

ONDERNEMEN IN ZORG EN WELZIJN

ONDER REDACTIE VAN
LILIAN BEIJER EN
ROELOF ETTEMA



ONDERNEMEN IN ZORG EN WELZIJN

Onder redactie van
Lilian Beijer en Roelof Ettema

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kun je verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk, 2023

Vormgeving en eindredactie: Coco Bookmedia, Amersfoort
Redactie: Lilian Beijer en Roelof Ettema

© Hoofdstuk 4 Joris Arts, 2023

© Hoofdstuk 8 Paul Louis Iske en Bas Boris Ruysenaars, 2023

© Overige hoofdstukken Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV, 2023

'Concept uitgeefgroep' is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteurs, redactie en Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen ervan.

NUR: 183
ISBN 978-90-5516-345-8 (paperback)
ISBN 978-90-5516-346-5 (e-book)

VOORWOORD

Mijn moeder heeft geen huisarts meer. Mijn moeder is al een flink eindje in de zeventig, nog goed gezond en ze woont zelfstandig. Alleen kreeg ze een brief dat haar huisarts ermee ging stoppen en dat er geen vervanger was gevonden. De andere huisartsen in haar woonplaats besloten collectief de ruim 5000 mensen die bij deze huisarts waren ingeschreven niet in hun patiëntenbestanden op te nemen. Mijn moeder moet nu bellen met een callcenter, dat bepaalt of haar klachten ernstig genoeg zijn om er een zorgprofessional naar te laten kijken.

Rondom de term ‘ondernemen in zorg en welzijn’ hangt iets paradoxaals. Ondernemers zijn vaak in staat om een markt vraag te vertalen naar een passend product of dienst en de vraag naar goede zorg en welzijn stijgt voorlopig door. Het gebrek aan medewerkers of het gebrek aan vergoeding door de zorgverzekeraar kan door creatieve mensen worden omgezet in slimmere en andere oplossingen die van grote waarde zijn voor mensen.

Maar de zorg of het welzijn is geen markt, of tenminste geen vrije markt. In de zorg gelden vele wetten en regels, kwaliteitskaders en richtlijnen. Er is in grote delen van de zorg ook geen directe relatie tussen consumptie en betaling. Het mooie aan het stelsel is de toegankelijkheid: zorg is voor iedereen beschikbaar, en de solidariteit: we betalen met elkaar voor degenen die het nodig hebben. Maar ons stelsel staat onder grote druk. Als je van zorg afhankelijk bent, ervaar je hoe vervelend het is als je in je doen en laten wordt belemmerd door het beperkt beschikbaar zijn, of zelfs het ontbreken, van keuzes.

Ik vrees dat binnenkort ook jouw moeder geen huisarts meer heeft, sterker nog, jijzelf ook niet meer. Huisartsenzorg wordt een dienstverlening die niet zoals nu de poortwachtersfunctie naar de zorg heeft. Die dienst wordt namelijk overgenomen door digitale triages, medische service centers, sensoren en devices die je als eerstelijnszorgverlener gaat ervaren. Bovendien ga je meer en meer zelf en preventief doen, temeer omdat andere opties niet meer beschikbaar en/of betaalbaar zijn.

De inrichting van zorg en welzijn over laten aan de overheid of daaraan verbonden grote, bureaucratisch georganiseerde organisaties is haast vragen om problemen. Waarbij in de praktijk de menselijke maat het vaak verliest van de regels en de procedures. Past jouw situatie daar net niet bij, dan heb je pech.

Toch is marktwerking ook niet altijd de oplossing. Neem nu de ‘vermarkting’ van de energiemaatschappijen: vroeger was energie een voorziening tot nut van het algemeen. Nu is het een markt met snoeiharde marktwerking, waar, in tijden van schaarste, de

consument een hoge rekening gepresenteerd krijgt. De vraag is of, en op welke wijze ondernemerschap nu echt een oplossing kan bieden. Optimisten geloven dat dat zeker kan. In het boek *Als Disney de baas was in uw ziekenhuis* beschrijft Fred Lee hoe de service in de zorg echt beter kan worden. Ook uit andere sectoren zijn er lessen te leren. Lucien Engelen zoekt met zijn initiatief 'Health meets Retail' naar de mogelijkheden die juist de retailondernemers kunnen bieden; zij weten als geen ander hoe grote groepen te bereiken tegen redelijke kosten. Wellicht is het tijd voor het boek *Als straks Kruidvat de baas is in uw zorginstelling?* of *Als de Efteling welzijn zou organiseren*.

Pessimisten kijken naar de Verenigde Staten. Een rijk land, waar de zorg voor grote groepen in de samenleving niet of nauwelijks beschikbaar is vanwege de extreme marktwerking. In het denken over een maatschappelijk verantwoorde inrichting van de zorg zijn de Verenigde Staten al lang niet meer het beloofde land, maar kijkt de wereld vooral naar de landen in Noordwest-Europa en Scandinavië. De ogen van de wereld zijn dus op ons gericht.

In een optimistisch moment geloof ik dat ondernemers met hun creativiteit en het vermogen om te innoveren daadwerkelijk een groot verschil kunnen maken, maar soms twijfel ik hier ook aan. Maken we ons dan straks niet veel te afhankelijk van enkele grote internationaal opererende bedrijven die feitelijk alleen gedreven worden door winstbejag?

Ik hoop dan ook van harte dat dit boek jou en mij wat meer inzicht geeft in de positieve, maar ook de negatieve kanten van ondernemerschap in zorg en welzijn. Hoe zorgen we voor een goede balans tussen het mooie en het goede van onze collectieve en solidaire gezondheidszorg en hoe kunnen we als samenleving profiteren van de creativiteit en efficiency van ondernemers?

Ik hoop maar dat als je zelf gaat ondernemen, je dat vooral doet om de samenleving inhoudelijk beter en slimmer in te richten en zorg en welzijn toegankelijk te houden. En dan hoop ik dat je daarin slaagt en zakelijk zeer succesvol bent.

Nog even terug naar mijn moeder. Ik geloof dat ik het optimisme van haar heb overgenomen en dat is gelukkig zowel bij haar als bij mij de dominante gemoedstoestand. Mijn moeder past zich aan, belt, logt in, gebruikt DigiD en googelt (net als de rest van u) naar de oplossingen die haar passen.

Tot slot feliciteer ik de auteurs met dit mooie boek, dat juist op dit moment relevanter is dan ooit.

Groesbeek, mei 2023
Remco Hoogendijk

INHOUD

o	Inleiding (<i>Lilian Beijer en Roelof Ettema</i>).....	3
o.1	Waarom dit boek en voor wie?.....	3
o.2	Herinrichting van zorg en welzijn.....	4
o.2.1	Economisering van zorg en welzijn.....	5
o.2.2	Trends die van invloed zijn op zorg en welzijn	6
o.2.3	Ondernemen is inspelen op situaties in sociale systemen	8
o.3	Ondernemerschap in zorg en welzijn.....	11
o.3.1	Ondernemerschap en innoveren.....	11
o.3.2	Samenwerking tussen publieke en private partijen	12
o.3.3	Voorbeelden van ondernemerschap in zorg en welzijn.....	14
o.4	Leeswijzer	20
	Referenties	21
1	Zorgen voor morgen: thuis tenzij en digitaal tenzij.....	27
	(<i>Pieter van Weijen en Enrike Rutten</i>)	
1.1	Inleiding	27
1.2	Twee ondernemingen in zorg en welzijn	28
1.2.1	HappyNurse	28
1.2.2	Inn4cure	28
1.3	Technologie in de context van stijgende zorguitgaven en demografische ontwikkelingen.....	31
1.4	Ondernemen in zorg en welzijn.....	33
1.4.1	De zorgmarkt bestaat niet	34
1.4.2	Digitalisering van primaire processen en betekenisvol gebruik van data als oplossing	34
1.5	Praktijkvoorbeelden	36
1.5.1	Praktijkvoorbeelden van HappyNurse.....	36
1.5.2	Praktijkvoorbeelden van inn4cure	38
1.5.3	Samenwerking van HappyNurse en inn4cure gebaseerd op de praktijkvoorbeelden.....	39
	Referenties	43

2	Professionele zorgondernemers of ondernemende zorgprofessionals	47
	<i>(Ruben van Zelm en Guus van Montfort)</i>	
2.1	Inleiding	47
2.2	Demografische, epidemiologische en algemene veranderingen bij burgers	48
2.2.1	Demografische ontwikkelingen	48
2.2.2	Epidemiologische ontwikkelingen	48
2.2.3	Algemene veranderingen bij burgers	49
2.2.4	Preventie	50
2.2.5	Slotopmerkingen demografische, epidemiologische en algemene ontwikkelingen	51
2.3	Ontwikkelingen aan de aanbodkant van zorg en welzijn	51
2.3.1	Technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen	51
2.3.2	Precisiegeneeskunde en praktijkvariatie	54
2.3.3	Arbeidsmarktproblematiek	54
2.3.4	Zorgkostenontwikkeling: zorgelijk!?	56
2.4	Veranderingen in het zorg- en welzijnslandschap en de rol van de ondernemende zorgprofessional	60
2.4.1	Era 1: de opkomst van de professie	60
2.4.2	Era 2: verantwoording en transparantie	61
2.4.3	Era 3: het morele tijdperk	62
2.5	Vertrouwen als sleutel voor de ondernemende professional en patient	67
	Referenties	68
3	Transitie: het is een hele onderneming	73
	<i>(Sanneke Schepman en Lieve Hendriks)</i>	
3.1	Inleiding	73
3.2	Gezondheidsecosysteem en ondernemerschap	74
3.2.1	Zorg- en welzijnsecosysteem	74
3.2.2	Zorg- en welzijnsecosysteem in de toekomst: een gezondheidsecosysteem	78
3.2.3	Zorgecosysteem en ondernemerschap	80
3.3	De spelers en het speelveld	81
3.3.1	De spelers	83
3.3.2	Het spel: komen tot samenwerking	88
3.3.3	Het speelveld	92
3.4	Kansen en risico's	95
	Referenties	100

4	Leren van andere sectoren (<i>Joris Arts</i>)	107
4.1	Inleiding	107
4.2	Leren van andere sectoren	108
4.2.1	Win-win.....	108
4.2.2	Start from scratch.....	111
4.2.3	Just do it!	115
4.2.4	Kijk naar buiten	117
4.2.5	Innovatieteams.....	119
4.3	Conclusie	122
	Referenties	123
5	Nieuwe businessmodellen in de zorg	129
	(<i>Jeroen Kemperman en Wil van Erp</i>)	
5.1	Inleiding	129
5.2	Gereguleerde marktwerking in zorg en welzijn	130
5.3	Ondernemend gedrag van zorg- en welzijnsorganisaties	131
5.4	Kwaliteit Nederlandse zorg- en welzijnsstelsel onder druk?.....	132
5.5	Performatieve werking van bekostiging van zorg en welzijn	134
5.6	Alternatieve vormen van bekostiging van zorg en welzijn.....	136
5.7	Verbreding perspectief van gezondheid naar welzijn?	139
5.8	Van cijfers naar dialoog.....	140
5.9	Drie randvoorwaarden.....	141
5.10	Maatschappelijke kosten-batenanalyse	142
5.11	Businessmodel in de zorg.....	145
5.12	Case-voorbeeld: Zorgerf Buiten-land en Buiten-verblijf.....	149
	Referenties	159
6	Moreel kompas voor zorgondernemers	165
	(<i>Marlou de Kuiper en Greet Zwart</i>)	
6.1	Inleiding in het moreel kompas	165
6.2	Morele vraagstukken in zorg en welzijn	167
6.3	Moreel kompas voor zorgondernemers	169
6.3.1	Voorbij beroepscode en protocollen.....	169
6.3.2	Waarden en normen in zorg en welzijn.....	169
6.3.3	Waardenoriëntatie voor organisaties.....	170
6.3.4	Handelen bij een moreel dilemma	170

6.4	Ethische stromingen	171
6.4.1	Consequentialisme.....	172
6.4.2	Deugdethiek	174
6.4.3	Zorgethiek van Tronto	175
6.5	Reflectie op ondernemerschap vanuit de drie ethische stromingen.....	177
	Referenties	179
7	Ondernemerschap als bekwaamheid, ook in complexe situaties	183
	(Marian Adriaansen en Everard van Kemenade)	
7.1	Ondernemerschap als bekwaamheid	183
7.1.1	Inleiding.....	183
7.1.2	Ondernemende competenties in het domein welzijn	184
7.1.3	Ondernemende competenties in het domein gezondheidszorg	185
7.2	Het EntreComp Raamwerk	186
7.3	Ondernemerschap, ook in complexe situaties.....	199
7.3.1	Inleiding.....	199
7.3.2	Emergentie	203
7.3.3	Emergent ondernemerschap	206
	Referenties	216
8	Call to action: de 'last mile' (Bas Ruysenaars en Paul Iske).....	223
8.1	Inleiding, van last mile naar first yard	223
8.2	De last mile (ondernemers aan het woord)	226
8.2.1	Last-milecasus 1: de matchtafel bleek geen match.....	226
8.2.2	Last-milecasus 2: cliëntgerichte ggz vraagt om Kwikzilver.....	227
8.2.3	Last-milecasus 3: Stichting Wijzelf	230
8.2.4	Last-milecasus 4: robotisering, werkt dat ook in theorie?	231
8.2.5	Last-milecasus 5: disruptieve verandering in de zorg vraagt lange adem ...	233
8.2.6	Last-milecasus 6: zonder stigma de deur door	234
8.3	Faalintelligentie: het herkennen van faalpatronen	237
8.3.1	Archetypen van faalpatronen.....	238
8.3.2	Archetypen met extra relevantie in last-mile-uitdagingen	241
8.4	Samen bouwen aan een lerende omgeving in de zorg (randvoorwaarden en bouwstenen).....	243
8.5	Handelingsperspectieven om zo slim mogelijk met implementatiebarrières en de last mile om te gaan.....	248
8.5.1	Inzicht in de kwaliteit van je netwerk en sociaal kapitaal	248
8.5.2	Ontsnappen aan vaste denkkaders en groeien door, en niet ondanks, je mislukkingen	251

8.5.3	Nieuwe perspectieven op vastgelopen processen.....	253
8.5.4	Timing en organisational readiness	253
	Referenties	254
9	Interactief sturen op vertrouwen: creëren van innovatie en ondernemerschap.....	259
	(Gerard Verstegen en Koos Wagenveld)	
9.1	Inleiding.....	259
9.2	Wat is er mis met de traditionele vorm van control?	261
9.3	Control en vertrouwen: een paradox?	263
9.4	Andere patronen van control	265
9.5	Toepassing van soft controls in de praktijk, gericht op dialoog, leren en innovatie	268
9.6	Voorbeeldcasus organisatie in de verslavingszorg	272
9.7	Doorontwikkeling management-controlsysteem als doorlopend proces	274
9.8	Conclusie	277
	Referenties	278
	Epiloog (Roelof Ettema en Lilian Beijer).....	283
	Over de auteurs	287
	Index	297

0

INLEIDING

Lilian Beijer en Roelof Ettema

0 INLEIDING

0.1 Waarom dit boek en voor wie?

Ondernemen en innoveren gaan hand in hand, ook in zorg en welzijn. Ons eerdere boek *Integratie en Innovatie in Zorg en Welzijn* (2021) biedt de lezer inzichten in factoren die het welslagen van innovaties kunnen bepalen. In het boek dat nu voor je ligt, gaan we een stapje verder en bouwen we voort op de dynamiek van innoveren vanuit het perspectief van ondernemerschap in deze sectoren.

Dit boek over ondernemerschap in het domein van zorg en welzijn biedt inzichten die je als (aankomend) ondernemer kunnen helpen om kansen te benutten in het belang van de noodzakelijke herinrichting van deze domeinen. Dat kan bijvoorbeeld in je (toekomstige) hoedanigheid van zelfstandig paramedicus of verpleegkundige of als professional in loondienst. Ja, je leest het goed: ook als je in loondienst werkt, kun je ondernemen. Een andere mogelijkheid is dat je over enkele jaren eigenaar bent van een mkb-bedrijf (midden- en kleinbedrijf) in de technologie en kansen zoekt voor de afzetmarkt van je producten en diensten in het zorg- of welzijnsdomein. Het kan zelfs zo zijn dat je – als zelfstandige of in loondienst – een idee hebt waarmee je het traditionele aanbod van zorg en welzijn wilt doorbreken en waarmee je je entree als nieuwe speler op de markt wilt maken.

Ook kan het lezen van dit boek je inspireren en aanzetten tot sociaal ondernemerschap, waarbij maatschappelijke impact met onder andere ruimte voor diversiteit en een inclusieve samenleving vooropstaan. Denk bijvoorbeeld aan horecabedrijven die werkgelegenheid verschaffen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als gevolg van fysieke, cognitieve of mentale beperkingen.

Hoe dan ook, ondernemerschap in zorg en welzijn kent vele uitdagingen en kansen, waarvan enkele belangrijke in dit boek aan de orde komen. We pretenderen geenszins volledig te zijn, maar willen je met dit boek inspireren, informeren en inzichten bieden in de niet altijd voorspelbare dynamiek van ondernemerschap in zorg en welzijn. Je wordt daarbij uitgedaagd het creëren van waarde voor zorg en welzijn centraal te zetten.