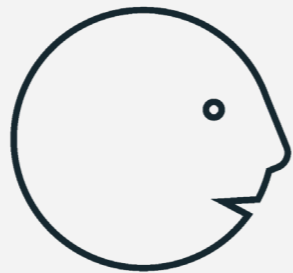


Bekijk de video en start
jouw Business Model Traject



De consument



De zorgaanbieder



De gemeente



De zorgverzekeraar



De overheid

Wie gaat jouw
innovatie
betalen?

Wat voor waarde bied
je jouw financier?

Hoe gaan jouw
financiers de
vastgestelde waarde
betalen?

Vul hier je BMC in!



Algemene informatie

De consumentenroute



Bij de consumentenroute wordt de eHealth-toepassing direct aangeboden aan de gebruiker (cliënten/doelgroep). De toepassing wordt hierbij niet vergoed door de zorgverzekering, gemeente of anderen. Wel kan het zijn dat een zorgverlener de consument met het product in aanraking brengt. Bij deze route is het niet alleen belangrijk dat de toepassing betaalbaar is, maar dat het ook een herkenbaar probleem voor de gebruiker oplost, of dit nu voor de cliënt zelf is of diens mantelzorger.

EHealth toepassingen kunnen zich richten op “wellness”. Hierbij kan gedacht worden aan leefstijl, gezondheid, welbevinden, sociaal contact. Verder kan er gericht worden op gemak of comfort. Deze route is vooral geschikt wanneer er geen grote investeringen in onderzoek en ontwikkeling nodig zijn.

Deze informatie is afkomstig van [innovatieroutesindezorg.nl](https://www.innovatieroutesindezorg.nl), ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Stakeholders en bewijsvoering

De consumentenroute



Bij de consumentenroute is het soort bewijs, en de manier waarop dit ingezet wordt, vooral gericht op het creëren van vertrouwen in de meerwaarde van het product voor de gezondheid of het welzijn van de gebruiker. Daarom kan de bewijsvoering in sommige gevallen dicht tegen voorlichting of marketing aan liggen.

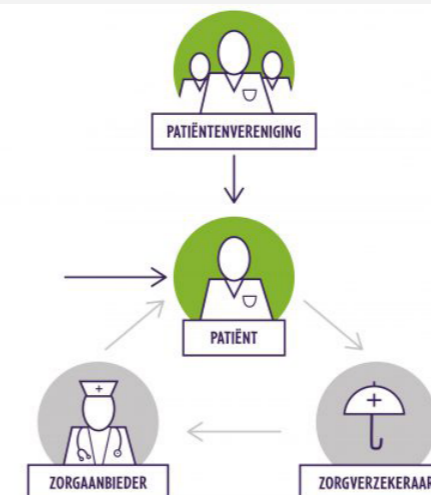
Bij bewijsvoering voor deze doelgroep kan gedacht worden aan (een combinatie van):

- Ervaringen van gebruikers of patiënten, bijvoorbeeld in de vorm van (expert) reviews.
- Expert opinions van een patiëntenvereniging of van zorgverleners.
- Aan de doelgroep aangepaste samenvattingen van wetenschappelijke studies met verwijzing naar de bron.
- Goedkeuring of keurmerken die de patiënt of consument houvast geven.

Belangrijk is dat de propositie duidelijk is. Deze bestaat uit de kernbehoefte waarin het product voorziet en het totale aanbod bestaande uit het product en de eraan verbonden diensten, service, garantie, prijs, extra's en/of aanbiedingen.

Zoals eerder vermeld is het belangrijk niet alleen de gebruiker en diens omgeving aan te spreken, maar om ook consumentenverenigingen, zorgverzekeraars en zorgaanbieders te benaderen. Zij kunnen de toepassing vaak inbrengen bij al bestaande producten of diensten en deze aanbieden via hun eigen kanalen.

Deze informatie is afkomstig van [innovatieroutesindezorg.nl](https://www.innovatieroutesindezorg.nl), ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.



Inzichten en tips van experts

De consumentenroute



Op deze pagina bevinden zich links naar voorbeelden van eHealth innovaties die al op de markt aanwezig zijn en naar websites van stakeholders die meer informatie kunnen bieden.

Somnox

Somnox is een voorbeeld van een eHealth innovatie die via de consumentenroute gerealiseerd is. Somnox helpt slechte slapers met slaaphulpmiddelen, zonder medicatie, bij het verminderen van stress en onrust om zo beter en dieper te slapen. Bekijk de website van [Somnox](#).

De Zorg van Nu

Op deze website zijn diverse voorbeelden van zorginnovaties ter inspiratie te vinden. Het is een initiatief van VWS en al deze voorbeelden werken al in de praktijk. Via deze site kunnen gebruikers in contact komen met zorginnovaties die niet geheel gefinancierd worden door derden. Bekijk de website van de [Zorg van Nu](#).

De Digitale ZorgGids

Dit is een van de kanalen waarmee een consument in contact kan komen met een digitale zorginnovatie die niet (geheel) gefinancierd wordt door zorgaanbieders, de zorgverzekeraar of de overheid. Bekijk de website van de [Digitale ZorgGids](#).

Verdiepende informatie

De consumentenroute



Bij deze route zal er over het algemeen veel zelf georganiseerd moeten worden. Denk hierbij aan financiering, promotie, distributie, customer support, etc. Hiervoor is samenwerking met zorgverleners vaak erg belangrijk. Zo kunnen promotie en distributie van een toepassing plaatsvinden in samenwerking met een derde partij, zoals een patiëntenvereniging of belangenorganisatie (bijvoorbeeld de ANWB), of via een apotheek of drogist. Daarnaast zijn zorgverzekeraars mogelijk bereid om dit soort toepassingen op te nemen in een aanvullende verzekering (als een toepassing bijdraagt aan het aantrekken of behouden van meer verzekerden) of als onderdeel van een aanbod voor een collectieve verzekering voor organisaties (bijvoorbeeld als een toepassing bijdraagt aan verzuimreductie).

Een belangrijk criterium is dat de toepassing betaalbaar is voor de doelgroep, en een herkenbaar probleem voor de patiënt/consument of diens mantelzorgers oplost. Patiënten/consumenten zullen zich primair door het advies van een zorgverlener of door ervaringen van andere patiënten/consumenten laten overtuigen (bekijk de inzichten en tips van experts voor links naar consumentenwebsites). Deze route is vooral geschikt wanneer er geen grote investeringen in onderzoek en ontwikkeling nodig zijn.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Persona

De consumentenroute

Waarom een persona canvas?

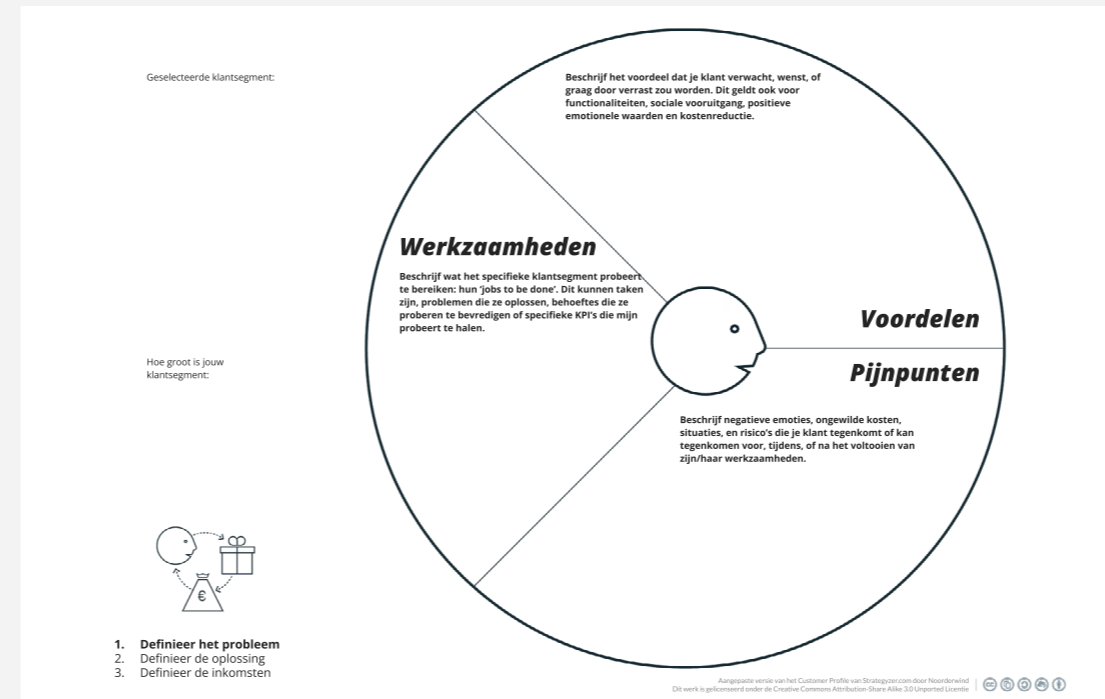
Tijdens het valideren van het business model wordt er gekeken naar wat je maakt, voor wie je dit maakt en hoe dit gefinancierd wordt. Met de persona krijg je meer inzicht in wie je betalende klant is en hoe je deze bij jouw product of dienst kan betrekken.

Let op! De voor jouw betalende klant kan iemand anders zijn dan je eindgebruiker. Het is van groot belang dat je duidelijk onderscheid maakt tussen de gebruiker en degene die de innovatie betaalt. Misschien betaalt in jouw geval een mantelzorger voor de kosten, of betaalt de gebruiker indirect via de zorgaanbieder jouw product. In deze gevallen moet je niet alleen een persona maken voor de gebruiker, maar ook voor de mantelzorger of zorgaanbieder.

Tips voor het gebruik

Bij de persona is het belangrijk om zo concreet mogelijk gegevens in te kunnen vullen. Gevalideerde getallen zijn vaak beter dan schattingen omdat deze doorwerken in het business model. Gebruik diverse kleuren post-its of pen om eventueel onderscheid aan te kunnen brengen in wat gevalideerd is en wat niet.

Het helpt om de persona persoonlijk te maken. Geef deze een naam, leeftijd, en voorzie het van persoonlijke statistieken om het idee te geven dat je met een mens werkt.



In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Waardepropositie

De consumentenroute

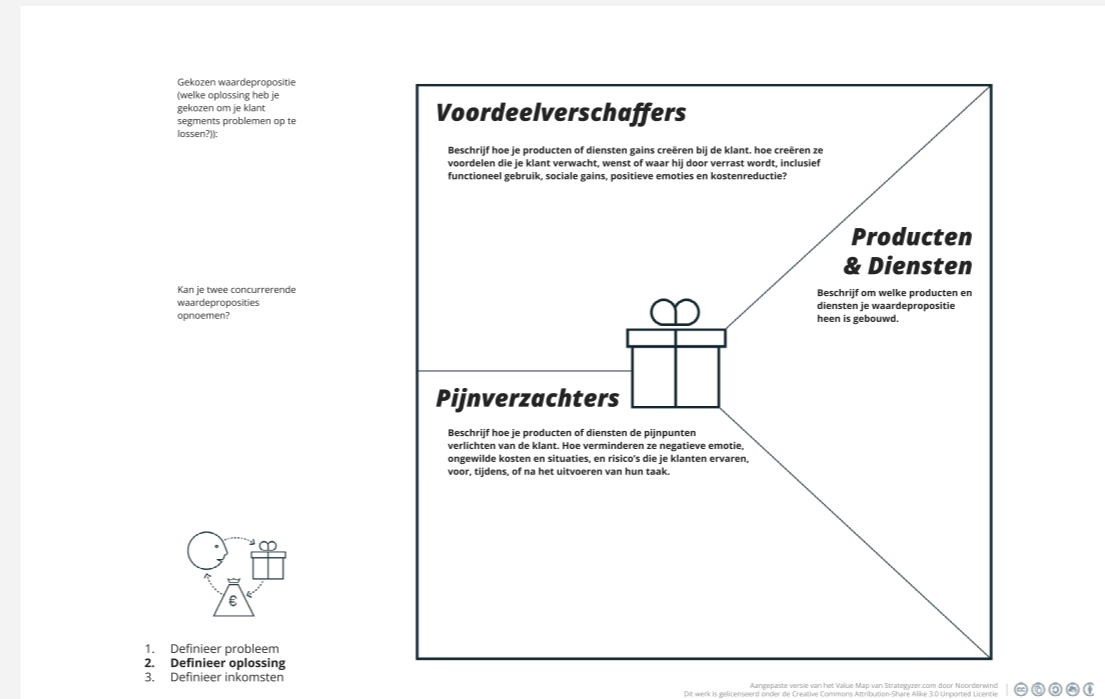
Waarom een waardepropositie canvas?

Met de waardepropositie wordt er specifiek gelet op wat er wordt gemaakt of, beter gezegd, wat de *waarde* is die voor de betalende klant gemaakt wordt. Hiermee bedoelen we dat de innovatie een probleem oplost of een behoefte van de klant vervult.

Omdat er waarschijnlijk meerdere stakeholders bij een innovatie betrokken zijn zal er ook nagedacht moeten worden over verschillende vormen van waarde die gecreëerd moeten worden.

Tips voor het gebruik

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.



Interesse in aanvullende informatie over deze worksheet? Het boek Value Proposition Design van Alexander Osterwalder biedt meer inzicht in het gebruik en de toepassing van de waardepropositie.

Verdienmodel

De consumentenroute

Waarom een verdienmodel canvas?

Het verdienmodel gaat in op hoe je denkt dat jouw klant wil betalen voor jouw waardepropositie. Hierbij kan gedacht worden aan meer dan alleen de directe verkoop van een product of dienst. Enkele voorbeelden zijn:

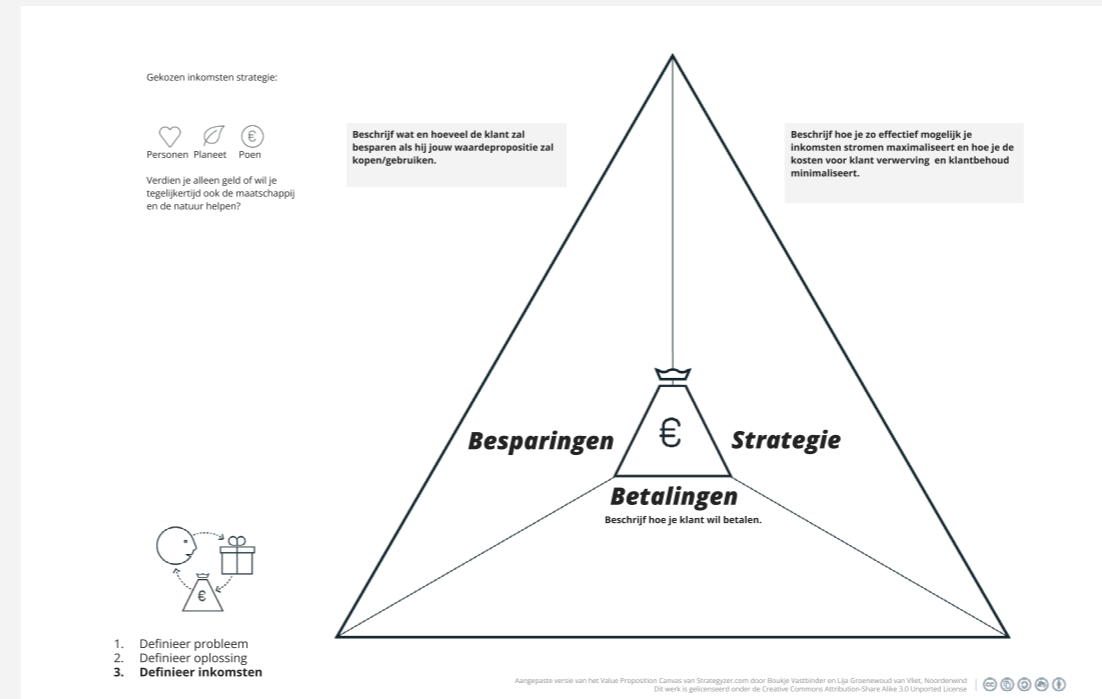
- Kosten voor gebruik (huur/lease/uitlenen)
- Abonnementen
- Kraskaart/cadeaukaart/strippenkaart
- Workshop betaling
- Adviesuren (factuur per uur)
- Donaties en fondsen
- Dienstenruil
- IP licenties
- Software as a service (SAAS)
- Acquisitie afdracht
- Advertiseren
- Verkoop van data
- Subsidies

Dit geld kan gebruikt worden om je idee op te starten, onkosten te vergoeden of je idee op te schalen of te laten groeien.

Tips voor het gebruik

Hierbij is het belangrijk om goed te kijken naar wie de financier is. Daarom is het belangrijk om in de vorige stappen onderscheid aan te brengen in wie welke waarde krijgt.

Denk bij het invullen niet alleen na over het type inkomsten, maar ook de betalingsvorm en strategieën om structurele inkomstenstromen te garanderen.



Geen enkele dienst wordt gratis aangeboden. Het kan zijn dat iemand voor een product betaald, zonder dat te geheel te beseffen. Denk bijvoorbeeld aan het bekijken van advertenties. Hierbij betaald de gebruiker in tijd in plaats van geld. Terwijl een adverteerder wel geld betaalt om de advertentie te plaatsen.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Risicovolle aannames testen

De consumentenroute

Waarom het in kaart brengen van aannames?

Valideren kan het beste omschreven worden als “Het onderzoeken van een bewering, actie, beslissing, plan, vormgeving of transactie, om vast te stellen of die correct of compleet is, wordt geïmplementeerd zoals bedoeld en het gewenste resultaat oplevert”.




Met deze worksheet bepaal je wat de meest risicovolle aanname is voor jouw business model. Welke bewering is voor jouw business model zo belangrijk dat, als die niet waar blijkt, je eigenlijk niet verder kan? Het in beeld brengen van deze ongevalideerde beweringen is het doel van deze stap.

Tips voor het gebruik

Bekijk voordat je begint de vorige worksheets en schrijf deze worksheet voor elke stakeholder uit. Hierbij is de financier op dit moment de belangrijkste. Dit maakt het uitnodigen van experts voor de test makkelijker, omdat je dan weet waar je de experts kan gaan zoeken.

Probeer eerst per rij na te gaan welke aannames er bij jullie zijn, voordat je deze ordent op meest risicovol naar minst risicovol. Dit geeft je de mogelijkheid om alles op papier te zetten.

Na het in kaart brengen van de aannames kun je gaan nadenken over hoe je deze wilt gaan testen. Misschien valt je dan op dat je sommige aannames tegelijkertijd kan testen, of dat er aannames tussen zitten waarbij de informatie makkelijk op te zoeken valt.

	RA Meest Risicovolle Aanname	RAT's Meest Risicovolle Aanname Tests	Planning
 Probleem valideren			
 Oplossing valideren			
 Betalingsbereidheid valideren			

1.
2.
3.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License
dit werk is gecreëerd onder de Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License

Validatieformulier

De consumentenroute

Waarom het validatieformulier?

Met het validatieformulier plan je de manier en methode waarop je een aanname wilt valideren. Hiervoor gebruik je het validatieformulier. Deze vul je voor alleen de financier al 3 keer in om voldoende kennis in huis te halen. Let er dus op dat niet alle problemen belangrijk zijn en dus ook niet alles gevalideerd hoeft te worden.

Tips voor het gebruik

Beschrijf bij stap 1 de aanname die jullie verder gaan uitwerken.

Bij stap 2 beschrijf je de testmethode. In veel gevallen is een interview voldoende, maar bedenk ook dat je iets mee kan nemen om het interview richting te geven, zoals een scenario, product of datasheets.

Stap 3 en 4 gaan over de gegevens die jullie gaan verzamelen en wanneer de test wel of niet een succes is. Stel hiervoor duidelijke criteria op! Het is hierbij belangrijk om de volgende valkuilen te herkennen:

- Goed betekent niet: 'horen wat je wilde horen', je moet juist de waarheid horen.
- Iedereen zal je vertellen dat je idee geweldig als je er maar over blijft doordrammen.
- Complimentjes zijn waardeloos! Vraag om commitment (geld, tijd, contacten, data etc.).
- Onthoud waar je voor gekomen ben, vraag door en vraag je af of de antwoorden genoeg to the point zijn.

Wat wil je valideren:

Combinatie markt + probleem Combinatie probleem + oplossing Bereidheid om te betalen

Stap 1: Aanname

Stap 2: Experiment

Stap 3: Meetgegevens

Stap 4: Ondergrens & succescriteria

Stap 5: Uitkomst

Experiment aanpassen en nogmaals valideren Geïnvalideerd Gevalideerd Verder gaan met testen van de volgende meest risicovolle aanname

1
2
3

Werk het experiment uit in meer detail

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License

- Verzamelen, vastleggen van de antwoorden kan net zo belangrijk zijn als het stellen van de vragen. Maak niet de fout dat je de antwoorden zo opschrijft zoals jij ze wilt horen.

Interview opstellen

De consumentenroute

Waarom een interview script?

Dit formulier helpt met het opstellen van de interviews. Hierin wordt duidelijk aangegeven welke vragen je kan stellen om de goede antwoorden te krijgen. Bedenk bij het afnemen van het interview dat:

- Alles dat over de toekomst gaat is een speculatie.
- Mensen doen je graag een plezier.
- Totdat je de doelen van jouw klant weet, weet je niks.
- Sommige problemen zijn gewoonweg niet belangrijk.
- Hoe meer je praat, hoe slechter je het doet.
- Observeren hoe mensen handelen geeft jou (meer) inzicht over hun probleem.
- Mensen vertellen niet hoeveel ze ervoor willen betalen, maar laten je zien hoeveel het waard is.
- Mensen stoppen met beleefdheden als je ze om geld vraagt.

Tips voor de uitvoering

Stel bij een interview vragen waarbij de deelnemer zelf een antwoord moet formuleren. Hiermee zorg je dat je zelf de uitkomsten zo minimaal mogelijk beïnvloed.

Houd je heel strak aan je eigen script! Als je dit doet kan je namelijk de antwoorden gaan turven en dan krijg je veel meer inzichten dan als je elke keer de vragen net iets anders brengt. Daarnaast bestaat er ook de kans dat je de vraag net anders stelt, je afbreuk doet aan de betrouwbaarheid van je eigen onderzoek.

Onderlegger voor een customer interview

Een interview is gericht op het verkennen van de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder en de bereidheid om te betalen. Een interview is ideaal voor het ophalen van kwalitatieve inzichten over de *fit* tussen waardepropositie en klantsegment.

Hoe ga je te werk?

Voorbereiden:

Schrijf een interviewsript om te leren over:

- de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder;
- de *bereidheid* van de klant/financierder *om te betalen*;
- *niet vervulde behoeften* tussen product en oplossing.

Uitvoeren:

- De interviewer stelt vragen van het script en vraagt door zodra de antwoorden

Meer weten over het opstellen van goede interviewvragen? Het boek *The MOM test* van Rob Fitzpatrick biedt meer inzicht hoe er via een interview objectieve informatie verzameld kan worden.

Algemene informatie

De zorgaanbiedersroute



Een eHealth innovatie is in de meeste gevallen geschikt voor deze route als het een direct voordeel biedt voor de zorgaanbieder. Hierbij kan gedacht worden aan een concurrentievoordeel voor de zorgaanbieder, het versterken van het gewenste imago of omdat er middels de innovatie efficiënter gewerkt kan worden.

Bij het overtuigen van een zorgaanbieder om te investeren in een product is het van belang dat zorgverleners (en in sommige gevallen ook hun cliënten) de meerwaarde inzien van de innovatie. Dit kan bereikt worden door een (urgent) probleem dat gevoelt wordt door de zorgverlener en/of de zorginstelling aan te pakken. Om herkenning en acceptatie bij deze doelgroep te bevorderen kan co-creatie een belangrijk middel zijn bij de ontwikkeling van de innovatie.

Deze route is vooral geschikt wanneer er geen grote investeringen in onderzoek en ontwikkeling nodig zijn. De ondernemer zal over het algemeen veel zelf moeten verschaffen. Denk hierbij aan de financiering van de eerste stadia van de innovatie, maar ook de promotie, distributie, klantenhelp, etc.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Stakeholders en bewijsvoering

De zorgaanbiedersroute

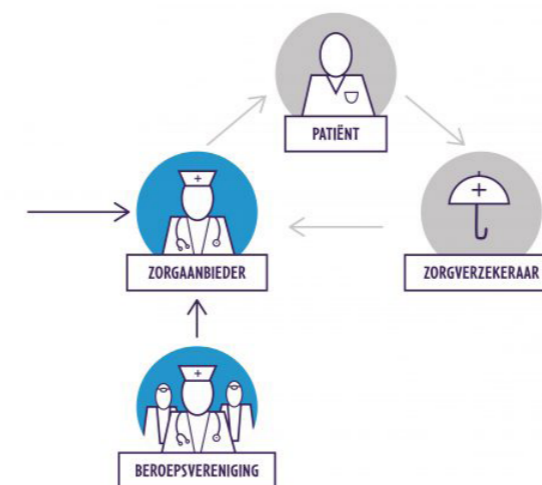


Bij het aanspreken van een zorgaanbieder is het belangrijk om een duidelijke visie te hebben op een, voor de zorgaanbieder, herkenbaar probleem. Het liefst gaat dit samen met een goed onderbouwde business case voor de aangeboden oplossing. Dit betekent, voor de bewijsvoering, dat het gewenste voordeel voor de zorgaanbieder (een sterker imago, concurrentie- voordeel, kwaliteitswinst, een voordeel voor de cliënt of kosten-, tijds-, of arbeidsbesparingen) aantoonbaar is. Maak hierbij inzichtelijk wat het verschil is tussen het huidige en nieuwe zorgproces en welke gevolgen dit heeft voor de zorgaanbieder. Verder is er een groot verschil tussen zorgaanbieders. Het is van belang bewust te zijn van dit verschil en hier de business case op aan te passen. Bepaal welke aspecten belangrijk zijn bij de besluitvorming om in een innovatie te investeren en maak op basis daarvan een kosten/baten analyse. Diverse partijen, waaronder [Nictiz](#), geven tips voor eHealth business cases.

Het aanbieden van een pilot, demo of proefopstelling waarbij zorgaanbieders zelf ervaring op kunnen doen zonder risico of grote investeringen vooraf te doen kan waardevol zijn. Deze geeft enerzijds de zorgaanbieders de mogelijkheid om veilig met de innovatie te experimenteren, en anderzijds helpen de bevindingen bij het uitwerken van een betere business case.

Binnen deze route zijn er vier belangrijke partijen: de zorginstelling (het bestuur), de zorgverleners (specialisten), ondersteunende diensten (bijvoorbeeld de ICT-afdeling) en de cliënten. Het is de zorgaanbieder die in de meeste gevallen de kosten draagt, waardoor de noodzaak om de zorgverzekeraar of andere stakeholders bij de oplossing te betrekken minder aanwezig is.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.



Inzichten en tips van experts

De zorgaanbiedersroute



In de thuiszorg hebben we te maken met een schaarste aan goed geschoolde medewerkers die we kunnen inzetten. Reden te meer om te innoveren. Als ik innovaties heb waarbij ik personeel zo effectief mogelijk kan inzetten, en daarmee dus tijd bespaar, heeft dat voor mij zeker meerwaarde.

Heb je een bepaalde innovatie die nog niet breed ingezet wordt kan je eventueel kijken of een subsidieregeling tot de mogelijkheden behoort. Als je al een innovatie hebt die zich bewezen heeft, kan je in gesprek gaan met de zorgverzekeraars. De zorgverzekeraar heeft er natuurlijk ook belang bij dat wij minder hoeven te reizen, efficiënter en veiliger zorg verlenen. Dat bespaart kosten. Sommige zorgaanbieders vinden eHealth toepassingen belangrijk en nemen dit mee in hun begroting, maar dit is dan wel in relatie tot hun visie.

We schatten dat de gemiddelde reistijd 8 minuten is tussen elke cliënt in Almere. Als we dus ritten kunnen besparen naar cliënten toe omdat we deze op afstand kunnen monitoren, dan kunnen we dus meer cliënten helpen in dezelfde tijd.

Wat we doen voor cliënten hangt af van in welke fase cliënten zitten. We hebben hierbij verschillende diensten die we aanbieden, afhankelijk van de behoefte en fase (zorgzwaarte) van een cliënt. Nog niet bij al deze diensten is het gebruik van innovatie geïntegreerd.

Inzichten van een interview met Faicel Hizi, Manager Thuiszorg bij Woonzorg Flevoland.

Inzichten en tips van experts

De zorgaanbiedersroute



Het grootste knelpunt voor ons is mensen aan het bed. Het gaat hierbij vooral om aandacht aan de bewoner. De focus op de zorg en de zorgbehoefte kunnen we leveren, maar om de zorgwelzijn en eenzaamheid tegen te gaan hebben we te weinig mensen.

Voor de corona hadden wij veel vrijwilligers. Met corona hebben we het zekere voor het onzekere moeten nemen, maar daardoor merk je nu dat je naast bevoegd en bekwaam personeel in de woonlocaties en de thuissituaties de vrijwilligers minder aanwezig zijn. Het gaat daarbij over aandacht, spelletjes spelen, het hebben over vroeger, etc. Dat is nu een stuk minder geworden. We hebben hierbij een verdeling tussen structurele vrijwilligers en vrijwilligers die op en af wat doen. Vooral familieleden die als vrijwilligers functioneerden zijn weggevallen. Nu na de corona zijn mensen nog steeds voorzichtig. Voor de corona was er ook ruimte voor verbetering, maar we zien wel dat de vrijwilligers toch allemaal een stuk formeler zijn.

Op dit moment hebben we een tekort aan psychologen met een migratieachtergrond. Bij sommige bureaus die hiermee bezig zijn, zijn er wachttijden van soms meer dan een half jaar.

Erg technische oplossingen hebben best veel drempels bij de cliënten. Vooral omdat het onbekend is. Alleen op het moment dat je niet anders kan, bijvoorbeeld tijdens de eerste coronagolf toen we moesten videobellen met What's App, zag je dat er wel mogelijkheden zijn. Je zag dat het even wennen was, maar dat de noodzaak wel deed zoeken naar oplossingen. Zowel vanuit de kant van de zorgverlener als de cliënt. Er is toen voor What's App gekozen omdat daar groepsgesprekken mee gevoerd konden worden en de familieleden dat kenden. Het was dus gebruikelijk. Nu de corona weer voorbij is, zien we wel dat dit weer over gaat. De cliënten lijken gemotiveerder om innovatie te gebruiken bij noodzaak.

Inzichten van een interview met Ahlam el Bouhdifi, Projectleider bij Lzorg.

Verdiepende informatie

De zorgaanbiedersroute



Een veel voorkomende valkuil bij deze route is dat er vaak te laat de samenwerking wordt opgezocht met zorgverleners en cliënten. Juist het faciliteren van co-creatie sessies is bij deze route van belang. Zo kan voorkomen worden dat er teveel uitgegaan wordt van de eigen oplossing, of dat er onvoldoende aandacht is geweest voor de context of problematiek van de zorgaanbieder. Daarnaast kan door zo vroeg mogelijk met de zorgaanbieder in gesprek te gaan sneller duidelijk worden welke bewijslast gevraagd wordt.

Daarnaast is het wellicht interessant contact op te nemen met [ZonMw](#). Zij hebben samen met zorgverzekeraars en andere partijen een reeks beoordelingscriteria ontwikkeld voor eHealth innovaties. Veel van deze criteria zullen tevens gehanteerd worden door zorgaanbieders. Deze criteria hebben onder andere betrekking op de veiligheid van de toepassing (conform NIA/NEN normen), de opschaalbaarheid van de toepassing en de mogelijkheid van de toepassing om te voorzien in de behoefte van de stakeholders (lost het een probleem op?).

Daarnaast zijn er tal van verschillende zorgaanbieders met elk een andere organisatiestructuur. Houd er rekening mee dat elke stakeholder binnen een organisatie een andersoortige bewijslast wil zien, zoals een onderbouwde cijfermatige business case, keurmerken van certificerende instanties, steun of goedkeuring van een beroepsvereniging of wetenschappelijke onderbouwing. Het helpt om sleutelfiguren te identificeren die hun steun willen uitspreken voor uw toepassing.

Deze informatie is afkomstig van [innovatieroutesindezorg.nl](https://www.innovatieroutesindezorg.nl), ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Persona

De zorgaanbiedersroute

Waarom een persona canvas?

Tijdens het valideren van het business model wordt er gekeken naar wat je maakt, voor wie je dit maakt en hoe dit gefinancierd wordt. Met de persona krijg je meer inzicht in wie je betalende klant is en hoe je deze bij jouw product of dienst kan betrekken.

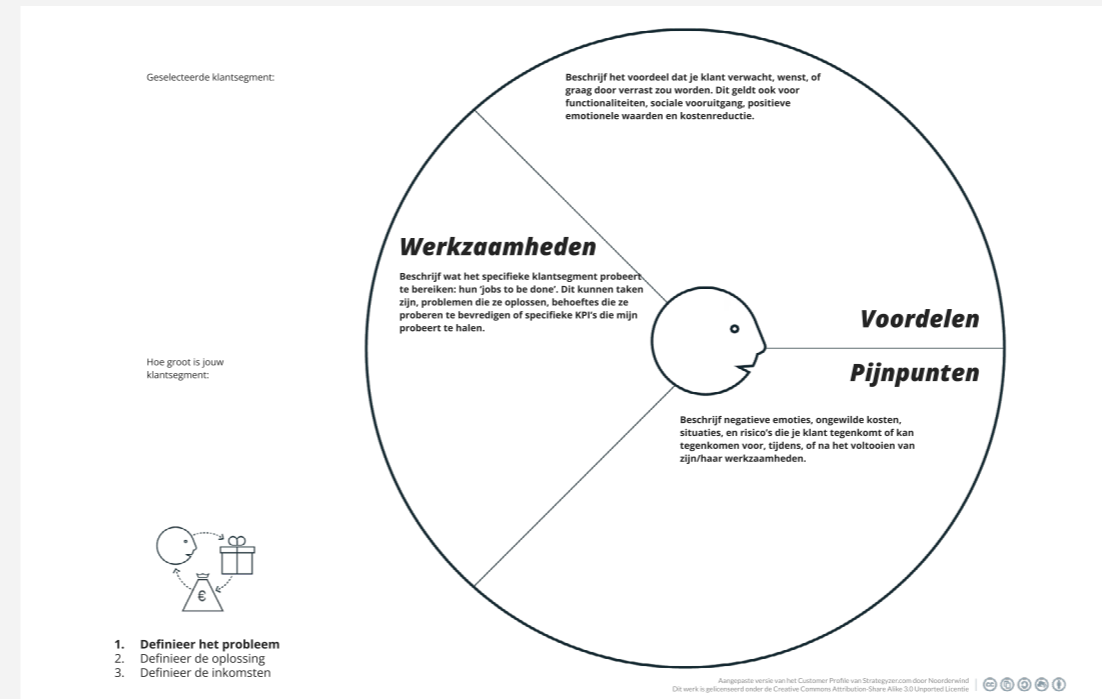
Let op! De voor jouw betalende klant kan iemand anders zijn dan je eindgebruiker. Het is van groot belang dat je duidelijk onderscheid maakt tussen de gebruiker en degene die de innovatie betaalt. Misschien betaalt in jouw geval een mantelzorger mee aan de kosten. In deze gevallen moet je niet alleen een persona maken voor de gebruiker, maar ook voor stakeholders.

Tips voor het gebruik

Bij de persona is het belangrijk om zo concreet mogelijk gegevens in te kunnen vullen. Gevalideerde getallen zijn vaak beter dan schattingen omdat deze doorwerken in het business model. Gebruik diverse kleuren post-its of pen om eventueel onderscheid aan te kunnen brengen in wat gevalideerd is en wat niet.

Het helpt om de persona persoonlijk te maken. Geef het een naam, leeftijd, en voorzie het van persoonlijke statistieken om het idee te geven dat je met een mens werkt.

De zorgaanbiedersroute is erg breed. Hierbinnen vallen apotheken, fysiotherapeuten, thuiszorginstellingen en nog veel meer. Bedenk dus goed wie specifiek voor je innovatie gaat betalen. Zelfs binnen een ogenschijnlijke



groep kunnen namelijk grote verschillen zitten. Zo moet je fysiotherapeuten van een kleine organisatie anders benaderen dan die van een grote organisatie of die aangesloten zitten bij een ziekenhuis of revalidatieinstelling.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Waardepropositie

De zorgaanbiedersroute

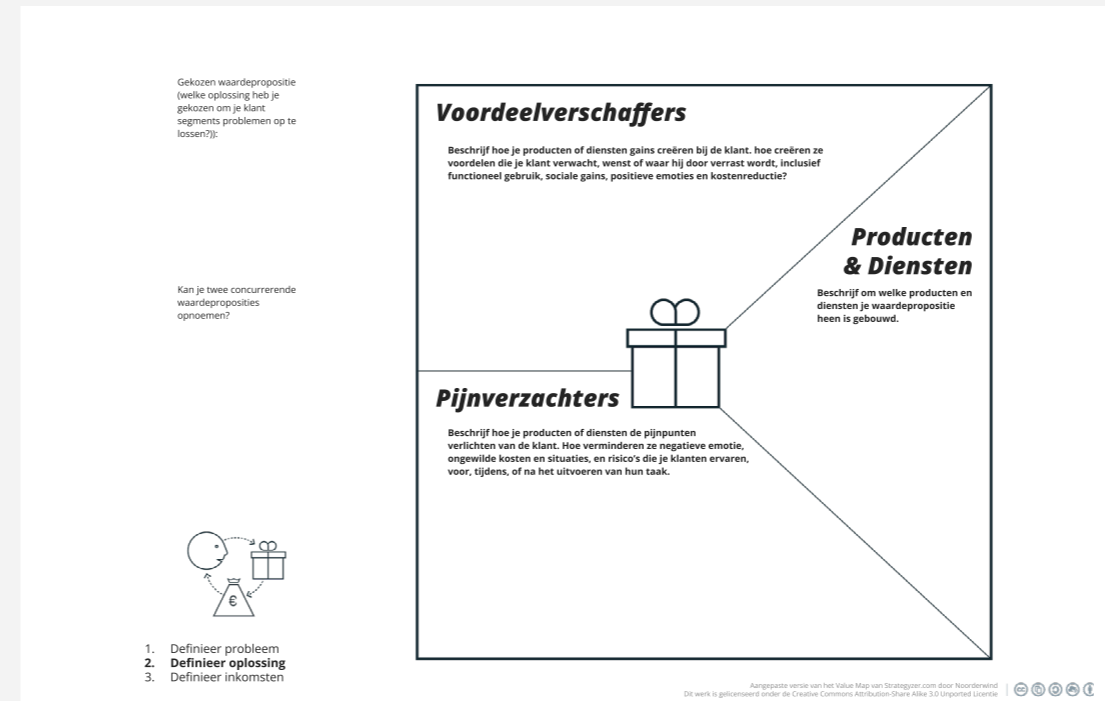
Waarom een waardepropositie canvas?

Met de waardepropositie wordt er specifiek gelet op wat er wordt gemaakt of, beter gezegd, wat de *waarde* is die voor de betalende klant gemaakt wordt. Hiermee bedoelen we dat de innovatie een probleem oplost of een behoefte van de klant vervult.

Omdat er waarschijnlijk meerdere stakeholders binnen een organisatie bij een innovatie betrokken zijn zal er ook nagedacht moeten worden over verschillende vormen van waarde die gecreëerd moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de bewijslast. Meer hierover is terug te lezen bij de verdiepende informatie van deze route.

Tips voor het gebruik

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.



Interesse in aanvullende informatie over deze worksheet? Het boek Value Proposition Design van Alexander Osterwalder biedt meer inzicht in het gebruik en de toepassing van de waardepropositie.

Verdienmodel

De zorgaanbiedersroute

Waarom een verdienmodel canvas?

Het verdienmodel gaat in op hoe je denkt dat jouw klant wil betalen voor jouw waardepropositie. Hierbij kan gedacht worden aan meer dan alleen de directe verkoop van een product of dienst. Enkele voorbeelden zijn:

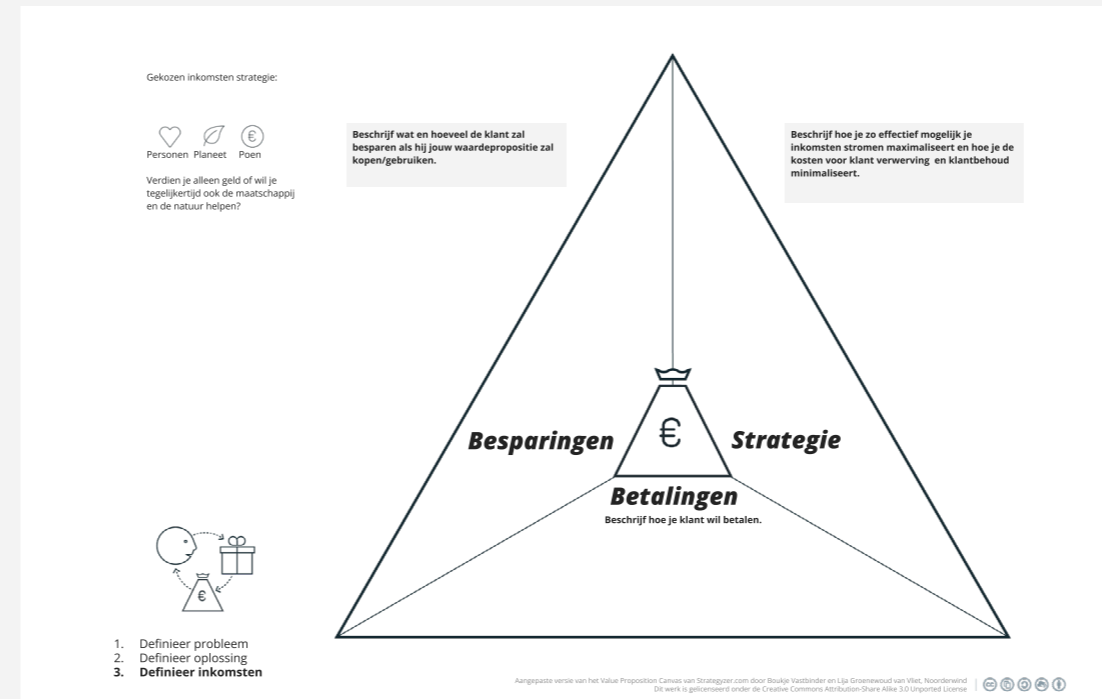
- Kosten voor gebruik (huur/lease/uitlenen)
- Abonnementen
- Kraskaart/cadeaukaart/strippenkaart
- Workshop betaling
- Adviesuren (factuur per uur)
- Donaties en fondsen
- Dienstenruil
- IP licenties
- Software as a service (SAAS)
- Acquisitie afdracht
- Adverteren
- Verkoop van data
- Subsidies

Dit geld kan gebruikt worden om je idee op te starten, onkosten te vergoeden of je idee op te schalen of te laten groeien.

Tips voor het gebruik

Hierbij is het belangrijk om goed te kijken naar wie de financier is. Daarom is het belangrijk om in de vorige stappen onderscheid aan te brengen in wie welke waarde krijgt.

Denk bij het invullen niet alleen na over het type inkomsten, maar ook de betalingsvorm en strategieën om structurele inkomstenstromen te garanderen.



In het geval van de zorgverlener is het vaak dat deze zelf de kosten betaalt. Het is hierbij dus belangrijk dat de zorgverlener de kosten ook kan dragen.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Risicovolle aannames testen

De zorgaanbiedersroute

Waarom het in kaart brengen van aannames?

Valideren kan het beste omschreven worden als “Het onderzoeken van een bewering, actie, beslissing, plan, vormgeving of transactie, om vast te stellen of die correct of compleet is, wordt geïmplementeerd zoals bedoeld en het gewenste resultaat oplevert”.




Met deze worksheet bepaal je wat de meest risicovolle aanname is voor jouw business model. Welke bewering is voor jouw business model zo belangrijk dat, als die niet waar blijkt, je eigenlijk niet verder kan? Het in beeld brengen van deze ongevalideerde beweringen is het doel van deze stap.

Tips voor het gebruik

Bekijk voordat je begint de vorige worksheets en schrijf deze worksheet voor elke stakeholder uit. Hierbij is de financier op dit moment de belangrijkste. Dit maakt het uitnodigen van experts voor de test makkelijker, omdat je dan weet waar je de experts kan gaan zoeken.

Probeer eerst per rij na te gaan welke aannames er bij jullie zijn, voordat je deze ordent op meest risicovol naar minst risicovol. Dit geeft je de mogelijkheid om alles op papier te zetten.

Na het in kaart brengen van de aannames kun je gaan nadenken over hoe je deze wilt gaan testen. Misschien valt je dan op dat je sommige aannames tegelijkertijd kan testen, of dat er aannames tussen zitten waarbij de informatie makkelijk op te zoeken valt.

	RA Meest Risicovolle Aanname	RAT's Meest Risicovolle Aanname Tests	Planning
 Probleem valideren			
 Oplossing valideren			
 Betalingsbereidheid valideren			

1.
2.
3.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License
dit werk is gecreëerd onder de Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License

Validatieformulier

De zorgaanbiedersroute

Waarom het validatieformulier?

Met het validatieformulier plan je de manier en methode waarop je een aanname wilt valideren. Hiervoor gebruik je het validatieformulier. Deze vul je voor alleen de financier al 3 keer in om voldoende kennis in huis te halen. Let er dus op dat niet alle problemen belangrijk zijn en dus ook niet alles gevalideerd hoeft te worden.

Tips voor het gebruik

Beschrijf bij stap 1 de aanname die jullie verder gaan uitwerken.

Bij stap 2 beschrijf je de testmethode. In veel gevallen is een interview voldoende, maar bedenk ook dat je iets mee kan nemen om het interview richting te geven, zoals een scenario, product of datasheets.

Bij deze stap zou je bijvoorbeeld ook een demo kunnen geven van het product of de dienst. Hierbij valt dan tevens het enthousiasme van de zorgaanbieder af te lezen.

Stap 3 en 4 gaan over de gegevens die jullie gaan verzamelen en wanneer de test wel of niet een succes is. Stel hiervoor duidelijke criteria op! Het is hierbij belangrijk om de volgende valkuilen te herkennen:

- Goed betekent niet: 'horen wat je wilde horen', je moet juist de waarheid horen.
- Iedereen zal je vertellen dat je idee geweldig als je er maar over blijft doordrammen.
- Complimentjes zijn waardeloos! Vraag om commitment

Wat wil je valideren:

Combinatie markt + probleem Combinatie probleem + oplossing Bereidheid om te betalen

Stap 1: Aanname

Stap 2: Experiment

Stap 3: Meetgegevens

Stap 4: Ondergrens & succescriteria

Stap 5: Uitkomst

Experiment aanpassen en nogmaals valideren Geïnvalideerd Gevalideerd Verder gaan met testen van de volgende meest risicovolle aanname

1
2
3

Werk het experiment uit in meer detail

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License

(geld, tijd, contacten, data etc.).

- Onthoud waar je voor gekomen ben, vraag door en vraag je af of de antwoorden genoeg to the point zijn.
- Verzamelen, vastleggen van de antwoorden kan net zo belangrijk zijn als het stellen van de vragen. Maak niet de fout dat je de antwoorden zo opschrijft zoals jij ze wilt horen.

Interview opstellen

De zorgaanbiedersroute

Waarom een interview script?

Dit formulier helpt met het opstellen van de interviews. Hierin wordt duidelijk aangegeven welke vragen je kan stellen om de goede antwoorden te krijgen. Bedenk bij het afnemen van het interview dat:

- Alles dat over de toekomst gaat is een speculatie.
- Mensen doen je graag een plezier.
- Totdat je de doelen van jouw klant weet, weet je niks.
- Sommige problemen zijn gewoonweg niet belangrijk.
- Hoe meer je praat, hoe slechter je het doet.
- Observeren hoe mensen handelen geeft jou (meer) inzicht over hun probleem.
- Mensen vertellen niet hoeveel ze ervoor willen betalen, maar laten je zien hoeveel het waard is.
- Mensen stoppen met beleefdheden als je ze om geld vraagt.

Tips voor de uitvoering

Stel bij een interview vragen waarbij de deelnemer zelf een antwoord moet formuleren. Hiermee zorg je dat je zelf de uitkomsten zo minimaal mogelijk beïnvloed.

Houd je heel strak aan je eigen script! Als je dit doet kan je namelijk de antwoorden gaan turven en dan krijg je veel meer inzichten dan als je elke keer de vragen net iets anders brengt. Daarnaast bestaat er ook de kans dat je de vraag net anders stelt, je afbreuk doet aan de betrouwbaarheid van je eigen onderzoek.

Onderlegger voor een customer interview

Een interview is gericht op het verkennen van de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder en de bereidheid om te betalen. Een interview is ideaal voor het ophalen van kwalitatieve inzichten over de *fit* tussen waardepropositie en klantsegment.

Hoe ga je te werk?

Voorbereiden:

Schrijf een interviewsript om te leren over:

- de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder;
- de *bereidheid* van de klant/financierder *om te betalen*;
- *niet vervulde behoeften* tussen product en oplossing.

Uitvoeren:

- De interviewer stelt vragen van het script en vraagt door zodra de antwoorden

Meer weten over het opstellen van goede interviewvragen? Het boek *The MOM test* van Rob Fitzpatrick biedt meer inzicht hoe er via een interview objectieve informatie verzameld kan worden.

Algemene informatie

De gemeenteroute



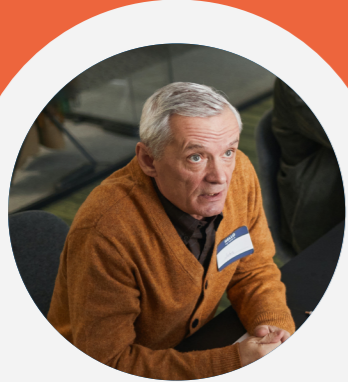
Deze route is geschikt voor innovaties die bijdragen aan belangrijke thema's voor een specifieke gemeente. Enkele voorbeelden hiervan zijn: de zelfredzaamheid van cliënten, het langer thuis kunnen wonen van cliënten, het welzijn van cliënten, ondersteuning van mantelzorg en het houdbaar houden van de kosten voor gemeentes.

Elke gemeente vervult haar zorgtaken op haar eigen manier en maakt hierbij verschillende keuzes, van rechtstreekse inkoop door de gemeente, inkoop via een of meerdere zorgaanbieders tot het faciliteren van inkoop via welzijnsorganisaties. De gemeentes zijn geneigd vaak zoveel mogelijk maatwerk te leveren en werken hiervoor vaak met lokale partijen samen. Vraag eventueel na of uw innovatie direct ingekocht wordt, of dat financiering via een andere stakeholder te realiseren is. Het is dan ook van belang om de volgende zaken al te weten voordat er met de gemeente gesproken wordt over uw innovatie:

- Hoe de inkoop van zorg in de desbetreffende gemeente georganiseerd wordt (individueel, samen met andere gemeentes, via zorgaanbieders).
- De manier waarop zij de contracten met zorgaanbieders worden opgesteld en afgesloten (financiering op basis van uren of doelen).
- De manier waarop de gemeente omgaat met haar vaak beperkte zorgbudget en wat dit betekent voor de inkoop van de zorg.
- De manier waarop de gemeente de zelfredzaamheid van haar inwoners bevordert en wat zij als speerpunten hierbij hanteren.
- Wat het beleid van de gemeente is ten opzichte van innovatie en eHealth vanuit een economisch uitgangspunt.
- Hoe het huidige aanbod voor de gemeente eruit ziet, en in hoeverre hierbij uw innovatie aantoonbaar nieuwe waarde toevoegt.

Stakeholders en bewijsvoering

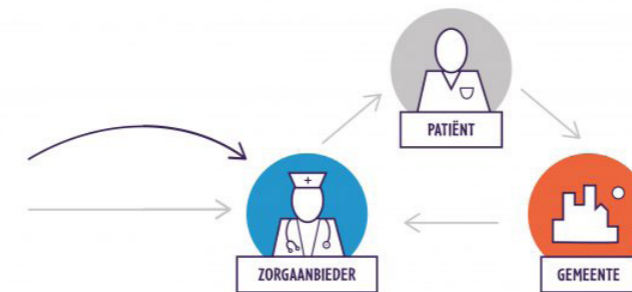
De gemeenteroute



De bewijslast dient voornamelijk voor het ondersteunen van een business case waarbij de belangen van de cliënten, zorgaanbieder en die van de gemeente aantoonbaar gediend worden, en waarbij de waarde van de innovatie wordt aangetoond. Hierbij zijn vooral zelfredzaamheid van de burgers en de houdbaarheid van de kosten belangrijke zaken voor de gemeente. Ook het aantonen van draagvlak voor de innovatie onder zorgaanbieders is voor de gemeenten van belang, omdat dit de kans van slagen van de innovatie in de praktijk vergroot. De WMO vraagt vaak maatwerk per cliënt. Aantoonbare voorbeelden over de manier waarop de innovatie bijdraagt aan de WMO-doelen van de cliënt zijn dan ook van belang.

Het is bij de bewijsvoering belangrijk dat inzichtelijk gemaakt wordt hoe deze bovenstaande doelen door de innovatie behaald worden. Bedenk hoe de innovatie het zorgproces verandert en welke gevolgen dit heeft voor, bijvoorbeeld, de zelfredzaamheid van de cliënt of welke impact dit heeft op de kosten. De gemeente verwacht dat de meerwaarde voor de cliënt wordt ondersteunt door een gebruikersonderzoek. Een kosten/baten analyse kan de invloed van de innovatie op de kosten aantonen. Hierbij is het belangrijk om te realiseren welke aspecten in de bewijsvoering worden meegenomen en hoe dit wordt gemeten. Voor de gemeente is het tevens van belang om te weten wat de toegevoegde waarde van de innovatie voor cliënten en de kosten van de zorg gerealiseerd kan worden.

De meeste gemeentes werken samen bij de inkoop van zorg, maar met 400 gemeentes in heel Nederland zullen er veel verschillende stakeholders bij deze route betrokken zijn waarmee onderhandeld moet worden. Hierbij kan gedacht worden aan welzijnsorganisaties, zorgaanbieders, cliënten en cliëntenverenigingen. Naast dat dit veel tijd kost hebben gemeentes ook vaak een verschillend inkoopbeleid. Dit betekent dat u bij de ene gemeente aan wellicht andere eisen zal moeten voldoen dan bij een andere.



Inzichten en tips van experts

De gemeenteroute



De gemeente Almere zoekt vaak innovaties die samen gaan met zorgaanbieders. Hierbij heeft Almere nu vooral contact met grote partijen waarbij eHealth vaak onderdeel is van een aangeboden pakket. Individuele innovaties worden niet gefinancierd. Dit gaat voornamelijk via de WMO inkoop. De WMO heeft als wettelijke taak oplossingen te zoeken die bijdragen aan zelfredzaamheid en participatie van inwoners. Hierbij bekijken we vaak naar hoe je een innovatie integreert in het bereiken van doelen die een inwoner met een ondersteuningsvraag heeft.

De gemeente Amsterdam is een goed voorbeeld als het gaat om het verbinden van studenten, ondernemers in de Wmo en eHealth. Zij zijn veel bezig met startup in residents en data labs. De gemeente Almere stuurt ondernemers vaak door naar zorgaanbieders of naar de zorgalliantie die Almere opzet met o.a. de GGZ, Flevoziekenhuis, Zorggroep Almere etc.

Inzichten uit een expertgesprek met Alwin Schortinghuis, gemeente Almere.

Verdiepende informatie

De gemeenteroute



Bij gemeentes telt in veel gevallen de 'harde' data (cijfers en getallen) zwaarder dan 'zachte' data (opinies en ervaringen), maar als 'harde' data ondersteund wordt door ondervindingen van cliënten of zorgaanbieders kunnen verschillende datasets elkaar versterken. Een erkend instrument voor het meten van waarde voor cliënten is de [Zelfredzaamheids-Matrix](#). Daarnaast kan ingang bij een gemeente helpen om bij andere gemeenten binnen te komen.

Verder is het belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium met de gemeente en zorgaanbieders in gesprek te gaan over welke bewijsvoering gewenst is en betrek hen bij de (onderzoeks)aanpak. Het werkt het beste om hierbij daadwerkelijk het gesprek aan te gaan in plaats van het afgaan op eerder gedaan onderzoek. Simpelweg vragen naar wat voor soort onderzoek en wat voor soort resultaten hen overtuigt helpt op de langer termijn veel beter. Zeker omdat gemeentes steeds meer bereid zijn om ondernemers te helpen in het maken van een kloppende business case door data bij elkaar te brengen en te delen. Hierbij is extra aandacht voor innovaties die zich richten op preventie. Hoewel deze manier van handelen niet bij alle gemeentes standaard is, zijn steeds meer gemeenten zich bewust van wat dit betekent voor zorginnovaties en de bewijslast die voor een innovatie geleverd kan worden.

Het helpt ook om samen te werken met een zorgaanbieder die al overtuigd is van de innovatie. Samen kan de gemeente beter overtuigd worden voor welke cliënt en welke zorgaanbieder de innovatie toegevoegde waarde heeft.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Persona

De gemeenteroute

Waarom een persona canvas?

Tijdens het valideren van het business model wordt er gekeken naar wat je maakt, voor wie je dit maakt en hoe dit gefinancierd wordt. Met de persona krijg je meer inzicht in wie je betalende klant is en hoe je deze bij jouw product of dienst kan betrekken.

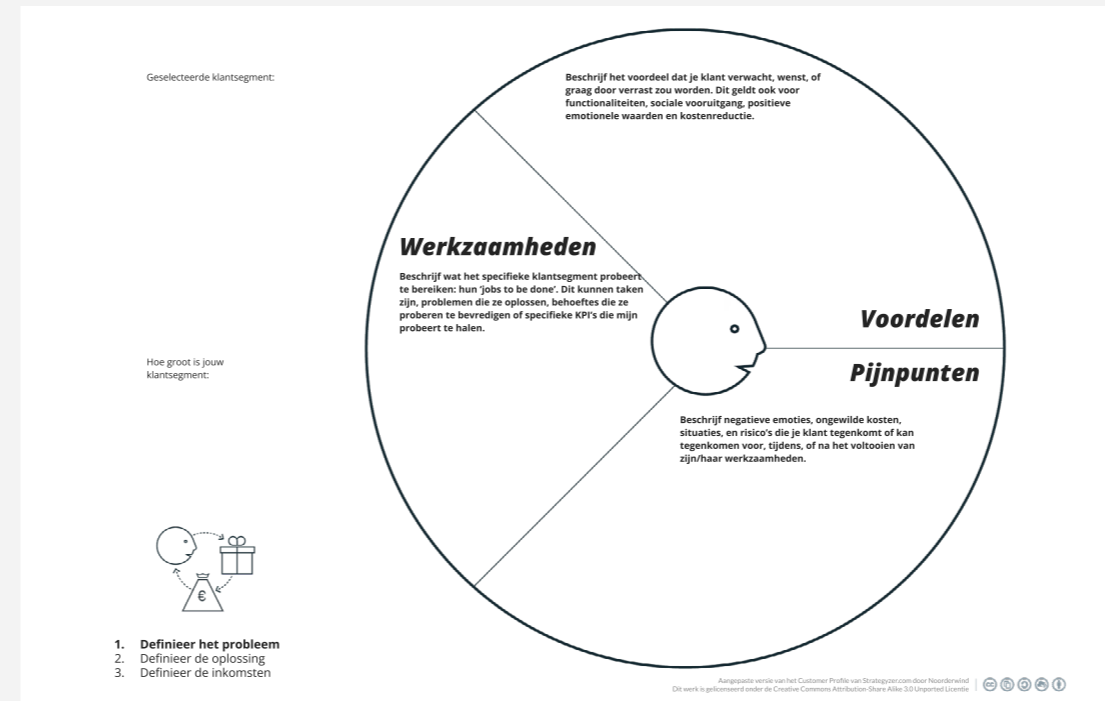
Let op! De voor jouw betalende klant kan iemand anders zijn dan je eindgebruiker. Het is van groot belang dat je duidelijk onderscheid maakt tussen de gebruiker en degene die de innovatie betaalt. Misschien betaalt in jouw geval een stakeholder mee aan het product. In deze gevallen moet je niet alleen een persona maken voor de gebruiker, maar ook voor stakeholders.

Tips voor het gebruik

Bij de persona is het belangrijk om zo concreet mogelijk gegevens in te kunnen vullen. Gevalideerde getallen zijn vaak beter dan schattingen omdat deze doorwerken in het business model. Gebruik diverse kleuren post-its of pen om eventueel onderscheid aan te kunnen brengen in wat gevalideerd is en wat niet.

Het helpt om de persona persoonlijk te maken. Geef het een naam, leeftijd, en voorzie het van persoonlijke statistieken om het idee te geven dat je met een mens werkt.

Het is belangrijk om vooraf te weten wat de gemeente of gemeentes in kwestie naar vragen betreft bewijsvoering. Elke gemeente doet dit op haar eigen manier. Bij sommige gemeentes helpt het om samen te werken met een al



Waardepropositie

De gemeenteroute

Waarom een waardepropositie canvas?

Met de waardepropositie wordt er specifiek gelet op wat er wordt gemaakt of, beter gezegd, wat de *waarde* is die voor de betalende klant gemaakt wordt. Hiermee bedoelen we dat de innovatie een probleem oplost of een behoefte van de klant vervult.

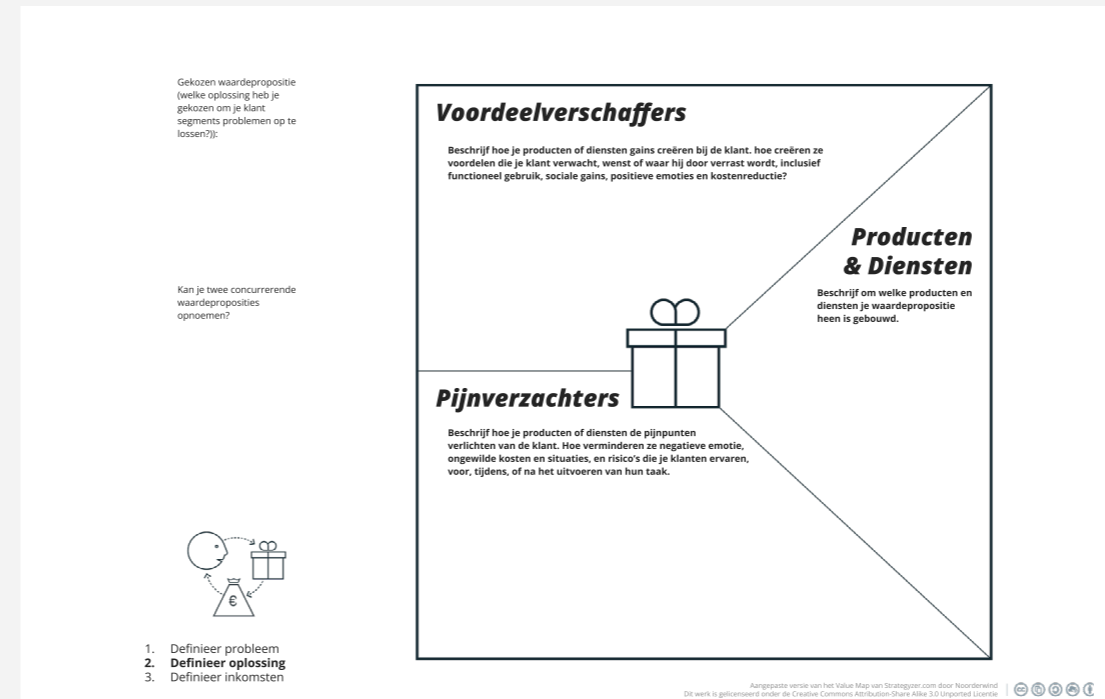
Omdat er waarschijnlijk meerdere stakeholders binnen een organisatie bij een innovatie betrokken zijn zal er ook nagedacht moeten worden over verschillende vormen van waarde die gecreëerd moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de bewijslast. Meer hierover is terug te lezen bij de verdiepende informatie van deze route.

Tips voor het gebruik

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Vooraf bij de gemeenteroute is het belangrijk om aan te kunnen tonen welke waarde de innovatie heeft voor zorgaanbieders en/of cliënten. Maak dus ook voor deze groepen een waardepropositie.

Gemeentes hebben eigen speerpunten of doelen binnen de zorg waarop zij zich richten. Ga in gesprek met de gemeente om te achterhalen wat deze doelen zijn en hoe de innovatie hierop in kan spelen. De meeste doelen hebben overigens te maken met de zelfstandigheid van cliënten en het drukken van zorgkosten voor de gemeente.



Interesse in aanvullende informatie over deze worksheet? Het boek Value Proposition Design van Alexander Osterwalder biedt meer inzicht in het gebruik en de toepassing van de waardepropositie.

Verdienmodel

De gemeenteroute

Waarom een verdienmodel canvas?

Het verdienmodel gaat in op hoe je denkt dat jouw klant wil betalen voor jouw waardepropositie. Hierbij kan gedacht worden aan meer dan alleen de directe verkoop van een product of dienst. Enkele voorbeelden zijn:

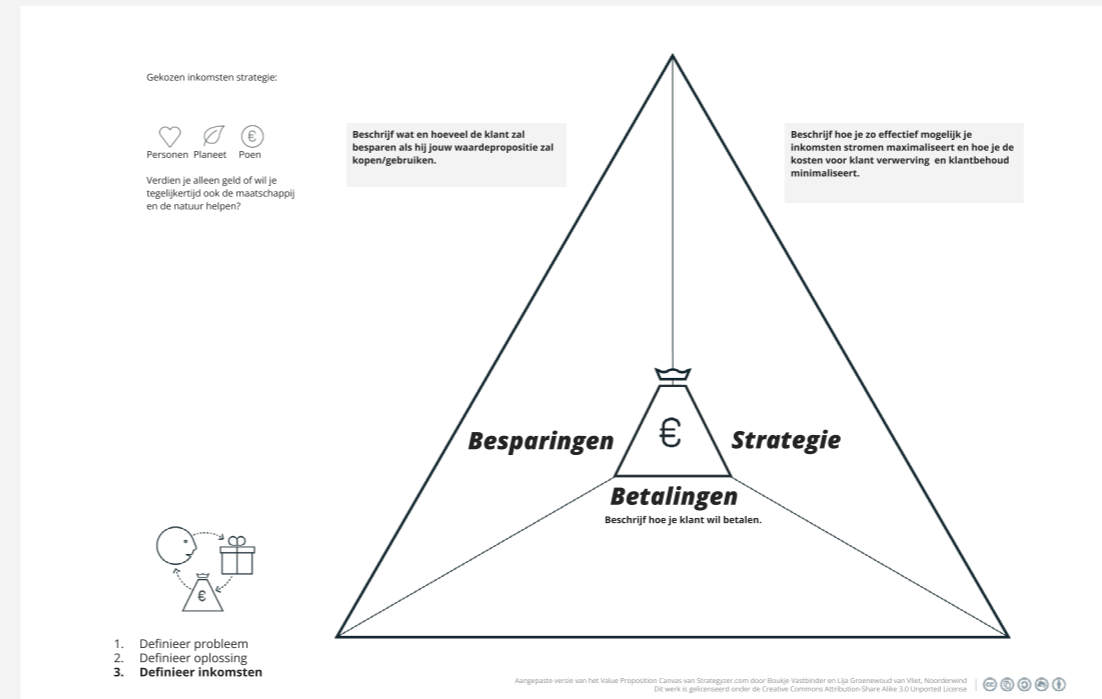
- Kosten voor gebruik (huur/lease/uitlenen)
- Abonnementen
- Kraskaart/cadeaukaart/strippenkaart
- Workshop betaling
- Adviesuren (factuur per uur)
- Donaties en fondsen
- Dienstenruil
- IP licenties
- Software as a service (SAAS)
- Acquisitie afdracht
- Adverteren
- Verkoop van data
- Subsidies

Dit geld kan gebruikt worden om je idee op te starten, onkosten te vergoeden of je idee op te schalen of te laten groeien.

Tips voor het gebruik

Hierbij is het belangrijk om goed te kijken naar wie de financier is. Daarom is het belangrijk om in de vorige stappen onderscheid aan te brengen in wie welke waarde krijgt.

Denk bij het invullen niet alleen na over het type inkomsten, maar ook de betalingsvorm en strategieën om structurele



inkomstestromen te garanderen.

Het is belangrijk om bij deze stap na te denken over wie welke kosten betaalt. Betaalt de gemeente uiteindelijk alles? Of betaalt de zorgaanbieder mee? Het is belangrijk om dit voorafgaand aan het invullen helder te hebben, omdat dit kan betekenen dat er een aparte worksheet voor deze stakeholders gemaakt dient te worden.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Risicovolle aannames testen

De gemeenteroute

Waarom het in kaart brengen van aannames?

Valideren kan het beste omschreven worden als “Het onderzoeken van een bewering, actie, beslissing, plan, vormgeving of transactie, om vast te stellen of die correct of compleet is, wordt geïmplementeerd zoals bedoeld en het gewenste resultaat oplevert”.




Met deze worksheet bepaal je wat de meest risicovolle aanname is voor jouw business model. Welke bewering is voor jouw business model zo belangrijk dat, als die niet waar blijkt, je eigenlijk niet verder kan? Het in beeld brengen van deze ongevalideerde beweringen is het doel van deze stap.

Tips voor het gebruik

Bekijk voordat je begint de vorige worksheets en schrijf deze worksheet voor elke stakeholder uit. Hierbij is de financier op dit moment de belangrijkste. Dit maakt het uitnodigen van experts voor de test makkelijker, omdat je dan weet waar je de experts kan gaan zoeken.

Voor deze oefening is het in sommige gevallen belangrijk om alsnog met een zorgaanbieder of met cliënten om tafel te gaan. Zij kunnen immers helpen bij het valideren van aannames over de waarde die geleverd wordt, wat kan helpen de gemeente te overtuigen.

Probeer eerst per rij na te gaan welke aannames er bij jullie zijn, voordat je deze ordent op meest risicovol naar minst risicovol. Dit geeft je de mogelijkheid om alles op papier te zetten.

	RA Meest Risicovolle Aanname	RAT's Meest Risicovolle Aanname Tests	Planning
 Probleem valideren			
 Oplossing valideren			
 Betalingsbereidheid valideren			

1.
2.
3.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License
Le werk is gecombineerd onder de Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License

Na het in kaart brengen van de aannames kun je gaan nadenken over hoe je deze wilt gaan testen. Misschien valt je dan op dat je sommige aannames tegelijkertijd kan testen, of dat er aannames tussen zitten waarbij de informatie makkelijk op te zoeken valt.

Validatieformulier

De gemeenteroute

Waarom het validatieformulier?

Met het validatieformulier plan je de manier en methode waarop je een aanname wilt valideren. Hiervoor gebruik je het validatieformulier. Deze vul je voor alleen de financier al 3 keer in om voldoende kennis in huis te halen. Let er dus op dat niet alle problemen belangrijk zijn en dus ook niet alles gevalideerd hoeft te worden.

Tips voor het gebruik

Beschrijf bij stap 1 de aanname die jullie verder gaan uitwerken.

Bij stap 2 beschrijf je de testmethode. In veel gevallen is een interview voldoende, maar bedenk ook dat je iets mee kan nemen om het interview richting te geven, zoals een scenario, product of datasheets.

Bewijsvoering is bij deze route erg belangrijk. Besteed dan ook duidelijk aandacht aan welke bewijzen een gemeente verlangt te zien en in hoeverre het mogelijk is om informatie van de gemeente zelf te krijgen. In sommige gevallen wordt onderzoek naar financiering in de zorg of zorginnovatie namelijk gedeeld.

Stap 3 en 4 gaan over de gegevens die jullie gaan verzamelen en wanneer de test wel of niet een succes is. Stel hiervoor duidelijke criteria op! Het is hierbij belangrijk om de volgende valkuilen te herkennen:

- Goed betekent niet: 'horen wat je wilde horen', je moet juist de waarheid horen.

Wat wil je valideren:

Combinatie markt + probleem Combinatie probleem + oplossing Bereidheid om te betalen

Stap 1: Aanneame

Stap 2: Experiment

Stap 3: Meetgegevens

Stap 4: Ondergrens & succescriteria

Stap 5: Uitkomst

Experiment aanpassen en nogmaals valideren Geïnvalideerd Gevalideerd Verder gaan met testen van de volgende meest risicovolle aanname

1
2
3

Werk het experiment uit in meer detail

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License

- Iedereen zal je vertellen dat je idee geweldig als je er maar over blijft doordrammen.
- Complimentjes zijn waardeloos! Vraag om commitment (geld, tijd, contacten, data etc.).
- Onthoud waar je voor gekomen ben, vraag door en vraag je af of de antwoorden genoeg to the point zijn.
- Verzamelen, vastleggen van de antwoorden kan net zo belangrijk zijn als het stellen van de vragen. Maak niet de fout dat je de antwoorden zo opschrijft zoals jij ze wilt horen.

Interview opstellen

De gemeenteroute

Waarom een interview script?

Dit formulier helpt met het opstellen van de interviews. Hierin wordt duidelijk aangegeven welke vragen je kan stellen om de goede antwoorden te krijgen. Bedenk bij het afnemen van het interview dat:

- Alles dat over de toekomst gaat is een speculatie.
- Mensen doen je graag een plezier.
- Totdat je de doelen van jouw klant weet, weet je niks.
- Sommige problemen zijn gewoonweg niet belangrijk.
- Hoe meer je praat, hoe slechter je het doet.
- Observeren hoe mensen handelen geeft jou (meer) inzicht over hun probleem.
- Mensen vertellen niet hoeveel ze ervoor willen betalen, maar laten je zien hoeveel het waard is.
- Mensen stoppen met beleefdheden als je ze om geld vraagt.

Tips voor de uitvoering

Stel bij een interview vragen waarbij de deelnemer zelf een antwoord moet formuleren. Hiermee zorg je dat je zelf de uitkomsten zo minimaal mogelijk beïnvloed.

Houd je heel strak aan je eigen script! Als je dit doet kan je namelijk de antwoorden gaan turven en dan krijg je veel meer inzichten dan als je elke keer de vragen net iets anders brengt. Daarnaast bestaat er ook de kans dat je de vraag net anders stelt, je afbreuk doet aan de betrouwbaarheid van je eigen onderzoek.

Onderlegger voor een customer interview

Een interview is gericht op het verkennen van de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder en de bereidheid om te betalen. Een interview is ideaal voor het ophalen van kwalitatieve inzichten over de *fit* tussen waardepropositie en klantsegment.

Hoe ga je te werk?

Voorbereiden:

Schrijf een interviewsript om te leren over:

- de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder;
- de *bereidheid* van de klant/financierder *om te betalen*;
- *niet vervulde behoeften* tussen product en oplossing.

Uitvoeren:

- De interviewer stelt vragen van het script en vraagt door zodra de antwoorden

Meer weten over het opstellen van goede interviewvragen? Het boek *The MOM test* van Rob Fitzpatrick biedt meer inzicht hoe er via een interview objectieve informatie verzameld kan worden.

Algemene informatie

De zorgverzekeraarsroute



De zorgverzekeraarsroute is relevant voor ondernemers waarvan de innovatie onderdeel is of wordt van zorg die al wordt aangeboden of vergoed. Hierbij verandert dan de zorginhoud niet, maar door de toepassing verandert de vorm waarin de zorg aangeboden wordt wel, waardoor deze efficiënter of toegankelijker wordt.

Goedkopere zorg of arbeidsbesparingen die niet ten koste gaan van de aangeboden zorg zijn al aantrekkelijk voor de zorgaanbieder. Als dit het geval is, is het wellicht niet nodig om een zorgverzekeraar bij de innovatie te betrekken. Als de innovatie de zorg echter duurder maakt, moet er wel aangetoond kunnen worden dat deze zorg aantoonbaar een betere kwaliteit hebben en voorzien zijn van een groot draagvlak. Het kan helpen om niet zelf naar een zorgverzekeraar te gaan, maar een zorgaanbieder te hebben die als ambassadeur van de innovatie naar de zorgverzekeraar stapt. Belangrijke punten voor de zorgverzekeraar zijn dat de innovatie leidt tot vervanging van bestaande zorg en (uiteindelijk) tot lagere schadelast.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Stakeholders en bewijsvoering

De zorgverzekeraarsroute



Voor de business case is het belangrijk dat de belangen van de cliënt, zorgaanbieder en de zorgverzekeraar worden gediend. Uiteindelijk moet een innovatie tot schadelastreductie leiden (of door substitutie, of zelfmanagement), maar de zorgverzekeraar let ook op draagvlak bij diverse stakeholders, opschaalbaarheid en in hoeverre de innovatie past binnen bestaande zorgprocessen.

Het aantonen van schadelastreductie kan door duurdere zorg te vervangen door goedkopere zorg, of door door effectievere zorg die leidt tot minder zorgconsumptie. De eerste levert een relatief zekere kostenreductie op op korte termijn, terwijl de tweede minder zekerheid biedt voor langere termijn. Voor de eerste vorm van kostenreductie is het belangrijk inzichtelijk te maken hoe het zorgproces verandert, wat de gevolgen hiervan zijn en in hoeverre dit leidt tot lagere kosten. Bedenk vooraf welke aspecten worden meegenomen en hoe dit wordt gemeten en gerealiseerd. Bij de tweede vorm is het belangrijk rekening te houden met de terugverdientermin van zorgverzekeraars. Deze is maximaal 3 jaar. Deze vorm van schadelastreductie moet worden aangetoond met sterk onderzoek. Bij het aantonen van effectievere zorg kunnen de volgende drie stappen helpen:

- Een klinisch onderzoek dat gericht is op een procesmaat of intermediaire uitkomstmaat.
- Een vertaalslag van deze maat naar een relevante uitkomstmaat, gebaseerd op wetenschappelijk aangetoond verband tussen beide.
- Het gebruik van eigen data door de zorgverzekeraar om de verwachte reductie te berekenen. De Achmea Health Database is, onder voorwaarden, beschikbaar voor data over bekostigde zorgconsumptie.

Deze informatie is afkomstig van [innovatieroutesindezorg.nl](https://www.innovatieroutesindezorg.nl), ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Stakeholders en bewijsvoering

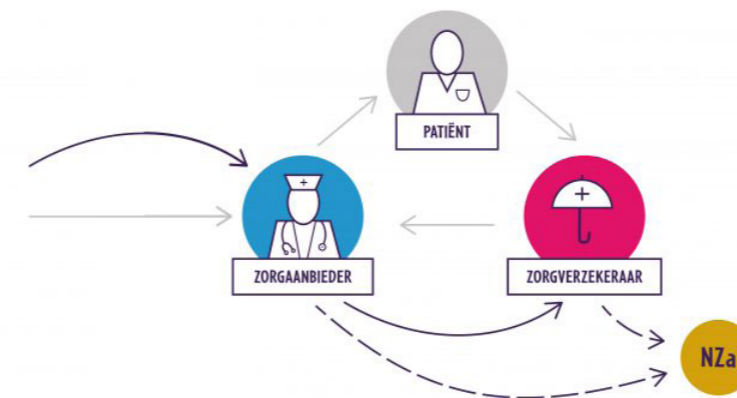
De zorgverzekeraarsroute



Het belangrijkste bij deze route is dat er voldoende draagvlak is. Zorgaanbieders, cliënten en cliëntenverenigingen zijn allemaal stakeholders die enthousiast moeten zijn over de toepassing. Dit kan bereikt worden door de innovatie te co-creëren met deze groepen. Ook de beroepsvereniging van specialisten is een belangrijke stakeholder. Zij bepalen de richtlijnen voor goede en veilige zorg en zijn belangrijk bij de landelijke opschaling.

Als een innovatie niet past binnen bestaande zorgprestaties kunnen zorgverzekeraars en zorgverleners samen een aanvraag indienen bij de NZa (Nederlandse Zorgautoriteit) Deze kan een tijdelijke prestatie aangeven (beleidsregels innovatie) of een prestatie aanpassen, zodat de innovatie de tijd krijgt zich te bewijzen.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.



Inzichten en tips van experts

De zorgverzekeraarsroute



Vanuit mijn rol bij Zilveren Kruis houd ik mij bezig met business development en innovaties die bijdragen aan preventie en het stimuleren van gezondheid. Dit doen we op basis van de visie dat gezondheid een totaalplaatje is. Gezondheid is meer dan niet-ziek zijn. Het gaat ook over bewegen, gezond eten, goed slapen, voldoende ontspannen. Maar ook over een prettige werk- en thuisomgeving en fijne sociale contacten. Wij geloven dat de balans tussen al deze dingen belangrijk is voor onze gezondheid. Daarom motiveren wij iedereen om hier met kleine stapjes aan te werken. Zo brengen we gezondheid dichterbij brengen voor iedereen.

Met kansrijke startups die aansluiten bij het totaalplaatje gezondheid, in een klantbehoefte voorzien, direct bijdragen aan de gezondheid van medewerkers en die de eerste fase van marktintroductie voorbij zijn, initiëren we pilots voor de zakelijke markt. Bijvoorbeeld met een VR toepassing die mensen helpt om van hun stress af te komen. We kijken hierbij onder andere hoe zorgen voor je gezondheid simpeler of efficiënter kan en toetsen de effectiviteit.

Innovatie is in de praktijk complex en weerbarstig. Nieuwe, disruptieve oplossingen zijn niet altijd in het (business) belang van huidige partijen. Als het om preventie en gezondheid gaat, is het bovendien vaak lastig om verdienmodellen te vinden. De zorg kan deze kosten niet alleen dragen. Het is de bedoeling dat gezondheid de zorg overneemt, en niet andersom. Gezonder leven vraagt verandering van de omgeving en van gedrag: eindgebruikers zijn zelf veelal niet bereid hiervoor te betalen en het is dus zaak ook te zoeken naar andere belanghebbenden. Innovatie ontwikkeling voor een gezondere samenleving vraagt daarom om ontwikkeling van een 'gezond investeringsklimaat', gebaseerd op samenwerking met alle betrokken partijen. Denk aan organisaties in het sociale domein zoals gemeenten, scholen, werkgevers en zorgverleners als partners, maar ook aan kennispartners en investeerders in de ontwikkelingsfase.

Inzichten van een interview met Nisha Alberts, Consultant Strategie & Business Development Gezond Ondernemen bij Zilveren Kruis.

Inzichten en tips van experts

De zorgverzekeraarsroute



Zorginnovaties zijn bij ons een onderdeel van het zorgplan van de cliënt. Hiermee borgen we dat de innovatie ook daadwerkelijk ingezet wordt bij de client. Als een innovatie opgenomen wordt in het assortiment (het zorgplan) is het handig om ook de zorgverzekeraar erbij te betrekken. Die moet uiteindelijk akkoord geven op de declaratie. Dit betekent dat we minder tijd aan de zorg kwijt zijn, en dus meer cliënten kunnen helpen, waardoor het aan de kostenkant uiteindelijk meevalt. We zien in de praktijk dat de zorgverzekeraar al redelijk op de hoogte is van de innovaties die werken in de praktijk. Echter bij nieuwe innovaties zal altijd vooraf ook richting de verzekeraars onderbouwt moeten worden waarom deze innovatie wel werkt etc. De innovator moet aangeven welke meerwaarde zijn product oplevert, en dan komen zij dit bij ons vaak verifiëren. Hiervoor moet dan al wel ervaring zijn met het product.

Inzichten van een interview met Faicel Hizi, Manager Thuiszorg bij Woonzorg Flevoland.

Verdiepende informatie

De zorgverzekeraarsroute



Zorgverzekeraars hebben ieder een eigen visie op eHealth innovatie en inkoopbeleid en zij verwachten dat de ondernemer hiervan op de hoogte is. De inhoud van deze visies verschillen per zorgverzekeraar, maar is terug te vinden op de websites van de zorgverzekeraars. Sommige zorgverzekeraars voeren hun beleid vanuit een regionaal kernwerkgebied. Hierbij wordt er een sterke verbondenheid gevoeld met de regio en zullen zij bij het bekostigen of financieren van een innovatie ook eerder geneigd zijn financiële steun toe te zeggen als deze uit de eigen regio ontwikkeld wordt. [Zorgwijzer](#) biedt hiervoor een compleet overzicht van de zorgverzekeraars en de eventuele regio-gebondenheid. Als de toepassing interessant is voor profilering, het behouden van klanten of het aantrekken van nieuwe klanten voor de zorgverzekeraar, dan kan men zich het beste richten tot de commerciële afdeling die aanvullende en collectieve verzekeringen voor de zorgverzekeraar samenstelt. Hierbij zal de bewijsvoering wel moeten aantonen dat de innovatie leidt tot fittere werknemers of minder ziekteverzuim.

Een belangrijk aandachtspunt is dat bij gezondheidswinst de zorgverzekeraar vaak klinisch relevante verbeteringen wilt zien. Bedenk van tevoren bij welke problemen of aandoeningen de innovatie de meeste impact kan maken en wees vervolgens erg voorzichtig met het maken van aannames, ook bij doorvertalingen van (eigen) onderzoek. Hierbij telt kwantitatieve, harde data vaak zwaarder dan subjectieve of kwalitatieve data.

Deze informatie is afkomstig van [innovatieroutesindezorg.nl](https://www.innovatieroutesindezorg.nl), ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Persona

De zorgverzekeraarsroute

Waarom een persona canvas?

Tijdens het valideren van het business model wordt er gekeken naar wat je maakt, voor wie je dit maakt en hoe dit gefinancierd wordt. Met de persona krijg je meer inzicht in wie je betalende klant is en hoe je deze bij jouw product of dienst kan betrekken.

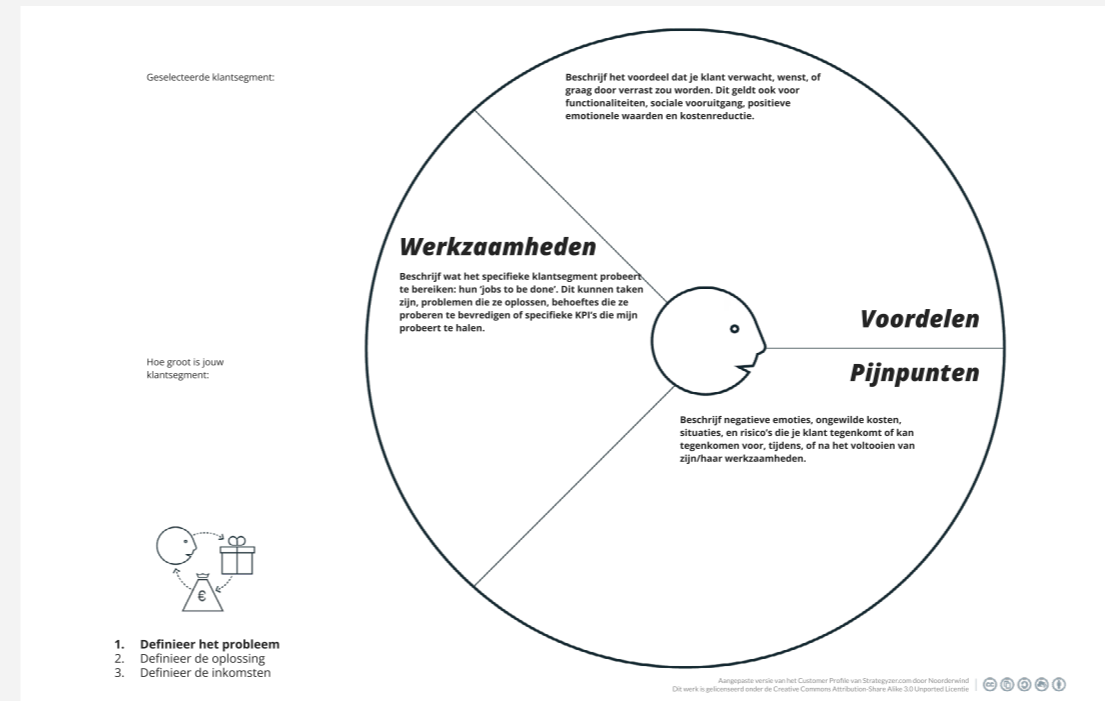
Let op! De voor jouw betalende klant kan iemand anders zijn dan je eindgebruiker. Het is van groot belang dat je duidelijk onderscheid maakt tussen de gebruiker en degene die de innovatie betaalt. Misschien betaalt in jouw geval een stakeholder mee aan het product. In deze gevallen moet je niet alleen een persona maken voor de gebruiker, maar ook voor stakeholders.

Tips voor het gebruik

Bij de persona is het belangrijk om zo concreet mogelijk gegevens in te kunnen vullen. Gevalideerde getallen zijn vaak beter dan schattingen omdat deze doorwerken in het business model. Gebruik diverse kleuren post-its of pen om eventueel onderscheid aan te kunnen brengen in wat gevalideerd is en wat niet.

Het helpt om de persona persoonlijk te maken. Geef het een naam, leeftijd, en voorzie het van persoonlijke statistieken om het idee te geven dat je met een mens werkt.

Let bij deze route goed op wie je stakeholders zijn. Er zijn hier meerdere stakeholders aanwezig: cliënten, cliëntenverenigingen, zorgaanbieders, beroepsvereniging, en als er een zorgprestatie moet worden gemaakt of



aangepast, de NZa. Houd er rekening mee dat je elke stakeholder die bij jouw innovatie betrokken is goed in de gaten hebt en weet waar zij van jouw innovatie (en business case) verlangen.

Houd er rekening mee dat elke zorgverzekeraar zijn eigen visie heeft op eHealth innovatie en zorgfinanciering. Wat die visie is valt terug te vinden op de website van de zorgverzekeraar zelf. Deze informatie is relevant omdat de innovatie en business case hierop moet aansluiten.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Waardepropositie

De zorgverzekeraarsroute

Waarom een waardepropositie canvas?

Met de waardepropositie wordt er specifiek gelet op wat er wordt gemaakt of, beter gezegd, wat de *waarde* is die voor de betalende klant gemaakt wordt. Hiermee bedoelen we dat de innovatie een probleem oplost of een behoefte van de klant vervult.

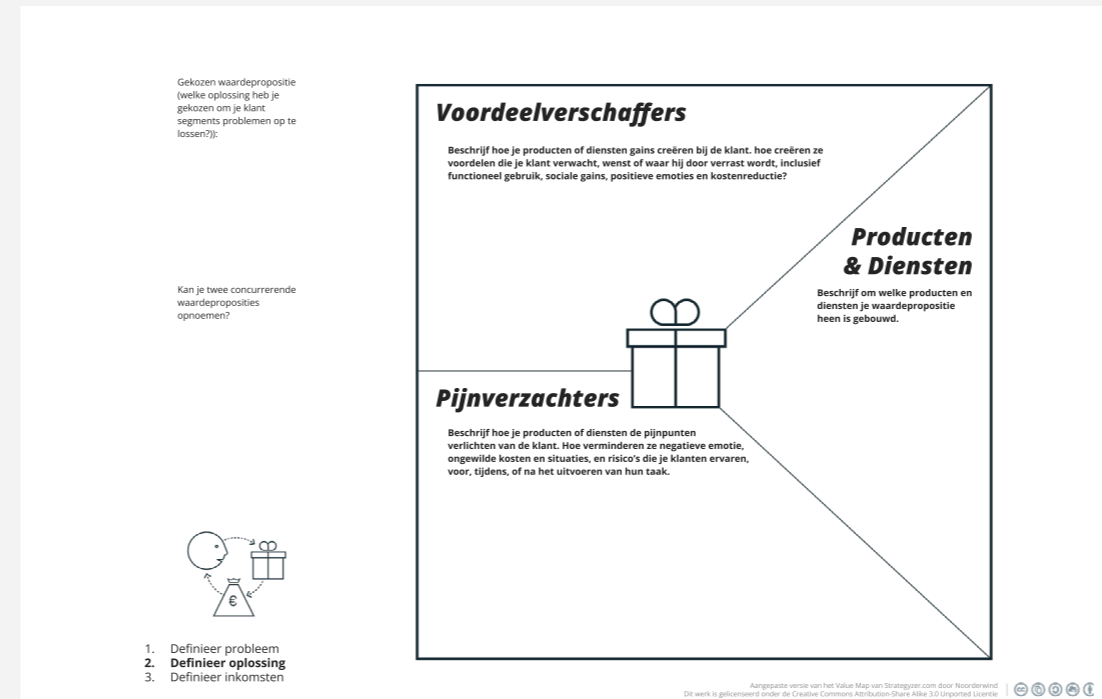
Omdat er waarschijnlijk meerdere stakeholders binnen een organisatie bij een innovatie betrokken zijn zal er ook nagedacht moeten worden over verschillende vormen van waarde die gecreëerd moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de bewijslast. Meer hierover is terug te lezen bij de verdiepende informatie van deze route.

Tips voor het gebruik

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Zorgverzekeraars zijn vaak op zoek naar innovaties met een breed draagvlak, en zijn beter te overtuigen van de waarde van een innovatie als er, bijvoorbeeld, een zorgaanbieder als ambassadeur van de innovatie naar de zorgverzekeraar toe komt. Focus dus ook op welke waarde je biedt aan de zorgaanbieder!

Zorgverzekeraars willen graag zien dat een innovatie leidt tot schadelastreductie door of het vervangen van duurdere zorg of het verminderen van de zorgconsumptie door effectievere zorg.



Interesse in aanvullende informatie over deze worksheet? Het boek Value Proposition Design van Alexander Osterwalder biedt meer inzicht in het gebruik en de toepassing van de waardepropositie.

Verdienmodel

De zorgverzekeraarsroute

Waarom een verdienmodel canvas?

Het verdienmodel gaat in op hoe je denkt dat jouw klant wil betalen voor jouw waardepropositie. Hierbij kan gedacht worden aan meer dan alleen de directe verkoop van een product of dienst. Enkele voorbeelden zijn:

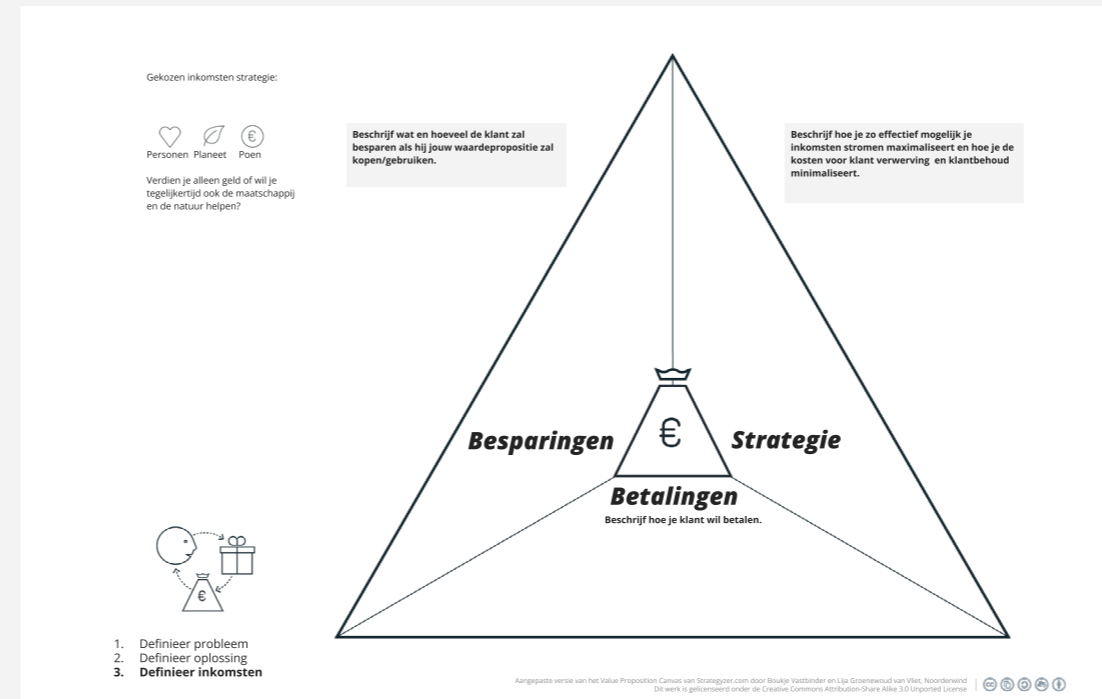
- Kosten voor gebruik (huur/lease/uitlenen)
- Abonnementen
- Kraskaart/cadeaukaart/strippenkaart
- Workshop betaling
- Adviesuren (factuur per uur)
- Donaties en fondsen
- Dienstenruil
- IP licenties
- Software as a service (SAAS)
- Acquisitie afdracht
- Adverteren
- Verkoop van data
- Subsidies

Dit geld kan gebruikt worden om je idee op te starten, onkosten te vergoeden of je idee op te schalen of te laten groeien.

Tips voor het gebruik

Hierbij is het belangrijk om goed te kijken naar wie de financierer is. Daarom is het belangrijk om in de vorige stappen onderscheid aan te brengen in wie welke waarde krijgt.

Denk bij het invullen niet alleen na over het type inkomsten, maar ook de betalingsvorm en strategieën om structurele inkomstenstromen te garanderen.



Zorgverzekeraars hebben zelf al een visie over de financiering van een innovatie. Bekijk de website van de zorgverzekeraar die je wilt benaderen en zorg ervoor dat deze aansluit op uw verdienmodel.

Het is ook belangrijk om te weten welke afdeling je nodig hebt bij de zorgverzekeraar. Bedenk wat het voordeel is van jouw innovatie voor de zorgverzekeraar en pas het verdienmodel hierop aan.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Risicovolle aannames testen

De zorgverzekeraarsroute

Waarom het in kaart brengen van aannames?

Valideren kan het beste omschreven worden als “Het onderzoeken van een bewering, actie, beslissing, plan, vormgeving of transactie, om vast te stellen of die correct of compleet is, wordt geïmplementeerd zoals bedoeld en het gewenste resultaat oplevert”.




Met deze worksheet bepaal je wat de meest risicovolle aanname is voor jouw business model. Welke bewering is voor jouw business model zo belangrijk dat, als die niet waar blijkt, je eigenlijk niet verder kan? Het in beeld brengen van deze ongevalideerde beweringen is het doel van deze stap.

Tips voor het gebruik

Bekijk voordat je begint de vorige worksheets en schrijf deze worksheet voor elke stakeholder uit. Hierbij is de financier op dit moment de belangrijkste. Dit maakt het uitnodigen van experts voor de test makkelijker, omdat je dan weet waar je de experts kan gaan zoeken.

Omdat draagvlak belangrijk is voor de zorgverzekeraar kan het helpen om de waarde van een innovatie ook bij zorgaanbieders te valideren en andere stakeholders te valideren als dit nog niet is gedaan. Dit kan helpen bij vragen over de financiering.

Probeer eerst per rij na te gaan welke aannames er bij jullie zijn, voordat je deze ordent op meest risicovol naar minst risicovol. Dit geeft je de mogelijkheid om alles op papier te zetten.

	RA Meest Risicovolle Aanname	RAT's Meest Risicovolle Aanname Tests	Planning
 Probleem valideren			
 Oplossing valideren			
 Betalingsbereidheid valideren			

1.
2.
3.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License
Le werk is gecoverd onder de Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License

Na het in kaart brengen van de aannames kun je gaan nadenken over hoe je deze wilt gaan testen. Misschien valt je dan op dat je sommige aannames tegelijkertijd kan testen, of dat er aannames tussen zitten waarbij de informatie makkelijk op te zoeken valt.

Validatieformulier

De zorgverzekeraarsroute

Waarom het validatieformulier?

Met het validatieformulier plan je de manier en methode waarop je een aanname wilt valideren. Hiervoor gebruik je het validatieformulier. Deze vul je voor alleen de financier al 3 keer in om voldoende kennis in huis te halen. Let er dus op dat niet alle problemen belangrijk zijn en dus ook niet alles gevalideerd hoeft te worden.

Tips voor het gebruik

Beschrijf bij stap 1 de aanname die jullie verder gaan uitwerken.

Bij stap 2 beschrijf je de testmethode. In veel gevallen is een interview voldoende, maar bedenk ook dat je iets mee kan nemen om het interview richting te geven, zoals een scenario, product of datasheets.

Bewijsvoering is bij deze route erg belangrijk voor meerdere partijen. Vraag hierbij ook naar welke bewijzen verwacht worden en hoe hierbij het onderzoek ingericht dient te worden.

Stap 3 en 4 gaan over de gegevens die jullie gaan verzamelen en wanneer de test wel of niet een succes is. Stel hiervoor duidelijke criteria op! Het is hierbij belangrijk om de volgende valkuilen te herkennen:

- Goed betekent niet: 'horen wat je wilde horen', je moet juist de waarheid horen.
- Iedereen zal je vertellen dat je idee geweldig als je er maar over blijft doordrammen.

Wat wil je valideren:

Combinatie markt + probleem Combinatie probleem + oplossing Bereidheid om te betalen

Stap 1: Aanname

Stap 2: Experiment

Stap 3: Meetgegevens

Stap 4: Ondergrens & succescriteria

Stap 5: Uitkomst

Experiment aanpassen en nogmaals valideren Geïnvalideerd Gevalideerd Verder gaan met testen van de volgende meest risicovolle aanname

1
2
3

Werk het experiment uit in meer detail

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License

- Complimentjes zijn waardeloos! Vraag om commitment (geld, tijd, contacten, data etc.).
- Onthoud waar je voor gekomen ben, vraag door en vraag je af of de antwoorden genoeg to the point zijn.
- Verzamelen, vastleggen van de antwoorden kan net zo belangrijk zijn als het stellen van de vragen. Maak niet de fout dat je de antwoorden zo opschrijft zoals jij ze wilt horen.

Interview opstellen

De zorgverzekeraarsroute

Waarom een interview script?

Dit formulier helpt met het opstellen van de interviews. Hierin wordt duidelijk aangegeven welke vragen je kan stellen om de goede antwoorden te krijgen. Bedenk bij het afnemen van het interview dat:

- Alles dat over de toekomst gaat is een speculatie.
- Mensen doen je graag een plezier.
- Totdat je de doelen van jouw klant weet, weet je niks.
- Sommige problemen zijn gewoonweg niet belangrijk.
- Hoe meer je praat, hoe slechter je het doet.
- Observeren hoe mensen handelen geeft jou (meer) inzicht over hun probleem.
- Mensen vertellen niet hoeveel ze ervoor willen betalen, maar laten je zien hoeveel het waard is.
- Mensen stoppen met beleefdheden als je ze om geld vraagt.

Tips voor de uitvoering

Stel bij een interview vragen waarbij de deelnemer zelf een antwoord moet formuleren. Hiermee zorg je dat je zelf de uitkomsten zo minimaal mogelijk beïnvloed.

Houd je heel strak aan je eigen script! Als je dit doet kan je namelijk de antwoorden gaan turven en dan krijg je veel meer inzichten dan als je elke keer de vragen net iets anders brengt. Daarnaast bestaat er ook de kans dat je de vraag net anders stelt, je afbreuk doet aan de betrouwbaarheid van je eigen onderzoek.

Onderlegger voor een customer interview

Een interview is gericht op het verkennen van de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder en de bereidheid om te betalen. Een interview is ideaal voor het ophalen van kwalitatieve inzichten over de *fit* tussen waardepropositie en klantsegment.

Hoe ga je te werk?

Voorbereiden:

Schrijf een interviewsript om te leren over:

- de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder;
- de *bereidheid* van de klant/financierder *om te betalen*;
- *niet vervulde behoeften* tussen product en oplossing.

Uitvoeren:

- De interviewer stelt vragen van het script en vraagt door zodra de antwoorden

Meer weten over het opstellen van goede interviewvragen? Het boek *The MOM test* van Rob Fitzpatrick biedt meer inzicht hoe er via een interview objectieve informatie verzameld kan worden.

Algemene informatie

De overheidsroute



Als een zorginnovatie leidt tot nieuwe zorg die nog niet wordt aangeboden of vergoed, is het raadzaam om deze route te kiezen. Dit is in de meeste gevallen omdat de aard of werking van de zorg verandert, of omdat er nieuwe vormen van zorg worden aangeboden die eerst nog niet mogelijk waren. Voor de meeste innovaties is dit echter niet het geval zijn.

In veel aspecten komt deze route overeen met de zorgverzekeraarsroute. Het verschil zit in dat tijdens de overheidsroute vrijwel altijd een nieuwe zorgprestatie aangevraagd moet worden bij de NZa (Nederlandse Zorgautoriteit). Er is een vooraf bepaalde periode voor de innovatie om zich te bewijzen voordat deze in aanmerking komt om opgenomen te worden in het basispakket. Hulp van experts (bijvoorbeeld in de vorm van een clinical trial) is essentieel om tijdens deze periode de juiste wetenschappelijke evaluatie te kunnen maken.

Deze informatie is afkomstig van [innovatieroutesindezorg.nl](https://www.innovatieroutesindezorg.nl), ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Stakeholders en bewijsvoering

De overheidsroute



Bewijslast bij deze route is nodig voor het Zorginstituut om een afweging te kunnen maken in hoeverre de innovatie opgenomen dient te worden in het basispakket van verzekerde zorg. Dit is in veel gevallen de bewijslast die nodig is voor de zorgverzekeraarsroute, aangevuld met bewijs dat voldaan wordt aan de criteria van het Zorginstituut:

- **“Plegen te bieden”**: is het zorg die de beroepsgroep veilig en verantwoord vindt en waarvan men vindt dat deze algemeen toegepast zou moeten worden? Dit kan bijvoorbeeld aangetoond worden doordat de zorg is opgenomen in richtlijnen en standaarden die door de beroepsgroep worden gehanteerd.
- **“Stand van wetenschap en praktijk”**: is de zorg bewezen effectief? Hiervoor is wetenschappelijk bewijs nodig volgens de principes van evidence based medicine en met zo hoog mogelijke bewijskracht (bij voorkeur minstens twee randomized clinical trials) op basis waarvan een kosteneffectiviteitsanalyse is gedaan. Er moet in ieder geval sprake zijn van “passend bewijs”, d.w.z. dat de bewijslast die is verzameld past bij de aard van de zorgvorm. Het bewijs hoeft dus niet altijd van clinical trials afkomstig te zijn. Het Zorginstituut heeft een passend-bewijsvragenlijst ontwikkeld om te bepalen welk bewijs passend is in het document [Beoordeling van de stand van wetenschap en praktijk](#) dat u kunt downloaden.
- **Pakketcriteria**: voldoet de zorg aan de “maatschappelijke business case”, dat wil zeggen: is de zorg medisch en verzekeringstechnisch noodzakelijk, is ze kosteneffectief, en is opname in het basispakket uitvoerbaar? U kunt het rapport [Kosteneffectiviteit in de praktijk van het Zorginstituut](#) downloaden om hier meer duidelijkheid over te krijgen.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Stakeholders en bewijsvoering

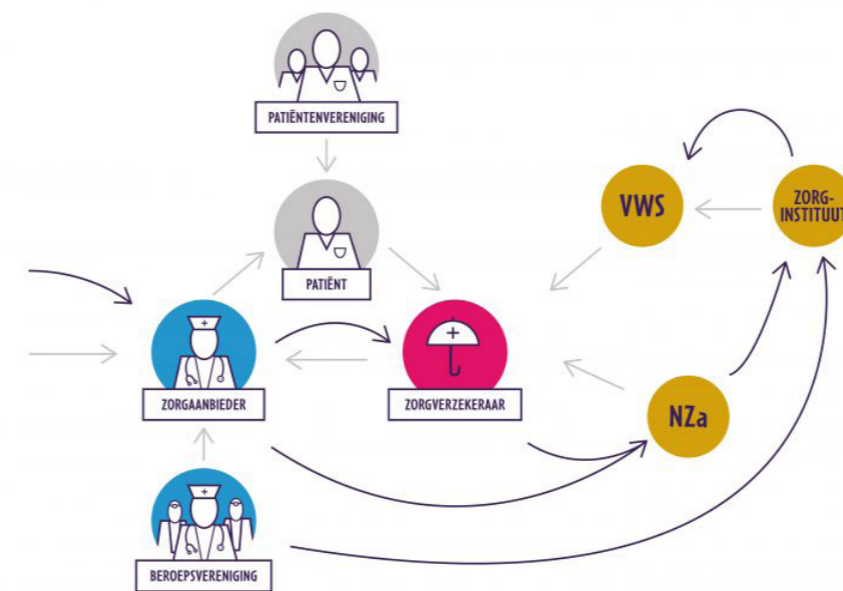
De overheidsroute



Bij deze route is draagvlak onder zorgaanbieders en beroepsverenigingen cruciaal; zij vormen namelijk een oordeel over de vraag of de nieuwe zorg veilig en verantwoord is en een middel is waarover de beroepsgroep zou moeten beschikken. Hierbij zijn niet alleen de zorgaanbieder en beroepsgroepen belangrijke stakeholders, maar moet er ook worden samengewerkt met cliënten en cliëntgroepen, zorgverzekeraars, de NZa en [Zorginstituut Nederland](https://www.zorginstituutnederland.nl/). Als er methodologisch sterk wetenschappelijk onderzoek vereist is, schakel dan op tijd experts in van betrouwbare onderzoeksinstituten, zoals academische medische centra.

De ontwikkeling en evaluatie van dit soort innovaties is daarom ook meestal een ingewikkeld, kostbaar en langdurig proces. Het kan daarom nodig zijn na te denken over alternatieve bronnen van inkomsten om dit jarenlange traject te overbruggen.

Deze informatie is afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.



Inzichten en tips van experts

De overheidsroute



Op deze pagina bevinden zich links naar instanties die helpen bij het realiseren van uw eHealth innovatie. Zij doen dit door het verschaffen van informatie of het leveren van een dienst.

Zorg voor innoveren

Zorg voor innoveren is een centraal aanspreekpunt vanuit de overheid en informeert, adviseert en verbindt zorginnovatoren. Op deze website hebben 5 overheidspartijen kennis en middelen gebundeld om ervoor te zorgen dat zorginnovatie met meer succes kan worden gerealiseerd. Bekijk hier de website van [zorgvoorinnoveren.nl](https://www.zorgvoorinnoveren.nl).

Zorginnovati.nl

Zorginnovatie.nl geeft via hun eigen kennisbank informatie over diverse onderwerpen, zoals implementatie, financiering, wet- en regelgeving, opschaling, internationalisering, onderzoek en samenwerking. Deze zijn niet alleen gerelateerd aan overheidsinstanties, maar bieden wel meer inzicht in deze route. Bekijk hier de kennisbank van [zorginnovatie.nl](https://www.zorginnovatie.nl).

Verdiepende informatie

De overheidsroute



Uitgaand van draagvlak voor de toepassing bij de beroepsgroep en het principe van “evidence based medicine”, zal het Zorginstituut de nieuwe zorg evalueren en een advies uitbrengen om deze wel of niet op te nemen in het basispakket. Neem hierbij vroegtijdig contact op met het Zorginstituut. Zij kunnen namelijk een eerste oordeel geven of het wel of niet noodzakelijk is om een dergelijke complexe route te bewandelen. Zij kunnen tevens advies geven over de vereiste bewijslast in algemene zin.

Als er methodologisch sterk wetenschappelijk onderzoek vereist is, schakel dan op tijd experts in van betrouwbare onderzoeksinstituten, zoals academische medische centra.

Deze informatie is afkomstig van [innovatieroutesindezorg.nl](https://www.innovatieroutesindezorg.nl), ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim.

Persona

De overheidsroute

Waarom een persona canvas?

Tijdens het valideren van het business model wordt er gekeken naar wat je maakt, voor wie je dit maakt en hoe dit gefinancierd wordt. Met de persona krijg je meer inzicht in wie je betalende klant is en hoe je deze bij jouw product of dienst kan betrekken.

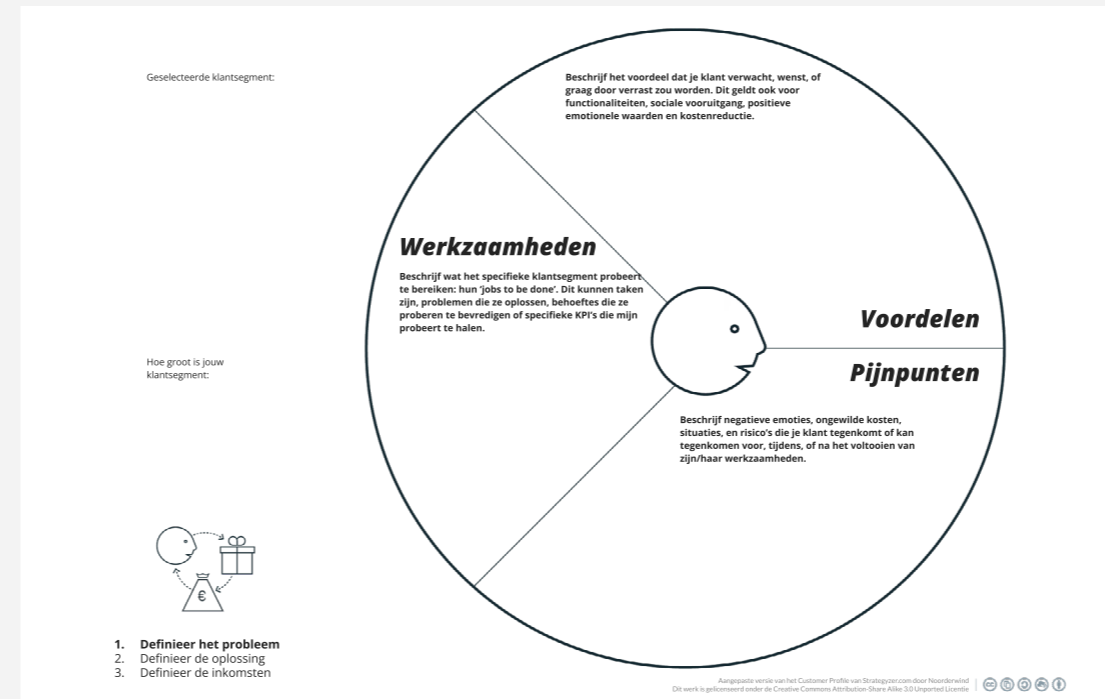
Let op! De voor jouw betalende klant kan iemand anders zijn dan je eindgebruiker. Het is van groot belang dat je duidelijk onderscheid maakt tussen de gebruiker en degene die de innovatie betaalt. Misschien betaalt in jouw geval een stakeholder mee aan het product. In deze gevallen moet je niet alleen een persona maken voor de gebruiker, maar ook voor stakeholders.

Tips voor het gebruik

Bij de persona is het belangrijk om zo concreet mogelijk gegevens in te kunnen vullen. Gevalideerde getallen zijn vaak beter dan schattingen omdat deze doorwerken in het business model. Gebruik diverse kleuren post-its of pen om eventueel onderscheid aan te kunnen brengen in wat gevalideerd is en wat niet.

Het helpt om de persona persoonlijk te maken. Geef het een naam, leeftijd, en voorzie het van persoonlijke statistieken om het idee te geven dat je met een mens werkt.

Let bij deze route goed op wie je stakeholders zijn. Er zijn hier meerdere stakeholders aanwezig: cliënten, cliëntenverenigingen, zorgaanbieders, beroepsvereniging, zorgverzekeringen de NZa en Zorginstituut Nederland.



Houd er rekening mee dat je elke stakeholder die bij jouw innovatie betrokken is goed in de gaten hebt en weet waar zij van jouw innovatie (en business case) verlangen.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Waardepropositie

De zorgverzekeraarsroute

Waarom een waardepropositie canvas?

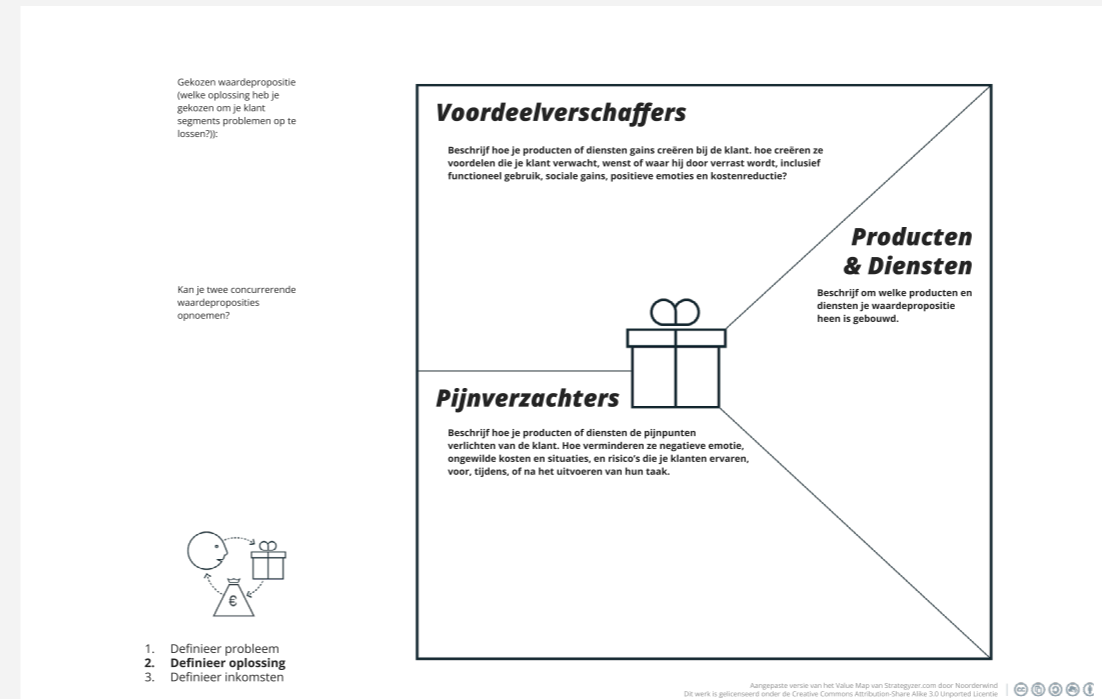
Met de waardepropositie wordt er specifiek gelet op wat er wordt gemaakt of, beter gezegd, wat de *waarde* is die voor de betalende klant gemaakt wordt. Hiermee bedoelen we dat de innovatie een probleem oplost of een behoefte van de klant vervult.

Omdat er waarschijnlijk meerdere stakeholders binnen een organisatie bij een innovatie betrokken zijn zal er ook nagedacht moeten worden over verschillende vormen van waarde die gecreëerd moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de bewijslast. Meer hierover is terug te lezen bij de verdiepende informatie van deze route.

Tips voor het gebruik

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Bij deze route is een breed draagvlak cruciaal. Sommige stakeholders hebben zelfs een doorslaggevende rol binnen het proces naar de financiering toe. Zorg dat de stakeholders duidelijk in beeld zijn en dat je weet wat je hen te bieden hebt.



Interesse in aanvullende informatie over deze worksheet? Het boek Value Proposition Design van Alexander Osterwalder biedt meer inzicht in het gebruik en de toepassing van de waardepropositie.

Verdienmodel

De overheidsroute

Waarom een verdienmodel canvas?

Het verdienmodel gaat in op hoe je denkt dat jouw klant wil betalen voor jouw waardepropositie. Hierbij kan gedacht worden aan meer dan alleen de directe verkoop van een product of dienst. Enkele voorbeelden zijn:

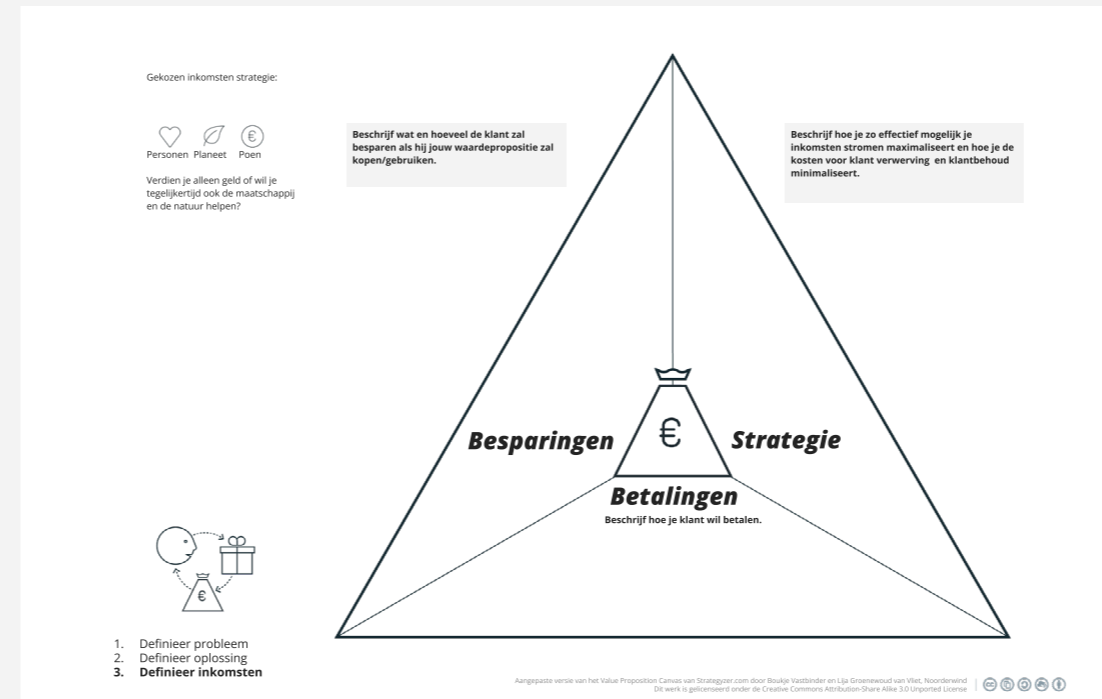
- Kosten voor gebruik (huur/lease/uitlenen)
- Abonnementen
- Kraskaart/cadeaukaart/strippenkaart
- Workshop betaling
- Adviesuren (factuur per uur)
- Donaties en fondsen
- Dienstenruil
- IP licenties
- Software as a service (SAAS)
- Acquisitie afdracht
- Advertiseren
- Verkoop van data
- Subsidies

Dit geld kan gebruikt worden om je idee op te starten, onkosten te vergoeden of je idee op te schalen of te laten groeien.

Tips voor het gebruik

Hierbij is het belangrijk om goed te kijken naar wie de financier is. Daarom is het belangrijk om in de vorige stappen onderscheid aan te brengen in wie welke waarde krijgt.

Denk bij het invullen niet alleen na over het type inkomsten, maar ook de betalingsvorm en strategieën om structurele inkomstenstromen te garanderen.



Deze route is er een van de lange adem en kan dan ook jaren duren om te voltooien. Denk dus niet alleen na over een verdienmodel voor de langer termijn, maar ook hoe in de korte termijn inkomsten gegenereerd kunnen worden.

In sommige gevallen is er overlap tussen de belangen van verschillende stakeholders. Het kan dus prettig werken om het worksheet in te vullen met aparte kleurcodes voor de verschillende stakeholders, zodat deze met elkaar verbonden kunnen worden of aangevuld kunnen worden.

Risicovolle aannames testen

De overheidsroute

Waarom het in kaart brengen van aannames?

Valideren kan het beste omschreven worden als “Het onderzoeken van een bewering, actie, beslissing, plan, vormgeving of transactie, om vast te stellen of die correct of compleet is, wordt geïmplementeerd zoals bedoeld en het gewenste resultaat oplevert”.




Met deze worksheet bepaal je wat de meest risicovolle aanname is voor jouw business model. Welke bewering is voor jouw business model zo belangrijk dat, als die niet waar blijkt, je eigenlijk niet verder kan? Het in beeld brengen van deze ongevalideerde beweringen is het doel van deze stap.

Tips voor het gebruik

Bekijk voordat je begint de vorige worksheets en schrijf deze worksheet voor elke stakeholder uit. Hierbij is de financier op dit moment de belangrijkste. Dit maakt het uitnodigen van experts voor de test makkelijker, omdat je dan weet waar je de experts kan gaan zoeken.

Omdat draagvlak belangrijk is bij deze route kan het helpen om de waarde van een innovatie ook bij zorgaanbieders en andere stakeholders te valideren als dit nog niet is gedaan. Dit helpt op lange termijn bij de financiering.

Probeer eerst per rij na te gaan welke aannames er bij jullie zijn, voordat je deze ordent op meest risicovol naar minst risicovol. Dit geeft je de mogelijkheid om alles op papier te zetten.

	RA Meest Risicovolle Aanname	RAT's Meest Risicovolle Aanname Tests	Planning
 Probleem valideren			
 Oplossing valideren			
 Betalingsbereidheid valideren			

1.
2.
3.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License
Le werk is gecombineerd onder de Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License

Na het in kaart brengen van de aannames kun je gaan nadenken over hoe je deze wilt gaan testen. Misschien valt je dan op dat je sommige aannames tegelijkertijd kan testen, of dat er aannames tussen zitten waarbij de informatie makkelijk op te zoeken valt.

Validatieformulier

De overheidsroute

Waarom het validatieformulier?

Met het validatieformulier plan je de manier en methode waarop je een aanname wilt valideren. Hiervoor gebruik je het validatieformulier. Deze vul je voor alleen de financier al 3 keer in om voldoende kennis in huis te halen. Let er dus op dat niet alle problemen belangrijk zijn en dus ook niet alles gevalideerd hoeft te worden.

Tips voor het gebruik

Beschrijf bij stap 1 de aanname die jullie verder gaan uitwerken.

Bij stap 2 beschrijf je de testmethode. In veel gevallen is een interview voldoende, maar bedenk ook dat je iets mee kan nemen om het interview richting te geven, zoals een scenario, product of datasheets.

Bewijsvoering is bij deze route erg belangrijk voor meerdere partijen. Vraag hierbij ook naar welke bewijzen verwacht worden en hoe hierbij het onderzoek ingericht dient te worden.

Stap 3 en 4 gaan over de gegevens die jullie gaan verzamelen en wanneer de test wel of niet een succes is. Stel hiervoor duidelijke criteria op! Het is hierbij belangrijk om de volgende valkuilen te herkennen:

- Goed betekent niet: 'horen wat je wilde horen', je moet juist de waarheid horen.
- Iedereen zal je vertellen dat je idee geweldig als je er maar over blijft doordrammen.

Wat wil je valideren:

Combinatie markt + probleem Combinatie probleem + oplossing Bereidheid om te betalen

Stap 1: Aanname

Stap 2: Experiment

Stap 3: Meetgegevens

Stap 4: Ondergrens & succescriteria

Stap 5: Uitkomst

Experiment aanpassen en nogmaals valideren Geïnvalideerd Gevalideerd Verder gaan met testen van de volgende meest risicovolle aanname

1
2
3

Werk het experiment uit in meer detail

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License

- Complimentjes zijn waardeloos! Vraag om commitment (geld, tijd, contacten, data etc.).
- Onthoud waar je voor gekomen ben, vraag door en vraag je af of de antwoorden genoeg to the point zijn.
- Verzamelen, vastleggen van de antwoorden kan net zo belangrijk zijn als het stellen van de vragen. Maak niet de fout dat je de antwoorden zo opschrijft zoals jij ze wilt horen.

Interview opstellen

De overheidsroute

Waarom een interview script?

Dit formulier helpt met het opstellen van de interviews. Hierin wordt duidelijk aangegeven welke vragen je kan stellen om de goede antwoorden te krijgen. Bedenk bij het afnemen van het interview dat:

- Alles dat over de toekomst gaat is een speculatie.
- Mensen doen je graag een plezier.
- Totdat je de doelen van jouw klant weet, weet je niks.
- Sommige problemen zijn gewoonweg niet belangrijk.
- Hoe meer je praat, hoe slechter je het doet.
- Observeren hoe mensen handelen geeft jou (meer) inzicht over hun probleem.
- Mensen vertellen niet hoeveel ze ervoor willen betalen, maar laten je zien hoeveel het waard is.
- Mensen stoppen met beleefdheden als je ze om geld vraagt.

Tips voor de uitvoering

Stel bij een interview vragen waarbij de deelnemer zelf een antwoord moet formuleren. Hiermee zorg je dat je zelf de uitkomsten zo minimaal mogelijk beïnvloed.

Houd je heel strak aan je eigen script! Als je dit doet kan je namelijk de antwoorden gaan turven en dan krijg je veel meer inzichten dan als je elke keer de vragen net iets anders brengt. Daarnaast bestaat er ook de kans dat je de vraag net anders stelt, je afbreuk doet aan de betrouwbaarheid van je eigen onderzoek.

Onderlegger voor een customer interview

Een interview is gericht op het verkennen van de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder en de bereidheid om te betalen. Een interview is ideaal voor het ophalen van kwalitatieve inzichten over de *fit* tussen waardepropositie en klantsegment.

Hoe ga je te werk?

Voorbereiden:

Schrijf een interviewsript om te leren over:

- de *werkzaamheden*, *pijnpunten* en *voordelen* van de klant/financierder;
- de *bereidheid* van de klant/financierder *om te betalen*;
- *niet vervulde behoeften* tussen product en oplossing.

Uitvoeren:

- De interviewer stelt vragen van het script en vraagt door zodra de antwoorden

Meer weten over het opstellen van goede interviewvragen? Het boek *The MOM test* van Rob Fitzpatrick biedt meer inzicht hoe er via een interview objectieve informatie verzameld kan worden.

Het Business Model Canvas

Het business model?

Bij het Business Model Canvas kijken we naar de klantzijde van het bedrijf (waarbij afgevraagd wordt welke waarde de klant geboden wordt en hoe dit naar de klant toe gecommuniceerd wordt), de achterkant (waarbij je jezelf afvraagt wat er nodig is om je bedrijf te laten draaien) en de rendementskant (waarbij de financiële en sociaal/duurzame impact wordt afgewogen).

Tips voor het gebruik

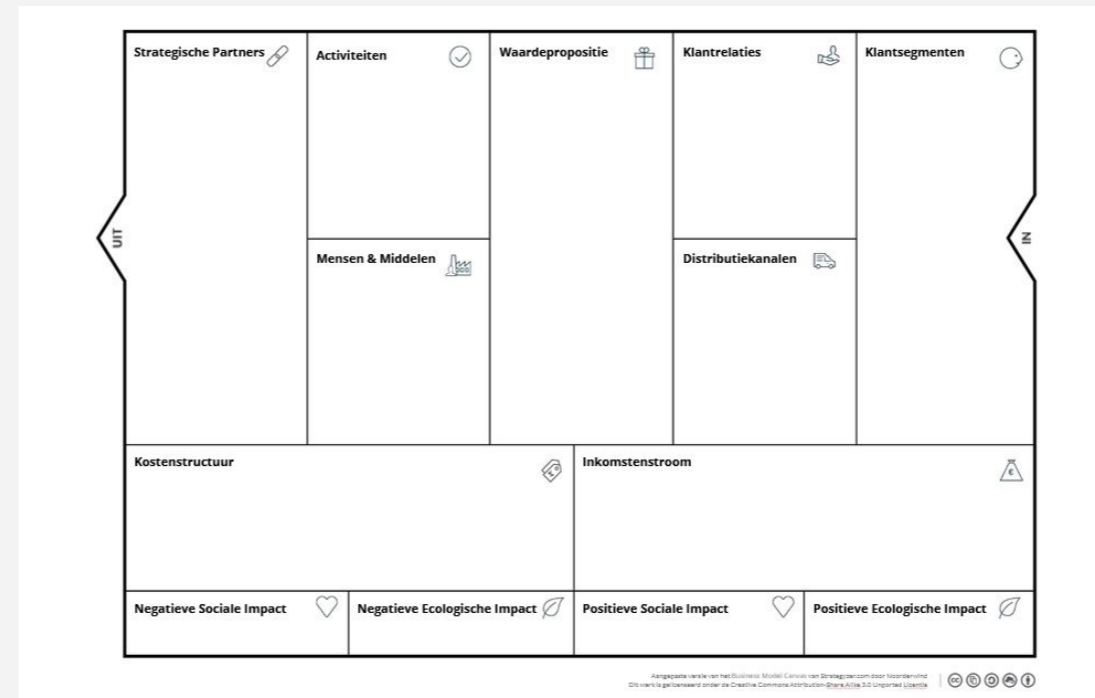
Bepaal van tevoren voor welke periode je het Business Model Canvas in gaat vullen. Doe je dit voor het eerste jaar, de stip op de horizon, of ergens ertussen in? Dit is van belang omdat elke fase weer een ander Business model verlangt. Je hebt immers andere middelen mensen en geldstromen nodig per fase. Daarnaast kan je ook zelf niet alles leveren in iedere fase.

Vul het worksheet niet alleen in, maar met tenminste 1 ander teamlid zodat jullie kunnen overleggen

Betrek een externe bij het invullen. Hij of zij ziet de zaken waar je zelf niet snel bij na denkt.

Neem na het invullen even 10 minuten de tijd om er afstand van te nemen. Dan kijk je er weer met een frisse blik naar.

Probeer de link te leggen tussen de verschillende blokken van het Business Model Canvas en de verschillende stakeholders. Bijvoorbeeld; via welk kanaal biedt je de genoemde waarde aan jouw financier? En in hoeverre is dit dan relevant voor je andere stakeholders?



Interesse in aanvullende informatie over deze worksheet? Het boek Business Model Generation van Alexander Osterwalder biedt meer inzicht in het gebruik en de toepassing van het Business Model Canvas.

Hoe gebruik je deze toolkit?

In dit document zijn inzichten verzameld die ondernemers met een digitale zorginnovatie helpen om hun business model op te zetten, aan te passen aan nieuwe financiers en/of hun business model te valideren. Hierbij is kennis gebruikt van innovatieindezorg.nl en de inzichten die verstrekt zijn tijdens het business model traject tussen 09.09.2021 tot 21.10.2021.

Met deze toolkit kan men de volgende zaken bereiken:

- Meer informatie inzien betreft het ontwikkelen van een gevalideerd business model in de zorg.
- Een eigen innovatie voorzien van een gevalideerd business model.
- het ontdekken van mogelijkheden bij andere innovatieroutes.
- Het valideren van een al bestaand business model.

Deze toolkit wordt op de volgende manier chronologisch doorlopen:

Begin bij de video. Hier is een lezing van Sander Holterman, onderzoeker en lector aan de Hogeschool Windesheim, te vinden met een overzicht van de routes met voorbeelden en hoe deze doorlopen kunnen worden.

Op de homepage staan verder 5 routes. Door in het eerste verticale blok een van de routes aan te klikken kan er meer informatie ingezien worden over de desbetreffende route. Hierbij is naast algemene informatie meer te vinden over stakeholders en bewijsvoering, inzichten uit al uitgevoerde expertinterviews of verwijzingen naar bedrijven en organisaties die kunnen helpen bij het valideren, verdiepende informatie en een test die helpt te bepalen in hoeverre de gekozen route geschikt is voor uw innovatie.

Als er een route gekozen is gaat men aan de slag met de worksheets. Deze helpen om belangrijke informatie op papier te zetten betreft voor wie (de persona) welke waarde gecreëerd wordt (de waardepropositie) en hoe hiervoor betaalt gaat worden (het verdienmodel). Na deze drie stappen wordt het riskiest assumption sheet ingevuld. Hierbij wordt naar de drie eerdere worksheets gekeken en aangegeven welke aannames hierbij nog aanwezig zijn. Deze worden gerangschikt op meest risicovol voor het bedrijf of de innovatie tot minst. De meest risicovolle worden als eerst gevalideerd. Hiervoor wordt bij het validatieformulier een planning gemaakt, die verder aangevuld kan worden met het interviewformat. Bij elke van deze stappen zijn per route tips gegeven over het invullen van de worksheets. Deze stappen kunnen direct gevonden worden vanuit de homepage door te klikken op de gewenste route bij het tweede en derde verticale vlak.

Als de interviews met experts gehouden zijn kan in de homepage het bord aangeklikt worden met “Klik hier voor het invullen van jouw Business Model Canvas”. Hierbij is een pagina te vinden met uitleg over het invullen van het Business Model Canvas, een leeg canvas en een versie van het canvas met vragen die helpen bij het invullen. Het klantsegment correspondeert hierbij met de persona, de waardepropositie met de waardepropositie en de inkomststromen en kostenstructuur met het verdienmodel.

Achtergrondinformatie op de toolkit

Deze toolkit is door Noorderwind opgesteld naar aanleiding van het eHealth Gilde business case traject dat georganiseerd werd van 09.09.2021 tot 21.10.2021. Dit traject werd georganiseerd naar aanleiding van het eHealth Gebruikers Gilde. In het eHealth Gebruikers Gilde werken ondernemers met ouderen, familie en verzorgenden samen aan de succesvolle inzet en vermarkting van moderne ondersteunende technologie. Het project biedt een open werk- en leeromgeving waarin innovatieve eHealth toepassingen worden ervaren, gecreëerd en geïntegreerd op weg naar de gewenste cultuuromslag en zorgvernieuwing. Tijdens de geplande sessies zijn deelnemende ondernemers in gesprek gegaan met experts om hun nieuwe of aanvullende business model te valideren volgens de stappen die in dit document zijn opgenomen.

Deze toolkit kan gebruikt worden om alvast te oriënteren op het business case traject of als naslagwerk op de gevolgde cursus. In deze toolkit is informatie opgenomen vanuit de bronnen en gesprekken met experts die tijdens de sessies zijn aangeleverd, met extra informatie bijgevoegd om (potentiële) deelnemers te helpen met het maken van doeltreffende beslissingen. Mocht er informatie tussenstaan die verouderd is of om andere redenen niet meer klopt, schroom dan

niet om contact op te nemen met info@gezondheidsfabriek.nl. Om het document chronologisch te volgen bekijkt men eerst de video, met de presentatie van Sander Holterman, lector Hogeschool Windesheim, waarna men zich verder kan oriënteren op de vijf routes. Deze informatie is onder andere afkomstig van innovatieroutesindezorg.nl, ontwikkeld door het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg, Hogeschool Windesheim. Na zich op deze routes geïntereerd te hebben kan een of meerdere van de routes gevalideerd worden door de worksheets in te vullen. Hierbij is het verstandig om bij stap 1 (de persona) te beginnen, zodat alle informatie verzameld kan worden. Na het afnemen van de interviews kan dan een gevalideerd business model ingevuld worden.

Het business case traject, alsmede deze toolkit, is vormgegeven in opdracht van het eHealth Gebruikers Gilde, welke gesubsidieerd werd door Kansen voor West. Kansen voor West is het gezamenlijke investeringsprogramma van de vier Randstadprovincies en de vier grote steden. Het zet EFRO subsidie in voor economische groei. Het project het eHealth Gebruikers Gilde krijgt een EFRO-bijdrage van € 886.360. Het programma waarin onder andere dit programma tot stand gekomen is loopt van 12.12.2017 tot en met 31.12.2021.



GezondheidsFabriek
INNOVATIE IN ZORG EN WELZIJN



Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling



Gemeente Almere



Lectoraat
Digital Life



**Hogeschool
van Amsterdam**



dezzel

zorg

