit doet het college zelf.

Het primair proces begint bij een aanvraag door een farmaceut. Wanneer een farmaceut een aanpassing wil doorvoeren in een bestaande samenstelling van een medicijn of een nieuw medicijn op de Nederlandse markt wil registreren moeten zij een aanvraag indienen bij het CBG. In een dergelijke aanvraag sturen zij verschillende voorafgaande onderzoeken mee om aan te tonen dat het medicijn veilig is.

Als bij het CBG een aanvraag binnenkomt wordt die ingedeeld aan de hand van categorieën. Deze categorieën hebben betrekking op het ziektebeeld waarvoor een dergelijk medicijn geschikt is. Iedere categorie heeft een eigen afdeling, ook wel FT groep genoemd binnen het CBG. Een FT groep bestaat uit casemanagers en beoordelaars. Een aanvraag wordt dan toebedeeld tot een casemanager die vanaf dat moment verantwoordelijk is voor het afhandelen van de aanvraag en de deadlines die daarbij komen kijken. Tijdens dit proces kijken er beoordelaars van verschillende expertise naar de

bijgeleverde data en onderzoeksresultaten in de aanvraag. Een casemanager maakt hier in overleg een goed lopend verhaal van en legt dit voor bij het Nederlandse college of in sommige gevallen bij de Europese instantie de EMA, zij nemen dan het uiteindelijke besluit, het gaat in dit geval altijd om een afweging tussen de voordelen (baten) en de nadelen (kosten/bijwerkingen) van een medicijn. Bij medicijnen die geschikt zijn voor een ernstige aandoening worden dus ook grotere bijwerkingen en kosten geaccepteerd.

Tijdens dit proces ligt de verantwoording van een bepaalde case bij de toegewezen casemanager. Zij houden het overzicht in het proces van de case en zij hebben ook een groot aandeel in de communicatie over deze case. De externe communicatie die bij het primair proces komt kijken voor de casemanager is tweeledig. Enerzijds is er de standaard communicatie richting de farmaceut. Er wordt immers contact gehouden met het bedrijf dat de aanvraag heeft ingediend. Soms moet er extra informatie worden gevraagd en soms betreft het andere relevante vragen over het middel zelf. Anderzijds is er sprake van bijkomende externe communicatie. Deze communicatie kan gericht zijn op zowel beroepsgroepen, patiëntengroepen of het algemeen publiek.

Externe communicatie

“Ja, het is wel een beetje tweeledig. Als RPL ben ik dagelijks aan het communiceren met de buitenwereld. Dat is voor communicatie waarop jij doelt of waar de afdeling communicatie mee bezig is eigenlijk niet relevant. Terwijl dat eigenlijk onze core business is. Daarnaast heb je de communicatie die op de website en in folders komt.” (respondent 11).

Zoals bovenstaande quote aangeeft komt externe communicatie op hoofdlijnen in twee vormen terug bij de casemanagers. De eerste vorm van externe communicatie dat via de casemanagers loopt is dus het contact met de farmaceuten. Deze communicatie heeft betrekking op de inhoudelijke aspecten van de aanvragen. Wanneer er bij het CBG vragen zijn over bepaalde aanvragen nemen casemanagers contact op met de fabrikanten om opheldering over bepaalde onderzoeken aan te vragen. Soms hebben zij ook extra informatie nodig. Dit contact is vaak beperkt tot zeer zakelijk aangezien het CBG, vooral richting de farmaceuten een bepaalde afstand en objectiviteit wil handhaven. De gestelde ambitie, om van het CBG een communicatievere organisatie te maken, is echter niet zo zeer gericht op de communicatie tussen CBG en de farmaceut. Deze ambitie is meer gericht op de tweede vorm van externe communicatie. Deze communicatie komt vooral op de volgende drie manieren terug:

- Communicatie richting beroepsgroepen: In verschillende situaties wordt er met beroepsgroepen zoals huisartsen, apothekers en medisch hulpverleners gecommuniceerd.
- Communicatie met patiënten organisaties, het gaat hier om het informeren en het ophalen van relevante informatie met betrekking tot bepaalde medicijnen.
- De algemene communicatie via de website en nieuws berichten. Soms is er een dusdanig belangrijk issue dat zich voordoet dat er iets over gecommuniceerd moet worden in de vorm van een nieuwsbericht die gebruikelijk op de website (en soms andere nieuwsbronnen) gepubliceerd wordt.

Er zijn dus meerdere situaties waarin er gecommuniceerd wordt met externe beroepsgroepen. Wanneer er tijdens een case, dus een aanvraag met betrekking tot een specifiek medicijn, vragen zijn dan kan een RPL er in overleg met een beoordelaar voor kiezen om informatie op te halen in de praktijk. Het kan voorkomen dat een werknemer van het CBG zelf part time werkt als apotheker of in

de gezondheidszorg dan is een bruggetje snel gemaakt. Soms kan het bijvoorbeeld ook zo zijn dat een medicijn door hulpverleners op een bepaalde manier al wordt toegepast, dat is dan relevant voor het CBG om mee te nemen in de beoordeling. In dergelijke scenario's is het handig dat er een bepaalde check wordt uitgevoerd met de praktijk, vertegenwoordigd door de relevante beroepsgroep. Het merendeel van de casemanagers heeft wel is meegemaakt zelf of bij collega's dat er contact is geweest met beroepsorganisaties of experts uit de praktijk. In andere gevallen komt het ook voor dat het CBG contact zoekt met beroepsgroepen om deze voorafgaand aan een officieel nieuwsbericht alvast in te lichten. Zo kunnen misverstanden in de media voorkomen worden en zijn betrokken stakeholders goed op de hoogte.

“Ja, dat gebeurt vaker, heb zelf een lastige procedure gehad. Wij gingen van een negatief standpunt naar een positief standpunt. Toen hebben we van tevoren gepraat met Nederlandse huisartsen genootschap en psychiatrie zorgverleners. Die waren dus al op de hoogte dat we extern ook gingen communiceren dus dan kunnen ze zich daar op voorbereiden” (respondent 4).

In bovenstaande quote geeft een casemanager een voorbeeld van een scenario waarin gekozen wordt om vooraf specifiek een bepaalde beroepsgroep in te lichten om zo in te spelen op mogelijke maatschappelijke onrust. Een andere vorm van communicatie die vaker voorkomt is de DHPC. Een DHPC is een brief met wijzigingen aangaande een bepaald middel gericht aan de hulpverleners. Een DHPC wordt alleen verstuurd wanneer de verandering belangrijk genoeg is. Er bestaat een vast format voor de DHPC. DHPC's worden opgesteld door de RPL en het communicatieteam.

De tweede vorm van externe communicatie waar casemanagers mee te maken hebben is het contact met patiëntenorganisaties. Het contact met patiënt en patiëntenorganisatie kan in verschillende situaties terugkomen. In de eerste plaats zijn patiënten in de gelegenheid om een vraag te stellen, deze vraag komt via een algemene dienstpostbus terecht bij de desbetreffende casemanager die vervolgens wanneer mogelijk de vraag schriftelijk of telefonisch zal beantwoorden. Contact met een individuele patiënt gebeurt echter bij uitzondering en is niet de focus. In procedures komt het wel eens voor dat patiëntenorganisaties geraadpleegd, of vooraf geïnformeerd, worden.

Patiëntenorganisaties beschikken over veel informatie, wanneer nodig kan er informatie worden opgehaald bij patiëntenorganisaties. Een ander scenario is wanneer er bepaalde wijzigingen zijn die relevant zijn voor een specifieke patiëntenorganisatie. In sommige gevallen kan dit een tekort zijn waarin een organisatie extra goed wordt geïnformeerd over de situatie en in andere gevallen kan dit gaan over wijzigingen met betrekking tot specifieke medicatie. Door patiëntenorganisaties goed in te lichten wordt er geprobeerd onzekerheden weg te nemen zodat patiënten goed geïnformeerd en voorbereid rekening kunnen houden met wijzigingen.

Contact tussen CBG en patiëntenorganisaties direct komt duidelijk terug volgens tien van de dertien respondenten. Een respondent geeft aan dit contact niet terug te zien en twee respondenten geven aan dit contact nauwelijks terug te zien. Ondanks dat enkelen het zelf niet in de processen direct terugzien geven alle respondenten wel aan dat zij weten dat het CBG actiever bezig is met patiëntenorganisaties.

“Het verschilt heel erg denk ik. Het heeft ook met de patientenorganisaties te maken. Deze zijn heel proactief dus dan communiceren we ook meer. Er zijn ook patientengroepen die zijn wat minder actief daarin, bijvoorbeeld ik had pas met een DHPC, dat is een brief met veiligheidsinformatie. Die wordt verstuurd naar zorgverleners. En dat was een HIV middel toen hadden we ook de organisaties

geinformeerd en zonder respons. Ze hebben enkel aangegeven van nou we hebben de informatie ontvangen en dat was het.” (Respondent 13).

In bovenstaande quote geeft een casemanager aan dat contact met onder andere patiëntenorganisaties van intensiteit verschilt op basis van case by case. Bepaalde patiëntenorganisaties vragen en vereisen meer aandacht en communicatie dan anderen. Dit kan er ook voor zorgen dat de ene casemanager vaker in direct contact komt met patiëntenorganisaties dan de andere casemanager.

De derde vorm van externe communicatie hier beschreven heeft betrekking op de nieuwsberichten die via de website of de DHPC's worden uitgestuurd. Een bericht via de website wordt alleen gedaan in specifieke gevallen wanneer het nodig is. De DHPC's dienen als een soort nieuwsbrief voor de zorgverleners waarin een wijziging met betrekking tot een medicijn of behandeling in staat. DHPC's worden opgesteld aan de hand van een vaste indeling. Alle casemanagers geven aan op de hoogte te zijn van de berichten die door het CBG gepubliceerd worden. Daarbij is de afdeling communicatie verantwoordelijk voor wat er op de website komt te staan maar zijn de casemanagers, samen met de beoordelaars, vaak nauw betrokken bij de inhoud van deze berichten en zijn zij daarnaast verantwoordelijk voor de DHPC's. De algemene strekking bij de casemanagers is dat de samenwerking met afdeling communicatie fijn en goed verloopt. Soms zorgen de verschillende invalshoeken voor een botsing van belangen tussen de casemanager en communicatie, de casemanager wil volledigheid en correctheid nastreven in de berichten terwijl de afdeling communicatie vaak meer oog heeft voor begrijpelijkheid en het bereik van een bericht wil vergroten. Een belangrijke waarneming hierbij is dat er dus tijdens het opstellen van berichten aandacht wordt besteed aan de toon en taalgebruik van berichten en de doelgroep waarvoor deze bestemd zijn:

“Ja, ik zie dat in toenemende mate gebeuren. Dat als je voor patienten gaat communiceren dat je daar een ander bericht voor maakt dan als je dat voor een huisarts of apotheker doet. Hoewel dat wel best lastig is.” (Respondent 8)

De casemanagers werken in dit geval dus altijd nauw samen met de afdeling communicatie. De algemene insteek is dat er enkel over belangrijke onderwerpen wordt gecommuniceerd. Waar die grens precies ligt en wanneer er werkelijk tot communiceren wordt besloten wordt uiteindelijk bepaald door de voorzitter.

Tot slot is een terugkomend resultaat dat relatief nieuwe casemanagers ook minder dicht betrokken zijn bij externe communicatie zowel in het algemeen als aanvullende communicatie direct gericht op beroepsgroepen of patiëntenorganisaties. Twee van de drie respondenten die tot en met ongeveer 2 jaar werkervaring bij het CBG hebben geven aan minder terug te zien van de directe communicatie richting patiëntenorganisaties en beroepsgroepen. Daarnaast geven verschillende respondenten aan dat naarmate zij meer werkervaring kregen en grotere procedures kregen toegewezen zij zich bewuster werden van externe communicatie richting variërende doelgroepen zoals ook beroepsgroepen en patiëntenorganisaties. In de onderstaande quote wordt dit ook aangedragen in een antwoord op de vraag of de respondent nu een hogere frequentie van communicatie en betrokken doelgroepen terug ziet komen dan voorheen:

“Het is tweeledig. Aan de ene kant omdat ik meer ervaring heb doe ik grotere dingen dan de eerste paar maanden en dan zie je ook meer. DUs voor mijzelf zeker een toename maar dat kan ook zijn omdat ik daar ingerold ben.” (Respondent 5)

Conclusie

Het primair proces van het CBG bestaat dus uit het verlenen van handelsvergunningen aan farmaceuten. Dit gebeurt aan de hand van het beoordelen van uitgevoerde testen met betrekking tot deze medicijnen. De rol van de casemanager is om voor elke toegewezen aanvraag, case, het proces te doorlopen, hierin moet de casemanager dus zorgen dat de juiste mensen dit proces te zien krijgen en dat de deadlines behaald worden tegelijkertijd zijn zij ook contact persoon voor deze case. Dit komt terug in de communicatie, casemanagers handelen de externe communicatie af voor de aanvragen die zij in hun caseload hebben. Dit kan gaan om vragen van farmaceuten maar anderzijds ook om andere externe communicatie namelijk het uitsturen van nieuwsberichten of het betrekken van verschillende doelgroepen zoals patiëntenorganisaties of beroepsorganisaties. Wanneer nodig gebeurt dit in samenwerking met de afdeling communicatie.

4.2 Een communicatieve organisatie

Waar bestaat de ambitie van het CBG met betrekking tot een communicatievere organisatie uit en hoe willen ze die realiseren? Deze vraag staat centraal in deze paragraaf. De ambitie om een communicatieve organisatie te realiseren is in 2015 vastgesteld. Dit werd toen gezien als een goed begin aan een lange weg die moest worden afgelegd om deze ambitie ook te verwezenlijken. Dit is geïllustreerd met de term: Route C. Route C heeft als doel eerst de basis op orde te krijgen en vervolgens in kleine stapjes toe te werken naar de gestelde ambitie.

Van eerste ambitie tot concreet beleid

De ambitie van het CBG was duidelijk echter vrij abstract. Een communicatievere organisatie kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Om deze ambitie duidelijker te maken zijn er een viertal doelstellingen opgesteld die centraal staan in het realiseren van deze ambitie. Dit zijn de volgende vier doelstellingen:

- communicatie en interactie een vaste plek te geven in het primaire proces en pro-actiever omgaan met issues en communicatiekansen.
- de verschillende doelgroepen beter en op maat te bedienen.
- omgevingsbewustzijn en communicatieve vaardigheden te vergroten door training, coaching en ervaring op te doen
- vanuit een helder en eenduidig communicatiekader te communiceren: waar staat en gaat het CBG voor en wat beoogt het CBG bij welke doelgroepen?

Iedere doelstelling heeft een eigen aanpak waarin wordt beoogd de communicatie van het CBG te verbeteren. Elke doelstelling heeft dus ook bepaalde veranderingen binnen het primair proces voor ogen. Bij de ene doelstelling zijn deze concreter dan bij de andere doelstelling. Dit komt omdat in geval van bepaalde doelstellingen de rol van de afdeling communicatie centraal staat, echter ook bij deze doelstellingen geldt dat de rol van de casemanagers en het primair proces belangrijk is. Iedere doelstelling wordt apart beschreven en beoogde veranderingen binnen het primair proces worden daarbij benoemd.

Een vaste plek in het primair proces en proactief communiceren

In de eerste plaats moet communicatie en interactie een vaste plek krijgen in het primaire proces. Hiermee wordt beoogd om pro-actiever om te gaan met issues en communicatiekansen. Er zijn op deze doelstelling verschillende acties geweest. Het primaire proces bij het CBG is ingedeeld aan de hand van vier groepen, iedere groep gaat over een ander soort medicijn zoals bijvoorbeeld kankermedicijnen of hart en vaatziekten. Een maatregel is bijvoorbeeld dat uit het communicatie team er per groep een communicatieadviseur is toegewezen die zo nauwer kan samenwerken met het primaire proces.

Een andere stap die is gemaakt is het toevoegen van de communicatieparagraaf tijdens college vergaderingen. De RPL's en andere CBG werknemers doen vaak het voorbereidend werk zodat het college een uiteindelijke beslissing kan maken, gebaseerd op de gepresenteerde verslagen van de CBG'ers. Dit gebeurt in een collegevergadering. Met het toevoegen van een communicatie alinea wordt bepaald wanneer er wel en niet over een beslissing wordt gecommuniceerd en in hoeverre daar dus op korte, of lange termijn iets mee gedaan moet worden. Dit geeft meer helderheid en structuur ook voor het primaire proces zodat mensen weten wanneer ergens over gecommuniceerd moet worden naar doelgroepen toe.

De derde stap die is genomen gaat over de communicatie over DHPC's. Een DHPC is een brief van het CBG die gestuurd wordt naar doelgroepen zoals medisch hulpverleners of apothekers. Een brief kan gaan over verschillende wijzigingen over medicijnen variërend van een wijziging in voorschrijving, bijwerkingen of in een heftiger geval een terugtrekking van het medicijn omdat het gevaarlijk is. Bij een DHPC wordt nu beter contact gezocht bij de doelgroep naast het versturen van een brief. Dit contact is er op gericht juist de communicatie strakker en beter te maken zodat in ernstige gevallen er sprake is van een kort lijntje.

Er zijn een aantal concrete veranderingen die het CBG met deze doelstelling wil bereiken in het primair proces. Een vaste plaats voor communicatie in het primair proces is een doel op zich maar tegelijkertijd ook een middel waarmee men een bepaalde gedragsverandering wil creëren. Door op een vast moment te bespreken of externe communicatie nodig is worden de volgende veranderingen beoogd:

- Een stijging van de frequentie in externe communicatie
- Er wordt sneller gecommuniceerd
- Issues en communicatie kansen worden beter en proactief voorbereid
- Casemanagers zijn zich meer bewust van mogelijke impact van issues en communicatiekansen

Deze vier veranderingen bij het primair proces staan centraal wanneer er gekeken wordt naar deze doelstelling.

De doelgroepen beter op maat bedienen

De doelgroepen van het CBG zijn: apothekers, medisch hulpverleners, patiënten maar ook farmaceuten. Contact met de farmaceut moet altijd zakelijk en gericht op objectiviteit. Daarnaast werd er in het verleden weinig aandacht besteed aan contact met de patiënt. Nu wordt daar meer aandacht aan besteed.

Enkele veranderingen die zijn doorgevoerd zijn bijvoorbeeld de website, die is gebruikersvriendelijker gemaakt. Er wordt doorgaans gewerkt aan het verbeteren van de database over medicijnen zodat apothekers en hulpverleners, maar ook patiënten, kunnen zien wat er aan een bepaald medicijn is veranderd. Bijvoorbeeld zijn er bijwerkingen bijgekomen of is misschien de indicatie aangepast. Door middel van de website wil het CBG zo gepast mogelijk de relevante informatie per doelgroep kunnen bieden.

Daarnaast is er bijvoorbeeld ook een werkgroep gecreëerd gericht op het belang van de patiënt. Hierin zitten werknemers van het CBG uit het primaire proces zoals bijvoorbeeld RPL's of beoordelaars. Een ontwikkeling daaraan gekoppeld is het aanstellen of toetreden van een collegelid gericht op patiënten belang. Zo worden bij belangrijke beslissingen altijd de mening van de patiënt vertegenwoordigd.

Hoewel de afdeling communicatie op deze doelstelling een grote rol speelt, denk aan het inzetten van meerdere platforms in de communicatie, een gepaste vorm van communicatie bijvoorbeeld meer beeldmateriaal en een aanpassing van de website database, zijn er zeker ook beoogde veranderingen bij het primair proces. De voornaamste concrete veranderingen zijn de volgende:

- Toename in frequentie, bepaalde doelgroepen zijn niet genoeg bereikt, dat moet nu wel gebeuren, dat betekent dus dat er vaker gecommuniceerd moet worden
- Toon van de communicatie moet aangepast worden op de doelgroep, in hoeverre dat nog niet gebeurde moet dat nu wel, zeker wanneer ook de patiëntenorganisaties een belangrijke doelgroep zijn
- Het betrekken van meer doelgroepen tijdens de communicatie is duidelijk iets wat hierbij, en bij bovenstaande veranderingen, goed aansluit
- Er moet meer oog komen onder de casemanagers voor de variatie aan doelgroepen, dit kunnen beroepsgroepen zijn maar ook patiëntenorganisaties

Het vergroten van de communicatievaardigheden

Dit doel is vooral gericht op het trainen en ontwikkelingen van de communicatieve vaardigheden en bewustwording van de mensen in het primaire proces maar ook over het CBG in het algemeen. Een beoordelaar zal bijvoorbeeld zelden direct communiceren met een doelgroep, buiten het vragen van advies bij medisch specialisten. Toch is het belangrijk dat een beoordelaar de positie van bijvoorbeeld een patiënt goed voor ogen heeft. Hier kan dan tijdens de beoordeling rekening mee gehouden worden. Daarnaast is zowel bewustwording als directe communicatie zelf van belang voor de RPL, zij staan in direct maar ook indirect contact met de doelgroepen.

Een training die hierin CBG'ers probeert te ondersteunen is de Route-C training. Dit is een training die gericht is op wanneer je externe communicatie toe kunt passen en in hoeverre je rekening kunt en moet houden met verschillende doelgroepen.

Dit is een doel dat zeer concreet in verband staat met veranderingen binnen het primair proces. Hoewel het uitvoerende gedeelte grotendeels bij de afdeling communicatie ligt op dit gebied zouden er zeker veranderingen zichtbaar moeten zijn bij casemanagers en beoordelaars. Casemanagers zijn wat dat betreft vaak net een stap dichterbij de externe communicatie betrokken dan de beoordelaars. Vandaar dat zij ook centraal staan in dit onderzoek. Er wordt geprobeerd de volgende concrete veranderingen te realiseren:

- Verbetering van de communicatie vaardigheden, dit houdt in: makkelijker de interactie aangaan en vragen beantwoorden, dat verhoudt zich dus tot het doel van communiceren
- Een sterke verbetering in het omgevingsbewustzijn van casemanagers, meer oog voor verschillende doelgroepen en sneller herkennen van maatschappelijke issues

Het ontwikkelen van een eenduidig communiciekader

Een onderdeel van de Route C aanpak was het punt om een communiciekader uit te dragen en te handhaven. Dit kader is gevormd aan de hand van de vorming van de positionering. Hierin wordt vastgesteld door het CBG waar zij zich voor in zetten en wat zij willen realiseren. De drie kernwaarden hierin stellen zij als volgt op:

- Wetenschappelijk: als autoriteit baseren we ons op wetenschappelijke onderzoeken en onderbouwde informatie van patiënten en professionals. We zijn kritisch en verwerken de laatste inzichten in de wijze waarop wij medicijnen beoordelen. We overzien de gevolgen van een beslissing – positief en negatief – zonder dat dit onze onafhankelijkheid beïnvloedt.
- In verbinding: Ons werk staat in dienst van de patiënt en bewijst zich in de praktijk. We onderhouden contacten met alle spelers in het veld en werken samen – ook op Europees niveau – om het maatschappelijke belang te dienen. We vertalen onze kennis en informatie op maat naar de verschillende doelgroepen, zodat wat we delen ook echt toegevoegde waarde heeft.
- Waakzaam: We weten wat er speelt, kennen de actualiteit en voelen ons daar deel van. We ontwikkelen eigen en actuele inzichten vanuit onderzoek, en monitoren medicijnen actief. En we trekken aan de bel waar en wanneer dat nodig is.

Deze drie waarden vormen de kern voor wat het CBG wil uitstralen en bereiken naar buiten toe. Het is dus eigenlijk een kapstok waaraan meer concrete acties kunnen worden opgehangen. Een volgende stap hierin is geweest het samenstellen van de communicatiestrategie waarin verschillende acties staan geformuleerd die te herleiden zijn naar de bovenstaande drie kernwaarden.

Deze doelstelling is moeilijk in concrete veranderingen binnen het primair proces om te zetten. Het is dan ook meer een doelstelling die organisatie breed erkend moet worden. Bijvoorbeeld door een gelijke overtuiging intern binnen het CBG. Wanneer iedereen op één lijn zit wat betreft het communiciekader kan men daarin ook eenduidig handelen. Het bereiken en betrekken van verschillende doelgroepen is een duidelijke doelstelling waarin ook eenduidigheid in bereikt zal moeten worden. Daarbuiten is externe communicatie afhankelijk van zoveel variabelen zoals bijvoorbeeld de verschillende soorten patiëntenorganisaties of beroepsorganisaties die voor die casemanager relevant zijn dat er onmogelijk doelstellingen op basis van output gesteld kunnen worden. In ieder geval wordt er beoogd de volgende veranderingen toch te realiseren:

- Betrekken van meerdere doelgroepen
- Verandering in doel van het communiceren naar meer interactie
- Oog voor de verschillende doelgroepen

Conclusie

De ambitie van het CBG is om een communicatievere organisatie te worden. Om deze ambitie concreter te maken zijn er een viertal doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen dragen bij aan het realiseren van de ambitie. Per doelstelling zijn er verschillende veranderingen op gebied van

output in het primair proces die centraal zullen staan. In de volgende paragraaf, 4.3, zal worden onderzocht in hoeverre deze verandering in output werkelijk bereikt is.

4.3 De ontwikkeling van het CBG: in hoeverre zijn de beoogde veranderingen gerealiseerd?

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord welke veranderingen er in het primair proces zijn op te merken en hoe deze veranderingen zich verhouden ten opzichte van de beoogde resultaten. Eerst zullen de veranderingen in het primair proces worden beschreven en vervolgens zal geanalyseerd worden in hoeverre deze resultaten overeenkomen met de beoogde veranderingen. De veranderingen zelf zijn beschreven op basis van de eerder genoemde drie vormen van externe communicatie.

Verandering in communicatie output

Het CBG heeft op communicatief gebied de laatste jaren grote stappen gezet. Dit blijkt ook uit de reactie van de casemanagers. Namelijk twaalf van de dertien respondenten geven aan dat er vooruitgang is geboekt op het gebied van communicatie.

Zoals aangegeven in het diagram zien twaalf van de dertien respondenten een verbetering, of in ieder geval een toename, van communicatie. De personen die langer werkzaam zijn bij het CBG zien hierin een veel sterkere toename en ontwikkeling dan respondenten die relatief korter in dienst zijn bij het CBG. De respondent die aangegeven heeft geen specifieke ontwikkeling in het communicatiebeleid te zien is dan ook nog niet zo lang werkzaam binnen het CBG. Hoewel vrijwel alle respondenten aangeven een toename of verbetering te zien in de communicatie van het CBG wil dat niet zeggen dat alle respondenten volledig positief zijn over de ontwikkeling van de communicatie door het CBG. De ontwikkeling van de communicatie door het CBG bestaat natuurlijk uit verschillende aspecten. Respondenten geven aan op verschillende vlakken ontwikkelingen terug te zien.

De communicatieve ontwikkeling binnen het primaire proces zullen in dit onderzoek weergegeven worden aan de hand van de drie eerder genoemde vormen van communicatie, hieronder opnieuw benoemd. Voor deze drie vormen zal een tabel met de resultaten per communicatievlak opgesteld worden. Hierin is te zien aan de hand van de indicatoren welke veranderingen er gerealiseerd zijn.

- Communicatie richting beroepsgroepen: In verschillende situaties wordt er met beroepsgroepen zoals huisartsen, apothekers en medisch hulpverleners gecommuniceerd.
- Communicatie met patiënten organisaties, het gaat hier om het informeren en het ophalen van relevante informatie met betrekking tot bepaalde medicijnen.
- De algemene communicatie via de website en nieuws berichten. Soms is er een dusdanig belangrijk issue dat zich voordoet dat er iets over gecommuniceerd moet worden in de vorm van een nieuwsbericht die gebruikelijk op de website (en soms andere nieuwsbronnen) gepubliceerd wordt.
- Een vierde gebied waar respondenten op aangeven veel veranderingen te zien is de aanwezigheid, rol en productiviteit van de afdeling communicatie. Echter wordt de rol van de communicatie afdeling in dit onderzoek niet direct geanalyseerd en zijn daarom de specifieke ontwikkelingen op dit gebied buiten beschouwing gelaten.
-

Communicatie richting beroepsgroepen	Meetwaarde
Frequentie externe communicatie	Respondenten zien een toename in frequentie met betrekking tot communicatie richting beroepsgroepen.
Proactief handelen/sneller communiceren	Er wordt sneller gecommuniceerd richting beroepsgroepen
Toon van communicatie	Respondenten geven aan dat veel beroepsgroepen redelijk op één lijn zitten met CBG'ers, er hoeft dus niet veel aandacht te worden besteed aan makkelijker of passend taalgebruik
Doel van communiceren	Verplichting – informatie zenden – interactie aangaan
Betrekken van meer doelgroepen	Er worden meer doelgroepen betrokken. Zowel actief in het communiceren over bepaalde beslissingen als in de interactie bijvoorbeeld in de vorm van een gesprek
Oog voor doelgroepen	Toename in bewustwording m.b.t. verschillende doelgroepen, in dit geval dus beroepsgroepen
Herkennen van impact issues	Issues worden snel opgemerkt waardoor er vaak vooraf nog op ingespeeld kan worden richting beroepsgroepen. Er is nog ruimte voor verbetering.

Tabel 5: Veranderingen richting beroepsgroepen

In bovenstaande tabel worden de resultaten en veranderingen in output van het primaire proces aangetoond. Wellicht zijn niet op iedere indicatoren resultaten te zien. Op verschillende doelstellingen kunnen verschillende veranderingen in output optreden.

Het contact met beroepsgroepen en experts is iets wat al langer gebeurd. Zo waren er al bepaalde contactpersonen uit de praktijk die dan een geheimhoudingsverklaring hebben ondertekend waarmee CBG werknemers kunnen sparren over bepaalde procedures. Tegenwoordig gebeurt dit volgens een aantal respondenten wel vaker. Naast het contact met deze aangewezen personen wordt er ook zeker beter contact gezocht met andere beroepsgroepen. In onderstaande quote is te lezen dat er bijvoorbeeld door beoordelaars ook wordt overlegd met mensen uit de praktijk hoe zij denken over bepaalde ideeën van het CBG.

“Gisteren toevallig dat de beoordelaars van PK overleg hadden met mensen uit het werkveld om te horen hoe zij er precies instaan over de voorstellen van het CBG en welke problemen zij ondervinden. Dat vond ik echt heel erg goed. Want ik krijg vaak de vraag van he jullie hebben dit beslist maar hoe moet ik dat zien want dit is niet werkbaar. Zoiets moeten we eigenlijk vaker doen.” (Respondent 1).

Naast het ophalen van ideeën, meningen of mogelijke problemen worden ook meer middelen door het CBG ingezet om de informatievoorziening richting beroepsgroepen te verbeteren. Zo wordt de medicijn database verbeterd ten behoeve van de gebruiksvriendelijkheid en de vindbaarheid van bruikbare informatie. Een ander voorbeeld is dat beroepsgroepen nu soms vooraf worden ingelicht voordat er specifieke besluiten in een nieuwsbericht worden gecommuniceerd. Dit wordt gedaan om bepaalde relevante doelgroepen alvast vooraf in te lichten zodat een dergelijk bericht minder onrust veroorzaakt. Er wordt door respondenten hier dus vooral een verandering in handelen gezien. Deze verandering in handelen komt vooral terug in het betrekken van meerdere doelgroepen en een toename in frequentie. Een verandering in bewustwording is minder aan de orde aangezien meerde respondenten aangeven dit altijd al meenemen of bij collega's met praktijk ervaring neerlegden.

De tweede vorm, communicatie richting patiëntenorganisaties, is de laatste jaren sterk veranderd. Vrijwel alle casemanagers geven aan dat er door het CBG beter wordt gekeken naar patiëntenorganisaties. Echter is er in de uitwerking van deze verbetering een tweedeling. Enerzijds is er verandering in het werkelijke contact tussen het CBG en de patiëntenorganisaties en anderzijds is er sprake van de verandering in bewustwording onder casemanagers en het gehele CBG. Aan de hand van de gestelde indicatoren zijn de volgende resultaten uit de interviews af te lezen:

Communicatie richting patiëntenorganisaties	Meetwaarde
Frequentie externe communicatie	Er is een toename in frequentie met betrekking tot de communicatie richting patiëntenorganisaties
Proactief / Sneller communiceren	Er wordt sneller gecommuniceerd richting patiëntenorganisaties
Toon van communicatie	Verdeelde resultaten maar over het algemeen uitkomst dat er meer op toon en taal wordt gelet
Doel van communiceren	Verdeelde resultaten, merendeels zenden, af en toe interactie gericht
Betrekken van meer doelgroepen	Er worden sowieso meerdere doelgroepen geïnformeerd, in enkele gevallen ook interactie.
Oog voor doelgroepen	Er is duidelijk een toename in oog voor patiëntenorganisaties, verschillende meningen in hoeverre casemanagers ze mee kunnen nemen
Herkennen van impact issues	Er wordt eerder geanticipeerd op impact issues

Tabel 6: Veranderingen richting patiëntenorganisaties

In de bovenstaande tabel wordt aangegeven dat casemanagers, acht van de dertien, dus een ontwikkeling zien in contact. Dat wil zeggen dat zij zien dat er in het primair proces actief contact wordt gezocht met patiëntenorganisaties. Overigens is dit contact in veel gevallen zeer gevarieerd.

Bepaalde patiëntenorganisaties hebben behoefte aan veel informatie, en andere juist minder. Zolang zij op de hoogte zijn van belangrijke ontwikkelingen vinden ze dat prima.

Het merendeel van de respondenten, 10 uit 13, zien een toename van communicatie richting patiëntenorganisaties. Een voorkomende gewoonte is wanneer het CBG uitreikt naar de patiëntenorganisatie om hen ergens van op de hoogte te stellen. In enkele zaken gebeurt het ook dat de patiëntenvereniging om input wordt gevraagd. In dit proces geven verschillende casemanagers, drie, uit zichzelf aan dat het managen van verwachtingen lastig is. Als casemanager heb je te maken met vertrouwelijke informatie, je kunt dus niet alles delen met bijvoorbeeld patiëntenorganisaties. Daarnaast blijft er altijd een enige tegenstelling waarin de patiënt vooral zijn of haar eigen belang in het verkrijgen van een medicijn ziet terwijl de casemanager in de procedure moet beslissen of het medicijn in het algemeen, op basis van een objectieve analyse, een betrouwbare toevoeging is voor de beschikbare medicijnen in Nederland en Europa. In de onderstaande quote wordt hiervan een voorbeeld gegeven door een casemanager:

“Ik vind het zelf moeilijk om de patient in je besluit en beoordeling te betrekken. Ehm en dat gaat ook om het belang. Een belang van een patient is anders dan het belang van een publieke organisatie die naar het hele plaatje kijkt. Ik denk dat we daar nog enige reservering in moete houden.” (Respondent 11)

Naast het contact is er ook een ontwikkeling in bewustwording. Alle respondenten zien een bepaalde mate van bewustwording binnen het CBG met betrekking tot patiënten(organisaties) en elf van de dertien respondenten zien een toename in bewustwording. Bewustwording kan zich uiten in het feit dat CBG werknemers in het primair proces herkennen wanneer een bepaald kwestie maatschappelijke reactie kan veroorzaken, op een dergelijk moment wordt er meer aandacht besteed aan de externe communicatie van dit issue. Aan de andere kant kan bewustwording zich ook uiten in bepaalde praktische zaken zoals de gebruiksvriendelijkheid van een bepaald medicijn. Hoewel vrijwel alle respondenten een bepaalde mate of zelfs toename van bewustwording zien geven vijf van de dertien respondenten aan dat die bewustwording nog wel verder verbeterd kan en eigenlijk moet worden.

Op het tweede gebied is dus zowel een ontwikkeling op handelen als op bewustwording. De verandering in handelen komt vooral terug op gebied van frequentie, toon en het betrekken van meerdere doelgroepen. Het doel van communiceren is vooralsnog vaak gericht op het zenden, echter geven enkele respondenten aan wel bewust uit te zijn op interactie met patiëntenorganisaties. De verandering in bewustwording komt hierin vooral terug met het oog op de patiëntengroepen. Het herkennen van issues met grote impact gebeurt ook maar overlapt in dit geval met het oog voor patiëntengroepen aangezien wanneer men sneller aan het belang van patiënten denkt bij problemen men ook eerder de issues herkent die een grote impact kunnen hebben.

Op het derde deel van communicatie, zoals onder andere nieuwsberichten en DHPC's (nieuwsberichten) is ook een ontwikkeling gaande. Deze ontwikkeling bestaat uit verschillende punten. Ten eerste wordt er sneller over gegaan tot communicatie dan voorheen. Ten tweede wordt er meer aandacht besteed aan toon en taalgebruik bij het opstellen van deze berichten. Tot slot worden er ook meerde middelen ingezet om het bereik van de berichten te vergroten zodat meerdere mensen bereikt kunnen worden. Aan de hand van de opgestelde resultaten komen de respondenten tot de volgende resultaten:

Indicator	Meetwaarde
Frequentie externe communicatie	Toename in nieuwsberichten
Proactief / Sneller communiceren	Er wordt op eerdere momenten gecommuniceerd en mogelijke nieuwsonderwerpen worden proactief voorbereid
Toon van communicatie	Er wordt rekening gehouden met de doelgroep in nieuwsberichten
Doel van communiceren	Het doel van de informatie is vooral zenden
Betrekken van meer doelgroepen	In het uitzenden van nieuwsberichten wordt geen aandacht besteed aan het betrekken van meerdere doelgroepen. Wel wordt geprobeerd het nieuws op meerdere platforms uit te zetten.
Oog voor verschillende doelgroepen	Relevante doelgroepen worden vooraf beter ingelicht en meegenomen in nieuws
Herkennen van impact issues	Impactvolle issues en communicatiekansen worden eerder dan voorheen erkend en voorbereid

Tabel 7: Veranderingen algemene berichtgeving

Het CBG communiceert vaker dan voorheen. Vooral in de vorm van een nieuwsbericht. Vooral respondenten die langer werkzaam zijn bij het CBG geven aan dat er tegenwoordig duidelijk sprake is van meer communicatie ten opzichte van vroeger. Een belangrijke oorzaak voor meer communicatie is dat men binnen het CBG bewuster is van de maatschappelijke gevolgen van bepaalde beslissingen. Deze maatschappelijke gevolgen gaan dan vooral over onrust en veel media aandacht die er voor kunnen zorgen dat patiënten het vertrouwen in de medicijnen kwijtraken. Om dit te voorkomen communiceert het CBG nu sneller over bepaalde beslissingen of ontwikkelingen om op die manier zo veel mogelijk duidelijkheid te geven over bepaalde medicijnen. Daarnaast wordt er ook meer tijd besteed aan het voorbereiden van bepaalde onderwerpen om zo klaar te zijn wanneer de media dit oppikt en er vragen gesteld kunnen worden, dit wordt ook weergegeven in de onderstaande quote. Hoewel er dus een toename in communicatie is wordt er door verschillende respondenten, zoals ook in de quote hieronder, aangegeven dat men uit moet kijken voor teveel communicatie. Enerzijds kan het soms tijd kosten waar men niet veel voor terugziet en anderzijds geven vier van de dertien respondenten aan dat een eventuele communicatie overload, dus te vaak communiceren, moet worden voorkomen.

“Ja daar is een toename in. En er is een toename van goh voor het geval dat het opgepakt wordt door een journalist dan moeten we voorbereid zijn. Dus soms steek je ergens tijd in en dan is alles voor niks, dat irriteert me mateloos.” (Respondent 10)

Zoals in deze quote aangegeven wordt er meer op de toon gelet in berichtgeving. 9 van de 13 respondenten geven aan dat zij meekrijgen dat er door hen of door collega's meer aandacht wordt besteed aan toon in de berichtgeving. Tegelijkertijd zien 12 van de 13 respondenten een toename in het aantal doelgroepen dat het CBG wil bereiken. Deze ontwikkeling is ook terug te zien in de middelen die worden ingezet om doelgroepen te bereiken. Er is bijvoorbeeld ook recent besloten om Twitter te gaan gebruiken. Echter is dit middel nog niet opgenomen in het primair proces. Daarnaast wordt er ook gewerkt aan het verbeteren van huidige middelen zoals de CBG website en database.

Samenvattend kan er dus gezegd worden dat de communicatie ook vanuit het primaire proces zeker is veranderd. Richting beroepsgroepen is er vooral een verandering in handelen die terug te zien is in de frequentie en de doelgroepen die benaderd worden. De bewustwording in dit geval is relatief minder veranderd aangezien respondenten aangeven over het algemeen zich al bewust te zijn van de stakeholders. De communicatie richting patiëntenorganisaties is ook veranderd. De verandering is terug te zien in zowel het handelen als de bewustwording. Men heeft zeker meer oog voor de belangen van patiënten gekregen. Daarnaast wordt er door respondenten opgemerkt dat zij zelf of collega's meer met patiënten bezig zijn dan voorheen. Tot slot zijn er met betrekking tot de algemene berichtgeving ook veranderingen opgetreden in het primair proces. Er wordt eerder en vaker gecommuniceerd. Daarnaast komt er een betere herkenning van issues die impact kunnen hebben. Daarom wordt er proactief gehandeld in het verzamelen van informatie en het voorbereiden van vragen. Dit proactief handelen komt niet direct terug in de meet-indicatoren maar is wel degelijk relevant voor de veranderingen die zich voordoen in het primair proces. Ook wordt er volgens een gedeelte van de respondenten extra aandacht besteed aan de toon van de communicatie.

Worden beoogde resultaten bereikt

Voor alle vier de doelen zal een tabel worden gegeven met daarin de werkelijke veranderingen in output per relevant onderwerp. Na de tabel volgt een korte analyse waarin uiteengezet wordt in hoeverre een bepaalde doelstelling behaald is of niet. De doelstellingen worden van één tot vier afgelopen en behandeld:

Vaste plaats in primair proces en proactief handelen (beoogde verandering)	Verandering output
Een stijging van de frequentie in externe communicatie	Duidelijke stijging in frequentie van communicatie
Er wordt sneller gecommuniceerd	Communicatie issues worden eerder voorbereid en wanneer nodig eerder gecommuniceerd, is iets waar het CBG nog terughoudend in is
Issues en communicatie kansen worden beter en proactief voorbereid	Communicatie issues en kansen worden eerder voorbereid
Casemanagers zijn zich beter bewust van mogelijke impact issues en communicatiekansen	Casemanagers zijn zich beter bewust

Tabel 8: Doelstelling 1

Zoals uit bovenstaande tabel valt te concluderen is de eerste doelstelling grotendeels gerealiseerd. In het primair proces heeft communicatie nu een vaste plek in tegenstelling tot voor het opstellen van de ambitie. De communicatieparagraaf heeft hierin een grote rol gespeeld. Casemanagers geven aan dat de communicatieparagraaf er toe leidt dat je bij bepaalde zaken die bijvoorbeeld tijdens de

collegevergadering besproken worden altijd aan communicatie moet denken. Dit zorgt er voor dat communicatie over beslissingen of procedures in ieder geval vast besproken wordt.

“Bijvoorbeeld de communicatieparagraaf voor de collegevergadering. Paar jaar geleden werd dat helemaal niet gedaan volgens mij. Je wordt dus gedwongen om elke keer te kijken gaat dit impact hebben.” (Respondent 9)

Aan de andere kant wordt de interactie nog niet door iedereen herkend in zijn of haar eigen werk of om zich heen bij collega's. Een aantal respondenten geven aan dat het wel gebeurt, een aantal respondenten geven aan dat het eigenlijk nog niet gebeurt. Geen van de respondenten heeft aangegeven dat interactie met doelgroepen nu echt een vaste rol heeft in het primair proces. En zes respondenten geven uit zichzelf aan dat interactie wellicht nog wel beter kan met ketenpartners of andere doelgroepen.

“Ik heb zelf weinig ervaring daarmee maar kan zijn dat ik zelf toevallig niet de zaken heb die die input nodig hebben. Maar om me heen ik zie er nog weinig van dus ik weet niet of dat al goed in het systeem zit.” (Respondent 7)

Twaalf van de dertien respondenten geven aan dat er nu vaker wordt gecommuniceerd. Dit wordt veroorzaakt doordat er nu sneller wordt besloten tot communicatie over te gaan. Daarnaast blijkt ook dat eventuele issues of communicatiekansen vooraf beter worden voorbereid. Dit komt doordat communicatie nu in een regelmatige manier terugkomt in de core-bussiness van het CBG. Echter is door het gebrek aan concrete doelstellingen niet te bepalen of deze doelstelling hier ook mee bereikt. Wel is op basis van de resultaten te bepalen dat er weldegelijk verbetering in dit aspect is opgetreden. Zeker wanneer de resultaten vergeleken worden met voor de doelstelling zijn er zeer duidelijk veranderingen en verbeteringen opgetreden op gebied van output in het primair proces

Betrekken van meerdere doelgroepen (beoogde verandering)	Verandering output
Toename in frequentie, doelgroepen moeten vaker bereikt worden	Doelgroepen worden over het algemeen vaker gezocht en bereikt
Toon van communicatie moet beter afgestemd worden op doelgroep	Toon en taalgebruik worden aangepast op de doelgroep
Er moeten meerdere doelgroepen betrokken worden	Er worden meerdere doelgroepen betrokken
Betere bewustwording richting betrokken of relevante doelgroepen/stakeholders	Er is een verbetering in bewustwording, er kunnen echter nog stappen worden gemaakt

Tabel 9: Doelstelling 2

De tweede doelstelling heeft betrekking op in hoeverre verschillende doelgroepen betrokken worden en op maat worden bediend. Een eerste verbetering hierin is dat er aan de website wordt gewerkt zodat doelgroepen voor hen relevante informatie makkelijker en sneller kunnen vinden. Echter dit heeft verder geen relatie met een verandering in output van het primair proces, daarom wordt dit in de resultaten buiten beschouwing gelaten.

Een volgende punt is dat er meer aandacht wordt besteed aan taalgebruik en toon. Dit is een verandering waar het primair proces wel mee te maken heeft. Bij het opstellen van berichten of bij het te woord staan van verschillende partners kan de toon, houding en het taalgebruik verschillen.

“Ja ik zie dat in toenemende mate gebeuren. Dat als je voor patienten gaat communiceren dat je daar een ander bericht voor maakt dan als je dat voor een huisarts of apotheker doet. Hoewel dat wel best lastig is. We zitten in een organisatie met allemaal hoog opgeleide mensen en dan moet je gaan communiceren op b1 niveau.” (Respondent 8)

Aanvullend contact met verschillende doelgroepen zoals bijvoorbeeld beroepsgroepen en patiëntenorganisaties gebeurt nu ook sneller en vaker. Respondenten geven verschillende voorbeelden waarin vooraf wordt gecommuniceerd richting een bepaalde beroepsgroep voordat een beslissing publiek wordt gecommuniceerd om zo een doelgroep beter voor te bereiden. Daarnaast gebeurt het ook dat er naderhand wanneer nodig extra uitleg met betrekking tot bepaalde beslissingen of gevolgen wordt gegeven. Toch geven enkele respondenten aan dat zij dit niet herkennen en dat daar nog wel meer aandacht voor mag komen. Het merendeel ziet echter zeker een toename en verbetering in het contact met de verschillende doelgroepen.

Verbeteren communicatieve vaardigheden en omgevingsbewustzijn (beoogde verandering)	Verandering output
Verbetering omgevingsbewustzijn	Duidelijke toename in bewustwording Vooruitgang is voorzichtig
Verbetering communicatieve vaardigheden	Matige ontwikkeling in vaardigheden, respondenten geven aan dat er weinig is veranderd Ook hier ruimte voor verbetering

Tabel 10: Doelstelling 3

De derde doelstelling, het verbeteren van omgevingsbewustzijn en communicatieve vaardigheden door training en ervaring is er juist één die ook direct te meten is onder de casemanagers. Er is een training gegeven, namelijk de Route C training en daarbij nog een aantal losse cursussen of workshops. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat vooral de bewustwording een sterke ontwikkeling heeft doorgemaakt. De Route C training heeft hierin ook een rol gespeeld. Tien van de dertien respondenten geven aan een toename in bewustwording richting omgeving te zien, ook te zien in onderstaande quote. Tegelijkertijd zijn respondenten ook kritisch, bewustwording zou op verschillende manieren verder ontwikkeld kunnen worden.

“Je ziet gewoon dat we bewuster worden. Ik weet niet of dat ook direct te maken heeft met de positionering. Maar meer de algemene ontwikkeling. Dat we nadenken van dit gaat zo maar begrijpt dat patiënt dat ook wel.”(Respondent 2)

Het is lastig om te bepalen of er een duidelijke verbetering in communicatieve vaardigheden is opgetreden. Casemanagers krijgen in het proces te maken met veel verschillende vormen van externe communicatie. Door verschillende respondenten wordt wel een duidelijk verband aangegeven dat wanneer zij meer werkervaring hebben als casemanager er meer oog komt voor externe communicatie omdat de procedures groter worden en men meer overzicht binnen die procedures krijgt. Daarnaast zijn de ervaringen van respondenten verschillend, de een heeft

bijvoorbeeld te maken met meer externe communicatie richting verschillende doelgroepen dan de ander. Tot slot gaven acht van de dertien respondenten aan dat zij, in verschillende vormen, wel ruimte zagen voor een aanvullende of voorbereidende training voor de casemanagers waarin ook communicatieve aspecten aan bod komen.

Eenduidig communiciekader (beoogde verandering)	Verandering output
Betrekken van meerdere doelgroepen	Er worden meerdere doelgroepen betrokken echter in het kader van eenduidigheid er zijn verschillende opvattingen
Verandering in doel van het communiceren naar meer interactie	Enkele geven aan dat er meer interactie is, algemene strekking is terughoudende resultaten
Oog voor de verschillende doelgroepen	Er is meer oog voor de doelgroepen, casemanagers zitten niet altijd op één lijn

Tabel 11: Doelstelling 4

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er op gebied van output bij doelstelling vier, communiceren vanuit een eenduidig kader, duidelijk sprake is van verbetering maar dat de resultaten tegelijkertijd ook erg tegenvallen. Casemanagers zitten vaak niet op één lijn en ook op gebied van interactie zijn nog stappen te maken. Er worden overigens weldegelijk meerdere doelgroepen betrokken wat een stap in de goede richting is, echter hebben respondenten hier soms ook een verschillende mening over. De ene casemanager is intensiever in het contact dan de andere en de voornaamste verklaring daarvoor is dat er niet helemaal duidelijk is bij de respondenten wat de centrale aanpak precies is, vooral richting patiëntenorganisaties.

Deze doelstelling is echter moeilijk te meten op gebied van output. Dit komt omdat in de communicatie casemanagers vaak te maken hebben met verschillende doelgroepen. Iedere doelgroep heeft een andere aanpak nodig en daarom verschilt de mate van communicatie in veel gevallen. Vanuit een eenduidig communiciekader communiceren is dus niet iets wat makkelijk op output te meten is. Toch zijn er in bovenstaande tabel enige algemene ontwikkelingen benoemd die verbeterd moeten worden en waar consensus over kan of eigenlijk moet zijn. Daarnaast gaat het ook om een gelijke overtuiging intern tussen de casemanagers. Wanneer casemanagers namelijk andere ideeën of overtuigingen hebben op welke manier of met wie zij willen communiceren dan ontstaat er een variërende aanpak. Het doel van deze doelstelling is juist dat de aanpak gelijk is en dat het CBG vanuit een eenduidig kader communiceert. Om het handelen van de organisatie richting te geven is de positionering opgesteld. De positionering dient als kapstok intern waarnaar verschillende acties kunnen worden teruggeleid. Het is dus belangrijk dat die positionering bekend is binnen de organisatie en vooral ook bij de casemanagers en het primaire proces. Tien van de dertien respondenten hebben goede kennis van de positionering. Dit betekent dat bij een aantal casemanagers de positionering niet volledig bekend is. Over het algemeen vinden de respondenten de positionering positief, al geven enkelen aan dat er niet veel nieuws in staat.

Bij afstemming en samenwerking is het vooral opmerkelijk dat er veel verschillende meningen zijn van respondenten met betrekking tot communicatie. Vier respondenten geven aan dat er wel vaker en scherper gecommuniceerd mag worden, vier respondenten geven aan dat men ook moet

uitkijken dat er juist niet teveel gecommuniceerd wordt. Het merendeel van de respondent geeft aan over het algemeen wel tevreden te zijn over de communicatie van het CBG.

“Noodzakelijk dat het CBG meer gaat communiceren, mag meer zijn dan nu zelfs. Maar we moeten voorkomen dat het teveel wordt. Het is belangrijk dat we ons er wel van bewust zijn dat we ons moeten profileren van in de media. We vinden dat we het kenniscentrum zijn van alle geneesmiddelen in Nederland alleen daar treden we niet mee naar buiten.” (Respondent 5)

Conclusie

Welke output-veranderingen zijn er in het primair proces op te merken en hoe verhouden die veranderingen zich ten opzichte van de beoogde resultaten? In deze paragraaf is getracht deze vraag zo volledig mogelijk te beantwoorden. De veranderingen, in communicatie, zijn duidelijk aanwezig en over het algemeen positief. Zoals te zien in de tabellen begin deze paragraaf is er sprake van een toename in frequentie van communicatie, er worden meerdere doelgroepen bereikt en betrokken en het bewustzijn van de casemanagers is ook toegenomen. De resultaten op gebied van interactie, het doel van communiceren zijn wat voorzichtiger, verschillende respondenten geven ook aan dit niet te herkennen. Hoewel de ontwikkelingen dus positief zijn is de vraag hoe deze veranderingen zich verhouden tot de verwachte resultaten in output. Dit is geanalyseerd in het tweede gedeelte van de paragraaf, per doelstelling is besproken in hoeverre deze doelstelling is behaald. Hieruit blijkt dat hoewel er op vrijwel alle vlakken een ontwikkeling is gerealiseerd de ontwikkeling niet altijd voldoende is. De werkelijke resultaten worden per doelstelling in de volgende tabel weergegeven:

Doelstelling	Werkelijke resultaten
Vaste plaats in primair proces en proactief handelen	Duidelijke verbetering zichtbaar, meer communicatie, sneller communicatie. Realisatie doelstelling is dus goed.
Betrekken van meerdere doelgroepen	Verschillende resultaten, algemene strekking is dat er zeker meer doelgroepen worden benaderd en bereikt. Realisatie doelstelling is redelijk.
Verbeteren communicatieve vaardigheden en omgevingsbewustzijn	Bewustzijn is duidelijk verbeterd echter verbetering in communicatie vaardigheden blijft uit. Realisatie doelstelling is matig.
Eenduidig communicatiekader	Resultaten op gebied van output zijn moeilijk te meten door de “case by case” aanpak, wel is duidelijk dat er onder casemanagers geen sprake is van een eenduidig communicatiekader. Realisatie doelstelling is zeer matig.

Tabel 12: Conclusie resultaten

Uit bovenstaande tabel blijkt dus dat er vooral bij doelstelling één zeer positievere resultaten zijn gerealiseerd. Doelstelling twee en drie hebben ook redelijke resultaten maar daar zijn ook resultaten waar stappen in gemaakt kunnen worden. Doelstelling vier is moeilijk te beoordelen echter op basis van de data uit de interviews blijkt dat er binnen het primaire proces geen sprake is van eenduidigheid onder casemanagers. Wellicht dat hierin dus een belangrijke rol ligt voor de afdeling

communicatie om iedereen op één lijn te krijgen of de communicatie zo te vormen dat de resultaten op gebied van output wel wenselijk zijn.

4.4 Invloed inhoud strategie op de resultaten

In voorgaande paragrafen is aangetoond welke resultaten en veranderingen er op gebied van output zijn gerealiseerd. Nu wordt gekeken in hoeverre beide onafhankelijke variabele van invloed zijn geweest op die resultaten. In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre de strategie past bij de organisatie en haar context en welk effect dit heeft gehad op de resultaten. De zogenaamde “fit” wordt bepaald aan de hand van de externe context van de organisatie, de interne context en het draagvlak onder de casemanagers binnen het primaire proces. Eerst worden de resultaten op basis van de indicatoren in de tabelvorm aangetoond, vervolgens wordt er per onderwerp besproken in hoeverre deze relevant zijn en impact hebben op de resultaten. De vraag welke invloed de factoren hebben gehad op de behaalde resultaten worden dus per onderwerp behandeld. Tot slot worden de bevindingen en analyse samengevat en de deelconclusie van deze paragraaf.

Strategie en context

Door middel van de documentenanalyse en de interviews zijn er een aantal bevindingen gedaan. In de volgende tabel worden die bevindingen weergegeven, daarna worden ze verder geanalyseerd.

Fit inhoud strategie	Indicator	Meetwaarde
Organisatie context		
Interne context	Aansluiting structuur/cultuur	Matige aansluiting op zowel structuur als cultuur
	Aansluiting op missie/visie/mandaat/waarden	Sluit goed aan op de missie en visie echter zijn er obstakels op gebied van mandaat en waarden
	Aansluiting op primaire processen	Sluit redelijk aan op het primaire proces
Externe context	Lerend vermogen van de organisatie	
	Aansluiting op de vraag van doelgroepen	Goede aansluiting
	Aansluiting op de vraag van stakeholders	Goede aansluiting
Draagvlak	Aansluiting op de politieke omgeving	Goede aansluiting
	Casemanagers kunnen zich vinden in de doelen	Redelijke aansluiting tussen de overtuiging van casemanagers en de strategie
	Casemanagers vinden doelen passen bij het primaire proces	Uiteenlopende resultaten maar over het algemeen een redelijke aansluiting tussen de strategie en het primair proces
	Casemanagers zijn betrokken bij de strategie vorming	Casemanagers zijn op een redelijk niveau betrokken. Niet alle casemanagers waren zich bewust van de mogelijkheid

Tabel 13: Resultaten fit strategie met organisatie

In hoeverre sluit de inhoud aan op de interne context van de organisatie. Dit is gemeten aan de hand van de structuur en cultuur van de organisatie, de missie, visie, mandaat en waarden van de organisatie en het primaire proces. Er wordt dus gekeken of er een fit is tussen de strategie en de interne context. Uit de resultaten blijkt dus dat de fit tussen strategie en de interne context wisselend is. Resultaten variëren tussen matig en goed. Een onderliggende factor hiervan is dat de structuur en de cultuur van het CBG altijd gericht is geweest op legitimiteit en objectiviteit in het uitvoeren van de handelingen. Het is in sommige gevallen moeilijk een toename in communicatie hierin een plek te geven. Deze resultaten blijken vooral uit de resultaten van de interviews.

Vervolgens wordt de fit tussen de strategie en de externe context gemeten. Dit wordt gemeten aan de hand van een aansluiting met de vraag van doelgroepen, de vraag van stakeholders en de politieke omgeving van de organisatie. Uit resultaten blijkt dat de ambitie tot een communicatievere organisatie goed aansluit op de bovenstaande drie waarden. Dit blijkt uit een onderzoek uitgevoerd door een externe partij onder specifieke doelgroepen en stakeholders van het CBG en uit de resultaten van interviews.

Tot slot wordt gemeten in hoeverre er draagvlak is voor de strategie. Het draagvlak wordt gemeten aan de hand van verschillende indicatoren. Of de casemanagers zich herkennen in de doelen van de strategie, of de casemanagers deze doelen vinden passen bij het primair proces en of de casemanagers zijn betrokken bij de vorming van de strategie. De resultaten zijn variërend, de algemene strekking is echter dat er sprake is van een redelijk draagvlak onder casemanagers voor de strategie. Resultaten zijn voornamelijk gehaald uit de interviews met de respondenten.

Fit tussen strategie en interne context

Zoals bovenstaand aangegeven sluit de strategie dus niet direct goed aan op de interne context van de organisatie. Vooral op gebied van structuur, cultuur en in mindere mate mandaat en waarden sluit de ambitie maar matig aan. Dit heeft per onderdeel verschillende oorzaken.

Ten eerste was de structuur van het CBG vanuit oudsher volledig gericht op het primair proces. De afdeling communicatie was bijvoorbeeld nauwelijks aanwezig. De focus lag op het produceren van goed onderbouwde beslissingen en de focus lag minder op de communicatie van de goed onderbouwde beslissingen. In het kader van een communicatieve organisatie was er dus zeker geen sprake van een structurele fit. Na de introductie van de ambitie zijn er gaandeweg binnen de organisatie dingen veranderd met betrekking tot de structuur. De afdeling communicatie groeide, in het primair proces werden per FT-groep specifieke communicatie adviseurs toegewezen en tijdens collegevergaderingen werden voor cases specifieke communicatieparagrafen toegevoegd. Deze veranderingen hebben geleid tot een verbetering van de fit tussen strategie en interne context. Dus hoewel de fit in eerste instant hoogstens matig was is die tegenwoordig in enkele gevallen zeker redelijk.

De cultuur van het CBG was voor de doelstelling gericht op objectiviteit, volledigheid en wetenschappelijke keuzes. Nog steeds zijn deze waarden binnen het CBG zeer belangrijk. Echter wanneer men naar een communicatieve organisatie wil veranderen zorgen deze waarden in enkele gevallen voor een belangenconflict. Vanuit de doelstellingen wordt immers aangestuurd op het op maat bereiken van zo veel mogelijk doelgroepen, dit botst soms met het zo volledig mogelijk communiceren van beslissingen aangezien hier vaak ingewikkelde vaktermen in terug komen. Een

simplificerende beschrijving van het proces kan echter afdoen aan de volledigheid van het bericht. Dit belangenverschil wordt ook aangegeven door de casemanager in onderstaande quote:

“Even bot gezegd soms hebben ze iets van dat moet gecommuniceerd worden en dan wordt bij de RPL en beoordelaars neergelegd en het komt dan niet overeen met wat wij in gedachten hadden. Want het moet in jip en janneke taal. Dat gaat gewoon niet samen. Ik vind het moet kloppen en het moet niet catchy zijn.” (Respondent 10)

Op gebied van mandaat en waarden komen deze problemen ook terug. Bijvoorbeeld wanneer men in het proces zit, of patiëntenorganisaties wil inlichten over bepaalde beslissingen is het niet mogelijk volledig transparant te zijn in de besluitvorming. Bepaalde rapporten zijn vertrouwelijk en kunnen dus niet gedeeld worden, zie de onderstaande quote, daarnaast zijn er ook gevallen waarin het belang van de patiënt en het algemeen maatschappelijk belang niet geheel overeenkomen, in die gevallen is het moeilijk om beide ambities mee te nemen en moeten er keuzes gemaakt worden.

“Want ik krijg soms vragen dat ze het beoordelingsrapport willen zien. Ja, dat kan dan niet want dat is vertrouwelijk. Dat is informatie die we niet mogen delen. De farmaceut stelt dat natuurlijk niet op prijs.” (Respondent 13)

Na het introduceren van de ambitie zijn er dus stappen gemaakt die de interne context hebben veranderd en die dit beter laten aansluiten op de strategie. Dit heeft tot gevolg dat binnen de organisatie de nodige dingen veranderd zijn en nog moeten veranderen. Belangrijk hierin is hoe die veranderingen door de organisatie worden opgepikt. Staat men open voor veranderingen en kan men leren van het proces zelf. De respondenten geven aan dat over het algemeen de organisatie goed samenwerkt en probeert te leren van elkaar in dit proces:

“Het is wel dat iedereen wil meewerken, bijvoorbeeld als je bezig bent met een bericht en je vraagt een beoordelaar. Iedereen is daar echt bereid voor, het samenwerken is een heel sterk punt over de disciplines heen. In dat opzicht is de organisatie er wel klaar voor. Maar dat geldt niet alleen hier voor maar ook voor andere dingen.” (Respondent 5)

Fit tussen strategie en externe context

Zoals in tabel 12 staat aangegeven is de fit met de externe context goed. De ambitie en de strategische doelstellingen sluiten goed aan op de vraag van doelgroepen, stakeholders en de politieke omgeving. De verkregen data komt voornamelijk uit een onderzoeksrapport van een externe partij die onderzoek heeft gedaan naar de bekendheid en reputatie van het CBG. In dit onderzoek is ook gevraagd naar wat de doelgroepen, patiënten, consumenten, apothekers en medisch zorgverleners graag van het CBG willen zien.

Het CBG wil bepaalde waarde uitdragen en binnen de maatschappij de positie als medicijnen autoriteit innemen. In een onderzoek uitgevoerd door Kantar public (2018, bijlage1) naar de bekendheid van het CBG blijkt dat de bekendheid van het CBG vooralsnog relatief laag is. Op de vraag of de respondent kennis had van een onafhankelijke organisatie die medicijnen beoordelen antwoordde 50% van de apothekers met het CBG, 13% van de artsen, 1% van de patiënten en 1% van de consumenten. Vooral de patiënt, consument en in mindere mate de arts hebben dus vrijwel geen kennis van het CBG. In het onderzoek is ook gevraagd wat het CBG kan doen om de bekendheid en

reputatie te verbeteren en hoe men beter op de wensen van doelgroepen en stakeholders in kan spelen. De aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren kwamen zijn onder andere:

- Werken aan de bekendheid van het CBG bij de verschillende doelgroepen
- Maak bekend dat het CBG zich bezighoudt met het signaleren en oplossen van medijntekorten, problematiek benoemen is al een stap in de goede richting
- Zoek meer de verbinding met beroepsorganisaties en patiëntenorganisaties

Vanuit de omgeving van het CBG, in dit geval vooral de doelgroepen en stakeholders, blijkt dus dat er een vraag is naar een communicatiever CBG dat meer in verbindingen staat en aan de bekendheid werkt. De ambitie van een communicatiever CBG, en de vier doelstellingen zoals in hoofdstuk 4.2 en 4.3 behandelt, sluiten hier dus samen met verschillende acties om de bekendheid te vergroten goed op aan. Vandaar dat de strategie goed aansluit op zowel de vraag van stakeholders als van doelgroepen. Doelgroepen zijn hierin vooral de groepen die men wil bereiken in het communiceren en stakeholders hebben ook een duidelijk belang bij het werk van het CBG, in sommige gevallen overlappen beide groepen ook.

Wanneer men kijkt naar de omgeving van het CBG dan heeft het CBG als publieke organisatie ook een algemene taak richting de maatschappij om transparant te zijn met betrekking tot hun besluitvorming. Tegenwoordig wordt er van publieke organisatie meer verwacht met betrekking tot het communiceren richting de maatschappij. Wat werking, bijwerkingen en handelsvergunningen van medicijnen betreft zou het CBG hier ook meer over moeten communiceren. Dit sluit goed aan bij de ambitie en strategische doelstellingen die worden doorgevoerd. Het CBG wil immers vaker, sneller en beter zichtbaar communiceren.

Een kanttekening in deze bevindingen wordt geïllustreerd door de vraag in hoeverre de ambitie van het CBG voldoende is om aan de vraag van externe partijen te voldoen. Om hier een definitief antwoord op te geven moet er op een later moment extern onderzoek naar worden uitgevoerd. Vooralsnog wordt er in dit onderzoek enkel uitgegaan van interne data. Hieruit blijkt dat casemanagers uit het primaire proces aangeven dat het soms lastig is doelgroepen op de juiste manier te betrekken omdat er soms verwachtingen zijn die niet reëel zijn. Zoals onderstaande quote aangeeft is het managen van die verwachtingen en verbinding dus ook een belangrijke bijkomstigheid in de fit tussen de strategische doelstellingen en de externe omgeving.

“Die organisatie hebben gewoon met een ingewikkelde overheid te maken en dat is lastig. Soms kunnen wij ook niet leveren omdat we daar de bevoegdheid niet voor hebben. In die zin moet je ook wel aan verwachtingsmanagement doen dus dat je duidelijk maakt dat je tijdens de communicatie je bevoegdheden kenbaar maakt.” (Respondent 12)

Draagvlak binnen de organisatie

Ook het draagvlak voor de ambitie is gemeten binnen de organisaties. Dit draagvlak wordt gemeten aan de hand van verschillende indicatoren. Of de casemanagers zich persoonlijk kunnen vinden in de ambitie, of de casemanagers zich in hun functie kunnen vinden in de ambitie en of de casemanagers zelf betrokken zijn bij de vorming van de ambitie. Hoewel de resultaten verdeeld zijn is er over het algemeen wel draagvlak voor de ambitie.

Vrijwel alle respondenten laten weten in het algemeen persoonlijk positief tegenover de doelstellingen te staan. Vooral het betrekken van patiënten en beroepsgroepen wordt als positief gezien. Er zijn echter wel verschillende meningen of onduidelijkheden over de mate waarin patiënten betrokken moeten worden. Gezien de al hoge werkdruk van casemanagers zien zij hierin resource management als belangrijk punt.

Professioneel gezien is het volgens respondenten in verschillende situaties lastig om verschillende doelgroepen beter te betrekken bij de procedures en besluitvorming. De twee voornaamste redenen hierin zijn enerzijds het feit dat het CBG te maken heeft met vertrouwelijke informatie die niet zomaar gedeeld kan worden met externe belangengroepen. En anderzijds dat het belang van de individuele patiënt niet altijd overeenkomt met de taak van het CBG om in het algemeen belang te besluiten te nemen over bijvoorbeeld nieuwe medicatie. Dit verschil in belang kan bijvoorbeeld terugkomen wanneer een nieuw medicijn aantoonbaar een relatief lage effectiviteit heeft tegenover een aanzienlijke lijst bijwerkingen. Vanuit een objectieve beredenering zou dit medicijn als de voordelen niet tegen de nadelen opwegen niet toegelaten moeten worden. Echter de individuele patiënt kan dit wellicht anders zien omdat een dergelijk medicijn voor hen wellicht de hoop is om van hun ziekte af te komen. Ook de verschillende belangen, zoals bij de interne context zijn behandeld, tussen het taalgebruik in communiceren spelen een rol wanneer men naar de aansluiting tussen de professionele rol in het primair proces en de strategie kijkt. Hoewel de resultaten dus verschillen is de algemene strekking wel dat communicatie van het CBG meestal ter ondersteuning van de corebusiness en dus het primair proces werkt. Hiermee laten respondenten blijken dat de toename in communicatie zoals de ambitie beoogd dus, tot op bepaalde hoogte, redelijk aansluit bij de activiteiten in het primair proces.

Tot slot is er om draagvlak te creëren binnen het CBG een initiatief geweest waarin CBG'ers uit verschillende hoeken van de organisatie samenkwamen in een soort communicatieve denktank. Hierin zijn onder andere de inhoud van de positionering besproken en andere acties die het CBG zou kunnen ondernemen om een communicatievere organisatie te zijn.

“Ja, eigenlijk was het een denk tank gericht op communicatie. Dus ook bijvoorbeeld met de positionering. Het bestond uit een RPL en een beoordelaar van iedere FT groep. EN dan gingen we met Maaïke 1x in de maand dit soort vraagstukken bespreken van goh wat willen we eigenlijk. Hoe worden we communicatiever enzo. We hebben het ook over route c gehad enzo.” (Respondent 6)

Het opmerkelijke hieraan is dat het merendeel, acht van de dertien, van de respondenten aangeeft hier destijds niet van op de hoogte geweest te zijn. Aangezien het om een aantal jaar terug gaat gaven enkele respondenten ook aan dit wellicht weer vergeten te zijn.

In hoeverre verklaart de inhoud van de strategie de resultaten?

De aanname uit het conceptueel model, paragraaf 3.1, is dat hoe beter de inhoud van de strategie en de context van de organisatie op elkaar aansluiten hoe beter de resultaten zullen zijn op gebied van veranderingen in output. Nu de inhoud van de strategie en de fit met de organisatie besproken is wordt er gekeken in hoeverre de resultaten hierdoor beïnvloed zijn. Vervolgens zal een poging worden gedaan om dit verband te verklaren.

De inhoud van de strategie sluit matig tot redelijk aan op de structuur en cultuur van de organisatie, daarnaast sluit de strategie goed aan op de externe context van de organisatie en tot slot is er sprake

van draagvlak voor de strategie echter is er wel sprake van verdeeldheid onder de casemanagers. Niet iedere casemanager staat op een gelijk niveau achter de strategie. Nu is de vraag welke invloed deze factoren hebben op de gerealiseerde resultaten. Ter herhaling zullen de resultaten in output uit paragraaf 4.3 worden weergegeven in de volgende tabel:

Doelstelling	Werkelijke resultaten
Vaste plaats in primair proces en proactief handelen	Duidelijke verbetering zichtbaar, meer communicatie, sneller communicatie. Realisatie doelstelling is dus goed.
Betrekken van meerdere doelgroepen	Verschillende resultaten, algemene strekking is dat er zeker meer doelgroepen worden benaderd en bereikt. Realisatie doelstelling is redelijk.
Verbeteren communicatieve vaardigheden en omgevingsbewustzijn	Bewustzijn is duidelijk verbeterd echter verbetering in communicatie vaardigheden blijft uit. Realisatie doelstelling is matig.
Eenduidig communiciekader	Resultaten op gebied van output zijn moeilijk te meten door de “case by case” aanpak, wel is duidelijk dat er onder casemanagers geen sprake is van een eenduidig communiciekader. Realisatie doelstelling is zeer matig.

Tabel 14: Conclusie resultaten

In deze tabel is te zien dat er positieve resultaten zijn geboekt in de eerste drie doelstellingen en tegenvallende resultaten op de vierde doelstelling. Hoewel de veranderingen grotendeels positief zijn is er dus sprake van wisselende resultaten. Per doelstelling zal de invloed van de strategisch inhoudelijke factoren worden besproken en wanneer mogelijk worden verklaard.

Een vaste plaats in het primair proces voor communicatie en het proactief handelen in de communicatie is een doelstelling waar sprake is van veel positieve resultaten in output. Er wordt meer gecommuniceerd en communicatie issues worden naar verhouding eerder voorbereid en opgepakt. Deze doelstelling is specifiek gericht op een verandering in de structuur van het CBG. Dit is goed terug te zien aangezien in eerste instantie de strategie niet goed aansloot op de structuur binnen het CBG. De organisatie was er niet op ingesteld om meer en sneller te communiceren. Echter door de gerichte ontwikkeling binnen de structuur van het CBG is deze nu duidelijk beter geschikt om als organisatie meer te communiceren. Dit is terug te zien in de gerealiseerde veranderingen in output. Er wordt namelijk ook meer en sneller gecommuniceerd. Hoewel in eerste instantie dus de strategie niet goed aansloot op de interne context van de organisatie is daar door gerichte verbeteringen verandering in gekomen waardoor de output op gebied van communicatie positief is ontwikkeld.

De resultaten met betrekking tot de tweede doelstelling zijn over het algemeen goed. Dit komt overeen met de goede externe fit tussen strategie en organisatie context en het draagvlak. De casemanagers zijn namelijk een belangrijke factor in het betrekken van de meerdere doelgroepen waaronder ook patiënten. Uit de interviews bleek immers dat casemanagers specifiek positief staan tegenover het betrekken van patiëntenorganisaties. Hier is dus zeker een positief verband te zien.

Daarnaast wordt vanuit de externe omgeving dit signaal ook bevestigd. Doelgroepen geven aan graag meer gezocht te worden en geven aan graag vaker te horen van het CBG. Dit bevestigt voor casemanagers ook het gevoel dat de strategie nuttig is voor het primair proces van het CBG. Dit zorgt dan weer voor een hogere incentive om de beoogde veranderingen door te zetten. Vandaar dat de goede fit tussen organisatie en strategie met betrekking tot deze doelstelling zeker een belangrijke rol speelt.

De resultaten met betrekking tot de derde doelstelling zijn overwegend goed en minder goed. Er is namelijk een sterke toename in omgevingsbewustzijn maar een minder sterke verbetering in de communicatieve vaardigheden van casemanagers. De aanwezigheid van draagvlak zou onder casemanagers kunnen zorgen voor betere resultaten op gebied van vaardigheden en bewustzijn, toch zijn deze resultaten niet duidelijk aan te wijzen op gebied van vaardigheden. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de training, waar deze doelstelling vanuit gaat, niet voldoende is geweest op gebied van vaardigheden, dit wordt in paragraaf 4.5 verder besproken.

De resultaten op gebied van de vierde doelstelling, het communiceren vanuit een eenduidig kader is een doelstelling die op gebied van output moeilijk te beoordelen is. Aangezien er binnen het CBG nog niet vanuit een eenduidig kader gecommuniceerd wordt kan men stellen dat resultaten op dit gebied nog tegenvallen. Hoewel het draagvlak aanwezig is en de interne cultuur en structuur redelijk aansluiten is er wel sprake van een verschillende mate van draagvlak. Hoewel casemanagers positief zijn is niet iedereen even positief en hebben enkele casemanagers ook bedenkingen bij de mate waarop doelgroepen bijvoorbeeld betrokken of bereikt moeten worden. Een verklaring voor de tegenvallende resultaten is dus dat, hoewel de algemene strekking positief is, er nog teveel onenigheid of onduidelijkheid is met betrekking tot centrale communicatieve doelstellingen.

Conclusie

De strategie sluit dus matig tot redelijk aan op de interne context, goed aan op de externe context en er is sprake van draagvlak onder de casemanagers met als kanttekeningen dat niet iedere casemanager even positief is. Enkelen vinden namelijk dat het CBG moet uitkijken met teveel en te snel communiceren. De vraag is welke invloed de inhoud van de strategie en de fit met de context van de organisatie heeft gehad op de resultaten en het antwoord daarop is tweeledig. Aan de ene kant is er sprake van een sterk verband, dit is terug te zien waar de veranderingen op gebied van structuur zorgen voor een vaste plaats van communicatie in het primaire proces en de veranderingen op gebied van output bevestigen dat ook. Dit is ook terug te zien in doelstelling vier waar het uitblijven van resultaten samenhangt met het verschil in draagvlak tussen casemanagers. Aan de andere kant is er bijvoorbeeld op gebied van doelstelling drie geen duidelijk verband te zien. Hoewel het draagvlak goed is, blijven de resultaten met betrekking tot de ontwikkeling van vaardigheden achter. Dit kan aan andere factoren liggen zoals de training zelf, dit wordt verder behandeld in paragraaf 4.5.

4.5 Invloed implementatieproces op de resultaten

Nadat in hoofdstuk 4.4 de fit tussen strategie en organisatie is behandeld wordt in dit hoofdstuk het implementatieproces geanalyseerd. Eerst wordt er onderzocht in hoeverre de door Okumus (2001) benoemde aspecten onder implementatieacties terugkomen binnen het CBG en vervolgens wordt geanalyseerd welke invloed deze acties hebben op de uiteindelijke strategische resultaten tot slot wordt ook geprobeerd om de invloed van het implementatieproces op de resultaten te verklaren.

Bevindingen implementatieproces en acties

De bevindingen met betrekking tot het implementatieproces en de uitgevoerde acties zijn opgesteld in de volgende tabel:

Onderwerp	Indicator	Meetwaarde
Implementatie		
Operationele planning		
	Aanwezigheid planning	Ja
	Uitwerking planning	Globaal
	Uitvoering plannen	Ja
Hulpmiddelen	Toegewezen budget	Er is budget toegewezen
	Toegewezen tijd	Onvoldoende tijd vrijgemaakt voor het doorvoeren van de ambitie
	Verbeteren vaardigheden	Vaardigheden zijn onvoldoende verbeterd
(Interne) Communicatie	Communicatie m.b.t. ambitie	Er is voldoende communicatie geweest m.b.t. de ambitie
	Communicatie m.b.t. doelstellingen	Er is voldoende communicatie geweest m.b.t. de strategische doelstellingen
	Communicatie actieplannen/projecten	Er is voldoende communicatie geweest m.b.t. de actieplannen en projecten
Personeel	Vaardigheden aanwezig personeel	Er is voldoende personeel aanwezig met het oog op de ambitie
	Aantrekken geschikt personeel	Er is geschikt personeel aangetrokken
Monitoring en terugkoppelen	Aanwezigheid van monitoring	Monitoring is beperkt toegepast
	Aanwezigheid informele feedback	Er is beperkt sprake van informele feedback m.b.t. de ambitie
	Aanwezigheid formele feedback	Er is beperkt sprake van formele feedback m.b.t. de ambitie

In de bovenstaande tabel is aan de hand van de opgestelde indicatoren aangetoond wat de bevindingen zijn met betrekking tot het implementatie proces. Iedere factor zal kort worden besproken.

Desmidt en George (2013) geven aan dat wanneer strategische doelstellingen concreet zijn gemaakt het tijd is om actieplannen te koppelen aan deze doelstellingen. Dat is in dit geval ook gedaan. Er zijn verschillende plannen opgesteld gericht op het realiseren van de eerder genoemde vier doelstellingen die onder de ambitie tot een communicatievere organisatie zijn opgesteld. Het merendeel van deze plannen zijn al uitgevoerd al zijn sommigen nog niet afgerond. Het bestuur is via het afdelingshoofd communicatie verantwoordelijk voor de opgestelde plannen. In de volgende tabel is een overzicht te zien met de verschillende actieplannen gekoppeld aan de doelen en daarbij een vermelding of de plannen ook zijn uitgevoerd. De plannen kunnen ook een effect hebben op

verschillende doelstellingen, er kan dus sprake zijn van overlap echter zijn de plannen ingedeeld aan de hand van de doelstelling waar ze het best op aansluiten.

Doelstelling	Actieplannen	Uitgevoerd
Vaste plek com/interactie in primair proces	De communicatieparagraaf	Ja
Verschillende doelgroepen op maat bedienen	Opzetten sociale media (niet direct gekoppeld aan het primair proces) Overleggen met patiëntenorganisaties	Gedeeltelijk Ja
Omgevingsbewustzijn en communicatieve vaardigheden verbeteren	Route C	Ja
Vanuit een helder en eenduidig communicatiekader communiceren	Positionering Communicatiestrategie	Ja Gedeeltelijk

De benoemde plannen zijn vooral globaal opgesteld, er is geen strak tijdsframe met duidelijke deadlines. Per proces of plan wordt vervolgens aangegeven welke overige acties er zijn gemaakt, het gaat hier om het toewijzen van hulpmiddelen, de communicatie over een actie, de training en het aannemen van personeel en de monitoring en terugkoppeling.

De communicatieparagraaf is via het bestuur opgesteld en doorgevoerd. Inmiddels is de communicatieparagraaf actief en heeft het een vaste plek in het primaire proces van het CBG. Voor de implementatie van de communicatieparagraaf is niet een specifiek budget of tijd uitgetrokken. Het project was overigens ook niet erg groot maar het heeft wel een blijvende impact op het primair proces. Hoewel het al de betrokkenen tijd kost, zoals de casemanagers en communicatieadviseurs is zijn hier dus geen extra middelen voor aangeboden. Ook is er niet direct ondersteuning geboden op gebied van het verbeteren van de vaardigheden. De communicatie met betrekking tot de communicatieparagraaf ging centraal, via het intranet en formeel. Er zijn geen specifieke werknemers aangenomen, men gaat er van uit dat de CBG'ers de kwaliteiten in huis hebben om dit op te pakken. Er is een korte try-out periode geweest waarop vervolgens formeel feedback is opgesteld en is doorgevoerd. Dit ging vooral in op de tijd die het kostte tijdens de collegevergadering zelf, dus dit had verder niet te maken met de voorbereiding.

Het CBG heeft eigenlijk al een tijd verschillende sociale media kanalen in bezit. De enige waarop ze al actief zijn geweest is LinkedIn. Om beter de doelgroepen, voornamelijk de burgers en patiënten, te bereiken met nieuwsberichten heeft de afdeling communicatie besloten meerdere kanalen, waaronder ook sociale media zoals Twitter en Facebook, in te gaan zetten. Twitter is inmiddels in gebruik alleen Facebook nog niet. Dit plan heeft verder niet direct invloed op het primair proces en zal dus ook niet worden meegenomen in de analyse, echter is het voor de context wel interessant. Er is een specifiek budget toegewezen waarmee ook externe begeleiding ten behoeve van de implementatie is ingehuurd. Daarbij wordt er duidelijk over de ontwikkelingen gecommuniceerd. Er is ook specifiek personeel aangenomen om de extra belasting op de afdeling communicatie te dragen. Resultaten worden bijgehouden en besproken.

Er zijn ook geplande overleggen met patiëntenorganisaties. Echter hier is niet veel over bekend. De verantwoordelijke persoon is een collegelid die het belang of contact met de patiëntenorganisaties onderhoud. Echter wordt er niet duidelijk over deze bijeenkomsten gecommuniceerd, hierdoor wisten tien van de dertien respondenten niet eens dat deze bijeenkomsten werden gehouden. De bijeenkomsten zijn op een formele manier ingedeeld en de respondenten die wel afwisten van deze bijeenkomsten geven aan dat er veel meer moet worden gedaan met deze bijeenkomsten.

Route-C staat als plan aan de basis van het implementatieproces. Nadat de ambitie van het CBG is opgesteld werd Route-C geactiveerd. Route-C is opgezet door de afdeling communicatie. Er is bewust gekozen voor een globale planning en dus geen concrete doelstellingen met duidelijke deadlines. Er is budget en tijd vrijgemaakt voor het implementeren en handhaven van de Route-C. Daarbij is er ook een training gemaakt specifiek gericht op het primaire proces om zo de vaardigheden en het bewustzijn te ontwikkelen. De doelstellingen van Route-C en uitvoering van de bijbehorende acties zijn duidelijk en centraal gecommuniceerd. Er is uitgegaan van het huidige personeel, er is dus niet gekozen om nieuwe mensen aan te nemen. Tot slot is er in de begin periode sprake geweest van een testfase, hier is toen feedback gevraagd, de feedback is verwerkt en de uitkomst was dat de training onder andere minder tijd ging kosten. Deze training is overigens voor iedere casemanager en beoordelaar in principe verplicht.

De volgende plannen die onderdeel uit maken van het implementatieproces zijn de positionering en de communicatiestrategie. Deze zullen beide individueel besproken worden. De positionering is door het bestuur vastgesteld, zij zijn dus verantwoordelijk voor die positionering. Tegelijkertijd heeft de afdeling communicatie een groot aandeel gehad in het opstellen van de positionering. Sinds 2017 is de positionering geïmplementeerd en actief binnen het CBG. De positionering was een groot project en voor het opstellen is tijd en budget vrijgemaakt. Zo is er onder andere ook een slogan opgesteld die goed bij de positionering past: "Goede medicijnen goed gebruikt". Intern is de positionering veelvoudig gecommuniceerd via verschillende kanalen zoals de verschillende schermen door het kantoorgebouw, het intranet en aan de hand van een borrel. Er is ruimte geweest voor feedback zowel formeel als informeel, vooral over de Engelse vertaling van de slogan is veel te doen geweest.

De communicatiestrategie is een plan dat nog niet volledig is geïmplementeerd. De communicatiestrategie is vooral een beleidsplan voor de afdeling communicatie. Hierin staan doelen benoemd en enkele speerpunten en middelen waarmee die doelen behaald moeten worden. De communicatiestrategie is inmiddels opgesteld en wordt nu geïntroduceerd bij de verschillende afdelingen. Hoewel de communicatiestrategie goedgekeurd is door het bestuur is de afdeling communicatie verantwoordelijk voor de strategie. Bijvoorbeeld de projecten met betrekking tot sociale media staan ook in deze strategie benoemd. Er is zowel budget als tijd vrijgemaakt om de communicatiestrategie op te stellen en te implementeren. De communicatiestrategie wordt voornamelijk formeel door middel van intranet en tijdens afdeling-overleggen geïntroduceerd. Er wordt geen nieuw personeel aangesteld voor de communicatiestrategie. Tot slot is er ruimte voor informele feedback echter zijn er geen duidelijke formele methoden om feedback te leveren op de communicatiestrategie.

De invloed op strategische resultaten

Na het opstellen van de bevindingen met betrekking tot het implementatieproces is de volgende vraag van belang: welke invloed heeft het implementatieproces op de resultaten? Om het antwoord

op die vraag te krijgen wordt, net zoals bij paragraaf 4.4, per doelstelling geanalyseerd in hoeverre het implementatieproces een invloed heeft gehad. Tot slot wordt ook geprobeerd deze invloed te verklaren. Ter herhaling worden weer de resultaten per doelstelling gegeven:

Doelstelling	Werkelijke resultaten
Vaste plaats in primair proces en proactief handelen	Duidelijke verbetering zichtbaar, meer communicatie, sneller communicatie. Realisatie doelstelling is dus goed.
Betrekken van meerdere doelgroepen	Verschillende resultaten, algemene strekking is dat er zeker meer doelgroepen worden benaderd en bereikt. Realisatie doelstelling is redelijk.
Verbeteren communicatieve vaardigheden en omgevingsbewustzijn	Bewustzijn is duidelijk verbeterd echter verbetering in communicatie vaardigheden blijft uit. Realisatie doelstelling is matig.
Eenduidig communiciekader	Resultaten op gebied van output zijn moeilijk te meten door de “case by case” aanpak, wel is duidelijk dat er onder casemanagers geen sprake is van een eenduidig communiciekader. Realisatie doelstelling is zeer matig.

Tabel 15: Conclusie resultaten

Er zijn goede resultaten met betrekking tot doelstelling één behaald. Ook op gebied van output, zoals in paragraaf 4.3 wordt aangegeven worden de beoogde veranderingen grotendeels gerealiseerd. De communicatieparagraaf heeft zeker een aandeel gehad in het bereiken van deze resultaten. De communicatieparagraaf is een goed voorbeeld als één van de meest concrete plannen in het implementatieproces. De communicatieparagraaf is er specifiek op gericht communicatie een vaste plek te geven in het primaire proces en dat heeft ook de juiste resultaten opgeleverd namelijk meer communicatie, snellere communicatie en een betere voorbereiden van communicatie issues en kansen. De reden waarom de communicatieparagraaf zo’n succesvolle invloed heeft kunnen hebben op de resultaten komt vooral door de duidelijke interne communicatie van deze implementatieactie. Het was ook een actie direct gericht op het primair proces dus wellicht dat daarom de respondenten beter op de hoogte waren van de uitwerking en het belang van de communicatieparagraaf. Overigens is er natuurlijk altijd ruimte voor verbetering. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat zij in meerdere gevallen tekort aan tijd hebben in het voorbereiden van de communicatieparagraaf. Nu is een bijkomstigheid van snel communiceren dat de voorbereiden nu eenmaal ook snel moet. Echter mocht er gezocht worden naar een beperkende factor dan is tijd zeker een belangrijk onderwerp, zie onderstaande quote.

“Een van de dingen is wel dat het er allemaal bij komt. Het RPL heeft het op zijn bordje erbij gekregen, ook met het meldpunt tekorten. De belasting van de RPL neemt toe, en de je moet meer kunnen. Daardoor kun je minder zaken per maand afronden omdat je per taak meer tijd en meer aspecten moet behandelen.” (Respondent 8)

Ook met betrekking tot doelstelling twee, het beter betrekken van verschillende doelgroepen worden positieve resultaten geboekt. Verschillende doelgroepen zoals patiëntenorganisaties en

beroepsorganisaties worden sneller, vaker en breder betrokken. Echter zien niet alle respondenten deze ontwikkeling terug. Dit komt overeen met het gebrek aan duidelijke implementatie actieplannen op gebied van doelstelling twee. De acties met betrekking tot sociale media hebben geen directe invloed op het primair proces en over de centraal ingestelde overleggen met patiëntenorganisaties wordt weinig gecommuniceerd. Volgens respondenten worden casemanagers daar nauwelijks over geïnformeerd. De reden dat er met betrekking tot deze doelstelling toch goede resultaten zijn bereikt is dan ook vooral toe te delen aan de persoonlijke en professionele overtuiging, zoals behandeld in paragraaf 4.4, van zowel de casemanagers als de beoordelaars als de communicatieadviseurs wanneer zij betrokken zijn bij het primair proces.

Met betrekking tot doelstelling drie zijn wisselende resultaten behaald. Aan de ene kant is er op gebied van bewustwording een sterke vooruitgang geboekt en aan de andere kant zijn er op gebied van communicatieve vaardigheden nog maar voorzichtig verbeteringen gebleken. De Route-C training heeft echter weldegelijk effect gehad. Zo geven vrijwel alle respondenten aan dat de Route-C training zeker een toegevoegde waarde heeft gehad op gebied van bewustwording en omgevingsbewustzijn. Echter aan de andere kant wordt er aangegeven dat er weinig ondersteuning is op gebied van communicatieve vaardigheden. Dit komt dus overeen met de resultaten die zijn geboekt. Ook geven enkele respondenten aan dat doordat de communicatieve vaardigheden niet altijd even sterk zijn de interactie tussen CBG en doelgroep soms ook uitblijft. Respondenten pleiten dan ook voor een aanvullende training waarin beter aandacht wordt besteed aan de taak van de casemanager en dan specifiek ook aan de communicatieve kant van het beroep als casemanager binnen het CBG.

“Ik moet zeggen ik heb hem niet meer zo scherp. Het was zeker wel een leerzame training. Alleen om ons bewust te houden, je kan niet een training geven en daarna niks meer doen. Dus we moeten ook bewust blijven dat we moeten communiceren en dat vind ik zelf het belangrijkste van wat zeg je wel en wat zeg je niet.” (Respondent 13)

Zoals ook eerder benoemd is de vierde doelstelling moeilijk op gebied van output te meten omdat iedere casemanager met een andere caseload te maken heeft. Hierdoor kan men niet uitgaan van gelijke communicatie richting doelgroepen. Echter wordt er wel beoogd vanuit een eenduidig communicatiekader te communiceren. Wat dus wel gemeten kan worden is de overtuiging van de casemanagers met betrekking tot communicatie. Hieruit blijkt dat de meningen sterk verschillen en dat er veel opvattingen zijn met betrekking tot de frequentie van communiceren, het moment van communiceren en het betrekken van de verschillende doelgroepen. Dit is apart aangezien er aan de hand van de positionering een duidelijk communicatiekader is opgesteld dat centraal staat binnen het CBG. De positionering is daarbij duidelijk gecommuniceerd. Enkele respondenten geven echter aan de positionering niet helemaal helder te hebben. Een verklaring die regelmatig terugkomt is dat de toepassing van de positionering niet altijd even duidelijk is. Wellicht dat de positionering wat dat betreft nog te los staat van het primaire proces om er voor te zorgen dat de neuzen dezelfde richting op staan. Een verklaring voor het gebrek aan invloed door de positionering kan dus zijn dat de positionering zelf niet genoeg is verweven in de organisatie van het CBG.

De communicatiestrategie is nog niet volledig geïmplementeerd en kan daardoor ook moeilijk een duidelijk aantoonbaar effect hebben op de resultaten. Toch geeft het wel duidelijk aan op welke manier het CBG extern wil communiceren. Er staan ook een aantal basisregels benoemd. Wellicht is

het interessant op een later moment te analyseren of de communicatiestrategie wel voor dat eenduidige communicatiekader kan zorgen.

Conclusie

Welke implementatieacties zijn er opgesteld en uitgevoerd en welke invloed hebben deze op de resultaten? Dit is de vraag die in deze paragraaf centraal staat. De belangrijkste acties tijdens het implementatieproces zijn de communicatieparagraaf, sociale media, centrale overleggen met patiëntenorganisaties, route-c, de positionering en de communicatiestrategie. Het merendeel van die plannen zijn al uitgevoerd. Over het algemeen is er een duidelijk verband tussen het implementatieproces en de resultaten. Zo heeft de communicatieparagraaf duidelijk een invloed gehad op het realiseren van een vaste plek voor communicatie in het primair proces met daarbij behorende resultaten en wordt ook bij doelstelling drie duidelijk dat een training die meer gericht is op bewustwording zorgt voor betere resultaten op gebied van bewustwording. Bij doelstelling twee en vier is die invloed minder gebleken. Hoewel er tijdens het implementatieproces wel acties zijn opgesteld gericht op deze twee doelstellingen blijven de directe resultaten uit. Hoewel er op doelstelling twee goede resultaten zijn geboekt zijn deze volgens respondenten niet toe te kennen aan de implementatieacties zoals de centrale overleggen met patiëntenorganisaties. Dit komt doordat er sprake is van weinig communicatie met betrekking tot deze plannen. Tot slot heeft de positionering nog niet de gewenste uitwerking, een verklaring daarvoor is dat de positionering nog niet is verweven in de cultuur van het CBG. Bij meerdere casemanagers is nog onduidelijk hoe zij de positionering kunnen toepassen.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden kort de belangrijkste punten uit de bevindingen en de analyse herhaald en wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens zijn er op basis van de theorie en de bevindingen een aantal aanbevelingen uitgewerkt. Tot slot is er een hoofdstuk waarin er een korte discussie en reflectie plaatsvindt over de uitkomsten van dit onderzoek.

5.1 Bevindingen en beantwoording centrale vraag

Er wordt een korte samenvatting van de bevindingen gegeven. Deze samenvatting is opgesteld aan de hand van de deelvragen. Vervolgens worden de bevindingen toegelicht en worden er verklarende factoren besproken. Tot slot wordt de hoofdvraag aan de hand van deze bevindingen beantwoord.

Samenvatting bevindingen

Het primair proces van het CBG bestaat uit het verlenen van handelsvergunningen. Deze handelsvergunningen worden uitgegeven op basis van weloverwogen wetenschappelijke beoordelingen door experts. Deze experts geven in een proces hun advies waarop het college een uiteindelijke beslissing neemt of een medicijn een handelsvergunning krijgt of niet. Een proces wordt geleid door een casemanager. Iedere casemanager heeft een caseload waarvoor hij of zij de contactpersoon is. De casemanager krijgt op twee manier te maken met externe communicatie. Enerzijds met betrekking tot de corebusiness, het verlenen van handelsvergunningen, het gaat hierin om contact met de farmaceut. Dit is puur zakelijk contact. Anderzijds is er externe communicatie door middel van de algemene nieuwsberichten en nieuwsbrieven (DHPC's) en aanvullend contact met beroepsgroepen en patiëntenorganisaties. De ambitie van het CBG om een communicatievere organisatie te worden is gericht op het tweede deel, de communicatie in de vorm van nieuwsberichten en met de patiëntenorganisaties en beroepsorganisaties.

De ambitie van het CBG om een communicatievere organisatie te worden is opgesplitst in vier concrete doelstellingen. De resultaten van dit strategisch proces zijn aan de hand van deze vier doelstellingen gemeten.

- communicatie en interactie een vaste plek te geven in het primaire proces, pro-actiever om te gaan met issues en communicatiekansen.
- de verschillende doelgroepen beter en op maat te bedienen.
- omgevingsbewustzijn en communicatieve vaardigheden te vergroten door training, coaching en ervaring op te doen
- vanuit een helder en eenduidig communicatiekader te communiceren: waar staat en gaat het CBG voor en wat beoogt het CBG bij welke doelgroepen?

De resultaten per doelstelling komen terug in de volgende tabel:

Doelstelling	Werkelijke resultaten
Vaste plaats in primair proces en proactief handelen	Duidelijke verbetering zichtbaar, meer communicatie, sneller communicatie. Realisatie doelstelling is dus goed.
Betrekken van meerdere doelgroepen	Verschiedende resultaten, algemene strekking is dat er zeker meer doelgroepen worden benaderd en bereikt. Realisatie doelstelling is

	redelijk.
Verbeteren communicatieve vaardigheden en omgevingsbewustzijn	Bewustzijn is duidelijk verbeterd echter verbetering in communicatie vaardigheden blijft uit. Realisatie doelstelling is matig.
Eenduidig communiciekader	Resultaten op gebied van output zijn moeilijk te meten door de “case by case” aanpak, wel is duidelijk dat er onder casemanagers geen sprake is van een eenduidig communiciekader. Realisatie doelstelling is zeer matig.

Enkele belangrijke veranderingen van output zijn onder andere:

- Er wordt meer gecommuniceerd
- Er wordt sneller gecommuniceerd
- Hoewel de resultaten wisselend zijn worden er meer doelgroepen betrokken dan voorheen
- Interactie met doelgroepen is verbeterd maar nog zeker niet genoeg
- Het omgevingsbewustzijn is aanzienlijk verbeterd
- Communicatieve vaardigheden zijn nauwelijks verbeterd
- Er wordt nog niet goed vanuit een eenduidig kader gecommuniceerd

Hoewel er op alle doelstellingen positieve resultaten zijn behaald vallen de resultaten met betrekking tot doelstelling drie en vier enigszins tegen. Tegelijkertijd zijn de resultaten van doelstelling vier ook moeilijk te meten doordat de output per casemanager zeer varieert afhankelijk van de betrokken partijen per case.

De inhoud van de strategie sluit redelijk aan op de interne context en goed aan op de externe context. Daarnaast is er sprake van draagvlak onder casemanagers met betrekking tot de ambitie. Hoewel er wel draagvlak is verschillen de meningen van casemanagers wel over de intensiviteit waarmee de ambitie doorgevoerd moet worden. Sommige casemanagers willen dat er stappen gezet worden richting een verdere uitbreiding van de communicatie en andere casemanagers pleiten vooral voor minder communicatie. Vrijwel iedereen ziet echter welk het nut in van communicatie. De invloed van die de inhoud van de communicatie heeft op de resultaten komt vooral terug op gebied van doelstelling één en vier. Zo zorgt de verandering in structuur voor duidelijke resultaten op gebied van output zoals meer communicatie en snellere communicatie. Daarnaast zorgt juist een verschillende visie, ondanks het draagvlak, op de externe communicatie van het CBG voor tegenvallende resultaten op gebied van doelstelling vier.

De uitgevoerde acties tijdens het implementatie proces bestaan vooral uit de volgende plannen: de communicatieparagraaf, sociale media, centrale overleggen met patiëntenorganisaties, route-c. De positionering en de communicatiestrategie. Bijna al deze plannen zijn uitgevoerd. Het implementatieproces heeft invloed gehad op de resultaten. De communicatieparagraaf is een goed voorbeeld waarin een concrete implementatie actie heeft gezorgd voor goede resultaten. Daarnaast heeft de route-c training ook het gewenste resultaten gehad met betrekking tot omgevingsbewustzijn, dat is namelijk toegenomen. De reden dat de training niet de communicatieve vaardigheden verbeterde komt omdat de training, volgens de respondenten, daar niet op gericht was.

Beantwoording centrale vraag

De centrale vraag in dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre wordt de ambitie van het CBG, het realiseren van een communicatievere organisatie, en de beoogde verandering binnen het primair proces bereikt en hoe zijn die resultaten aan de hand van relevante factoren uit het strategisch implementatieproces te verklaren?

Zoals uit de bevindingen blijkt zijn de beoogde veranderingen voornamelijk gerealiseerd. Dat wil zeggen er zijn duidelijk positieve resultaten geboekt zijn op gebied van output. Dit betekent overigens niet dat hiermee direct de ambitie van het CBG gerealiseerd is. Om daar een oordeel over te doen moet er op een later moment een extern onderzoek uitgevoerd worden naar de outcome, dus het werkelijke effect, van de strategie. Er kan op dit moment echter wel wat gezegd worden over de verandering op gebied van output. Deze verandering is zoals gezegd dus positief. Zowel op doelstelling één, twee en drie zijn duidelijk stappen gemaakt, in hoeverre deze stappen voldoende zijn kan niet direct worden gezegd aangezien er geen duidelijke meetbare doelen zijn opgesteld. Wel is duidelijk dat op gebied van doelstelling vier, communiceren vanuit een eenduidig kader, de resultaten tegenvallen.

Het is interessant om te kijken hoe het komt dat bij een aantal doelstellingen wel goede resultaten geboekt zijn en bij andere doelstellingen mindere resultaten. Dit is onder andere te verklaren aan de hand van de inhoud van de strategie en de acties tijdens het implementatieproces.

De goede resultaten met betrekking tot doelstelling één, zoals meer communicatie en snellere communicatie, zijn te verklaren door een ontwikkeling van de structuur binnen het CBG waardoor de strategie beter aansloot bij de organisatie. Deze verandering werd onder andere bewerkstelligd door een concrete implementatieactie, de communicatieparagraaf, waardoor er meer ruimte beschikbaar kwam voor communicatie binnen het primair proces.

De wisselende maar over het algemeen positieve resultaten van doelstelling twee, zoals het betrekken van meer doelgroepen, hangt voornamelijk samen met het sterke draagvlak en de goede aansluiting op de externe context. Casemanagers zien het nut en zetten zich er voor in. Concrete implementatieacties blijken minder effectief door een gebrek aan duidelijke interne communicatie.

De resultaten met betrekking tot de derde doelstelling zijn “fifty fifty”. Namelijk het omgevingsbewustzijn is toegenomen echter de communicatieve vaardigheden zijn niet duidelijk verbeterd. Dit is verklaarbaar aangezien de implementatieactie en introductie van de route c training vooral gericht is op het verbeteren van het bewustzijn, niet zo zeer op de communicatieve vaardigheden.

De tegenvallende resultaten op gebied van een eenduidig communicatiekader is in principe apart. Met de positionering is er intern een duidelijk gecommuniceerd plan geïmplementeerd waardoor dat eenduidige kader gevormd moet zijn. Echter heeft de positionering nog niet het gewenste effect. Een verklaring daarvoor kan zijn dat bij casemanagers het niet helemaal duidelijk is hoe zij de positionering kunnen toepassen of dat de positionering op zich nog niet verweven is binnen de organisatie van het CBG.

5.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen uit de interviews, de resultaten uit de documentenanalyse en de theorie. De aanbevelingen zijn opgesteld op basis van twee categorieën. Enerzijds worden er aanbevelingen gegeven gericht tot de organisatie, het CBG. Anderzijds worden de bevindingen gerelateerd tot de gebruikte theorie, hieruit volgen bepaalde conclusies en een aanbeveling.

Aanbevelingen richting het CBG:

- Ga op de huidige manier door en maak waar mogelijk kleine aanpassingen
- Verweef de positionering beter in de organisatie en scherp waar mogelijk de interne communicatie aan

Theoretische conclusies en aanbeveling:

- Bevindingen uit dit onderzoek ondersteunen de aanname dat er geen sprake is van de “one size fits all” model in het analyseren van strategie implementatie
- Voeg draagvlak onder het personeel toe als één van de factoren die als interne context invloed hebben op de succesvolle implementatie van de strategie in het model van Okumus (2001)

Aanbeveling CBG: Ga op de huidige manier door en maak waar mogelijk kleine aanpassingen

Het CBG heeft de laatste jaren een bewonderingswaardige verandering doorgemaakt. Als organisatie heeft het CBG op verschillende vlakken stappen gemaakt om dichterbij de samenleving te staan en duidelijker met verschillende doelgroepen te communiceren. De resultaten die zijn geboekt zijn dan ook grotendeels positief. Dit is te danken aan een organisatie die grotendeels het nut inziet van veranderingen en duidelijke acties waarmee de strategische ambitie wordt geïmplementeerd.

Een logische vervolgstap zou dan ook zijn om door te gaan waar het CBG nu mee bezig is om zo ook de volgende stappen te zetten naar een communicatiever CBG. Opties die in het verlengde liggen van het huidige proces zijn bijvoorbeeld een nieuwe training waarin extra aandacht aan communicatieve vaardigheden wordt besteed. Of een concrete actie met betrekking tot interactie tussen CBG en doelgroepen.

Aanbeveling CBG: Verweef de positionering beter in de organisatie en scherp waar mogelijk de interne communicatie aan

De tweede aanbeveling is gebaseerd op een aantal bevindingen. In de eerste plaats vallen de resultaten wat betreft doelstelling vier, een eenduidig communicatiekader, tegen. De reden hiervoor is niet dat er geen goed communicatiekader is, de positionering, en in meerdere mate de communicatiestrategie, zijn duidelijke kaders hoe het CBG als organisatie wil communiceren. Echter blijkt dit bij werknemers binnen het CBG nog niet altijd duidelijk. Gezien de waarde die het CBG hecht aan de positionering zou dit kader beter verweven moeten zijn in de organisatie.

Dit kan voornamelijk door het opzetten van informele gelegenheden zoals borrels, presentaties of workshops. In deze activiteiten kan de bal gelegd worden bij de CBG werknemers om is over de positionering en de toepassing van de positionering na te denken. Vervolgens kan aan de hand van

een formele bijeenkomst de positionering, zo nodig, nog een keer worden toegelicht voor de CBG'ers die daar behoefte aan hebben.

Daarnaast lijkt een onderliggend probleem te zijn dat de interne communicatie van het CBG niet altijd even sterk is. Hoewel intranet een nieuwsbron is die vaak wordt gebruikt en gelezen geven respondenten aan lang niet altijd op de hoogte te zijn van belangrijke projecten binnen het CBG. Een oplossing zou zijn om alternatieve methoden van interne communicatie te hebben. Naast de methoden gaat het ook om de inhoud van de interne communicatie. Respondenten geven aan dat ze meestal niet zitten te wachten op de generieke berichten over verschillende ontwikkelingen. Juist informele terugkoppelingen op verschillende communicatieprojecten, waar casemanagers of beoordelaars uit het primair proces aan hebben meegewerkt, zou een uitstekende toegevoegde waarde zijn. Zo wordt de bewustwording wat communicatie betreft versterkt en gaan meerdere CBG'ers wellicht het nut inzien van een communicatiever CBG. Tot slot is het belangrijk dat deze interne communicatie vanuit het bestuur wordt ingezet. Uit de bevindingen blijkt dat er in sommige gevallen toch sprake is van tegengestelde belangen tussen het primair proces en de afdeling communicatie. Mocht de afdeling communicatie dus zelf meer gaan delen over bepaalde doelen dan wordt de berichtgeving wellicht niet volledig neutraal ontvangen. Hierin ligt een rol weggelegd voor het bestuur om duidelijk te communiceren dat dit om een organisatie brede ambitie gaat waar iedereen binnen het CBG bij betrokken is en moet zijn.

Theoretische conclusie 1: Er is geen sprake van een “one size fits all” methode in verklaren van strategisch succes

In de literatuurstudie van Poister et al. (2010) werd al gesteld dat bij het analyseren van strategisch management en strategie implementatie er geen sprake is van een “one size fits all” methode. Door de vele wisselende factoren en resultaten is het niet mogelijk een centraal model op te stellen waarmee strategische resultaten voorspeld kunnen worden. Dit blijkt ook uit de bevindingen van deze scriptie.

Enkele aannames uit de literatuur, die onder andere naar voren komen uit het onderzoek van Poister en Streib (2005), zijn namelijk dat concrete doelstellingen en duidelijke monitoring op de mate waarin deze doelstellingen worden bereikt bijdragen aan een succesvolle implementatie. Uit de bevindingen van deze scriptie blijkt echter dat er juist ook de met betrekking tot de doelstellingen waarop geen concrete meetbare beoogde resultaten zijn gesteld goede resultaten zijn geboekt. Dit hangt samen met het feit dat de focus van de implementatie juist gericht is op het meekrijgen van de hele organisatie en dus het creëren van draagvlak zodat er veranderingen in zowel cultuur als vooral structuur doorgevoerd kunnen worden. Wanneer men direct overgaat tot het stellen van duidelijk aanwezige meetbare doelstellingen en wanneer hier actief op gemonitord wordt kan dit juist voor weerstand zorgen.

Daarnaast blijken concrete actieplannen wel van grote waarde. Het opstellen en koppelen van actieplannen zoals Desmidt en George (2013) in hun artikel bespreken heeft duidelijk invloed gehad op de strategische resultaten en veranderingen binnen het primair proces.

Hieruit blijkt dus dat het analyseren van strategische resultaten, in dit geval weergegeven aan de hand van veranderingen in output, en de verklarende factoren moeilijk tot een aanpak of model is om te vormen. Dit komt omdat de verschillen in resultaten niet altijd samenhangen met vergelijkbare verschillen in verklarende factoren.

Theoretische conclusie 2: het belang van draagvlak als invloedrijke factor tijdens de strategie implementatie

Uit de bevindingen van deze scriptie blijkt dat draagvlak een grote invloed heeft gehad op de strategische resultaten. Juist wanneer implementatieacties niet voldoen of de strategie niet geheel aansluit op de structuur van de organisatie is het belangrijk dat er draagvlak en bereidheid tot verandering is onder het personeel.

Personeel wordt in Okumus (2001) gezien als iets waar je direct iets aan kan veranderen, namelijk training om de vaardigheden te verbeteren of het aannemen van nieuw personeel om zo voldoende vaardigheden binnen de organisatie te halen om aan de nieuwe strategische richting bij te kunnen dragen. Echter is draagvlak en flexibiliteit juist een belangrijke eigenschap van personeel dat eigenlijk thuishoort onder de interne context van een organisatie. Het lijkt dan ook moeilijk om op korte termijn tijdens de strategie implementatie hier invloed op uit te oefenen. Momenteel wordt de interne context bepaald door cultuur, structuur en lerend vermogen. Hoewel cultuur als factor wellicht enigszins overlap vertoont met het draagvlak onder personeel, als een strategie niet aansluit op de cultuur is de kans namelijk groot dat er ook geen draagvlak is, zijn hier toch verschillen in aan te tonen waardoor het meenemen van draagvlak als losstaande factor van belang kan zijn.

Uit de bevindingen blijkt namelijk ook dat in enkele gevallen wanneer de strategie niet volledig aansluit op de cultuur binnen de organisatie, denk bijvoorbeeld aan het feit dat er binnen het primair proces meer waarde wordt gehecht aan de correctheid van inhoud bij nieuwsberichten in tegenstelling tot de begrijpbaarheid of het bereik van berichten, er nog wel sprake kan zijn van draagvlak. Hoewel de cultuur dus in die zin niet aansluit op de strategische richting was er wel sprake van draagvlak, casemanagers zagen namelijk wel het belang en het nut in van de ambitie. Hierdoor is het ook mogelijk om op termijn aanpassingen te maken waardoor wel de beoogde strategische resultaten behaald kunnen worden. Wanneer er geen sprake zou zijn van draagvlak voor veranderingen in dergelijke situaties zal de implementatie van dergelijke strategische doelstellingen ook niet mogelijk zijn. Vandaar dat draagvlak dus gezien kan worden als een individuele factor die van invloed is op de mate van succes van de strategie.

5.3 Discussie en reflectie

Het evalueren van een strategisch proces van abstracte ambitie tot concrete resultaten is een zeer complexe onderneming. In deze scriptie is in verband met tijd en mogelijkheden daarom gekozen voor een iets beperkte evaluatie van een dergelijk strategisch proces. In dit onderzoek wordt geanalyseerd of een ambitie, opgesplitst in verschillende strategische doelstellingen, wordt gerealiseerd en door welke aspecten van het strategisch proces de resultaten verklaard kunnen worden. Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. In de eerste plaats wordt er gekeken naar een verandering in output, de outcome, het uiteindelijke effect, van de strategie wordt dus niet geanalyseerd aangezien hier data van externe partijen voor nodig is. Ten tweede is er specifiek gekeken naar relevante aspecten die terugkomen tijdens de implementatie van een strategie. Dit is gedaan aan de hand van de aspecten die door Okumus (2001) zijn benoemd. Hierin is dus niet gekeken naar de strategievorming terwijl relevante factoren tijdens de strategievorming wellicht ook van invloed kunnen zijn tijdens de strategie implementatie. De derde en laatste beperking is dat er specifiek is gekeken naar het primaire proces binnen het CBG. Dit is een beperking aangezien de afdeling communicatie binnen het CBG veel projecten opstart en uitvoert met het oog op het realiseren van de ambitie om het CBG een communicatievere organisatie te maken. Echter wanneer

deze projecten niet direct verbonden zijn aan het primaire proces zijn deze in dit onderzoek dus buiten beschouwing gelaten of ter context benoemd. Ondanks deze beperkingen geven de bevindingen duidelijk aan welke veranderingen er binnen het primair proces van het CBG zijn opgetreden en in hoeverre deze veranderingen in lijn lopen ten opzichte van de strategische ambitie die is opgesteld. Daarbij is er een indicatie gegeven welke invloed zowel de organisatie context als de ontworpen actieplannen hebben gehad op de uiteindelijke resultaten.

Aangezien de doelstellingen niet concreet meetbaar zijn gemaakt kan er niet gezegd worden dat bepaalde doelstellingen werkelijk zijn bereikt. Wel kan worden opgemerkt dat er op gebied van alle vier de doelstellingen stappen zijn gemaakt. Bij de ene doelstelling zijn sterkere veranderingen in het primair proces op te merken dan bij andere doelstellingen. Dit kan twee redenen hebben. De ene reden is dat het primair proces relatief gezien, ten opzichte van het CBG als geheel, dichter betrokken is bij de succesvol gerealiseerde doelstellingen. De andere reden is dat die doelstelling beter is geïmplementeerd. Wanneer we kijken naar de invloed van de implementatie is te zien dat er niet altijd een sterke fit hoeft te zijn tussen, in dit geval, de interne context en de strategie "content". Het is vooral belangrijk welke acties worden ondernomen om de strategie content toch door te voeren en hoe deze acties en veranderingen door het personeel worden ontvangen. Dit komt overeen met de conclusie die Okumus (2001) opstelde bij zijn implementatie framework. Hij stelde dat "fit" niet allesbepalend is en dat juist de flexibiliteit of "organizational learning ability" van belang is of veranderingen succesvol kunnen worden doorgevoerd. Om te bepalen in hoeverre deze organisational learning component bij het CBG aanwezig is moet over een langere termijn onderzoek worden gedaan naar het aanpassings en lerend vermogen van de organisatie wel is duidelijk dat er sprake is van een bepaalde mate van flexibiliteit waardoor vrij sterke veranderingen goed worden opgepakt binnen de organisatie van het CBG. Tot slot is ook het belang van het opstellen, communiceren en uitvoeren van concrete actieplannen, zoals besproken door Desmidt en George (2013), bevestigd. De bevindingen tonen namelijk aan dat concrete actieplannen gekoppeld aan een doelstelling een duidelijk effect hebben op de gerealiseerde effecten en resultaten met betrekking tot deze doelstelling.

Bij een strategische ambitie met betrekking tot externe communicatie is het belangrijk dat men de gehele organisatie met het oog op die communicatie op één lijn krijgt. Zeker wanneer de organisatie een belangrijke positie inneemt in de maatschappij. Bij het CBG is dit zeker het geval aangezien zij gaan over de beoordeling en toelating van nieuwe, en aanpassingen in, medicijnen. Om de organisatie op één lijn te krijgen is het belangrijk om duidelijk interne communicatie toe te passen maar tegelijkertijd moet er ook de bereidheid zijn binnen de organisatie om te luisteren. Draagvlak voor het doel van de verandering en voor de veranderingen op zich is dus van groot belang. Bij het implementatiemodel van Okumus (2001) wordt draagvlak niet specifiek benoemd. Echter zonder draagvlak zal het aspect van organisational learning ook minder sterk aanwezig zijn. Wanneer er geen motivatie is zal er ook minder bereidheid zijn om te leren en zich aan te passen.

Tot slot geven Poister et al. (2010) aan dat er behoefte is aan meer empirisch onderzoek naar de relatie tussen strategisch plannen, strategie content, strategie implementatie en de prestaties van een organisatie. Dit onderzoek geeft aan dat zowel de inhoud van een strategie als de implementatie van een strategie van invloed kan zijn op de prestaties van een organisatie. De prestaties die worden onderzocht zijn in dit geval specifiek gericht op de strategische doelstellingen. Het ligt dus voor de hand dat zowel de richting van de strategie als de implementatie bijdragen aan de resultaten. Echter

geeft het wel aan dat zowel inhoud als implementatieacties belangrijk zijn. Daarbij worden dus meerdere aspecten binnen strategisch management geanalyseerd. In volgend onderzoek is het wellicht interessant om ook de strategie-planningsfase mee te nemen. Zo kan er een compleet beeld worden gegeven en geanalyseerd van de belangrijke factoren binnen strategisch management (Poister et al, 2010; p539-540).

Literatuurlijst

Bronnen

Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415-418.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (4th ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass

Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.

Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Lannoo Uitgeverij.

Desmidt, S., & George, B. (2013). De essentie van strategisch management. *OCMW Visies*, 2, 6-11.

Joldersma, F. (2007). *Strategisch management voor non-profitorganisaties*. Uitgeverij Van Gorcum.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 86(6), 60.

Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327-338.

Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.

Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.

Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.

Srivastava, A. K. (2017). Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1043-1063.

Tummers, L. G., Bekkers, V. J. J. M., & Steijn, A. J. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professionals. *B en M*, 36(2), 104-116.

Websites:

CBG. (2018). *Over het CBG*. [<https://www.cbg-meb.nl/over-cbg>] 19-8-2018

CBG. (2014). [<https://www.cbg-meb.nl/documenten/publicaties/2013/06/05/strategisch-business-plan-2014-2018>] 5-8-2018

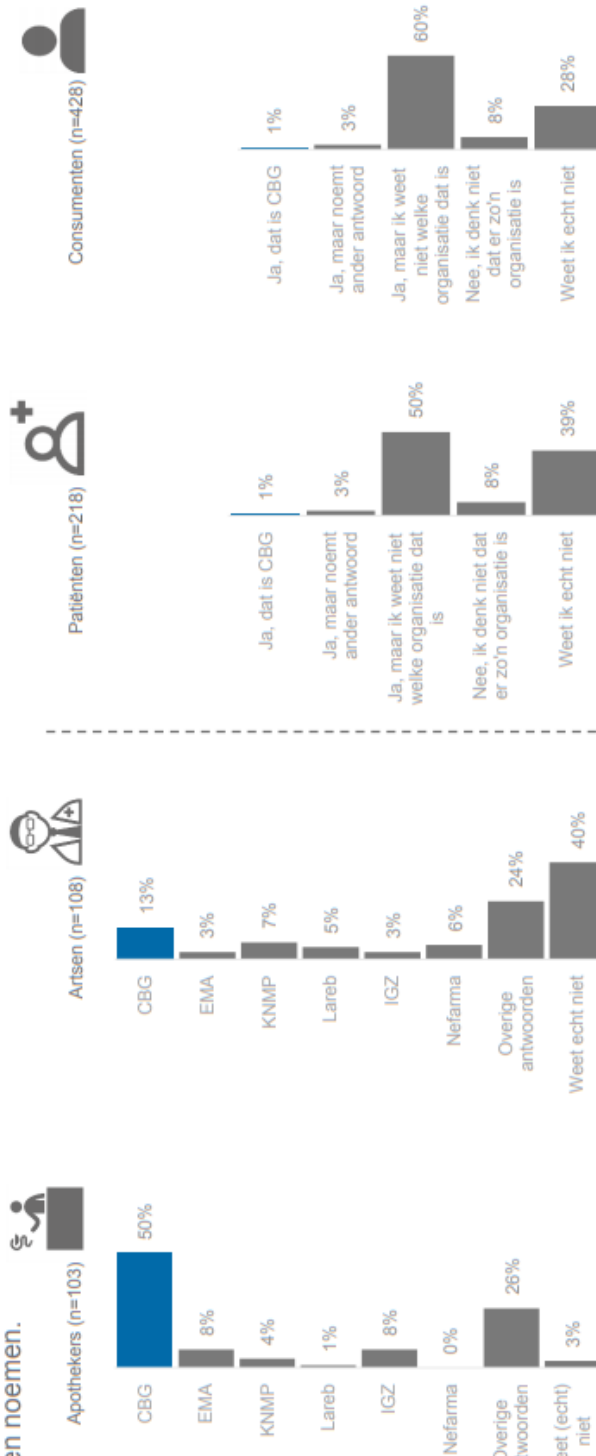
Trouw. (2017). *Bijwerkingen van medicijnen kosten jaarlijks zo'n 10 miljard*.
[<https://www.trouw.nl/home/bijwerkingen-van-medicijnen-kosten-jaarlijks-zo-n-10-miljard~a5bd9c11/>] 5-7-2018

Stichting Farmaceutische Kerngetallen. (2017). *Data en feiten 2017*.
[<https://www.sfk.nl/publicaties/data-en-feiten/data-en-feiten-2017>] 19-8-2018

Spontane bekendheid CBG is vooral onder apothekers hoog, maar bij patiënten/consumenten noch bij artsen is het CBG helemaal niet top of mind

De helft van de apothekers noemt spontaan het CBG wanneer gevraagd wordt naar een onafhankelijke organisatie die ervoor zorgt dat medicijnen in Nederland voldoen aan alle eisen. Onder huisartsen/specialisten is dit percentage een stuk lager (13%).

Er is vrijwel geen enkele patiënt (1%) of consument (1%) die spontaan het CBG kan noemen. Ruim de helft van de patiënten (60%) en consumenten (50%) weet wel dat er in Nederland zo'n organisatie bestaat, maar zegt de naam niet precies te kunnen noemen.



V30: Welke onafhankelijke organisatie(s) die ervoor zorgen dat medicijnen die in Nederland verkrijgbaar zijn in bijvoorbeeld de apotheek of drogist voldoen aan alle eisen ofwel betrouwbaar zijn kent u allemaal, al is het alleen maar van naam?

V20: Weet u of er in Nederland een onafhankelijke organisatie bestaat die ervoor zorgt dat medicijnen die in Nederland verkrijgbaar zijn bij onder andere de apotheek of drogist voldoen aan alle eisen ofwel betrouwbaar zijn?

Inzichten en aanbevelingen

Inzichten

1. Geen van de doelgroepen is volledig bekend met wat het CBG allemaal doet. Men ziet het CBG vooral als een organisatie die zich bezighoudt met het goedkeuren van nieuwe medicijnen. Er is wel behoefte om het CBG beter te leren kennen. Het lijkt wel een passieve behoefte. Men gaat niet zelf op zoek, maar wil het CBG wel tegenkomen. De reputatie van het CBG is redelijk onder patiënten en consumenten tot (zeer) goed onder artsen en apothekers. Het lijkt erop dat meer bekend ook meer beminde maakt.
2. Het CBG wordt gezien als een waakzame organisatie, echter is men enigszins verrast over de rol van het CBG bij het signaleren en oplossen van medicijntekorten. Dit wordt zeer belangrijk gevonden, want alle doelgroepen vinden dit een nijpend probleem. Apothekers vinden dat het CBG meer power mag tonen tegenover de farmaceutische industrie, maar ze weten niet goed of dat wel in de macht ligt van het CBG.
3. Het belangrijkste verbeterpunt om de reputatie te versterken zit in het aangaan van de verbinding met de doelgroepen. Van de drie kernwaarden, associëren alle doelgroepen het CBG het minst met 'in verbinding'. Men vindt dit echter wel belangrijk, met name de verbinding met beroepsgroepen en patiëntenverenigingen. Het moet volgens de doelgroepen wel gebeuren op een manier die past bij het onafhankelijke karakter van het CBG.

Aanbevelingen

1. Werk aan de bekendheid van het CBG bij de verschillende doelgroepen. Leg beter uit wat de verschillende taken en rollen zijn van het CBG. Communiqueer proactief via kanalen die de doelgroep zelf ook voor andere doeleinden gebruikt. Dus niet alleen op de website van het CBG, maar ook bijvoorbeeld via vakbladen, op congressen en via social media.
2. Maak bekend dat het CBG zich ook bezighoudt met het signaleren en oplossen van medicijntekorten. Ook al lukt het niet om een medicijntekort op te lossen. Het zou ook al positief zijn dat het CBG benoemt dat ze deze problematiek agenderen.
3. Zoek nog meer verbinding met vertegenwoordigers van beroepsgroepen en patiëntenorganisaties en betrek hen in overleggen voor signalering en neem hun mening mee bij jullie besluitvorming. Authenticiteit is hierbij belangrijk. Zorg hierbij dat het zo gewaardeerde onafhankelijke karakter hierbij constant gewaarborgd blijft.