

MANAGEN VAN SUCCESVOLLE NON-PROFIT ALLANTIES

Het effect van de relationele factoren op het alliantiesucces



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

Masterthesis MScBA
Student: L. ten Boden
Coach: Dr. R. van Wijk
Co-reader: Dr. L. Roza

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze afstudeerscriptie worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en genoemd bij de referenties. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis over 'het managen van een succesvolle alliantie in de non-profitsector'. Centraal binnen dit onderzoek staat de relatie tussen relationele factoren en het alliantiesucces. De onderzoeksresultaten zijn verkregen via een multi-caseonderzoek die zijn uitgevoerd bij diverse allianties of samenwerkingsverbanden in de zorgsector. Met deze masterthesis sluit ik mijn studie MSc Business Administration aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit 2017-2019 af.

Door grenzen te verleggen kun je een interessante en waardevolle bijdrage blijven leveren aan de maatschappij, je werkgever en vanzelfsprekend ook aan jezelf, of te wel een leven lang leren. Vanuit deze gedachte ben ik naast mijn fulltime baan als senior zorginkoper bij Zorg en Zekerheid deze parttime masterstudie gaan volgen. Door de interventies tijdens mijn studie heb ik waardevolle inzichten verkregen die toepasbaar zijn in de praktijk. De uitvoering van het internationaal project in Shanghai was daarin zonder meer een hoogtepunt.

Langs deze weg wil ik mijn dank uiten aan de personen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van mijn onderzoek. Allereerst mijn dank voor mijn coach Dr. Raymond van Wijk, Academic Director of the Parttime Master Bedrijfskunde en Assistant Professor at the Department of Strategic Management and Entrepreneurship en mijn co-reader Dr. Lonneke Roza, Academic Researcher at Department of Business-Society Management voor de feedback en adviezen gedurende het onderzoeksproces.

Een speciaal dankwoord aan de managers en bestuurders van de organisaties binnen de onderzochte allianties voor hun medewerking aan mijn onderzoek. Door de toegezegde anonimiteit worden zij niet bij naam genoemd. De openhartige gesprekken hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan het verkrijgen van inzicht over het toepassen van relationele factoren en het verloop van de interacties binnen de allianties in de zorgsector. Mijn boeiende werkomgeving is aanleiding geweest voor het onderzoeksonderwerp, waardoor ik mijn collega's wil bedanken voor hun bijdrage hieraan. Ten slotte wil ik vrienden en familie bedanken voor hun hulp en morele steun over de afgelopen twee jaar.

Met plezier heb ik mijn onderzoek uitgevoerd en wens de lezer hetzelfde plezier bij het lezen hiervan.

Linda ten Boden

De Meern, 17 augustus 2019

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING	2
INTRODUCTIE	3
THEORETISCHE ACHTERGROND	6
METHODOLOGIE	19
RESULTATEN	25
CONCLUSIE EN DISCUSSIE	40
BIBLIOGRAFIE	46
BIJLAGEN	50

Management samenvatting

De maatschappelijke veranderingen zoals vergrijzing van de bevolking, snelle innovaties, technologische ontwikkelingen en toenemende concurrentie vragen strategische beslissingen van organisaties. Door het ontbreken van resources en kennis kunnen individuele organisaties niet anticiperen op de maatschappelijke veranderingen, waardoor de sense-of-urgency om samen te werken met andere non-profitorganisaties wordt ervaren. Samenwerken is een complex en dynamisch proces waarbij de realisatie van succes niet vanzelfsprekend is. Voor de non-profitsector heeft een onsuccesvolle alliantie maatschappelijke consequenties.

Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van de relational view theorie inzicht te verkrijgen waarop non-profitorganisaties het alliantiesucces ervaren en beoordelen. Op basis hiervan is de onderzoeksvraag als volgt gedefinieerd: *'Hoe kunnen relationele factoren het succes van allianties tussen non-profit organisaties verklaren?'* Door het uitvoeren van een multi-caseonderzoek bij negen bestaande allianties in de zorgsector is antwoord verkregen op de onderzoeksvraag. De negen casussen worden gevormd door een afspiegeling van de stakeholders binnen de zorgsector, namelijk door zorgverzekeraars, zorginstellingen en zorgverleners uit de diverse zorgdomeinen en/of een combinatie hiervan. Binnen deze allianties zijn bestuurders, directieleden en managers van verschillende organisaties geïnterviewd.

Het onderzoek toont aan dat door de essentiële relationele factoren op de juiste wijze in te zetten het bouwen en onderhouden van vertrouwen wordt gerealiseerd. Met als resultaat een succesvolle alliantie tussen organisaties binnen de zorgsector. Vanuit een dynamisch perspectief dienen, gedurende de alliantielevenscyclus, analyses uitgevoerd te worden waardoor de inzet en vorm van de relationele factoren hierop aangepast kunnen worden. Succesvolle allianties binnen de zorgsector voorkomen een vertrouwensbreuk met de diverse stakeholders en behoed hen voor reputatieschade.

Binnen de zorg zijn de allianties minder gericht op de realisatie van concurrentieel voordeel. Zij werken voornamelijk samen om de maatschappelijke missie te realiseren. Uit de resultaten blijkt dat symmetrische organisatiestructuren binnen de alliantie belangrijk zijn voor het continue en op gelijkwaardig niveau bevorderen van de informatiestroom en kennisoverdracht tussen de organisaties. Dit zijn immers de belangrijkste resources binnen de non-profitorganisaties. Een netwerkorganisatie is essentieel voor de realisatie van een succesvolle alliantie. Zij bevorderen de interacties tussen de organisaties waardoor de onderlinge relaties worden verstevigd. Sociaal kapitaal is hierom een belangrijke relationele factor om allianties tussen de non-profit organisaties te laten slagen.

Introductie

Door de druk van maatschappelijke veranderingen ontstaan onder andere toenemende kosten en schaarste aan resources. Dit probleem is merkbaar in alle sectoren, zo ook binnen de non-profitsector. Deze omgevingsontwikkelingen hebben effect op de realisatie van de organisatiedoelstellingen van non-profitorganisaties (NPO's). Hiermee komt de ambitie om te voldoen aan de maatschappelijke of sociale missie onder druk te staan. Door het ontbreken van resources en kennis bij de individuele organisaties kunnen deze marktonwikkelingen niet als eenling bestreden worden. NPO's ervaren hierdoor de sense-of-urgency om samen te werken met andere NPO's. Maar is dit voldoende basis voor een succesvolle alliantie?

De non-profitsector staat van oudsher bekend als een 'softe sector'. Hiermee doelt men op het feit dat NPO's geen commerciële organisaties zijn die enkel streven naar winstmaximalisatie, maar juist de ambitie hebben om de maatschappelijke of sociale organisatiemissie te realiseren. De maatschappelijke veranderingen waardoor de uitvoering van de organisatiemissie onder druk komt te staan (Samu & Wymer, 2001; Topaloglu, et al., 2018) zijn aanleiding voor dit onderzoek. Om de organisatiemissie te kunnen blijven uitvoeren is strategisch denken en handelen een vereiste. Hiermee worden de ontbrekende organisatie resources, bijvoorbeeld specifieke kennis, capaciteiten en goederen, die nodig zijn om het doel te realiseren inzichtelijk gemaakt. Vanuit deze mindset worden strategieën bedacht om de ontbrekende resources alsnog te verkrijgen. Een manier is het aangaan van allianties. Dit is van essentieel belang voor het bestaansrecht van de organisatie.

Eén van de maatschappelijke veranderingen is dat door te weinig diversiteit en concurrentie, marktfalen, de overheid ingrijpt. Het openbaar vervoer, onderwijs, de telecom en zorgsector zijn voorbeelden hiervan. Door de introductie van marktwerking is het doel een interessante en toegankelijke markt te creëren voor branchevreemde organisaties waardoor, ingegeven door concurrentiele prikkels, de bestaande organisaties gedwongen worden om effectiever en efficiënter te gaan werken. Een ander gevolg van de maatschappelijke veranderingen is de arbeidsmarktproblematiek. De uitvoering van de publieke servicegerichte taken zijn veelal kennis en arbeidsintensief en een tekort aan (hoog) opgeleid personeel leidt tot herstructureren van bestaande taken binnen de sector. Dit kan alleen gerealiseerd worden door samen te werken waardoor de organisaties zich meer concentreren op het creëren en benutten van kansen. Door sneller en slimmer te werken wil men de betaalbaarheid, toegankelijkheid, bereikbaarheid en transparantie van de diensten of producten verhogen

Veel organisaties participeren in diverse samenwerkingsverbanden. Voor hen is samenwerken met andere organisaties gemeengoed, zij doen niet anders. Voor andere organisaties is dit geen vanzelfsprekendheid en zit het (nog) niet in het DNA van de organisatie. Ongeveer de helft van de allianties in de profitsector behalen niet hun doelen waardoor samenwerken niet persé leidt tot een

succes. Desondanks de commerciële mentaliteit van de profit organisaties is dit aan de lage kant. Samenwerking tussen NPO's wordt gezien als dé sleutel voor het oplossen van onbeheersbare maatschappelijke en complexe sociale problemen (Hearld, et al., 2018; Ramadass, et al., 2017;), maar gebaseerd op de succespercentages van de allianties in de profitsector is het aannemelijk dat dit niet voldoende garantie biedt voor een succesvolle afloop.

Op basis van welke gronden kunnen de alliantiepartners beoordelen of de alliantie succesvol is? Het aangaan van een alliantie moet iets opleveren wat de organisatie zelf niet heeft, het moet dus leiden tot synergie. Waarbij de ontwikkeling van nieuwe gezamenlijke producten het ultieme meetbare resultaat is. Dit product of dienst moet dus bijdrage aan de realisatie van de alliantiedoelstelling. De essentie van samenwerken is dat de organisaties gebruikmaken van elkaars resources en/of capaciteiten en in gezamenlijkheid de nieuwe producten of diensten ontwikkelen. Maar dan moeten de organisaties elkaar iets kunnen bieden.

NPO's vallend binnen eenzelfde sub-sector bieden nagenoeg vergelijkbare of inwisselbare producten of diensten aan. Voorbeelden van deze sub-sectoren zijn liefdadigheidsinstellingen, hulporganisaties en gezondheidsinstellingen. Vanwege de vergelijkende producten of diensten zouden allianties tussen NPO's in dezelfde sub-sector überhaupt niet kunnen leiden tot synergie en tot een succesvolle samenwerking. Maar samenwerken is een continu proces en context afhankelijk. Dit maakt samenwerken een complex proces.

Zoals uit de geschetste aanleiding van dit onderzoek blijkt is het realiseren van een succesvolle alliantie niet vanzelfsprekend. Meerdere factoren liggen ten grondslag aan het realiseren van succes. Maar de belangrijkste zijn de relationele factoren die waarde toevoegen aan de output van de alliantie. Vandaar dat dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit het dynamisch perspectief van de relationele theorie van Dyer, et al (2018). Ondanks dat deze theorie van origine is gebaseerd op organisaties binnen de profitsector is de aanname dat het interactieproces tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties binnen dezelfde sector vergelijkbaar is, ongeacht of zij een commerciële of een maatschappelijke doelstelling vervullen.

De theoretische relevantie van dit onderzoek draagt bij aan het uitbreiden en het inzichtelijk maken van een succesvol samenwerkingsproces tussen NPO's binnen dezelfde sector. De focus binnen dit onderzoek ligt met name op de rol van de relationele factoren die leiden tot een succesvolle alliantie. Ondanks dat dit onderwerp veelvuldig is onderzocht binnen de context van de cross-sectoraal of profitsector, is deze in beperkte mate uitgevoerd in een kwalitatief onderzoek en specifiek tussen NPO's binnen dezelfde sector.

Onderzoeken binnen de non-profitsector zijn veelal kwantitatief van aard of vanuit een ander theoretisch kader belicht dan in deze thesis van toepassing is.

Als probleemstelling kan gesteld worden dat een onsuccesvolle alliantie tussen non-profitorganisaties negatieve gevolgen heeft voor het maatschappelijk belang en voor de burger. Daarnaast kan dit ook leiden tot reputatie- en imagoschade van de organisaties. Dit heeft

implicaties voor de verantwoording naar diverse stakeholders binnen de sector, maar kan ook leiden tot een vertrouwensbreuk. Voor elke organisatie is imagoschade niet wenselijk, maar organisaties met een maatschappelijke- of sociale rol worden vanuit de publieke opinie eerder vertrouwd dan commerciële organisaties (Burger & Dekker, 2011) en hebben hierdoor meer te verliezen. Door zowel het nalaten of onvoldoende kunnen uitvoeren van de publieke taken, dus de maatschappelijke missie, staat het bestaansrecht van de organisatie onderdruk. Daarnaast wordt door onsuccesvolle allianties publiekgeld verkwist. De noodzaak en de druk om goede resultaten te behalen is dus hoog. Vanuit het oogpunt om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke missie en het voorkomen van de verkwisting van publiekgeld zullen de organisaties helder voor ogen moeten hebben wanneer een alliantie succesvol is en op welke wijze relationele factoren hier een rol in hebben. Het urgente besef dat samenwerken de realisatie van de maatschappelijke missie en ambitie verhoogd is een positieve drijfveer.

Kortom bovenstaande ontwikkelingen zijn redenen om een onderzoek te starten met als doel om beter te begrijpen waardoor het alliantiesucces tussen NPO's wordt gerealiseerd. Op basis hiervan is de onderzoeksvraag als volgt gedefinieerd: 'Hoe kunnen relationele factoren het succes van allianties tussen non-profit organisaties verklaren?'. Ter ondersteuning aan de onderzoeksvraag zijn de deelvragen als volgt gedefinieerd: 1. Wat zijn de relaties tussen de relationele waarde creërende factoren?; 2. Welke rol speelt governance bij non-profit organisaties?; 3. Wat is het effect van vertrouwen op het alliantiesucces tussen NPO's?

In voorafgaande tekst is het onderwerp geïntroduceerd en de relevantie van dit onderzoek alsmede de probleemstelling en onderzoeksvragen beschreven. De komende hoofdstukken van deze thesis zijn inhoudelijk van aard, waarvan de theoretische achtergrond de start is. Vervolgens wordt de methodologische onderbouwing van dit onderzoek beschreven. Het resultaten hoofdstuk bevat de bevindingen van de empirisch verkregen data. Ter afsluiting zijn de conclusie en discussie inclusief proposities voor mogelijk vervolgonderzoek opgenomen, gevolgd door de limitaties en management implicaties van dit onderzoek.

Theoretische achtergrond

Organisaties zijn grofweg op te splitsen in twee sectoren, namelijk profit – of commerciële- sector en non-profitsector. De organisaties binnen de non-profitsector zijn heel divers van aard. Zij verschillen op het gebied van de rechtsvormen zoals stichtingen en verenigingen, maar ook op de omvang en de reikwijdte van de organisatie en de wijze waarop zij hun maatschappelijke taken uitvoeren. Binnen de non-profitsector zijn private non-profitorganisaties zoals openbare liefdadigheidsinstellingen of semipublieke servicegerichte instellingen actief, maar ook publieke – de overheid en gemeentelijke- instellingen (Felix, et al., 2017). Dit onderzoek richt zich op de private non-profitorganisaties met publieke servicegerichte taken, waarvoor de afkorting NPO's wordt gebruikt. Ondanks de variëteit hebben NPO's gemeen dat zij streven naar het realiseren van de verschillende maatschappelijke- en sociale organisatiedoelstellingen zoals veiligheid, vervoer, educatie, zorg en belangenvertegenwoordiging voor onder andere minderheidsgroeperingen en milieu. Deze organisaties zijn, al dan niet op aanmoediging van de overheid, door burgers opgericht waarbij in een later stadium directe of indirecte financiering van de overheid bijkwam.

Een duidelijk onderscheid tussen de profit en non-profitsector is het winst oogmerk en de wijze van winstbesteding (Helmig, et al., 2013; Kapteyn, 2006). Desondanks NPO's geen winstmaximalisatie nastreven is een gezonde financiële bedrijfsvoering van belang. De overtollige opbrengsten, zoals winst of dividend, uitkeren aan stakeholders is hen bij wet verboden. Deze opbrengsten dienen wederom geïnvesteerd te worden in de organisatie ter realisatie van de organisatiemissie (Helmig, et al., 2013). De hoogte van de winst is voor NPO's dus geen succesindicator. De uiteindelijke succesindicator voor de NPO's is de mate van realisatie van de missiedoelstellingen (Helmig, et al., 2013). Vanuit dit optiek is het businessmodel van een NPO primair missie gedreven (Barnes & Fisher, 2008; Topaloglu, et al., 2018).

Het aangaan van allianties

De hoofdreden voor profit organisaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan is het waarborgen van de continuïteit van de eigen organisatie door het creëren van concurrentievoordeel en het streven naar winstoptimalisatie. NPO's daarentegen gaan samenwerken met andere organisaties om oplossingen te ontwikkelen voor de individuele, sociale en maatschappelijke problemen (Schnurbein, 2014). Door samen te werken stellen zij de resources veilig om de maatschappelijke missie te maximaliseren (Chang, et al., 2016; Chen, et al., 2016; Lefroy & Tsarenko, 2014). Samenwerken om de resources veilig te stellen komt voort uit een reactie op de omgevingsonzekerheid en resources afhankelijkheid.

Deze veranderingen zorgen ervoor dat NPO's zich meer spiegelen aan profit organisaties (Burger & Dekker, 2011) door de professionele en commerciële eigenschappen zoals het stellen van organisatiedoelstellingen en het creëren van organisatiemeerwaarde over te nemen (Helmig, et al., 2013). De voorheen duidelijke scheiding tussen profit organisaties en NPO's wordt steeds diffuser

omdat veel (grote) profit organisaties niet meer alleen georiënteerd zijn op winstmaximalisatie, maar daarnaast ook maatschappelijk verantwoord ondernemen omarmen. Dit uit zich door verantwoording te nemen voor en een bijdrage te leveren aan oplossingen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden of vergrijzing te reduceren. Deze elementen maken onderdeel uit van de organisatiefilosofie, maar dit maakt de sociale ondernemingsvorm nog geen non-profit organisatie.

Wanneer de concurrentie in beperkte mate aanwezig is staat de prijs/kwaliteit verhouding onder druk. Dit is voor de overheid een reden om in te grijpen. De afgelopen twee decennia zijn een aantal van haar kerntaken overgeheveld naar diverse sectoren om marktwerking te bewerkstelligen (Kapteyn, 2006). Sectoren waarin dit van toepassing is zijn het openbaar vervoer, telecom, onderwijs en zorg. Het dereguleren van overheidstaken beoogt een concurrentie bevorderend effect waardoor NPO's gestimuleerd worden om effectiever en efficiënter te werken. Dit is een reden om strategische allianties aan te gaan (Alexander, 2000). Door de intrede van marktwerking heeft een NPO niet alleen de verantwoording voor de uitvoering van taken, maar ook voor het resultaat. Dit stimuleert NPO's om strategisch te gaan denken en te handelen.

Door het aangaan van allianties vinden NPO's zichzelf opnieuw uit. Het creëren van kansen voor meer maatschappelijke toegevoegde waarde is voor NPO's de belangrijkste reden tot het aangaan van allianties (Chang, et al., 2016). Zo stellen Proulx, et al., (2014) dat door de verschillende NPA's een dichter web aan informatie en resourcesdeling binnen de hele sector ontstaat, waardoor het concurrentievoordeel nihil wordt. Doordat profit organisaties streven naar concurrentievoordeel en winstmaximalisatie hanteren zij strategische agenda's met korte- en lange termijn doelen. NPO's die deze mindset hebben overgenomen handelen vanuit een 'resource based' gedachte en zijn hierdoor eerder geneigd om samenwerkingsverbanden aan te gaan (Proulx, et al., 2014). Een interne omgevingsanalyse maakt de waarde van de unieke resources, capaciteiten en competenties van deze organisaties inzichtelijk. Deze analyse creëert naast inzicht ook bewustwording voor wat nodig is om de organisatiedoelstelling te bereiken en versterkt daarbij de motivatie tot samenwerken met andere organisaties (Proulx, et al., 2014).

Het leren van organisaties middels het delen van informatie en resources versterkt de motivatie tot het aangaan van samenwerkingsverbanden. Hierdoor kunnen ingezette programma's in gezamenlijkheid verbeterd of uitgebreid worden (Proulx, et al., 2014). Een institutionele druk op de organisaties om aan de normen van het veld te voldoen, bijvoorbeeld door beïnvloeding en kadering vanuit wet- en regelgeving, zijn eveneens redenen tot samenwerking. De toezichthouders rol van de overheid is kenmerkend voor NPO's met publieke service gerichte taken waardoor een bepaalde mate van grip op de uitvoering van deze taken ontstaat (Kapteyn, 2006; Proulx, et al., 2014). Deze ontwikkelingen hebben geresulteerd in een toenemende druk vanuit de stakeholders om de organisatiedoelen te bereiken en waarde te (blijven) leveren aan de maatschappij (Lefroy & Tsarenko, 2014). Daarbij hebben deze ontwikkelingen een stimulerend effect tot het aangaan van een interorganisatiele samenwerkingsvorm (Weber, et al., 2017). Doordat de doelen, het streven

naar realisatie maatschappelijke missie versus streven naar winstoptimalisatie, verschillend zijn passen profit- en non-profit organisaties andere governance structuren toe en gaan zij ook andere interorganisationale relaties aan (Chang, et al., 2016).

Een interorganisationale samenwerking wordt *gekenmerkt als een proces van ontwikkelen en onderhouden van relaties en activiteiten tussen juridisch onafhankelijke organisaties om het gezamenlijke doel te behalen* (Schruijer, 2011). Samenwerking tussen organisaties heeft in de literatuur vele namen gekregen, zoals strategische allianties, partnerships, joint ventures, coöperaties en netwerkorganisaties (Chang, et al., 2016). Binnen dit onderzoek wordt de strategische samenwerking tussen NPO's onderzocht en wordt geduid met de term non-profit alliantie (NPA). Tsasis (2009) ziet een NPA als het resultaat van interorganisationale inspanningen om wederzijdse voordelen of een gemeenschappelijk belang aan te pakken waarmee een informatie uitwisselingsproces en het delen van resources tot stand kan komen. Vanuit deze optiek past ook de toevoeging dat het een vrijwillige samenwerking betreft (Weber, et al., 2017) tussen tenminste twee organisaties. Het concurrentievoordeel wordt behaald middels het uitwisselen en delen van kapitaal en/of technologie of organisatie gebonden producten van de partners (Chang, et al., 2016), waarbij synergie wordt gecreëerd voor de betrokken organisaties (Gulati, 1998; Kohtamäki, et al., 2018; Lavie, et al., 2012). Uiteindelijk ontlenen NPA's hun bestaansrecht door het reduceren van risico's in de markt en zijn enkel een middel om het doel te realiseren.

Streven naar succesvolle allianties

Uit publicatiecijfers blijkt dat sinds eind jaren 80 het aantal strategische allianties naar schatting jaarlijks met 25% is toegenomen. Dit zijn veelal allianties binnen de profitsector of cross-sectorale allianties tussen profit en non-profit organisaties. Literatuur geeft aan dat goede data over samenwerkingsverbanden tussen NPO's moeilijk te verkrijgen is maar dat de laatste decennia het aantal allianties ook binnen deze sector zijn toegenomen (Proulx, et al., 2014). Desondanks dat het aangaan van allianties van strategisch belang zijn voor de continuïteit van de organisaties en de alliantiepartners dezelfde doelstellingen nastreven zijn het aantal succesvolle allianties beperkt (Barroso-Mendez, et al., 2015; Cabral & Pacheco-de-Almeida, 2018; Kale, et al., 2002).

Een laag succespercentage suggereert dat organisaties moeite hebben met het identificeren van factoren die leiden naar het alliantiesucces (Taylor, 2005; Wittmann, et al., 2009). Maar organisaties die in staat zijn om idiosyncratische resources en capaciteiten te verzamelen, dit zijn zeldzame waardevolle niet substitueerbare en moeilijk te imiteren resources, realiseren een concurrentieel voordeel (Dyer & Singh, 1998; Wittmann, et al., 2009) dat vervolgens kan leiden tot het alliantiesucces. Maar het concurrentieel voordeel wordt niet gerealiseerd wanneer vertrouwen ontbreekt. Het ontwikkelen van vertrouwen is de belangrijkste factor dat leidt tot een succesvolle samenwerking (Kale & Singh, 2009; Proulx, et al., 2014) en wordt ook één van de belangrijkste bouwstenen voor het alliantiesucces genoemd (Wittmann, et al., 2009)

Zoals gesteld vervagen de grenzen tussen de profit en non-profit sector doordat non-profitorganisaties zich meer professionele en commerciële eigenschappen aanmeten. Desondanks de NPO's niet streven naar concurrentieel voordeel, streven zij wel naar het succesvol uitvoeren van hun maatschappelijke missie. Vanuit dit perspectief is het onderzoek gezien vanuit de dynamische relational view theorie van Dyer, et al. (2018). Deze theorie is gebaseerd op de samenwerking tussen organisaties in dezelfde sector waardoor een organisatiegrensoverschrijdende samenwerking tussen tenminste twee organisaties ontstaat. Het effect op de ontwikkeling van nieuwe gezamenlijke resources kunnen door veranderende interorganisationele routines gedurende de alliantie wijzigen. Eveneens benadrukt deze theorie de afhankelijkheid tussen de resources van de alliantiepartners en het creëren van concurrentieel voordeel door het uitwisselen van organisatie specifieke resources. Waarbij de drijvende kracht achter het formeren van de samenwerking de complementariteit van de resources, dus de organisaties, zijn. Het complementair zijn aan elkaar en de daaruit voortvloeiende samenwerking zijn de basis voor het ontwikkelen van de unieke relatie-specifieke middelen. Vanuit het dynamisch perspectief kunnen deze echter alleen ontstaan door het toepassen van kennisdelingsroutines en effectieve governance factoren.

De ontwikkelde unieke relatie-specifieke middelen creëren waarde voor de alliantie, maar kunnen enkel ontstaan door aanwezigheid van complementaire resources en/of capaciteiten tussen potentiële alliantiepartners. Dus complementaire resources zijn voorwaarde stellend en een strategisch selectiecriteria voor de keuze van de alliantiepartner (Cummings & Holmberg, 2012) en worden tevens beschouwd als het potentieel om relationele waarde te kunnen creëren. Dat is de reden waarom Wittmann, et al (2009) stellen dat enkel de aanwezigheid van complementaire producten geen garantie is voor succes. Daarentegen zijn de relationele factoren; ontwikkelen van relatie-specifieke middelen, toepassen van kennisdelingsroutines en effectieve governance juist van belang zijn voor de waarde realisatie voor de alliantie (Dyer, et al., 2018).

Om waarde voor de alliantie te kunnen realiseren moet de samenwerking berusten op twee dimensies: waarheidsgetrouw (eerlijkheid en te vertrouwen) en betrokken zijn (inspanning willen leveren). Deze dimensies zijn ook verweven in de door Das & Teng (1998) gehanteerde definitie: *samenwerking tussen partners is de bereidheid van een partnerorganisatie om wederzijds verenigbaar belangen in de alliantie na te streven in plaats van opportunistisch te handelen*. Het verminderen van risico's van opportunistisch gedrag dragen bij aan het realiseren van een succesvolle alliantie (Hoetker & Mellewigt, 2009). Door vertrouwen op te bouwen en de sociale identificatie door persoonlijke interacties te bevorderen wordt de transparantie tussen de alliantiepartners verhoogd en het alliantiesucces bevorderd (Hoetker & Mellewigt, 2009).

Onderlinge afhankelijkheid

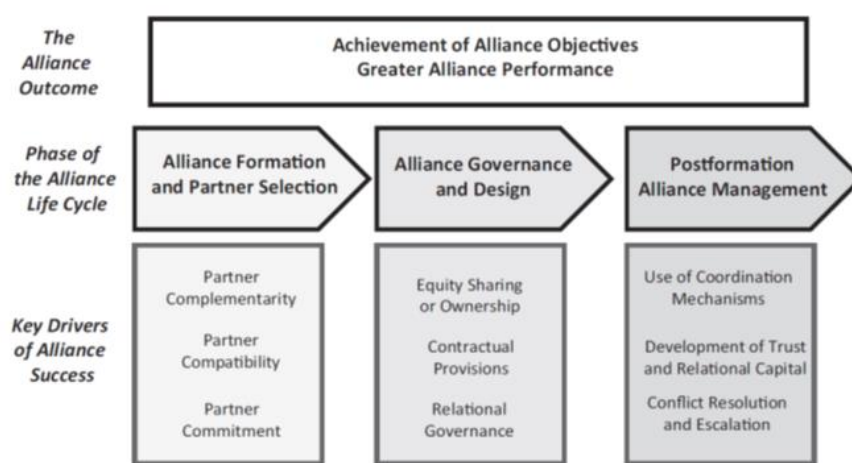
Door samen te werken verminderen organisaties niet alleen de omgevingsonzekerheid, maar ook hun onafhankelijkheid. De relational view theorie gaat uit van productafhankelijkheid en dat organisaties bereid zijn om enige autonomie op te geven in ruil voor een betere kans op voldoende resources (Chang, et al., 2016). De productafhankelijkheid ontstaat vanuit de complementariteit van de organisaties doordat zij verschillende resources en capaciteiten bezitten (Dyer & Singh, 1998) en deze op enerlei wijze aanvullend zijn. De tastbare middelen binnen een NPA worden bezien in de vorm van personeel of financiering bij het beheer of ondersteuning van gezamenlijke programma's (Proulx, et al., 2014). Er ontstaat een discrepantie wanneer homogene organisaties - teveel op elkaar lijkende of dezelfde resources hebbende organisaties – allianties aangaan. Vanuit de theorie zijn zij niet in staat om of hebben moeite met het genereren van gezamenlijke unieke producten en het realiseren van synergie. Desalniettemin kunnen NPA's gevormd worden door organisaties met vergelijkbare producten of diensten, waarbij gesteld wordt dat de samenwerking prettiger verloopt wanneer immateriële resources zoals kennis, zichtbaarheid en legitimiteit (Proulx, et al., 2014) worden uitgewisseld.

Indien homogene organisaties toch besluiten tot samenwerken kan door het uitblijven van gezamenlijke producten opportunistisch gedrag ontstaan (Hoetker & Mellewigt, 2009). Opportunisme staat voor '*eigen belang, zoeken met bedrog*' en impliceert het tegenovergestelde van samenwerking binnen strategische allianties. Voorbeelden van opportunistisch gedrag zijn: bedriegen, ontlopen, ergens van onttrekken, het misleiden van de partnerorganisatie(s), het leveren van producten van mindere kwaliteit of het toe-eigenen van kritische resources van de partner(s). Hieruit blijkt dat NPA's gevormd door vergelijkende organisaties minder bereid zijn tot samenwerken. Alliantiepartners met tegenovergestelde gedragskenmerken zoals eerlijk handelen, betrokkenheid en het nakomen van afspraken (Das & Teng, 1998) zijn wel bereid tot samenwerken.

De organisatieafhankelijkheid binnen een NPA staat op gespannen voet met het hebben van eigen organisatiedoelen en interesses. Maar om het gezamenlijk voordeel, het succes van de alliantie, te laten slagen is het nodig om de eigen organisatiedoelen in toom te houden (Hoetker & Mellewigt, 2009). Kale & Singh (2009) hebben aangetoond dat een alliantie zich gedurende een tijdsperiode, de alliantielevenscyclus, ontwikkelt om de gestelde alliantiedoelstellingen te realiseren. Tijdens de levenscyclus zijn een drietal fasen geïdentificeerd, als eerste de alliantie formerende fase, vervolgens de alliantie governance en ontwerpfasen en ten slotte de post formatiefase (Kale & Singh, 2009). Bij het formeren van een alliantie is de complementariteit van de betreffende organisaties en de resources van belang alsmede het vertrouwen tussen de alliantiepartners. In deze fase is de reputatie van de toekomstige partnerorganisatie een belangrijk selectie criterium (Das & Teng, 1998). In de tweede fase wordt de formele governance toegepast waarbij wordt bepaald welke contractvorm het best bij de situatie past. In deze fase wordt de informele governance ontworpen waardoor toegang wordt verkregen tot nieuwe kennis binnen de NPA. Het ontwikkelen van vertrouwen is een proces dat een kritiek startpunt is voor het ontwikkelen van een

succesvolle NPA (Proulx, et al., 2014; Siddiki & Kim, 2017). De beste methode om vertrouwen te ontwikkelen is door stapsgewijs de risico's van een samenwerking te verhogen. Hier schuilt echter het gevaar dat overmatig vertrouwen kan resulteren in zelfgenoegzaamheid en het niet meer (kunnen) openstellen voor omgevingsveranderingen (Dyer, et al., 2018). In de laatste fase, de postformatiefase, wordt door het managen en begeleiden van de alliantie waarde gecreëerd (Standing, et al., 2008), waarmee de belangrijkheid van deze fase binnen de alliantie wordt onderstreept.

De alliantieperformance wordt hierdoor tot aan het einde van de alliantielevenscyclus beïnvloed (Dyer, et al., 2018). Het managen van verwachtingen en conflicten is hierdoor eveneens van cruciaal belang, met name naarmate de interorganisationele samenwerking tussen NPO's groeit.



Figuur 1: Alliantie fasen en key succes factoren Kale & Singh (2009)

De samenwerkingsintensiteit binnen een NPA ontwikkelt zich vanwege initiële investeringen, het delen van informatie, het bouwen aan vertrouwen en het ontdekken van nieuwe relationele aspecten. Dit biedt vervolgens mogelijkheden om middelen en expertise te delen, toegang te krijgen tot financiering en nieuwe ideeën te ontwikkelen (Standing, et al., 2008). Vervolgens leidt deze samenwerking naar het combineren van de organisatieresources en creëert een schaars of nieuw product dat moeilijk kopieerbaar is. Om dit proces te kunnen realiseren zijn kennisdelingsroutines, safeguards en governance structuren nodig. Daarom moeten ook NPA's een set goed ontworpen relationele beheersmechanismen toepassen om de vrijwillige inspanningen van de alliantiepartners en de voortdurende commitment te ondersteunen (Chang, et al., 2016).

Samenhang tussen relationele factoren

Door te investeren in de ontwikkeling van relatie-specifieke middelen en het toepassen van kennisdelingsroutines worden de complementaire resources bruikbaar en genereren zij waarde voor de alliantie. Een uitzondering hierop is wanneer geen tot lage mate van afhankelijkheid aanwezig is tussen de complementaire resources, dan is namelijk geen investering in de relationele

factoren nodig om toch waarde te generen. De alliantiepartners zullen eerst moeten beoordelen wat de mate is van de onderlinge afhankelijkheid om vervolgens door een passend coördinatieproces de winstgevendheid van de complementaire resources te bepalen (Dyer, et al., 2018). Het niveau van onderlinge afhankelijkheid heeft hierdoor een effect op de wijze waarop en de frequentie van interacties tussen de activiteiten, waarop uiteindelijk de inzet van de relationele waarde creërende factoren wordt bepaald. Daarbij spelen eveneens de netwerkcompetenties een rol om de resources effectief en efficiënt om te zetten naar synergie. Immers wordt de verbinding tussen de alliantiepartners, de wijze waarop deze tot stand komt en de uitvoering hiervan, door mensen geïnitieerd en gerealiseerd. Zij maken onderdeel uit van het relationeel kapitaal en worden gezien als een belangrijk middel dat wordt ingezet bij het netwerken, partnerselectie en het formeren van allianties (Standing, et al., 2008). Chang, et al (2016) stellen dat NPO's het aangaan van een alliantie als de grote kans zien om de relaties tussen de alliantiepartners te intensiveren en maximaliseren.

Het realiseren van relatie-specifieke middelen

Vanuit de relational view theorie is het realiseren van relatie-specifieke middelen één van de relationele factoren. De gerealiseerde unieke relatie-specifieke middelen kunnen zowel tastbare producten zijn zoals financiële of fysieke producten, als niet-tastbare producten bijvoorbeeld kennis, reputatie of technologie (Dyer & Singh, 1998; Lin & Darnall, 2014; Wittmann, et al., 2009). Voor NPO's geldt dat deze resources een bijdrage leveren aan het beheren van gezamenlijke programma's of bij het oplossen van een bepaald maatschappelijk georiënteerd probleem (Proulx, et al., 2014). Weber, et al. (2017) benoemen in hun onderzoek dat winstrealisatie pas mogelijk is wanneer alliantiepartners bereid zijn tot investeringen in relatie-specifieke middelen. Voor NPO's levert deze gedachtegoed een spanningsveld op, doordat zij niet de beschikking hebben over onbeperkte kapitaalbronnen zijn de investeringsmogelijkheden gelimiteerd (Weber, et al., 2017).

Daardoor worden relatie-specifieke investeringen door NPO's veelal geleverd in de vorm van kennis en/of kunde. Kenmerkend voor deze investeringen is dat het specifiek wordt toegepast om resources uit de alliantie te verkrijgen die zonder deze investeringen nooit gerealiseerd kunnen worden (Dyer & Singh, 1998), waardoor deze investeringen onomkeerbaar en alliantie specifiek zijn. Dit maakt relatie-specifieke investeringen de ultieme safeguard om de alliantiepartners, voor een langere tijd, aan te elkaar te binden waardoor een lock-in situatie wordt gecreëerd. Relatie-specifieke middelen ontstaan dus door de investeringen van de alliantiepartners en vormen hiermee een mechanisme om de concurrentie buiten te sluiten.

Een hoge mate van vertrouwen en informatie delen leiden tot een verbetering van de alliantie performance, omdat partijen hierdoor bereid zijn om gezamenlijk op een hoger niveau relatie-specifieke investeringen te doen (Dyer, 1997). Binnen een NPA vullen de alliantiepartners elkaar aan en door prestaties te delen helpen zij elkaar om de afgesproken doelen of missies te realiseren. Vanuit deze gezamenlijke doelstelling dragen sommige partners meer bij dan anderen, maar

zonder een betalingsverzoek (Proulx, et al., 2014). Dit gebeurt omdat sommige partners over de benodigde resources beschikken. Maar wanneer de ene organisatie meer investeert in de alliantie dan de andere organisatie(s) kan de kwetsbaarheid ten opzichte van deze organisatie(s) ook toenemen. Door bijvoorbeeld financiële parameters af te spreken en vast te leggen in een contract of een servicelevel agreements (SLA's) wordt het toepassen van formele governance een beschermingsmechanisme. Het toepassen van formele governance is het meest geschikt voor tastbare resources zoals kantoren, fabriekshallen of machines, terwijl informele governance het meest geschikt zijn voor op kennis gebaseerde resources (Hoetker & Mellewigt, 2009).

Een discrepantie tussen de gekozen governance vorm en de resources kan een negatief effect hebben op de alliantieperformance doordat het vertrouwen in de alliantiepartners onderdruk komt te staan. Zo wordt een meer gespecificeerde contractbeschrijving toegepast wanneer vertrouwen in mindere mate aanwezig is (Williamson, 1979). Het tegenovergestelde is een feit wanneer relatie-specifieke investeringen worden uitgevoerd zonder formele governance, dan is er een goed vertrouwen tussen de partijen en worden de investeringen gezien als een logisch gevolg van de gemaakte afspraken. Dus de mate van vertrouwen heeft invloed op de nauwkeurigheid van de inhoudelijke contractuele vastlegging van de investeringen en taken (Dyer & Singh, 1998).

Het inzetten van kennisdelingsroutines

De tweede relationele factor vanuit de theorie die een bijdrage levert aan het alliantiesucces is het inzetten van de kennisdelingsroutines. Dyer en Singh (1998) definiëren kennisdelingsroutines tussen organisaties als *een regelmatig patroon van interfirm-interacties die de overdracht, recombinate of creatie van gespecialiseerde kennis mogelijk maken*. De literatuur verdeelt kennis in informatie en knowhow. Informatie wordt gekenmerkt als het soort kennis dat makkelijk overdraagbaar is aan een ander persoon zonder verlies van integriteit. Voorbeelden hiervan zijn feiten, construeerbare proposities en symbolen.

Daarentegen kenmerkt knowhow zich als *kleverig* en *complex* dat moeilijk overdraagbaar en te imiteren is (Dyer & Singh, 1998). De plaats en tijd van kennisoverdracht alsmede de organisatie-behoefte beïnvloeden de kwaliteit en de waardebeoordeling. Dit kunnen gespecialiseerde kennis en vaardigheden zijn gekoppeld aan een bepaald persoon of afdeling. Het delen van kennis en het creëren van een web aan informatie is kenmerkend voor de non-profitsector (Proulx, et al., 2014) en wordt vanuit de NPA als het relatie-specifieke middel gezien. Doordat het inzetten van de ene relationele factor leidt tot de ander is een synergetisch effect te constateren. Concreet, relatie-specifieke middelen kunnen niet ontstaan zonder het inzetten van kennisdelingsroutines (Dyer, et al., 2018). Omdat knowhow lastiger is over te dragen wordt gesuggereerd dat, in vergelijking met informatie, knowhow eerder resulteert in duurzame voordelen.

Ter bescherming van het concurrentievoordeel zal een organisatie pogen om de kennisspillover van haar eigen waardevolle knowhow te voorkomen door een beschermmechanisme, bijvoorbeeld een contract, in te zetten. De safeguards en governance structuur hebben eveneens een

beschermende werking op de organisaties tegen de gevaren van opportunisme (Dyer, 1997; Das & Teng, 1998). Binnen elke alliantie wordt gebruik gemaakt van een contract, maar de inhoud van het contract wordt bepaald doordat op verschillende niveaus afspraken gemaakt worden op het gebied van processen en gedrag (Das & Teng, 1998). Allianties die worden gevormd door een niet-tastbare resource zoals kennis, en daarnaast een exploratieve doelstelling nastreven, profiteren eerder van opvolgende investeringen in kennisdelingsroutines (Dyer, et al., 2018). Daarbij is het managen van de wijze waarop de kennisoverdracht wordt gerealiseerd van belang.

Alliantiepartners die effectief de knowhow kunnen overdragen presteren waarschijnlijk beter dan de concurrenten die dit niet beheersen (Dyer & Singh, 1998). Daarentegen dient de 'aangeboden' kennis ook geabsorbeerd te worden. De mate waarop de organisatie de nieuwe kennis kan absorberen, tot zich nemen, maakt de kans op succes groter (Dyer & Singh, 1998; Dyer, et al., 2018). Dit hangt af van de mate waarin een organisatie in staat is om de waarde van nieuwe externe informatie te herkennen en deze vervolgens om te zetten en toe te passen. De organisatie-specifieke absorptiecapaciteiten bepalen het absorberend vermogen. Deze worden beïnvloed door de mate waarin de alliantiepartners overlappende kennisbanken hebben ontwikkeld en in staat zijn routines te ontwikkelen die de frequentie en intensiteit van de socio-technische interacties te maximaliseren (Dyer & Singh, 1998). De kennistransfermechanismen tussen de alliantiepartners zijn waardevol voor het delen van kennis en het ontwikkelen van producten. Het initiëren van veelvuldig en intensieve, met name face-to-face, interacties zowel op persoonlijk- als op organisatieniveau verhogen de kans van slagen om de kennis over te dragen c.q. te absorberen. Het toepassen van samengestelde teams en werkgroepen stimuleert persoonlijke interacties tussen de organisaties waardoor vertrouwen, respect en sociale identificatie wordt bevorderd (Hoetker & Mellewigt, 2009).

Interorganisationeel leren is dus van belang voor het behalen en behouden van het concurrentievoordeel en het realiseren van de missie van de organisatie. Organisaties leren van elkaar door samen te werken met andere organisaties, waarbij herhaling, relatie opbouw en interacties van belang zijn. Het relationeel kapitaal van de organisaties kan bijdragen om de balans te vinden tussen nieuwe mogelijkheden en het beschermen van bestaande eigendommen binnen de NPA. Goede samenwerking en onderlinge afhankelijkheid kan dus, naast het delen van resources, leiden tot het delen van informatie, het profiteren van ervaringen en kennis van de alliantiepartners (Proulx, et al., 2014; Zuckerman & Kaluzny, 1991).

Creëren van vertrouwen door toepassen van effectieve governance

Governance vormt de link tussen de organisaties en de maatschappij en stelt mensen in staat hun vertrouwen in de alliantie te plaatsen, de missie te ondersteunen en verzekert de alliantie van een voortdurende stroom aan resources om de missie te volbrengen (Purdy & Lawless, 2012). Een niet goed uitgevoerde governance kan leiden tot reputatieschade, verlies van publieksvertrouwen, financiële problemen en uiteindelijk kan het resulteren in het beëindigen van een organisatie (Purdy

& Lawless, 2012). Het toepassen van effectieve governance is vanuit de relational view de derde relationele factor. Door deze toe te passen wordt een grotere organisatorische effectiviteit gerealiseerd en zorgt voor een duurzame samenwerking op de lange termijn. Om de wederkerigheid tussen de alliantiepartners te bewerkstelligen passen organisaties zowel formele en informele mechanismen toe die passend zijn bij het doel van de samenwerking. Deze mechanismen hebben een beschermende functie ter bevordering van de economische en sociale samenwerking (Dyer & Singh, 1998; Frankel, et al., 1996; Hoetker & Mellewigt, 2009). Een niet goed uitgevoerde governance heeft invloed op de waarde creatie van de alliantie (Dyer & Singh, 1998) en kan leiden tot het verlies van vertrouwen bij de alliantiepartners.

Governance wordt gevormd door handhavingsmechanismen via monitoring en controles zowel op formeel als informeel niveau, dat blijkt ook uit de definitie zoals gehanteerd door Purdy & Lawless (2012): *governance is een intern systeem dat beleid, processen en mensen omvat die ten dienste staan van de aandeelhouders en andere belanghebbenden, door managementactiviteiten te leiden en te controleren met goede zakelijke kennis, objectiviteit en integriteit*. Voorbeelden van formele governance, vaak traditionele bedrijfsgovernance elementen, zijn strategische planning, missie en visie (McClusky, 2002), het toezicht houden op de strategie, de financiële gezondheid en het management (Purdy & Lawless, 2012) en verantwoording afleggen aan stakeholders.

Door het ontwikkelen van specifieke monitoring mechanismen zoals key performance indicatoren worden de uitkomsten van interorganisationele activiteiten inzichtelijk gemaakt. Door deze formele vorm van onafhankelijke controle draagt governance bij aan de ontwikkeling van vertrouwen. Door eerlijkheid en rechtvaardigheid te bewerkstelligen wordt een gevoel van controle en vertrouwen bij de alliantiepartners gecreëerd, dat vervolgens leidt tot meer commitment (Das & Teng, 1998) en een intensivering van de samenwerking. Maar men moet ervoor waken dat individuen de uitkomsten verschillend kunnen interpreteren en beoordelen waardoor een gebrek aan goodwill, betrouwbaarheid en competentie kan ontstaan (Das & Teng, 1998). Echter ligt bij NPA's het toepassen van formele governance gecompliceerder, omdat door de abstracte formulering van de doelstellingen deze moeilijk meetbaar zijn en daarnaast worden vaak meerdere abstracte doelen tegelijkertijd nagestreefd. Deze doelstellingen worden over het algemeen geformuleerd als het optimaliseren van kwaliteit, duurzaamheid, toegankelijkheid, betaalbaarheid of bereikbaarheid. Dit in tegenstelling tot de profitsector, deze kent externe handhavingsmechanismen in de vorm van directe controle en monitoring door de aandeelhouders en door meetbare doelen zoals de winst.

Vanuit de culturele en socio-demografische context heeft self-enforcing, ook wel informele governance, een belangrijke rol binnen NPO's (Weber, et al., 2017). Hiermee wordt bedoeld dat bij een interventie geen derde partij betrokken is of dat het vastgelegd wordt in een contract, maar dat de interventies voortkomen uit betrokkenheid en ingebed zijn binnen de samenwerking (Dyer & Singh, 1998). Voor een goed functionerend en een effectieve samenwerking is hierdoor vertrouwen geïdentificeerd als een cruciaal element. Daarnaast speelt dat in een onzekere en dynamische omgeving de transactieprocessen en de mate van relatie-specifieke investeringen elkaar snel

opvolgen waardoor het moeilijk is elke activiteit vast te leggen in een formeel contract (Williamson, 1979). Een zeer nauwkeurige vastlegging is ook nog eens een kostenpost. Hierdoor doen organisaties een beroep op het informele sociale contract of ook wel 'hand shake' contract genoemd. Het informele contract wordt toegepast wanneer de uitvoering en handhaving van de verplichtingen van wederzijds belang zijn en voortvloeien uit de historische en sociale context van de relatie tussen de alliantiepartners (Frankel, et al., 1996). Hierbij is het niveau van loyaliteit, samenwerking, vertrouwen en succes dat het contract kan bieden van belang (Frankel, et al., 1996).

Het vaststellen van de formele governance, het contract, wordt in de ontwerpfase van de alliantie levenscyclus door de alliantiepartners vastgesteld (Kale & Singh, 2009). Het toepassen van een contracten heeft een stabiliserende werking tussen de alliantiepartners en creëert en bevordert vertrouwen (Das & Teng, 1998). Maar ondanks dat staat het op gespannen voet met de informele governance. Das en Teng (1998) beschrijven dat controle komt wanneer intrinsieke vertrouwen niet aanwezig is. Des te meer vertrouwen, des te minder formele controle en vice versa. Vertrouwen stelt de alliantiepartners in staat om de voordelen van een contractuele flexibiliteit te waarderen waardoor een snellere respons, een meer efficiënte omgeving en een heldere aanpassing tussen de organisaties ontstaat (Das & Teng, 1998). Maar wanneer gestart wordt met een te zware formele governance, zoals bijvoorbeeld een proportioneel onevenredig zwaar juridisch contract, leidt dit tot wantrouwen. Daarom is, in combinatie met een contract, het toepassen van sociale controle belangrijk voor het bevorderen van vertrouwen. Vertrouwen is essentieel voor de wijze waarop effectieve governance wordt toegepast omdat een contract per definitie altijd incompleet is.

Effect van vertrouwen op het alliantiesucces

Vertrouwen is het meest kritieke punt voor het realiseren van het alliantiesucces (Kale & Singh, 2009). Het draagt bij aan de mate van samenwerking met de alliantiepartner(s) en heeft daardoor effect op de uitkomst van de alliantie. Vertrouwen kan de negatieve invloed van concurrentie binnen de samenwerking neutraliseren of compenseren (Proulx, et al., 2014). Vertrouwen is dus niet statisch, maar ontwikkeld zich gedurende een tijdsperiode en kenmerkt zich als een startpunt voor het ontwikkelen van een succesvolle alliantie. Tijd biedt kansen voor het opbouwen van vertrouwen, het delen van informatie en het realiseren van gemeenschappelijke inzichten over relevante problemen (Siddiki & Kim, 2017). Hierdoor wordt vertrouwen gezien als één van de essentiële bouwstenen van het alliantiesucces (Lavie, et al., 2012; Wittmann, et al., 2009).

Bij de ontwikkeling van vertrouwen spelen meerdere aspecten een rol. Als het gaat over het signaleren van compliance voor het belang van de stakeholders en de communicatie naar het publiek hebben de bestuurders een centrale rol. Hier draagt het toepassen van de governance code aan bij. Dit is een instrument om de governance zodanig in te richten dat het bijdraagt aan de realisatie en borging van de maatschappelijke doelstelling en het maatschappelijk vertrouwen.

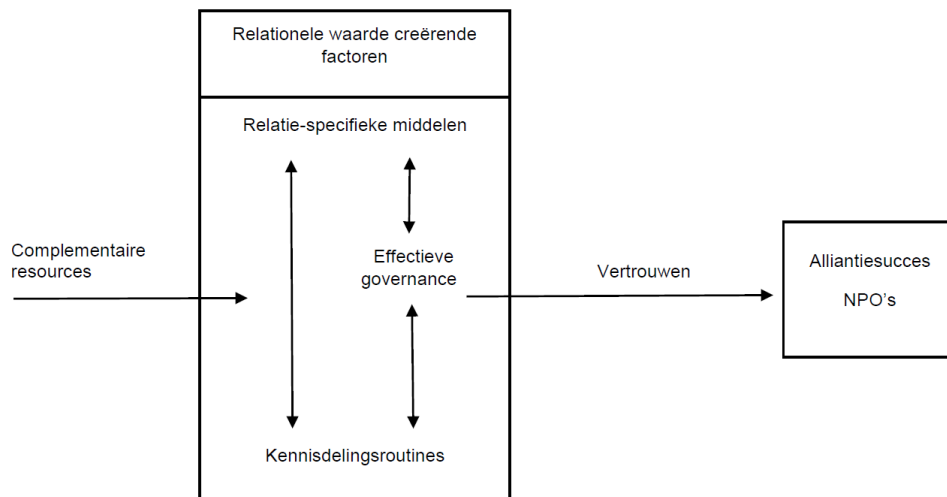
Tevens draagt dit ook bij aan de bescherming van de doelstelling door bestuurlijk opportunisme te ontmoedigen en de belangen van de stakeholders te beschermen (Preston & Brown, 2004). Dit zet bestuurders aan tot het afleggen van verantwoording aan de diverse stakeholders (Jegers, 2009) die bijdragen aan de financiële positie van de organisatie bijvoorbeeld de overheid of financiële instellingen. Het opbouwen van vertrouwensrelaties met externe stakeholders kunnen leiden tot extra nieuwe resources waardoor de bestuurders de alliantieprestaties beïnvloeden.

Onderzoeken over het opzetten en onderhouden van relaties betogen dat een coöperatieve relatie is gebaseerd op vertrouwen, toewijding en wederzijdse afhankelijkheid (Chen, et al., 2016; Liu, et al., 2016). De beïnvloedende rol van de bestuurders op het gedrag van de managers en medewerkers draagt hieraan bij (Coombes, et al., 2011). Wanneer de voorwaarden tot een coöperatieve relatie verdwenen zijn staat de continuïteit van de samenwerkingsrelatie onder druk (Chen, et al., 2016). Een ander negatief effect op het alliantiesucces ontstaat wanneer wederzijdse afhankelijkheid verdwijnt indien er geen complementaire resources meer zijn. Dit kan ontstaan doordat de organisaties en hun resources in de tijd naar elkaar toe zijn gegroeid door bijvoorbeeld kennisoverdracht. Daarentegen kan een te grote onderlinge afhankelijkheid en een overmaat aan vertrouwen, goodwill en inbedding leiden tot een gijzelingssituatie van (één) van de alliantiepartners. Deze situatie wordt relationele inertia genoemd en beïnvloedt het succes van de alliantie (Dyer, et al., 2018). Dit kan leiden tot zelfgenoegzaamheid en het verlies van marktdiscipline tussen alliantiepartners, dat vervolgens leidt tot verlies van aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden.

Een strategische alliantie is geen juridische rechtsvorm, maar een verzamelnaam voor vele vormen van samenwerkingsverbanden en netwerken. Doordat een formele hiërarchische organisatiestructuur binnen deze samenwerkingsverbanden ontbreekt, spelen de onderlinge coöperatieve relaties juist een belangrijke rol (Lambright, et al., 2010). Vertrouwen binnen deze onderlinge relaties is belangrijk. Gebrek aan of het schenden van vertrouwen kan leiden tot ongelijkwaardige partnership, waarbij het één van de grootste uitdagingen van de samenwerking is om het verlies van autonomie (Proulx, et al., 2014) van de organisatie te beperken. Ondanks dat allianties een gezamenlijk voordeel bieden, moet het wispelturige karakter van de samenwerking niet onderschat worden. Voor een strategische alliantie betekent dit dat er tenminste vertrouwen het geloof in de samenwerking aanwezig moet zijn. Dat de partners elkaar kunnen vertrouwen en dat controle wordt toegepast om elkaar aan te vullen. Het minimale niveau van vertrouwen kan per alliantie verschillen (Das & Teng, 1998). Het niveau wordt beïnvloed door de mate van risico zoekend gedrag van de alliantiepartners en factoren zoals de betrokken kennis, de hoeveelheid toegewezen resources en het doel van de alliantie

Het alliantiesucces tussen non-profit organisaties, de afhankelijke variabele, kan echter niet alleen behaald worden door het inzetten van de relationele waarde creerende factoren, de onafhankelijke variabelen, maar het realiseren van vertrouwen is hierin een kritischefactor. De in- en externe

omstandigheden zoals de specifieke kenmerken en resources van de organisaties, wat voor hen de beweegredenen zijn om een alliantie aan te gaan en de belangen en gestelde voorwaarden van de externe stakeholders hebben invloed op de wijze waarop, hoe en wanneer de relationele factoren door de alliantiepartners worden toegepast. De mate van en de wijze waarop vertrouwen zich ontwikkelt binnen een alliantie wordt beïnvloed door de combinatie van toepassing van de relationele factoren. Vertrouwen wordt dus gevormd door de relationele factoren. Uit de theorie blijkt dat het ontbreken van vertrouwen een negatief effect heeft op het succes van de alliantie. Vanuit het dynamisch perspectief op de relational view theorie wordt de rol van vertrouwen met betrekking tot de realisatie van het alliantiesucces onderbelicht. Om deze reden is vertrouwen toegevoegd aan het conceptueelmodel (figuur 2) gebaseerd op de waarde toevoegende relationele factoren van Dyer, et al. (2018).



Figuur 2: Relationele factoren beïnvloeden succesindicator vertrouwen

Methodologie

Onderzoeksopzet

Het empirische deel van het onderzoek is gebaseerd op de multi-casemethode. Door toepassing van deze vorm van kwalitatief onderzoek wordt context, relaties en gebeurtenissen inzichtelijk gemaakt waardoor rijkere informatie wordt verkregen dan via een kwantitatieve onderzoeksmethodiek mogelijk is. Daarnaast blijkt uit de literatuurstudie dat de onderzoeken over de relatie tussen de relationele factoren en succes van de alliantie veelal kwantitatief zijn verzameld. Dit kwalitatief onderzoek is uitgevoerd binnen de zorgsector omdat de sector voldoet aan de criteria zoals geschetst binnen de theoretische achtergrond. Het is een non-profit sector waarin publieke servicegerichte taken worden uitgevoerd. De organisaties streven naar de realisatie van de maatschappelijke missie en hebben, private zorginstellingen uitgezonderd, geen winstoogmerk.

De zorgsector is eveneens een sector waarin de kenmerken van marktfalen zichtbaar waren waardoor de overheid deregulering van taken heeft doorgevoerd. Samen met snel veranderende omgevingsfactoren zijn dit redenen voor het aangaan van allianties om een bijdrage te leveren aan de algemene maatschappelijke doelstelling. Daarnaast zijn meerdere stakeholders binnen deze sector actief dat bijdraagt aan de variëteit van de dataverzameling. De socio-demografische veranderingen zijn één van deze omgevingsveranderingen. Door de vergrijzing van de bevolking en het langer zelfstandig thuis wonen van de ouderen verandert niet alleen de complexiteit van de zorgvraag maar hierdoor nemen ook de zorgkosten toe. Ook de snelle technologische ontwikkelingen zijn van invloed op de wijze waarop de zorg geleverd en geconsumeerd wordt. Door deze ontwikkelingen komen nieuwe, vaak duurder, geneesmiddelen en behandelmethodieken op de markt beschikbaar. Hierdoor dreigt het zorgsysteem onbetaalbaar te worden en komt de toegankelijkheid onder druk te staan. Met als gevolg dat men zoekt naar nieuwe organisatievormen om hieraan te kunnen voldoen (Zuckerman & Kaluzny, 1991).

Het aangaan van allianties tussen zorgverzekeraars, zorginstellingen en/of zorgverleners is een manier om de komende jaren goede, toegankelijke en betaalbare zorg aan te blijven bieden. Daarnaast heeft de overheid door deregulering van taken gestreefd naar meer efficiëntie om de betaalbaarheid te verbeteren zonder de kwaliteit aan te tasten en de toegankelijkheid te verhogen. Om dit mogelijk te maken heeft de overheid in 2006 de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) en de Wet Marktordening Gezondheidszorg (WMG) ingevoerd. Door deze wetswijzingen was de introductie van marktwerking in de zorgsector een feit. Ondanks de marktwerking hebben zorginstellingen en zorgprofessionals een intrinsieke motivatie om de continuïteit van zorg te willen verbeteren en aan te laten sluiten bij de behoeften van de patiënten/cliënten. Door gehoor te geven aan de eigen missie is de basis gelegd voor een (regionale) samenwerking binnen de zorgsector. Of dit een bestendig scenario blijkt te zijn zal de toekomst moeten uitwijzen.

Desalniettemin wordt de sense-of-urgency tot het aangaan van (meerdere) allianties en het intensiveren van eerdere allianties door de diverse stakeholders in de zorgsector herkend.

Cases selectie

Het multi-caseonderzoek is uitgevoerd bij negen bestaande allianties tussen organisaties in de zorgsector. Dit past binnen de norm zoals gesteld in de literatuur. Hier wordt vermeld dat vier tot tien cases voldoende zijn voor een multicase-onderzoek. Het toevoegen van extra cases hebben eerder een teruglopend rendement, dan dat deze uitbreiding geven op de verkregen data (Eisenhardt, 1989). De onderzochte allianties voldoen, conform de definitie van Weber et al (2017), *aan een vrijwillige samenwerking tussen onafhankelijke organisaties*, en kent een samenwerking tussen twee of meerdere organisaties. Door de interactiviteit tussen de organisaties wordt vanuit de relational view theorie het netwerk, gevormd door de organisaties, beschouwt als de eenheid van analyse. Dit vanuit het oogpunt dat door de samenwerking synergie wordt behaald met behoudt van afhankelijkheid tussen de organisaties (Dyer & Singh, 1998; Dyer, et al., 2018).

Binnen de zorgsector zijn diverse stakeholders actief die, in een wisselende samenstelling, deelnemen aan de diverse allianties. Vanwege de variëteit aan stakeholders is een selectie gemaakt van de verschillende allianties waarop de casussen zijn gebaseerd. Eén alliantie is gelijk aan één casus. De negen casussen zijn gevormd door zorgverzekeraars, zorginstellingen en zorgverleners en/of een combinatie hiervan. De diverse stakeholders hebben ieder een eigen rol, taken en verantwoordelijkheden te vervullen binnen de zorgsector. De zorgverzekeraar heeft vanuit de overheid de taak opgelegd gekregen om voor haar verzekerden toegankelijke, betaalbare en kwalitatieve zorg in te kopen. De zorginstellingen en zorgverleners hebben naast het uitoefenen van hun beroep als zorgverlener, dit kan verzorgend of behandeld van aard zijn, ook diverse andere taken uit te voeren zoals het persoonlijk begeleiden en het behartigen van de belangen van de patiënt/cliënt. Ondanks dat de aard van de taken verschillen worden deze ingezet ten gunste van het leveren van een compleet pakket aan goede zorg aan de patiënten/cliënten.

De diversiteit aan rollen en taken van de stakeholders resulteren ook in verschillende alliantiedoelstellingen. Zorgverleners hebben over het algemeen meer focus op het realiseren van zorgoptimalisatie terwijl de zorgverzekeraars en zorginstellingen vaak een hybride doelstelling nastreven waarbij naast zorgoptimalisatie ook kostenbeheersing van belang is. Binnen de zorgsector wordt de verleende zorg op diverse wijze gecategoriseerd. Voor deze caseselectie is de standaardindeling van Nictiz aangehouden, deze is gebaseerd op de zorgvraag en het hieraan gekoppeld behandelniveau (figuur 3 en tabel 1). Deze behandel niveaus worden zorgdomeinen genoemd en kennen een hiërarchische indeling naar toegankelijkheid en zorgzwaarte. Naast het feit dat het één van de meest gebruikte selectiecriteria in de zorg is, stelt het ook de zorgvraag vanuit de patiënt/cliënt centraal. De allianties gevormd door diverse zorginstellingen en zorgverleners leveren over het algemeen complementaire zorg aan de patiënt/cliënt. De zorgvraag vanuit de patiënt/cliënt is niet specifiek gericht op één zorgverlener binnen één zorgdomein, maar

kenmerkt zich als vloeibaar en grensoverschrijdend waardoor samenwerking tussen zorgverleners noodzakelijk is. Samenwerking binnen een zorgdomein wordt ketenzorg genoemd. Samenwerken tussen zorgverleners over de zorgdomeinen heen wordt transmurale zorg genoemd.

Alle zorgorganisaties die aan dit onderzoek hun bijdragen hebben geleverd plaatsen de patiënt/cliënt centraal en vormen het uitgangspunt van hun handelen. Dit zowel vanuit de zorginhoudelijke als vanuit de bedrijfsorganisatorische kant. Om een zo objectief mogelijk beeld te verkrijgen zijn zowel contrasterende als overeenkomende cases geselecteerd. Een overzicht van de geselecteerde casussen zijn weergegeven in tabel 2. Op basis van de kenmerken van de alliantiepartners zijn de allianties geclusterd naar de zorgdomeinen.



Figuur 3: Verklaring zorgdomeinen, bron Nictiz

Zorgdomein	
0 ^{de} lijn zorg	Preventieve gezondheidszorg
1 ^{ste} lijn zorg	Algemene zorg zoals huisartsen, eerstelijnspsychologen, fysiotherapeuten, tandartsen of verloskundigen
2 ^{de} lijn zorg	Gespecialiseerde zorg zoals ziekenhuiszorg, geestelijke gezondheidszorg en gespecialiseerde jeugdzorg
3 ^{de} lijn zorg	Hoog specialistische zorg of topklinische zorg door academische ziekenhuizen

Tabel 1: Verklaring zorgdomeinen, bron Nictiz

Allianties	Aantal partners	Zorgdomein	Aantal interviews	Geïnterviewde organisaties	Betrokkenheid netwerkorganisatie	Functieniveau
TotalCare	3	1 ^{ste} - 3 ^{de} lijn zorg	2	GarantCo, SecureCo	-	Topmanagement
MedCare	3	1 ^{ste} - 3 ^{de} lijn zorg	2	TakecareCo, UniCo	-	Middenmanagement
ValueCare	7	2 ^{de} - 3 ^{de} lijn zorg	1	NedCo	ja	Topmanagement
QualityCare	4	2 ^{de} - 3 ^{de} lijn zorg	1	HighCo	ja	Middenmanagement
DailyCare	7	0 ^{de} - 2 ^{de} lijn zorg	2	ConnectCo en CareCo	ja	Topmanagement
RegioCare	8	0 ^{de} - 2 ^{de} lijn zorg	2	TieCo en SocioCo	ja	Topmanagement
ChainCare	5	1 ^{ste} lijn zorg	2	AsCo en TabCo	ja	Topmanagement
FlexCare	11	1 ^{ste} lijn zorg	1	CareCo	ja	Topmanagement
OneCare	25	1 ^{ste} lijn zorg	1	ApCo	ja	Topmanagement

Tabel 2: Overzicht casussen en interviews

Dataverzameling

Binnen de negen geselecteerde allianties zijn functionarissen binnen het topmanagement of het middenmanagement benaderd van de alliantiepartners. De interviewees zijn geselecteerd op basis van een aantal criteria. Allereerst beschikken zij over een helicopterview van de organisatie en dragen zij de verantwoordelijkheid voor de tactische of strategische beslissingen. Zij bewaken de maatschappelijke missie van de organisatie en de belangen van de diverse stakeholders. Hierdoor hebben zij invloed op zowel de eigen organisatieprestatie, het formeren van de alliantie en het inzetten van relationele factoren. Daarnaast hebben de interviewees een hoge mate van betrokkenheid bij de totstandkoming van de alliantie en door hun brugfunctie dragen zij informatie over tussen de alliantiepartners en de interne organisatie. De interviewees binnen het middenmanagement hebben als kerntaken het fundament leggen voor de alliantie door de alliantiepartners op één lijn te krijgen en de bedrijfskundige governance te organiseren. Topmanagementfuncties zoals bestuurders en directieleden en enkele functies zoals programmamanager en kwartiermaker binnen het middenmanagement voldeden aan deze selectiecriteria. Een overzicht van het managementniveau per alliantie is opgenomen in tabel 2.

In totaal zijn veertien diepte-interviews afgenomen bij veertien verschillende alliantiepartners gelieerd aan één van de negen geselecteerde allianties. Om een open en vrij gesprek te voeren hebben de interviews zoveel mogelijk in de vertrouwde omgeving van de geïnterviewde plaatsgevonden. Desondanks hebben twee interviews telefonisch plaatsgevonden vanwege de beperkte beschikbare tijd in de drukke agenda's van de interviewees. Een interview duurde gemiddeld één uur en is met instemming van de geïnterviewde opgenomen. Om de data te kunnen analyseren zijn deze opnames getranscribeerd. Door deze vorm van data verzamelen wordt een diepgaand beeld verkregen van de opvattingen van de geïnterviewde.

Ook geeft het semigestructureerde karakter van de interviews de mogelijkheid om zoveel mogelijk informatie te verzamelen en laat ruimte open voor interacties. Om toch enige richting te geven aan het interview is gebruik gemaakt van een topiclijst. Deze kan flexibel worden toegepast en biedt ruimte voor andere relevante onderwerpen die kenmerkend zijn voor de betreffende alliantie. De topiclijst heeft als gids gefungeerd tijdens de interviews waardoor de kans dat de relevante onderwerpen voor het onderzoek niet zijn onderbelicht of vergeten. De gebruikte topiclijst is als bijlage opgenomen.

Op verzoek van de interviewees is de verkregen data geanonimiseerd en niet herleidbaar naar de organisatie waarbij zij werkzaam zijn. Zowel de deelnemende organisaties als de allianties hebben hierdoor gefingeerde namen. Dit is tevens de reden waarom de gespreksverslagen niet zijn opgenomen als bijlagen. Ter ondersteuning van dit onderzoek is gebruik gemaakt van relevante quotes met in achtname van de privacy waarborging.

Naast de verkregen data uit de semigestructureerde interviews, is gebruik gemaakt van additionele informatiebronnen, zoals managementrapportages, beleidsrapporten, websites en jaarverslagen (Yin, 2018). Deze informatiebronnen zijn gebruikt om, indien van toepassing, additionele informatie te verkrijgen over de doelstellingen, behaalde resultaten, deelnemende organisaties van de allianties en tevens ook ter verificatie van de verworven data. De additionele informatie is verwerkt in het gespreksverslag voor de data-analyse. Gedeeltelijk was de gebruikte informatie publiekelijk toegankelijk, de niet vrij toegankelijke informatie is door de interviewees aangereikt. Deze verrijking aan informatie, triangulatie genoemd, verhoogt de betrouwbaarheid en de nauwkeurigheid van de bevindingen.

Data-analyse

Het analyseren van de verkregen data is uitgevoerd volgens op de algemeen geldende werkwijze voor kwalitatieve en inductieve data (Yin, 2018), het principe van constante vergelijking, waardoor tijdens de interviews extra aandacht geschonken kon worden aan verkregen nieuwe inzichten. De start van de data-analyse is het transcriberen van de opnames van alle interviews. Vervolgens is het drie stappen codeerproces toegepast: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2016). Deze methodiek verfijnd de coderingen (de onderwerpen) waardoor verbanden gelegd kunnen worden tussen de casussen. Deze wijze van analyseren creëert een codeboom. Om de werkbaarheid te verhogen is gebruik gemaakt van het programma Atlas.ti versie 8. Dit programma rangschikte de toegepaste codes op alfabetische volgorde. Bij het open coderen van de getranscribeerde tekst zijn kritische afwegingen gemaakt naar relevante quotes die bijdrage aan de theoretische onderzoekseenheden zoals weergegeven in het conceptueel model en vanuit de nieuwe inzichten aan de hand van de interviews. Interessante en veelvuldig getranscribeerde quotes die niet gerelateerd konden worden aan deze theoretische onderzoekseenheden werden onder codes zoals 'gelijkwaardigheid', 'gezamenlijk doel' of 'algemeen' gearchiveerd.

Onderwerpen die gedurende de empirische onderzoeksfase door de interviewees ter sprake zijn gebracht en relevant waren om te toetsen in vervolginterviews waren; het hebben van ervaring met eerdere en meerdere allianties en de rol van een netwerkorganisatie binnen een alliantie. Dit proces is in fases uitgevoerd, omdat ten eerste niet alle interviews tegelijkertijd uitgevoerd konden worden, ten tweede omdat deze onderzoeksmethodiek de mogelijkheid biedt om tijdens de nog uit te voeren interviews naar relevante bevindingen te vragen die voortkwamen uit de vorige interviews en ten derde bood deze werkwijze de mogelijkheid om het onderzoek te verrijken met additionele literatuur en onderzoeksmateriaal.

Middels axiaal coderen zijn vervolgens vergelijkende codes geclusterd naar thema's waaruit voorlopige relaties zijn gevormd. Op basis van de herhaalde interacties tussen data en literatuur is gezocht naar een sterke match tussen de theorie en de empirisch verworven data (Ozcan & Eisenhardt, 2009). De laatste stap is het selectief coderen van de thema's naar dimensies. Voor deze stap is geen gebruik gemaakt van Atlas.ti, maar is gewerkt met een kleurcoderings-

systematiek. De thema's hebben ieder een kleurcode meegekregen die vervolgens zijn toegepast op de verslagen. Door deze analysemethodiek werd via visualisatie van de onderlinge verbanden inzichtelijk gemaakt en kon de verhouding van de relevante onderwerpen ten opzichte van elkaar worden bepaald.

Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit geeft weer of daadwerkelijk wordt gemeten wat het onderzoek beoogd had, of te wel *meten we wat we willen meten*. Dit vanuit het oogpunt van de interpretatie van de verkregen data en de theorie. Ook de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten behoort hiertoe. De data verzameling van dit onderzoek is verkregen op basis van een multi-caseonderzoek. Door deze methodiek toe te passen wordt de validiteit van dit onderzoek, namelijk de dynamiek binnen een alliantie door het inzetten van relationele factoren en hoe deze bijdragen aan het alliantiesucces, gemeten. Daarbij vergroot deze methodiek de externe validiteit of te wel de mate van generaliseerbaarheid (Ozcan & Eisenhardt, 2009; Yin, 2018). Doordat het bewijs is verzameld uit meerdere casussen is de multi-caseonderzoeksmethode effectiever dan een single-case onderzoeksmethode waardoor de uitkomsten vaak als dwingender en robuuster kunnen worden beschouwd. Binnen de onderzochte allianties komen meerdere variaties voor wat bijdraagt aan de representativiteit voor de doelgroep.

Het toepassen van de multi-casemethodiek draagt bij aan het minimaliseren en voorkomen van de bias van de onderzoeker. Voor het verhogen van de betrouwbaarheid is bij het uitvoeren van de interviews gebruik gemaakt van een semigestructureerd protocol in de vorm van een topiclijst. Doordat deze lijst de hoofdonderwerpen en enkele vragen bevat is het een goede leidraad om de relevante onderwerpen te bespreken, waarbij het ook de flexibiliteit biedt om andere relevante onderwerpen te bespreken. Ook het feit dat de interviews zijn opgenomen verhoogd de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Resultaten

Aan de hand van de resultaten van de empirische bevindingen wordt de dynamiek tussen de alliantiepartners van de negen onderzochte allianties in de zorgsector inzichtelijk gemaakt. Het perspectief van managers, directieleden en bestuurders van veertien verschillende NPO's draagt bij aan het inzichtelijk maken van het succes van de alliantie waarin zij participeren. De kwalitatieve dataverzameling geeft naast informatie aan de hand van de toegepaste topiclijst ook additionele data over het ontstaan en de ontwikkeling, de duur en de subjectieve performance van de alliantie opgeleverd.

Samenwerking in een alliantie tussen non-profit organisaties

Eén van de onderwerpen die tijdens alle interviews aan de orde kwam was het geven van een eigen oordeel over het alliantiesucces. Aan alle organisaties is gevraagd of zij aan de hand van een rapportcijfer de NPA-performance wilden beoordelen. Ondanks dat vier van de negen allianties eenzijdig zijn belicht, doordat één interview is gehouden, geeft dit onderzoek een goed beeld over de relaties tussen de relationele waarde creërende factoren en het alliantiesucces. Zichtbaar is geworden dat de waarderingen van het succes per alliantie uiteenlopen, namelijk van ruim onvoldoende tot een goed. De resultaten zijn opgenomen in tabel 3.

..'het is een succes wanneer we dit concept van de grond kunnen tillen en we enthousiasme in de breedte kunnen realiseren'.. bron *UniCo*

De realisatie van kosteneffectiviteit en het verrijken van het kennisniveau waren redenen om de alliantie TotalCare aan te gaan. Maar kijkend naar de gestelde alliantiedoelen en de beoordeling van het alliantiesucces wordt opgemerkt dat NPA's met kostenbeheersing als doelstelling zichzelf een slechtere beoordeling geven dan wanneer zorgoptimalisatie wordt nagestreefd. Ter onderbouwing gaf TotalCare aan dat zij, met name in het eerste jaar van de alliantie, de complexiteit van de samenwerking enorm hadden onderschat. De NPA's in de 1^{ste} lijns zorgdomein, ChainCare, FlexCare en OneCare, worden ten tijde van het onderzoek ervaren en gewaardeerd als een goede samenwerking, maar uit de interviews blijkt dat ook zij een roerige periode hebben meegemaakt.

Een relatie tussen een goede beoordeling van de alliantie en de fase waarin deze zich bevindt is niet waargenomen. De allianties TotalCare en DailyCare vertonen door het inzetten van alliantie management dezelfde kenmerken binnen de alliantielevenscyclus en bevinden zich beiden in dezelfde fase, namelijk tussen de alliantie governance/ontwerpfase (fase 2) en de postformatiefase (fase 3).

Maar de beleving wordt door DailyCare in dit stadium anders ervaren dan TotalCare. DailyCare wil de samenwerking intensiveren door alle mogelijke issues bespreekbaar te maken, terwijl TotalCare het besluit heeft genomen om de samenwerking te beëindigen omdat men geen oplossing meer ziet voor de ontstane problemen.

Alliantie	Doelstelling	Gemiddelde succes beoordeling 1=zeer slecht 10=uitstekend	Toelichting	Duur alliantie	Alliantiefase
TotalCare	Kostenbeheersing Kennisdeling	3	..'kennelijk is het ons niet gelukt.. het is tot een abrupt einde gekomen'.. <i>bron: SecureCo</i>	2 jaar	Eindfase 2 Beginfase 3
MedCare	Kostenbeheersing Kennisdeling	6-	..'niet erg hoor, we hebben een aantal problemen die we met elkaar moeten oplossen'.. <i>bron: UniCo</i>	2 jaar	Eindfase 1 Beginfase 2
ValueCare	Kostenbeheersing Zorgoptimalisatie Kennisdeling	8,5	..'samenwerking is meer dan goed. Het kan altijd beter, we bereiken ook echt dingen'.. <i>bron: NedCo</i>	12 jaar	Fase 3
QualityCare	Zorgoptimalisatie Kennisdeling	8	..'ik zie altijd verbetermogelijkheden'.. <i>bron: HighCo</i>	2 jaar	Beginfase 2
DailyCare	Zorgoptimalisatie Kennisdeling	7,5	..'het kan beter, maar we hebben een lange weg afgelegd'.. <i>bron: ConnectCo</i>	5 jaar	Eindfase 2 Beginfase 3
RegioCare	Zorgoptimalisatie Kennisdeling	7,7	..'behoudend, er kan nog veel meer'.. <i>bron: SocioCo</i> ..'we groeien. Alle basisvoorwaarden, het fundament, staat nu'.. <i>bron TieCo</i>	6 jaar	Fase 3
ChainCare	Zorgoptimalisatie Kennisdeling	8	..'we zitten in en groeifase, we hebben een ongelukkige periode gehad'.. <i>bron: AsCo</i>	12 jaar	Fase 3
FlexCare	Zorgoptimalisatie Kennisdeling	7	..'een aantal dingen gaan goed, maar we hebben nog een stap te zetten mbt implementatie'.. <i>bron: FlexCo</i>	25 jaar	Fase 3
OneCare	Zorgoptimalisatie Kennisdeling	8	..'er is nog altijd verbetering mogelijk, we hebben een goede samenwerking zowel persoonlijk als op organisatie vlak'.. <i>bron ApCo</i>	8 jaar	Fase 3

Tabel 3: Alliantie performance

Duur en ervaringen binnen een alliantie

De empirische data geven eveneens inzicht over de relatie tussen de duur van de alliantie, de gemeenschappelijke doelstellingen en het alliantiesucces. De alliantiepartners geven aan dat de duur van de alliantie, of te wel de historie en ervaringen die de alliantiepartners hebben opgedaan, de basis vormt voor de huidige samenwerking. Vanuit de historie kunnen ervaringen nog in de weg zitten met als gevolg dat zij effect hebben op het tot stand brengen of het intensiveren van de samenwerking. Samenwerken is soms ook dealen met ervaringen vanuit het verleden. Dat blijkt

ook uit de roerige tijd die de bestuurders van QualityCare hebben gekend voordat men op *de heiging zitten* voor de eerste gesprekken tot het formeren van QualityCare. Wijzigingen van bestuurders bij de alliantiepartners wordt eveneens benoemd als een effect op de samenwerking. Daar waar nieuwe bestuurders de vrij gekomen posities invullen moet geïnvesteerd worden in de relaties door elkaar beter te leren kennen. Maar aan de andere kant wordt een wijziging op bestuurdersniveau bij een stroeve relatie tussen bestuurders onderling of tussen de bestuurder en de achterban ervaren als een kans. 'Het helpt soms wanneer mensen weggaan. Een wisseling van de wacht kan enorm opluchten', aldus de bestuurder van AsCo, 'je bent afhankelijk van het individu of het match'.

..'samenwerken is soms heel lastig....de uitvoering ziet er soms anders uit, maar de basis is toch hetzelfde doel hebben'.. bron CareCo

Bij TakecareCo heeft men ook ervaringen met *a bumpy road* en constateren een belangenstrijd tussen de alliantiepartners van MedCare. De organisatie CareCo participeert vanaf het begin in DailyCare en heeft in de afgelopen vier jaar ervaren dat samenwerken lastig is. De bestuurder merkte op dat men nu de loopgravensituatie achter zich hebben gelaten en de alliantiepartners weer verder gaan naar de volgende fase. Niet alleen ervaringen vanuit het verleden dragen bij aan de ontwikkeling van de huidige alliantie waarin de NPO participeert, maar het betreft ook de ervaring(en) met eerdere interorganisationele samenwerkingsverbanden. 'Proberen te begrijpen wat de ander beweegt, je eigen belangen daaraan proberen te koppelen en omgekeerd..... en bereid zijn tot het sluiten van compromissen horen daarbij', aldus SecureCo.

Gemeenschappelijke alliantiedoelstelling

Aan de samenwerking wordt een gemeenschappelijk alliantiedoel als voorwaarde gesteld, dit creëert cohesie tussen de alliantiepartners. Echter moeten alle alliantiepartners zich hierin herkennen. Hierin speelt een netwerkorganisatie een belangrijke rol. Bij zeven van de negen onderzochte NPA's is waargenomen dat een netwerkorganisatie participeert in de alliantie. Deze organisaties hebben een faciliterende en verbindende rol naar en tussen de alliantiepartners, daarnaast vormen zij een netwerk van meerdere allianties op regionaal of landelijk niveau.

..'De verbindende rol van TieCo is belangrijk voor de toekomstbestendigheid van de samenwerking'.. bron TieCo

De bereidheid tot het sluiten van compromissen wordt daardoor eveneens belangrijk gevonden voor de samenwerking. 'Dat kan alleen als je elkaar vertrouwt, dan ben je bereid om over je eigen schaduw heen stappen of te denken als het grijs wordt dan is het zo, maar ik had liever roze', aldus

de bestuurder van CareCo, 'het realiseren van gemeenschappelijke doelen en iets voor elkaar over hebben is nodig om een alliantie te doen laten slagen'. Vanuit het solidariteitsprincipe moeten soms eigen belangen opzijgezet worden, daarom is destijds binnen het bestuur van RegioCare afgesproken dat ook onderwerpen worden besproken die niet voor alle alliantiepartners van belang zijn. SocioCo verwoordde het als volgt 'wil je netwerk goed functioneren dan is het een beetje geven en nemen. Je moet wat brengen, en wat halen. Je moet ook iets voor elkaar kunnen betekenen, anders is het een papierennetwerk'. Het elkaar gunnen en niet in je eigen belangen blijven hangen werd door TakecareCo als noodzaak gezien om vooruitgang te boeken en de alliantiedoelstelling te realiseren. 'Daarbij moet de stip aan de horizon niet te abstract zijn', aldus de bestuurder van AsCo, 'anders raak je je achterban kwijt'.

..'gemeenschappelijke doelen realiseren en iets voor elkaar over hebben is nodig om een NPA te doen laten slagen..' bron CareCo

Wanneer vanaf het begin de gezamenlijke doelstelling te abstract is en niet volledig is uitgewerkt worden de contouren en de effecten pas gedurende de samenwerking zichtbaar. Waarbij tussentijds oplossingen zoeken en streven naar consensus lastig wordt met alle gevolgen van dien. TotalCare heeft dit aan den lijve onder vonden. Bij de start van de alliantie zijn de alliantiepartners aanvankelijk vrij makkelijk ervan uitgegaan dat de uitgangspunten voor iedereen gelijk waren. 'Kostenbeheersing, wie kan daar nou op tegen zijn', aldus de manager van SecureCo, 'hierdoor waren alle alliantiepartners bereid om het beste van de samenwerking te maken. De doelstelling was zo helder en evident, de zorgkosten zijn cruciaal voor eenieder'. Het management van SecureCo denkt dat bij aanvang van de alliantie een stap is overgeslagen en benoemde dat er minder is gekeken naar welke kritische succesfactoren er waren en welke stappen genomen hadden moeten worden om vast te stellen of de doelstelling voor de drie organisaties ook daadwerkelijk haalbaar was. Daarbij concludeert SecureCo dat bij aanvang van de alliantie niet voldoende tijd is genomen om duidelijkheid te creëren.

Dat duidelijkheid belangrijk is herkent ook UniCo. Hij geeft eveneens aan dat het goed is om vooraf afspraken te maken wanneer de samenwerking eenmaal is gestart, zodat de inhoud van de afspraken duidelijk zijn, dat verwachtingen helder zijn en waar men elkaar aan kan houden. De kwartiermaker van TakecareCo gaf aan dat de achterban van zijn organisatie snakt naar succes en zegt dit te willen bereiken door 'oplossingen te formuleren en te piloten of dit gaat lukken, hiermee kunnen we kleine stapjes naar succes realiseren'. Dat is ook nodig om draagvlak en commitment te creëren bij de achterban, het realiseren van gezamenlijke doelen en dit ook als succes te benoemen en de successen te vieren.

Naast het samenwerken met de zorginstellingen en zorgverleners vindt de bestuurder van FlexCo dat één belangrijke groep vaak wordt vergeten, namelijk het samenwerken met patiënten. 'Of het nu om co-creatie gaat of om feedback, het houdt ons scherp', aldus de bestuurder. Vaak wordt binnen de zorg voor de patiënt gedacht, dit vanuit het adagium dat *de professional heel goed weet wat de patiënt beweegt*.

Het realiseren van relatie-specifieke middelen

GarantCo is een alliantiepartner binnen TotalCare en heeft ervaren dat samenwerken niet vanzelf gaat. Het samenwerkingsproces hebben zij onderschat. Tijdens een aantal intensieve sessies met externe begeleiding hebben de alliantiepartners *elkaars nieren geproefd* en zijn de individuele belangen duidelijk geworden. 'Maar', zegt de bestuurder van GarantCo, 'daarentegen levert de samenwerking ook mooie diensten op in de vorm van zorgprogramma's, zorgplatforms en educatietrainingen'. Op relationeel vlak werd het samen denken en werken altijd als plezierig en leuk ervaren, 'ik kreeg daar energie van' aldus SecureCo,

.. 'samenwerken levert mooie diensten op in de vorm van zorgprogramma's, zorgplatforms en educatietrainingen'.. bron GarantCo

De waardering van de samenwerking wordt ook ondersteund door de bestuurders van CareCo en NedCo, met trots vertellen zij 'wij waren vrij snel met de realisatie van een zorgportaal, doordat we zo goed samenwerken' en 'wij zijn trots op ons zorgprogramma en zijn hiermee koploper in de Nederlandse zorg'. Om dit te bewerkstelligen moet men elkaar (leren) kennen, elkaars kwaliteiten herkennen, accepteren en openstaan voor elkaar. De factoren zoals structuur, transparanter zijn en richting geven zijn randvoorwaardelijk, zij dragen niet bij aan de samenwerking wanneer men elkaar niet mag of vertrouwd, dit wordt onderstreept door de bestuurder van TieCo. Het zetten van de stip op de horizon is niet alleen nodig voor de gezamenlijke doelstelling, maar is ook essentieel voor de ontwikkeling van relatie-specifieke producten. 'Maar deze producten zijn geen doel op zich', laat NedCo weten. De ontwikkelde producten zoals de databases en de zorgprogramma's zijn enkel ondersteunend om de efficiëntieslag ten behoeve van de zorgoptimalisatie en kostenbeheersing te realiseren.

.. 'de ontwikkelde producten zijn geen doel op zich'.. bron NedCo

De allianties DailyCare en RegioCare formuleren in het jaarplan de noodzakelijke relatie-specifieke middelen en diensten die moeten bijdragen aan de gezamenlijke doelstelling. Voor hen zijn relatie-specifieke middelen veelal een optimalisatie van bestaande zorgprocessen. Eén maal per jaar wordt het behaalde resultaat geëvalueerd, waarbij de oorzaken worden besproken voor de niet

gehaalde doelstellingen. Vaak worden deze doorgeschoven naar het jaar erop. Deze werkmethode wordt zowel door OneCare, FlexCare, ChainCare, DailyCare en RegioCare gehanteerd. Het realiseren van zowel digitalisering, scholing en zorgprogramma's is ook individueel te realiseren, maar daar staat tegenover dat de individuele organisatie meer tijd en geld moet investeren. Daar schort het vaak aan. Daarbij vraagt de bestuurder van AsCo zich hardop af of op individueel niveau dezelfde kwaliteitsstandaard gerealiseerd kan worden. 'Met minder geld en minder mensen kom je in de regel minder ver', aldus de bestuurder.

..'met minder geld en minder mensen kom je in de regel minder ver'..

bron AsCo

Door NPA's binnen de 1^{ste} lijns zorgdomein worden producten ontwikkeld waarbij een onderscheid wordt gemaakt op regionaal of op lokaal/wijkgericht niveau. Samen met twee andere regionale alliantiepartners heeft FlexCare een gespecialiseerd trainingsprogramma voor patiënten ontwikkeld met als doel om meer ziekte-awareness te creëren en zelfmanagement te bevorderen. Om dit trainingsprogramma rendabel te maken is schaalgrootte nodig. Door dit op regionaalniveau aan te bieden wordt dit gerealiseerd. Op lokaalniveau zijn er te weinig patiënten voor een vol cursusaanbod en continuering van het trainingsprogramma. Daarnaast hebben de allianties op regionaalniveau, waarin FlexCare ook participeert, geïnvesteerd in de infrastructuur zodat zij sneller stappen kunnen zetten bij de realisatie van de digitale agenda waardoor een goede basis wordt neergezet voor het opschalen.

Een voorbeeld van een relatie-specifiek middel voor lokaal-wijkgerichte toepassing is de herhaaltelefoon service binnen de 1^{ste} lijns zorgdomein. Zowel bij de ontwikkeling als bij het in gebruik nemen hiervan zagen de zorgverleners elkaar dagelijks, waardoor deze gezamenlijke service een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het opbouwen van de vertrouwensrelatie. Ten grondslag aan het vertrouwen geeft TabCo aan dat de alliantiepartners weten dat er geen andere belangen spelen dan alleen de gezamenlijke belangen. Eén van de alliantiepartners had in het verleden geen goede reputatie waardoor de gezamenlijke belangen onder druk kwamen te staan, maar dat is inmiddels verleden tijd. De oorzaak voor het gewonnen vertrouwen tussen de zorgverleners was dat zij *in elkaars keuken mochten kijken* door elkaars administratiesystemen te raadplegen. Dit is de ziel van de zorgverlener en stelt zich hiermee kwetsbaar op. Een ander succesvol ontwikkeld gezamenlijk product is het ELV-zorgportaal dat inmiddels een jaar loopt. 'Wij waren daar ook vrij snel in, doordat we zo goed samenwerken' aldus DailyCare.

..'veel denkwerk en het meenemen van eigen kennis en ervaring is onze grootste investering'.. *bron TakecareCo*

Bij de onderzochte allianties MedCare, RegioCare, DailyCare, QualityCare is zichtbaar geworden dat de gezamenlijke investeringen voornamelijk bestonden uit tijdsinvestering van de bestuurders en medewerkers, het delen van kennis en het delen van vaardigheden. Financiële investeringen worden niet herkend als de grote investering. Het management van SecureCo geeft aan dat bij aanvang van de alliantie financiële investeringen zijn gedaan vanwege het aannemen van mensen en verbeteren van systemen, maar dat door de drie alliantiepartners ontzettend veel tijd is geïnvesteerd om elkaar beter te leren kennen en om elkaars positie te snappen. Deze investeringen creëren de verbintenis tussen de partijen. Maar wanneer een alliantie niet het succes oplevert dat men hoopte, zoals dat bij TotalCare het geval is, worden de gezamenlijke investeringen voor het ontwikkelde ICT-platform in verband met datadeling of de geïnvesteerde tijd om elkaar te leren kennen en kennis te delen niet ervaren als een eeuwige verbintenis waar men niet onderuit kan.

Het inzetten van kennisdelingsroutines

De bestuurder van SocioCo benadrukt hoe belangrijk het is voor de medewerkers om de regionale scholingsdagen bij te wonen. Binnen dit gremium ontstaat kruisbestuiving met een tweeledig doel namelijk het actualiseren van kennis en vaardigheden met daarnaast het uitbreiden van de sociale contacten.

.. ‘vertrouwen krijg je alleen maar door elkaar te leren kennen, elkaars mening te weten, door met elkaar samen te werken’.. bron SocioCo.

De zorgverleners leren andere zorgverleners kennen waardoor men elkaar makkelijker weet te vinden wanneer problemen zich voordoen of oplossingen gezocht moeten worden ten aanzien van de zorgverlening voor een patiënt/cliënt. Elkaar regelmatig zien en spreken zorgt er ook voor dat je elkaars taal leert spreken. ‘Door de ketenzorgpartners hebben wij hun jargon leren verstaan’, aldus de bestuurder van SocioCo. Door elkaars taal niet te spreken ontstaan interpretatieverschillen en ontstaat door *ruis op de lijn* frustraties en onbegrip. Verschillende NPA’s hebben dit ervaren. TotalCare onderstreept dat het anders interpreteren van elkaars uitspraken en intenties tot vele onprettige situaties heeft geleid tussen bestuurders en medewerkers.

Met het doorvoeren van een matrixstructuur bij de alliantiepartners heeft de alliantie OneCare ervaren dat deze eenduidige werkwijze bijdraagt aan de kruisbestuiving van kennis en vaardigheden doordat op diverse niveaus informatie wordt uitgewisseld, verantwoordelijkheden worden gedeeld waardoor activiteiten worden geïnitieerd. Verbinding maken tussen de niveaus van de alliantiepartners is één, een constructieve bijdrage aan bijeenkomsten en vergaderingen op alle niveaus wordt eveneens als essentieel ervaren. Een constructieve bijdrage verhoogt de slagingskans van de samenwerking. TieCo is een netwerkorganisatie en participeert als

alliantiepartner binnen de alliantie RegioCare. TieCo heeft een faciliterende functie ten aanzien van het organiseren van de bijeenkomsten en vergaderingen dat draagvlak creëert bij de achterban van de alliantiepartners. Deze bijeenkomsten hebben diverse creatieve namen gekregen zoals kwaliteitslunch, koepelcafé, werkgroepen, dossierteams en portefeuilles. Tijdens deze bijeenkomsten wordt onder andere spiegelinformatie en best practices gedeeld. Dit is tevens het gremium waar men wordt aangesproken op eventueel achterblijvend resultaat.

..'Je moet contact maken, je moet altijd open en eerlijk zijn, dan willen de mensen graag samenwerken'.. *bron CareCo*

Open en transparant zijn veelvuldig genoemde termen en worden als een belangrijke competentie beschouwd binnen de NPA. Wanneer partijen niet eerlijk naar elkaar zijn wordt wantrouwen gevoed. De bestuurder van CareCo ervaart het als volgt: 'Als je in een alliantie zit ben je open en eerlijk naar elkaar. Nieuwe ontwikkelingen moet je met elkaar delen, dat heeft niet alleen met vertrouwen te maken, maar ook met respect naar elkaar.' TieCo pleit ervoor om met elkaar het goede gesprek aan te gaan om de openheid en transparantie te stimuleren. Dit wordt als een belangrijk element ervaren waardoor TieCo in de verbindende rol als netwerkorganisatie *regelmatig een kopje koffie met elkaar drinkt*. 'Een sterker regionaal netwerk betekent ook openstaan voor andere disciplines en zorgverleners', vindt OneCare, 'dit betekent namelijk dat het ook beter is voor de patiënt, en daar doen we het uiteindelijk voor. Maar het meten van goede zorg is lastig, omdat het vaak een beleving is'.

Volgens de allianties ValueCare en RegioCare straalt de behaalde alliantiesuccessen af op externe partijen waardoor deze graag willen aansluiten bij *hun clubje*. De allianties interpreteren dit als opportunistisch gedrag van de externe partijen. 'Wij gaan zeer kritisch om met bijvoorbeeld commerciële bedrijven die het interessant vinden om te kunnen zeggen dat zij zijn aangesloten bij onze alliantie. We willen niet dat de opgebouwde kwaliteit door cowboy-organisaties wordt ondermijnd', aldus TieCo.

Doordat diverse netwerken in de regio verschillende governance en financieringsstructuren hebben ontstaat shopgedrag door de zorgverleners. Dit kan alleen voorkomen worden wanneer regionaal vergelijkbare structuren worden afgestemd. Met shopgedrag bedoelt de bestuurder van AsCo dat de zorgverlener zich daar aansluit waar hij/zij het makkelijkst of misschien wel het meest betaald krijgt voor zijn zorghandelingen. Om de NPA hiertegen te beschermen heeft RegioCare toetredingscriteria opgesteld. Hiermee willen zij, naast het voorkomen van shopgedrag, ook de kwaliteit borgen door aspirant leden objectief te kunnen toetsen of zij van toegevoegde waarde zijn voor de NPA.

Er zijn ook externe prikkels waardoor opportunistisch gedrag wordt bevorderd, bijvoorbeeld doordat zorgverzekeraars in het inkoopbeleid hebben opgenomen dat een extra honorarium is vastgesteld bij deelname aan een alliantie. 'Een organisatie die hierdoor in beweging komt zal alleen komen halen en niet brengen, waardoor er een ongelijkwaardigheid ontstaat', aldus de bestuurder van SocioCo.

Het toepassen van effectieve governance

Vanuit de theorie van Dyer, et al (2018) is het toepassen van effectieve governance één van de drie factoren die bijdragen aan het alliantiesucces. Dat de keuze hoe de governance structuur wordt vormgegeven wisselwerking heeft op het vertrouwen blijkt uit de uitspraak van de bestuurder van CareCo. Zij geeft aan dat meer vastleggen dan een begroting of een jaarrekening ten opzichte van de samenwerking niet nodig is, het voegt niet veel toe. Zoals zij zei 'af en toe moet je terugkijken of het nog voldoet aan datgeen is afgesproken en eventueel reviseren, dat is meer een reguliere pdca-cyclus'. Deze alliantie kent ook een formele vastlegging via een samenwerkings-overeenkomst waarin doelen, contributiebijdrage, taken en bevoegdheden op een hoog abstractieniveau staan beschreven. Dit geldt overigens voor alle negen onderzochte NPA's. Ook de alliantie TotalCare heeft bij aanvang geen contract gemaakt met gedetailleerde vastleggen, dit vanwege het feit dat de doelen helder waren en de alliantiepartners elkaar vertrouwde.

.. 'omdat we elkaar vertrouwde was dit ondergeschikt. Concrete afspraken maken, lekker belangrijk, we hebben wel andere dingen te doen'...
bron SecureCo

De alliantiefase is wel bepalend voor het omzetten van een intentieverklaring naar een meer bestendiger vorm zoals een samenwerkingsovereenkomst. Zowel MedCare als QualityCare hebben vanwege de intensivering van de samenwerking recent de intentieverklaring omgezet naar een samenwerkingsovereenkomst. Overigens zijn er wel afspraken gemaakt met betrekking tot de communicatiestructuren en de gedragsregels in handvesten en statuten. 'Zo kennen wij een overlegstructuur waarin de vertegenwoordigers van de verschillende zorgprofessies de gezamenlijke onderwerpen zoals richtlijnen, kwaliteits- en veiligheidsbeleid met betrekking op zorginhoudelijk vlak met elkaar bespreken', benoemt de bestuurder van FlexCo.

Men ziet dit als de bedrijfsgovernance en beschouwt dit als het fundament van de samenwerking waarop men verder kan bouwen. 'Maar het ingewikkelde is dat op papier alles geregeld is en het een prachtige alliantie is, maar het blijft mensenwerk', aldus TieCo. Dit vloeit ook voort uit het feit dat men het belangrijk vindt dat de op kennis gebaseerde producten en diensten de volle aandacht krijgt. Omdat het hebben van goede relaties van essentieel belang is wordt voor de goede samenwerking ook informele governance zoals het ontwikkelen en opbouwen van vertrouwen ingezet.

..elkaar kennen, vertrouwen, betrokkenheid hebben is het belangrijkste voor deze alliantie. Je kunt nog zoveel formeel vastleggen, maar als het andere er niet is schiet je er toch niets mee op'.. bron: CareCo

Binnen de governance wordt de rol van de bestuurder als belangrijk ervaren. De bestuurders voelen zich verantwoordelijk om naast het behoud van toegankelijke, betaalbare en kwalitatief goede zorg ook de arbeidsethos van hun werknemers -voornamelijk zorgverleners- te stimuleren. 'Daarom kijken wij naar een andere manier om de taken in de keten beter te verdelen, door betere afspraken te maken met organisaties buiten de alliantie en andere eHealth toepassingen te implementeren die de werkzaamheden uit de praktijk halen', verwoordt de bestuurder van AsCo. Deze bestuurder vervult ook een verbindende rol tussen de alliantiepartners dat veel waarde toegevoegd aan het alliantiesucces. Zo stelt SocioCo dat het belangrijk is dat de bestuurders elkaar regelmatig zien. Het is nodig dat de bestuurders als één team uitdragen dat zij achter de alliantie staan.

..'bestuurders van de grote organisaties spreken en zien elkaar regelmatig. Dat is van belang want zij zijn degene die het belang van het netwerk uitstralen'.. bron: TieCo

Hierdoor wordt commitment en vertrouwen georganiseerd en krijgen de bestuurders de zorgprofessionals mee in het proces. Ook wordt het als verantwoordelijke taak van de bestuurder gezien om compromissen te sluiten voor het hogere doel. 'Het is niet mijn ding, maar dat hoort erbij', aldus de bestuurder van CareCo. Wanneer bestuurders hun rol niet goed uitvoeren ontstaat er vertraging in de strategische besluitvorming, bijvoorbeeld doordat niet de juiste niveaus aan de juiste tafel plaatsnemen. Deze onevenredige verdeling in de bevoegdheden en mandaatstelling wordt zowel door GarantCo, CareCo als door SocioCo als een obstructie ervaren. Dit zorgt eveneens voor een obstructie bij het doorzetten van informatie naar tactisch en operationeel niveau van de interne organisaties, met als gevolg dat tussen de alliantiepartners op deze niveaus informatie asymmetrie ontstaat. TotalCare heeft dit als de belangrijkste veroorzaker van frustraties en irritaties ervaren.

Door openheid en transparantie wordt vertrouwen gevoed c.q. versterkt. TieCo benoemt dat *meten is weten* een belangrijk instrument is om transparantie te bevorderen. Middels een dashboard wordt het naleven van de gemaakte afspraken inzichtelijk gemaakt waarbij ook het effect van de inspanning ook heeft geresulteerd zoals bij aanvang van het besluit werd beoogd.

Transparantie creëren via het spiegelen van performance en het delen van best practices wordt door NedCo zeker niet gezien als een beoordelingssysteem, maar draagt juist bij aan het van elkaar leren in een veilige omgeving. Dit alles met als doel om de zorg te verbeteren en draagvlak te creëren bij de achterban.

Reden tot het aangaan van non-profit allianties

Redenen om NPA's aan te gaan komen veelal voort uit door de overheid gedelegeerde specifieke rollen en taakstellingen aan de diverse zorginstellingen en zorgverleners binnen de gezondheidssector. Wijzigingen in wet -en regelgeving en de verplichting om zorg te substitueren van de 2^{de} naar de 1^{ste} lijn, aan de hand van het thema juiste zorg op de juiste plek, hebben effect op de veranderingen van de zorgconsumptie en op het zorgaanbod. Wanneer daaraan ook financiële prikkels worden gekoppeld, bijvoorbeeld vanuit de overheid en/of door de zorgverzekeraars, wordt de urgentie tot samenwerken nog sterker ervaren. Zowel HighCo als ConnectCo ervaren dit als een katalysator.

De taakstelling om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden heeft ertoe geleid dat de allianties TotalCare, MedCare en ValueCare zijn ontstaan. Dat verklaart ook de geformuleerde primaire doelstelling kostenbeheersing van deze NPA's. Het reduceren van de individuele organisatiekosten is een additionele reden om de samenwerking aan te gaan. Vanuit de maatschappelijke rol hebben de allianties QualityCare, DailyCare, RegioCare, ChainCare en FlexCare de handschoen opgepakt om de zorg te optimaliseren. Voor alle NPA's geldt dat de primaire doelstelling niet zonder de tweede geformuleerde doelstelling, het overdragen en delen van kennis, uitgevoerd kan worden.

Ook draagt de fysieke locatie van de zorgverleners bij aan het besluit om een alliantie aan te gaan. Binnen de 1^{ste} lijns zorgdomein wordt de basiszorg gevormd door de huisarts, fysiotherapeut en apotheek. Wanneer de samenwerking wordt geformaliseerd zijn deze zorgverleners vaak in één gebouw, het gezondheidscentrum, gehuisvest en vormen vanuit deze hoedanigheid een alliantie. De onderzochte NPA's binnen de 1ste lijns zorgdomein vormen overigens allen een stichting en zijn allen in een gezondheidscentrum gehuisvest. De overeenkomst tussen deze NPA's is dat het bestuursorgaan boven de gezondheidscentra is gepositioneerd en de strategische bedrijfsorganisatorische eindverantwoordelijkheid heeft, terwijl op tactisch en operationeel niveau de zorginhoudelijke eindverantwoordelijkheid bij de zorgverleners ligt.

Doordat vanuit de overheid of de zorgverzekeraar bepaalde maatschappelijke onderwerpen georganiseerd moeten worden kan dit aanleiding zijn tot een, min of meer verplichte, vorm van samenwerken. De bestuurder van SocioCo geeft als voorbeeld het organiseren van de ketenzorg Dementie, maar ook de realisatie van samenwerken binnen het Netwerk Palliatieve Zorg. Binnen DailyCare en RegioCare wordt de zorg rondom deze onderwerpen op elkaar afgestemd, waarbij procesoptimalisatie bijdraagt aan het leveren van betere zorg aan de patiënt/cliënt. 'Sommige zorgprogramma's zijn meer verplicht omdat we daar financiering voor krijgen', aldus SocioCo, 'maar dat doet niets af aan de bereidwilligheid'. Hiermee wordt het algemeen belang gediend en

wordt de verplichting niet als negatief ervaren. Juist het tegenovergestelde, door het landelijke beleid en ondersteuning ervaren de organisaties net iets meer gemak, waardoor zij de kwaliteit van zorg kunnen verbeteren en borgen. Vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid, kostenbeheersing voor BV Nederland, dienen de organisaties te groeien naar één organisatie. Deze intensivering van de samenwerkingsverbanden is volgens de bestuurder van FlexCo hét moment om de governance te (her)beoordelen in verband met de toenemende risico's en de omvang van de werkzaamheden die hiermee gemoeid zijn. De aanpassingen van de governance heeft overigens niet alleen te maken met risicominimalisatie, maar ook met het creëren van meer comfort en het vertrouwen in elkaar uitspreken.

Wat bemoeilijkt een succesvolle alliantie?

Wat een succesvolle alliantie bemoeilijkt is de reden waarom organisaties in beweging komen en een alliantie aangaan. Externe prikkels in de vorm van druk vanuit de overheid, de geldende kwaliteitsnormen en opgelegde criteria binnen de sector brengt organisaties in beweging, maar kunnen aanleiding zijn tot een gedwongen samenwerking (Proulx, et al., 2014). Deze externe motivators dragen wel bij aan de opkomst en de populariteit van strategische allianties, maar hebben geen invloed op de intrinsieke houding om een alliantie aan te gaan, waardoor het alliantiesucces bemoeilijkt wordt. Zo blijkt ook uit het willen bijdragen aan het optimaliseren van het regionale zorgaanbod, maar wanneer één alliantiepartij geen constructieve houding heeft dan verloopt de samenwerking erg stroef. Sommige zorgaanbieders hebben elkaar nodig en zijn tot elkaar veroordeeld waardoor men blijft proberen een succesvolle alliantie na te streven, zoals de CEO van CareCo zegt 'we willen toch resultaten, dus we blijven gewoon bezig'.

Binnen de NPA's is een zekere mate van afhankelijkheid zichtbaar, zeker bij de allianties QualityCare, ChainCare, FlexCare en OneCare. De afhankelijkheid ontstaat doordat de zorginstellingen en de zorgverleners zorg aanbieden dat in het verlengde van elkaars knowhow en expertise ligt. Deze complementariteit zorgt ervoor dat de zorgverleners elkaar nodig hebben. Dit is zichtbaar bij de NPA's in de 1^{ste} lijns zorgdomein. De huisarts is de enige zorgverlener met patiënten op naam, dit zorgt voor een vaste inkomstenbron van de huisarts, maar hierdoor zijn de apotheek en de fysiotherapeut afhankelijk van de recepten c.q. doorverwijzingen van de huisarts. Overigens kan volgens de bestuurder van CareCo deze financiële afhankelijkheid binnen de disciplines discussie en spanning opleveren. Er zijn ook allianties ontstaan waarbinnen gelijksoortige zorginstellingen participeren voorbeelden hiervan zijn TotalCare en ValueCare. Zij hebben de meerwaarde van de samenwerking gezocht in kosteneffectiviteit, waardoor bij aanvang van de alliantie de financiële positie van de alliantiepartners en het effect van de doelstelling is bediscussieerd.

..'de zorg is een ingewikkeld financieringsstelsel...samenwerken door vanuit kwaliteit en inhoud keuzes blijven maken lukt goed, maar met de financiële kant erbij is erg ingewikkeld'.. bron: HighCo

Er ontstaat een spanningsveld wanneer niet meer alleen op de zorginhoud de verbinding wordt gezocht, maar ook op het financiële vlak. De NPO's vinden het vanzelfsprekend dat men er altijd uitkomt op de inhoudelijke kant, het streven naar de zorgoptimalisatie, van de samenwerking. De verwachting is dat zodra het zal gaan over productie een significante toename op onderlinge wrijving ontstaat. Dit komt doordat de productie van zorg een directe link heeft met financiën en de organisatiebudgetten. 'Op de inhoud vinden we elkaar wel, want hoe leg je anders aan je patiënten uit dat je op de ene plek hele andere zorg levert dan op de andere plek, maar de financieringsstructuur kan roet in het eten gooien', aldus de bestuurder van AsCo. De financiering is thans gekoppeld aan het leveren van zorg waardoor de productie van zorg leidend is en niet de output of de kwaliteit van zorg.

CareCo is alliantiepartner binnen de alliantie DailyCare waarin de participerende zorginstellingen en zorgverleners in diverse zorgdomeinen actief zijn. Een integrale bekostiging van zorgnetwerken rond de patiënt /cliënt wordt hierdoor bemoeilijkt, waarbij deze wijze van bekostiging vooralsnog toekomstmuziek is. Het financieel belang raakt de kern van de organisatie en dan is het cruciaal dat *hoe en wat* de alliantie vraagt van de organisatie grondig wordt uitgedacht, concluderen de managers van GarantCo en SecureCo. MedCare benoemt eveneens het afstemmen van de financiering als een cruciaal element. De alliantiepartners TakecareCo en UniCo zien de volgende stap in de samenwerking nadat hier consensus over is. Dat men er op de zorginhoudelijke kant altijd uitkomt, wordt ondersteund door de beoordeling van het succes van de NPA. De NPA's met zorgoptimalisatie als doelstelling, dit zijn alle allianties behalve TotalCare en MedCare, hebben zichzelf succesvoller beoordeeld dan de allianties die kostenbeheersing naar streven.

..'het is succesvol als je elkaar ook kunt vertrouwen'.. bron SocioCo

De menselijke kant wordt benoemd als een knelpunt om succesvol te kunnen zijn. De samenwerking wordt uitgevoerd door mensen die elkaar wel of niet mogen. Zoals onder andere door TieCo benadrukt is het essentieel dat men elkaar vertrouwd, zodra men elkaar niet meer vertrouwd is het organiseren van de bedrijfs-governance rand voorwaardelijk en komt de samenwerking erg moeilijk tot stand. 'Het is van belang elkaar te blijven vinden', aldus TieCo. Op dit moment wordt de krapte op de arbeidsmarkt als het grootste knelpunt ervaren. Er zijn veel vacatures binnen de zorgsector waardoor de druk op het personeelsbestand hoog is.

Hierdoor is de beschikbare personele tijdsinvestering in trainings- en (na)scholingsprogramma's marginaal geworden. SocioCo ziet dit als een risicofactor voor de implementatie van de doelstellingen uit het jaarplan waardoor het succes van de alliantie in gedrang komt.

NedCo benoemt dat een visie gedreven alliantie belangrijk is, door het toekomstperspectief te benoemen kunnen de ambities en de lange termijn doelstellingen van de alliantie hierop afgestemd worden. Hiermee geeft NedCo de bestendigheid van ValueCare weer en de ambitie voor een lange termijn samenwerking. De eerder beschreven gemeenschappelijke doelstellingen zoals de jaarplanning van RegioCare en DailyCare, ChainCare, FlexCare en OneCare zijn korte termijn doelstellingen. Lange termijn doelstellingen hebben deze NPA's niet geformuleerd. Het hebben van een visie draagt tevens bij aan de intentie en de mate van (toekomstige) investeringen voor de doorontwikkeling van zorgplatforms en – programma's. Een visie geeft ook continuïteit en vertrouwen in de alliantie.

Waargenomen nieuwe patronen

Op basis van de empirische data zijn een aantal nieuwe patronen waargenomen die, naast de relationele waarde creërende factoren, eveneens bijdragen aan het succes van de alliantie tussen NPO's. Allereerst is waargenomen dat binnen de zorgsector veelvuldig gebruik wordt gemaakt van een netwerkorganisatie. Bij zeven van de negen allianties legt de netwerkorganisatie de verbinding tussen de alliantiepartners. Waardoor zij niet alleen een belangrijke coördinerende rol binnen de alliantie hebben, maar ook op regionaal niveau. Om de goede onderlinge relaties te waarborgen hebben zij zowel formeel georganiseerde bijeenkomsten als ook veelvuldig informeel overleg met bestuurders. Dat gebeurt door diverse mensen op diverse momenten bij alle betrokkenen op ieder niveau. Overlegstructuren tussen de managers op tactisch niveau zoals bij HR, verkoop en ICT stimuleert de kruisbestuiving van kennis door elke vier weken bij elkaar te komen. 'Hierdoor is het van elkaar leren, de kracht van het netwerk', aldus NedCo. De bestuurder koppelt het succes van de alliantie aan de betrokkenheid en het hebben van een dedicated persoon of netwerkorganisatie. Als voordeel van een netwerkorganisatie wordt ervaren dat zij het sociale netwerk binnen de allianties onderhouden door bestuurders bij elkaar te brengen en de lijm en olie tussen de alliantiepartners zijn.

Een ander waargenomen patroon is de onevenredigheid tussen alliantiepartners met betrekking van de grote van de organisatie en de organisatiestructuur. Deze hebben op een viertal aspecten invloed op de samenwerking en daardoor effect op het succes van de alliantie. Allereerst blijkt uit de empirisch verkregen data dat de grote van de organisatie tot een onevenwichtige vertegenwoordiging leidt aan de bestuurstafel, waardoor niet de juiste personen met het juiste mandaat aan de bestuurstafel zitten. Volgens DailyCare en OneCare komt dit doordat één van de alliantiepartners een coöperatie van zorgverleners is en waarvan de vertegenwoordiger geen mandaat heeft gekregen van zijn achterban.

GarantCo heeft niet te maken met de complexiteit van een coöperatie, maar geeft aan dat het ingewikkeld wordt wanneer één persoon zitting heeft in de verschillende gremia waardoor er geen dynamiek, bijvoorbeeld in de vorm van escalatie, kan ontstaan. Ten tweede wordt de grote van de organisatie gekoppeld aan de beschikbare capaciteit, in de vorm van mensen en geld, waarmee de alliantiepartners een beperkte bijdrage kunnen leveren aan de alliantie. Zowel DailyCare en RegioCare ervaren dat vaak de grotere organisaties iets meer oplossen omdat zij daartoe in staat zijn. Het gevaar schuilt hierin dat de kleinere organisaties altijd moeten uitvoeren wat de andere zeggen, maar volgens CareCo gaat dit niet werken. Ten derde heeft deze onevenredigheid een negatief effect op het gelijkwaardigheidsgevoel van de organisaties. In de periode dat het interview heeft plaatsgevonden was de samenwerkingservaring van TabCo binnen de alliantie goed, maar in het verleden was dit anders. Er was ongelijkwaardigheid, zelfs een autoritaire houding, tussen de alliantiepartners waardoor de samenwerkingservaring destijds vele malen minder positief was. Gelijkwaardigheid wordt als essentieel gezien om de doelstellingen te realiseren binnen de samenwerking. Het vierde aspect in relatie tot de onevenredigheid tussen de alliantiepartners is dat de alliantiedoelstelling boven de eigen organisatiedoelstelling gezet dient te worden. Hierdoor ontstaat een mate van afhankelijkheid tussen de alliantiepartners met als resultaat dat alle organisaties een stukje autonomie zouden moeten opgeven. Dat dit als een lastig fenomeen wordt ervaren blijkt uit de ervaring van UniCo waarbij tijdens de vele overleggen de inkapseling van de posities van de alliantiepartners een rol speelde. De enige manier om dit te doorbreken is volgens UniCo 'om af en toe over je eigen schaduw heen springen'. SocioCo concludeert dat de samenwerking binnen de zorg op een veilige en behoudende wijze wordt uitgevoerd. De wil tot samenwerken is zeker aanwezig, maar men komt niet aan de DNA van de organisatie.

Conclusie en discussie

Conclusie

Middels dit onderzoek is door diepte-interviews bij het top- en middenmanagement van negen allianties tussen organisaties in de zorgsector onderzocht wat de relatie is tussen relationele factoren en het alliantiesucces. De negen allianties zijn gevormd door een afspiegeling van de stakeholders binnen de zorgsector, namelijk door zorgverzekeraars, zorginstellingen en zorgverleners uit de diverse zorgdomeinen en/of een combinatie hiervan. Met de verkregen resultaten kan een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag *'hoe relationele factoren het succes van allianties tussen non-profit organisaties kunnen verklaren'*.

Uit het onderzoek is gebleken dat de inzet van relationele waarde creërende factoren binnen de zorgsector te allen tijde invloed hebben op de realisatie van het alliantiesucces tussen de non-profitorganisaties. Door de relationele factoren op de juiste wijze in te zetten wordt het synergetisch effect van de samenwerking gerealiseerd. Maar dit is sterk afhankelijk van de omgevingsdynamiek zoals wijzigingen wet- en regelgeving en financiering en de gestelde alliantiedoelstelling(en) zoals kostenbeheersing, zorgoptimalisatie en kennisdeling.

Uit de resultaten blijkt dat tussen de relationele waarde creërende factoren; het realiseren van relatie-specifieke middelen, het inzetten van kennisdelingsroutines en het creëren van vertrouwen door het toepassen van effectieve governance een relatie bestaat. Deze relatie wordt inzichtelijk gemaakt doordat governance faciliterend is aan het toepassen van de kennisdelingsroutines waardoor de ontwikkeling van de relatie-specifieke middelen worden gerealiseerd. Binnen een alliantie tussen NPO's zijn de relatie-specifieke middelen een middel om het doel te bereiken. Doordat deze allianties worden gevormd om de maatschappelijke misse uit te voeren speelt de uitwisseling van specifieke kennis van belangrijke rol.

Het onderzoek toont aan dat governance de effectiviteit verhoogt en voor een duurzame samenwerking zorgt. Specifiek voor de op kennis gebaseerde allianties is het inzetten van informele governance het meest geschikt om het vertrouwen in elkaar te bevorderen. De mate van vertrouwen tussen de alliantiepartners wordt door relationele mechanismen opgebouwd. Ingezette methodes zijn het goede gesprek aangaan en elkaar- informeel- vaker zien

Gebleken is dat de relationele factoren invloed hebben op de aanwezigheid of afwezigheid van vertrouwen. Zonder vertrouwen worden (of blijven) de organisaties concurrenten van elkaar. Vertrouwen heeft dus een directe invloed op het alliantiesucces.

Samengevat kan geconcludeerd worden dat het inzetten van de ene relationele factor leidt tot de ander waardoor een synergetisch effect wordt gerealiseerd. Dit wordt gekenmerkt als succes. Tussen de relationele factoren is een onderlinge afhankelijkheid en vormen het vertrouwen binnen de alliantie. De aanwezigheid van vertrouwen is cruciaal voor het alliantiesucces tussen NPO's.

Discussie

Relationele factoren kunnen niet floreren wanneer er geen complementariteit is tussen de alliantiepartners. Complementaire resources zijn volgens Dyer, et al. (2018) een belangrijke voorwaarde voor het aangaan van een alliantie. Dit geldt eveneens voor allianties die zich richten op het leveren van lokale zorgverlening binnen het 1^{ste} zorgdomein. Deze allianties zijn geformeerd door complementaire en heterogene dienstverlenende organisaties. Daarentegen blijkt dat wanneer de alliantie een groter, regionaal of landelijk, werkgebied omvatten de betrokken NPO's meer dezelfde resources en capaciteiten hebben.

Conform de relational view theorie is, door het niet complementair zijn aan elkaar, het niet mogelijk om unieke gezamenlijke producten te ontwikkelen. Binnen de zorgsector lijkt deze theorie minder relevant, zo blijkt ook uit de allianties OneCare, FlexCare en ChainCare. Allianties die zich richten op lokale zorgverlening streven niet naar een uniek gezamenlijk product om concurrentieel voordeel te realiseren, zij streven naar het realiseren van het gestelde maatschappelijke doel. Dat het aangaan van NPA's binnen de zorgsector andere intenties en doelen hebben blijkt ook uit de verkregen nieuwe patronen. Deze vormen de basis van de geformuleerde proposities.

Ten eerste de verschillen tussen de organisatiestructuren van de alliantiepartners. Een verschil in hiërarchische niveaus (structuur van de organisatie) en de capaciteit (grote van de organisatie) zijn van belang voor de gelijkwaardigheid tussen de alliantiepartners. Ongelijkwaardigheid binnen een NPA kan leiden tot het schenden van vertrouwen (Dyer & Singh, 1998) met als gevolg dat de realisatie van het alliantiesucces onder druk komt te staan. Een kleine organisatie beschikt over een beperkte capaciteit om bij te dragen aan de samenwerking, zowel in financieel opzicht als bij het leveren van arbeid. Maar kan de beperking compenseren door het leveren van specifieke kennis. Hiermee is de organisatie een gelijkwaardige partner en levert een waardevolle bijdrage aan de realisatie van het gezamenlijke doel.

Door de omvangverschillen van de organisaties wordt ook een verschil in hiërarchische niveaus zichtbaar waardoor onevenwichtigheid ontstaat doordat niet alleen bestuurders aan de bestuurderstafel zitten, maar ook managers en zorgverleners. De structuur heeft invloed op de ontwikkeling van de relationele en cognitieve dimensies (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Een sterk symmetrische binding wordt vaak geassocieerd met de ontwikkeling van een emotionele relatie (positief of negatief) en heeft invloed op de sociale interactie. Binnen de alliantie OneCare is een eenduidige organisatiestructuur doorgevoerd dat positief bijdraagt aan het delen van kennis waardoor informatie asymmetrie voorkomen wordt.

Een asymmetrische structuur kan dus resulteren in ongelijke bevoegdheden en mandaten waardoor een stagnatie in de informatiestroom ontstaat. Hierdoor kunnen de alliantiepartners een vertraging in de besluitvaardigheid ervaren en komt het vertrouwen onder druk te staan.

Een symmetrische organisatiestructuur met vergelijkbare taken en bevoegdheden draagt bij aan het alliantiesucces.

Propositie 1: Symmetrische organisatiestructuren versterkt vertrouwen en het alliantiesucces.

Ten tweede wordt ook een gedeelde lange termijnvisie voor de alliantie als essentiële voorwaarde gesteld om het succes te realiseren. Het ontwikkelen van een lange termijn doelstelling geeft richting aan de activiteiten en de ontwikkeling van gezamenlijke producten en/of diensten. Hierdoor worden de banden tussen de organisaties versterkt en geeft men invulling aan de intentie voor een lang samenwerkingsverband. Doordat meer vertrouwen geassocieerd wordt met positieve resultaten (Felix, et al., 2017) heeft een gezamenlijke toekomstvisie en doelstellingen een positieve bijdrage aan het vertrouwen tussen de alliantiepartners.

Deze resultaten zijn de som van de activiteiten die voortvloeien uit de samenwerking. Het formuleren van gedeelde alliantiedoelstellingen voor de langere termijn kunnen bijdragen aan eenduidige verwachtingen van de alliantiepartners. Zodat wrijving en conflicten, vaak veroorzakers van een verslechterende situatie binnen de interorganisationele samenwerking, voorkomen kunnen worden (Chang, et al., 2016). Door deze instelling ontstaat een mate van onderlinge afhankelijkheid waardoor de alliantiepartners ieder een stukje autonomie moeten opgeven. Hierdoor krijgt de alliantie een meer prominente rol. Dit creëert een spanningsveld. Door het deels opgeven van de autonome wordt de identiteit van de organisatie aangetast. Een erkenning van de gedeelde alliantiedoelstelling en deze boven de eigen organisatiedoelstelling stellen draagt dus bij aan het alliantiesucces.

Propositie 2: De onderlinge afhankelijkheid tussen de alliantiepartners vergroot de kans op succes.

Dit onderzoek heeft eveneens inzicht gegeven over de rol van een netwerkorganisatie binnen een alliantie. Netwerkorganisaties vervullen een grote rol bij de toegankelijkheid, timing en stabiliteit van de sociale relaties op alle niveaus binnen de alliantie. Organisaties leren van elkaar door samen te werken met andere organisaties, waarbij herhaling, relatie opbouw en interacties van belang zijn. De wijze waarop resources effectief en efficiënt worden ingezet is afhankelijk van de netwerkorganisatie. Een stabiel netwerk karakteriseert zich als een dicht web aan relaties en heeft een hoge mate van interactie.

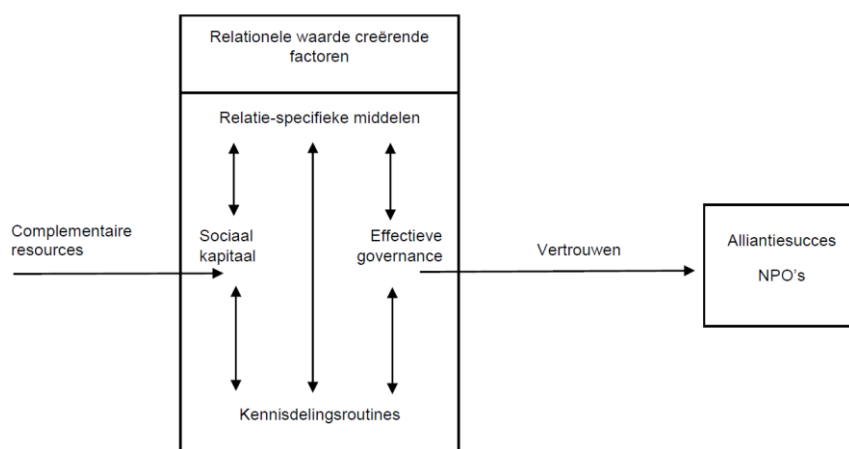
Dit draagt bij aan de ontwikkeling van de interpersoonlijke banden en het vertrouwen binnen de alliantie en ontwikkelt het sociaal kapitaal (Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ook het onderhouden van deze banden en relaties tussen de alliantiepartners is een taak van de netwerkorganisaties. Dit geldt voor alle niveaus binnen de alliantie, zowel tussen de zorgprofessionals als tussen de bestuurders. Ten aanzien van de zorgprofessionals is de verbindende factor van toegevoegde waarde voor de kennisdeling. Door het opzetten van scholingen en best practices vervult de netwerkorganisatie de rol van een kennistransfermechanisme. Hierdoor zijn de alliantiepartners in staat om kennis te delen, elkaars taal te leren spreken en de werkzaamheden op elkaar af te stemmen.

Richting de bestuurders faciliteert de netwerkorganisatie meer in het organiseren van commitment en vertrouwen. Deze mechanismen zijn van belang om überhaupt uitvoering te kunnen geven aan de maatschappelijke missie van de NPA. In vergelijking met kennis, is sociaal kapitaal ook niet-tastbaar, er kan geen voorraad gevormd worden of het toebehoort niet tot één van alliantiepartners en is dus niet te claimen.

Propositie 3: Een netwerkorganisatie is essentieel voor de realisatie van een succesvolle alliantie tussen non-profitorganisaties.

Deze nieuwe patronen leiden tot een nieuw inzicht, namelijk dat het sociaal kapitaal binnen het netwerk de onderlinge relaties sterker maakt. Door het verhogen van de effectiviteit tussen de onderlinge relaties en het verhogen van de collectieve activiteiten voegt sociaal kapitaal waarde toe aan de alliantie (Inkpen & Tsang, 2005; Oh & Bush, 2016). Het succes van een alliantie wordt gemeten aan de hand van de gerealiseerde gezamenlijke nieuwe producten of de maatschappelijke missie, maar deze komen niet tot stand door het sociaal kapitaal binnen de alliantie.

Sociaal kapitaal wordt gedefinieerd als het vertrouwen, de normen en netwerken die samenwerking en coördinatie vergemakkelijken om wederzijds belang binnen een samenwerking te realiseren (Oh & Bush, 2014). Hiermee kan geconstateerd worden dat sociaal kapitaal, net zoals governance, een faciliterende rol heeft bij het inzetten van kennisdelingsroutines en de realisatie van relatie-specifieke middelen. Hiermee is ook de aanwezigheid van sociaal kapitaal van invloed op het alliantiesucces. Sociaal kapitaal zorgt voor cohesie waardoor een regelmatig patroon van kennisoverdracht of – creatie mogelijk wordt gemaakt. Door de hoge mate van sociale interventies, de invloed op het alliantiesucces tussen NPO's en de onderbelichte rol binnen de relational view theorie dient vanuit het perspectief van dit onderzoek deze theorie uitgebreid te worden met een vierde relationele waarde creërende factor, namelijk sociaal kapitaal. Op basis van deze toevoeging is de schematische weergave uit de theoretische achtergrond als volgt aangepast:



Figuur 4: Relationele factoren beïnvloeden alliantiesucces tussen non-profitorganisaties

Limitaties

Ondanks dat dit onderzoek met zorg is uitgevoerd zijn door gemaakte keuzes ten aanzien van selectiecriteria en voortschrijdend inzicht limitaties te benoemen. Allereerst is de empirische data verkregen binnen de zorgsector. Deze sector past binnen de scope van het onderzoek, namelijk private non-profit organisaties met een publieke servicegerichte taken en toenemende groei in het aantal allianties. De sterk toenemende zorgkosten door een veranderende zorgvraag, onder andere door vergrijzing van de Nederlandse bevolking, maar ook een snelle technologische ontwikkelingen en een sterk toenemende arbeidskrachte zijn specifieke kenmerken die deze sector tekenen. Daarnaast is een veranderende organisatiementaliteit nodig om op een adequate wijze te kunnen reageren op de ontstane (concurrentiële) veranderingen. Een vergelijkbaar onderzoek zal moet uitwijzen of andere sectoren binnen de non-profitsector bijvoorbeeld onder liefdadigheidsinstellingen en hulporganisaties of woningcorporaties vergelijkbare uitkomsten geeft.

Bij het opzetten van de onderzoeksmethodiek is vanwege het verhogend effect van generaliseerbaarheid uitgegaan van de multi-casemethodiek. Deze methodiek maakt het mogelijk dat tussen de casussen naar variaties gezocht kan worden. Het selecteren van meerdere zorgdomeinen en vervolgens meerdere allianties in hetzelfde zorgdomein draagt eveneens bij aan de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. De empirische data over de negen allianties is verkregen door het interviewen van een gevarieerde groep top- of midden managers. Een beperking binnen dit onderzoek kan zijn dat niet alle allianties tweezijdig zijn belicht en niet alle interviews zijn gehouden met het topmanagement kan.

Ten slot is tijdens de interviews gebruik gemaakt van een topiclijst. Door het toepassen van een leidraad tijdens de gesprekken is geborgd dat de relevante onderwerpen voor dit onderzoek bespreekbaar werden. Deze methodiek draagt bij aan het verhogen van de betrouwbaarheid van dit onderzoek. De keuze van de multi-casemethodiek en het toepassen van de topiclijst dragen bij aan het minimaliseren van de bias van de onderzoeker.

Management implicaties

Dit onderzoek geeft managers inzicht over de dynamiek en wisselwerking tussen de relationele factoren en het effect hiervan op het alliantiesucces tussen non-profit organisaties. Dit vormt tevens de basis voor de formulering van een drietal aanbevelingen. De eerste aanbeveling is om zowel bij de start van een alliantie als gedurende de alliantielevenscyclus aandacht te blijven schenken aan de structuur van de alliantie. Door de structuur van de alliantie correct en passend bij de samenstelling en de behoeften van de alliantiepartners af te stemmen stroomt de kennis en informatie tussen de partners en de diverse niveaus. Hierdoor worden mogelijke obstructies voorkomen waardoor geen informatie asymmetrie ontstaat. In het verlengde hiervan is de tweede aanbeveling geformuleerd, namelijk het belang van het sociaal kapitaal binnen de alliantie. Sociaal kapitaal zoals de interorganisationele en de interpersoonlijke banden zijn van belang om de resources effectief en efficiënt in te zetten waardoor de gestelde alliantiedoelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Hierdoor kan de alliantie als succesvol bestempeld worden.

De derde aanbeveling is specifiek voor het management binnen de zorgsector. Door niet alleen de focussen te leggen op de kwaliteit en inhoud ten aanzien van de zorg, maar ook de vaak beladen onderwerpen zoals eer, status/positie en financiën te bediscussiëren wordt de samenwerking geïntensiveerd. Door de gedeelde passie en intrinsieke motivatie om zorg te verlenen komen organisaties over het algemeen er wel uit, maar de samenwerking en het succes van de alliantie komt onder druk te staan wanneer een verandering van de financiële positie of de autonomie van de organisatie in het geding komen. Door verbreding van de scope kan de alliantie, naast het succes op de inhoud, ook bijdrage aan de maatschappelijke problematiek binnen de sector.

Bibliografie

- Alexander, J., 2000. Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 287-303.
- Barnes, J. & Fisher, S., 2008. A recipe for success. The Blending of two disparate nonprofit cultures into a successful collaboration. A case study.
- Barroso-Mendez, M., Galera-Casquet, C. & Valero-Amaro, V., 2015. Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta analytical study of the theoretical foundations. *Business Research Quarterly*, pp. 188-203.
- Boeije, H., 2016. *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denk en doen*. Tweede druk ed. Amsterdam: Boom uitgeverij.
- Burger, A. & Dekker, P., 2011. *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Cabral, L. & Pacheco-de-Almeida, G., 2018. Alliance formation and firm value. *Management Science*, pp. 1-17.
- Chang, J., Seetoo, D., Yu, C. & Cheng, C., 2016. Relational management mechanisms for strategic alliances among non-profit organizations. *International Society for Third-Sector Research*, pp. 2458-2489.
- Chen, P., Chen, K. & Wu, L., 2016. The impact of trust and commitment on value creation in asymmetric buyer-seller relationships: The mediation effect of specific asset investment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 457-471.
- Coombes, S., Morris, M., Allen, J. & Webb, J., 2011. Behavioural orientations of non-profit boards as a factor in entrepreneurial performance: Does governance matter?. *Journal of Management Studies*, pp. 829-856.
- Cummings, J. & Holmberg, S., 2012. Best-fit alliance partners: The use of critical succesfactors in a comprehensive partner selection. *Long Range Planning*, pp. 136-159.
- Das, T. & Teng, B., 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, pp. 491-512.
- Dyer, J., 1997. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, pp. 535-556.
- Dyer, J. & Singh, H., 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, pp. 660-679.
- Dyer, J., Singh, H. & Hesterly, W., 2018. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management*, pp. 3140-3162.
- Eisenhardt, K., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, pp. 532-550.
- Felix, R., Gaynor, G., Pevner, M. & Williams, J., 2017. Societal trust and the economic behavior of nonprofit organizations. *Advances in Accounting*, pp. 21-31.
- Frankel, R., Schmitz Whipple, J. & Frayer, D., 1996. Formal versus informal contract: Achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 47-63.

- Gulati, R., 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, pp. 293-317.
- Hearld, L., Alexander, J., Wolf, L. & Shi, Y., 2018. Funding profiles of multisector healthcare alliances and their positioning for sustainability. *Journal of Health Organization and Management*, pp. 587-602.
- Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A., 2013. Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence and future research. *International Society for Third-Sector Research*, pp. 1509-1538.
- Herman, R. & Renz, D., 2008. Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory. Nine Theses. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 399-415.
- Hoetker, G. & Mellewigt, T., 2009. Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, pp. 1025-1044.
- Inkpen, A. & Tsang, E., 2005. Social capital, networks and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, pp. 146-165.
- Jegers, M., 2009. Corporate governance in nonprofit organizations: A nontechnical review of the economic literature. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 143-164.
- Kale, P., Dyer, J. & Singh, H., 2002. Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, pp. 747-767.
- Kale, P. & Singh, H., 2009. Managing strategic alliances: What do we know now and where do we go from here?. *Academy of Management*, pp. 45-62.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H., 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliance building relational capital. *Strategic Management Journal*, pp. 217-237.
- Kale, P., Singh, H. & Raman, A., 2009. Don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard Business Review*, pp. 109-115.
- Kapteyn, B., 2006. *Organisatietheorie voor non-profit*. tweede herziene druk ed. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R. & Möller, K., 2018. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, pp. 188-201.
- Lambricht, K., Mischen, P. & Laramée, C., 2010. Building trust in public and nonprofit networks. *The American Review of Public Administration*, pp. 64-82.
- Laurett, R. & Ferreira, J., 2018. Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research. *International Society for Third-Sector Research*, pp. 881-897.
- Lavie, D., Haunschild, P. & Khanna, P., 2012. Organizational differences, relational mechanisms and alliance performance. *Strategic Management Journal*, pp. 1453-1479.
- Lefroy, K. & Tsarenko, Y., 2014. Dependence and effectiveness in the nonprofit-corporate alliance: The mediating effect of objectives achievement. *Journal of Business Research*, pp. 1959-1966.
- Lin, H. & Darnall, N., 2014. Strategic alliance formation and structural configuration. *Springer Science and Business*, pp. 549-564.
- Liu, G., Ko, W. & Chapleo, C., 2016. How and when socially entrepreneurial nonprofit organizations benefit from adopting social alliance management routines to manage social alliances?. *Journal of Business Ethics*, pp. 497-516.
- McClusky, J., 2002. Re-thinking nonprofit organization governance: Implications for management and leadership. *International Journal of Public Administration*, pp. 539-559.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, pp. 242-266.
- Oh, Y. & Bush, C., 2014. Exploring the role of dynamic social capital in collaborative governance. *Administration & Society*, pp. 216-236.
- Ozcan, P. & Eisenhardt, K., 2009. Origin of Alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies and firm performances. *The Academy of Management Journal*, pp. 246-279.
- Preston, J. & Brown, W., 2004. Commitment and performance of nonprofit boardmembers. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 221-238.
- Proulx, K., Hager, M. & Klein, K., 2014. Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 746-765.
- Purdy, J. & Lawless, J., 2012. Learning about governance through nonprofit board service. *Journal of Management Education*, pp. 33-45.
- Ramadass, S., Sambasivan, M. & Xavier, J., 2017. Critical factors in public sector collaboration in Malaysia. Leadership, interdependence and community. *International Journal of Public Sector Management*, pp. 487-502.
- Samu, S. & Wymer, W., 2001. Nonprofit business alliance model: Formation and outcomes. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, pp. 45-61.
- Schnurbein, G., 2014. Managing organizational social capital through value configurations. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 357-376.
- Schruijer, S., 2011. De Betekenis van interorganisatieel leiderschap; Een literatuurverkenning en empirische illustratie. *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, pp. 76-91.
- Siddiki, S. & Kim, J., 2017. Diversity, trust and social learning in collaborative governance. *Public Administration Review*, pp. 863-874.
- Standing, S., Standing, C. & Lin, C., 2008. A framework for managing knowledge in strategic alliances in the biotechnology sector. *Systems Research and Behavioral Science*, pp. 783-796.
- Taylor, A., 2005. An operations perspective on strategic alliance success factors. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 469-490.
- Topaloglu, O., McDonald, R. & Hunt, S., 2018. The theoretical foundations of nonprofit competition: A resource-advantage theory approach. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, pp. 229-250.
- Tsasis, P., 2009. The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 5-21.
- Vanneste, B., Puranam, P. & Kretschmer, T., 2014. Research notes and commentaries trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. *Strategic Management Journal*, pp. 1891-1902.
- Voss, C., Tsiriktsis, N. & Frohlich, M., 2002. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 195-219.
- Weber, C., Weidner, K., Kroeger, A. & Wallace, J., 2017. Social value creation in inter-organizational collaborations in the not-for-profit sector: Give and take from a dyadic perspective. *Journal of Management Studies*, pp. 929-956.
- Wellens, L. & Jegers, M., 2014. Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, pp. 223-243.

Williamson, O., 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, pp. 233-261.

Wittmann, C. M., Hunt, S. D. & Arnett, D. B., 2009. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, pp. 743-756.

Yin, R., 2018. *Case Study Research and Applications; Design and Methods*. sixth edition ed. Los Angeles, United States of America: SAGE Publications, Inc..

Zuckerman, H. & Kaluzny, A., 1991. Strategic alliances in health care: The challenges of cooperation. *Frontiers of Health Services Management*, pp. 3-23.

Bijlagen

Topiclijst

ONDERWERPEN	HULPVragen
Algemeen organisatie	
Doel organisatie	Heeft geïnterviewde/organisatie ervaring met eerdere/andere allianties? Heeft geïnterviewde een rol gehad bij het formeren van de alliantie? Wat zijn de eigen organisatie doelstellingen? In hoeverre dragen de alliantie doelstellingen hieraan bij?
Algemeen alliantie	
Ontstaan v/d samenwerking	Start alliantie? # partnerorganisaties? Wat is de reden tot samenwerking? Waarop is de keuze voor alliantiepartners gebaseerd? Is de alliantie formeel vastgelegd?
Doel van samenwerking	Wat is de korte- en lange termijn doelstelling? Welke doelen zijn al gerealiseerd? Streven alle alliantiepartners dezelfde doelen na? Zien jullie risico's in de samenwerking, zoals bv opportunistisch gedrag? Zo ja, hoe wordt hier op geacteerd?
Interactie tussen organisaties	
Taakverdelingen binnen alliantie Gezamenlijke teams, meetings, besluitvorming	Is er 'kruisbestuiving' tussen organisaties? Hoe wordt dit bewerkstelligd? Hoe wordt de relatie tussen de organisaties ervaren? Gelijkwaardigheid? Komen er conflictsituaties voor en hoe wordt hier mee omgegaan? Is er een afhankelijkheid tussen de partners? Zo ja, in welke mate wordt deze ervaren?
Waarde creërend vermogen (Relatie specifieke middelen)	
Gezamenlijk ontwikkelde producten	Wat of welke producten zijn uit de samenwerking gekomen? Waren deze ook individueel te realiseren? Zijn hier investeringen voor gedaan, zo ja welke? Hebben alle betrokken organisaties dezelfde investeringen gedaan? Zo nee, waarom niet? Zo ja, waarom? Was dit voldoende om doelen te realiseren? Welk effect hebben de investeringen op de samenwerking? Zijn hier beperkingen aan?
Besturings en beheersingsprocessen (Governance)	
Formeel Contracten KPI's Service Level Agreement (SLA) Business plannen	Zijn er SMART afspraken gemaakt mbt realisatie doelstellingen? Op welke wijze is/zijn deze geborgd? Hoe worden partijen geïnformeerd over de resultaten? Welke effect heeft het toepassen hiervan op de samenwerking? Worden obstakels of beperkingen ervaren? Zo ja, welke?
Informeel Vertrouwen Betrokkenheid	Op welke wijze is de samenwerking binnen de organisaties ingebed? Formeel? Zo ja, staat daar de taken en verwachtingen van de partners gedetailleerd beschreven, of juist hoog over? Welke 'zachte elementen'/stimulatie wordt toegepast om de doelstellingen behalen? Welke effect heeft het toepassen op de samenwerking? Worden obstakels of beperkingen ervaren? Zo ja, welke?
Samenwerkingsverband	
Alliantie succes	Zijn er successen behaald? Zoals ja, welke? En hoe? Zo nee, waarom (nog) niet? Welke obstakels werden ervaren? Hoe wordt succes gedefinieerd en getoetst?

	Hoe worden resultaten en ervaringen geëvalueerd?
Samenwerking tussen organisaties	Hoe wordt de samenwerking tussen de organisaties ervaren? Wat doet men eraan wanneer het 'niet loopt'? Wat heeft men eraan gedaan zodat het 'wel loopt'? Draagt samenwerking bij aan lange termijn doelstelling organisatie?
Beoordeling samenwerking	Rapportcijfer 1-10?
Additioneel	Zijn er nog onderwerpen die vanuit de organisatie c.q. samenwerkingsverband benoemd moeten worden en nog niet aan de orde zijn geweest?