

# Franchise in zorg: formule voor vernieuwing



Het ING Economisch Bureau heeft de vraag onderzocht of franchise voor de zorg een toegevoegde waarde kan hebben. De conclusie is dat dit zeker het geval kan zijn, mits er aan een aantal belangrijke voorwaarden wordt voldaan. Een andere belangrijke conclusie is echter ook dat er haast geboden is, we kunnen het ons niet permitteren om te lang te wachten met het doorvoeren van hervormingen.

"H"et systeem van gezondheidszorg zoals we dat in de huidige vorm kennen is op de langere termijn niet houdbaar. Aan de ene kant hebben we te maken met een voortdurende stijging van de collectieve zorgkosten. Dit vormt

een risico voor de houdbaarheid van het stelsel. Aan de andere kant is de zorgconsument steeds kritischer en verlangt zij hoogwaardige en betaalbare zorgverlening op maat, bij voorkeur kleinschalig georganiseerd. De huidige verdien- en bedrijfsmodellen komen

daarmee in toenemende mate onder druk te staan en de noodzaak tot een omvangrijke hervorming van het zorgstelsel is groot.

Het ondernemerschap in de zorg is in ontwikkeling, en de behoefte aan

efficiëntere bedrijfsprocessen, innovatieve zorgconcepten, en een verbeterde prijs-kwaliteitverhouding is groter dan ooit. We constateren dat de lucht uit het systeem moet omdat burgers, zorgconsumenten en verzekeraars steeds meer verwachten voor hun geld. Dit dwingt de gezondheidszorg te transformeren naar een meer bedrijfsmatige aanpak van de zorginstellingen. Dit is nodig, niet in de laatste plaats om de continuïteit en financierbaarheid van de zorg in de toekomst te kunnen waarborgen", aldus Hans van der Noorda, CEO Banking Benelux.

## Conclusie onderzoek

### VOORDELEN FRANCHISE VOOR ZORG EVIDENT

Franchise heeft in de zorg voor zowel ondernemers als professionals veel potentie. Rijksoverheid, zorgverzekeraars, gemeenten en zorgvragers zijn allemaal op zoek naar meer toegankelijkheid, betaalbaarheid, kwaliteit, transparantie, samenhang en lokale inrichting van zorgverlening. Slimme franchise geïntendeerde concepten die op deze vraag inspelen zullen een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de Cure en Care. Franchisegevers hebben de mogelijkheid om zorgvernieuwing via een formuleaanpak snel uit te rollen, terwijl franchisenemers van een bewezen concept gebruik kunnen maken.

### VOORAL NIEUWE BOTTOM-UP CONCEPTEN EN SOFT-FRANCHISE KANSRIJK

In principe is alle zorg die te standaardiseren is, op een meer of minder strikte manier te franchisen. Laag complexe zorgverlening die beter eenduidig kan worden vormgegeven (productiestraat) is het meest geschikt. Verder wordt in relatief nieuwe zorgdisciplines meer gestandaardiseerd en evidence based gewerkt, waardoor franchiseformules daar beter toepas-

## Franchise in zorg: lokaal ondernemerschap in grootschalig verband

*Binnen de zorg bestaan franchise-initiatieven in alle soorten en maten. Franchise staat nog in de kinderschoenen: het aantal bestaande formules in de zorg dat als franchise te typeren is en al met één of meer vestigingen actief is, ligt rond de 25.*

*Terugkerende elementen bij bestaande franchise geïntendeerde zorgformules zijn:*

- *Ontzorging van zorgverleners door administratieve en facilitaire ondersteuning en gezamenlijke belangenbehartiging*
- *Zorg zonder winst oogmerk: kwaliteit en continuïteit zorgverlening staan voorop*
- *Ondernemerschap door franchisenemers of participanten vrij in te vullen binnen kaders van gezamenlijke formule of concept*
- *Schaalvoordelen: platte organisatiestructuur zonder middenmanagement; overheadkosten verdienen zich terug*
- *Vernieuwende concepten die inspelen op ontstane en toekomstige behoeften*
- *Transparante, efficiënte logistieke organisatie*
- *Kleinschalige zelfsturende teams die binnen bepaalde standaarden of afspraken op de patiënt afgestemde zorg leveren*
- *Snellere doorgroei naar meer vestigingen dan met alleen eigen vestigingen*

baar en succesvoller zijn. De bottom-up benadering is het meest kansrijk: nieuwe formules vanuit ondernemende zorgverleners die zien hoe het beter kan en dit in de praktijk brengen in nieuwe samenwerkingsvormen. Rode draad: zorg dichtbij en rondom patiënt organiseren. Voor de meeste - en zeker de meer complexe - zorgvormen zal de ideale franchisevorm waarschijnlijk meer neigen naar 'soft-franchise' met minder verplichtingen dan naar 'full service franchise' met beperkte speelruimte voor de franchisenemer.

### VERDIENMODEL IS UITDAGING

Afdrachten aan centrale organisatie zijn nodig om ondersteuning te kunnen bieden en formules te kunnen door ontwikkelen, maar marges zijn vaak dun. Dus moeten zorguitkomsten op gebied van kwaliteit en doelmatigheid concurrerend zijn. Een toenemend aantal innovatiemodules en toekomstige uitkomst-bekostiging geeft verzekeraars mogelijkheden om vernieuwende franchise-initiatieven te stimuleren. De sterkte van franchise is ook zijn zwakte: werken onder één formulenaam versterkt de uitstraling van een onderneming, maar de repu-

tatieschade is ook groter in het geval van falende franchisenemers. Door de minder directe aansturing is dit risico bij franchisevestigingen groter dan bij vestigingen die niet zelfstandig zijn.

### COMBINATIE VAN ONDERNEMERSCHAP, ZORGCONCEPT EN ADEQUAAT PERSONEEL ESSENTIEEL

De voordelen van franchise als business format in de zorg zijn evident, maar specifieke marktomstandigheden en ondernemerskwaliteiten verschillen van geval tot geval. De manier waarop aan een zorgconcept invulling wordt gegeven blijft doorslaggevend voor het succes ervan. De franchisegever zal continue zijn formules moeten door ontwikkelen. Samen met een zorgvuldige selectie en uitgekiende ondersteuning van franchisenemers en hun medisch personeel, zal dit uiteindelijk het individuele succes van franchise in de zorg bepalen.

### 2025: FRANCHISE IN VELE VORMEN ALOM AANWEZIG IN ZORG

Franchise is het bedrijfsmatige antwoord op voortdurende uitdijende zorgorganisaties waarin het belang van patiënten steeds verder naar de

achtergrond schuift. Zorgformules zullen in 2025 gemeengoed zijn. Niet in alle deelmarkten van de zorg zal franchise echter even goed aanslaan. Waar bestaande structuren verschuiven, voorkeuren veranderen en zorgvernieuwing meerwaarde biedt, hebben nieuwkomers met een franchiseformule kans van slagen. Al zal het veelal niet om traditionele franchise gaan, in de zin van een herkenbare formule met een totaalconcept voor de patiënt. De zorg zal ook in 2025 een rijk pallet aan diensten omvatten, maar dan in efficiëntere, herkenbaarder en klantgerichtere vormen. Franchise heeft alles in zich om dergelijke formules groot te maken.

Franchise zal zijn waarde weten te bewijzen, daar waar:

- meer sturing op nieuwe concepten gewenst is, omdat bestaande structuren niet tot optimale maatschappelijke uitkomsten leiden
- zorgvernieuwing wordt gestimuleerd door bijvoorbeeld stelselwijzigen, veeleisender verzekeraars, gemeenten en zorgvragers

### Hindernissen voor franchise in zorg

- Acceptatie door zorgprofessional, zorgverzekeraar en consument
- Gevestigde structuren met gevestigde belangen
- Businessmodel moet zich eerst bewijzen
- Fee's ongewenst
- Aansturing via franchise minder directief
- Regelgeving
- Standaardisatie lastig te realiseren
- Taboe op hoge winstmarges
- Ondernemerschap in zorg nog onderontwikkeld

- standaardisatie aan de achterkant (inkoop, facilitaire ondersteuning, administratie) of aan de voorkant (zorgverlening, marketing en communicatie) meerwaarde oplevert in

de vorm van kostenbeperking en kwaliteitswinst.

### Zorgfranchise in de buurlanden

#### DUITSLAND

- De Duitse gezondheidszorg wordt gedomineerd door traditionele partijen. Vernieuwende spelers en concepten nemen een bescheiden, maar steeds belangrijker plaats in.
- De franchisemarkt groeit wel, maar is met tussen de 10 en 20 volwaardige franchiseconcepten nog van zeer beperkte omvang.
- De franchiseformules zijn vooral actief in de ouderenzorg en thuiszorg. Dit is een groeiende markt vanwege de vergrijzing. Duitse ouderen krijgen bovendien steeds meer te besteden.
- In de Duitse cure-sector zijn nog nauwelijks franchiseconcepten bekend. Er zijn initiatieven genomen,



- maar er is nog geen formule tot wasdom gekomen.
- Bekendste formules: ASL-Alles Saubere Leistung, Promedica Plus, senioren haushaltsdienstleistungen, Home Instead Seniorenbetreuung (uit VS afkomstig).

zijn eigen sociale zorgstelsel en richten gemeenten bijvoorbeeld de ondersteuning van ouderen op zeer verschillende wijzen in. Ook privéklinieken zonder franchiseachtergrond zijn vanwege beperkende regelgeving, een onbekend fenomeen in België.

#### BELGIË

- Franchise wordt in België nog niet toegepast in zorgconcepten.
- Overheidsregulering en vooral de verschillen in wetgeving tussen de deelstaten en gemeenten onderling maken het zorglandschap zeer divers en moeilijk te bedienen vanuit een franchiseconcept. Zo heeft elk van de drie grote deelstaten (Brussel, Vlaanderen, Wallonië)

#### ENGELAND

- Binnen het Britse franchiselandschap neemt de zorgsector een belangrijke en sterk groeiende positie in. Zorg is een van de grootste Britse franchisesectoren. De categorie Persoonlijke Dienstverlening waar zorgfranchises onder vallen, is gemeten in aantal organisaties groter dan de retailcategorie.

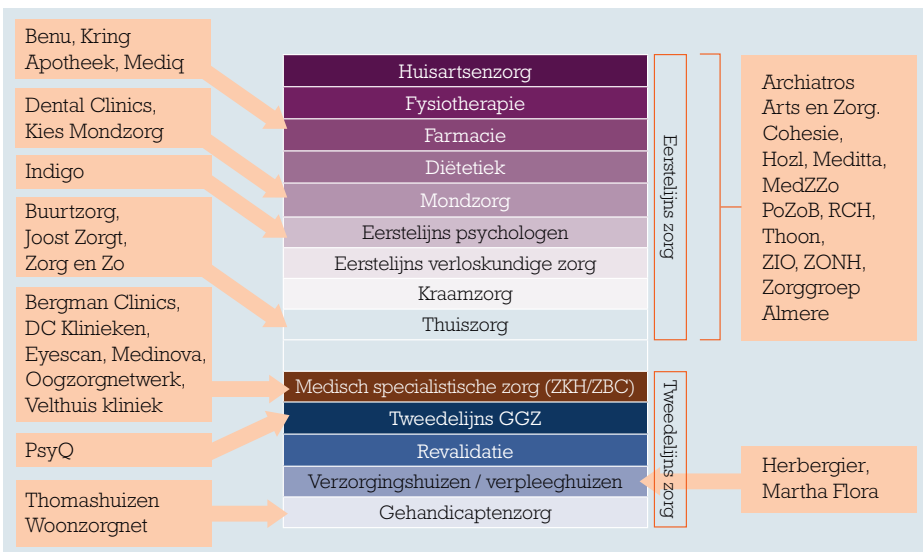
- Engeland kent tenminste 20 bekende zorgformules, schattingen lopen echter op tot 50, in omvang variërend van minder dan 10 tot meer dan 160 franchisenemers.
- De meeste formules richten zich op ouderenzorg, thuiszorg en gehandicaptenzorg. De markt voor deze zorg blijft groeien en de zorg is zeer geschikt om te franchisen. Vooral mensen uit het bedrijfsleven gaan als franchisenemer aan de slag en nemen vervolgens zorgmanagers in dienst die voeling hebben met de sector.
- De NHS kan vanwege budgetkorting door overheid de vraag niet aan. Dit stimuleert de vraag naar privaat gefinancierde zorgverlening. De vergrijzende bevolking wil zo lang mogelijk thuis blijven wonen, wat thuiszorgdiensten in de kaart speelt.
- Franchiseconcepten vullen een groot deel van de opkomende zorgvraag in met zelfstandige, lokale ondernemers die in staat zijn om kwaliteitszorg te leveren en worden geruggesteund door een vertrouwd merknaam. "Reputation is everything."
- Meest bekende formules: Bluebird Care, Caremark, Carewatch, Prestige Nursing, Right at Home, Home Instead Senior Care (BFA Franchisor of the Year, uit VS afkomstig).

De volledige rapportage over 'Franchise in zorg' is te vinden op onze website: [www.franchiseplus.nl](http://www.franchiseplus.nl)



Edse Dantuma  
Sr. Econoom Publieke Sector en  
Gezondheidszorg  
ING Economisch Bureau

### Voorbeelden van Nederlandse (franchise)formules in de zorg



### 5 Stappen naar succes in zorgfranchise

1. Kies de juiste vorm
2. Spreek de taal van de zorgprofessional
3. Investeer in relaties met stakeholders
4. Maak zorguitkomsten aantoonbaar en wees transparant
5. Steek tijd in de voorbereiding