

Stakeholders

Introductie 19

Leerkern 20

2.1 Summary 20

2.2 Discovering Stakeholders 20

2.3 Identifying Stakeholders 20

2.4 Managing Your Stakeholders 26

2.5 Validating Your List of Stakeholders 26

Zelftoets 28

Terugkoppeling 30

1 Uitwerking van de opgaven 30

2 Uitwerking van de zelftoets 33

Literatuur 34



Leereenheid 2

Stakeholders

INTRODUCTIE

Het begrip 'stakeholder' speelt een belangrijke rol bij het bepalen van requirements. Hoewel 'belanghebbende' een adequate vertaling is van dit begrip, is het binnen de context van requirements zeer gebruikelijk om het begrip stakeholder te hanteren en we sluiten ons in dit werkboek aan bij dat gebruik.

Voor het bepalen van de requirements van een product of dienst is het in kaart brengen van stakeholders belangrijk omdat stakeholders de mensen of organisaties zijn die belang hebben bij een in te voeren product of dienst. De invoering van een product of dienst kan zowel positieve als negatieve gevolgen voor een stakeholder hebben. Hoe dit uitpakt, hangt af van de doelen die de stakeholder heeft en in welke mate het product of systeem die doelen beïnvloedt. Het bepalen van die doelen komt in de volgende leereenheid aan bod.

LEERDOELEN

Na het bestuderen van deze leereenheid wordt verwacht dat u

- kunt uitleggen waarom stakeholders belangrijk zijn bij het bepalen van requirements
- kunt beschrijven hoe stakeholders zijn te vinden
- de ringen van het onion-model, inclusief de stakeholderrollen kunt benoemen
- het belang van negatieve stakeholders en surrogaatstakeholders kunt uitleggen
- kunt uitleggen wat het belang is van een integrated project team
- stakeholders op een geschikte manier kunt documenteren aan de hand van hun rollen, invloed en macht
- stakeholders kunt classificeren aan de hand van de attributen macht, legitimiteit en urgentie
- de attributen macht, legitimiteit en urgentie kunt definiëren
- kunt beschrijven hoe men valideert dat alle relevante stakeholders zijn gevonden.

Studeeraanwijzing

Bij deze leereenheid hoort hoofdstuk 2 van het tekstboek.

Bijna elk hoofdstuk van het boek eindigt met secties genaamd Next Steps, Exercises en Further Reading. Deze behoren niet tot de verplichte stof, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld. Ze worden ook niet in dit werkboek genoemd.

De studielast van deze leereenheid is ongeveer 8 uur.

LEERKERN

2.1 Summary

2.2-2.3 Discovering/identifying Stakeholders

Erratum

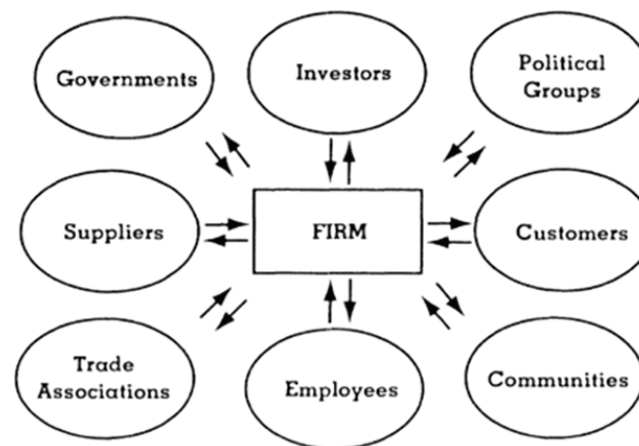
In het tekstboek is in Figure 2.1 (pagina 29) een klein foutje geslopen. In de buitenste laag (The Wider Environment) staat abusievelijk 'Functional Beneficiary'. Dit moet zijn 'Financial Beneficiary'. 'Functional Beneficiary' staat wel correct vermeld als stakeholder in de laag 'The Containing System'.

Weblink Onion model

We herinneren er aan dat weblinks naar facultatieve bronnen verwijzen, tenzij anders vermeld.

Het identificeren van stakeholders kan onder meer aan de hand van het zogenaamde onion-model, in 2005 in een artikel beschreven door de eerste auteur van het tekstboek (zie weblink Onion model). Overigens staat het onion-model tegenwoordig bekend als 'stakeholder map'.

Het is verstandig om naast het onion-model andere stakeholdermodellen of -checklists te gebruiken. Zo is er het volgende model van Donaldson & Preston (1995), waar diverse stakeholderrollen zijn weergegeven rond de eigen organisatie (de 'FIRM'). Binnen de opgaven kunt u de stakeholderrollen uit dit model gebruiken als extra inspiratie naast die van het onion-model.



FIGUUR 2.1 The Stakeholder Model

Bron: Donaldson & Preston (1995), pagina 69, Figure 2

Studeeraanwijzing

Hieronder staat een casus beschreven, gevolgd door een opgave. Voordat u hieraan begint, is het aan te raden eerst secties 2.2. en 2.3 van het tekstboek te bestuderen.

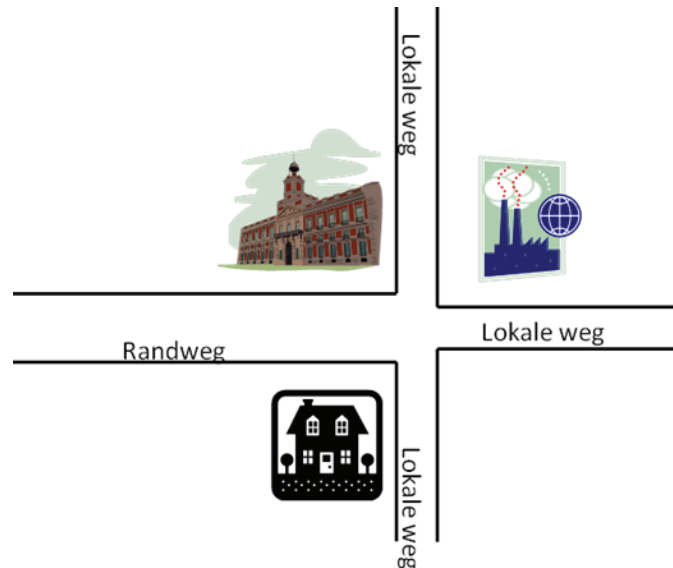
Casusbeschrijving 'Nieuwe rotonde'

Binnen een gemeente wil men een nieuwe rotonde aanleggen. De beoogde resultaten van de rotonde zijn het verbeteren van de veiligheid en doorstroom van het verkeer, minder lawaai en minder uitlaatgassen. De gemeente baseert zich hierbij op een rapport van de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid met informatie over verschillen tussen kruispunten en rotondes (zie voor meer informatie weblink Factsheet Rotondes, in het bijzonder de samenvatting, conclusies en aanbevelingen).

Weblink Factsheet Rotondes

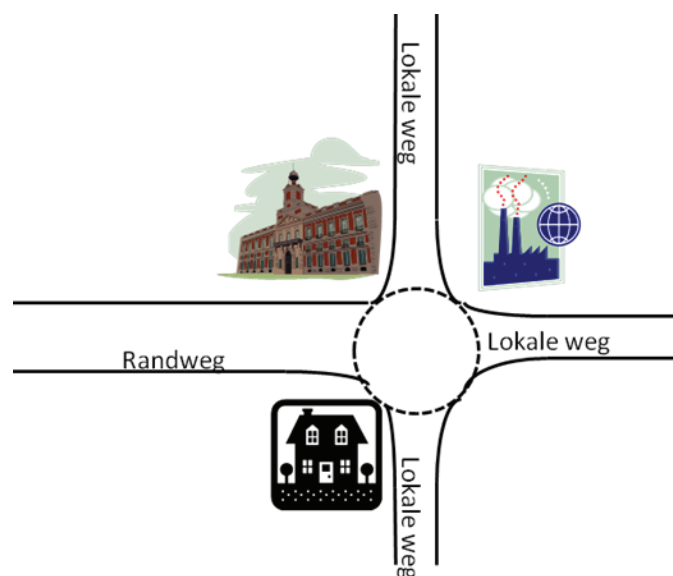
Verwijzingen naar figuren in het tekstboek zijn gelabeld met 'Figure' (plus nummer). Ter onderscheid labelen we figuren in het werkboek met 'figuur' (plus nummer).

De huidige situatie in de gemeente is hieronder schetsmatig weergegeven in figuur 2.2. Er is een brede randweg, die overgaat in een smallere lokale weg en die een lokale weg kruist. De randweg en het verlengde hiervan is een voorrangsweg. In de buurt van de kruising zijn kantoorpanden en industriële bedrijven, maar ook nog enkele woonhuizen die dicht tegen de wegen aan liggen.



FIGUUR 2.2 Kruispunt – huidige situatie

De gewenste situatie staat in figuur 2.3. Hierbij valt op dat de rotonde erg dicht aan ligt tegen de woningen (in de figuur is dit omwille van de eenvoud aangegeven met één icoon, maar in feite betreft het hier drie woningen). De gemeente moet bij de getekende situatie een deel van de grond van de woningen kopen.



FIGUUR 2.3 Rotonde – gewenste situatie

OPGAVE 2.1

- a Ga uit van het onion-model uit het tekstboek. Bedenk hierbij dat dit model de functie heeft van een checklist en dat het dus best zo kan zijn dat er in een gegeven casus allerlei stakeholderrollen uit het model geen tegenhanger hebben in de casus. Bepaal nu voor de gewenste situatie achtereenvolgens het product en het systeem.
- b Bekijk welke stakeholders in de twee buitenste lagen van het onion-model staan en stel een lijst op welke van deze stakeholders relevant zijn voor de aan te leggen rotonde. Als u bepaalde typen stakeholders mist in deze lagen, dan kunt u ze met een korte motivatie toevoegen aan de lijst.

Stakeholdertheorie van Mitchell et al

Het onion-model uit het tekstboek is een handig hulpmiddel voor de identificatie van stakeholders. Er zijn echter meer fundamentele benaderingen van stakeholdertheorie, die niet alleen ingaan op de identificatie van stakeholders, maar ook op de mate van hun belang voor een organisatie. De focus van deze theorie is niet zozeer gericht op een nieuw product of nieuwe dienst, als wel op de organisatie als geheel en haar omgeving. Daarmee is er overlap met de buitenste laag van het onion-model. Door de meer fundamentele benadering ontstaat beter inzicht in deze stakeholders en het gewicht van hun belangen. We geven hieronder een korte samenvatting van deze stakeholdertheorie aan de hand van een deel van een artikel van Mitchell, Agle en Wood (1997). Omdat de voorbeelden van stakeholders uit dit artikel op de gehele organisatie betrekking hebben en dit soms ver af staat van de situatie bij een project, geven we in die gevallen aanvullende voorbeelden van stakeholders.

Drie attributen: macht, legitimiteit en urgentie

Stakeholdertheorie probeert een antwoord te geven op de vraag wie de stakeholders zijn van een organisatie en daarmee de aandacht van het management van die organisatie behoeven. Een klassieke definitie van Freeman (1984) is: een stakeholder van een organisatie is een groep of individu die invloed heeft op, of beïnvloed kan worden door de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. Mitchell et al analyseren deze en andere definities en concluderen dat er drie attributen zijn om te bepalen wie de stakeholders zijn. Bovendien bepalen deze attributen om wat voor soort stakeholders het gaat en hoe belangrijk ze voor de organisatie zijn. De attributen zijn macht, legitimiteit en urgentie. We geven eerst van elk van deze termen een definitie.

Macht

Macht – relatie tussen actoren, waarbij degene met macht de ander iets kan laten doen, wat die laatste anders niet gedaan zou hebben.

Legitimiteit

Legitimiteit – denkbeeld dat de acties van een entiteit wenselijk, juist, of geschikt zijn binnen een systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities.

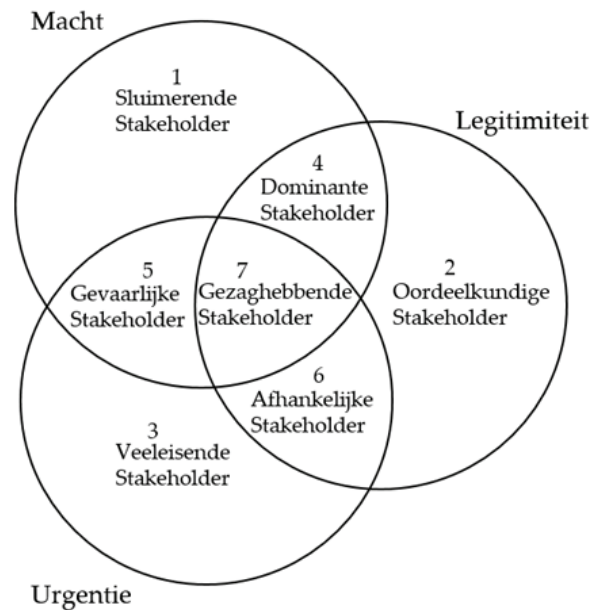
Urgentie

Urgentie – de mate waarin stakeholderclaims onmiddellijke aandacht vergen.

Bedenk overigens dat het al dan niet bezitten van deze attributen een dynamisch proces is: een groep of een persoon kan macht verwerven of verliezen en ook voor de andere twee attributen geldt dat men ze kan verwerven of verliezen.

Latente stakeholder
Verwachtingsvolle stakeholder
Gezaghebbende stakeholder

Entiteiten (dat wil zeggen groepen of personen) die, in relatie tot de organisatie, geen van deze drie attributen bezitten zijn volgens Mitchell et al geen stakeholder. Entiteiten die precies een van de drie attributen bezitten noemen we *latente stakeholders*, terwijl we van *verwachtingsvolle stakeholders* spreken als ze precies twee attributen bezitten en van *gezaghebbende stakeholders* als ze elk van de drie attributen bezitten. Een verdere indeling in zeven typen staat in figuur 2.4.



FIGUUR 2.4 Stakeholder typologie: een, twee of drie attributen aanwezig

Bron: Mitchell et al (1997), pagina 874, Figure 2

De hierbij gebruikte naamgeving is overigens vooral bedoeld als manier om gemakkelijk naar een combinatie van de attributen te verwijzen, maar het gaat vooral om het theoretische type dat door die combinatie van attributen wordt voorgesteld. Hieronder gaan we op elk van deze zeven typen in, te beginnen met de drie typen die precies een van de attributen bezitten. Dat zijn de latente stakeholders en van deze soort geven we eerst een korte karakterisering, waarna we op elk van de drie bijbehorende typen ingaan.

Latente stakeholder

Latente stakeholder

Managers kunnen heel goed besluiten om stakeholders, waarvan ze denken dat die slechts een van de identificerende attributen bezitten, te negeren. Mogelijk dat managers niet eens het bestaan van deze stakeholders herkennen. Net zo kan het heel goed dat latente stakeholders geen enkele aandacht aan de organisatie schenken. Het belang van deze soort stakeholders is dus laag. Ze zijn onder te verdelen in de volgende drie typen.

<i>Sluimerende stakeholder</i>	<p><i>Sluimerende stakeholder (nr. 1 in figuur 2.4)</i></p> <p>Dit zijn stakeholders die macht hebben, maar geen legitieme relatie met de organisatie en ook geen urgente claim, waardoor hun macht ongebruikt blijft. Voorbeelden zijn stakeholders met veel geld of stakeholders die gemakkelijk de aandacht van de media kunnen trekken. Dit type stakeholder heeft weinig of geen interactie met de organisatie en vergt dus doorgaans ook geen aandacht van het management, maar dat kan veranderen als ze een van de andere twee attributen verwerven. Bijvoorbeeld gedupeerde beleggers, die een belangengroep vormen en daarmee legitimiteit of urgentie verwerven.</p>
<i>Oordeelkundige stakeholder</i>	<p><i>Oordeelkundige stakeholder (nr. 2 in figuur 2.4)</i></p> <p>Dit zijn stakeholders die legitimiteit hebben, maar geen macht en ook geen urgente claim op de organisatie. Dit zijn stakeholders die Mitchell et al zien als ontvangers van 'bedrijfsfilantropie'. In Nederland is bijvoorbeeld de Rabobank zeer actief in het sponsoren van sport en cultuur, en zoeken lokale Rabobanken verbinding met de lokale omgeving. Weliswaar is er hierbij vaak sprake van een tegenprestatie door de stakeholder, terwijl bij andere voorbeelden, zoals scholen en ziekenhuizen die donaties krijgen van bedrijven, dat minder duidelijk is.</p>
<i>Veeleisende stakeholder</i>	<p><i>Veeleisende stakeholder (nr. 3 in figuur 2.4)</i></p> <p>Dit zijn de luizen in de pels, irritant, maar niet gevaarlijk, want ze hebben alleen maar een urgente claim, maar geen macht of legitimiteit. Bijvoorbeeld een eenzame demonstrant die bij het hoofdkantoor van de organisatie claimt dat de organisatie het einde van de wereld veroorzaakt. Bij projecten kunnen dit projectmedewerkers zijn die hun stokpaardje berijden, bijvoorbeeld door altijd te stellen dat de projectdocumentatie in de vorm van een wiki moet.</p>
<i>Verwachtingsvolle stakeholders</i>	<p><i>Verwachtingsvolle stakeholder</i></p> <p>Het verschil met latente stakeholders is dat de verwachtingsvolle stakeholders een extra attribuut bezitten en daarmee een veel actievere houding ten opzichte van de organisatie zullen hebben dan de latente stakeholders. Hiermee is het belang van deze soort stakeholders gemiddeld.</p>
<i>Dominante stakeholder</i>	<p><i>Dominante stakeholder (nr. 4 in figuur 2.4)</i></p> <p>Deze stakeholders hebben macht en legitimiteit. Denk bijvoorbeeld aan investeerders die een aanzienlijk belang hebben in de organisatie, of de overheid die bij bepaalde organisaties veel invloed kan hebben. Dit type stakeholder wordt duidelijk serieus genomen door de organisatie en mogelijk zijn er aparte onderdelen van de organisatie die de relaties met dit type stakeholder onderhouden. In feite werd dit type stakeholder in het verleden vaak gezien als het enige type stakeholder.</p>
<i>Gevaarlijke stakeholder</i>	<p><i>Gevaarlijke stakeholder (nr. 5 in figuur 2.4)</i></p> <p>Stakeholders die macht paren aan een urgente claim, maar geen legitimiteit hebben, kunnen gevaarlijk zijn. Voorbeelden zijn werknemers die aan een wilde staking deelnemen, milieuactivisten die zichzelf ergens aan vastketenen en terroristen. Een projectvoorbeeld is een situatie waarin een softwareproducent een nieuw systeem bouwt voor een organisatie en gebruik maakt van een multidisciplinair projectteam.</p>

Eindgebruikers van die organisatie die input moeten geven voor de user interface, maar die voortdurend met nieuwe of gewijzigde functionele requirements komen (en daarbij buiten het domein van de user interface treden), zijn gevaarlijke stakeholders.

Afhankelijke stakeholder

Afhankelijke stakeholder (nr. 6 in figuur 2.4)

Dit zijn stakeholders met een urgente en legitieme claim, maar ze ontberen macht. Daarom zijn ze afhankelijk van derden voor het realiseren van hun wensen. Mitchell et al geven als voorbeeld het ongeluk met de olietanker Exxon Valdez in 1989 in Prince William Sound, een deel van de golf van Alaska. Dit had een enorme ecologische ramp tot gevolg, met zeer veel gedupeerden. Bijvoorbeeld veel lokale inwoners, werkzaam in de visserij. Hoe legitiem en urgent hun claim ook was, pas toen die claim werd ondersteund door dominante stakeholders als de staat Alaska en het rechtssysteem kwam Exxon aan die claims tegemoet (overigens na rechtszaken die zich vele jaren lang voort-sleepten).

Dit voorbeeld laat zien dat de lokale vissers door ondersteuning van dominante stakeholders zelf ook macht verwierven. Het bezit van attributen kan dus variëren in de tijd.

Gezaghebbende stakeholder

Gezaghebbende stakeholder (nr. 7 in figuur 2.4)

De soort stakeholder die alle drie genoemde attributen bezit bestaat uit één type: de gezaghebbende stakeholder. Mitchell et al geven voorbeelden van verwachtingsvolle stakeholders (met twee attributen) die door het verwerven van een extra attribuut zich ontpoppen tot gezaghebbende stakeholders. Naast het eerder gegeven voorbeeld van de afhankelijke stakeholder die macht verwierf, de lokale inwoners bij de ramp met de Exxon Valdez, noemen zij het ANC in Zuid-Afrika, dat van gevaarlijke stakeholder transformeerde in gezaghebbende door het winnen van de verkiezingen. Een ander voorbeeld is dat van aandeelhouders (dat zijn dominante stakeholders) van bijvoorbeeld IBM in de tijd dat het aandeel IBM kelderde. Daarmee verwierven zij een urgente claim op het management van IBM om maatregelen te nemen om de daling van de koersen om te buigen. Toen die maatregelen uitbleven werd het management door toedoen van de aandeelhouders ontslagen (die aandeelhouders waren inmiddels getransformeerd tot gezaghebbende stakeholders, door het verwerven van urgentie).

OPGAVE 2.2

a In opgave 2.1 heeft u een lijst met stakeholders opgesteld. Voor deze opgave gaan we uit van de volgende stakeholders: aanwonenden en gemeenteraad. Geef bij beide stakeholders aan tot welk van de zeven hierboven beschreven typen zij behoren.

b De Rabobank was in haar rol van sponsor voor de professionele mannenwielervedploeg altijd al een belangrijke stakeholder. Door de dopingschandalen is de Rabobank uiteindelijk gestopt als sponsor bij de mannen, maar voordat ze stopte was er een fase waarin 'de Rabobank maatregelen heeft genomen om directer toezicht te kunnen houden op het reilen en zeilen van de ploeg.' In welk van de zeven typen stakeholder zou u de Rabobank indelen voor en na de genomen maatregelen?

2.4 Managing Your Stakeholders

Behalve het in kaart brengen van stakeholders gaat het in het tekstboek vooral om de onderlinge invloed die stakeholders op elkaar hebben (subsectie 2.4.3) en het prioriteren van stakeholders gebaseerd op hun macht (subsectie 2.4.4). Hier ligt een verband met de Stakeholdertheorie van Mitchell et al beschreven in de vorige sectie, en waar macht een van de drie attributen is om stakeholders in te delen. De boodschap van Mitchell et al is dat voor het prioriteren we niet alleen naar macht moeten kijken, maar naar de mate van invloed die stakeholders hebben. Daarbij spelen naast macht ook urgentie en legitimiteit een rol.

OPGAVE 2.3

Net als in opgave 2.2 gaan we uit van de aanwonenden als stakeholder, en daarnaast van de wethouder als vertegenwoordiger van de gemeente. Beschrijf welke invloed deze twee stakeholders op elkaar kunnen hebben.

2.5 Validating Your List of Stakeholders

Het tekstboek benadrukt dat de lijst met stakeholders kan veranderen in de tijd en dat men die lijst dus goed moet bijhouden. Voor het feitelijk valideren van de actuele lijst, d.w.z. ervoor zorgen dat de lijst valide is, is het belangrijk om de lijst voor te leggen aan enkele belangrijke stakeholders, bijvoorbeeld de ‘champion’ en de sponsor. Mogelijk dat zij voor de validatie doorverwijzen naar andere stakeholders of naar niet-stakeholders met geschikte expertise, bijvoorbeeld mensen die bij een soortgelijk project betrokken zijn geweest.

Studeeraanwijzing

Hieronder staat een casus beschreven, gevolgd door een opgave. Voordat u hieraan begint, is het aan te raden eerst sectie 2.5 van het tekstboek te bestuderen.

Casusbeschrijving ‘Slimme liften’

Liften in een gebouw hebben als doel om mensen (en goederen) te verplaatsen van de ene verdieping naar de andere. Het gebruik is buitengewoon simpel, maar er is eigenlijk iets merkwaardigs aan de hand. Je moet namelijk voor het realiseren van je doel – verplaatsen van de verdieping waar je op dat moment bent naar een andere verdieping – twee aparte handelingen uitvoeren. Eerst roep je de lift op (meestal geef je daarbij ook de gewenste richting aan) en pas binnenin de lift geef je de verdieping aan waar je naar toe wilt.

Weblink Pentagon Weblink Burj Khalifa

Bij zeer grote gebouwen, waar vele duizenden mensen wonen of werken (zie weblinks voor enkele voorbeelden) is er, zeker tijdens de spitsuren, veel tijdswinst te behalen door deze twee handelingen samen te voegen. Dat werkt voor gebruikers heel simpel: op elke verdieping is een numeriek toetsenbord beschikbaar (zie figuur 2.5, linkerdeel), waarop je de verdieping waar je naar toe wilt intoetst. Meteen nadat je dat hebt gedaan krijg je een lift toegewezen (zie weblink Smart elevator). Uiteraard is het essentieel dat dit op een slimme manier gebeurt. Hiervoor is het bijvoorbeeld nodig dat de liften met elkaar kunnen communiceren en moeten er goede optimalisatiealgoritmen beschikbaar zijn.

Weblink Smart elevator



FIGUUR 2.5 Toetsenbord voor slimme liften

Bron: N. Aster, *Smart Elevators Bring You There Faster & More Efficiently*, www.triplepundit.com/2010/04/smart-elevators-bring-you-there-faster-more-efficiently

Weblink Intelligent elevators answer vertical challenges

Voor meer achtergrondinformatie over slimme liften, zie de weblink Intelligent elevators answer vertical challenges.

Weblink Schindler

Zie ook de weblink Schindler met een leuk filmpje van ruim drie minuten van Schindler (een van de producenten van dit soort liften) dat ingaat op energiebesparing, de duurzaamheid van materialen en andere relevante zaken.

Weblink Guy's Hospital

Voor de volgende opgave gaan we uit van een nieuw te bouwen ziekenhuis waarbij men het gebruik van slimme liften overweegt. Hoewel ziekenhuizen vaak niet al te veel verdiepingen hebben, is in deze opgave de hoeveelheid grond beperkt en moet er dus in de hoogte worden gebouwd. Het architectenbureau dat betrokken is bij de planning en bouw heeft becijferd dat, gegeven de eisen aan capaciteit, men kan volstaan met rond de 30 verdiepingen. Op dit moment is het hoogste ziekenhuis ter wereld het Guy's Hospital in Londen, waar de Guy's Tower 34 verdiepingen telt en een hoogte heeft van 143 m (zie weblink Guy's Hospital).

Omdat het bij het nieuwe ziekenhuis gaat om een prestigieus project met een belangrijke rol voor een puissant rijke mecenas, overweegt men om hier net boven te gaan zitten.

Gezien de veelbelovende verhalen rond slimme liften besluit het architectenbureau hier nader onderzoek naar uit te voeren.

OPGAVE 2.4

Stel voor dit deelproject een lijst op van mogelijke stakeholders en geef aan hoe men deze lijst kan valideren.

OPGAVE 2.5

In opgave 2.1 en 2.4 is gevraagd om een lijst met stakeholders op te stellen. Daarbij kunnen we het onion-model gebruiken. Dit model classificeert stakeholders naar de rollen die ze ten opzichte van een product of dienst hebben. De theorie van Mitchell et al kunnen we gebruiken om te bepalen wie de stakeholders van een organisatie zijn door te kijken naar de attributen macht, legitimiteit en urgentie.

De vraag aan u is om na te denken over welk model u in een gegeven situatie wilt gebruiken bij het ontdekken en prioriteren van stakeholders (en eventueel bij nog andere activiteiten). Wat is daarbij het nut van zo'n model en zijn de modellen onderling vergelijkbaar? Leg vervolgens uw gedachten hierover vast (in 100 à 150 woorden).

ZELFTOETS

- 1 Leg uit waarom stakeholders belangrijk zijn bij het bepalen van requirements.
- 2 Wat zijn surrogaatstakeholders en wat zijn de voordelen en mogelijke gevaren ervan?
- 3 Wat is een integrated project team (IPT) en waarom zou men dat creëren?
- 4 Deze opgave heeft betrekking op de volgende casus.

Casus Lab-on-a-chip

Zorgverzekeraars bieden allerlei producten (verzekeringen) en bijbehorende diensten aan. Afnemers zijn individuen of organisaties (die een collectief contract afsluiten voor hun werknemers).

Sinds enige tijd is er nauwere samenwerking tussen sommige zorgverzekeraars onderling en ook tussen zorgverzekeraars en ziekenhuizen. Die ziekenhuizen zijn door de samenwerkende zorgverzekeraars aangewezen als voorkeursziekenhuis voor bepaalde behandelingen. Dit is onder bepaalde voorwaarden toegestaan door de overheid.

De overheid stelt regels aan de producten (denk bijvoorbeeld aan het basispakket), maar ook aan de samenwerking. Er mogen bijvoorbeeld geen prijsafspraken tussen zorgverzekeraars worden gemaakt.

Uiteraard zijn er ook verzekerden. Dat zijn de klanten van de zorgverzekeraars. Iedereen is verplicht een zorgverzekering te hebben (behalve zogenaamde gemoedsbezwaarden) en zorgverzekeraars zijn verplicht iedereen te accepteren voor het basispakket, met bovendien een vaste premie. Aanvullende verzekeringen zijn niet verplicht.

Tot slot zijn er zorgaanbieders. Dat zijn bijvoorbeeld ziekenhuizen, maar ook huisartsen, verloskundigen, tandartsen, fysiotherapeuten, psychologen enzovoort.

Bij de premiebetaling voor het basispakket is er naast de nominale premie nog een inkomensafhankelijke component (de bijdrage Zorgverzekeringswet) die de werkgever of uitkeringsinstantie inhoudt en in het Zorgverzekeringsfonds stort (zelfstandigen krijgen een aanslag en het daarop vermelde bedrag moeten ze zelf overmaken).

Omdat zorgverzekeraars voor het basispakket iedereen moeten accepteren tegen dezelfde vaste premie, lopen ze extra risico bij mensen met hoge zorgkosten zoals chronisch zieken of mensen met een zeer zwakke gezondheid. Dit bedrag wordt bepaald door het College voor Zorgverzekeringen (CVZ) en aan de zorgverzekeraars uitbetaald door de overheid.

In toenemende mate zetten zorgverzekeraars in op het gebruik van e-health. In de meest brede zin betekent dit inzet van ict bij de gezondheidszorg. Praktisch gezien kunnen we denken aan toepassingen als het op afstand monitoren, diagnosticeren of coachen van mensen. Ook e-health apps voor mobiele apparaten nemen enorm in aantal toe.

Uit een onderzoek begin 2013 (zie weblink emergence) blijkt het volgende:

Weblink emergence

‘eHealth kan de gezondheidszorg jaarlijks 400 miljoen euro besparen. Dat blijkt uit onderzoek van NYFER in opdracht van ONVZ Zorgverzekeraar. Zorg kan niet alleen efficiënter, maar vooral ook patiëntvriendelijker, stelt het onderzoek. Apps, online hulpprogramma’s en videocommunicatie stellen patiënten in staat zelf meer regie over hun gezondheid te voeren.’

Weblink utwente

De Friesland Zorgverzekeraar (zie www.defriesland.nl) is een wat kleinere zorgverzekeraar die innovatieve producten wil aanbieden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de participatie (samen met Achmea; inmiddels is De Friesland Zorgverzekeraar een zelfstandig onderdeel van Achmea) in het bedrijf Ostendum dat zogenaamde lab-on-a-chip-toepassingen ontwikkelt. Dit zijn minuscule laboratoria op een chip waarmee een arts binnen enkele minuten onder meer bloed-, urine- en speekselmonsters kan onderzoeken om vervolgens een diagnose te stellen. (Voor meer informatie hierover, zie weblink utwente.)

Stel voor dit product een lijst van stakeholders op aan de hand van het onion-model (tekstboek, pagina 29), ervan uitgaande dat het product al is ontwikkeld (zie ook de grey box op pagina 29 van het tekstboek).

TERUGKOPPELING

1 **Uitwerking van de opgaven**

2.1 a Het product is de rotonde (inclusief zaken als verkeersborden). In het onion-model bestaat het systeem naast het product uit de mensen en procedures die gezamenlijk resultaten aan de buitenwereld leveren (tekstboek, sectie 2.2.1). In dit geval zijn de beoogde resultaten het verbeteren van de veiligheid en doorstroom van het verkeer, minder lawaai en minder uitlaatgassen. Voor het adequaat gebruik van de rotonde zijn, behalve het product, de nodige procedures vereist (verkeersregels aangegeven met borden, haaiantanden en dergelijke), maar geen mensen (uitzonderlijke situaties daargelaten, waarbij een agent het verkeer regelt bijvoorbeeld). Er zijn dus geen stakeholders van het type 'Normal Operator'. Datzelfde geldt voor 'Operational Support'. Wel is er incidenteel onderhoud aan de rotonde nodig. Als dit past bij het onderhoud van de verkeersinfrastructuur binnen de gemeente, dan is het twijfelachtig of we Maintenance Operator als een aparte stakeholder moeten zien. Kortom, in dit geval valt het product vrijwel samen met het systeem, zeker als je de procedures ziet als een beschrijving van het gebruik van de rotonde.

b In de laag 'Containing System' springt de rol 'Functional Beneficiary' er uit: vooral die verkeersdeelnemers die baat hebben bij de rotonde. Gegeven het feit dat de randweg en het verlengde in de huidige situatie een voorrangsweg is kan een verkeersdeelnemer die voornamelijk van deze weg gebruik maakt wel eens een negatieve stakeholder zijn, terwijl andere verkeersdeelnemers juist het voordeel van de rotonde zien. Dat geldt ook voor zwaar verkeer waarvoor de rotonde een obstakel vormt. Bedenk overigens ook dat een stakeholdergroep zelden homogeen is en dat de balans bij de ene verkeersdeelnemer positief kan uitvallen terwijl bij de andere verkeersdeelnemer uit dezelfde groep de balans negatief uitvalt. Het kan in dit verband nuttig zijn om de verkeersdeelnemers te splitsen in verschillende stakeholdergroepen (bijvoorbeeld fietsers, automobilisten enzovoort).

Een andere stakeholdergroep kan bestaan uit werknemers van aangrenzende kantoren die voordeel hebben van vermindering van lawaai. In de buitenste laag zitten meerdere relevante stakeholders. Plaatselijke politici, een verantwoordelijke wethouder (de 'Champion'), een relevante raadscommissie en mogelijk iemand in de rol van 'Regulator', die controleert of aan alle regels rond verkeer, geluid en dergelijke wordt voldaan. De Sponsor is de gemeenteraad en, afhankelijk van de ligging van de rotonde, mogelijk de provincie. Ook hier geldt dat de gemeenteraad als geheel een stakeholder is die positief staat tegenover de rotonde, maar dat individuele raadsleden misschien wel tegen de komst van de rotonde hebben gestemd. Verder zijn er de aanwonenden in de rol van negatieve stakeholders, omdat de rotonde over hun grond loopt. Ook verwachten zij dat er juist meer geluidsoverlast kan optreden doordat het verkeer dichters langs hun woningen rijdt. Ook de rol van 'Developer' kan van belang zijn. In dit geval is dat de organisatie die de rotonde zal ontwerpen en aanleggen. Waarschijnlijk schakelt de gemeente daar een (lokale of regionale) aannemer voor in.

Samenvattend komen we tot de volgende stakeholders (de eerste zit in de 'The Containing System', de overige in 'The Wider Environment').

TABEL 2.1 Stakeholders van de rotonde

<i>Stakeholderrollen</i>	<i>Stakeholders</i>
'Functional Beneficiary'	bepaalde verkeersdeelnemers; werknemers in aangrenzende kantoren
Negatieve stakeholder	aanwonenden; bepaalde verkeersdeelnemers
Politici	een relevante raadscommissie; plaatselijke politici
'Champion'	verantwoordelijke wethouder
Sponsor	de gemeenteraad (eventueel de provincie)
'Regulator'	opzichter weg- en waterbouw
'Developer'	aannemer

- 2.2 a Aanwonenden hebben macht doordat in de gewenste situatie de rotonde over hun grond loopt en ze daarom de aanleg van de rotonde kunnen uitstellen. Dit is ook legitiem, want zij zijn eigenaar van de grond en de gemeente moet hun, zelfs bij onteigening, een goede schadeloosstelling bieden. De aanwonenden zijn vermoedelijk geen urgente stakeholders, omdat de gemeente niet onmiddellijk aandacht hoeft te besteden aan mogelijke claims van aanwonenden. Wel is dit iets om liefst vroegtijdig af te handelen in een project om de rotonde te realiseren. Daarmee zijn de aanwonenden dominante stakeholders. De gemeenteraad heeft een bijzondere positie. Enerzijds hebben we hiervoor vastgesteld dat deze de rol van Sponsor heeft en dus het geld voor aanleg en onderhoud van de rotonde beschikbaar stelt, anderzijds bestaat de gemeenteraad uit personen met verschillende politieke achtergronden en belangen. Het kan dus heel goed dat er, ondanks een meerderheid in de gemeenteraad voor de aanleg van de rotonde, fracties zijn die juist tegen zijn. Verder is er het college van B en W, dat het feitelijk bestuur of management vormt van de gemeente en ondersteund wordt door het ambtelijk apparaat. De gemeenteraad heeft wat betreft de aanleg van een nieuwe rotonde uiteraard macht en legitimiteit. Urgentie is minder duidelijk, maar daar kan sprake van zijn als er een toenemend aantal (zware) ongelukken op het kruispunt gebeurt, of als er lange files ontstaan op de secundaire weg door de voorrangssituatie. Omdat bij de beoogde resultaten van de nieuwe rotonde weliswaar gesproken werd over verbeteren van veiligheid en doorstroom van het verkeer maar niet over een grote urgentie hierbij, is ook de gemeenteraad een dominante stakeholder.
- b Als sponsor voor het dopingschandaal was de Rabobank al een dominante stakeholder, omdat ze zowel macht als legitimiteit had. Door het dopingschandaal kwam daar urgentie bij en ontpopte de Rabobank zich als gezaghebbende stakeholder.

- 2.3 Aanwonenden kunnen een vertragende invloed hebben op het hele project door bezwaar aan te tekenen en zich te verzetten tegen de verkoop van hun grond. Het ligt voor de hand dat de wethouder in zijn rol van 'champion' probeert de aanwonenden te beïnvloeden om te voorkomen dat het project achterstand oploopt. Dat kan door te kijken naar oplossingen die voor de aanwonenden de pijn verzachten, bijvoorbeeld door een goede prijs te bieden voor de grond van de aanwonenden of door het plaatsen van geluidschermen, het geven van garanties bij verzakkingen of scheuren enzovoort. Vermoedelijk is het niet verstandig om te dreigen met onteigening van de grond als de snelheid van het project voorop staat.
- 2.4 Stakeholders kunnen zijn:
- gebruikers van liften waaronder patiënten, medisch personeel, facilitair personeel, toeleveranciers van voedsel en medicijnen, bezoekers van patiënten
 - directie ziekenhuis
 - mecenas
 - onderhoudsbedrijf (na installeren zal beheer en onderhoud een rol spelen)
 - producenten zoals Schindler
 - keuringsbedrijven zoals het Liftinstituut (denk aan veiligheidsvoorschriften voor liften)
 - arbeidsinspectie.
- Het valideren van stakeholders kan in eerste instantie plaatsvinden door na te gaan hoe vergelijkbare projecten zijn verlopen. Dat kan door te kijken of er daarover documentatie vrij beschikbaar is, of door contact te zoeken met organisaties zoals Schindler (producent) of het Liftinstituut (controle op veiligheidsvoorschriften). Daarnaast vraagt bij het valideren de bijzondere situatie in een ziekenhuis om contact met de juiste personen binnen het management, bijvoorbeeld hoofd facilitaire diensten, directeur patiëntenzorg enzovoort.
- Bedenk ook dat de lijst met stakeholders kan veranderen in de tijd. Bijvoorbeeld doordat de mecenas ontevreden is over de snelheid waarmee het project verloopt en zich terugtrekt. Of omdat een nieuw aangetrokken directeur voor Informatievoorziening en ict graag als 'champion' voor dit deelproject wil fungeren. Het is dus zaak om de lijst met stakeholders regelmatig bij te werken.
- 2.5 Het onion-model lijkt wat makkelijker bij het ontdekken van stakeholders, omdat het diverse rollen benoemt en dit bij een specifiek product of dienst de koppeling tussen een rol en een stakeholder vergemakkelijkt. Het model van Mitchell et al kent drie attributen en komt door deze te combineren tot zeven typen van stakeholders. Alleen gaat het daarbij niet over stakeholders behorend bij een specifiek product, maar behorend bij de organisatie als geheel. Het lijkt dus verstandig om bij een product of dienst in eerste instantie het onion-model te hanteren, zeker als het product of dienst een beperkt onderdeel van de organisatie raakt. Voor het prioriteren van stakeholders kunnen we juist het model van Mitchell et al goed gebruiken, omdat dit expliciet ingaat op de invloed die stakeholders kunnen hebben.

2 Uitwerking van de zelftoets

- 1 Stakeholders zijn belangrijk voor het bepalen van requirements, omdat stakeholders doelen hebben die ze (mede) willen realiseren door een bepaald product of dienst en voor het definiëren van dat product of dienst requirements nodig zijn. Merk op dat doelen van de ene stakeholder haaks kunnen staan op doelen van een andere stakeholder, zodat het definiëren (en prioriteren, zie leereenheid 13) van requirements soms een lastige opgave is.

- 2 Surrogaatstakeholders vertegenwoordigen de werkelijke stakeholders. De gemeenteraad bijvoorbeeld vertegenwoordigt alle burgers van de gemeente. Het voordeel van surrogaatstakeholders is dat het behapbaar blijft; zo is het bij de gemeente in veel gevallen ondoenlijk om steeds alle burgers erbij te betrekken (in bijzondere gevallen is het mogelijk een gemeentelijk referendum te houden waarbij alle kiesgerechtigde burgers mogen stemmen). Het nadeel van surrogaatstakeholders is dat ze de belangen van de stakeholders die ze vertegenwoordigen mogelijk niet goed kennen of verwoorden.

- 3 Een IPT is een projectteam, waarbij naast de gewone ontwikkelaars vertegenwoordigers van verschillende stakeholders zitting hebben. Hierbij kunnen we denken aan verschillende operationele gebruikers, maar ook aan domeinexperts of specialisten op het gebied van mens-machine-communicatie. Het voordeel van een IPT is de korte lijnen die er zijn, waarbij bijvoorbeeld een gebruiker direct commentaar kan geven op een prototype. Er zijn ook nadelen, bijvoorbeeld de tijd die het vraagt van alle IPT-leden en de toename in coördinatie, maar in het algemeen zullen deze nadelen niet opwegen tegen de voordelen op de langere termijn, omdat aanpassingen en correcties in een later stadium van productontwikkeling meer tijd kosten dan in een vroeg stadium.

- 4 – In de eerste laag buiten het product zitten de operationele stakeholders, te weten de gewone gebruikers zoals artsen en mogelijk ander medisch geschoold personeel, zoals ambulanceverpleegkundigen. Onderhoud speelt bij dit product hoogstwaarschijnlijk geen rol, operationele support komt vermoedelijk van Ostendum.
 – In de volgende laag zitten degenen die dit product kopen en die er functioneel gezien voordeel van hebben. Dat zullen vooral patiënten zijn, en huisartsen die nu zelf een bloedonderzoek kunnen uitvoeren in plaats van een patiënt door te sturen.
 – Wie zitten er tot slot in de buitenste laag van het onion-model?
 Achmea, De Friesland Zorgverzekeraar en Ostendum zijn overduidelijk stakeholders. Ziekenhuizen vormen mogelijk een negatieve stakeholder. Andere stakeholders in de buitenste laag:
 De ‘champion’ zal iemand binnen Ostendum zijn. Gezien het belang en de investering van Achmea en De Friesland Zorgverzekeraar is te verwachten dat de ‘champion’ een hoge positie bekleedt in het management van Ostendum, wellicht de algemeen directeur.

De sponsor zal vermoedelijk bestaan uit een team met een vertegenwoordiger van Achmea, De Friesland Zorgverzekeraar en Ostendum. Ostendum is tevens de 'developer' en zit als het product al ontwikkeld is in de buitenste laag.

De 'regulator' zal de betrouwbaarheid van de chip als medisch instrument moeten controleren. In Nederland gebeurt door de Inspectie voor de Gezondheidszorg of door een onafhankelijke, door de overheid toegelaten certificeringsinstelling zoals DEKRA Certification.

Samenvattend komen we tot tabel 2.2. Hierin zijn in de eerste kolom alle stakeholderrollen uit het onion-model opgenomen, te beginnen met de binnenste laag. In de tweede kolom is aangegeven wie deze rol vervult. Om in de tabel de lagen makkelijk te kunnen onderscheiden is gebruik gemaakt van grijs tinten.

TABEL 2.2 Stakeholders van de lab-on-a-chip

<i>Stakeholderrollen</i>	<i>Stakeholders</i>
Normal Operator	Artsen e.d.
Maintenance Operator	-
Operational Support	Ostendum
Functional Beneficiary/Purchaser	Huisartsen, patiënten
Interfacing System Owner	-
Financial Beneficiary	Achmea, De Friesland Zorgverzekeraar en Ostendum
Politician	-
Champion	Ostendum (bijv. een directielid)
Sponsor	Team met leden uit Achmea, De Friesland Zorgverzekeraar en Ostendum
Developer	Ostendum
The Public	-
Regulator	Inspectie voor de Gezondheidszorg/DEKRA
Negative Stakeholder	Mogelijk: ziekenhuizen

Literatuur

- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications (1995). The Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 65-91.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.