

Van idee naar ZBC

de centrale rol van het businessplan

K.-P. de Roos en F.G. Bruins

*Dermatoloog, DermaPark, Uden
Beide dermatologen waren tot 1 februari 2009 verbonden aan ziekenhuis Bernhoven te Veghel. Samen hebben zij DermaPark opgericht, een kliniek voor algemene dermatologische zorg in Uden.*

*Correspondentieadres:
Dr. K.-P. de Roos, dermatoloog
DermaPark
Hyacintstraat 1
5403 ZG Uden
E-mail: kpdr@dermapark.nl*

INLEIDING

Tegelijk met de introductie van de marktwerking in de zorg heeft de overheid een aantal drempels weggenomen, waardoor het voor medisch specialisten eenvoudiger is geworden om een Zelfstandig Behandel Centrum (ZBC) op te richten. Met het in werking treden van de WTZi (Wet Toelating Zorginstellingen) is de term ZBC officieel komen te vervallen en vervangen door de term IMSZ (Instelling voor Medisch Specialistische Zorg), en geldt in feite voor alle instellingen waar medisch specialistische zorg wordt verleend, zowel intra- als extramuraal. Niettemin wordt de term ZBC, ook in overheidspublicaties, nog steeds gebruikt, vandaar dat wij dat in dit artikel ook zullen doen.

Het aantal nieuwe vergunningen voor ZBC's is de laatste jaren sterk gestegen: van 79 in 2007 naar 131 in 2009. Veel medisch specialisten voelen zich kennelijk minder op hun gemak tussen de muren van een ziekenhuis en gaan op zoek naar alternatieven. Blijkbaar is het starten van een ZBC voor medisch specialisten aantrekkelijker geworden. Maar wat maakt het starten van een ZBC zo aantrekkelijk? Het gevoel van vrijheid? De vrijheid om de zorg van de patiënt zelf vorm te geven en de vrijheid om zelf te beslissen over de besteding van de budgetten zijn voor veel specialisten belangrijke motieven om het starten van een ZBC te overwegen. Sleutelbegrip is hier de behoefte aan meer autonomie.

De praktijk laat zien dat het starten van een ZBC voor een medisch specialist echter nog niet gemakkelijk is. Bij het starten van een eigen bedrijf komen immers veel onbekende zaken op de specialist af. De vraag die dan rijst is, hoe dit proces overzichtelijk ge-

maakt kan worden. Net als bij het starten van iedere onderneming is een ondernemings- of businessplan hierbij een belangrijk instrument.

In dit artikel wordt aandacht besteed aan de centrale rol van het businessplan bij het starten van een ZBC. De ervaring die is opgedaan bij het opzetten van DermaPark; een polikliniek voor algemene dermatologische zorg in Uden, wordt gebruikt ter illustratie.

HET BUSINESSPLAN: GEEN ENKEL BEDRIJF START ZONDER

Het starten van een ZBC is voor veel medisch specialisten iets nieuws. Dit hebben wij bij de start van DermaPark zelf ondervonden. Het ondernemerschap is immers een nieuwe rol waar je in moet groeien. Het opstellen van een businessplan kan hierbij heel behulpzaam zijn. Omdat wij met het opstellen daarvan geen enkele ervaring hadden als dermatologen in een ziekenhuis, hebben wij ondersteuning gezocht bij een extern adviesbureau dat daar wel ervaring mee heeft. Al snel werd duidelijk dat een businessplan meerdere functies heeft. De belangrijkste functie van het businessplan is het onderbouwen van de levensvatbaarheid van de onderneming. Daarnaast hebben wij ervaren dat, door het opstellen van het ondernemingsplan, het procesmatig aan te pakken en dit proces bewust en stap voor stap te doorlopen, wij de kans hebben gekregen om in de rol van ondernemer te groeien en de onderneming, al voor het de deuren opent, volledig te leren kennen. Daarmee wordt het schrijven van een businessplan onderdeel van een bewustwordingsproces. Dit vergroot het enthousiasme en geeft vertrouwen in het potentiële succes van de onderneming en het ondernemerschap. Tabel 1 geeft een mogelijk raamwerk voor het businessplan weer.

ONDERNEMERSCHAP

Maar wat maakt die rol van ondernemer dan zo speciaal? Aan het ondernemerschap zijn risico's verbonden. Daarom is het verstandig om deze risico's, zowel materieel als immaterieel, in kaart te brengen, alvorens te besluiten om het ZBC daadwerkelijk te starten. Alleen zo kan een inschatting gemaakt worden, welke risico's wel en welke niet kunnen worden gereduceerd of zelfs vermeden. Om dit goed te kunnen doen zal de specialist zowel ten aanzien van de ambitie als het operationaliseren hiervan

keuzes moeten maken. Bijvoorbeeld welke patiëntengroep wordt bediend en welke behandelingen en diensten aangeboden worden, maar bijvoorbeeld ook welke meerwaarde de patiënt geboden wordt en hoe de communicatie met ziekenhuizen in de buurt onderhouden wordt.

Dit zal ertoe bijdragen dat er vertrouwen en enthousiasme gecreëerd wordt bij zowel de specialist als bij de zakelijke partners voor de onderneming.

Zoals al eerder werd beschreven, kan het doorlopen van een goed proces de specialist tijdens het maken van het businessplan helpen bij het ontwikkelen van ondernemerschap, wat van cruciaal belang is voor het succes van het ZBC. Maar wat maakt een proces om te komen tot een businessplan tot een goed proces?

HET PROCES OM TE KOMEN TOT EEN BUSINESSPLAN

Een proces kan beschreven worden als een aaneenschakeling van activiteiten, in een bepaalde volgorde en met een bepaald doel. Het proces om te komen tot de oprichting van DermaPark bestond uit vier fasen te weten, ideegeneratie, conceptontwikkeling, conceptrealisatie en exploitatie. Elke fase heeft duidelijk gedefinieerde resultaten opgeleverd en na elke fase is er een ‘go/no go’ beslissing genomen op basis van vooraf geformuleerde randvoorwaarden.

Elke fase heeft daarbij haar specifieke aandachtspunten. Tijdens de fase van ideegeneratie is het basisidee ontwikkeld. Hierbij zijn verschillende opties overwogen, zoals het oprichten van een ZBC waarin het vakgebied in de volle breedte (A- en B-segment) wordt aangeboden of slechts een (beperkt) deel van de behandelingen (alleen niet-verzekerde zorg). Ook een eventuele samenwerking met een ziekenhuis zou hierin betrokken kunnen worden.

Input voor deze fase zijn vaak waargenomen bewegingen in de markt, kansen of gesignaleerde problemen. Belangrijke vragen die in deze fase spelen zijn, “Wat is het belang en het nut van de oprichting?” en “Is er voldoende draagvlak voor de oprichting van een ZBC?”. Sleutelbegrip in deze fase is ambitie. Eén van de resultaten van deze fase is een plan van aanpak voor de volgende fase; de conceptontwikkeling.

Tijdens de fase van conceptontwikkeling wordt het idee verder uitgewerkt. Daartoe is eerst de ambitie verder aangescherpt. Hierbij zijn vragen aan de orde gekomen als “Wat is onze visie op de markt?”, “Wat voor werkklimaat willen wij onze medewerkers bieden?” en “Welke bedrijfsdoelen hebben wij?”. De antwoorden op deze vragen bieden het kader waarbinnen de opzet van het ZBC (het businessmodel) verder wordt uitgewerkt. Zowel bij het formuleren van de ambitie als bij het vormgeven van het businessconcept zijn keuzes gemaakt tussen verschillende variabelen. Bij het formuleren van de ambitie is bijvoorbeeld een keuze gemaakt tussen het willen uitblinken in een efficiënte bedrijfsvoering of in klantgerichtheid. Voorbeelden uit het bedrijfsleven zijn fastfoodketens enerzijds, waar de efficiency tot

1. Inleiding/aanleiding
2. Visie en ambitie
2.1 Marktontwikkelingen
2.2 Positionering van het ZBC
2.3 Missie “welk probleem wil je oplossen”
2.4 Doelen
3. Businessmodel
3.1 Propositie/aanbod aan patiënten en verzekeraars
3.2 Doelgroepen/markt
3.3 Verkoopkanalen
3.4 Processen
3.5 Bedrijfsmiddelen
4. Structuur en organisatie
4.1 Vergunning/toelating
4.2 Rechtsvorm/structuur
4.3 Organisatie
5. Financieel plan
5.1 Toelichting op vergoedingen/opbrengsten
5.2 Uitgangspunten
5.3 Behoeft- en omzetprognose
5.4 Kosten
5.5 Resultaat
5.6 Cashflow
5.7 Financiering
5.8 Planning

Tabel 1. Raamwerk Businessplan.

in het extreme is doorgevoerd en sterrenrestaurants waar de gehele bedrijfsvoering juist gericht is op het pampere van de klant.

Bij de verdere uitwerking zijn in lijn met de vastgestelde ambitie bijvoorbeeld keuzes gemaakt over het werkproces, de routing van de patiënt en over de hoeveelheid behandelkamers die als gevolg daarvan nodig zijn. Ook het aantal medewerkers en hun beloningsstructuur komt hier aan de orde.

Na het uitwerken van het businessmodel is een financiële simulatie van het voorgenomen businessconcept opgezet, waarmee de verschillende keuzes zijn doorgerekend. Daarmee kon het businessconcept worden beoordeeld op haalbaarheid. Het uitgewerkte businessconcept en de cijfermatige onderbouwing vormden samen de ingrediënten voor het businessplan, wat voorgelegd is aan investeerders. De specifieke aandachtsgebieden in deze fase zijn de aangescherpte ambitie en het businessplan. Vervolgens is het plan van aanpak voor de realisatie van het ZBC gemaakt, waarmee procesbewaking een aandachtspunt is in deze fase.

In de volgende fase, de conceptrealisatie, is het plan van aanpak uitgevoerd. In het plan van aanpak staan alle acties genoemd die uitgevoerd moeten worden om het ZBC te kunnen openen, waarbij de acties zijn uitgezet in de tijd. Sleutelbegrip in deze fase is: ‘procesbewaking’ om te voorkomen dat er problemen ontstaan door bijvoorbeeld overschrijding van deadlines of budget. In deze fase is verder veel aandacht besteed aan communicatie (met patiënten en huisartsen), de juridische en fiscale structuur,

de vormgeving van de organisatie (de huisstijl) en medewerkers, aan allianties met eventuele businesspartners, aan de huisvesting en faciliteiten en aan de financiën. Het resultaat van deze fase is dat DermaPark haar deuren voor patiënten kon openen.

Na deze fase volgt de exploitatiefase, waarin in het ZBC daadwerkelijk patiënten worden behandeld en omzet wordt gegenereerd. Deze fase is gericht op het continue verbeteren van het concept. Vragen als "Doen we nog steeds wat we wilden?", "Hebben we nog dezelfde doelen?" en "Loopt de bedrijfsvoering optimaal?" hebben de continue aandacht. Kortom; het bedrijf wordt gerund.

Het achtereenvolgens doorlopen van de beschreven fases, waarbij er bewust en afgewogen keuzes worden gemaakt en steeds wordt teruggegrepen op geformuleerde kernbegrippen als 'ambitie' en 'doelen', maakt dat er een goed proces wordt doorlopen. Zoals reeds beschreven, is het bovenstaande proces doorlopen bij het opzetten van DermaPark. Deze ervaring maakt het mogelijk een aantal aanbevelingen te formuleren die grote invloed hebben op het slagen van de onderneming.

- **Neem voldoende tijd om alle stappen te doorlopen.** Het even afstand kunnen nemen om daarna met een frisse blik naar de voorgenomen beslissing te kunnen kijken, is van belang voor het nemen van een goed doordachte beslissing.
- **Schrijf het businessplan met alle specialisten die betrokken zijn bij de op te zetten onderneming.** Wij hebben ervaren dat het van belang is om de keuzes met elkaar te maken. Niet alleen komt dit de kwaliteit van de keuzes ten goede, ook zorgt dit voor de nodige discussie wat leidt tot een gemeenschappelijk beeld van de onderneming. Tevens zorgt het gemeenschappelijk opstellen van het businessplan voor gezamenlijk 'commitment' omdat iedereen hetzelfde bewustwordingsproces doormaakt. Een resultaat is immers niets waard wanneer de ondernemer(s) er zelf niet in gelooft(geloven). Alleen vanuit die betrokkenheid is het mogelijk anderen te enthousiasmeren voor het ZBC.

- **Zorg voor begeleiding tijdens het traject.** Ervaring leert dat het van belang is je te laten begeleiden bij zo'n traject door iemand die daar ervaring mee heeft, zoals een consultant. Niet alleen heeft een ervaren iemand inzicht in de acties die ondernomen moeten worden om te komen tot een ZBC, ook kan deze persoon vanuit de ervaring de juiste vragen stellen om te 'challengen' op de verschillende keuzes. Dit kan met name in de fase van de conceptontwikkeling van grote waarde zijn. Tevens kan een ervaren persoon adviseren bij het doorrekenen van het gekozen businessconcept naar een financieel plan.
- **Start een ZBC vanuit een droom, niet vanuit knelpunten.** Door vanuit een droom te starten word je gestimuleerd om creatiever en opener na te denken over de mogelijkheden en uitdagingen die je als kersverse ondernemer te wachten staan. Het gevolg zal een ambitieuzer plan zijn dan wanneer vanuit een gevoel van noodzaak wordt gehandeld.

Nu, ruim een jaar na het starten van DermaPark, kijken wij terug op een leerzame, interessante, soms enerverende periode. Het businessplan heeft ons niet alleen geholpen bij de initiële analyse ('of we de stap wel moesten zetten'), maar ook in de periode daarna was het een document waar wij steeds op konden terugvallen bij belangrijke beslissingen. Het zien uitkomen van je droom is de tijd, investering en energie die dit proces heeft gekost meer dan waard.

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met dr.ir. Norbert Greveling en drs. Kirsten de Wilde die ons destijds als consultants hebben ondersteund bij het opstellen van het businessplan voor DermaPark.

Norbert Greveling is oprichter van en Managing Principal bij Business Fit-ality; een management consulting bureau dat adviseert over strategische vraagstukken. Hij is auteur van het boek *Aantrekkingskracht* (Academic Service, 2009).

Kirsten de Wilde is coauteur van het rapport *Vernieuwing in de zorg* (Business Fit-ality, 2008) en is momenteel werkzaam bij VOS/ABB Consulting.