

2011

Een business model van de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0



PAL4

ASSISTANT FOR LIFE

Marianne Jansen

Bacheloropdracht

Gezondheidswetenschappen

Titel: Een business model voor de implementatie van de PAL4 Community door

Beweging 3.0

Betreft: Bacheloropdracht

Schrijver: M.M. Jansen

Studentnummer: s0164933

Opleiding: Gezondheidswetenschappen

Eerste begeleider: Lisette van Gemert-Pijnen

Tweede begeleider: Ton Spil

Datum: Augustus 2011

Voorwoord

Dit is een onderzoek in het kader van de bacheloropdracht voor mijn opleiding Gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Twente. Het onderwerp is de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de vakgroep Psychologie, Gezondheid & Technologie en maakt deel uit van een grootschalig onderzoek naar de PAL4 Community waarvan Focus Cura de opdrachtgever is.

Het uitvoeren van dit onderzoek was een erg interessante taak. Toch ben ik een aantal obstakels op de weg tegen gekomen. Zonder hulp van anderen was het niet gelukt om deze te overwinnen. Graag zou ik daarom vanaf deze plaats een aantal mensen willen bedanken.

Allereerst wil ik Elly Kloeze bedanken voor de samenwerking tijdens het onderzoek. Mede door jouw begeleiding en inzet is dit onderzoek geslaagd. Daarnaast wil ik Lisette van Gemert-Pijnen bedanken voor de begeleiding tijdens het onderzoeksproces en Ton Spil voor het meelesen.

Ook Esther Marskamp, Jikkie Has, Linda Verf en Karin ten Kroode van Beweging 3.0 wil ik hartelijk bedanken voor hun inzet en enthousiasme tijdens de focusgroep.

Tenslotte wil ik iedereen bedanken die mij met adviezen en goede raad te hulp heeft gestaan. In het bijzonder Daniël die mij tijdens de afgelopen periode steeds het duwtje in de rug heeft gegeven wanneer dat nodig was, bedankt!

Wierden, augustus 2011

Marianne Jansen

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0. PAL4 staat voor Persoonlijk Assistent voor het Leven en is een vorm van een eHealth toepassing. De Community is een interactieve website en wordt een 'gids voor prettig ouder worden' genoemd. Het doel van de PAL4 Community is senioren zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen.

Het onderzoek is kwalitatief van aard, bestaande uit een theoretisch kader en een veldonderzoek. Het theoretisch kader gaat over de achtergrond van een cognitieve walkthrough, een stakeholderanalyse en business modelling. Het veldonderzoek is gedaan door middel van een focusgroep. Het resultaat is opgesteld aan de hand van de onderwerpen uit het theoretisch kader.

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is: *'Op welke wijze kan de implementatie van de PAL4 Community binnen Beweging 3.0 in een business model beschreven worden, rekening houdend met de uitkomst van een cognitieve walkthrough en de wensen en eisen van Beweging 3.0?'*

Door middel van een viertal deelvragen is getracht de hoofdvraag te beantwoorden. De eerste onderzoeksvraag heeft te maken met de vormgeving van de PAL4 Community. Aan de hand van een cognitieve walkthrough zijn de positieve en negatieve elementen naar voren gekomen. Positieve punten aan de PAL4 Community zijn de lay-out en de leesbaarheid van de tekst. Negatieve punten zijn de hoeveelheid menu's, de externe links en de inlogfunctie.

De tweede deelvraag gaat over de wensen en eisen van Beweging 3.0 en haar stakeholders ten aanzien van de PAL4 Community. De focusgroep met vier medewerkers van Beweging 3.0 heeft helderheid hierover gebracht. Zowel de huidige situatie als de toekomst van de PAL4 Community zijn aan bod gekomen. Punten waar tijdens de implementatie meer aandacht aan besteedt kon worden zijn de gebruikersvriendelijkheid van de PAL4 Community en de financiële structuur. Het is niet helemaal duidelijk op welke wijze Beweging 3.0 in de toekomst haar onkosten gaat dekken zonder subsidie. Ook de opbrengst van de Community is niet eenduidig vast te stellen, het is moeilijk om hier bewijs voor te leveren.

De derde deelvraag gaat de invulling van het business model voor de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0. De uitkomsten voor focusgroep zijn hier de leidraad voor. Alle negen onderwerpen uit het business model canvas die besproken zijn tijdens de focusgroep, zijn vastgelegd in een business model.

De laatste deelvraag gaat over het toekomstperspectief van de PAL4 Community. Beweging 3.0 kan verbeteringen doorvoeren in zowel de financiële structuur als in de vormgeving van de Community. Voor de financiële structuur is het van belang om het aantal actieve gebruikers in kaart te brengen, samen te werken met sponsors en contracten aan te gaan met zorgverzekeraars. De vormgeving van de PAL Community behoeft aandacht met betrekking tot de inlogfunctie en het gebruik van social media.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting	ii
Inhoudsopgave	
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	1
1.1 Doelstelling.....	1
1.2 Vraagstelling.....	2
1.3 Opbouw onderzoek	2
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	3
2.1 eHealth.....	3
2.2 Roadmap	4
2.2.1 Human-Centered Design	4
2.2.2 Business modelling	5
2.2.3 Fit.....	5
2.3 Cognitieve walkthrough.....	7
2.3.1 Methode.....	7
2.3.2 Cognitieve walkthrough voor het Web	9
2.4 Stakeholderanalyse	9
2.4.1 Definieren begrip stakeholder	10
2.4.2 Classificeren stakeholders.....	11
2.5 Business model	12
2.5.1 Value propositions	13
2.5.2 Customer segments.....	14
2.5.3 Channels	14
2.5.4 Customer relationships.....	15
2.5.5 Key Resources	16
2.5.6 Key Activities	16
2.5.7 Key Partnerships.....	16
2.5.8 Revenue streams	17
2.5.9 Cost structure	17
Hoofdstuk 3 Methoden en Technieken	19
3.1 Doelstelling	19
3.2 Onderzoeksopzet.....	19
3.3 Theoretisch kader.....	20
3.4 Veldonderzoek	20
Hoofdstuk 4 Resultaten	23
4.1 Cognitieve walkthrough.....	23
4.2 Stakeholderanalyse	29
4.2.1 Stakeholders Beweging 3.0.....	29
4.2.2 Classificatie	29
4.2.3 Focusgroep	32

4.3 Business Model	33
4.3.1 Value proposition	33
4.3.2 Customer segments.....	34
4.3.3 Channels	34
4.3.4 Customer relationships.....	34
4.3.5 Key resources.....	34
4.3.6 Key activities	35
4.3.7 Key partnerships	35
4.3.8 Revenu streams	35
4.3.9 Cost structure	35
4.4 Toekomst	37
4.4.1 Financieel	37
4.4.2 Vormgeving	38
Hoofdstuk 5 Conclusie	39
5.1 Beantwoording onderzoeksvragen	39
5.2 Discussie	40
5.3 Aanbevelingen	41
Referenties	42
Bijlage I: Interviewvragen Beweging 3.0	
Bijlage II: Screenshots PAL4 Community	
Bijlage III: Verdiepende literatuurstudie	

Hoofdstuk 1 Inleiding

In de Nederlandse gezondheidszorg zijn een aantal ontwikkelingen gaande. Ten eerste vergrijst de bevolking in snel tempo. Dit houdt in dat er meer ouderen en zieken zijn, maar ook dat de beroepsbevolking kleiner wordt. De gevolgen voor de gezondheidszorg zijn erg groot. Meer mensen hebben zorg nodig terwijl minder mensen die zorg kunnen leveren. Dit houdt in dat zorgorganisaties creatiever moeten nadenken om op een andere manier zorg te leveren waarbij de kwaliteit centraal blijft staan (Laurent et al., 2004). Technologische innovaties kunnen een optie zijn om dit te bewerkstelligen. Er is echter onvoldoende onderzoek naar de effectiviteit van technologie in de gezondheidszorg. Daarom is er behoefte aan zogenaamde ‘best practices’ die in de praktijk bleken te werken. PAL4 is hier een voorbeeld van.

PAL4 is een technologische toepassing in de gezondheidszorg en staat voor Persoonlijk Assistent voor het Leven. De PAL4 Community is een interactieve website die bedoelt is om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten leven en wonen. De ‘ouderen van nu’ zijn steeds bewuster bezig met het ouder worden. Er is behoefte aan een plek waar vragen gesteld kunnen worden rondom het ouder worden, gezondheid, levensstijl en ontspanning. De doelgroep is op zoek naar een plek waar antwoorden te vinden zijn die aansluiten bij de manier waarop zij ouder worden. De PAL4 Community is daarom de “gids voor prettig ouder worden”. Via de website kunnen ouderen op eigen initiatief ervaringen delen, informatie zoeken van experts of lotgenoten en andere ouderen ontmoeten.

De PAL4 Community bestaat uit een viertal onderdelen, namelijk gezelschap, ontspanning, gezondheid en mijn wijk. De eerste drie onderdelen zijn voor iedereen vrij toegankelijk. Het onderdeel ‘mijn wijk’ is toegankelijk door middel van lidmaatschap bij een serviceorganisatie, in dit onderzoek is dat Beweging 3.0. Deze organisatie biedt informatie over lokale zorgaanbieders, activiteiten in de buurt en diensten die aangevraagd kunnen worden.

1.1 Doelstelling

Dit onderzoek gaat over de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0. De serviceorganisatie kan het onderdeel ‘mijn wijk’ naar eigen inzicht inrichten en in hun aanbod opnemen. Het onderzoek is bedoeld om te achterhalen welke wensen en eisen Beweging 3.0 heeft ten aanzien van de implementatie van de PAL4 Community. Daarnaast is het van belang op welke wijze ‘mijn wijk’ inhoudelijk ingevuld kan worden en op welke wijze de financiering plaatsvindt. Uiteindelijk ontstaat een business model van de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0.

1.2 Vraagstelling

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is:

Op welke wijze kan de implementatie van de PAL4 Community binnen Beweging 3.0 in een business model beschreven worden, rekening houdend met de uitkomst van een cognitieve walkthrough en de wensen en eisen van Beweging 3.0?

De deelvragen die aan bod komen zijn:

- *Welke functionaliteiten bevat de PAL4 Community en wat zijn de positieve en negatieve elementen vanuit het perspectief van de gebruiker?*
- *Wat zijn de wensen en eisen van Beweging 3.0 ten opzichte van de PAL4 Community en komt dit overeen met de bestaande functionaliteiten van de PAL4 Community?*
- *Welk business model voldoet aan de wensen en eisen van Beweging 3.0?*
- *Op welke wijze kan Beweging 3.0 de implementatie van de PAL4 Community in de toekomst verbeteren?*

1.3 Opbouw onderzoek

Allereerst wordt een cognitieve walkthrough uitgevoerd. Dit is een evaluatie methode om het gebruikersgemak van een elektronisch systeem in kaart te brengen. Tijdens of voor de implementatie van het systeem, in dit geval de PAL4 Community, wordt de gebruikersomgeving getest vanuit het perspectief van de gebruiker. Hierbij wordt gelet op het design, de lay-out, het taalgebruik en het gebruikersgemak.

Vervolgens wordt door middel van een focusgroep met de betrokken serviceorganisatie getracht een beeld te krijgen van de verwachtingen ten aanzien van de PAL4 Community. Er wordt gevraagd naar de inhoud van de PAL4 Community en het beoogde effect ervan. Ook de verwachte kosten voor zowel Beweging 3.0 als voor de doelgroep komen aan bod.

Ten slotte wordt aan de hand van de uitkomst van de focusgroep een business model gemaakt. Een business model bevat een viertal elementen, namelijk het product, de klant, de infrastructuur en de financiën. Dit business model is bedoeld om de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0 in kaart te brengen. Het business model wordt gebruikt om een aantal adviezen op te stellen voor Beweging 3.0 om de PAL4 Community te kunnen optimaliseren.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Dit onderzoek gaat over de PAL4 Community, een toepassing op het gebied van eHealth. Er zijn veel ontwikkelingen gaande binnen de gezondheidszorg op het gebied van technologie. In dit hoofdstuk wordt een korte schets gemaakt van deze ontwikkelingen. Vervolgens wordt ingegaan op de mogelijkheden van (zorg)organisaties om eHealth technologieën te implementeren.

2.1 eHealth

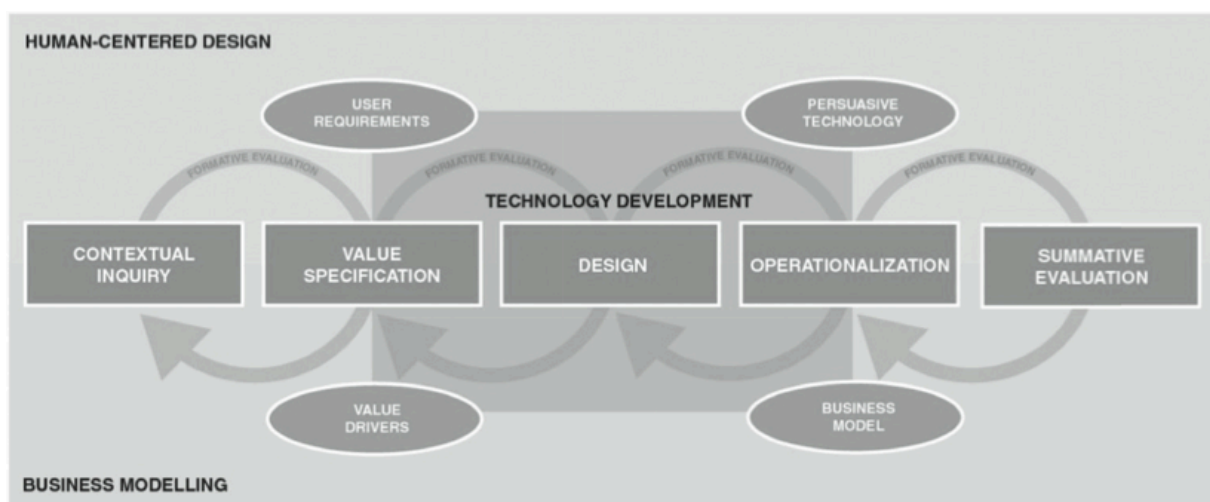
De opkomst van ICT en het Internet eind 1990 heeft een omslag veroorzaakt binnen organisaties. De markt groeide en mogelijkheden voor globalisering ontstonden. De bedrijfsvoering werd complexer en vroeg om reorganisatie van het business proces (van Gemert-Pijnen, & van Limburg, 2011a). Door middel van een nieuwe methode, namelijk business modelling, werd getracht de reorganisatie te beheersen. Een business model beschrijft hoe een organisatie haar geld verdient (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Rond de eeuwwisseling werd het Internet een meer levendig en interactief medium. De nieuwe vorm van communiceren via weblogs, wiki's, communities en sociale netwerken, wordt Web 2.0 genoemd. In de gezondheidszorg wordt het Internet gebruikt als een kans om patiënten te bereiken en samen te werken met verschillende professies. Tegenwoordig staat dit bekend als Health 2.0 of eHealth (van Gemert-Pijnen & van Limburg, 2011a). Volgens Eysenbach (2001) is eHealth *“an emerging field in the intersection of medical informatics, public health and business, referring to health services and information delivered or enhanced through the Internet and related technologies. In a broader sense, the term characterizes not only a technical development, but also a state-of-mind, a way of thinking, an attitude, and a commitment for networked, global thinking, to improve health care locally, regionally and worldwide by using information and communication technology.”*

Het gebruik van eHealth technologieën heeft een drietal voordelen. Als eerste ontstaat een betere informatievoorziening voor zowel de patiënt als voor de professionals onderling. Door gebruik te maken van Internet kan informatie sneller en makkelijker verspreid worden. Geïnformeerde patiënten zijn vaak bewuster van hun levensstijl en gaan gezonder leven. Het tweede voordeel is de focus op de patiënt. Door de verbeterde informatievoorziening ontstaat een mondige patiënt die op de hoogte is van verschillende behandelmethode. De gezondheidszorg wordt gedwongen om de patiënt te betrekken in belangrijke beslissingen rondom de zorgverlening. Een derde voordeel is een effectievere zorgverlening door middel van eHealth toepassingen. Technologie kan ervoor zorgen dat de gehele zorg in een zorgketen beter op elkaar aansluit en daardoor ontstaat een tijdswinst (van Gemert-Pijnen & van Limburg, 2011b).

2.2 Roadmap

De ontwikkeling en implementatie van een eHealth toepassing is een moeizaam proces. Vaak werkt de toepassing in de praktijk minder goed dan verwacht. De reden daarvoor is de complexiteit van de gezondheidszorg. Ook wordt er onvoldoende rekening gehouden met de wensen van stakeholders en de eindgebruikers. Onderzoekers van de Universiteit Twente hebben een onderzoeksmethode ontworpen om technologische innovaties in de zorg in te kunnen bedden in een zorgorganisatie. De methode houdt hierbij rekening met zowel de complexe omgeving van de gezondheidszorg als met de stakeholders en de eindgebruikers van een eHealth toepassing. Er is gestreefd om een match of 'fit' te vinden tussen de technologie, de stakeholders en de eindgebruikers. Het holistische framework dat hieruit ontstaan is, is bedoeld als tool om de ontwikkeling van eHealth technologieën te structureren. Het zogenoemde ceHRes (center eHealth research) framework bestaat uit twee strategieën, namelijk het Human-Centered Design van de technologie en het Business Modeling proces (Nijland, 2011).



Afbeelding 1 ceHRes framework

2.2.1 Human-Centered Design

Human Computer Interaction is een veelgebruikte term om de interactie tussen mens en computer weer te geven. Er wordt steeds meer (eHealth) technologie ontwikkeld die deze interactie mogelijk maakt. Tijdens de ontwikkeling van een nieuw software product wordt aandacht besteedt aan verschillende aspecten van Human Computer Interaction. Gedurende en na afloop van het ontwerpproces staat de doelgroep, de gebruiker van de software, centraal. Bij een Human-Centered Design staan de behoeften van de doelgroep of de klant centraal. Het is een ontwikkelingsmethode die vooraf analyseert en voorspelt hoe de eindgebruikers met een nieuwe technologie omgaan. Tijdens het proces van ontwikkeling wordt rekening gehouden met het perspectief van de gebruiker om zo een eHealth

toepassing te creëren die geschikt en bruikbaar is. Het is belangrijk om alle stakeholders (waaronder ook eindgebruikers) in het ontwikkelingsproces te betrekken. Daarom wordt er gebruik gemaakt van een participerende benadering richting de stakeholders (Nijland, 2011).

2.2.2 Business modelling

Business modelling is een methode om stakeholders te betrekken bij het ontwikkelingsproces van een eHealth technologie. Om een eHealth technologie goed te implementeren is het van belang dat de organisatie helder formuleert 'how it creates, delivers and captures value'. De vier belangrijkste basiselementen van een business model zijn de waarde creatie voor de klant, het klantensegment, de infrastructuur om de technologie te laten functioneren en het financiële aspect (van Gemert-Pijnen & van Limburg, 2011a).

Een business model zoals gebruikt wordt door industriële organisaties is echter niet direct geschikt voor de gezondheidszorg. De gezondheidszorg bestaat uit veel verschillende partijen, hierboven benoemd als stakeholders. Deze zijn belangrijk bij de waarde creatie van een organisatie in de gezondheidszorg en daarom voor het business model. Een business model voor de industrie besteedt geen aandacht aan de betrokkenheid van en met de stakeholders. Daarnaast heeft de gezondheidszorg te maken met de kwaliteit van zorg, terwijl andere sectoren zich bezig houden met de kwantiteit van hun producten (Nijland, 2011).

2.2.3 Fit

De combinatie van een Human-Centered Design en Business Modelling zorgt voor een passende eHealth technologie die een 'fit' heeft zowel met de waarde die een organisatie aan wil bieden aan de klant als met de wensen en eisen van de eindgebruikers en stakeholders. Om deze fit tot stand te brengen zijn een vijftal fases belangrijk, namelijk contextual inquiry, value specification, design process, operationalization en evaluation cycles. Elke fase kent een aantal passende onderzoeksactiviteiten.

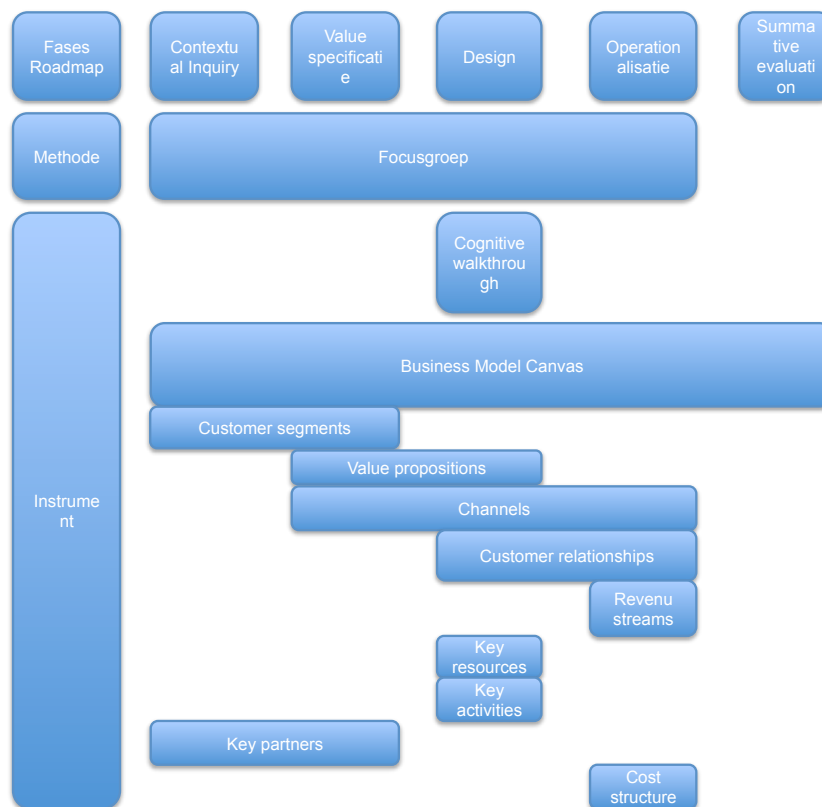
De *contextual inquiry*, wordt uitgevoerd om informatie rondom de problemen en wensen van stakeholders in de gezondheidszorg te verzamelen. Een belangrijk punt is welke waarde technologie kan hebben voor zowel de organisatie als voor de stakeholders en wie gaat profiteren van een nieuwe technologie.

De *waarde specificatie* is het proces waarin de functionele vereisten voor de organisatie gedefinieerd worden. De problemen en wensen uit de vorige fase worden omgezet naar benodigde functionaliteiten voor de nieuwe technologie. De wensen van de stakeholders worden in gerankt op basis van belangrijkheid.

Het *design proces* omvat het proces waarin de nieuwe technologie tot stand komt. Door rekening te houden met de benodigde functionaliteiten volgens de stakeholders wordt een ontwerp gemaakt. Het design proces omvat tevens de eerste stappen voor operationalisering van de technologie door middel van een business model.

De *operationalisering* bestaat uit de activiteiten die nodig zijn om de implementatie van de technologie tot een succes te brengen.

De *evaluatie cyclus* bestaat uit het continue verbeteren van de technologie waarbij de stakeholders en eindgebruikers een permanente rol spelen (Nijland, 2011).



Afbeelding 2 Onderzoeksactiviteiten gerelateerd aan de Roadmap

In dit onderzoek zijn een aantal onderzoeksactiviteiten toegepast in de vijf verschillende fases van de roadmap zoals in afbeelding 2 is weergegeven. De focusgroep is de methode die gebruikt is om belangrijke informatie te verzamelen over de implementatie van de PAL4 Community. De instrumenten die gebruikt zijn om die implementatie in kaart te brengen, zijn een cognitieve walkthrough en het business model canvas.

In volgorde van uitvoering worden hieronder de onderzoeksactiviteiten beschreven. Als eerste de cognitieve walkthrough, vervolgens de stakeholderanalyse om deelnemers aan de focusgroep te selecteren, en tenslotte het business model dat toegepast is.

2.3 Cognitieve walkthrough

Human Computer Interaction is een veelgebruikte term om de interactie tussen mens en computer weer te geven. Er wordt steeds meer technologie ontwikkeld die deze interactie mogelijk maakt. Tijdens de ontwikkeling van een nieuw software product wordt aandacht besteedt aan verschillende aspecten van Human Computer Interaction. Gedurende en na afloop van het ontwerpproces staat de doelgroep, de gebruiker van de software, centraal.

Er zijn in de literatuur verschillende termen om aan te geven dat de gebruiker centraal staat. Onder andere de termen user-centred design, human centred design, usability en usage worden veelvuldig gebruikt (Put, 2006). Al deze termen vallen samen onder wat hier gebruikersgemak genoemd wordt. In een evaluatie waarbij het gebruikersgemak centraal staat, wordt gekeken naar de gebruikersomgeving.

Een viertal methoden kan gebruikt worden tijdens een evaluatie waarbij de gebruiker en de gebruikersomgeving onderzocht worden, namelijk heuristische evaluatie, software richtlijnen, cognitieve walkthrough en gebruikersgemak testen. Heuristische evaluatie wordt gedaan door experts op het gebied van gebruikersomgevingen. Er wordt vanuit hun ervaring gekeken naar problemen die vaak voorkomen in een nieuw software programma. Het testen van gebruikersgemak gaat nog een stap verder. De gebruikersomgeving wordt getest in een realistische setting waarbij data vergaard wordt om te evalueren of en waar er problemen zich voordoen. Bij de methode van software richtlijnen maken evaluatoren gebruik van specifieke beschrijvingen over de inhoud en het ontwerp van de software. De cognitieve walkthrough methode maakt gebruik van het cognitieve leermodel. Hierin worden een aantal voorgeschreven taken uitgevoerd en vervolgens door de ogen van de gebruiker geëvalueerd (Jeffries, Miller, Wharton & Uyeda, 1991).

2.3.1 Methode

Om tijdens de ontwikkeling van een technologie het Human-Centered Design te testen kan een cognitieve walkthrough worden uitgevoerd. Een cognitieve walkthrough is *“a usability inspection method that focuses on evaluating a design for ease of learning”* (Wharton, Rieman, Lewis & Polson, 1994). Het is een evaluatiemethode die gebruik maakt van het principe ‘learning by exploration’. De walkthrough is een vervanging van empirisch onderzoek waarbij experts op het gebied van gebruikersomgevingen het systeem testen. De centrale vraag hierbij is of gebruikers zonder begeleiding of formele uitleg van het systeem taken uit kunnen voeren (Polson, Lewis, Rieman & Wharton, 1992).

Een walkthrough sessie bestaat uit een gedetailleerde beschrijving van het design, een taakscenario, informatie over de gebruikers en het doel van gebruik en een volgorde van acties die de gebruiker uit moet voeren om de taak compleet te maken (Wharton et al., 1994). Er zijn een vijftal stappen om het gehele proces van een walkthrough te doorlopen. Allereerst moeten in de eerste stap de toekomstige gebruikers in kaart worden gebracht. Daarnaast moeten er taken worden ontwikkeld die als voorbeeld dienen bij de evaluatie van het ontwerp of prototype. In de tweede stap komen de ontwerper en een aantal experts of potentiële gebruikers bij elkaar. De derde stap omvat de eigenlijke cognitieve walkthrough. Hier worden de voorbeeldtaken uitgevoerd om te testen of de gebruiker snapt wat de taak inhoudt, hoe de taak uitgevoerd moet worden en of de uitkomst van de taak wel of niet aansluit bij de opdracht. De vierde stap is het in kaart brengen van de uitkomsten van de walkthrough. Hierbij worden problemen in kaart gebracht en aannames worden gedaan over de aard en oplossing van deze problemen. De vijfde en laatste stap is het aanpassen van het ontwerp aan de hand van de bevindingen uit de cognitieve walkthrough (Sharp, Rogers & Preece, 2007). Wharton et al. (1994) benoemd deze vijf stappen in slechts twee fasen. De eerste fase is de voorbereiding waarin overeenstemming plaatsvindt over de gebruikers, de gebruikersomgeving en de voorbeeldtaken. De tweede fase is de uitvoering waarin de voorbeeldtaken uitgevoerd worden en de uiteindelijke evaluatie plaatsvindt.

Een cognitieve walkthrough kan zowel door een groep mensen uitgevoerd worden als door een individu. Een groepsevaluatie maakt vaak gebruik van het prototype. De groep kan bestaan uit verschillende personen, zoals ontwerpers, softwaretechnici en experts op het gebied van gebruikersomgevingen. Ieder lid van de groep is verantwoordelijk voor een deel van de evaluatie. De uitvoering van een walkthrough door een individu kan eerder in het ontwerpproces gebeuren. De ontwerper kan zelf in een vroeg stadium al aan de hand van de cognitieve walkthrough theorie het systeem evalueren en zo nodig aanpassen. Op die manier wordt het een doorlopend proces van ontwerpen en evalueren (Wharton et al., 1994).

Het belang van een cognitieve walkthrough als evaluatiemethode ligt bij de gebruiker. De evaluatie is bedoeld om te achterhalen of een reguliere gebruiker zonder hulp een aantal taken kan uitvoeren. De methode brengt de verschillen in opvattingen over bepaalde taken aan het licht. Ook de aannames over kennis en handigheid van de gebruiker komen door de walkthrough in beeld. Belangrijk hierbij is dat de evaluator tijdens de walkthrough ook de vormgeving van de software beoordeelt (Wharton et al., 1994).

Er zijn een drietal vragen die gesteld dienen te worden tijdens een evaluatie. De eerste is *'Is de juiste actie voldoende duidelijk voor de gebruiker?'* De tweede vraag is *'Kent de gebruiker de link tussen de beschreven taken en de acties die hij daarvoor moet ondernemen?'* De

derde vraag is *‘Snapt de gebruiker de reactie van het systeem op een uitgevoerde actie?’* Door deze vragen te beantwoorden wordt de designer in staat gesteld verschillende gebruikersproblemen op te sporen (Blackmon, Polson, Kitajima & Lewis, 2002).

2.3.2 Cognitieve walkthrough voor het Web

De walkthrough methode kent een toepassing speciaal voor websites, namelijk de cognitieve walkthrough voor het web. De basis van de evaluatie is hetzelfde als de reguliere cognitieve walkthrough methode. Wel zijn er een aantal aanpassingen gemaakt voor de evaluatie van websites aan de hand van een drietal functies. De eerste functie van de cognitieve walkthrough voor het web is de uitgebreide beschrijving van de gebruikersdoelen waarin meer informatie over de kennis van taken en motivatie van de gebruiker verborgen ligt. De tweede functie is de actie die een gebruiker onderneemt op een website. Deze bestaat uit twee stappen, namelijk het ontleden van een pagina in sub regio's en vervolgens reageren op de vereiste handeling. De derde functie van een walkthrough voor het web is dat deze anders georganiseerd is en daarom beter past bij het ontwerp en design van websites (Blackmon et al., 2002). De walkthrough voor het web kent dezelfde evaluatievragen als de reguliere walkthrough aangevuld met een tweetal kritische vragen. De eerste vraag is *‘Zal de gebruiker de juiste sub regio's van de pagina verbinden met het vooraf vastgestelde doel, gebruik makend van de gegeven informatie en de vormgeving van het ontwerp?’* De tweede vraag is *‘Zal de gebruiker het doel verbinden met de juiste button op de pagina, gebruik makend van koppelingen en andere soort informatie?’* (Blackmon et al., 2002).

2.4 Stakeholderanalyse

Organisaties bestaan in relatie met andere organisaties, individuen en partijen. Om te bepalen wie betrokken zijn bij de implementatie van de PAL4 Community en in welke relatie deze betrokkenen met Beweging 3.0 staan kan een stakeholderanalyse uitgevoerd worden. Een stakeholderanalyse is volgens Brugha & Varvasovszky (2000) een *“approach, a tool or set of tools for generating knowledge about actors – individuals and organizations – so as to understand their behavior, intentions, interrelations and interests; and for assessing the influence and resources they bring to bear on decision-making or implementation processes”*. Korter gesteld is een stakeholderanalyse bedoeld om kennis te vergaren over en om te gaan met de verschillende partijen die invloed hebben op de organisatie.

Het belang van een stakeholderanalyse ligt in het feit dat de omgeving van organisaties binnen de gezondheidszorg erg complex is. Daarnaast verandert de omgeving continue en er is daarom grote onzekerheid. Een stakeholderanalyse zorgt ervoor dat duidelijk wordt welke positie de organisatie in de omgeving heeft (Crosby, 1991). Er zijn veel verschillende partijen die elk op hun eigen manier te maken hebben met de organisatie. Daarnaast hebben

zij verschillende, soms conflicterende, belangen bij een project of de organisatie als geheel. Om goed om te kunnen managen wie de stakeholders zijn en welke belangen zij hebben, is een stakeholderanalyse een hulpmiddel (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). Volgens Mitchell, Agle & Wood (1997) is het uitvoeren van een analyse nodig om zoveel mogelijk rekening te houden met stakeholders op zoveel mogelijk gebieden. Ook kan hiermee concurrentievoordeel behaald worden door de stakeholders bedrijfseconomisch te benaderen.

Om een stakeholderanalyse nauwkeurig uit te kunnen voeren, moeten primair twee stappen ondernomen worden. De eerste stap is het definiëren van het begrip stakeholders en de tweede stap is het classificeren van stakeholders. Om de analyse compleet te maken wordt de literatuur toegepast op de praktijk van de PAL4 Community.

2.4.1 Definiëren begrip stakeholder

De eerste stap van een stakeholderanalyse is het bepalen van de begrippen stake en stakeholder. In de literatuur zijn verschillende definities te vinden en worden de begrippen soms door elkaar gebruikt.

Ed Freeman (1984) legde de grondslag voor de benadering over het belang van stakeholders. Deze benadering houdt in dat er meerdere partijen betrokken kunnen zijn bij activiteiten in een organisatie dan alleen de aandeelhouders. Een stakeholder is volgens hem *“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization’s purpose”* (Freeman, 1984). Dit is een brede omschrijving van het begrip stakeholder. Toch is deze definitie algemeen geaccepteerd en wordt veelvuldig gebruikt in stakeholderanalyses. Een uitgebreidere definitie wordt gegeven door Brugha & Varvasovszky (2000). Zij noemen een stake *“stakeholders who have an interest”*. Hieruit vloeit de definitie van een stakeholder voort: *“actors who have an interest in the issue under consideration, who are affected by the issue, or who – because of their position – have or could have an active or passive influence on the decision-making and implementation process”* (Brugha & Varvasovszky, 2000). Er zijn in de loop der jaren veel definities en omschrijvingen ontstaan in de literatuur over een stakeholderanalyse. De verschillen zijn vaak niet heel groot. De vraag die centraal staat is welke groepen belang hebben bij de organisatie en op welke wijze dit tot uiting komt.

De definitie die in dit onderzoek gebruikt wordt is *“een stakeholder is een individu, groep of organisatie die invloed heeft op of wordt beïnvloedt door de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0”*. Dit is in navolging de definitie van Freeman. Hier is voor gekozen omdat dit een zo compleet mogelijk beeld geeft van de stakeholders. Door middel

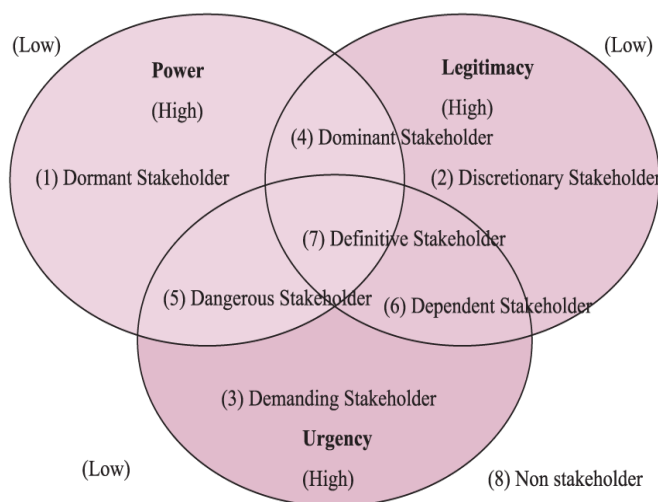
van de classificatie zal blijken of een stakeholder volgens de definitie ook daadwerkelijk een belangrijke stakeholder is.

2.4.2 Classificeren stakeholders

De tweede stap van een stakeholderanalyse is het classificeren van stakeholders. De centrale vraag hierin is op welke basis de stakeholders verdeeld worden in groepen. De basis kan de relatie met de stakeholder zijn, het soort stakeholder of de strategie die de stakeholder gebruikt.

In sociaal onderzoek wordt vaak gebruik gemaakt van de snowball sampling methode om stakeholders te verifiëren. Dit houdt in dat een kleine groep respondenten ondervraagd wordt en vervolgens moet deze groep de vragen voorleggen aan hun sociale omgeving. Op deze manier ontstaat het effect van een sneeuwbal, de groep wordt steeds groter (Babbie, 2007, p.184). Om stakeholders in kaart te brengen kan Beweging 3.0 gevraagd worden naar belangrijke stakeholders. Vervolgens kan onderzocht worden welke contacten die stakeholders in hun netwerk hebben om een geheel beeld te kunnen schetsen.

Stakeholders kunnen geclassificeerd worden in verschillende dimensies. Een bekende methode gebruikt drie dimensies, namelijk macht, legitimiteit en urgentie (Mitchell et al., 1997). Macht wordt omschreven als het vermogen om de gewenste uitkomsten te creëren zonder weerstand vanuit de ander. Een stakeholder met macht kan een organisatie beïnvloeden zonder dat de organisatie dit in de gaten heeft. Legitimiteit, ook rechtmatigheid genoemd, heeft te maken met de sociale acceptatie van de relatie tussen de stakeholder en de organisatie. Legitimiteit wordt vaak gekoppeld aan macht, zij vormen samen autoriteit. Urgentie is de mate waarin het onderwerp van de relatie tussen de stakeholder en de organisatie onmiddellijke aandacht behoeft.



Source: Mitchell et al. (1997)

Afbeelding 3 Stakeholderanalyse

De drie dimensies vormen samen één geheel waarin acht verschillende combinaties mogelijk zijn. Indien een stakeholder alle drie de eigenschappen bezit heeft deze de hoogste prioriteit. Indien een stakeholder twee van de drie eigenschappen bezit heeft deze een gemiddelde prioriteit. Indien een stakeholder één van de drie eigenschappen bezit heeft deze een lage prioriteit.

Indien een stakeholder geen enkele eigenschap bezit heeft deze geen prioriteit (Mitchell et al., 1997).

De stakeholders worden op basis van de drie dimensies verdeeld in types. De types stakeholder met geen enkele vorm van macht, legitimiteit of urgentie is een non-stakeholder en blijven dus buiten beschouwing.

De stakeholders met één van de eigenschappen worden getypeerd als latent. De *'dormant stakeholder'* beschikt over macht. Deze stakeholder heeft geen legitieme relatie met de organisatie en geen urgentie. Dit is de reden waarom de macht ongebruikt blijft. De *'discretionary stakeholder'* bezitten legitimiteit, maar geen macht en urgentie. Vaak blijft dit soort stakeholders op de achtergrond. De *'demanding'* stakeholder is in het bezit van urgentie. Er is echter gebrek aan macht en legitimiteit en daarom kan de urgentie niet verwezenlijkt worden.

De stakeholders met twee van de eigenschappen worden getypeerd als potentiële stakeholders. De *'dominant'* stakeholder zijn in het bezit van macht en legitimiteit. Dit soort stakeholders hebben een grote invloed op organisaties, er ontbreekt echter nog urgentie. De *'dangerous'* stakeholder heeft macht en urgentie. Dit is een gevaarlijke combinatie en dit soort stakeholders dient door de organisatie in de gaten gehouden te worden. De *'dependent'* stakeholder beschikt over legitimiteit en urgentie. Dit soort stakeholders heeft geen macht en zijn daarom afhankelijk van andere stakeholders om hun invloed uit te kunnen oefenen.

De stakeholders met zowel de kenmerken macht, legitimiteit als urgentie worden getypeerd als *'definitieve'* stakeholders. Dit soort stakeholders zijn van groot belang voor een organisatie omdat zij erg veel invloed kunnen uitoefenen.

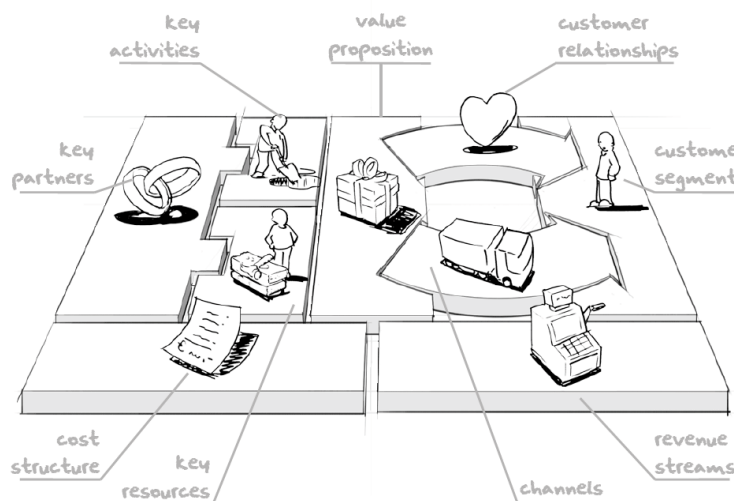
2.5 Business model

Een voorbeeld van een business model dat toegepast kan worden in de gezondheidszorg is het STOF model. (Bouwman, Faber & Spek, van der, 2005) ontwikkelden dit model voor serviceorganisaties waarbij veel samenwerking met andere partijen bestaat. *"We see a business model as a blueprint for how a network of organizations co-operates in creating and capturing value from technological innovation"* (Bouwman et al., 2005). De afkorting STOF staat voor de vier verschillende domeinen die het business model bevat, namelijk Service, Technologie, Organisatie en Financieel.

Ook het business model canvas van Osterwalder (2009) wordt vaak gebruikt in de gezondheidszorg. Dit canvasmodel bestaat uit 9 onderdelen, namelijk customer segments,

value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships en cost structure. Osterwalder omschrijft een business model als ‘*a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationships capital, to generate profitable and sustainable revenue streams*’ (Osterwalder et al., 2005).

Het canvas model van Osterwalder kan gebruikt worden om een schatting te maken van de behoeften en vereisten ten aanzien van een nieuwe technologie. Op die manier ontstaat een vorm van een business model die gedurende het ontwikkelingsproces bijgesteld kan worden. In dit onderzoek wordt daarom het business model van Osterwalder gebruikt.



De negen onderdelen die hierboven genoemd zijn vormen een geheel, zoals hier is weergegeven.

Afbeelding 4 Business Model Osterwalder (2009)

2.5.1 Value propositions

“The Value Propositions Building Block describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment” (Osterwalder et al., 2005). De value proposition, of waarde aanbod, is een belangrijke factor in de beslissing die een klant maakt in de keuze voor een product. Het waarde aanbod vervult de wensen van een klant of lost zijn problemen op. Het waarde aanbod bestaat uit één of meerdere producten en/of diensten die voldoen aan de wensen van de klant of het klantensegment. De vraag die hier centraal staat is ‘Welke waarde willen we aanbieden aan de klant?’

Er zijn verschillende manieren om waarde aan te bieden die voldoet aan de wensen van de klant. Producten of diensten kunnen zich onderscheiden van de rest van de markt door te focussen op een kwantitatieve of kwalitatieve manier. Osterwalder et al. (2005) noemt

vernieuwing, prestatiegerichtheid, maatwerk, ondersteuning, design, merk / status, prijs, kostenbesparing, risicovermijding, toegankelijkheid en gemak.

Het waarde aanbod moet aansluiten op het klantensegment. Ook hier geldt weer dat de rest van de functies van het business model aangepast moeten worden aan het klantensegment en de bijbehorende waarde aanbod.

2.5.2 Customer segments

“The Customer Segments Building Block defines the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve” (Osterwalder et al., 2005). Een organisatie heeft klanten nodig om te kunnen bestaan. De klant is dan ook het middelpunt van het business model. Bij de start van een organisatie dient de soort klant of het klantensegment duidelijk zijn. De klant is de basis voor de rest van het business model. De vraag die hierbij centraal staat is ‘Voor wie creëren we waarde?’

Klanten kunnen verdeeld worden in segmenten. Osterwalder et al. (2005) maakt de volgende verdeling van het soort klanten dat een organisatie kan hebben aan de hand van de soort markt, namelijk massa markt, niche markt, segmented markets, diversified markets en multi-sided markets. De massa markt kent veel klanten met nagenoeg dezelfde wensen ten aanzien van het product. De niche markt is een deel van de markt waarin klanten gespecificeerde wensen hebben ten aanzien van het product. Deze markt laat zich sturen door het vraag en aanbod principe. De gesegmenteerde markt heeft meerdere klantsegmenten. Deze segmenten bevinden zich vaak in een andere sector en hebben kleine verschillen in hun wensen. De gediversificeerde markt kent ook meerdere klantengroepen. Deze klantengroepen hebben echter weinig met elkaar te maken en hebben dus totaal verschillende wensen en eisen ten aanzien van het hetzelfde product. De multi-sided markt is het meest complex. Deze markt bestaat uit meerdere klantengroepen die ieder een ander product vragen.

Elk soort markt heeft een ander soort business model nodig. De overige functies van het business model dienen aan het klantsegment aangepast te worden (Osterwalder et al., 2005).

2.5.3 Channels

“The Channels Building Block describes how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition” (Osterwalder et al., 2005). Elke organisatie dient een keuze te maken over de wijze waarop een product of dienst de klant bereikt. Een juist gekozen communicatie- of distributiekanaal zorgt ervoor dat de klant bewust wordt van het waarde aanbod van de organisatie. Ook kan de klant helpen het

waarde aanbod te verbeteren door het product of de dienst te evalueren. De centrale vraag hier is *‘Via welke kanalen willen onze klanten benaderd worden?’*

Er zijn vijf verschillende fases kanalen, namelijk bewustwording, evaluatie, aankoop, levering en na de verkoop. Elk kanaal kan één of meerdere fases bevatten. Ook is er een verdeling in directe kanalen en indirecte kanalen. Een organisatie kan de klant bereiken via eigen kanalen, maar kan ook de kanalen van partners gebruiken. Er is zitten zowel voor- als nadelen aan beide soorten kanalen. Een eigen kanaal zorgt voor hogere marges, maar is vaak duurder om op te starten. Een kanaal van een partner zorgt voor lagere marges, maar er zijn wel meer opties mogelijk. Voor een organisatie is het van belang de juiste balans te vinden in de keuze voor de kanalen (Osterwalder et al., 2005).

De kanalen zijn een verbinding tussen het waarde aanbod voor de klant enerzijds en de inkomstenstromen anderzijds.

2.5.4 Customer relationships

“The Customer Relationships Building Block describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments” (Osterwalder et al., 2005). Elke organisatie dient na te denken over de vormgeving van de relatie met klanten. De motivatie achter deze relatie kan liggen in het verwerven van klanten, het behouden van klanten of het verhogen van de verkoopcijfers. Het type relatie waar een organisatie voor kiest, is doorslaggevend in het beeld dat de klanten hebben van de organisatie. De vraag die centraal staat in klantrelaties is *‘Welke type relatie verwachten onze klanten van ons?’*

Klantrelaties zijn volgens Osterwalder et al. (2005) in een aantal categorieën te verdelen. Een relatie kan gebaseerd zijn op persoonlijke assistentie. De klant heeft rechtstreeks contact met de organisatie via een vertegenwoordiger. Deze vertegenwoordiger kan slechts één klant hebben, individuele assistentie, of meerdere klanten. Een relatie kan ook gebaseerd zijn op het self-service principe. De klant wordt dan geacht zichzelf te assisteren in de keuze voor een product of dienst. Daarnaast is een geautomatiseerde klantrelatie mogelijk. Een andere vorm van een klantrelatie is een zogenaamde community. Dit is een online gemeenschap waar klanten hun mening kunnen geven over producten of diensten en met de organisatie van gedachten wisselen over bepaalde problemen. Het idee achter een community is wederzijds begrip tussen klant en organisatie. Een laatste soort klantrelatie is gezamenlijke creatie. Klant en organisatie creëren waarde door samen te werken. Een voorbeeld hiervan is Youtube (Osterwalder et al., 2005).

2.5.5 Key Resources

“The Key Resources Building Block describes the most important assets required to make a business model work” (Osterwalder et al., 2005). Om waarde te creëren, markten te bereiken, klantenrelaties te onderhouden en inkomsten te genereren zijn middelen nodig. De keuze voor deze middelen is van belang in het business model. De centrale vraag is *‘Welke middelen heeft ons waarde aanbod nodig?’*

De middelen die een organisatie kan inzetten om het beoogde doel te behalen, zijn divers van aard. Allereerst zijn er fysieke middelen. Dit zijn bijvoorbeeld gebouwen, machines en systemen. Daarnaast zijn er intellectuele middelen, zoals kennis, patenten, merken en vennootschappen. Een derde soort middelen zijn menselijke middelen. Deze zijn vooral van belang in kennisintensieve organisaties. Als laatste zijn er de financiële middelen in de vorm van eigen geld, een lening of aandelen (Osterwalder et al., 2005).

2.5.6 Key Activities

“The Key Activities Building Block describes the most important things a company must do to make its business model work” (Osterwalder et al., 2005). De hoofdactiviteiten in een organisatie zijn, evenals de middelen, nodig om waarde te creëren, markten te bereiken, klantenrelaties te onderhouden en inkomsten te genereren. De type activiteiten hangt af van het business model. De vraag die hier centraal staat is *‘Welke activiteiten heeft ons waarde aanbod nodig?’*

De belangrijkste activiteiten binnen een organisatie zijn onder te verdelen in drie categorieën. De eerste is de meest voorkomende, namelijk productie. Onder productie vallen de activiteiten ontwerpen, maken en afleveren van een product binnen de industriële ondernemingen. De tweede categorie activiteiten is probleemoplossing. Organisaties zoals ziekenhuizen, consultancybureaus en serviceorganisaties zijn bedoeld om een oplossing te bieden voor problemen van klanten. Kennis en trainingen zijn belangrijk om de juiste oplossingen te kunnen blijven aanbieden (Osterwalder et al., 2005).

2.5.7 Key Partnerships

“The Key Partnerships Building Block describes the network of suppliers and partners that make the business model work” (Osterwalder et al., 2005). Samenwerking wordt steeds belangrijker voor organisaties. Veel organisaties bouwen in hun business model op de kennis, middelen en activiteiten van hun partnerorganisaties. De belangrijke vraag is *‘Wie zijn onze partners en welke kennis, middelen of activiteiten hebben wij nodig van hen?’*

Vier verschillende soorten samenwerking zijn te onderscheiden, namelijk strategische samenwerking tussen niet-concurrenten, samenwerking tussen concurrenten, samenwerking

ten behoeve van ondernemerschap en vrager-aanbieder samenwerking om het aanbod te garanderen. Om deze samenwerking te kunnen aangaan, is de achterliggende motivatie van belang. Als eerste kan optimalisering of schaalvergroting een motiverende factor zijn. Om middelen zo optimaal mogelijk in te zetten is schaalvergroting een oplossing. Door samen te werken met andere organisaties kunnen kosten verlaagd worden. Een tweede motivatie is het verlagen van risico's. Door samen met partners afspraken te maken over de productie kunnen risico's vermeden worden. Een derde motivatie is de overname van middelen of activiteiten. Organisaties kunnen middelen of activiteiten via partners outsourcen (Osterwalder et al., 2005). Om een overzicht te creëren van partnerorganisaties of stakeholders, kan een stakeholderanalyse uitgevoerd worden.

2.5.8 Revenue streams

“The Revenue Streams Building Block represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings)”

(Osterwalder et al., 2005). De inkomstenstromen van een organisatie zijn een belangrijk onderdeel van het business model. Er zijn twee verschillende soorten inkomstenstromen. De eerste zijn inkomsten van een eenmalige aankoop door een klant. De tweede zijn inkomsten van aankopen die regelmatig gedaan worden of van ondersteuning aan de klant na aankoop. De centrale vraag is ‘Wat wil een klant werkelijk betalen voor mijn waarde aanbod?’

De meest bekende manier om een inkomstenstroom te genereren, is via verkoop van goederen. Een andere manier is om geld te vragen voor het gebruik van goederen, de zogenaamde gebruiksfee. Een derde manier om geld binnen te laten komen voor een organisatie is het innen van abonnementsgeld voor leden van bijvoorbeeld een vereniging. Een organisatie kan ook inkomsten genereren door het uitlenen van producten en daar een vergoeding voor vragen. Het gebruik van licenties levert ook geld op. Als een ander gebruik maakt van een gelicenseerd product, moet daarvoor betaald worden. Tussenpersonen kunnen inkomstenstromen opleveren door te bemiddelen tussen twee partijen. Een laatste manier om geld te genereren is via adverteren (Osterwalder et al., 2005).

Door te kiezen voor een bepaald prijsmechanisme kunnen de inkomstenstromen beïnvloed worden. Er zijn twee soorten prijsmechanismen, namelijk vaste prijzen en dynamische prijzen. Vaste prijzen zijn gebaseerd op statische, van tevoren bekende, variabelen. Dynamische prijzen kunnen veranderen en hangen af van de situatie op de markt (Osterwalder et al., 2005).

2.5.9 Cost structure

“The Cost Structure Building Block describes all costs incurred to operate a business model” (Osterwalder et al., 2005). De kostenstructuur van het business model beschrijft de kosten

die nodig zijn om waarde te creëren, relaties te onderhouden en inkomsten te genereren. De centrale vraag rondom de kostenstructuur is *‘Wat zijn de belangrijkste kosten in ons business model?’*

Organisaties kunnen hun kostenstructuur op twee manieren vormgeven, namelijk door kostdrijver te zijn of door de value-driven benadering. Organisaties die cost-driven opereren, zijn gericht op minimalisatie van de kosten. Organisaties die volgens de value-driven benadering werken, zijn gericht op optimalisatie van het waarde aanbod. De kostenstructuur kan, ongeacht de vormgeving, een aantal kenmerken hebben, namelijk vaste kosten, variabele kosten, schaalvoordelen en kostenbesparingen (Osterwalder et al., 2005).

Hoofdstuk 3 Methoden en Technieken

In dit onderzoek wordt beschreven op welke wijze de PAL4 Community geïmplementeerd kan worden binnen de serviceorganisatie Beweging 3.0. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden moet onderzocht worden welke wensen en eisen de serviceorganisatie heeft ten opzichte van de PAL4 Community. De wijze waarop deze antwoorden verkregen zijn wordt in dit hoofdstuk besproken.

3.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek was om meerdere serviceorganisaties met elkaar te vergelijken. Bij de start van het onderzoek waren drie serviceorganisaties reeds begonnen met de implementatie van de PAL4 Community. De ontwikkelaar van PAL4 en tevens de opdrachtgever van dit onderzoek, Focus Cura, wilde graag in kaart gebracht hebben op welke wijze de serviceorganisaties de implementatie van de PAL4 Community vorm zouden geven. De bedoeling voor deze opdracht was om een vergelijking te maken tussen twee, en liever nog drie, organisaties om zo een wetenschappelijk onderbouwd antwoord te kunnen geven aan Focus Cura.

Focus Cura stond in direct contact met de serviceorganisaties en daarom hebben zij een vooraankondiging gedaan van dit onderzoek. Om als onderzoeker in contact te komen met de serviceorganisaties is een voorbereidende mail gestuurd en vervolgens telefonisch contact opgenomen om deelname aan het onderzoek vast te stellen. Meerdere malen is gemaild en gebeld zonder noemenswaardige uitkomst. Het contact was dusdanig moeilijk dat slechts één van de drie serviceorganisaties heeft toegezegd deel te zullen nemen. Dit had te maken met ziekte van een werknemer bij een serviceorganisatie en de vakantieperiode bij een tweede serviceorganisatie. De focus van dit onderzoek ligt daarom geheel op de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0.

3.2 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Volgens Babbie (2007, p.24) is kwalitatief onderzoek gericht op niet-numerieke informatie. Het gaat om de dieperliggende betekenis van observaties, waarbij informatie wordt gezocht om motieven, denkbeelden en gedrag te analyseren. Het doel van een onderzoek kan verkennend, beschrijvend of verklarend van aard zijn (Babbie, 2007, p.88). Dit onderzoek is een beschrijving van de wensen en eisen van Beweging 3.0 ten opzichte van de implementatie van de PAL4 Community. Het onderzoek bestaat uit een tweetal onderdelen, namelijk een theoretisch kader en een veldonderzoek.

3.3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader is gemaakt om een achtergrondschematische te maken van de aanwezige literatuur met betrekking tot eHealth, business modelling, stakeholderanalyse en cognitieve walkthrough. De eerste deelvraag *‘Welke functionaliteiten bevat de PAL4 Community en wat zijn de positieve en negatieve elementen vanuit het perspectief van de gebruiker?’* wordt beantwoord door een cognitieve walkthrough uit te voeren. In het literatuuronderzoek is een kort overzicht gemaakt van de inhoud en het doel van een cognitieve walkthrough.

De tweede deelvraag *‘Wat zijn de wensen en eisen van Beweging 3.0 ten opzichte van de PAL4 Community en komt dit overeen met de bestaande functionaliteiten van de PAL4 Community?’* en de derde deelvraag *‘Welk business model voldoet aan de wensen en eisen van Beweging 3.0?’* horen bij elkaar. Er is literatuur gezocht over business modelling en analyse van stakeholders om een onderlegde keuze te kunnen maken voor het business model voor Beweging 3.0. Een extra verdieping is gegeven over de verschillende methoden voor een stakeholderanalyse in bijlage V.

Methoden

Het theoretisch kader is uitgevoerd door gebruik te maken van de wetenschappelijke databases van PubMed, Web of Science, Picarta en Google Scholar. Om literatuur te vinden over business modelling zijn de volgende zoektermen gebruikt: *business model* of *business modelling* in combinatie met *eHealth* en/of *healthcare* en/of *gezondheidszorg*. Voor de stakeholderanalyse zijn de volgende zoektermen gebruikt: *stake* of *stakeholder* of *stakeholderanalyse* en/of *healthcare* en/of *method*. Voor de cognitieve walkthrough is gebruik gemaakt van zoektermen *cognitive walkthrough* en/of *website* en/of *technology*.

Door middel van de snowball methode zijn relevante en aanvullende artikelen en citaten gevonden.

3.4 Veldonderzoek

Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag en deelvragen is een veldonderzoek uitgevoerd. Veldonderzoek is het *“beschrijven, interpreteren en verklaren van gedragingen, opvattingen en ‘producten’ van de betrokkenen in een meestal beperkte, bestaande onderzoekssituatie (een veld), door directe gegevensverzameling van onderzoekers die daar lijfelijk aanwezig zijn en dat veld zo min mogelijk storen”* (‘t Hart, van Dijk, de Goede, Jansen & Teunissen, 1996).

Het veldonderzoek is tweeledig van aard. Als eerste is een cognitieve walkthrough uitgevoerd om het gebruikersgemak te evalueren met als doel de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden. De walkthrough is uitgevoerd vanuit het perspectief van de gebruiker om zo

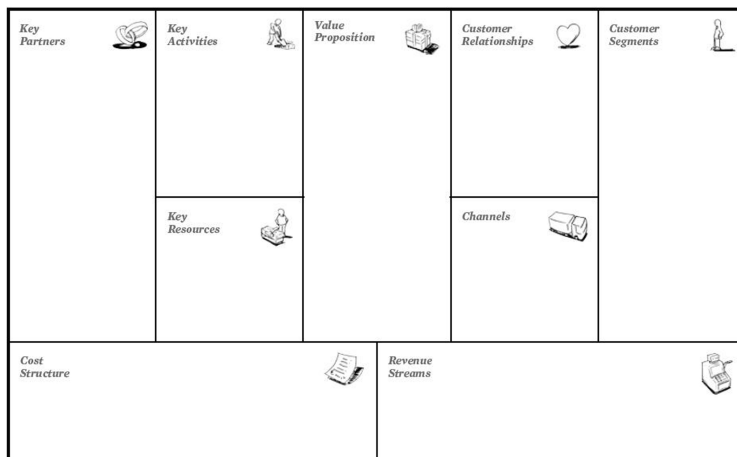
de PAL4 Community te beoordelen. Vooraf zijn een aantal taken vastgesteld. Tijdens de cognitieve walkthrough werden deze uitgevoerd en werd genotuleerd welke stappen, of 'muisklikken' doorlopen moesten worden om de taak compleet uit te voeren. Uiteindelijk wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Welke functionaliteiten bevat de PAL4 Community en wat zijn de positieve en negatieve elementen vanuit het perspectief van de gebruiker?*

Als tweede is er een focusgroep georganiseerd met Beweging 3.0 door de onderzoekers. Een focusgroep is een methode om kwalitatief onderzoek te doen. Een focusgroep, ook wel groepsinterview genoemd, is een manier om meerdere personen tegelijkertijd te interviewen en te laten discussiëren. De deelnemers worden geselecteerd op de betrokkenheid bij het onderwerp van discussie en worden vervolgens met elkaar in één ruimte geplaatst. De onderzoekers stellen vragen die de deelnemers mogen beantwoorden en met elkaar mogen bespreken. Het voordeel hiervan is dat bepaalde aspecten belicht worden in een discussie die in een individueel interview niet aan de orde komen (Babbie, 2007, p.308). Het doel van de focusgroep was een antwoord te vinden op de tweede deelvraag over de wensen en eisen van Beweging 3.0 ten aanzien van de PAL4 Community. Het uiteindelijke doel was om een compleet business model te kunnen creëren van de implementatie van de PAL4 Community.

Aan de hand van de uitkomsten van de focusgroep en het business model dat hieruit ontstaat is getracht een beeld te schetsen van de toekomst. De vraag die hierbij centraal staat is *'Op welke wijze kan Beweging 3.0 de implementatie van de PAL4 Community in de toekomst verbeteren?'*. Er zijn een aantal verbeterpunten aan te merken in de implementatie van de PAL4 Community. De belangrijkste punten zijn benoemd en aan de hand daarvan is een advies geschreven voor Beweging 3.0 en andere serviceorganisaties die de PAL4 Community in de toekomst in hun aanbod op willen nemen.

Instrument

De focusgroep vond plaats op het kantoor van Beweging 3.0 in Amersfoort. Vier medewerkers waren aanwezig, elke vanuit hun eigen discipline. Het interview was opgesteld aan de hand van het business model canvas van Osterwalder (2009) zoals in afbeelding 5 is weergegeven. De structuur van de interviewvragen is te herleiden naar de negen onderdelen van het business model, namelijk customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships en cost structure. De interviewvragen staan in bijlage I.



Het business canvas is tijdens de focusgroep aan de muur gehangen. De antwoorden die uit de discussie naar voren kwamen werden in samenspraak met de medewerkers van Beweging 3.0 op het canvas ingevuld.

Afbeelding 5 Business Model Canvas (Osterwalder)

Hoofdstuk 4 Resultaten

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0 beschreven worden, rekening houdend met de wensen en eisen van Beweging 3.0. Hieronder worden de resultaten besproken die uit de cognitieve walkthrough, de stakeholderanalyse en de focusgroep zijn gekomen.

4.1 Cognitieve walkthrough

Wie zijn de beoogde gebruikers van het systeem?

De doelgroep van het systeem zijn ouderen 'van nu'. Ouderen die bewust bezig zijn met ouder worden en de bijbehorende vragen. De website is bedoeld om ouderen op eigen initiatief vragen te laten stellen, ervaringen te delen, informatie te zoeken en andere mensen te ontmoeten. De doelgroep is onder te verdelen in vier groepen. De eerste groep zijn de actieve 65-plussers die regelmatig een computer gebruiken. Deze groep is handig in het gebruik van internet en bijbehorende hulpmiddelen, zoals een webcam. De ouderen zijn op zoek naar contact met anderen om dingen te ondernemen en zingeving van hun leven. De tweede groep is de 65-plusser die minder actief is dan de eerste groep, maar wel over een eigen computer beschikken. Deze groep is bekend met internet, maar redt zich daar niet altijd mee. De ouderen zijn op zoek naar nieuwe contacten omdat mensen om hen heen te oud worden of wegvallen. De derde groep zijn de 75-plussers. Zij zijn minder vertrouwd met computers en internet en hebben soms aanvullende middelen nodig, zoals een touchscreen. Deze groep is op zoek naar gerichte informatie en intensiever contact met bijvoorbeeld hulpverleners of vrijwilligers. De vierde groep zijn de hulpbehoevende ouderen. Deze groep heeft vaak hulpmiddelen nodig, zoals een touchscreen of een sensor voor bepaalde functies. De community wordt gebruikt voor ondersteuning en begeleiding bij ziekte. 'Zorg op afstand' is hierbij het sleutelwoord (PAL4, 2010).



Afbeelding 6 Screenshot homepagina PAL4 Community

Wat is de eerste indruk van het systeem?

De homepagina ziet er fleurig uit. Elk onderdeel heeft een eigen kleur, namelijk roze, oranje, blauw en groen. Er zijn vier grote buttons aanwezig op het grote scherm. Als de gebruiker met de muis een van de buttons aanwijst, staat er een oneliner onder die het doel van het onderdeel weergeeft. Deze oneliners zijn luchtig en waarschijnlijk bedoeld om de gebruiker aan te sporen verder te klikken. De header verschilt per serviceorganisatie. Na inloggen verschijnt het logo van de serviceorganisatie in de bovenste balk van het scherm. De eerste indruk is dat de Community veelzijdig is en voor een grote doelgroep bestemd is. Opvallend is dat in de rechter zijbalk een soort oproep wordt gedaan om de ontwikkelingen rondom de PAL4 Community via Twitter te volgen.

Uit welke functionaliteiten bestaat de PAL4 Community?

De Community bestaat uit een viertal onderdelen, namelijk 'Ontspanning', 'Gezondheid', 'Gezelschap' en 'Mijn Wijk'.

Het beginscherm van 'Mijn Wijk' bestaat uit verschillende onderdelen. Onderstaande tabel laat zien uit welke functionaliteiten de PAL4 Community bestaat. De eerste drie kolommen zijn de opties voor het menu aan de linkerzijde van het scherm. De twee laatste kolommen zijn de opties voor het menu aan de onderzijde van het scherm.

Hoofdmenu links	Keuzemenu	Submenu	Balk onderaan	Submenu
1. Welkom 2. Beweging 3.0	2.1 Ledenservice 2.2 Alarmering 2.3 Thuiszorg 2.4 Consultatie 2.5 Website	2.1.1 Lidmaatschap 2.1.2 Meer gemak 2.1.3 Ontspanning 2.1.4 Voordeel 2.1.5 Ledenaanbieding 2.1.6 Nieuwe diensten 2.1.7 Lid worden 2.1.8 Aanmelden	1. Home 2. Terug 3. Uitleg 4. EHealth 5. Nieuws 6. Pallen	Algemeen Profielen Vragen Contact Mijn profiel Vrienden Agenda Foto's Blogs Deelnemer Groepen Prikbord Help
3. Trefpunt	3.1 Prikbord 3.2 Amersfoort 3.3 Even voorstellen			
4. Praat mee!	4.1 Natuurkalender 4.2 Boekencriticus 4.3 Boekenwurm 4.4 Boodschappen			
5. Wijknieuws	5.1 Actueel 5.2 Wetenswaardig 5.3 Kranten			
6. Wijkhistorie				
7. Wijkinfo	7.1 Bibliotheek	7.1.1 Algemeen		

	7.2 Buurtlink 7.3 Uit de wijk 7.4 Op de kaart 7.5 Natuur 7.6 Sport en bewegen	7.1.2 Leusden 7.1.3 Amersfoort 7.6.1 Koersbal 7.6.2 Verenigingen 7.6.3 Welzijn 7.6.4 Sportstad		
8. Wijkkalender	8.1 Wijkkalender			
9. Uitgaan	9.1 Uit-agenda 9.2 Restaurants 9.3 Films 9.4 Theater 9.5 Dierenpark 9.6 VVV	9.1.1 Leusden 9.1.2 Amersfoort 9.2.1 Leusden 9.2.2 Amersfoort		

Wat zijn de stappen die moeten worden genomen om taken uit te voeren?

Taak 1: Opzoeken informatie over lidmaatschap bij de serviceorganisatie.

Actie: klik op 'beweging 3.0' in de linker zijbalk

Reactie systeem: het scherm toont de onderliggende taken 'ledenservice', 'alarmering', 'thuiszorg', 'consultatie' en 'website'.

Actie: klik op 'ledenservice'

Reactie systeem: scherm toont de onderliggende taken 'lidmaatschap', 'meer gemak', 'ontspanning', 'voordeel', 'ledenaanbieding', 'nieuwe diensten', 'lid worden' en 'aanmelden'.

Actie: bepaal de juiste button om aan te klikken en klik op 'lidmaatschap'

Reactie systeem: het scherm toont informatie over lidmaatschap bij de serviceorganisatie en geeft een link naar een externe website.

Aantal 'muisklikken': 4

Positief: makkelijk te vinden taak met genoeg informatie over lidmaatschap bij Beweging 3.0

Negatief: er zijn meerdere acties mogelijk, bijvoorbeeld 'ledenaanbieding' of 'lid worden'.

Taak 2: Opzoeken informatie over algemene begeleiding bij het ouder worden

Actie: klik op 'beweging 3.0' in de linker zijbalk

Reactie systeem: het scherm toont de onderliggende taken 'ledenservice', 'alarmering', 'thuiszorg', 'consultatie' en 'website'.

Actie: klik op 'consultatie'

Reactie systeem: het scherm toont informatie over begeleiding bij het ouder worden en geeft contact informatie.

Aantal muisklikken: 2

Positief: de taak is snel te vinden.

Negatief: er staat weinig algemene informatie op. Er wordt doorverwezen naar een consultatiebureau voor een (betaald) consult.

Taak 3: Contacten zoeken met andere ouderen

Actie: klik op 'trefpunt' in de linker zijbalk

Reactie systeem: het scherm toont de onderliggende taken 'prikbord', 'Amersfoort' en 'even voorstellen'.

Actie: bepaal de juiste button om aan te klikken en klik op 'prikbord'

Reactie systeem: het scherm toont informatie over de inhoud van het prikbord en geeft een link naar het prikbord.

Actie: klik op de link naar het prikbord

Reactie systeem: het scherm toont het prikbord met alle advertenties die daarop staan.

Actie: lezen van de advertenties en klik op 'stuur een privé bericht'

Reactie systeem: het scherm toont een schrijfvak om een bericht te typen

Actie: type een bericht en klik op 'verstuur'

Reactie systeem: het scherm toont de mededeling dat het bericht verzonden is.

Aantal muisklikken: 5

Positief: er zijn veel mogelijkheden om contacten met andere ouderen te onderhouden.

Negatief: de manier waarop het prikbord georganiseerd is, is onoverzichtelijk. 'Prikbord' valt zowel onder de button 'trefpunt' als onder de button 'pallen' in de onderste balk.

Taak 4: Zoek een sportvereniging voor ouderen in de wijk

Actie: klik op 'wijkinfo' in de linker zijbalk

Reactie systeem: het scherm toont de onderliggende taken 'bibliotheek', 'buurtlink', 'uit de wijk', 'op de kaart', 'natuur' en 'sport en bewegen'.

Actie: bepaal de juiste button en klik op 'sport en bewegen'

Reactie systeem: het scherm toont de onderliggende taken 'koersbal', 'verenigingen', 'welzijn' en 'sportstad'.

Actie: bepaal de juiste button en klik op 'verenigingen'

Reactie systeem: het scherm toont een tweetal linken, een link naar sportverenigingen in Leusden en een link naar sportactiviteiten in Leusden.

Actie: bepaal de juiste link en klik op de link 'sportverenigingen in Leusden'

Reactie systeem: er wordt een nieuw scherm geopend met een website met informatie over sportverenigingen in Leusden.

Aantal muisklikken: 4

Positief: duidelijk waar de taak te vinden is en welke verenigingen er bestaan voor ouderen.

Taak 5: Een vraag stellen over de Community

Actie: klik op 'uitleg' onderin het scherm

Reactie systeem: het scherm toont de onderliggende taken 'algemeen', 'profielen', 'vragen' en 'contact'.

Actie: bepaal de juiste button en klik op 'vragen'

Reactie systeem: het scherm toont de meest voorkomende vragen met de bijbehorende antwoorden.

Aantal muisklikken: 2

Positief: duidelijk overzicht met algemene vragen.

Negatief: het is niet duidelijk waar een nieuwe vraag gesteld kan worden indien de vraag niet in het overzicht staat.

Taak 6: Lees het nieuws van de dag

Actie: klik op 'nieuws' onderin het scherm

Reactie systeem: het scherm toont een aantal links met nieuwsitems.

Actie: bepaal de juiste link en klik op de gewenste link

Reactie systeem: het scherm toont een beschrijving van het gekozen nieuwsbericht.

Aantal muisklikken: 2

Positief: helder en duidelijk waar de taak te vinden is.

Taak 7: Maak een persoonlijk profiel aan

Actie: klik op 'pallen' onderin het scherm

Reactie systeem: het scherm toont een overzicht van de onderliggende taken 'mijn profiel', 'vrienden', 'agenda', 'foto's', 'blogs', 'deelnemers', 'groepen', 'prikbord' en 'help'.

Actie: bepaal de juiste taak en klik op 'mijn profiel'

Reactie systeem: het scherm toont het persoonlijke profiel

Actie: klik op 'bewerk profiel'

Reactie systeem: het scherm toont de onderliggende taken 'mijn interesses', 'over mij' en 'woonplaats'.

Actie: bepaal de gewenste verandering en voer 'mijn interesses' in

Reactie systeem: het scherm toont het aangepaste profiel.

Aantal muisklikken: 4

Positief: leuke manier om ouderen in contact te brengen met social media en elkaar.

Negatief: het aanmaken en beheren van een profiel vereist meer kennis en inzicht dan de rest van de website.

Wat zijn de resultaten?

Positief

De grootte van het werkscherm kan aangepast worden. De gebruiker kan kiezen voor een klein scherm of een beeldvullend scherm door op 'F11' te drukken. Deze informatie staat echter alleen op het beginscherm aangegeven. Beter zou zijn dat deze informatie voortdurend bovenin het scherm aanwezig is zodat de gebruiker ten allen tijde aan de mogelijkheid herinnerd wordt.

Daarnaast is het duidelijk dat de buttons bedoeld zijn om aan te klikken. De meeste taken zijn makkelijk te vinden en uit te voeren. Dit hangt samen met de heldere lay-out. Ook is er genoeg informatie te vinden over de verschillende onderwerpen. Er wordt heldere uitleg gegeven en waar nodig, wordt doorverwezen naar een externe website.

Negatief

Wat opvalt is de hoeveelheid knoppen, menu's en submenu's. Ook valt op dat achter de meeste knoppen een beschrijving staat en vervolgens een link bevat naar een externe website. Er zijn echter ook een aantal knoppen die een rechtstreekse link naar een website zijn. Hier zou meer eenduidigheid gecreëerd kunnen worden door achter elke knop een beschrijving te geven, waarnaar vervolgens een link ontstaat. Reden voor de beschrijving is dat een externe website een andere indeling heeft. De gebruiker is niet vertrouwd met deze omgeving en daarom is een korte voorafgaande beschrijving gewenst.

Daarnaast is het gedeelte 'pallen' op een andere manier opgebouwd dan de rest van de website. De gebruiker zal een andere werkwijze moeten toepassen. 'Pallen' zou op dezelfde manier met aanklikbare buttons opgebouwd kunnen worden.

Gebruikersonderzoek

Uit onderzoek onder gebruikers van de PAL4 Community dat gelijktijdig met dit onderzoek is uitgevoerd, bleek de uitkomst overeen te komen met de uitkomst van de cognitieve walkthrough. Positieve punten zijn het uiterlijk van de website en de leesbaarheid van de tekst. Wel had de website in het geheel groter gekund. Negatieve punten zijn de grote hoeveelheid menu's en de externe links waardoor het lastig is om op de PAL Community terug te keren. De inlogfunctie is het grootste struikelblok voor de gebruikers.

4.2 Stakeholderanalyse

De stakeholderanalyse wordt opgebouwd zoals aangegeven in het literatuuronderzoek. De eerste stap is het identificeren van stakeholders. Hiervoor wordt informatie die verkregen is tijdens de focusgroep gebruikt. De tweede stap is het classificeren van stakeholders volgens de methode van Mitchell et al. (1997).

4.2.1 Stakeholders Beweging 3.0

Er zijn verschillende partijen betrokken bij de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0. Er zijn veel partijen die te maken hebben met senioren en daarom geïnteresseerd zijn in de PAL4 Community en betrokken zijn bij de implementatie daarvan. Amersfoort breed is een groot project dat zorgt voor veel publiciteit rondom de Community. Daarnaast is het ambassadeurstraject van belang. De senioren die hierin participeren zijn belangrijk om hun invulling van de PAL4 Community. Andere partijen die betrokken zijn geraakt bij de implementatie van de Community zijn de ouderenbond, Welzijn Senioren, mantelzorgorganisaties, vrijwilligersorganisaties, de gemeente, kennisinstituten, de gemeente, de bibliotheek, creatieve ondernemers en de eigen medewerkers van Beweging 3.0. Naast de stakeholders die naar voren komen uit de focusgroep zijn een aantal andere stakeholders te noemen, namelijk de media, de ontwikkelaar van PAL4 Focus Cura en de overheid.

4.2.2 Classificatie

De indeling of classificatie van stakeholders volgens de methode van Mitchell et al. (1997) ziet er als volgt uit.

Amersfoort breed is een project dat zich inzet om het aanbod van digitale diensten in Amersfoort en omgeving te vergroten. De PAL4 Community is als pilot in het project opgenomen (Amersfoort Breed, z.d.). Voor Beweging 3.0 betekent dit dat de Community veel (media)aandacht krijgt. Zowel macht, legitimiteit als urgentie zijn aanwezig. Macht omdat het project de pilot in beheer heeft, het is dus een partner tijdens de implementatie van de PAL4 Community. Legitimiteit omdat de relatie tussen Amersfoort breed en Beweging 3.0 als sociaal geaccepteerd kan worden beschouwd. Urgentie omdat het speerpunt van het project is om op zoveel mogelijk gebieden het gebruik van ICT diensten te stimuleren. De Community is een vernieuwende dienst in het gebied wonen, welzijn en zorg. Amersfoort breed is hierdoor een definitieve stakeholder.

De ambassadeurs zijn vrijwilligers die zich inzetten voor de PAL4 Community. Het zijn senioren die bezig zijn met vernieuwing en hun ideeën worden gebruikt bij de invulling van de Community. De ambassadeurs worden gezien als een afspiegeling van de wensen en

eisen van de toekomstige klanten. Zowel macht als legitimiteit zijn aanwezig bij de ambassadeurs. Macht omdat de mening van de ambassadeurs doorslaggevend is in de vormgeving van de PAL4 Community. Legitimiteit omdat de relatie tussen Beweging 3.0 en de ambassadeurs vanzelfsprekend is. Er is geen sprake van urgentie, omdat de ambassadeurs geen noodzaak zien in het gebruik van de Community. De ambassadeurs zijn te classificeren als dominante stakeholders.

Ouderenbonden vertegenwoordigen de belangen van senioren. Dit doen zij in overleg met sociale partners, zoals in dit geval Beweging 3.0. Er is geen sprake van macht omdat het grootste doel van samenwerking is adviseren in het belang van ouderen. Ook is er geen sprake van urgentie. De PAL4 Community is een ondersteuning, een extra dienst in het zorgaanbod, geen urgente zaak voor ouderenbonden. Wel is er sprake van legitimiteit. De relatie met Beweging 3.0 is sociaal geaccepteerd omdat het gaat om een essentieel onderdeel van het leven van senioren, namelijk de ondersteuning bij het ouder worden. De ouderenbonden zijn te classificeren als discrete stakeholders.

Ook Welzijn Senioren is vertegenwoordiger van de belangen van ouderen. Specifiek de ontmoeting tussen senioren onderling staat hoog op de agenda. Net als bij de ouderenbonden is er geen sprake van macht omdat Welzijn Senioren geen besluiten kan doorvoeren bij Beweging 3.0. De urgentie is met mate aanwezig omdat de sociale interactie die Senioren Welzijn hoog in het vaandel heeft staan, het speerpunt is de van PAL4 Community. Daarnaast is er sprake van legitimiteit, net als bij de ouderenbonden. Dit zorgt ervoor dat Senioren Welzijn ingedeeld kan worden als zijnde een discrete stakeholder.

Vrijwilligers zijn belangrijk voor Beweging 3.0 omdat zij ondersteunen bij het insturen van materiaal voor de Community. Er is in deze relatie geen sprake van macht of urgentie. Het woord vrijwilligers heeft al in zich dat er geen sprake kan zijn van een machtsverhouding. Urgentie is niet aanwezig omdat het gaat om de individu en zijn/haar keuzes om zich in te zetten voor de PAL4 Community. Wel is er sprake van legitimiteit omdat vrijwilligers onlosmakelijk zijn verbonden met zorgorganisaties. De mantelzorgers zijn hierdoor te classificeren als een discrete stakeholder.

Mantelzorgers zijn vrijwilligers die de zorg van een familielid, buur of vriend op (gedeeltelijk) op zich neemt. De PAL4 Community en mantelzorgorganisaties hebben een relatie omdat zorg op afstand een centraal thema is. Mantelzorgers zijn hierin de spil omdat zij dichtbij de senioren (de klanten van de Community) staan. In deze relatie is geen sprake van macht en urgentie om dezelfde redenen als genoemd zijn bij de vrijwilligers. Wel is hier ook sprake van legitimiteit omdat mantelzorgers bij de senioren horen. Beweging 3.0 krijgt voor, tijdens en na

het zorgproces met mantelzorgers te maken. Mantelzorgerorganisaties zijn een discrete stakeholder.

De gemeente Amersfoort en de landelijke overheid spelen een rol in de beleidsvorming rondom zorg op afstand. Landelijk is zorg op afstand (eHealth) een punt op de agenda. Dit is ook de reden dat Beweging 3.0 subsidie ontvangt voor de implementatie van de PAL4 Community. Er is in dit geval sprake van macht, omdat het verstrekken van subsidie invloed kan hebben op de beslissing van Beweging 3.0 om te starten met de Community. Daarnaast is er ook legitimiteit. Overheden hebben in Nederland een reguleerfunctie in de gezondheidszorg en daarom is de relatie tussen een overheid en Beweging 3.0 algemeen geaccepteerd. Er is geen sprake van urgentie ondanks dat het onderwerp op de politieke agenda staat. Dit maakt dat de overheid en de gemeente als dominante stakeholders te classificeren zijn.

Kennisinstituten en de bibliotheek worden door Beweging 3.0 gebruikt om kennis over eHealth en de implementatie van de PAL4 Community te verzamelen. Er is geen sprake van macht, legitimiteit of urgentie in deze relatie. De kennisinstituten en bibliotheek zijn er om het algemeen belang te dienen en zijn niet gebaad bij een relatie met Beweging 3.0. De kennisinstituten en de bibliotheek worden als non-stakeholder beschouwd.

Creatieve ondernemers zijn vertegenwoordigd in het project Amersfoort Creatieve Stad. Dit project is bedoeld om creatieve nieuwe ondernemingen en ideeën de ruimte te geven. Het ondersteunt Beweging 3.0 in de realisatie van de plannen met de PAL4 Community. In deze relatie zijn macht en legitimiteit aanwezig. Macht omdat het project de kansen creëert om de implementatie makkelijker te maken. Legitimiteit omdat de Community een vernieuwend concept is en daarom ondersteund wordt door het project. Er is geen sprake van urgentie omdat het onderwerp van de relatie niet direct aandacht behoeft. De creatieve ondernemers zijn dominante stakeholders.

De inzet van de werknemers Beweging 3.0 is belangrijk omdat er inzet nodig is om een effect te kunnen verwachten. De relatie tussen Beweging 3.0 en haar werknemers bevat de dimensies macht, legitimiteit en urgentie. De werknemers hebben macht over de beslissing om de PAL4 Community wel of niet te implementeren. Als de werknemers niet actief meewerken, faalt de implementatie. Legitimiteit heeft te maken met de sociale relatie tussen werkgever en werknemer. Er bestaat urgentie over de implementatie van de Community omdat er subsidie is en ondersteuning vanuit de creatieve ondernemers en Amersfoort breed. De werknemers zijn te classificeren als definitieve stakeholder.

4.2.3 Focusgroep

De belangrijkste stakeholders voor Beweging 3.0 tijdens de implementatie van de PAL4 Community zijn de werknemers van Beweging 3.0, Amersfoort breed, de ambassadeurs, de overheid en gemeente, en Amersfoort Creatieve Stad. Stakeholders die een lagere prioriteit hebben zijn de mantelzorgers, de vrijwilligers, ouderenbonden en Welzijn Senioren. De stakeholders die buiten beschouwing gelaten kunnen worden zijn de kennisinstituten en de bibliotheek.

De focusgroep is gedaan met de werknemers van Beweging 3.0, een belangrijke groep stakeholders. Zij hebben een werkgroep gevormd om zo de implementatie van de PAL4 Community in goede banen te leiden. De reden dat er voor een focusgroep met de werknemers van Beweging 3.0 is gekozen, is omdat zij de meeste invloed hebben op de implementatie. Daarnaast is er gekozen voor een focusgroep met deelnemers vanuit verschillende professionele achtergronden zodat er een verscheidenheid aan meningen en ervaringen ontstaat.

4.3 Business Model

Zorgorganisatie Beweging 3.0 biedt activiteiten aan op het gebied van wonen, welzijn en zorg in de regio Eemland. De organisatie bestaat uit circa 3000 medewerkers en 1600 vrijwilligers. Sinds begin 2011 biedt Beweging 3.0 de PAL4 Community aan haar klanten aan. Bij de implementatie van de PAL4 Community is een werkgroep betrokken geweest. Uit die werkgroep hebben vier medewerkers deelgenomen aan de focusgroep voor dit onderzoek. Aanwezig waren de projectmanager PAL4, een ICT medewerker, de productmanager Ledenservice en een medewerker Welzijn Senioren.

4.3.1 Value proposition

‘Welke waarde willen we aanbieden aan de klant?’ De serviceorganisatie heeft ervoor gekozen om de PAL4 Community in het aanbod op te nemen om mee te gaan in de veranderende omgeving van de gezondheidszorg. De ondersteuning van ICT in de zorg is in opkomst, de financiële middelen worden minder en de arbeidsmarkt verandert. De PAL4 Community kan een uitkomst zijn in het omgaan met deze veranderingen. De organisatie is bezig met het ontwikkelen van zorg op afstand en de Community kan hier een rol in gaan spelen in de toekomst. Als organisatie zijn er drie benaderingen om op deze nieuwe manier met klanten in contact te komen. Vanuit het perspectief van de oudere / de klant. Wat wil de klant en op welke wijze kan de organisatie hierin ondersteuning aanbieden? Een ander perspectief is vanuit de mantelzorger. Op welke wijze kan de mantelzorger bij het zorgproces betrokken blijven? Het laatste perspectief is vanuit de organisatie. Op welke wijze worden klanten benaderd?

Ouderen kunnen meerdere motieven hebben om gebruikt te maken van de PAL4 Community. Als eerste wordt informatie halen en delen genoemd. Daarnaast is de sociale interactie erg belangrijk. Mensen vinden het fijn om in contact te komen met anderen, maar ook om ervaringen te delen en een luisterend oor te vinden. Het onderdeel ‘Pallen’ is naar verwachting het meest gebruikte onderdeel van de Community. Dit is een vorm van social media. Ouderen hebben hier interesse in, maar zien niets in het huidige, hippe, aanbod zoals Hyves en Facebook. De Community is hier een goed alternatief voor.

De vormgeving en lay-out van ‘Mijn Wijk’ is bepaald door Focus Cura. Daarnaast is er een ambassadeurstraject opgezet om te achterhalen wat de interesses van de gebruikers zijn. De gebruikers leveren materiaal aan voor de inhoud van de PAL4 Community. Op deze manier wordt en blijft de Community voor en door senioren. In de toekomst moet de focus nog meer op de klant komen te liggen.

4.3.2 Customer segments

‘Voor wie creëren we waarde?’ De doelgroep van de PAL4 Community is een gevarieerde groep. Zowel actieve als kwetsbare senioren worden aangesproken om gebruik te gaan maken van de Community. De actieve oudere is bekend met computers en maakt hier gebruik van om filmpjes te maken, blogs te schrijven, enzovoorts. De kwetsbare oudere is minder mobiel en minder bekend met computers en maakt hier gebruik van door informatie te halen. Beide groepen zijn nodig om de Community levendig te houden.

Op dit moment zijn er circa 400 gebruikers op de Community. Er zijn geen statistieken bekend van de activiteiten die zij ondernemen. De hoop voor de toekomst is met name gericht op de interactiviteit, de hoeveelheid gebruikers is minder van belang.

4.3.3 Channels

‘Via welke kanalen willen onze klanten benaderd worden?’ Er is gebruik gemaakt van communicatiemateriaal zoals posters, ansichtkaarten, de krant, een e-mail nieuwsbrief en Twitter. Verder zijn er bijeenkomsten georganiseerd om uit te leggen hoe de PAL4 Community werkt. Daarnaast levert het project Amersfoort Breed veel publiciteit op. Voor de toekomst is het idee een professional op het gebied van marketing in te schakelen.

4.3.4 Customer relationships

‘Welke type relatie verwachten onze klanten van ons?’ Bestaande gebruikers worden op de hoogte gehouden van ontwikkelingen rondom de PAL4 Community door middel van een nieuwsbrief.

Het ambassadeurstraject is bedoeld om rekening te houden met de wensen en eisen van de gebruikers. Er wordt in gesprek gegaan met een selecte groep gebruikers die het leuk vinden om mee te denken en materiaal aan te leveren. De organisatie levert middelen zoals cursussen, ruimte, enzovoorts. De organisatie is er om te faciliteren en te sturen, maar de werkelijke actie moet van de gebruikers komen. Dit is iets wat in de toekomst verder vorm gaat krijgen.

4.3.5 Key resources

‘Welke middelen heeft ons waarde aanbod nodig om te slagen?’ Het ambassadeurstraject is een belangrijk middel om de Community te realiseren. De gebruikers zijn nodig om het daadwerkelijk tot een succes te maken. Niet alleen om de Community te gebruiken, maar ook om de Community vorm te geven zijn de gebruikers belangrijk. Ook andere vrijwilligers die materiaal aanleveren voor de Community zijn onderdeel van de key resources. Daarnaast is de werkgroep binnen de organisatie van belang. In deze werkgroep zitten deelnemers met verschillende professionele achtergronden. Als laatste middel is de organisatie die PAL4, Focus Cura, van belang bij de realisatie van het project.

4.3.6 Key activities

‘Welke activiteiten heeft ons waarde aanbod nodig om te slagen?’ Verschillende plannen zijn nodig. Een marketing- en communicatieplan waarin staat welke marketing acties ondernomen gaan worden, een verdienmodel, een strategisch plan waarin staat wat de organisatie als doel heeft en een koppeling met het CRM pakket om kennis over de klanten van de organisatie te beheren.

Daarnaast is het totale aanbod van de organisatie een onderdeel van de activiteiten die nodig zijn om het project te laten slagen. Het is van belang dat de organisatie het aanbod niet als losse flodders aanbiedt, maar als een totaalpakket. Ook dient er toezicht te zijn op de koppeling tussen de onderdelen van dit pakket zodat een bepaalde cursus dubbel wordt aangeboden aan de klant.

4.3.7 Key partnerships

‘Wie zijn onze partners en welke kennis, middelen of activiteiten hebben wij nodig van hen?’

Dit zijn de stakeholders die reeds beschreven zijn in de stakeholderanalyse. Amersfoort Breed is een groot project waarin de PAL4 Community als pilot is opgenomen. Daarnaast zijn de ambassadeurs, de bibliotheek, welzijnsorganisaties, mantelzorgorganisaties, vrijwilligersorganisaties, ouderenbonden, de gemeente, kennisinstituten, creatieve ondernemers en de eigen medewerkers belangrijke partners of stakeholders.

4.3.8 Revenu streams

‘Wat wil een klant werkelijk betalen voor mijn waarde aanbod?’ De Community wordt gratis aangeboden aan de klant. Op dit moment wordt van gebruikers gevraagd eerst lid te worden van de organisatie. In de toekomst wordt het lidmaatschap van de organisatie losgekoppeld van een account op de Community. De verwachting is dat klanten niet willen betalen voor het gebruik van de Community of social media in het algemeen. Ook partnerorganisaties werken liever op basis van gratis gebruik.

De vraag die centraal staat bij het gratis aanbieden van de Community is hoe de onkosten terug worden betaald. De beheersing van kosten is belangrijk. De opbrengst voor Beweging 3.0 ligt in de klantenbinding en naamsbekendheid. Ook klanten die langer zelfstandig blijven wonen zijn een (indirecte) opbrengst. Daarnaast is het de bedoeling dat mantelzorgers actief betrokken blijven in het zorgproces en de PAL4 Community. Het welzijn van klanten stijgt, de zelfredzaamheid wordt groter, sociale controle ontstaat en verandering van de zorgvraag.

4.3.9 Cost structure

‘Wat zijn de belangrijkste kosten in ons business model?’ Op dit moment is er subsidie voor de implementatie van de PAL4 Community. Na deze subsidie kost een gebruiker, ongeacht activiteitsniveau, per jaar €3,50. Dit bedrag gaat naar Focus Cura. Deze kosten wil de

organisatie niet doorberekenen aan de klant. Het lidmaatschap voor ledendiensten is €17,75 per kalenderjaar. Mogelijk worden door middel van sponsoring of advertenties de onkosten terugverdiend.

Onderstaande afbeelding is een volledig ingevuld business model canvas van de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0.

Key partners Amersfoort breed. Ambassadeurs Bibliotheek Welzijn Senioren. Mantelzorg-organisaties. Vrijwilligers-organisaties. Ouderenbond Gemeente Kennis-instituten. Creatieve ondernemers. Eigen medewerkers.	Key activities Marketing- en communicatie-plan. Verdienmodel Strategisch plan Koppeling met CRM pakket. Aanbod diensten koppelen.	Value proposition Ambassadeurs Pallen, sociale interactie Social media voor ouderen Cliënt: - Info halen - Info delen - Activiteiten - Ontspanning - Groepsvorming Beweging 3.0: - Financieel - Werkdruk - Veranderende omgeving - Communicatie met klanten - Integraal aanbod - Zorg op afstand - Zelfstandig wonen bevorderen	Customer relationships Nieuwsbrief voor Communityleden. Ambassadeurs-traject om eisen gebruikers te ontdekken.	Customer segments Actieve senioren met ICT kennis. Kwetsbare senioren met lage ICT kennis. Niet leeftijdgebonden Grenswaarde: interactiviteit
Cost structure Subsidie tijdens implementatie, daardoor gratis aanbod richting klant. €3,50 per klant jaarlijks naar Focus Cura. Toekomst: blijft gratis voor de klant. Geen lidmaatschap verhogen. Lidmaatschap Ledenservice €17,75 per jaar. Fondsen, sponsoren, adverteerders.		Revenu streams Beheersing van kosten Klantenbinding en naamsbekendheid Klanten langer zelfstandig Samenwerking met mantelzorgers Verandering zorgvraag (hoger/lager) Welzijn en zelfredzaamheid stijgen bij klanten Sociale controle op elkaar als Community gebruikers		

Afbeelding 7 Business Model voor implementatie PAL4 Community door Beweging 3.0

4.4 Toekomst

De implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0 kent een aantal verbeterpunten die enerzijds te maken hebben met het financiële aspect en anderzijds met de vormgeving en praktische invulling van de PAL4 Community. Aan de hand van de verbeterpunten wordt hieronder een advies gegeven hoe Beweging 3.0 in de toekomst met de PAL4 Community om moet gaan.

4.4.1 Financieel

De PAL4 Community creëert waarde voor de klant. Volgens Beweging 3.0 is deze waarde creatie gelegen in de sociale controle en betrokkenheid tussen gebruikers, de zelfredzaamheid, en de zelfstandigheid in de eigen woonomgeving. Het is echter niet volledig duidelijk wat deze waarde creatie oplevert. Omdat de PAL4 Community geld kost en de opbrengst onduidelijk is, moet er meer duidelijkheid komen over de financiële structuur.

Met betrekking tot het financiële aspect zijn een drietal adviezen te geven. Het eerste advies heeft betrekking op het aantal geregistreerde gebruikers van de Community. In de huidige situatie ontvangt Beweging 3.0 subsidie voor het aanbieden van de PAL4 Community. Dit blijft echter niet zo en daarom moet er een oplossing komen voor de onkosten die de PAL4 Community met zich meebrengt. Voor elke klant die zich aanmeldt bij de PAL4 Community betaalt Beweging 3.0 een vast jaarlijks bedrag aan Focus Cura. Beweging 3.0 wil deze kosten niet doorberekenen aan de klant. Het is daarom belangrijk dat Beweging 3.0 in kaart brengt hoeveel klanten actief gebruik maken van de Community. Het is financieel immers niet aantrekkelijk om te betalen voor klanten die weinig tot geen gebruik maken van de Community. Gebruikers die weinig actief zijn, hiervoor is een grenswaarde vast te stellen, kunnen benaderd worden en indien nodig kan de account verwijderd worden.

Het tweede advies volgt op de registratie van gebruikers. Om de kosten van de PAL4 Community te drukken kan Beweging 3.0 de samenwerking aangaan met belangstellende bedrijven. Door middel van advertenties op de Community of sponsoring kan een deel van de onkosten gedekt worden. Ook (particuliere) fondsen kunnen aangesproken worden om de PAL4 Community te kunnen blijven betalen.

Het derde advies heeft betrekking op verdere ontwikkelingen van de PAL4 Community in de toekomst. Beweging 3.0 is bezig met het ontwikkelen van zorg op afstand en de Community kan hier een rol in gaan spelen. De mogelijkheden voor zorg op afstand zijn door Focus Cura in PAL4 ingebed. Het financiële aspect komt aan de orde indien deze mogelijkheden ook daadwerkelijk benut worden. Ook op dit gebied is het belangrijk om te monitoren hoeveel klanten gebruik maken van de zorg op afstand module. Daarnaast is samenwerking met

zorgverzekeraars belangrijk om de kosten te drukken. Een contract met de zorgverzekeraar heeft nut voor zowel de klanten als voor Beweging 3.0.

4.4.2 Vormgeving

Op het gebied van de vormgeving van de PAL4 Community zijn een tweetal aspecten van belang. De oudere moet steeds centraal staan bij de ontwikkelingen van Community. Uit de cognitieve walkthrough kwam echter naar voren dat een aantal aspecten van de Community minder gebruiksvriendelijk zijn dan de bedoeling is. Tijdens de cognitieve walkthrough en uit gebruikersonderzoek bleek dat de inlogfunctie niet werkt zoals behoort. De eerste prioriteit voor Beweging 3.0 is om deze functie te verbeteren. Als mensen niet kunnen inloggen wordt er immers ook niet actief gebruik gemaakt van de PAL4 Community.

Het tweede advies heeft betrekking op het gebruik van Twitter om de ontwikkelingen van de PAL4 Community te kunnen volgen. Twitter is onder ouderen niet erg bekend. De kans is klein dat ouderen om de ontwikkelingen te volgen een Twitter account aanmaken. Er is echter een andere manier om social media te gebruiken binnen de veilige muren van Beweging 3.0, namelijk Yammer. Voor ouderen is dit wellicht een manier om kennis te maken met social media binnen een vertrouwde omgeving.

Hoofdstuk 5 Conclusie

Dit onderzoek gaat over de implementatie van de PAL4 Community door Beweging 3.0. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag door een korte conclusie per deelvraag te geven. Vervolgens wordt een discussie op gang gebracht door de sterke en zwakke punten van het onderzoek te bespreken. Er wordt afgesloten met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is *‘Op welke wijze kan de implementatie van de PAL4 Community binnen Beweging 3.0 in een business model beschreven worden, rekening houdend met de uitkomst van een cognitieve walkthrough en de wensen en eisen van Beweging 3.0?’*

De eerste deelvraag is *‘Op welke wijze is de PAL4 Community vormgegeven door Beweging 3.0 en wat zijn de positieve en negatieve elementen?’* Dit antwoord is gegeven door de uitkomst van de cognitieve walkthrough en deels door de focusgroep. De lay-out van de PAL4 Community ziet er goed uit. Focus Cura heeft de algemene opzet vormgegeven, tijdens de implementatie doet Beweging 3.0 dit in samenwerking met de ambassadeurs. Positieve elementen zijn het gebruik van de knoppen en de heldere uitleg voor de gebruiker. Daarnaast is de mogelijkheid tot vergroting van het scherm een pluspunt. Negatieve elementen zijn de indeling van een aantal onderdelen en de vormgeving van het onderdeel ‘Pallen’. Dit is de vorm van social media speciaal voor ouderen en daarom behoeft dit onderdeel een meer prominente plek binnen de PAL4 Community. Ook de inlogfunctie behoeft aandacht omdat deze vaak niet functioneert.

De tweede deelvraag luidt *‘Wat zijn de wensen en eisen van Beweging 3.0 ten aanzien van de PAL4 Community?’* Het antwoord is te vinden in de uitkomst van de focusgroep met Beweging 3.0. Tijdens de focusgroep is gediscussieerd over gevarieerde onderwerpen met betrekking tot de implementatie van de PAL4 Community. Hieruit kwam naar voren dat er tevredenheid heerst over een aantal zaken zoals het ambassadeurstraject en de samenwerking met Focus Cura. Ook zijn er een aantal zaken die verbetering behoeven, namelijk de vormgeving van het onderdeel ‘Pallen’ en het centraal stellen van de klant. Beweging 3.0 is van mening dat de klant zoveel mogelijk centraal wordt gesteld in de bedrijfsvoering rondom de PAL4 Community. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat dit niet geheel tot uiting komt.

De derde en deelvraag is *‘Wat is de vorm van het business model voor Beweging 3.0?’* Ook dit antwoord is te vinden in de resultaten van de focusgroep met Beweging 3.0. Negen

verschillende onderwerpen zijn aan bod gekomen, namelijk customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships en cost structure. Het business canvas van Osterwalder & Pigneur (2009) is leidraad geweest. Voor Beweging 3.0 is het business model een middel om het grote geheel voor ogen te houden. Beweging 3.0 is tijdens de focusgroep aan het denken gezet over het doel van de implementatie van de PAL4 Community. Ook de focus van de organisatie, namelijk de klant, werd duidelijk. De huidige knelpunten zijn in kaart gebracht en er is besproken welke verbeteringen in de nabije toekomst aandacht behoeven.

De laatste deelvraag heeft betrekking op de toekomst. *Op welke wijze kan Beweging 3.0 de implementatie van de PAL4 Community in de toekomst verbeteren?* Er valt een aantal zaken te veranderen of verbeteren voor Beweging 3.0. Het financiële aspect is erg belangrijk. Na beëindiging van de subsidie zal Beweging 3.0 samenwerking aan moeten gaan met sponsors om de onkosten te dekken. Daarnaast is de vormgeving enorm belangrijk voor de klant. Zoals eerder benoemd, is de inlogfunctie van cruciaal belang om goed te laten functioneren. Daarnaast moet de vormgeving overzichtelijker zodat elke gebruiker snel zijn weg kan vinden op de PAL4 Community.

5.2 Discussie

Uit dit onderzoek blijkt op welke wijze de PAL4 Community is vormgegeven, welke wensen en eisen Beweging 3.0 ten opzichte van de PAL4 Community heeft en op welke wijze dit in een business model beschreven is. De opzet van dit onderzoek is echter anders geworden dan oorspronkelijk de bedoeling was. Er heeft geen vergelijking plaatsgevonden met andere serviceorganisaties. Dit heeft invloed gehad op de uitkomst van dit onderzoek. De generaliseerbaarheid van het onderzoek is beperkt. Ook de grootte van de focusgroep kan een negatieve invloed op de generaliseerbaarheid hebben. Volgens Babbie (2007, p.308) moet een focusgroep bestaan uit 12 tot 15 personen. In dit onderzoek bestond de focusgroep slechts uit 4 personen. Wel was de dynamiek tijdens de focusgroep erg goed. De deelnemers waren erg enthousiast en betrokken bij het onderwerp. Door de verschillende professionele achtergronden van de deelnemers werden de onderdelen van het business canvas van meerdere kanten belicht. Ook de interactie tussen de deelnemers was prettig en positief voor de uitkomst. Er werd voldoende naar elkaar geluisterd en op elkaar gereageerd.

Ondanks de afwezigheid van een vergelijking tussen verschillende serviceorganisaties is dit wel degelijk een relevant onderzoek. In de eerste plaats voor Focus Cura. Door middel van dit onderzoek is meer inzicht verkregen in de wensen en eisen van Beweging 3.0 ten aanzien van de PAL4 Community. Daarnaast is het business model een handig hulpmiddel

om de totale organisatie van Beweging 3.0 in kaart te zien. In de tweede plaats is het onderzoek te gebruiken als naslagwerk bij onderzoek naar eHealth toepassingen.

5.3 Aanbevelingen

Voor toekomstig onderzoek naar de implementatie van de PAL4 Community, of eHealth in het algemeen, kunnen een aantal aanbevelingen gegeven worden. Als eerste is het voor Focus Cura goed om onderzoek te blijven doen onder de serviceorganisaties, maar ook onder de gebruikers van de Community. Om een compleet beeld te krijgen van de vraag, zowel vanuit de serviceorganisaties als vanuit de klant, is grootschalig onderzoek nodig.

Daarnaast is het interessant om de verschillen tussen de soorten serviceorganisaties in kaart te brengen. De vraag die daarbij centraal zou moeten staan is welke verschillen er ontstaan in de implementatie van de PAL4 Community tussen een zorgorganisatie en bijvoorbeeld een gemeente. Of het verschil tussen een gemeente en een welzijnsorganisatie.

Door meer een op een grotere schaal onderzoek te doen zal een completer beeld ontstaan van zowel de wensen en eisen van serviceorganisaties ten opzichte van de PAL4 Community als van de behoeften van de klanten.

Voor Beweging 3.0 is het belangrijk te blijven monitoren hoe de situatie is rondom de PAL4 Community. Er moet in kaart gebracht worden hoeveel gebruikers actief zijn, wat er het meest gedaan wordt op de Community en of er onderdelen overbodig zijn of nog ontbreken. Ook kan de organisatie zelf onderzoek verrichten naar de wensen van de klant. Op die manier kan de klant nog beter centraal gesteld worden.

Referenties

Alexander, I. F. (2005). A Taxonomy of Stakeholders: Human Roles in System Development. *International Journal of Technology and Human Interaction* , 23-59.

Amersfoort Breed. (z.d.). Retrieved Mei 30, 2011, from www.amersfoortbreed.nl:
<http://www.amersfoortbreed.nl/zorg-en-welzijn>

Babbie, E. (2007). The practice of social research. United States of America: Thomson Wadsworth.

Blackmon, M. H., Polson, P. G., Kitajima, M., & Lewis, C. (2002). Cognitive Walkthrough for the Web. *ACM* , 463-470.

Bouwman, H., Faber, E., & Spek, van der, J. (2005). *Connecting Future Scenarios to Business Models of Insurance Intermediaries*. Telematica Instituut and Delft University, Delft.

Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). How To Do (or not to do)... A Stakeholder Analysis. *Health Policy and Planning* , 338-345.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. Oxford, University Press.

Crosby, B. (1991). Stakeholder Analysis: A Vital Tool For Strategic Managers. *Technical Notes* , 1-6.

Eysenbach, G. (2001). What is eHealth? *Journal of Medical Internet Research*, 3(2):e20.

Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Gemert-Pijnen, van, J., & Limburg, van, A. (2011a). Towards Innovative Business Modeling for Sustainable eHealth applications. *Unpublished*.

Gemert-Pijnen, van, J.E.W.C. & Limburg, van, M.A.H. (2011b). Introducing eHealth Business Modelling instruments for implementing eHealth technologies based on an integrated approach with Human-Centered Design. *Unpublished*.

Hallahan, K. (2000). Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relationships. *Public Relations Review* , 499-515.

't Hart, H., van Dijk, J., de Goede, M., Jansen, W. & Teunissen, J. (1996). Onderzoeksmethoden. Amsterdam: Boom.

- Jeffries, R., Miller, J. R., Wharton, C. & Uyeda, K. M. (1991). *User Interface Evaluation in the Real World: a Comparison of Four Techniques*. New Orleans: Hewlett-Packard Company.
- Laurant, M.G.H., Hermens, R.P.M.G., Braspenning, J.C.C., Sibbald, B. & Grol, R.P.T.M. (2004). Impact of nurse practitioners: randomised controlled trial. *British Medical Journal*.
- Mattingly, J. E., & Greening, D. W. (2002, October). Public-interest groups as stakeholders: a 'stakeholders salience' explanation of activism. University of Missouri, USA.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* , 853-886.
- Nijland, N. (2011). Grounding eHealth. Towards a Holistic Framework for Sustainable eHealth Technologies. *Thesis, University of Twente*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. Self published.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS* (Volume 15).
- Put, v. d. (2006). Website Usability. Gebruikersvriendelijke websites in de praktijk. Amsterdam: Pearson Educatie.
- PAL4. (2010). *PAL4 Om gezond ouder te worden voor mensen van 65 tot 100 met of zonder pc*. Communicatieplan: PAL4 .
- Polson, P. G., Lewis, C., Rieman, J., & Wharton, C. (1992). *Cognitive Walkthroughs: A Method for Theory-Based Evaluation of User Interfaces*. Institute of Cognitive Science, University of Colorado. Colorado: Boulder.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive* , 61-75.
- Sharp, H., Rogers, Y., & Preece, J. (2007). Interaction Design. New York: John Wiley & Sons.
- Wharton, C., Rieman, J., Lewis, C., & Polson, P. (1994). *The Cognitive Walkthrough Method: a Practitioner's Guide*. Institute of Cognitive Science, University of Colorado. Colorado: Boulder.

Bijlage I: Interviewvragen Beweging 3.0

Dit draaiboek is de leidraad geweest voor de focusgroep met Beweging 3.0.

Draaiboek

Betreft: groepsdiscussie over de implementatie van de PAL4 Community

Datum: 1 Juli 2011

Locatie: Computerweg 6, Amersfoort. Vergaderkamer 1.01.

Aanwezig: Esther Marskamp (projectmanager divisie Thuiszorg), Linda Verf (ontwikkelteam Welzijn Senioren), Jikkie Has (productmanager Ledenservice), Karin ten Kroode (medewerker ICT), Elly Kloeze (UT), Marianne Jansen (UT).

Algemene deel

Van 13:00 uur tot 13:20 uur.

Tijd	Duur	Wie	Wat	Omschrijving
13:00 uur	10 min.	Marianne / Elly	Inleiding	Inleiding: • PAL4 Community is de nieuwe versie en opvolger van de PAL4 bidi met aanraakscherm. • De website is een vraagbaak voor ouderen, het doel is PAL4 meer bekendheid te geven en meer gebruikers aan te trekken. • Samenwerking met Beweging 3.0 als serviceorganisatie. • Doel van de focusgroep is om vanuit het perspectief van Beweging 3.0 te kijken naar de verwachtingen t.a.v. de PAL4 Community, de motieven om het aan te bieden en de keuzes die Beweging 3.0 hierbij heeft gemaakt. Opzet van de middag: • Kijken naar de inhoudelijke en management kant van de implementatie van de PAL4 Community. • Discussie zal ongeveer 2 uur duren. • Aan de hand van negen onderwerpen willen we een canvas model invullen. Er worden vragen gesteld en de antwoorden worden in het model verwerkt. • Vragen om toestemming voor beeld- en geluidsopnames. Het materiaal wordt na uitwerking ervan vernietigd.
13:10 uur	10 min.	Allen	Voostellen	Voorstelronde waarin de verschillende functies van de deelnemers toegelicht worden. Welke relatie bestaat met de PAL4 Community?

Inhoudelijke deel

Van 13:00 tot 14:50 uur.

Tijd	Duur	Wie	Wat	Omschrijving
13:20 uur	90 min.	Marianne / Elly	Value propositions van PAL4 Community benoemen en invullen op canvas.	Value propositions - Welke meerwaarde heeft de PAL4 Community voor de organisatie? Wat zijn de motieven of drijfveren om de PAL4 Community aan te bieden? - Welke meerwaarde heeft de PAL4 Community voor de cliënt ten opzichte van de huidige voorzieningen die de organisatie heeft? - Welke inhoud heeft 'Mijn Wijk'? Is hier een achterliggende reden voor? Uit welke functies bestaat 'Mijn Wijk'? Zijn er nog functies die gewenst zijn om in de toekomst toe te voegen? - Welke meerwaarde heeft de sociale interactie op het forum?
			Customer segments benoemen en invullen op canvas.	Customer segments - Welke doelgroep is beoogd met de PAL4 Community? Op welke doelgroep ligt de focus? Welk gebruikersprofiel zal het meest gebruik gaan maken van de PAL4 Community? - Op welke behoeften van klanten wil de organisatie inspelen met de PAL4 Community? - Wat is de verwachting ten aanzien van het gebruik? Hoeveel klanten zijn er op dit moment? Welke wens is er ten aanzien van het gebruiksvolume? - Wat is de grenswaarde van het gebruiksvolume door klanten om de PAL4 Community te blijven aanbieden?
			Channels benoemen en invullen op canvas.	Channels - Op welke wijze wordt de doelgroep benaderd om gebruik te gaan maken van de PAL4 Community? - Hoe wordt de PAL4 Community gepromoot onder leden? Welke media kanalen worden hierin gebruikt?
			Customer relationships benoemen en invullen op canvas.	Customer relationships Op welke wijze wordt de klant aangetrokken tot de PAL4 Community? Op welke wijze wordt gezorgd dat de klanten betrokken blijven en gebruik blijven maken van de PAL4 Community?

				Op welke wijze wordt rekening gehouden met de wensen en eisen van de klant ten aanzien van de PAL4 Community?
			Key resources benoemen en invullen op canvas.	Key resources - Welke middelen (geld, mensen, materiaal) zijn nodig om de PAL4 Community te realiseren? - Wie bepaalt de inhoud van 'Mijn Wijk' en wie houdt deze up to date?
			Key activities benoemen en invullen op canvas.	Key activities - Welke activiteiten moeten ondernomen worden om de PAL4 Community te realiseren en aan te kunnen bieden aan de klant? - Welke plaats neemt de PAL4 Community in binnen de organisatie?
			Key partnerships benoemen en invullen op canvas.	Key partnerships - Met welke partners (individueen of organisaties) wordt samengewerkt om de PAL4 Community te realiseren? - Welke partners zijn na de implementatie van de PAL4 Community van belang en welke rol vervullen deze partners?
			Revenu streams benoemen en invullen op canvas.	Revenu streams - Op welke wijze wil de organisatie de PAL4 Community aanbieden aan de cliënt? Moet ervoor betaald worden of wordt het gratis aangeboden? - Indien het gratis aangeboden wordt, wordt het lidmaatschap voor alle cliënten verhoogd? Of slechts van de cliënten die gebruik maken van de PAL4 Community? - Wat is de verwachting hoeveel de cliënt zou willen betalen voor het gebruik van de PAL4 Community? - Waar zijn overige opbrengsten te genereren? - Wat zijn de economische drijfveren om de PAL4 Community aan te bieden? Nagaan beoogde effecten/doelen van Pal4 welke gerealiseerd moeten worden? Verwachtingen? Hoe kan naar jullie mening pal4 bijdragen aan: 1. kwaliteitswinst/toegang tot zorg (snellere en betere toegang) 2. effectiviteit/kostenbesparing 3. arbeidseffectiviteit professionals 4. preventie en vraagverschuiving (toepassing van community- en welzijnscontent) 5. verlaging van de zorgkosten

				6. verlaging werkdruk/verhoging arbeidsproductiviteit zorgverleners 7. verlaging zorgvraag (bijv. preventie, langer gezond leven)
			Cost structure benoemen en invullen op canvas.	Cost structure - Op welke wijze worden de kosten van het gebruik van de PAL4 Community via Focus Cura in de toekomst gecompenseerd? Blijven de serviceorganisaties betalen voor dit gebruik of wordt dit doorberekend aan de klant? - Is er sprake van sponsoring, donaties of advertenties om de PAL4 Community aan te blijven bieden? - Wat zijn de kosten voor de organisatie om de PAL4 Community aan te bieden aan de klant? Is er sprake van een contract? - Zijn er overige kosten verbonden aan het aanbieden van de PAL4 Community?

Afsluitende deel

Van 14:50 tot 15:00 uur.

Tijd	Duur	Wie	Wat	Omschrijving
14:50 uur	10 min.	Marianne / Elly	Samenvatting en sluiting	Wat is er geleerd? Zijn er knelpunten gevonden? Zo ja, hoe zijn deze op te lossen? Hoe zien jullie de toekomst? Willen jullie veranderingen toepassen op de community ?

Bijlage II: Screenshots PAL4 Community

Deze bijlage bevat een aantal screenshots van de inhoud van de PAL4 Community zoals Beweging 3.0 deze heeft ingevuld (mijnpal4.nl).



PAL4
mijn gegevens uitloggen

gespot op www...



Wilt u weten wanneer en tot hoe laat de supermarkt, bouwmarkt, electronicazaak, drogisterij, woonwinkel en/of tuincentrum bij u in de buurt geopend zijn? Kijk op www.opentot.nl



PAL4
mijn gegevens uitloggen

contact

Voor vragen over het lidmaatschap belt u de ledenservice via telefoonnummer (033) 422 05 00



beweging 3.0



mijn wijk

Consultatiebureau voor ouderen

welkom

beweging 3.0

trefpunt

praat mee!

wijknieuws

wijkhistorie

wijkinfo

wijkkalender

uitgaan

Advies over gezondheid en prettig ouder worden
U bent zestig-plus en u wilt zo gezond en prettig mogelijk oud worden? Dan heeft Beweging 3.0 goed nieuws voor u. We hebben een dienst waar u een gedegen en praktisch advies krijgt van onze wijkverpleegkundige. Deze dienst heet het Consultatiebureau voor Ouderen. Alle senioren van boven de zestig zijn er welkom: zowel leden als niet-leden van Beweging 3.0. Het Consultatiebureau voor Ouderen zit in Amersfoort en Leusden. We krijgen veel positieve reacties dus gaan voorlopig door met de consulten!

Hoe verloopt een consult?
Als u het consultatiebureau voor ouderen bezoekt, nemen we een uur de tijd voor u. We gaan onderzoeken wat u belangrijk vindt. Wij kunnen bijvoorbeeld testen doen om een indruk te krijgen hoe het staat met uw lichamelijke gezondheid. Vervolgens gaan we - als u dat wilt - uitgebreid in gesprek over de activiteiten in uw dagelijkse leven. Bijvoorbeeld over uw eet- en slaapgewoonten. En of u wel eens op bezoek gaat, of visite krijgt. Dan wel of u zich zorgen maakt over uw geheugen.
Aan het einde van het consult van een uur geeft de verpleegkundige u een advies. Deze suggesties zijn altijd bedoeld om te zorgen dat u zo gezond en prettig mogelijk oud wordt.

home

terug

uitleg

e-health

nieuws

pallen

beweging 3.0



mijn wijk

trefpunt

welkom

beweging 3.0

trefpunt

praat mee!

wijknieuws

wijkhistorie

wijkinfo

wijkkalender

prikbord


Amersfoort


even voorstellen


home

terug

uitleg

e-health

nieuws

pallen

tweet tweet



De nieuwste PAL4 nieuwsberichten, discussies, tips, knoppen en interviews. PAL4 houdt u op de hoogte via twitter. Klik [hier](#) om ons te volgen. Meer info over twitter, lees het artikel ['Tweets, following, reply: Wat is twitter?'](#)

[mijn gegevens](#) [uitloggen](#)

[profielen](#)

[Mijn instellingen](#)

Ga

[Mijn profiel](#)
[Vrienden](#)
[Agenda](#)
[Foto's](#)
[Blogs](#)
[Deelnemers](#)
[Groepen](#)
[Prikbord](#)
[Help](#)

DEMO PAL4
Beweging...

Dit is niet oké

Mijn advertenties
Adv. van vrienden
Alle advertenties
Nieuwe advertentie

Categorieën

- oproep
- spullen

Alle advertenties

1
2
Volgende »

Advertenties van redactie PAL4

Geef uw mening!

Categorie: oproep
Datum : 28/06/2011
Woonplaats: Utrecht
Zoekwoorden : onderzoek, pal4, community, universiteit twente
Prijs: -

PAL4 is op zoek naar deelnemers die willen

home

terug

uitleg

e-health

nieuws

pallen

'Uw gids voor prettig ouder worden'

beweging 3.0

welkom

beweging 3.0

trefpunt

praat mee!

wijknieuws

wijkhistorie

wijkinfo

wijkkalender

uitgaan

natuurkalender

boekencriticus

boekenwurm

boodschappen

home

terug

uitleg

e-health

nieuws

pallen

[mijn gegevens](#) [uitloggen](#)

Bijlage III: Verdiepende literatuurstudie

Er zijn meerdere manieren om een stakeholderanalyse uit te voeren. Hieronder worden een aantal methoden uiteengezet waarbij het twee-stappen plan zoals eerder beschreven is, wordt aangehouden. Vervolgens wordt aangegeven of en waarom de methode geschikt is voor een stakeholderanalyse in de eHealth sector. Afgesloten wordt met een advies over de best geschikte methode om in volgend onderzoek te gebruiken.

Definiëren stakeholders

Als aanvulling op de gegeven definities van Freeman (1984) en Brugha & Varvasovszky (2000) om tot een overzicht van betrokken stakeholders te komen, kan het uienmodel genoemd worden. Dit model is specifiek voor de stakeholders van een bepaald project. Door de verschillende te analyseren wordt een beeld verkregen van de stakeholders die aanwezig kunnen zijn bij het project. Het project, of product, is het middelpunt van het uienmodel. De eerste laag is het 'systeem'. Dit zijn de stakeholders die direct te maken hebben met het project, in de vorm van het geven van opdrachten en het controleren van de resultaten. De tweede laag is het 'verbindende systeem'. Hierin bevinden zich de stakeholders in de nabije omgeving die verantwoordelijk zijn voor opdrachten uit de eerste laag. De derde en laatste laag is de 'grote omgeving'. Iedere stakeholder die voordeel heeft bij het project, maar zelf niet verantwoordelijk is wordt hieronder geschaard (Alexander, 2005).

Classificeren stakeholders

Er zijn volgens Hallahan (2000) vijf soorten stakeholders, in te delen naar de criteria kennis over de organisatie en betrokkenheid bij de organisatie. Een stakeholder heeft een bepaalde mate van kennis, hoog of laag, over het functioneren van de organisatie. Daarnaast heeft een stakeholder een bepaalde mate van betrokkenheid, hoog of laag, bij de organisatie. De vijf soorten stakeholders zijn de actieve, de bewuste, de gealarmeerde, de inactieve en de niet-stakeholder.

De actieve stakeholder heeft veel kennis over de organisatie en heeft een hoge mate van betrokkenheid bij de organisatie. Het gaat hier om bijvoorbeeld een belangenorganisatie of politieke partij die in staat is de organisatie te organiseren. De bewuste stakeholder heeft een hoge mate van kennis over de organisatie maar is minder betrokken bij de organisatie. Het gaat hier om beroepsmatig veel kennis heeft maar geen persoonlijk belang hebben bij de organisatie. De gealarmeerde stakeholder heeft weinig kennis over de organisatie maar heeft een hoge mate van betrokkenheid bij de organisatie. Hier gaat het om een stakeholder die het eigen belang kent en daarom erg betrokken is bij de organisatie. De inactieve stakeholder heeft zowel weinig kennis over de organisatie als weinig betrokkenheid bij de organisatie. De gevolgen van beslissingen die de organisatie maakt zijn hun niet bekend en

daarom is er sprake van weinig interesse of wordt de relatie voor lief genomen. De niet-stakeholder heeft geen kennis over de organisatie en is op geen enkele wijze betrokken bij de organisatie (Hallahan, 2000).

Een kanttekening bij deze analyse wordt gegeven door de auteur zelf. De samenwerking of relatie met een stakeholder is iets dynamisch. De indeling van een stakeholder op basis van kennis en betrokkenheid kan in korte periode veranderen. Naar gelang het onderwerp of doel van de relatie kan een stakeholder andere betrokkenheid tonen. Daarnaast geven organisaties veel aandacht aan stakeholders die het meest in beeld zijn, de actieve groep stakeholders. Het is echter van belang dat ook aan de inactieve stakeholder aandacht wordt besteed. De organisatie kan de stakeholder motiveren en trachten te communiceren met elkaar. Hierdoor kunnen waardevolle relaties ontstaan waar beide partijen hun voordeel mee kunnen behalen (Hallahan, 2000).

Een andere methode om stakeholders te classificeren is op basis van de strategie van de stakeholders. Er zijn twee dimensies te onderscheiden in de strategie van de stakeholder, namelijk het beïnvloedingspad en de resultaatoriëntatie. Het beïnvloedingspad kan direct of indirect zijn. De stakeholder kan zelf onderhandelen en zo de organisatie beïnvloeden, maar kan ook een derde partij daarvoor gebruiken. De resultaatoriëntatie kan zowel integratief als distributief zijn. Een integratieve oriëntatie is gericht op samenwerking waar beide partijen baat bij hebben. Een distributieve oriëntatie is gericht op onderhandeling als zijnde een game, waarbij slechts een partij baat heeft bij de samenwerking (Mattingly & Greening, 2002). Hier vloeien vier verschillende strategieën uit voort, namelijk collaboration, meditation, coercion en subversion.

Bij een collaboratieve strategie is sprake van directe beïnvloeding en een integratieve oriëntatie. Beide partijen, de stakeholder en de organisatie, zijn het eens over het doel van de samenwerking en het gemeenschappelijk belang staat voorop. Bij een meditatieve strategie is sprake van indirecte beïnvloeding en een integratieve oriëntatie. De stakeholder is niet bij machte de organisatie voldoende te beïnvloeden en zoekt daarom steun bij een derde partij. Bij een coërcieve strategie is sprake van directe beïnvloeding en een distributieve oriëntatie. De stakeholder beschikt over machtige middelen waarmee de organisatie verslagen kan worden. Bij een subversieve strategie is sprake van indirecte beïnvloeding en een distributieve oriëntatie. Beide partijen zijn niet in staat om de ander van zich afhankelijk te maken. De stakeholder zal daarom via een derde partij proberen de organisatie te beïnvloeden (Mattingly & Greening, 2002).

De methode van Mattingly & Greening (2002) komt voor een deel overeen met die van Hallahan (2000). De stakeholder met een subversieve strategie is een zelfde soort als de

gevaarlijke stakeholder. De actieve stakeholder komt overeen met de stakeholder met een collaboratieve strategie. Een nadeel van deze methode is dat de stille of inactieve stakeholder niet in beeld komt.

Advies

Om in toekomstig onderzoek een stakeholderanalyse uit te voeren, is de methode van Hallahan (2000) het meest geschikt. Zowel de methode op basis van kennis en betrokkenheid als de methode op basis van strategie is gericht op de publieke sector. De indeling van Mattingly & Greening (2002) is in de gezondheidszorg echter minder van belang. De beperkte marktwerking in de gezondheidszorg laat organisaties niet alle ruimte die nodig is om een strategie te kiezen en aan te nemen. In andere sectoren zoals het onderwijs is deze methode meer geschikt. Hallahan (2000) richt zich met zijn methode ook op het belang van de inactieve stakeholder. In de gezondheidszorg zijn veel inactieve stakeholders en het is van belang om juist deze groep te motiveren en te betrekken bij de organisatie.