

**VOLLEDIG
HERZIENE
EDITIE**

**JEROEN KEMPERMAN
JENNIFER OP 'T HOOG
JEROEN GEELHOED**

BRILJANTE

BAANBREKERS VOOR

BUSINESS-

BETAALBARE

MODELLEN

BEMENSBAARE ZORG EN

IN ZORG EN

BETERE PREVENTIE

GEZONDHEID

Boom

AANBEVELINGEN:

‘Innovatie en het slim organiseren van de gezondheidszorg is nodig om de beste zorg voor de patiënt te kunnen leveren op het juiste moment. Dat draait niet alleen om complexere technieken maar soms juist om het teruggaan naar de kern en daarin verbeteren. Dat bleek bijvoorbeeld ook weer toen ik mezelf in het kader van dit boek kon verdiepen in het voorbeeld van het Princess Margareth Cancer Center. Hiervan is te leren dat de combinatie van wetenschap én de menselijke maat, waarde levert voor iedereen. Dat soort inzichten kun je beter doorgronden als je bezig bent met Briljante Businessmodellen in de zorg.’

– Prof. dr. Ernst Kuipers, Minister van Volksgezondheid, Welzijn & Sport en voormalig Voorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC en hoogleraar gastro-enterologie.

‘De Nederlandse patiënt heeft een uniek uitgebreid zorgpakket. Die zorg is duur maar vooral kostbaar. Het betaalbaar houden van goede zorg vraagt innovatie, ondernemerschap, concentratie en portfoliokeuzes. Om in deze ontwikkeling consistentie te bieden in de zorg moet ver vooruit worden gekeken en worden geleerd van goede ervaringen in Nederland en het buitenland. Het boek *Briljante Businessmodellen in de Zorg* biedt waardevolle grondstof aan de mensen die willen helpen dat vorm te geven.’

– Prof. dr. Douwe Biesma, Voorzitter Raad van Bestuur LUMC, Hoogleraar Interne Geneeskunde UMC Utrecht en voormalig Voorzitter Raad van Bestuur Antonius Ziekenhuis

‘Briljante businessmodellen in zorg en gezondheid zijn broodnodig. Het werkplezier én de productiviteit moeten omhoog. Onze solidaire waarde om naar elkaar om te kijken verslapt. We moeten (weer) voor elkaar zorgen, verschillen omarmen en alleen behandelen als het zinvol is. In de passie van zorgverleners en creatief ondernemerschap zit waarschijnlijk de sleutel om de snelheid te realiseren waarmee de zorg moet veranderen. Hierbij is het nodig om een verbinding te maken en te leren van elkaar met initiatieven waar kennis wordt gedeeld zoals dit boek.’

– Prof. dr. ir. Daan A.J. Dohmen, Founder & CEO Luscii en Professor digital transformation in healthcare

‘We hebben briljante voorbeelden en doorbraken nodig als we de zorg bemensbaar, betaalbaar en daarmee toegankelijk willen houden voor iedereen. Dat vraagt andere manieren van het organiseren van de zorg met nieuwe netwerken, samenwerking over schotten heen en mogelijkheden voor digitale zorg thuis. Het vraagt ook nieuwe manieren om mensen de keuze te geven langer thuis te kunnen blijven wonen en een benadering van gezondheid als totaalplaatje inclusief de omgeving en de behoeften en relaties in het dagelijks leven en werken.’

– Georgette Fijneman, Directievoorzitter Zilveren Kruis

‘Briljante business modellen in de zorg en gezondheid als inspiratie en om de eigen bedrijfsvoering aan te spiegelen. De belangrijkste les van het boekwerk is wel dat als je even goed om je heen kijkt er altijd valt te leren van een ander. Op het eerste oog gaat elke vergelijking met het eigen bedrijf mank. Maar het theoretische kader waarin de voorbeelden zijn gepresenteerd maken duidelijk dat in elke casus volop vergelijkingsmateriaal zit. Als je wilt leren van anderen uit dezelfde sector dan is briljante business modellen in de zorg een doeltreffend hulpmiddel.’

– Roelof Konterman, Raad van Toezicht Erasmus MC, voormalig Vicevoorzitter Raad van Bestuur Achmea en Voorzitter divisie Zorg & Gezondheid van Achmea.

‘Gezondheidszorg is een belangrijk onderdeel van onze moderne maatschappij maar kent qua organisatie een hoge mate van complexiteit. Het is daarom goed om voortdurend na te denken over kwalitatief betere, houdbare, en betaalbare manieren om de gezondheidszorg te organiseren en telkens te proberen nieuwe organisatievormen te introduceren. Elders opgedane ervaring kan daarbij een belangrijke inspiratiebron zijn. Het boek *Briljante Businessmodellen in de Zorg* draagt in belangrijke mate bij aan die inspiratie.’

– Prof. dr. Marcel Levi, Internist, Hoogleraar Geneeskunde, Voorzitter Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), Voormalig Voorzitter Raad van Bestuur AMC en Chief Executive University College London Hospitals

‘De kwaliteit van zorg blijven verbeteren, de toegankelijkheid behouden en tegelijkertijd de kosten in de hand houden; dat is waar we de komende jaren voor staan. Geen eenvoudige opgave, maar ik ben ervan overtuigd dat het kan. Zeker als we ruimte bieden aan mensen en organisaties in de zorg die nieuwe wegen durven inslaan en anderen weten te inspireren. Dit boek beschrijft goede voorbeelden daarvan, uit binnen- en buitenland, uit heden en verleden. Mooi dat de oprichting van het Algemeen Ziekenfonds Amsterdam in 1846 (Artsen voor den kleinen man) daar onderdeel van uitmaakt.’

– André Rouvoet, Voorzitter GGD GHOR Nederland, voormalig Voorzitter Zorgverzekeraars Nederland, voormalig Vicepremier, Minister voor Jeugd & Gezin en Minister voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

‘Charity is not scalable, business models are scalable, is een van de favoriete uitspraken van de auteurs van dit boek. Na het succes van het voorgaande boeken over *Briljante Businessmodellen*, soort bijbels voor business- en verdienmodellen, nu één die helemaal gaat over zorg en gezondheid. Hoe mooi is dat? De zorg wereldwijd staat voor de grootste shake up ooit, de spectaculaire technische vooruitgang en de ware zorgdemocratiseringsvragen visie, keuzes en daadkracht om van de disruptie een succes te maken. Het vraagt ook uitdagende en baanbrekende voorbeelden zoals in dit boek Mooi leesvoer dus voor wie echt het verschil wil maken in de zorg.’

– Igor Tulevski MD, PhD, FESC, FACC, Cardioloog, Medeoprichter en CEO van Cardiologie Centra Nederland) en Voorzitter Raad van Bestuur Sionsberg

‘Natuurlijk moet je als zorgonderneming een visie hebben, je merkpositionering hebben uitgedacht en je markt in beeld hebben. Maar een businessmodel is, zoals wordt beschreven in dit boek pas briljant als het de behoefte kent en vervult van mensen die zorg nodig hebben. Als het weet wat mensen nodig hebben die soms afhankelijk zijn van anderen, en die kwaliteit willen van leven.’

– Wilna Wind, voormalig Directeur patiëntenfederatie NPCF en FNV-bestuurder

BRILJANTE BUSINESS MODELLEN IN ZORG EN GEZONDHEID

**Baanbrekers voor
betaalbare, bemensbare zorg
en betere preventie**

Redactieteam

Jeroen Kemperman, Jennifer op 't Hoog en Jeroen Geelhoed

Caseauteurs

Maarten Akkerman, Denise Altena, Thomas Bachet, Sanne Boevé, Elias Bom, Heleen Borleffs, Tom Buijtendorp, Raymond Fafié, Kristin Fransz, Jeroen Geelhoed, Esmée Grobbee, Koen Harms, Kerwin Hartman, Jennifer op 't Hoog, Ilse Hoogervorst, Wouter Houtman, Rick Kasper, Ida Kemperman-Wilke, Jeroen Kemperman, Jasper Klapwijk, Annemijn Kuenen, Marlie Maas, Wim Niesing, Ellen Pekelharing, Rosanne Preyde de Koning, Raheel Raisi, Bonny van Rest, Bas Schepman, Tim Widdershoven, Karen Willemsen.

Boom

Inhoud

Inleiding

Waarom, wat?	10
En nu zorg en gezondheid	11
Lees(plezier)wijzer	13

DEEL I

KADER BRILJANTE BUSINESSMODELLEN IN ZORG EN GEZONDHEID

Hoofdstuk 1

Akte I: Wat zijn de fundamenteën voor een briljant businessmodel? 18

1.1	Visie	20
1.2	Positionering	23

Hoofdstuk 2

Akte II: Wat is een businessmodel? 26

2.1	Markt	27
2.2	Waarde voor de klant	31
2.3	Levering	34
2.4	Operatie	36

Hoofdstuk 3

Akte III: Waardecreatie en totaalkader 39

3.1	Waardecreatie voor alle belanghebbenden	39
3.2	Conceptueel kader en fasering	44
3.3	Blijvend briljant?	47

Hoofdstuk 4

Uitdagingen voor briljante businessmodellen in zorg en gezondheid 49

4.1	De Nederlandse zorg en het zorgstelsel zijn uniek	49
4.2	Vergrijzing en chronische aandoeningen zetten beschikbare en betaalbare zorg op het spel	51
4.3	Gezondheid is een totaalplaatje van lichaam, geest, omgeving, relaties en welbevinden	55
4.4	Gewenste doorbraken in zorg en gezondheid	63

DEEL II**VOORBEELDEN BRILJANTE BUSINESSMODELLEN
IN ZORG EN GEZONDHEID****Hoofdstuk 5****Doorbraak: Wonen en onderlinge zorg voor gezondheid versterken 74**

- 5.1 Proveniershofjes 81
- 5.2 Stiftung Liebenau 93
- 5.3 Achmea in wonen en zorg 105
- 5.4 Zorgerf Buiten-land en Buiten-verblijf 118

Hoofdstuk 6**Doorbraak: Solidariteit en samen risico's dragen voor zorg en gezondheid 138**

- 6.1 Algemeen Ziekenfonds Amsterdam 144
- 6.2 DHAN 156
- 6.3 M-PESA 170
- 6.4 Ping An Health 184

Hoofdstuk 7**Doorbraak: Preventie en zelfmanagement laten werken 198**

- 7.1 Sarphati 207
- 7.2 Kaiser Permanente 219
- 7.3 Discovery Vitality Health 234
- 7.4 Alive inside – Music & Memory 249

Hoofdstuk 8**Doorbraak: Data en behandelinformatie
dichtbij en digitaal rond de patiënt organiseren 259**

- 8.1 PatientsLikeMe 267
- 8.2 ParkinsonNet 281
- 8.3 Stericycle Communication Solutions 295
- 8.4 e-Estonia 307

Hoofdstuk 9**Doorbraak: Klanten aan het stuur in gestroomlijnde zorg 320**

- 9.1 De Jaipur Foot van Bhagwan Mahaveer Viklang Sahayata Samiti 327
- 9.2 Aravind Eye Hospital 339
- 9.3 Ryhov 351
- 9.4 Cardiologie Centra Nederland en HartWacht 364

Hoofdstuk 10**Doorbraak: Differentiatie van specialistische zorg waarmaken 376**

- 10.1 Narayana Health 381
- 10.2 ThedaCare 396
- 10.3 Princess Margaret Cancer Centre 408
- 10.4 Mayo Clinic 421

Hoofdstuk 11**Lessen voor het creëren van briljante businessmodellen in de zorg 434**

- 11.1 Akte I: Start vanuit visie en breng de merkpositionering hiermee in lijn 435
- 11.2 Akte II: Vertaal de visie met volharding en consistentie door in het businessmodel 439
- 11.3 Akte III: Realiseer het businessmodel met baanbrekende waardecreatie voor alle belanghebbenden 443
- 11.4 Prelude voor een nieuwe drieakter: Behoud de kern en stimuleer vooruitgang in het businessmodel 446

9

Belangrijkste generieke bedrijfskundige begrippen en definities 451

Bronnen 453

Het redactieteam 473

Caseauteurs 474

Dankwoord 478

Noten 480

Waarom, wat?

'Never go to a doctor whose office plants have died.'

– Erma Bombeck

10 We hebben de afgelopen tien jaar een zoektocht ondernomen naar inspirerende organisaties in allerlei sectoren, tijdsperken en plekken op de wereld. De resultaten daarvan zijn vastgelegd in de vorige editie van dit boek onder de titel 'Briljante Businessmodellen in de Zorg' maar ook in vier andere boeken: *Briljante Businessmodellen*, *Briljante Businessmodellen in Finance*, *Briljante Businessmodellen in Food* en *De Amsterdamse Droom*.¹ In totaal hebben we inclusief de nieuwe voorbeelden in dit herziene boek 100 organisaties bestudeerd. De zoektocht gaat door. Het is en blijft speuren op basis van onze fascinatie voor ondernemingen die echt verschil maken in hun wereld. Organisaties die zich niet afvragen hoe ze moeten concurreren, maar waarvóór en waarom ze concurreren.² Wat ze door hun bestaan willen veranderen in hun eigen omgeving, sector of zelfs de wereld. Bedrijven die de regels van het spel veranderen en hele markten op hun kop zetten. Organisaties die verder denken dan hun eigenbelang en boven hun ego's uit weten te stijgen om waarde te creëren voor hun klanten en de maatschappij. Paradoxaal genoeg worden de ondernemingen en ondernemers juist daardoor ook zeer succesvol voor medewerkers, aandeelhouders. Eenvoudig gezegd maken dergelijke organisaties op hun eigen markt, tijd en plek alle betrokkenen gelukkig, wat weer resulteert in waarde en groei voor de eigen onderneming.

We zochten en vonden ondernemingen die zich kenmerken door baanbrekende, zichzelf versterkende waardecreatie voor alle belanghebbenden. De harde eis in de selectie was: de waardecreatie moet aantoonbaar en zichtbaar zijn. Concreet gezegd: we zochten ondernemingen die én geld verdienen om zichzelf te financieren, én zeer loyale klanten hebben, én zeer tevreden medewerkers hebben, én een bijdrage leveren aan de maatschappij. Daarbij zochten we ook nog organisaties met een verhaal wat interessant en inspirerend genoeg is om over te vertellen, te onderzoeken en over te lezen. Ondernemingen die op deze manier waarde creëren, móeten wel briljant zijn. Terwijl we een steeds langere lijst kregen van organisaties die resultaten neerzetten waar je 'U' tegen zegt, hebben we ons afgevraagd wat deze ondernemingen nog meer gemeenschappelijk hadden. Hoe zijn deze bedrijven erin geslaagd deze positie te bereiken en welke queeste hebben ze daarbij gemaakt? Hoe ontwikkelen ze zich in de tijd en (hoe lang) houden ze het vol? De conclusie uit onze doorlopende zoektocht naar briljante businessmodellen en droomondernemingen is eigenlijk heel eenduidig. Briljante businessmodellen blijken uniek op drie kenmerken die zich net als elk goed verhaal stapsgewijs ontfouwen in de tijd als een drieakter,

- 1 Ze zijn gedreven vanuit visie en merkpositionering:** Ze zijn gestart vanuit een droom dat dingen echt anders moeten. Briljante businessmodellen worden *inside out* gedreven door hun ambitie de wereld te veranderen. Ze willen niet alleen *outside in* voldoen aan bestaande marktbehoeften, maar willen *zélf* bron zijn van nieuwe markten en

behoefden. Vervolgens hebben ze hun merkpositionering in lijn gebracht met hun visie.

- 2 **Ze zijn volhardend in het businessmodel:** Ze blinken uit in ondernemerschap, creativiteit en volhoudingsvermogen. Bedrijven met briljante businessmodellen doen alles om de visie te realiseren en een businessmodel te realiseren waarmee dit lukt. De ambities en merkbeloften worden structureel en consistent verankerd in de bedrijfsvoering, de organisatie en de samenwerking met partners. Zo kunnen ze duurzaam, onderscheidend en rendabel worden waargemaakt.
- 3 **Ze zijn baanbrekend voor en door belanghebbenden:** Ze veranderen op basis van hun visie en businessmodel de markt, het leven van belanghebbenden en de spelregels van de bedrijfstak en de tijd en plek waarin ze opereren. Briljante businessmodellen maken het onmogelijke mogelijk door conventies te doorbreken en verrassende paradoxen te creëren. Dit wordt niet alleen zichtbaar in wat de bedrijven doen voor hun belanghebbenden, maar ook in wat de belanghebbenden vervolgens doen om de onderneming te helpen en laten groeien.

11

Kortom, een briljant businessmodel komt voort uit de visie en positionering. Vervolgens moet dat consistent worden doorvertaald, verankerd en vastgehouden in het businessmodel (wat niet altijd makkelijk is en vaak jaren vraagt). Daarna moet dat leiden tot succes voor en door belanghebbenden. Deze zijn daarom bereid ook weer meer terug te doen en te investeren in energie en materie. Hierdoor ontstaat een zelfversterkende en -financierende spiraal omhoog. De organisatie kan haar impact verbreden voor klanten en de maatschappij én daar zelf beter van worden. Dit is bijzonder en waardevol. Zo kan een organisatie een platform worden waarin klanten, medewerkers en financiers op zo'n manier samenwerken dat de maatschappij er ook beter van wordt. Dat heeft het voordeel dat de wereld beter wordt vanuit zelforganisatie en -financiering. Het hoeft niet te worden georganiseerd vanuit de overheid en gefinancierd uit belasting of liefdadigheid. Het juiste type onderneming kan daarmee helpen om wezenlijke maatschappelijke vraagstukken onderling op te lossen. Vervolgens blijft zo'n spiraal niet eeuwig omhoog doorlopen. Niets is oneindig. Elk bedrijf zal zich weer moeten vernieuwen en dat vraagt meer een stap vooruit naar het begin met een nieuwe droom en visie. Dat is weer een heel ander (vervolg)verhaal voor de betreffende onderneming met nieuwe lessen en valkuilen.

En nu zorg en gezondheid

Er zijn door vergrijzing en een toenemend aantal chronische aandoeningen forse uitdagingen. Het is een grote puzzel om kwalitatief goede zorg betaalbaar en toegankelijk te houden en een goede gezondheid dichterbij te brengen voor iedereen. De makkelijke oplossingen om de problemen van de ene betrokkene op te lossen gaan vaak ten koste van andere betrokkenen. Het bemensen en betalen van de zorg neemt een steeds grotere hap uit de arbeidsmarkt en het nationaal inkomen. Als er pogingen worden gedaan dat in te nemen komen zorgverleners of patiënten in de problemen, tenzij je heel nieuwe manieren vindt om dat te organiseren en mensen gezonder te maken. Dat vraagt om baanbrekende organisaties. Dat bracht ons bij de vraag: zijn er op deze wereld ook voorbeelden van briljante businessmodellen in zorg en gezondheid? Ondernemingen die al oplossingen hebben laten zien op de gebieden waar we in Nederland een doorbraak

nodig hebben? Het antwoord luidt volmondig: Ja, die waren en zijn er! Organisaties die voor hetzelfde geld fundamenteel meer zorg leveren, van betere kwaliteit en/of met veel meer impact op de gezondheid. Dat leveren ze zelf, maar bijvoorbeeld ook door klanten en patiënten een structureel andere rol te geven in het managen van de zorg en gezondheid voor zichzelf en anderen. We hebben dit soort briljante businessmodellen nodig om zorg en gezondheid te verbeteren. Niet om te kopiëren, maar wel ter lering en inspiratie. Voorbeelden die het vertrouwen en de moed geven om de bestaande belangen en de businessmodellen van gisteren los te laten. Inspiratie die nodig is voor de oplossingen van morgen om zorg en gezondheid echt duurzaam te verbeteren. Vanuit die insteek zijn wij gaan zoeken naar unieke organisaties in zorg en gezondheid, die met een andere aanpak een waardevolle impact hebben gerealiseerd voor zichzelf en hun omgeving. We zijn daarbij niet gaan zoeken naar een scala aan ondernemingen die op hun eigen manier de wereld willen veranderen. We zijn gaan kijken vanuit de ambitie om de zorg en gezondheid in Westerse landen zoals Nederland te verbeteren en hebben eerst geformuleerd welke doorbraken dat vraagt. Vervolgens zijn we gaan zoeken naar bedrijven en organisaties die de gevraagde veranderingen waarmaken en daarmee een inspirerend voorbeeld vormen om de gewenste doorbraken ook te realiseren.

We vroegen ons af welke doorbraken nodig zijn in de zorg en welke organisaties dat waarmaken en daarmee een inspirerend voorbeeld bieden. We hadden en hebben het voorrecht veel samen te werken met mensen die de ambitie delen om de zorg en gezondheid te verbeteren, en die evenals wij gefascineerd zijn door organisaties die daar op een briljante manier een bijdrage aan leveren. We hebben deze mensen logischerwijs bestookt met twee vragen.

- Welke doorbraken zijn nodig om de zorg en gezondheid in Nederland te verbeteren?
- Wat zijn internationaal de meest inspirerende organisaties die deze doorbraken waarmaken en dus als *best practice* kunnen dienen?

Deze twee vragen hebben we honderden keren gesteld. Soms als agendaonderwerp. Meestal aan het begin of eind van een gesprek, of tussendoor bij de lunch of een kop koffie. Dat resulteerde in groeiende stapels literatuur, rapporten en presentaties over het verbeteren van de zorg en gezondheid in Nederland en in de wereld. Ook het aantal kladblaadjes en mobiele berichtjes met namen van potentiële briljante businessmodellen groeide gestaag. Een aantal van onze gesprekspartners hebben we verleid om niet alleen mee te denken, maar ook mee te schrijven. We hebben de uitdaging bij ze neergelegd om zich te verdiepen in een organisatie die hen inspireert, een organisatie die ze echt briljant vinden en daar vervolgens een beschrijving van te maken. Uiteindelijk zijn er van de meer dan driehonderd mogelijke organisaties op de longlist twintig overgebleven die in 2014 in de eerste editie van het boek *Briljante Businessmodellen in de Zorg* zijn opgenomen.

Ondertussen zijn we wat verder in die toekomst. Om precies te zijn acht jaar en verschillende herdrukken. De uitdagingen zijn eerder groter dan kleiner geworden. We zijn op de proef gesteld met een Corona crisis. We zitten midden in de verdubbeling van het aantal ouderen, mensen met chronische aandoeningen en dementie en als we niet uitkijken ook een onvervulbare verdubbeling van de zorgkosten. Daarbij groeit het vraagstuk van de gevraagde hoeveelheid zorgverleners en mantelzorgers en zien we voorbeel-

den waarin het geld nog niet op is maar de hoeveelheid en belastbaarheid van de mensen wel. Tegelijkertijd zijn er internationaal en in Nederland weer nieuwe hoopgevende digitale en fysieke voorbeelden bijgekomen om van te leren. Ook de eerder opgenomen briljante businessmodellen hebben niet stilgezeten. Daarbij zijn we nooit gestopt met vragen en onderzoeken welke doorbraken er nodig zijn en waar we van kunnen leren. Het was kortom de hoogste tijd voor een nieuwe herziene editie met ruimte voor nieuwe en actuele voorbeelden. Die ruimte hebben we gecreëerd door het aantal ondernemingen uit te breiden naar 24 en een aantal verhalen, met een gevoel van rouw om het verlies, toch maar in te ruilen voor nog mooiere en actuele. We hopen dat het lezers inspireert en helpt om de zorg en de gezondheid te verbeteren.

13

Het redactieteam:

Jeroen Kemperman

Jennifer op 't Hoog

Jeroen Geelhoed

Lees(plezier)wijzer

We hopen dat je het even leuk en fascinerend vindt om dit boek te lezen als wij, de redactie en caseauteurs, het vonden om het te maken. Geïnspireerd door de methode van leren van Montessori adviseren we je je energie te steken in het lezen van hetgeen wat op dat moment het meest aantrekt en dus energie teruggeeft.³ Daar sta je het meest voor open én dat kost het minste moeite. Dat geeft dus altijd het beste resultaat op investering. Om dat mogelijk te maken is dit boek niet alleen leesbaar van A tot Z, maar ook als collage waarbij je de verhalen over de ondernemingen los kunt lezen. Het boek bestaat uit de volgende delen:

- **Deel I: Kader briljante businessmodellen in de zorg.** In Deel I wordt in hoofdstuk 1 t/m 3 het conceptueel bedrijfskundig kader behandeld dat wordt gebruikt om voorbeelden te beschrijven als een verhaal in drie akten. Conform de kenmerken van briljante businessmodellen wordt eerst stilgestaan bij akte 1: de visie en merkpositionering die het fundament vormen voor het businessmodel. Op deze basis wordt gekeken naar akte 11: de markt, waarde voor de klant, levering en operatie die de bouwstenen vormen van het businessmodel zelf om de ambitie waar te maken. Vervolgens wordt gekeken naar akte 111: de waarde die het businessmodel vervolgens in de praktijk geeft aan klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij, en wat daarvoor terug wordt ontvangen. Want een businessmodel is pas briljant als het ook daadwerkelijk leidt tot waardecreatie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 stilgestaan bij de ontwikkelingen in de zorg. Hier concluderen we dat onafhankelijk van het zorgstelsel, overal ter wereld dezelfde fundamentele uitdagingen zichtbaar zijn. Vervolgens wordt stilgestaan bij zes doorbraken die noodzakelijk zijn om de zorg kwalitatief goed, breed toegankelijk en betaalbaar te houden.
- **Deel II: Voorbeelden briljante businessmodellen in de zorg.** In Deel II wordt in de hoofdstukken 5 t/m 10 aandacht besteed aan gevraagde doorbraken en de bijbehorende briljante businessmodellen. Dit is het zwaarte- en hoogtepunt van dit boek. Er wordt steeds stilgestaan bij één van de zes noodzakelijke doorbraken en het soort

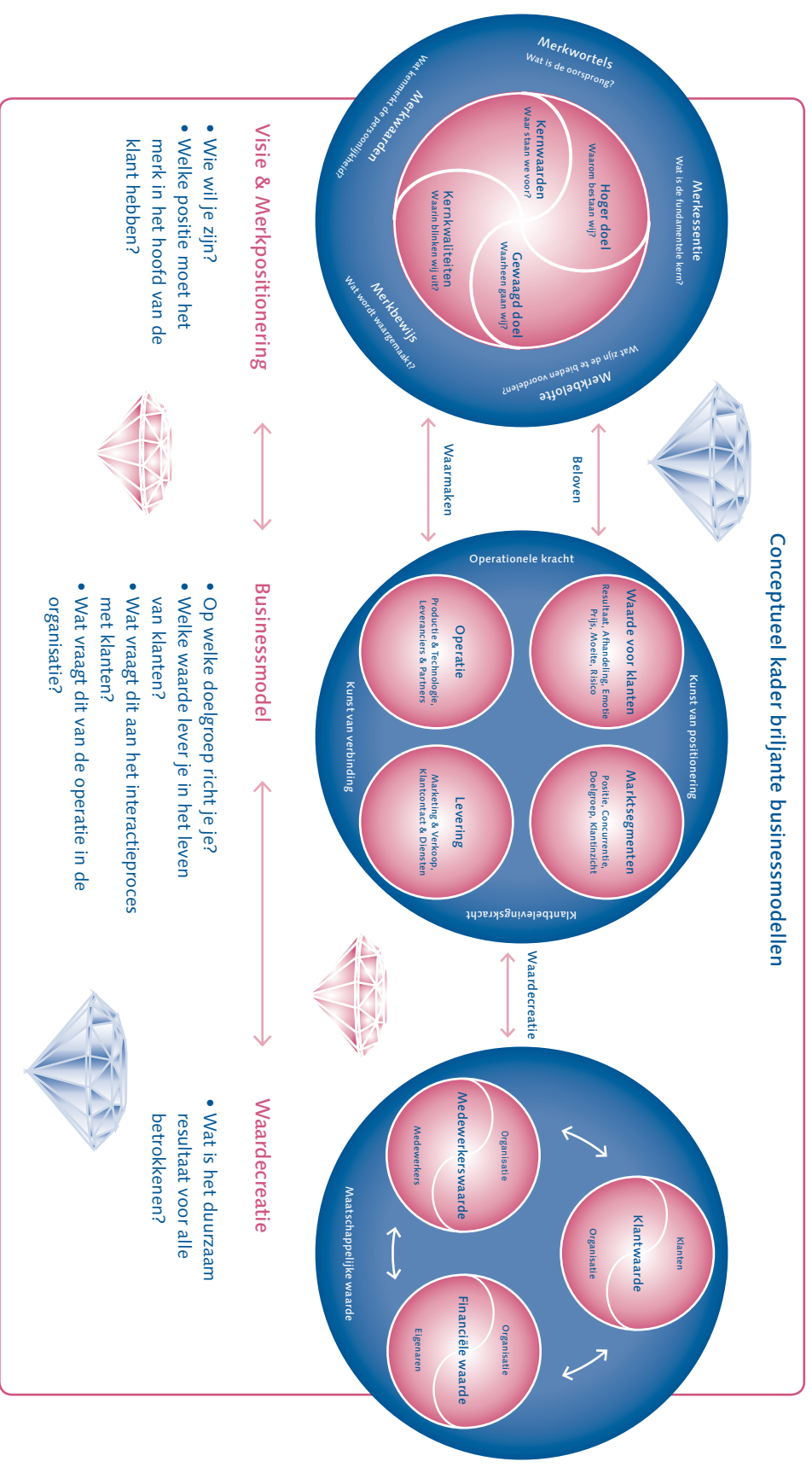
organisaties die dat vraagt. Vervolgens worden per doorbraak vier voorbeelden uitgewerkt van organisaties die dit op een inspirerende manier ergens in de wereld hebben waargemaakt en dat veelal nog steeds dagelijks doen. Deze beschrijvingen zijn gemaakt als verhaal in drie akten aan de hand van het kader voor briljante businessmodellen uit Deel I. Achtereenvolgens wordt dus per organisatie eerst de visie en merkpositionering, aansluitend de consistente doorvertaling in het businessmodel en vervolgens de resulterende waardecreatie voor belanghebbenden toegelicht. Tot besluit van dit boek wordt in hoofdstuk 2 kort stilgestaan bij de lessen uit de 24 voorbeelden. Er worden reflecties en inzichten gegeven waarvan we hopen dat ze jou als lezer inspireren en helpen bij het (mee)bouwen van briljante businessmodellen om de zorg en gezondheid in Nederland te verbeteren. Logischerwijs wordt weer aangesloten op de verhaallijn in drie akten van visie, via het businessmodel naar waardecreatie.

Als lezer kies je zelf waar je start, stopt en versnelt. Om te beginnen kunnen de hoofdstukken 1 t/m 4 worden overgeslagen als je direct door wilt naar praktijkervaringen. We kunnen ons voorstellen dat je start met het scannen of lezen van een verhaal uit Deel II waar je het meest nieuwsgierig naar bent. Vervolgens hopen we dat je dan de volgende voorbeeldorganisatie pakt, bijvoorbeeld een andere onderneming gericht op dezelfde doorbraak (hetzelfde hoofdstuk), en zo verder gaat met lezen. Als tijdens dit lezen de behoefte ontstaat aan meer diepgang, dan is het tijd geworden om terug te bladeren. Als je behoefte hebt aan inzicht in het gebruikte conceptueel model om dit zelf te kunnen gebruiken voor de eigen onderneming, dan blader je naar de hoofdstukken 1 t/m 3, of je kijkt hieronder in de verkorte weergave als kadertekst. Voor meer inzicht in de uitdagingen in de zorg blader je naar hoofdstuk 4, en voor verdieping per doorbraak naar het betreffende hoofdstukken uit Deel II met de bijbehorende inleiding en vier voorbeelden.

Als je echt zo snel mogelijk zelf aan de slag wilt met het bouwen van een briljant businessmodel, dan is ons advies om één inspirerend voorbeeld uit dit boek te nemen die dicht bij je eigen praktijk staat. Deze kan je vervolgens delen met collega's om samen te bespreken wat hiervan geleerd kan worden voor je eigen organisatie en dat dan ook gewoon te gaan doen.

Veel leesplezier!

Conceptueel kader briljante businessmodellen



Figuur 1.1



DEEL I

KADER BRILJANTE BUSINESS- MODELLEN IN ZORG EN GEZONDHEID

Akte I: Wat zijn de fundamenteën voor een briljant businessmodel?

18

Het conceptueel kader dat wordt gebruikt in dit boek is uitgebreider beschreven in het boek *Briljante Businessmodellen*.⁴ Het is in de praktijk ontwikkeld in ons eigen werk bij Zilveren Kruis, Achmea en &samhoud. Het is een algemeen bedrijfskundig kader wat toegepast kan worden in verschillende sectoren. Het is veelvuldig gebruikt in profit- en non-profitorganisaties. Het is ook toegepast om een specifiek merk of specifieke propositie van een organisatie te beschrijven. Het is eveneens benut om de gezamenlijke activiteiten in een netwerk of keten van organisaties te beschrijven of een bepaald type bedrijven in een sector. Het is zelfs gebruikt als hulpmiddel door mensen die zichzelf wilden beschrijven in relatie tot de rest van de wereld maar dat is een nobele ambitie die we graag bij mensen zelf leggen en waar we niet op verdiepen in dit boek.

Voor een aantal specifieke onderdelen worden andere woorden gebruikt in verschillende sectoren (die trouwens veel zeggen over het perspectief van de betreffende organisaties op de wereld en hun rol daarin). Hier is ervoor gekozen de meest gebruikte overkoepelende term in de managementliteratuur over te nemen. Neem bijvoorbeeld de doelgroep of gebruikers waar de organisatie het voor doet. Die worden vaak beschreven in termen van wat iemand doet met de betreffende aanbieder. Dan hebben we het meestal over zelfstandige naamwoorden die zijn afgeleid van een werkwoord. Denk aan kijkers, lezers, gasten, winkelaars of bellers. In de zorg gaat het bijvoorbeeld om patiënten (voor de medische zorg), cliënten (in de lichamelijke en geestelijke verzorging) verzekerden (voor zorgverzekeraars), kiezers (voor politici) met als bijzonder kenmerk dat de rekening vaak niet rechtsreeks wordt betaald door de afnemers. De term klanten wordt vooral gebruikt door commerciële aanbieders waar mensen zelf aan betalen. Aan sluitend op de managementliteratuur gebruiken we in dit kader wel de overkoepelende term 'klanten' en dan hebben we het over de gebruikers van behandelingen, diensten en producten los van de vraag of dat ook de betalers zijn of dat dit wordt gedaan door verzekeraars of overheden.

Het overkoepelend conceptueel kader voor briljante businessmodellen is ontstaan vanuit de conclusies die we trokken uit de analyse van een groot aantal organisaties die bijzondere resultaten behaalden ten opzichte van collega's. Deze bedrijven realiseerden verhoudingsgewijs goede financiële resultaten, supertevreden klanten, zeer betrokken medewerkers én een betere maatschappij. Dat maakte ze in onze ogen briljant om van te leren. We ontdekten dat deze bijzondere bedrijven meer gemeenschappelijks hebben dat uitstijgt boven het businessmodel sec. De bedrijven in kwestie zijn namelijk stuk voor stuk gedreven door een visie. Ze hebben vervolgens ook een positionering die klopt met hun visie. Bovendien wordt de visie veel sterker dan bij anderen doorvertaald tot in de haarvaten van het businessmodel. Alles sluit beter op elkaar aan in de voorbeelden die we onderzochten dan in een gemiddelde onderneming. Kortom, een briljant busi-

nessmodel dat waarde creëert voor alle belanghebbenden is niet briljant vanwege het businessmodel alléén (hoe?) maar door de manier waarop dat voortkomt uit een visie (waarom?) en resulteert in waardecreatie voor iedereen (wat?). De samenhang tussen deze onderwerpen en de manier waarop ze elkaar versterken is de sleutel om dromen waar te maken door een echt briljante onderneming te bouwen.

De ambitie bij het overkoepelend kader voor briljante businessmodellen is om visie, merkpositionering, businessmodellen en waardecreatie in een conceptueel model te integreren om ze zodoende in samenhang te kunnen ontwikkelen en doorgronden.⁵ Daarbij is de kerngedachte dat briljantheid van een businessmodel uiteindelijk wordt bewezen met gebalanceerde waardecreatie voor alle betrokkenen. Succesvol worden vraagt altijd een goede balans tussen ‘van-binnen-naar-buiten-kijken’ én ‘van-buiten-naar-binnen kijken’, tussen beloften en waarmaken.

19

De integratie en toepassing in één overkoepelend conceptueel kader is vreemd genoeg vernieuwend en niet gebruikelijk in de bedrijfskunde. De fundamenten en bouwstenen uit dit model zijn afkomstig uit bestaande en bewezen concepten, en uit de theorie en praktijk van anderen en onszelf. Dit betreft theorieën, modellen en inzichten over visie, strategie, businessmodellen, segmentatie, waardeketens, waardecreatie, ketenmanagement, organisatieverandering, marketing, positionering en merkmanagement. Overeenkomsten met bekende concepten zijn kortom geen toeval, maar het gevolg van noeste studie en bewust leren en zoveel mogelijk kopiëren, integreren en verbinden door de auteurs. Er is dankbaar gebruikgemaakt van bestaand denkwerk. Het staat toch wat hoger op de schouders van reuzen als Collins, Heskett, Zeithaml, Aaker, Sinek en Osterwalder. Die willen we ook vooral danken en benutten en niet ontkennen want dan sta je in de lucht. Daarbij maakt het deze aanpak ook makkelijker om in de praktijk mee te werken, omdat veel bedrijven al ervaring hebben opgedaan met gebruikte modellen en concepten.

Als een organisatie of merk duurzame waarde wil creëren is een gedegen fundament cruciaal. Dan gaat het in akte 1 over de visie van de organisatie enerzijds en de merkpositionering anderzijds. Anders gezegd, het antwoord op de vraag ‘Wie wil je zijn?’ (visie) dient naadloos aan te sluiten op het antwoord op de vraag ‘Welke positie moet het merk in het hoofd van de klanten hebben?’ (merkpositionering). Het ontwikkelen van een briljante businessmodel start in onze waarneming eigenlijk altijd met een inspirerende en authentieke visie en merkpositionering. Het komt niet uit de lucht vallen maar start met de ‘waarom?’ vraag. In dit hoofdstuk wordt daarom eerst ingegaan op visie, vervolgens op merkpositionering.

1.1 Visie⁶

‘Het begin is het belangrijkste van het werk.’

– Plato, geciteerd door Richard Branson

Een visie zet de organisatie in beweging. Zij geeft weer waar de organisatie vandaan komt, wie de organisatie is, en wie ze wil zijn. De visie van de organisatie vormt daarmee het fundament van het businessmodel. Alles wat de organisatie onderneemt, moet toetsbaar zijn aan dit uitgangspunt.

De visie van een organisatie kan worden beschreven door vier vragen te beantwoorden:⁷

- **Het hoger doel:** Waarom bestaan wij?
- **Het gewaagd doel:** Waarheen gaan wij?
- **De kernwaarden:** Waarvoor staan wij?
- **De kernkwaliteiten:** Waarin blinken wij uit?

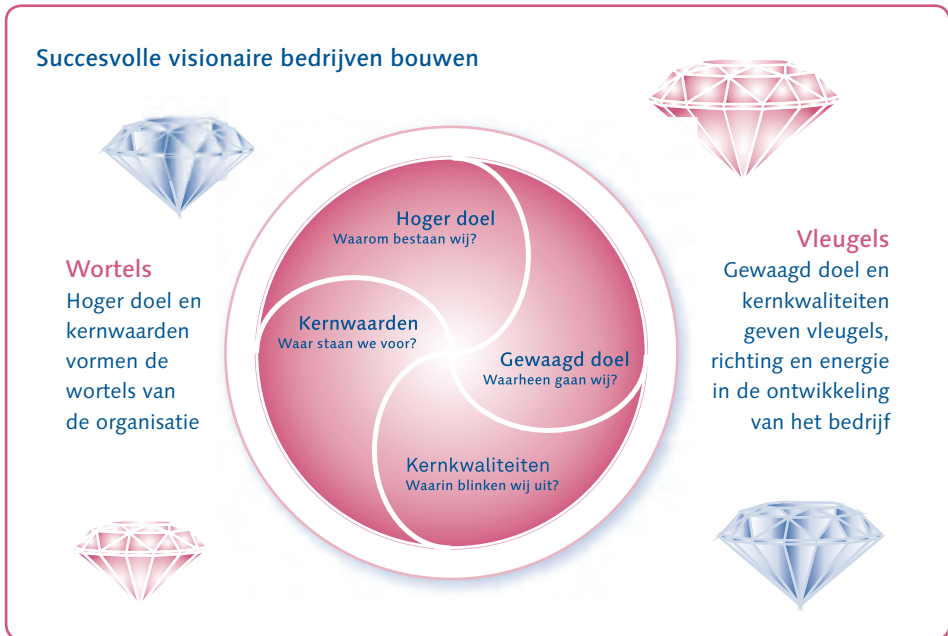
Het klinkt logisch om te veronderstellen dat een briljant businessmodel begint bij het onderzoeken van de markt door middel van klantinterviews, concurrentieanalyses en marktonderzoeken. Op basis van het gevonden ‘gat in de markt’ wordt een passend aanbod geboden. Het draait immers om de behoefte van de klant, zou je denken. Met andere woorden: kijk wat de behoefte van de klant is en speel daarop in.

Nou, zo werkt het bij briljante businessmodellen dus niet bij de start! Integendeel. Briljante businessmodellen lijken bijna altijd te starten vanuit de eigen visie van de organisatie op wat ze willen bieden en veranderen in de omgeving (van-binnen-naar-buiten). Dit is dan wel vaak een droom die is gedefinieerd door vanuit de buitenwereld naar de eigen toekomstige activiteiten of gewenste verandering te kijken. De eerste drijfveer is meestal een inzicht waarmee klanten fundamenteel beter kunnen worden bediend, de markt opgeschud, of wat de oprichters gewoon mooi en leuk vinden om te creëren.⁸ Pas daarna wordt getoetst (of gewoon geprobeerd) of klanten hier ook op zitten te wachten. Juist als het baanbrekend is gaat het vaker om latente behoefte. Niemand vraagt om een doosje met planken met handleiding en een hondennaam als je een eenvoudige betaalbare boekenkast wilt en bereid bent zelf meer te doen als je dan weinig hoeft te betalen. Uiteindelijk werkt een businessmodel alleen in de praktijk als het aansluit op wat de organisatie is en wat klanten willen, maar zo begint het vaak niet en in dit theoretisch fundament (en straks ook in de beschrijvingen van organisaties in dit boek) wordt dan ook bewust gestart met de visie.

De manieren waarop organisaties hun visie beschrijven kunnen verschillen. Daarbij zijn er ook verschillen in de gebruikte terminologie. Zo zijn elementen van de visies ook terug te vinden in teksten over: missie, waarden, identiteit, strategie en doel (of mooier gezegd ‘purpose’). In dit boek wordt de visie van een organisatie beschreven aan de hand van haar hoger doel, haar gewaagd doel, haar kernwaarden en haar kernkwaliteiten.⁹

De visie van de oprichter vormt vaak de start van een briljant businessmodel. De visie is vanaf dat moment niet bevroren. Juist bij succes is er extra uitdaging de visie te vernieuwen met alle betrokkenen. Zoals beschreven door ‘merkengoeroe’ Giep Franzen vormt de visie zowel de basisfilosofie (wortel) als het toekomstbeeld (vleugel) van een organisatie.¹⁰⁹ De Amerikaanse wetenschappers James Collins en Jerry Porras laten in hun onderzoek naar succesvolle visionaire bedrijven zien dat deze organisaties continu een goede balans weten te vinden tussen het behouden van hun kern (ideologie) en het stimuleren van vooruitgang (ambitie).¹¹ Het hoger doel en de kernwaarden zijn primair verbonden met de wortels en de identiteit die de organisatie wil behouden. Het gewaagd doel en de kernkwaliteiten zijn meer dynamisch van aard en geven inhoud aan het stimuleren van vooruitgang op basis van een gezamenlijke ambitie voor de toekomst.

21



Figuur 1.2

Door op je kern voort te bouwen, zorg je voor aansluiting op de identiteit en kracht die van oudsher de kern vormen van de organisatie. Zo benut je zowel kennis als expertise die – onbewust en bewust – verankerd zitten in mensen en processen. Een goede aansluiting op de activiteiten waar de organisatie zich altijd in heeft bewezen vormt een herkenbaar ankerpunt, waardoor klanten en andere betrokkenen begrijpen waarom het logisch is (en voelt) dat je als organisatie actief bent in de betreffende markt en daar een betekenisvol, onderscheidend en aantrekkelijk aanbod in kan leveren.¹² Producten of technieken kunnen vaak worden gekopieerd, de unieke aanpak van een organisatie meestal niet. En al helemaal niet als het gaat om mensenwerk, zoals bij zorgverleners, waar dit aspect diep is verankerd in de eigen medewerkers.

Het formuleren van een visie voor een bestaande organisatie is geen ‘uitvinding’, maar een (her)ontdekking. Het is een incrementele of fundamentele (her)definiëring van wat al in de organisatie zit, qua wortels en potentie. Het (her)ontdekken van de visie van een

organisatie wordt wel vergeleken met de manier waarop de Italiaanse renaissancekunstenaar Michelangelo (1475-1564) zijn beeldhouwwerken maakte.¹³ Michelangelo koesterde de overtuiging van Socrates dat zich in iedere steen een beeld bevindt en dat het de taak van de beeldhouwer is om overvloedige delen te verwijderen. Zo kan je ‘de vormen die al in een steen zitten, bevrijden’. De visie zit ook al in de organisatie. Deze moet eruit worden gehaald door de onbruikbare en versluisende delen te verwijderen. Om een visie ten volle te benutten, is het noodzakelijk dat deze visie zichtbaar en helder is, en wordt gedeeld. Pas dan kan zij voor iedereen in de organisatie dienen als fundamenteel gezamenlijk uitgangspunt en richtinggevende toetssteen.

Een heldere en gedeelde visie geeft een gemeenschappelijk vertrekpunt en doel. De visie van een organisatie kan worden beschreven (of gezamenlijk uitgewerkt bij het ontwikkelen van een visie) door het beantwoorden van de volgende vragen:¹⁴

- **Het hoger doel: Waarom bestaat de organisatie?** Dit geeft weer wat het bestaansrecht is van de organisatie, wat de essentie van de organisatie is en wat zij in de kern wil zijn. Het hoger doel geeft op een heldere, inspirerende en puntige manier weer wat de idealen van een organisatie zijn en welke unieke bijdrage zij levert aan alle belanghebbenden. Daarmee biedt het hoger doel een vast ankerpunt en een leidraad voor elk handelen. Het hoger doel van The Walt Disney Company is bijvoorbeeld: ‘Geluk creëren voor mensen van alle leeftijden, overal.’
- **Het gewaagd doel: Waar gaat de organisatie heen?** Dit is een uitdagend toekomstbeeld dat door uiterste inspanningen wel kan worden bereikt. Het heeft betrekking op de droom of dromen die een organisatie wil realiseren. De voornaamste functie van een gewaagd doel is om energie vrij te maken. Het eindresultaat dient zo concreet mogelijk beschreven te worden, inclusief de termijn waarop het moet worden gerealiseerd. Het archetypische voorbeeld van een gewaagd doel is de in 1962 door John F. Kennedy geformuleerde ambitie om ‘voor het eind van het decennium een man op de maan te zetten en hem weer veilig naar aarde te brengen.’
- **De kernwaarden: Waarvoor staat de organisatie?** Dit zijn de diepgewortelde overtuigingen die aangeven wat de leden van een organisatie juist en van wezenlijk belang vinden. Het zijn morele doelen die mensen nastreven, waarderen en motiveren. Waarden hebben ook een emotionele lading: zij geven aan wat mensen graag willen doen. Kernwaarden voor de VOC waren bijvoorbeeld: ondernemend, onvervaard en onbarmhartig.¹⁵
- **Kernkwaliteiten: Waarin blinkt de organisatie uit?** Kernkwaliteiten geven weer waar een organisatie extreem goed in is, waarin zij excelleert. Het zijn de dieperliggende eigenschappen, gaven of sterkten die kenmerkend zijn voor een organisatie en die tot superieure prestaties leiden.¹⁶ Kernkwaliteiten voor het Indiase oogziekenhuis Aravind, wat wordt beschreven in dit boek, zijn bijvoorbeeld: topkwaliteit oogzorg, verbinding en verbeteren.



Figuur 1.3

1.2 Positionering¹⁷

De uitstraling die je in de buitenwereld wilt hebben met de (merk)positionering dient in lijn te zijn met wie je daadwerkelijk bent en wilt zijn in de visie. De positionering is de positie die de organisatie of een merk wilt innemen in het hoofd en hart van (potentiële) klanten. De positionering kan worden beschreven aan de hand van de volgende vijf vragen.

- **Essentie:** Wat zijn de fundamentele kern en het hart?
- **Wortels:** Wat zijn de oorsprong en geloofwaardigheid?
- **Belofte:** Wat zijn de te bieden voordelen?
- **Waarden:** Wat zijn de onderliggende waarden en persoonlijkheid?
- **Bewijs:** Wat moet worden waargemaakt met onderscheidende kracht?

De positionering is de positie die men als organisatie kiest of heeft ten opzichte van de klant en concurrenten in de markt. Als een organisatie verschillende merken heeft of onder een andere naam werkt dan de producten die ze levert dan hebben we het over de merkpositionering. In zorg en gezondheid is de organisatiernaam veelal ook het ‘merk’ waaronder het werkt en bekend is bij klanten en zijn de mensen van de organisatie veelal ook het ‘product’ wat klanten krijgen. We hebben het in dit boek dus voor de eenvoud over de positionering van de organisatie maar als er aparte merk(en) zijn gaat het formeel over de merkpositionering. De keuze van de positionering leidt tot het antwoord op de vraag: ‘Wie wil je zijn in de markt voor welke klanten?’ Hiermee wordt de brug geslagen tussen de vragen: ‘Wie wil je zijn?’ en: ‘Welke klanten wil je bedienen?’

Een goede positionering is evenals de organisatie-identiteit geen uitvinding maar een ontdekking. Het formuleren hiervan is dus een ontdekkingsreis op basis van de vraag hoe en waarin de organisatie (meer) exclusief of speciaal kan zijn voor de (potentiële) klanten in de markt. Als zo'n reis eindigt in een positionering die compleet nieuw voelt dan is het ergens verkeerd gegaan en gekunsteld geworden terwijl het juist écht moet zijn. Dat geldt logischerwijs voor de herpositionering voor een bestaande organisatie. Maar zelfs de positionering van een volstrekt nieuwe organisatie moet ergens logisch aansluiten op de latente behoeften en lacunes bij de betrokkenen en in de wereld. Daarmee voelt een echt goede positionering ook in dit geval meer als een ontdekking van iets dat er altijd al had moeten zijn. Om in het hart te worden gesloten van klanten, aandeelhouders en de maatschappij moet een organisatie eerst bij medewerkers in het hart zitten. Organisaties waarvoor dit geldt zijn het meest krachtig en duurzaam. Medewerkers treden naar buiten en hun beleving van de organisatie moet dus authentiek en consistent zijn. Dat is in marketingtermen het verschil tussen een merk hebben en een merk zijn.¹⁸ Het werkt beter voor klanten, de organisatie en mensen zelf als medewerkers niet de rol spelen die de organisatie van ze vraagt en zich dan weer afschminken na werktijd, maar als de mensen als zichzelf de organisatie zijn. Om dat te realiseren moet een organisatie een-op-een gekoppeld zijn aan de visie. De elementen uit het visievierluik bieden dus input en inspiratie voor de positionering.

De positionering kan worden beschreven in de volgende vijf elementen:¹⁹

- **Essentie in kern en hart.** Wat onderscheidt ons in de kern van anderen, en is dat onderscheid relevant voor klanten? Wat is de kern in een beperkt aantal sleutelwoorden? Wat is daarmee het hart en de ziel van de positionering?
- **Wortels in origine en geloofwaardigheid.** Waar komen we vandaan? Wat is ons verhaal en waarom bestaan we? Welke wortels en historische banden bestaan er met de markt? Hoe geeft deze origine de organisatie een basis om geloofwaardig een rol te kunnen vervullen in de markt? Wat is de aansluiting op het hoger doel waar de organisatie voor stond en staat? Hoe is dit verankerd in consistente en eenduidige visuele kenmerken en huisstijl (zoals taal, kleur, logo en beelden in gebouwen, op papieren en online) waarmee de herkenbaarheid van de organisatie is geborgd op de lange termijn?
- **Belofte in voordelen.** Wat is de belofte aan de klant die hoort bij het gewaagd doel en hoe wordt dat krachtig en compact geformuleerd? Waar staat de organisatie voor en wat betekent dit concreet vanuit het gezichtspunt van de klant? Welk verschil belooft de organisatie te maken in het leven of de bedrijfsvoering van de klant?
- **Merkwaarden in kenmerken persoonlijkheid.** Waar staat het merk voor en als dit een persoon was: wat voor iemand zou dat zijn? Wat is de verpersoonlijking van de kernwaarden? Waar is deze persoon geboren? Welke vrienden heeft hij of zij? Wat voor kleren horen daarbij? Of fundamenteeler: hoe is het om deze persoon te zijn? Zijn er andere archetypen zoals een dier, een politieke partij of een auto die helpen deze persoonlijkheid te beschrijven?

Briljante businessmodellen in zorg en gezondheid

Baanbrekers voor betaalbare, bemensbare zorg en betere preventie

De toegankelijkheid van goede zorg en gezondheid voor iedereen staat op het spel. Er is meer nodig dan kleine verbeteringen om de zorg bemensbaar en betaalbaar te houden. Dit vraagt om doorbraken. Het is de hoogste tijd om van elkaar te leren. Het 'not invented here' syndroom in de zorg moet resoluut worden behandeld voordat het te laat is. Zorg en gezondheid heeft briljante businessmodellen nodig. Gelukkig zijn er daarvan al diverse voorbeelden te vinden in de wereld. Ze zijn heel verschillend maar hebben ook wat gemeen. Ze zijn allemaal gestart vanuit de visie om mensen gezonder en beter te maken. Ze hebben daarna een businessmodel gevonden om dat te doen op zo'n manier dat uiteindelijk alle betrokkenen er beter van worden en dat het nog schaalbaar is ook.

Het verbeteren van zorg en gezondheid vraagt om zes doorbraken. Voor elk van deze doorbraken zijn vier briljante businessmodellen geselecteerd die laten zien hoe het moet.

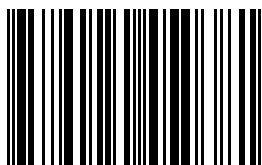
- ♦ **Wonen en onderlinge zorg voor gezondheid versterken:** Proveniershofjes, Stiftung Liebenau, Zorgerf en Achmea.
- ♦ **Solidariteit en samen risico's dragen voor zorg en gezondheid:** Algemeen Ziekenfonds Amsterdam (Zilveren Kruis), DHAN, M-PESA en Ping An.
- ♦ **Preventie en zelfmanagement laten werken:** Sarphati, Kaiser Permanente, Discovery en Alive Inside.
- ♦ **Zorg en informatie dichtbij en digitaal rond de patiënt organiseren:** PatientsLikeMe, ParkinsonNet, Stericycle en e-Estonia.
- ♦ **Dienstverlening om klanten aan het stuur te zetten van hun zorg en gezondheid:** Jaipur Foot, Aravind, Ryhov en Cardiologie Centra Nederland.
- ♦ **Differentiatie van specialistische zorg waarmaken:** Narayana, ThedaCare, Princess Margaret Cancer Centre en Mayo Clinic.

Dit boek wordt van harte aanbevolen door Ernst Kuipers, Marcel Levi, Douwe Biesma, Wilna Wind, Igor Tulevski, Roelof Konterman, Andre Rouwvoet en Georgette Fijneman.

Jeroen Kemperman (Zilveren Kruis, Achmea), Jennifer op 't Hoog (Hypotheek Data Netwerk) en Jeroen Geelhoed (Bremman) vinden dat de wereld nog veel meer briljante businessmodellen verdient. Organisaties die baanbrekende waarde creëren voor klanten, eigenaren, medewerkers en de maatschappij. Ze hebben samen met een groot aantal caseauteurs de briljante voorbeelden in dit boek ontleed.

NUR 801

ISBN 978-90-2445-038-1



9 789024 450381