

# Vastgoedstrategieën bij Zorgboerderijen

---

Onderzoek naar de motieven achter vastgoedveranderingen



**GRONINGEN**  
**16-08-2013**

**MASTER THESIS**

**TITEL:** Vastgoedstrategieën bij zorgboerderijen  
**ONDERTITEL:** Onderzoek naar de motieven achter vastgoedveranderingen

**DOOR:**

**NAAM:** Sytze Postma  
**S-NUMMER:** S1739190  
**ADRES:** Wynzerdyk 20 te Oenkerk  
**TEL.:** +31-623494320  
**EMAIL:** sytzepostma@gmail.com  
**STUDIE:** Master Vastgoedkunde

**UNIVERSITEIT:** Rijksuniversiteit Groningen  
**FACULTEIT:** Ruimtelijke Wetenschappen  
**BEGELEIDER:** Mevr. H.S. Delfmann  
**2<sup>E</sup> CORRECTOR:** Dhr. prof. dr. E.F. Nozeman

## Voorwoord

Een combinatie van twee van mijn interesses, vastgoed en de zorgsector, heeft geresulteerd in de scriptie die hier voor u ligt. Het kleinschalige ondernemerschap met al haar facetten heeft mij altijd geboeid. Met name de zorgondernemers, waaronder ik ook mijn ouders kan scharen, hebben bijzondere kenmerken die lang niet altijd stroken met de basisbeginselen van een ondernemer zoals ik die heb geleerd tijdens mijn bachelor International Business and Management. Ik heb getracht in kaart te brengen wat dit type ondernemer drijft om tot het uiterste te gaan in het creëren van sociale waarde en op welke manier dit tot uiting komt in het bedrijfstvastgoed. Het afnemen van de interviews heb ik als zeer interessant ervaren en in de gesprekken kwamen voor mij herkenbare dingen naar voren.

Bij deze wil ik allereerst mevrouw Heike Delfmann hartelijk bedanken voor haar uitstekende begeleiding. Ondanks de noodzakelijk kritische kanttekeningen heeft zij mij weten te motiveren om deze scriptie binnen het tijdsbestek af te ronden. Haar heldere aanwijzingen hebben mij op moeilijke momenten weer op weg geholpen. Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken voor het geduld wat zij hebben getoond voor de tijd die ik nodig had om mijn studie af te ronden. Natuurlijk wil ik ook mijn vrienden bedanken die op het juiste moment voor geschikte afleiding konden zorgen. Ook de bemanning van de Zwarte Ridder bedankt voor de nodige sportieve afwisseling.

Dit onderzoek vormt het afsluitende stuk van mijn Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, daarmee komt tevens een einde aan mijn studententijd. Groningen bedankt!

Sytze Postma

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting .....	6
1. Introductie .....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling en afbakening.....	8
1.3 De zorgboerderij gedefinieerd.....	9
1.4 Doelstelling.....	10
1.5 Conceptueel model.....	10
1.6 Vraagstelling.....	11
1.7 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie .....	11
1.8 Leeswijzer .....	12
2. Achtergrond informatie.....	13
2.1 Bekostiging in de zorg .....	13
2.2 Bezuinigingen en hervormingen in de zorgsector .....	14
3. Theoretisch kader .....	15
3.1 Diversificatie op het platteland .....	15
3.1.1 Motivatie tot diversificatie onder agrariërs .....	15
3.1.2 Motivaties tot ondernemen op het platteland door niet-agrariërs .....	16
3.2 Planologische beleidsveld van het platteland.....	16
3.3 De zorgboerderij als sociale onderneming.....	19
3.4 Van drijvende kracht naar vastgoedstrategie .....	21
3.5 Waarde toevoegende vastgoedfactoren .....	22
3.5.1 Vergroten van de productiviteit.....	23
3.5.2 Verhogen van de klanttevredenheid .....	23
3.5.3 Vergroten aantrekkingskracht.....	24
3.5.4 Vergroten van de flexibiliteit .....	24
3.5.5 Minimalisatie van de gebruikerskosten .....	24
4. Methodologie .....	25
4.1 Dataverzameling en onderzoeksopbouw .....	25
4.2 Operationalisatie van de interviewvragen .....	25
4.3 Onderzoekseenheden .....	26
5. Resultaten.....	28

5.1	Motieven voor het starten van een zorgboerderij .....	28
5.2	De zorgboerderij als sociale onderneming .....	29
5.2.1	Eigen inkomsten en mate van risico .....	29
5.2.2	Prestatiemeting .....	30
5.2.3	Sociale missie .....	30
5.3	Vastgoedstrategieën bij zorgboerderijen .....	31
5.3.1	Verhogen van de productiviteit .....	31
5.3.2	Vergroten van de flexibiliteit .....	31
5.3.3	Verhogen van de klanttevredenheid .....	32
5.3.4	Vergroten van de aantrekkingskracht .....	32
5.3.5	Minimalisatie van de kosten .....	33
5.3.6	Belangrijkste vastgoedstrategie .....	34
5.4	Ervaringen met het ruimtelijk beleid .....	35
6.	Conclusie .....	37
6.1	Bevindingen en discussie .....	37
6.2	Reflectie en aanbevelingen .....	38
	Bronnenlijst .....	40
	Artikelen .....	40
	Boeken .....	42
	Internetbronnen .....	43
	Bijlagen .....	44
	Bijlage A – Lijst met definities sociale onderneming/ondernemer .....	44
	Bijlage B - Protocol gedeeltelijk gestructureerde interviews .....	48
	Bijlage C – Overzicht codering en opbouw van de variabelen .....	53
	1: Verhogen productiviteit .....	53
	2: Verhogen klanttevredenheid .....	54
	3: Verhogen flexibiliteit .....	55
	4: Minimalisatie van de kosten .....	55
	5: Vergroten aantrekkingskracht .....	56

## Samenvatting

Deze thesis richt zich op de manier waarop zorgboerderijen hun vastgoed inzetten om hun doelstellingen te behalen. Met het oog op de aankomende bezuinigingen binnen de AWBZ en WMO is het voor zorgondernemers zaak om kritisch naar dit productiemiddel te kijken. Om te achterhalen hoe de vastgoedstrategieën tot stand komen is er onderzocht welke motivaties de basis vormen van de drijvende kracht achter de zorgboerderij als onderneming. De drijvende kracht van een onderneming is namelijk bepalend voor het maken van strategische keuzes. In dit onderzoek is er in het bijzonder gekeken welke factoren een rol spelen bij het ontstaan van ondernemerschap op het platteland, zowel bij agrariërs als niet-agrariërs. Daarnaast zijn de kenmerken van een sociale onderneming toegepast op de zorgboerderij. In een poging om een volledig beeld te schetsen is ook de invloed van het ruimtelijk beleid op het platteland in beschouwing genomen. Dit onderzoek komt tot de volgende bevindingen.

De drang om een eigen onderneming te starten komt bij de zorgboer voort uit ontevredenheid met het zorgaanbod van institutionele zorginstellingen. Door de overtuiging van het eigen kunnen zijn zij zowel in het opstarten als het door ontwikkelen van de zorgboerderij bereid om risico's te nemen. De boerderij biedt de mogelijkheid om op een relatief eenvoudige wijze de slagingskans van de onderneming uit te proberen door de zorgonderneming vanuit de (t)huissituatie te beginnen. Zorgboeren zien in de boerderij mogelijkheden en zijn gedreven om deze te benutten.

De zorgboer valt te typeren als een sociaal ondernemer. Gedreven door de passie voor het werk en de doelgroep zoekt de zorgboer naar oplossingen om zo goed mogelijk aan de zorgvraag van de cliënt te voldoen. Deze drijvende kracht, het leveren van kwalitatief goede zorg die ingaat op de vraag van de cliënt, manifesteert zich ook in de strategische keuzes op vastgoedgebied. In dit onderzoek zijn de volgende vastgoedstrategieën vastgesteld die zorgboeren ondersteunen bij het behalen van hun doelstellingen; het verhogen van flexibiliteit, het verhogen van aantrekkingskracht en het vergroten van de klanttevredenheid.

Flexibel vastgoed biedt zorgboeren de mogelijkheid om naast hun zorgactiviteiten de boerderij ook te gebruiken voor bedrijfsactiviteiten die zorgen voor aanvullend inkomen. Daarnaast is er het bewustzijn dat het vastgoed kan worden ingezet om nieuwe cliënten aan te trekken en wordt de boerderij gebruikt als visitekaartje om professionaliteit uit te stralen richting belangrijke stakeholders. Vastgesteld kan worden dat het verhogen van klanttevredenheid als voornaamste vastgoedstrategie kan worden beschouwd. De kwaliteit van het vastgoed wordt als een belangrijke schakel gezien tussen de geleverde zorg en de klanttevredenheid.

Tot slot, bij het ontwikkelen van de zorgboerderij op het platteland ondervindt de ondernemer over het algemeen weinig problemen met het ruimtelijk beleid. Wel komt naar voren dat de lokale overheden samenwerkingspartners zijn die het ontwikkelingsproces aanmerkelijk kunnen vertragen, het geen wat als frustrerend wordt ervaren. De zorgboer laat zich hierdoor echter niet tegenhouden en vindt creatieve oplossingen om wrijvingen met het ruimtelijk beleid te voorkomen.

# 1. Introductie

## 1.1 Aanleiding

Binnen de Nederlandse zorgsector is er de laatste 2 decennia een groeiend aanbod van zorgboerderijen waarneembaar (Roest, Oltmer, Venema en Jager, 2009). Volgens de federatie Landbouw en Zorg (2011) telt Nederland inmiddels ruim 1.000 zorgboerderijen. De zorgboerderijen vormen een nieuwe schakel tussen de traditionele zorg en de landbouw. Met hun zorgaanbod spelen zij in op de huidige ontwikkelingen binnen de gehandicaptenzorg waarin de nadruk is komen te liggen op participatie in de maatschappij en empowerment (Hassink, van Dijk en Klein Bramel, 2011). Door mensen voor wie geen plek is op reguliere arbeidsmarkt een zinvolle werkplek te bieden vervullen zorgboerderijen een sociaal maatschappelijke functie. In het vervullen van deze rol zijn zij niet op zoek naar economische opbrengsten maar leggen zij de nadruk op het creëren van sociale waarde (Smit en Minderhoud, 2003). Vanuit de overheid zijn er financiële middelen beschikbaar om de geleverde zorg te vergoeden. Deze vergoedingen stellen sociale ondernemingen zoals een zorgboerderij in staat om hun maatschappelijke rol te vervullen.

Echter, door de plannen van het huidige kabinet komen deze vergoedingen onder druk te staan. Het voornemen bestaat om een aantal zorgfuncties, waaronder begeleiding en persoonlijke verzorging, vanuit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) over te hevelen naar het gemeentelijke WMO loket (Wet Maatschappelijke Ondersteuning). Door deze maatregel is volgens het kabinet een bezuiniging mogelijk van € 1,6 miljard. Daarnaast wordt er ook gesneden in de zorgzwaarte pakketten die ook onder de AWBZ vallen (regeerakkoord, 2012). Zorgaanbieders zijn voor het overgrote deel afhankelijk van de AWBZ gelden. Zij ontvangen per cliënt een vergoeding voor de geleverde zorgdienst. De voorgenomen maatregelen betekenen dat zorgaanbieders, groot en klein, de komende tijd rekening moeten houden met teruglopende budgetten van hun cliënten.

Met het oog op deze aankomende bezuinigingen is het des te meer zaak voor zorgondernemers om kritisch naar hun eigen bedrijfsvoering te kijken. Door de productiemiddelen van de onderneming op een effectieve en efficiënte wijze in te zetten wordt er een kostenreductie gerealiseerd. Vastgoed vormt naast arbeid en kapitaal één van de productiemiddelen van de onderneming. Door middel van verschillende vastgoedstrategieën transformeert het vastgoed van een bedrijfskostenpost naar een waarde toevoegend productiemiddel voor de onderneming (Nource en Roulac, 1993; Krumm, 2010).

De bedrijfsstrategie geeft voor de lange termijn aan op welke producten, diensten en doelgroepen de onderneming zich richt. De drijvende kracht van een onderneming is de bepalende factor voor de bedrijfsstrategie (Tregoe en Zimmerman, 1980). In het geval van een commerciële onderneming spelen winstmaximalisatie voor de aandeelhouder en groei een belangrijke rol in de vorming van de bedrijfsstrategie (McElwee en Bosworth, 2010). Echter, bij sociale ondernemingen vormt het creëren van sociale waarde het uitgangspunt (Dacin, Dacin en Matear, 2010; Dees, 1998 in de Vocht, 2007). In dit onderzoek wordt verondersteld dat dit uitgangspunt van invloed is op de keuzes die er binnen de onderneming worden genomen, en daarmee ook op het gebied van het bedrijfsvastgoed.

Doordat agrariër en niet-agrariër, starten met bedrijfsactiviteiten anders dan traditionele landbouw ontstaat er diversificatie in het rurale gebied (van der Ploeg en Roep, 2002; van der Vaart, 2005). In het ontwikkelen van nieuwe bedrijfstakken worden boeren gedreven door verschillende motieven, waaronder: het in stand willen houden van het boerenbestaan, de drang om nieuwe marktmogelijkheden te exploiteren of de drijfveer om gebruik te maken van de beschikbare hulpbronnen (Alsos, Ljunggren en Pettersen, 2003). Daarnaast wordt de boerderij ook door niet-agrariërs gekozen als locatie voor een onderneming. Hierin spelen factoren zoals het kunnen combineren van wonen en werken een belangrijke rol (Daalhuizen, 2004). Deze thesis veronderstelt dat de verschillende drijfveren van de ondernemer op het platteland bepalend zijn voor de gemaakte keuzes binnen de onderneming.

Diversificatie op het platteland vereist ook een verschuiving van het accent binnen het ruimtelijk beleid voor dit gebied. Kijkend naar de zorgboerderij dan kan er gesteld worden dat, ongeacht de aard en omvang van de zorgboerderij, er veelal een gehele of gedeeltelijke transitie heeft plaatsgevonden van het vastgoed van agrarisch naar zorg. Door een functiewijziging of een verbreding van de bedrijfsactiviteiten kan mogelijk wrijving ontstaan met het gemeentelijke of provinciale beleid. Beleidsmakers ervaren namelijk problemen met hoe om te gaan met functieveranderingen in het buitengebied (Delm, Kerselaers en Lauwers, 2008; Van der Vaart, 1999; 2005). Door middel van haar beleid kan de overheid bepalen wat al dan niet gerealiseerd mag worden op het platteland. Op die manier is de houding van de overheid bepalend voor de context waarbinnen de ondernemer zijn vastgoed en bedrijf kan ontwikkelen (Daalhuizen, 2004).

In deze thesis wordt op een kwalitatieve wijze onderzoek gedaan in hoeverre de uitgangspunten van de sociale ondernemer, de motivaties van ondernemers in het buitengebied en het ruimtelijke beleid van invloed zijn op de gemaakte vastgoedveranderingen bij zorgboerderijen. Door middel van interviews met verschillende zorgboerderijen verkent dit onderzoek op welke wijze vastgoedstrategieën bij zorgboerderijen tot stand komen en welke drijfveren hierin bepalend zijn.

## **1.2 Probleemstelling en afbakening**

Omdat de Nederlandse zorgsector onderhevig is aan beleidsveranderingen en aankijkt tegen naderende bezuinigingen is er een groeiende aandacht voor vastgoedmanagement bij zorginstellingen (Hoepel, Ommeren en van Zalk, 2007; van den Beld en van Zalk, 2010; Appel-Meulenbroek, Gordon Brown en Ramakers, 2010). De Nederlandse zorgsector kent naast de grote organisaties en instellingen ook vele kleinschalige initiatieven, zoals zorgboerderijen. De bezuinigingen zullen ook de zorgboerderijen treffen, daarom is het voor deze ondernemers zaak om kritische naar hun vastgoed te kijken. Het vastgoed dient op een dusdanige wijze te worden ingezet en ontwikkeld zodat het de bedrijfsactiviteiten ondersteunt. In de formulering van de bedrijfsstrategie en daarmee de vastgoedstrategie spelen bij zorgboerderijen andere factoren een rol dan bij grote zorginstellingen. Deze factoren zullen in kaart gebracht moeten worden om duidelijk te krijgen welke vastgoedstrategieën belangrijk worden geacht door zorgboerderijen.

Om dit onderzoek duidelijk af te bakenen is er voor de zorgboerderij als onderzoekseenheid gekozen, De zorgboerderij heeft als onderneming veelal een gehele of gedeeltelijke transitie



doorgemaakt van agrarisch naar zorg. Om deze functiewijziging mogelijk te maken heeft het vastgoed ook moeten veranderen. Om die reden is de zorgboerderij gekozen als onderzoekseenheid voor dit onderzoek. Omdat er vastgoedveranderingen hebben plaatsgevonden kan er achterhaald worden welke motieven, strategieën en doelstellingen hierin een rol hebben gespeeld.

### 1.3 De zorgboerderij gedefinieerd

Binnen de Nederlandse zorgsector valt er een onderscheid te maken tussen de cure en care sectoren. Met de cure sector worden veelal de ziekenhuizen bedoeld. Bij de care sector, waaronder de zorgboerderijen kunnen worden geschaard, kan er gedacht worden aan ouderenzorg (verpleging en verzorging), zorg voor mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking ook wel de gehandicaptenzorg genoemd en de zorg voor mensen met een psychische aandoening ook wel de geestelijke gezondheidszorg genoemd (van den Beld en van Zalk, 2010).

Onder zorgboerderijen bestaat diversiteit in onder andere de gekozen doelgroep, de aangeboden zorg en de omvang van de onderneming. Hierdoor is het ontwikkelen van een eenduidige definitie in de praktijk lastig (de federatie Landbouw en Zorg, n.d.). De federatie heeft daarom een lijst met criteria opgesteld waaraan een zorgboerderij tenminste moet voldoen om in aanmerking te komen voor lidmaatschap.

1. Er is een boerderij, d.w.z. een huis met schuur, loods en/of stal (alles in enkel- of meervoud) + faciliteiten om zorg en/of begeleiding te kunnen geven.
2. Er behoort grond bij de gebouwen in de vorm van een erf, weiden, akker/tuinbouwgrond, boomgaard of kwekerij/kassen
3. Er is agrarische bedrijvigheid, professioneel dan wel hobbymatig (akkerbouw, veeteelt, fruitteelt, bloemen en/of plantenteelt) in de landbouw en/of natuurbeheer/onderhoud. Er kunnen ook andere neventakken zijn.
4. De agrarische bedrijvigheid staat in verhouding tot het aantal cliënten dat op de zorgboerderij komt
5. De doelgroep wordt voor zover mogelijk betrokken bij de uitvoering van activiteiten in en om de groene ruimte
6. Er is voldoende kennis van de landbouw (dier/plantkunde) en de zorg (ziektebeelden/begeleidingsaspecten) om cliënten op een adequate wijze te kunnen begeleiden (om aan de zorgvraag van de cliënt te kunnen voldoen) De zorgboer(in) en zijn/haar medewerkers moeten kunnen aantonen dat zij tezamen goede kennis en vaardigheden bezitten van de landbouw en zorg branche.

In dit onderzoek wordt de zorgboerderij geschaard onder het paraplu begrip *green care*. Deze term duidt de schakel aan tussen aspecten van het traditionele zorgstelsel en de landbouw. Een schakel die voorheen nog niet bestond en nieuwe voordelen creëert voor de betrokken sectoren (Haubenhof, Eilings, Hassink en Hine, 2010)

“The use of commercial farms and agricultural landscapes as a base for promoting mental and physical health, through normal farming activity. It is a movement to provide health (both mental

and physical), social or educational benefits through farming for a wide range of people. These may include those with defined medical or social needs (e.g., psychiatric patients, (...) people with learning disabilities, people with a drug history (...) as well as those suffering from the effects of work-related stress or ill-health arising from obesity. Care farming is a partnership between farmers, health and social care providers, and participants.” (Haubenhofers et al. 2010, p.2).

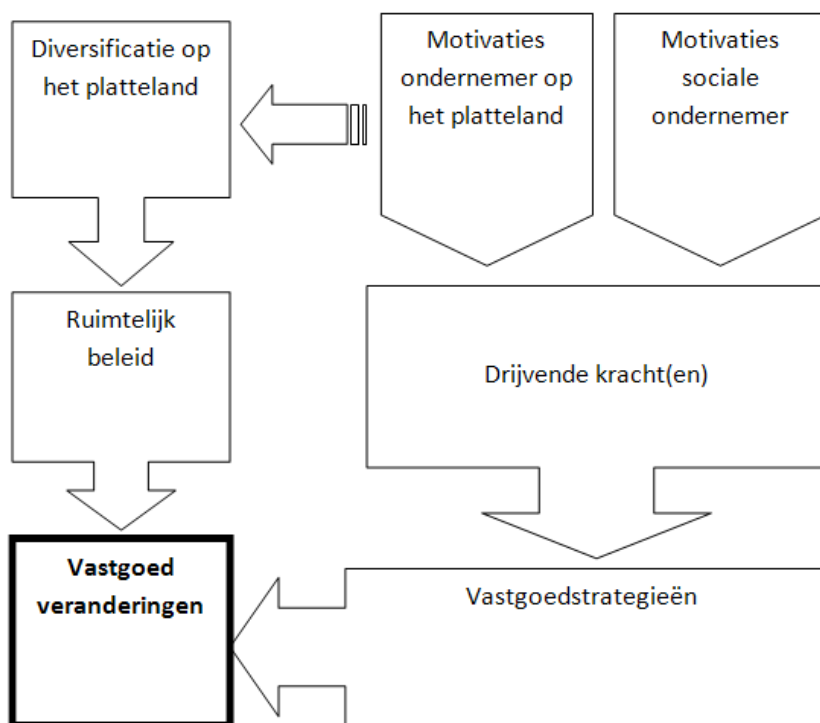
### 1.4 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is om te verkennen op welke wijze zorgboeren hun vastgoed bewust inzetten om hun doelstellingen te behalen. Daarnaast wordt er getracht om een beeld te krijgen welke motivaties hierin een rol spelen. Op die manier wordt duidelijk welke drijvende kracht bepalend is voor de strategische keuze op vastgoedgebied. Omdat er gekeken wordt naar functiewijzigingen op het platteland zal ook de rol van het bestemmingsplan in beschouwing worden genomen. Het doel hiervan is om te verkennen of de kaders van de ruimtelijke ordening ook een belemmering vormen voor de ontwikkeling van de zorgboerderij als onderneming.

### 1.5 Conceptueel model

In figuur 1 vindt u een grafische weergave van de onderzochte variabelen en de veronderstelde onderlinge relaties.

Figuur 1: Conceptueel model



## 1.6 Vraagstelling

De hoofdvraag die leidend is voor dit onderzoek luidt:

### **In hoeverre zetten zorgboeren hun vastgoed bewust in voor het behalen van hun doelstellingen?**

Hierbij komen de volgende deelvragen aan de orde:

- 1) Welke motivaties zijn van invloed op het starten van een zorgboerderij?
  - Agrariërs en niet agrariërs
- 2) Wat zijn de doelstellingen van een sociale onderneming?
- 3) Welke vastgoedstrategieën worden door zorgboeren belangrijk geacht?
  - Bestaat er een relatie tussen deze vastgoedstrategieën en de drijvende kracht achter een zorgboerderij?
- 4) In welke mate zijn de kaders van de ruimtelijke ordening van invloed op de vastgoedontwikkelingen van zorgboerderijen?

## 1.7 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Zoals eerder vermeld hebben zorgboerderijen de afgelopen jaren een grote opkomst gekend binnen de Nederlandse care sector. Dit onderzoek probeert in kaart te brengen welke vastgoedfactoren van belang zijn voor een zorgboerderij en hoopt daarmee aanbevelingen te kunnen doen die deze sector kunnen ondersteunen bij het trotseren van de aankomende bezuinigingen.

Door veranderingen binnen de AWBZ in de bekostiging van de kapitaallasten krijgen zorginstellingen de volledige verantwoordelijkheid voor hun vastgoedportefeuille (Hoepel et al., 2007). Deze omschakeling brengt zowel kansen als risico's met zich mee en vereist daarom een strategisch vastgoedbeleid. Binnen de wetenschappelijke literatuur zorgt bovenstaande ontwikkeling voor een toenemende aandacht voor het toepassen van vastgoedstrategieën bij zorginstellingen (van der Zwart, Arkesteijn en van der Voort, 2009; van den Beld en van Zalk, 2010; Appel-Meulenbroek et al., 2010). Echter, hierin wordt alleen gekeken naar de mogelijke toepassingen bij instellingen met een aanzienlijke vastgoedportefeuille en is er geen aandacht voor kleinschalige zorgondernemers zoals de zorgboerderijen.

Door het vastgoedbeleid te onderzoeken bij zorgboerderijen tracht dit onderzoek te laten zien dat er naast commerciële drijfveren, zoals winstmaximalisatie en groei, ook sociale motieven een rol spelen bij keuzes op het gebied van vastgoed. Daarnaast spelen er bij ondernemerschap op het platteland nog andere factoren een rol. Dit geldt zowel voor het ontstaan van ondernemingen op het platteland als voor de ontwikkeling van nevenactiviteiten onder boeren. Deze motieven hebben hun uitwerking op de gevoerde bedrijfsstrategie en daarmee ook op de vastgoedstrategieën

Door de motivaties van zowel de ondernemer op het platteland als de sociale ondernemer te combineren, tracht dit onderzoek in kaart te brengen wat de drijvende kracht van de zorgboerderij is. Door vervolgens een relatie te leggen tussen de drijvende kracht en het gevoerde vastgoedbeleid tracht deze thesis een beeld te schetsen van de manier waarop vastgoedveranderingen tot stand komen bij zorgboerderijen.

## 1.8 Leeswijzer

Deze thesis is als volgt opgebouwd: Hoofdstuk 2 beschrijft in het kort hoe de bekostiging binnen de Nederlandse zorgsector is opgebouwd en welke bezuinigingen en hervormingen er op stapel staan. Hoofdstuk 3 vormt het theoretische kader waarin de verschillende variabelen van dit onderzoek worden beschreven. In hoofdstuk 4 wordt de gebruikte methodologie besproken en wordt de keuze voor de onderzoekseenheden verantwoord. In hoofdstuk 5 zijn de antwoorden op de verschillende deelvragen weergegeven wat uiteindelijk leidt tot de conclusie in hoofdstuk 6. Tot slot vindt de bronnenlijst en de aanvullende bijlagen.

## 2. Achtergrond informatie.

### 2.1 Bekostiging in de zorg

Voordat er wordt ingegaan op het theoretische kader is het zaak om eerst een helder beeld te schetsen van de bekostiging van de Nederlandse zorgsector, de opkomst van de zorgboerderijen en tevens een idee te geven van de potentiële invloed van de aankomende bezuinigingen en hervormingen. De Nederlandse care sector wordt voor het merendeel bekostigd vanuit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De overheid stelt het jaarlijkse budget vast wat vanuit de AWBZ beschikbaar komt voor zorgverleners.

Cliënten kunnen aanspraak maken op vijf verschillende zorgfuncties: persoonlijke verzorging, verpleging, behandeling, vast of tijdelijk verblijf en begeleiding. Daarnaast kan er een onderscheid worden gemaakt tussen intramurale en extramurale zorg binnen de care sector. Intramurale zorg verwijst naar de zorg die aan een cliënt wordt verleend binnen de muren van een zorginstelling, extramurale zorg daarentegen wordt buiten de muren van een zorginstelling aangeboden. Cliënten kunnen drie van de vijf zorgfuncties thuis ontvangen: persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding (CVZ, 2010).

De financiële middelen uit de AWBZ worden op verschillende manieren verdeeld: via Zorg in Natura (ZIN), via het persoonsgebonden budget (PGB) of via zorgzwaartepakketten (ZZP). Mensen die gebruik willen maken van zorg bekostigd vanuit de AWBZ dienen een indicatie aan te vragen. Dit kan bij het Centraal Indicatieorgaan Zorg (CIZ) (Van den Beld en van Zalk, 2010).

ZIN verwijst naar zorg waarop iemand aanspraak kan maken volgens de AWBZ of de Zorgverzekeringswet en die geleverd wordt door een zorgaanbieder waarmee de zorgverzekeraar afspraken heeft gemaakt. De zorgaanbieder krijgt de geleverde zorg rechtstreeks door de zorgverzekeraar vergoed (CVZ, 2010). De zorgzwaartepakketten zijn onderdeel van de modernisering van de AWBZ. Een belangrijk element hierin is de invoering van de zogenaamde integrale prestatie bekostiging. Van den Beld en van Zalk (2010) leggen het als volgt uit:

*“Tot voor kort kregen zorgaanbieders een budget per aanwezige ‘plaats’ of ‘bed’. Dit is veranderd in een systeem van zorgzwaartepakketten (ZZP) voor de sectoren verpleging en verzorging, de gehandicaptenzorg en de langdurige geestelijke gezondheidszorg. Daarbij krijgen zorgaanbieders een integraal budget voor de werkelijk geleverde productie op basis van de zorgzwaarte van de cliënt (individualisatie van de tarieven).”* (Van den Beld en van Zalk, 2010, pag. 91/92).

In totaal zijn er 53 verschillende soorten ZZPs onderverdeeld in verschillende gradaties oplopend van lichte zorg tot zware zorg.. Welk ZZP een zorgvrager krijgt toegewezen is afhankelijk van de hoeveelheid zorg iemand nodig heeft en of deze zorg binnen een instelling wordt aangeboden of thuis. Zorgboerderijen kunnen ook zorg leveren aan mensen met een ZZP. Dit kan in verschillende vormen zoals individuele begeleiding, begeleiding groep of het aanbieden van wonen.

Wanneer een cliënt of verwanten van de cliënt zelf de controle willen hebben over de beschikbare financiële middelen kan er gekozen worden voor een PGB. Met dit budget kan iemand zelf zorg, begeleiding, hulpmiddelen of voorzieningen vanuit de AWBZ, WMO of Zorgverzekeringswet inkopen of inhuren. Daarnaast kiest de cliënt zelf de zorg- of hulpverleners, begeleiders of hulpmiddelen uit. Met een PGB heeft een zorgvrager dus de mogelijkheid om zijn eigen zorgaanbieder te kiezen, bijvoorbeeld een zorgboerderij. De zorgboerderij brengt de geleverde zorg in rekening die de desbetreffende cliënt uit zijn PGB moet betalen.

## **2.2 Bezuinigingen en hervormingen in de zorgsector**

Het huidige kabinet is van plan om 2 AWBZ zorgfuncties, namelijk begeleiding en persoonlijke verzorging, over te hevelen naar het gemeentelijke WMO loket (Wet Maatschappelijke Ondersteuning). Daarnaast zijn er plannen om de zorgzwaartepakketten in de lichte categorie te laten vervallen. Op het moment van schrijven is het nog onduidelijk hoe er aan deze overheveling vorm zal worden gegeven. Gemeenten stellen dat zij nog niet klaar zijn om deze verantwoordelijkheden over te nemen. Daarnaast is de toekomst van het PGB onzeker. Ondanks dat de bezuinigingen van het PGB zijn teruggedraaid, blijft het een politiek discussiepunt in Den Haag. Daarnaast is het onduidelijk in hoeverre de contracten en indicatiestellingen in de toekomst nog houdbaar zijn wanneer de gemeente de verantwoordelijkheden op zich moet nemen. Omdat zorgboerderijen hun vergoedingen ontvangen uit de AWBZ krijgen zij in de nabije toekomst te maken met de hiervoor beschreven bezuinigingen en hervormingen.

## 3. Theoretisch kader

### 3.1 Diversificatie op het platteland

Zoals eerder al duidelijk werd uit de brede definitie in paragraaf 3.1 bestaan er grote verschillen onder zorgboerderijen. Zo ook wat betreft de ontstaanswijze, hierin kan de volgende classificatie worden gemaakt: het agrarische bedrijf blijft functioneren, het agrarische bedrijf stopt, er wordt invulling gegeven aan een leegstaande locatie of er wordt geheel nieuw gebouwd (Federatie Landbouw en Zorg, n.d.).

#### 3.1.1 Motivatie tot diversificatie onder agrariërs

De geschiedenis leert dat huishoudens op het platteland van oudsher al de traditie van het combineren van agrarische activiteiten met aanvullende inkomstenbronnen kennen. Dit fenomeen wordt in de literatuur aangeduid als *pluriactiviteit* (de Vries, 1990; Eikeland en Lie, 1999 in Alsos et al., 2003). In Nederland is dit ook zichtbaar, ruim 11% van het totaal aantal agrarische ondernemers in Nederland verbreedt zijn bedrijfsactiviteiten. Verbreding kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld het ontplooiën van toeristische activiteiten, het beheren van de natuur en landschappen, het produceren van energie of de ontwikkeling van zorgactiviteiten (van der Ploeg en Roep, 2002).

Het zicht op nieuwe marktmogelijkheden wordt door boeren gezien als het belangrijkste motief om met nieuwe activiteiten te starten. Tevens spelen persoonlijke belangstelling en vakmanschap, beschikbaarheid van de benodigde hulpbronnen, de behoefte aan aanvullend inkomen, het veiligstellen van het bedrijf voor de volgende generatie en de kwaliteit van het gebied en locatie een voorname rol in de motivatie om nieuwe activiteiten te ontplooiën (van der Ploeg, 2003).

Bovenstaande motieven zijn te vertalen naar drie verschillende perspectieven, die als volgt kunnen worden getypeerd: de '*rural sociology perspective*', de '*opportunity perspective*' en de '*resource based perspective*' (Alsos et al., 2004).

Het eerste perspectief, de *rural sociology*, betoogt dat boeren op zoek gaan naar inkomsten uit andere activiteiten om zodoende hun manier van leven in stand te houden. Het extra inkomen stelt hun in staat om op de boerderij te blijven wonen en het agrarische bedrijf voort te zetten. Het ondernemen van andere bedrijfsactiviteiten komt bij dit perspectief deels voort uit een ideologische overweging. Als tweede beschrijft de *opportunity perspective* dat ondernemers op een boerderij kunnen worden beschouwd als portfolio ondernemers. Boeren die nieuwe bedrijfsactiviteiten opstarten door het ontdekken en exploiteren van mogelijkheden, terwijl de agrarische bedrijfsvoering gewoon door gaat (Alsos et al., 2004).

De resource-based-view of theory betoogt dat de lange termijn concurrentiepositie van een onderneming afhankelijk is van de manier waarop het bedrijf bedeeld is met zijn (hulp)bronnen en de wijze waarop deze specifieke bronnen de onderneming differentieert van zijn concurrenten. Belangrijk hierbij is dat deze bronnen duurzaam zijn en moeilijk te imiteren of te vervangen zijn (Rangone, 1999). Alsos et al. (2004) trekken deze gedachte gang door naar de ondernemer op het platteland in hun *resource based perspective*. Wat zij noemen de *resource-*

*exploiting entrepreneur* is gemotiveerd door de wens om de voor hem beschikbare unieke bronnen te exploiteren. Dit kan zowel materiële zaken zoals de beschikbaarheid van bepaalde gebouwen of een unieke locatie betreffen, of gaan om immateriële zaken zoals een bepaalde opleiding of werkervaring. Dit type ondernemer beschouwt de boerderij over het algemeen als plaats om te wonen en heeft in mindere mate affiniteit met agrarische activiteiten. Dit kan er voor zorgen dat de nieuwe bedrijfsactiviteiten van grotere waarde worden dan de agrarische activiteiten of zelf tot gevolg kan hebben dat de agrarische activiteiten volledig stoppen (Alsos et al., 2004).

### 3.1.2 Motivaties tot ondernemen op het platteland door niet-agrariërs

Naast de ontwikkeling dat *pluriactiviteit* onder agrarische ondernemers zorgt voor andere bedrijfsactiviteiten kan er ook een nieuwe onderneming gestart worden in een leegstaande locatie of een nieuwbouw locatie in het rurale gebied. In Nederland is een afname van het totaal aantal actieve agrarische bedrijven zichtbaar, deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de invulling van het Nederlandse platteland. Er moet namelijk gezocht worden naar een geschikte herbestemming van de leegstaande of leegkomende agrarische gebouwen (van der Vaart, 1999; 2005).

Bij het kiezen voor een voormalig agrarische bedrijf als locatie voor het starten van een onderneming speelt met name de mogelijkheid van de combinatie wonen en werken een belangrijke rol. Daarnaast biedt een boerderij een relatief goedkope en grote bedrijfsruimte in vergelijking tot bedrijfsruimtes op industrieterreinen of in of nabij binnensteden. Tevens scheidt een boerderij de mogelijkheid om de nieuwe onderneming vanuit de (t)huissituatie te starten, op deze manier kan de slagingskans van de onderneming op relatief goedkope manier worden getest (Daalhuizen, 2004).

Naast de mogelijkheid van de woon/werkcombinatie vallen er een drietal factoren te onderscheiden achter de beweegreden van de ondernemer om een eigen bedrijf te starten. Als eerste de *displacement factor*, hierbij komt de motivatie van de ondernemer voort uit onvrede met de huidige situatie en of werkgever. Als tweede motivatiefactor wordt *disposition to act* genoemd. Dit kan worden gezien als de wil en wens van de ondernemer om zelfstandig te zijn en te blijven in plaats van in loondienst te gaan. Als laatste valt de *credibility factor* te onderscheiden, hierbij speelt de waardering van derden in de sociale omgeving van de starter een rol (Atzema en Wever, 1994 in Daalhuizen, 2004).

## 3.2 Planologische beleidsveld van het platteland.

De ruimtelijke ordening in Nederland wordt op een verticale manier gecoördineerd. Met de Wet ruimtelijke ordening zijn aan elke bestuurslaag, Rijk, provincie en gemeente, taken en bevoegdheden gegeven die op elkaar aansluiten (van Zundert, 2001). Op Rijksniveau wordt het grote raamwerk bepaald door middel van rijksnota's, de provincies geven vervolgens een globale invulling van dit raamwerk met het opstellen van streekplannen en structuurvisies. Binnen deze kaders geeft elke gemeente zelf invulling aan het beleid Ruimtelijke Ordening. Deze invulling komt tot uiting in bestemmingsplannen (Spit en Zoete, 2009).



*“Het bestemmingsplan is een beleidsstuk waarin de gemeenteraad zijn visie op de toekomstige ruimtelijke ontwikkeling van een bepaald grondgebied ten eerste neerlegt en ten tweede aan de burgers dwingend oplegt.”* (van Zundert, 2001, pag. 22) In beginsel is het voor gemeenten verplicht om voor het buitengebied, het gebied buiten de bebouwde kom, bestemmingsplannen te ontwikkelen. Doordat gemeenten veelal controle willen uitoefenen op hun totale gebied is er inmiddels voor elk stukje grond in Nederland een bestemmingsplan (Needham, 2007).

In een bestemmingsplan worden de volgende zaken vastgelegd: Ten eerste wordt er bepaald welke activiteiten zijn toegestaan op het betreffende stuk grond. Daarnaast wordt er indien nodig in de zogenaamde gebruikersvoorschriften beschreven waar de toegestane gebouwen geplaatst mogen worden. In aanvulling hierop geven de bouwvoorschriften de richtlijnen voor onder andere de vorm van de gebouwen, de grootte, de goothoogte etc. Het bestemmingsplan kan voor een bepaalde locatie een of meerdere functies aanduiden (Needham, 2007).

Met het ingaan van de nieuwe Wro in 2008 is er een belangrijke wijziging wat betreft het bestemmingsplan, het goedkeuringsvereiste vervalt namelijk. Voorheen diende het bestemmingsplan goedgekeurd te worden door de Gedeputeerde Staten. Om de provincie toch de mogelijkheid te geven enige vorm van invloed uit te oefenen, kan zij wel tijdens de bestemmingsplanprocedure zienswijzen indienen, net als burgers, belangengroeperingen en bedrijven dat kunnen. De provincie treedt dan als het ware op als belanghebbende. De gemeente moet dan ook de zienswijzen van de provincie meenemen in de procedure (van der Horst, 2009).

Een verdere wijziging sinds de invoering van de nieuwe Wro is de zogenaamde structuurvisie. Gemeenten dienen voor hun gebied een of meerdere structuurvisies te ontwikkelen. Hierin worden keuzes gemaakt over functies, ruimtebehoefte en locaties. Het bestemmingsplan vloeit voort uit de structuurvisies en kan gezien worden als de verdere uitwerking en of de juridische vastlegging (Spit en Zoete, 2009).

Nieuwe functies als alleen wonen of wonen met niet-agrarische bedrijvigheid op het platteland worden veelal toegestaan, voornamelijk om een solide economische basis voor het platteland te behouden. Gemeenten nemen een flexibele houding aan wat betreft het toepassen van vergunningen en bestemmingen (van der Vaart, 2005). Daarnaast komt uit onderzoek naar voren dat het beoordelen van het evolutie proces van niet agrarische bedrijven op het platteland zeer moeilijk is. Als men (de overheid red.) een bepaalde functiewijziging toelaat, kan deze functie verder evolueren naar een nieuwe functie (Delm et al., 2008).

In welke mate een zorgboerderij rekening moet houden met het ruimtelijke beleid van de overheid hangt af van de aard en omvang van de onderneming en de wijze waarop de onderneming is gestart. Zoals eerder beschreven kan een zorgboerderij voortkomen uit een agrarisch bedrijf dat stopt, gecombineerd worden met een bestaand agrarisch bedrijf, invulling geven aan een leegstaande boerderij of geheel nieuw worden gebouwd. Ook het type zorgaanbod kan van invloed zijn op de wijze waarop het bestemmingsplan al dan niet moet worden aangepast.

Volgens de federatie Landbouw en Zorg zullen combinaties van een functionerend agrarische bedrijf met dagbesteding of logeeropvang tegen weinig problemen aanlopen en door beleidsmakers als acceptabel worden beschouwd. Veelal omdat een directe uitbreiding van de bebouwing niet noodzakelijk. Een agrarisch bedrijf in combinatie met een woonvoorziening verschilt in grote mate met de voorgaande opties omdat in dit geval een extra woning/woonruimte moet worden gerealiseerd. Bij een agrarische bestemming is wonen alleen toegestaan in de bedrijfswoning. In dit geval dient er een oplossing gezocht te worden in een omgevingsvergunning of in het uiterste geval een herziening van het bestemmingsplan.

In het geval van een agrarisch bedrijf dat stopt moet er worden beoordeeld of de nieuwe functie binnen het beleid voor vrijkomende agrarische bedrijfslocaties past. Dit beleid is over het algemeen ook van toepassing wanneer er invulling wordt gegeven aan een leegstaande locatie, omdat het in veel gevallen gaat om een locatie waar een agrarisch bedrijf stopt. De situatie van complete nieuwbouw zal te maken krijgen met de zwaarste afwegingen. Het realiseren van een niet agrarische functie in het buitengebied ligt namelijk niet voor de hand.

Bij de ontwikkeling van het vastgoed van zorgboerderijen kunnen planologische gezien de volgende routes worden bewandeld.

**Tabel 1: Planologische routes (Bron: Federatie Landbouw en Zorg, n.d.)**

Planologische route	Wettelijke basis	Procedure	Toelichting
<b>1. Direct</b>	Bestemmingsplan	Geen, tenzij bouwactiviteiten	Het BP staat direct een zorgboerderij toe
<b>2. Binnenplanse afwijking</b>	Wabo, omgevingsvergunning	Reguliere wabo procedure	In het BP is aangegeven onder welke voorwaarde afgeweken mag worden
<b>3. Buitenplanse afwijking</b>	Wabo, omgevingsvergunning	Uitgebreide Wabo procedure	In het BP is geen mogelijkheid opgenomen om af te wijken
<b>4. Wijziging bestemmingsplan</b>	Wro	Besluit binnen 8 weken na afloop terinzage termijn	In het BP is een wijzigingsbevoegdheid opgenomen met voorwaarden
<b>5. Herziening bestemmingsplan</b>	Wro	Procedure tenminste 26 weken	Er wordt een postzegelplan gemaakt.

### 3.3 De zorgboerderij als sociale onderneming

Zorgboerderijen zijn over het algemeen gericht op om mensen met een verstandelijke en of geestelijke beperking te laten participeren in de agrarische activiteiten. Deze doelgroep heeft door hun beperking geen of nauwelijks toegang tot de reguliere arbeidsmarkt. Ondernemingen die zich richten op werk en sociale integratie worden ook wel aangeduid met de term *WISEs* (Work Integration Social Enterprises) (Defourny en Nyssens, 2008; Davister, Defourny en Gregoire, 2004).

Kijkende naar de wijze waarop werk en integratie wordt aangeboden zijn *WISEs* op vier verschillende manieren te typeren. Ten eerste kan het doel zijn de doelgroep werkervaring te bieden om hun op die manier voor te bereiden op de arbeidsmarkt, daarmee ligt de focus op de korte termijn. Als tweede zijn er *WISEs* die zich richten op het creëren van arbeidsplaatsen die voor de lange termijn zelf financierend zijn, hetzij met of zonder subsidie in de beginfase. Als derde vallen er *WISEs* te onderscheiden die zich voornamelijk richten op de doelgroep met sociale problemen. Door deel te nemen aan het arbeidsproces ondervindt deze doelgroep structuur, sociaal contact en respect voor regels en autoriteit. Als laatste is er de categorie waar de zorgboerderij onder geschaard kan worden. Dit type *WISE* richt zich op mensen die voor de lange termijn niet of nauwelijks toegang hebben tot de reguliere arbeidsmarkt omdat hun geestelijke of lichamelijk beperking van een dusdanige zware aard is. Bij deze ondernemingen vindt deze doelgroep een beschermde werkplek met professionele begeleiding. Door middel van gereguleerde overheidsmiddelen kan dit mogelijk gemaakt worden (Davister et al., 2004).

Door inkomsten uit de agrarische activiteiten of andere bedrijfsactiviteiten te combineren met de vergoedingen voor de geleverde zorg, zijn zorgboerderijen in staat om mensen met een verstandelijke en of geestelijke beperking een arbeidsplaats te bieden. Er is sprake van zowel een economische als een sociale doelstelling (Smit en Minderhoud, 2003). Economisch, omdat er getracht wordt de onderneming financieel duurzaam te maken en sociaal omdat er een oplossing wordt aangeboden aan mensen die niet kunnen toetreden tot de reguliere arbeidsmarkt. Deze manier van ondernemen, die zich niet alleen beperkt tot de agrarische sector, staat bekend als sociaal ondernemen. Waar non-profit organisatie financieringsproblemen hebben doordat zij moeite hebben met het werven van overheidssubsidies en fondsen, bieden sociale ondernemingen innovatieve oplossingen (Dees, 1998 in de Vocht, 2007).

Vanuit de literatuur wordt er geen uniforme en unanieme definitie van een sociale onderneming gegeven. Dit is goed zichtbaar in de lijst met definities in bijlage A (Dacin et al., 2010). Wel is duidelijk dat de vele definities en theorieën hun oorsprong vinden in het werk van Gregory Dees. Hij typeert sociale ondernemers als ondernemers die het creëren van sociale waarde tot inzet van hun missie maken in plaats van winstmaximalisatie. Hoe er begrip wordt gegeven aan deze sociale waarde verschilt sterk per onderneming (Franssen en Scholten, 2007). Daarnaast vormt het kwantificeren van zowel de output op zich als de impact van deze sociale waarde een grote uitdaging. Door diegenen die actief zijn in de sociale sector wordt het veelal als gegeven beschouwd dat de meeste elementen van sociale waarde onmogelijk meetbaar zijn (Mair en Marti, 2006).

Franssen en Scholten (2007) komen uiteindelijk met een definitie met daarin vier belangrijke elementen voor een sociale onderneming. Namelijk; het generen van eigen inkomsten, risico nemen, prestatie meting en het hebben van een sociale missie en een duurzame financiële strategie.

*“Met sociaal ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze. Sociale ondernemers generen eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren. Sociale ondernemers benoemen meetbare doelen op maatschappelijk (sociaal/ecologisch) en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te verbeteren.”* ( Franssen en Scholten, 2007 pag. 18)

Keuze voor onderstaande definitie komt voort uit het feit dat deze auteurs zich in het bijzonder toespitsen op sociaal ondernemerschap in Nederland. Door culturele verschillen bestaan er op continentaal niveau accent verschillen bij het omschrijven van het begrip sociaal ondernemerschap (Dacin et al., 2010; Franssen en Scholten, 2007).

Als de sociale ondernemer zelf in beschouwing wordt genomen heeft deze idealiter de volgende kenmerken: het herkennen en dwangmatig nastreven van nieuwe kansen die de missie, het creëren van sociale waarde, dienen. De ondernemer legt de nadruk op innovatie en laat zich niet beperken door de beschikbare middelen en toont een grote verantwoordelijkheid jegens stakeholders (Dees, 1998 in de Vocht, 2007). In het geval van een zorgboerderij kunnen de cliënten, vrijwilligers, werknemers en de ouders of verwanten van de cliënten onder andere worden verstaan onder stakeholders. Door hun innovatieve houding zijn sociale ondernemers in staat om met praktische problemen te komen voor sociale vraagstukken (Hartigan en Billimoria, 2005). In het najagen van hun visie is voor sociale ondernemers niets onoverkomelijk en is opgeven geen optie (Bornstein, 2007).

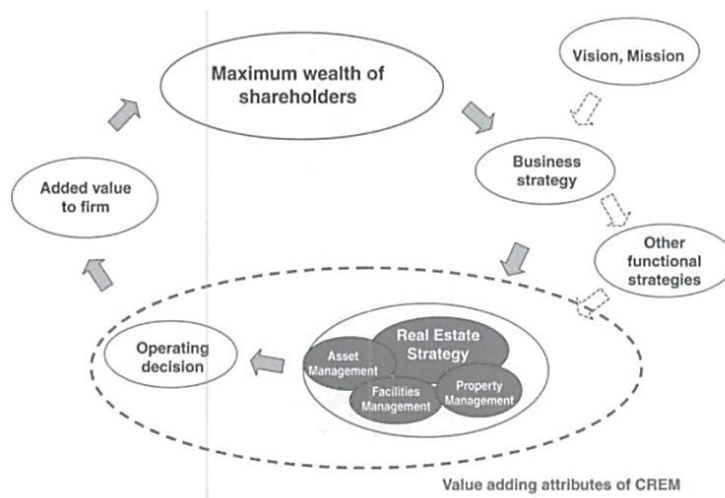
Samengevat kan er gesteld worden dat het wezenlijke verschil tussen een sociale en een commerciële onderneming ligt in de divergentie van doelstellingen. De sociale onderneming richt zich op het creëren van sociale waarde (Dees, 1998 in de Vocht 2007; Dacin et al. 2010) in tegenstelling tot de commerciële onderneming die de doelstellingen groei en winstmaximalisatie voor de aandeelhouders heeft (McElwee en Bosworth, 2010).

### 3.4 Van drijvende kracht naar vastgoedstrategie

Zoals in de voorgaande hoofdstukken duidelijk is gemaakt zijn er meerdere factoren die een rol spelen in de motivatie om een zorgboerderij te starten. Ten eerste kan er de motivatie bestaan om naast de agrarische onderneming andere activiteiten te ontplooiën, met als doel het voortbestaan van de onderneming te garanderen, het inzien van marktmogelijkheden of het benutten van de voor de ondernemer beschikbare bronnen. Anderzijds kan dit een sociale en idealistische drijfveer zijn om als zorgboerderij sociale waarde te creëren.

De drijvende kracht om een zorgboerderij te starten is de factor die primair bepaalt waar de onderneming zich op richt en op welke wijze dit gebeurt. De drijvende kracht is de spreekwoordelijke hoeksteen die bedrijven een heldere en eenvoudige richting aanwijst waar de bedrijfsstrategie op kan worden gebouwd (Tregoe en Zimmerman, 1980). De bedrijfsstrategie specificereert op zijn beurt weer de afbakening van de doelgroep en de focus op bepaalde producten en of diensten. De strategische keuzes verschaffen de basis waarvan uit bepaald kan worden welke faciliteiten er nodig zijn om de bedrijfsdoelstellingen te behalen (Nourse en Roulac, 1993).

Figuur 2: De vastgoedstrategie binnen de bedrijfsvoering (Bron: Lindholm et al., 2010)



Als zorgonderneming bepaal je voor de middellange en lange termijn waar je als bedrijf de focus op wilt leggen. Dit kunnen keuzes betreffen in het aanbod van de geleverde zorg of de keuze voor een bepaalde doelgroep. Deze keuzes hebben vervolgens gevolgen voor de beslissingen die er op vastgoed niveau en binnen andere bedrijfsonderdelen gemaakt moeten worden, zoals zichtbaar is in figuur 2 (Lindholm, Gibler en Levainen, 2006).

Om als zorgboerderij de transitie van agrarisch naar zorg te kunnen maken zullen logischerwijs aanpassingen nodig zijn in het vastgoed (real estate). Vastgoed als onderdeel van de bedrijfsvoering en de daaraan gelieerde activiteiten wordt corporate real estate (CRE) genoemd. Het managen van CRE staat bekend als corporate real estate management (CREM) (Ali, McGreal, Adair en Webb, 2008). Het doel van CREM is om het vastgoed optimaal te laten bijdragen aan de doelstellingen van een onderneming. Daartoe wordt de vastgoedportefeuille continu in overeenstemming gebracht met de behoeften van de onderneming (Hoepel, Ommeren en van Zalk, 2007).

Binnen de CREM literatuur zijn de volgende stromingen te onderscheiden. Ten eerste, op welke wijze vastgoedstrategieën tot stand komen en hoe zij zijn gekoppeld aan de bedrijfsstrategie (Nourse en Roulac, 1993; Ali et. al., 2008). Ten tweede, of en op welke manier CREM wordt geïmplementeerd binnen grootschalige ondernemingen en multinationals (Manning en Roulac, 1999; Schaefer, 1999; Teoh, 1993). Tot slot, wat de waarde creërende elementen zijn van vastgoed voor een onderneming, anders dan de puur economische waarde op de balans (Krumm, 2010. De Jonge, 1996; Lindholm et al., 2006).

### 3.5 Waarde toevoegende vastgoedfactoren

Wanneer binnen een onderneming het vastgoed meerdere producten en markten ondersteunt, vereist dit ook meerdere vastgoedstrategieën. Als de vastgoedstrategieën afgestemd worden op de bedrijfsstrategie kan het vastgoed als bedrijfsmiddel van toegevoegde waarde zijn (Nourse en Roulac, 1993; Krumm, 1999). Door de vastgoedactiviteiten goed te coördineren transformeert het vastgoed van een bedrijfskostenpost tot een waardevol bedrijfsmiddel (de Jonge, 2002).

Omdat zowel het model van Nourse en Roulac als het model van de Jonge relatief abstract zijn, hebben Lindholm et al. (2006) een synthese van deze modellen onderzocht in de praktijk. De verschillende elementen werden voorgelegd aan CRE deskundigen binnen 26 bedrijven in Finland, Nederland, Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Dit onderzoek heeft uiteindelijk geleid tot een model met zeven vastgoedstrategieën die bijdragen aan aandeelhouderswinst maximalisatie: (1) het vergroten van de waarde, (2) het bevorderen van marketing en sales, (3) het vergroten van innovatie, (4) het vergroten van medewerkerstevredenheid, (5) het vergroten van de productiviteit, (6) het vergroten van de flexibiliteit en (7) minimalisatie van de kosten. Appel-Meulenbroek et al. (2010) stellen dat het noodzakelijk is om daar bij zorginstellingen nog de strategie *verhogen van klanttevredenheid* aan toe te voegen. Daarnaast spelen de strategieën *vergroten waarde*, *vergroten innovatie* en *vergroten medewerkerstevredenheid* in minder mate een rol bij zorginstellingen. (Appel-Meulenbroek et al., 2010).

Bij zorginstellingen zijn twee drijvende krachten waarneembaar. In toenemende mate wordt 'behoeften in de markt' door zorginstellingen gezien als een belangrijke drijvende kracht. Hier wordt onder verstaan dat de organisatie zich richt op nieuwe producten om te beantwoorden aan de behoeften in de markt (Appel-Meulenbroek et. al., 2010). Daarnaast wordt 'aangeboden diensten/producten' door zorginstellingen van belang geacht als drijvende kracht. Deze drijvende kracht betekent dat de organisatie zich specifiek richt op het maken van een bepaald

product. In de marktsegmenten waar behoefte is aan dit product wordt gestreefd naar een zo groot mogelijk marktaandeel. Het is immers gelet op de toekomstige bezuinigingen van belang dat de zorg- en dienstverlening op een kostenefficiënte manier worden aangeboden. (Appel-Meulenbroek et al., 2012). Deze gedachtegang kan verder worden getrokken door de van toepassing zijnde vastgoedstrategieën aan bovenstaande drijvende krachten van zorginstellingen te koppelen (Kösters, 2012)

Tabel 2: Vastgoedstrategieën gekoppeld aan drijvende krachten (Bron: Kösters, 2012)

Drijvende kracht	Vastgoedstrategie
<b>Behoeften in de markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergroten van klanttevredenheid</li> <li>- Bevorderen van marketing en sales</li> <li>- Vergroten van flexibiliteit</li> </ul>
<b>Aangeboden producten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergroten van productiviteit</li> <li>- Minimalisatie van kosten</li> </ul>

De vijf factoren zoals te zien in tabel 2 worden als meest belangrijk geacht voor care instellingen om hun vastgoed als waarde toevoegende middel in te zetten (Appel-Meulenbroek et al., 2010). Omdat zorgboerderijen ook geschaard kunnen worden onder care instellingen is er hier voor gekozen om deze factoren verder uit een te zetten en te onderzoeken.

### 3.5.1 Vergroten van de productiviteit

Het vergroten van de productiviteit kan op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Logischerwijs kan er door uitbreiding, dus nieuwbouw of verbouw, meer capaciteit worden gerealiseerd wat de productiviteit verhoogt. Echter, daarnaast kunnen gebouwen en ruimtes tevens op een andere manier hieraan bijdragen. Het ontwerp, de lay-out, de kwaliteit van de faciliteiten en de locatie kunnen allemaal bijdragen aan een grotere efficiëntie en controle van de productie (Nourse en Roulac, 1993). Een zorgboerderij kan met het oog op de naderende bezuinigingen productiviteitsverhoging nastreven. Productiviteit kan in de zorg worden geformuleerd als het aantal cliënten per begeleider, of het aantal geleverde zorgdiensten per eenheid arbeid (Hilten, Kleima, Langeberg en Warns, 2005). In de nabije toekomst zal met de teruglopende budgetten deze verhouding wellicht naar 8 cliënten per begeleider moeten. Door bijvoorbeeld aanpassingen in de indeling en gebruik van bepaalde ruimtes kan er bij een zorgboerderij meer overzicht worden gecreëerd, op die manier kan 1 werknemer meer cliënten begeleiden op hetzelfde moment.

### 3.5.2 Verhogen van de klanttevredenheid

In situaties waarin het vastgoed fungeert als interface tussen organisatie en klant kan het vastgoed een grote bijdrage leveren aan het onderscheidend vermogen van een organisatie (Edwards en Ellison 2004 in Kösters, 2012). Dit is met name van toepassing op hotels maar deze gedachte kan doorgetrokken worden naar zorginstellingen. Door gebouwen en ruimtes af te stemmen op de behoeftes en wensen van cliënten en verwanten kan de klanttevredenheid worden vergroot (Van den Beld en van Zalk, 2010). In het geval van een zorgboerderij kan dit bijvoorbeeld betekenen dat cliënten meedenken in de inrichting van de woon of werkrumtes.

### **3.5.3 Vergroten aantrekkingskracht**

De begrippen marketing en sales zijn nauwelijks ingeburgerd in de zorgsector (Kösters, 2012). Deze vastgoedstrategie wordt daarom omgezet in de benaming vergroten aantrekkingskracht. Door de uitstraling van (goed verzorgd) vastgoed wordt de binding met stakeholders versterkt, denk hierbij aan werknemers, vrijwilligers en samenwerkingspartners (Van den Beld en van Zalk, 2010). Het vastgoed fungeert als een visitekaartje naar de buitenwereld en kan bijvoorbeeld ingezet worden als marketingmiddel. De gemeente wordt in de toekomst een belangrijke onderhandelingspartner voor zorgboerderijen. Door als zorgboerderij te zorgen dat jouw gebouwen professionaliteit uitstralen wordt je door de gemeente serieus genomen. Daarnaast heeft de externe en interne uitstraling van de gebouwen invloed op de beleving van het verblijf.

### **3.5.4 Vergroten van de flexibiliteit**

Door het vastgoed op een flexibele manier te ontwikkelen en in te richten kan het voor meerdere doeleinden worden gebruikt. Dit kan betekenen dat bepaalde ruimtes voor verschillende functies te gebruiken zijn. Zo kan een kantine bij een zorgboerderij gebruikt worden om de cliënten te ontvangen, maar kan deze ruimte tevens worden verhuurd voor bijvoorbeeld vergaderingen. Daarnaast kan er gekeken worden in hoeverre bepaalde ruimte of gebouwen eenvoudig kunnen worden omgevormd naar een nieuwe of andere functie. Deze omvorming moet dan kunnen plaats vinden zonder hoge kosten en zonder verstoring van de dagelijkse bedrijfsvoering. Gebouwen die maar voor één doeleinde geschikt zijn verliezen hun courantheid en zijn moeilijk aan te wenden voor andere doeleinden (Nourse en Roulac, 1993).

### **3.5.5 Minimalisatie van de gebruikerskosten**

Het managen van de gebruikerskosten kan bij goed beheer een structurele kosten besparing opleveren. Dit kan door middel van het toepassen van nieuwe isolatie technieken of het inzetten van alternatieve energiebronnen. Bij het verbouwen van oude boerderijen is het voor de zorgboeren zaak om nieuwe materialen zoals dubbel glas of kunststofkozijnen te gebruiken. Op die manier verbetert de isolatie en worden de onderhoudskosten teruggebracht. Tevens kan het standaardiseren van het meubilair en de inrichtingen bijdragen aan een kostenverlaging. Daarnaast is het van belang om iedere locatie te gebruiken voor het juiste doeleinde. Dit houdt in dat bijvoorbeeld productie werkzaamheden niet ondergebracht dienen te worden in een relatief dure A-locatie.



## 4. Methodologie

### 4.1 Dataverzameling en onderzoekopbouw

Data voor dit onderzoek is op de volgende wijze verzameld. Het theoretische kader is opgebouwd uit wetenschappelijk relevante artikelen en/of boeken, rapporten van aan zorg en zorgboerderijen gelieerde organisaties en beleidsdocumenten en onderzoeksrapporten van overheidsinstanties. De primaire data is op een kwalitatieve wijze verzameld. Omdat dit onderzoek zich voornamelijk richt op de achterliggende gedachte of reden van de vastgoedveranderingen bij zorgboeren is er hier gekozen om gebruik te maken van gedeeltelijk gestructureerde interviews. Dit type interview kan worden gezien als een tussenvorm van structurering waarbij je met een zogenaamde topiclijst werkt waarin de onderwerpen staan die besproken moeten worden (Baarda et al., 2005).

Daarnaast biedt een gedeeltelijk gestructureerd interview de mogelijkheid om achter het hoe en waarom van keuze te komen, vooral omdat de interviewer op bepaalde punten door kan vragen of nadere uitleg kan geven wanneer lastige aspecten onduidelijk of verkeerd worden geïnterpreteerd (Hennink, Hutter en Bailey, 2011). Daarnaast worden de vastgoedveranderingen waargenomen omdat de interviews plaatsvinden op de zorgboerderijen zelf. Nadeel van deze vorm van onderzoek is dat er weinig tot geen generalisatie mogelijkheden zijn, daarnaast is de representativiteit van de onderzoekenheden beperkt. Het onderzoek is daarom voornamelijk verkennend van aard (Baarda, de Goede en Teunissen, 2005).

### 4.2 Operationalisatie van de interviewvragen

De opzet en de voorkeursvolgorden van de vragen zijn terug te vinden in bijlage B. De openingsvragen 1 tot met 6 zijn er op gericht om inzicht te krijgen in de ontstaanswijze van de zorgboerderij, de motivaties van de ondernemer en de doelstellingen van zorgboerderij. De elementen gericht op de verschillende vastgoedstrategieën, zoals beschreven in paragraaf 3.5, zijn terug te vinden in de hoofdvragen 7 tot en met 22. Daarnaast wordt hier in de vragen 26 tot en met 28 ook nog aandacht aanbesteed. Tot slot zijn de vragen 23, 24 en 25 opgesteld om antwoord te krijgen op de vraag In welke mate de kaders van de ruimtelijke ordening van invloed zijn op de vastgoedontwikkelingen van zorgboerderijen.

Gaandeweg zijn de elementen uit de afgenomen interviews gebruikt om de daarop volgende interviews te verfijnen. Op deze manier kregen de openingsvragen 1 tot en met 6 een grotere rol van betekenis. Daarmee kwam de naast de focus op de vastgoedstrategieën ook aandacht voor het sociale ondernemerschap en de verschillende motieven om een zorgboerderij te starten. Dit proces wordt wel inductieve interventie genoemd en is onderdeel van de etnografische cyclus en continueert totdat het verzadigingspunt is bereikt. Dit wil zeggen dat er geen nieuwe informatie meer voortkomt uit de interviews (Hennink et al., 2011). Met behulp van het analytische programma Atlas ti. zijn de interviewtranscripties verwerkt en zijn codes aan de interviewdata gekoppeld. Grafische weergaven van dit coderingssysteem zijn terug te vinden in bijlage C.

### 4.3 Onderzoekseenheden

Voor dit onderzoek zijn in totaal 9 verschillende zorgboeren geïnterviewd waarvan 8 zich in de provincie Friesland bevinden en 1 in de provincie Groningen. De geografische ligging is geen selectiecriteria geweest. In plaats daarvan is er gekozen voor zorgboerderijen die in het bezit zijn van het kwaliteitskeurmerk van de Federatie Landbouw en Zorg. Dit geeft een indicatie dat de zorgactiviteit een volwaardige bedrijfsactiviteit is die op een professionele manier wordt uitgevoerd. In tabel 3 wordt weergegeven hoeveel zorgboerderijen in de provincies Friesland en Groningen in bezit zijn van een keurmerk.

Tabel 3: Aantal zorgboerderijen met keurmerk (Bron: CBS-statline en Federatie Landbouw en Zorg)

	Totaal aantal zorgboerderijen (2011)	Totaal aantal zorgboerderijen met keurmerk
<b>Friesland</b>	64	36
<b>Groningen</b>	36	21

Om er zeker van te zijn dat er vastgoedveranderingen hebben plaatsgevonden is een zekere omvang van de zorgactiviteiten noodzakelijk. Dit heeft dan ook een voorname rol gespeeld in de keuze van de participanten. Hierbij kan gesteld worden dat een zorgboerderij met gemiddeld 30 of meer gecontracteerde cliënten relevant is voor dit onderzoek. Daarnaast zijn de deelnemers gekozen op grond van het feit dat zij allen het beginstadium zijn gepasseerd. Dat wil zeggen, de zorgonderneming is een volwaardig bedrijf die wordt geëxploiteerd vanuit een nieuwe of verbouwde ruimte en niet langer plaatsvindt in de woning van de ondernemer.

De deelnemers zijn per brief uitgenodigd om deel te nemen, bij een positieve reactie is er telefonisch contact geweest. De gemiddelde interviewtijd komt uit op 60 minuten, dit is inclusief de rondleidingen die alle ondervraagden hebben gegeven om een helder beeld te geven van hun vastgoedveranderingen in de praktijk. In overeenstemming met met het nationale beeld (Roest et al., 2009) vallen de deelnemers in de leeftijdscategorie 40-60 jaar en zijn zij op in een later stadium van hun arbeidzame bestaan begonnen met hun zorgboerderij. In tabel 4 is een overzicht gegeven van de algemene gegevens van de geïnterviewde zorgboerderijen.

Tabel 4: Algemene gegevens geïnterviewde zorgboerderijen

Zorg boerderij	Start jaar	Doelgroepen	Zorgaanbod	aantal werknemers (fte's)
<b>A</b>	2005	Jong volwassen met een verstandelijke beperking, autistische spectrum, psychiatrische achtergrond,	Dagbesteding, leerwerk trajecten en re-integratietrajecten	3
<b>B</b>	2001	Kinderen/jongeren met een beperking, dementerende ouderen	Dagopvang en logies	2
<b>C</b>	2003	Dementerende ouderen, mensen met lichamelijk en/of geestelijke beperking, autistische spectrum, psychiatrische achtergrond	Dagbesteding, begeleid wonen, ouderenzorg, leerwerk trajecten	5
<b>D</b>	2007	Mensen met een verstandelijke beperking, mensen met een psychiatrische achtergrond	Dagbesteding en begeleid wonen	8
<b>E</b>	2007	Ouderen met verschillende ziektebeelden, voornamelijk dementie	Dagopvang	14
<b>F</b>	2007	Dementerende ouderen, kinderen met een beperking, mensen met een niet aangeboren hersenletsel	Dagopvang, dagbesteding en logies	3
<b>G</b>	2007	Kinderen, jongeren en volwassen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking	Dagopvang, logies, dagbesteding, (begeleid) wonen	16
<b>H</b>	2004	Kinderen, jongeren met een verstandelijke beperking, gedragsstoornis, stoornis in het autistische spectrum	(begeleid)wonen, dagbesteding en logies	10
<b>I</b>	2009	Mensen met een verstandelijke beperking, stoornis in het autistische spectrum, psychiatrische achtergrond	Dagbesteding en dagopvang	3

## 5. Resultaten

### 5.1 Motieven voor het starten van een zorgboerderij

Wat betreft de ontstaanswijze valt er onder de onderzoekseenheden de volgende classificatie te maken zoals weergegeven in tabel 5.

Tabel 5: Ontstaanswijze geïnterviewde zorgboerderijen

Categorie	Agrarisch bedrijf stopt			
	1	2	3	4
Zorgboerderij	Agrarisch bedrijf blijft functioneren los van of gecombineerd met zorgboerderij	Invulling gegeven aan een bestaande boerderij zonder agrarische bestemming	Invulling gegeven aan bestaande locatie met agrarische bestemming	Vervangende nieuwbouw
A	X			
B			X	
C	X			
D		X		
E				X
F			X	
G			X	
H		X		
I		X		

Kijkend naar zorgboerderij A en C uit categorie 1 dient opgemerkt te worden dat het initiatief tot de zorgonderneming niet kwam vanuit de agrariër zelf, maar werd geïnitieerd door vrouw des huizes. In beide gevallen waren deze personen niet volledig actief binnen de eigen agrarische onderneming, maar waren zij werkzaam in de zorgsector. Belangrijke factor die een rol speelde bij het opstarten van de zorgboerderij was hier dat de zorgactiviteit voldoende inkomsten moest genereren. Voornamelijk omdat het inkomen van de initiatiefnemers voormalige baan gecompenseerd diende te worden. Overeenkomstig met de rural sociology perspective van Alsos et al. (2004) komt hier naar voren dat dit aanvullende inkomen wordt gebruikt om indien nodig de agrarische bedrijfstak financieel te ondersteunen.

In het geval van een agrarisch bedrijf dat stopt is een verdeling gemaakt in drie categorieën. Onder de eerste categorie zijn de zorgboerderijen geschaard die worden gestart vanuit een boerderij die in het verleden de agrarische bestemming heeft verloren, maar nu alleen een woonbestemming heeft. Bij de tweede optie is er sprake van een zorgboerderij die gestart wordt op een boerderij waar de agrarische bestemming nog actief is en er tot voor kort ook agrarische activiteiten plaatsvonden. Bij zorgboerderij E was er sprake van complete nieuwbouw waarbij de oude boerderij in zijn geheel was gesloopt, vandaar de derde categorie.

De motieven achter het starten van de zorgboerderij toonden bij deze laatst beschreven categorieën vele overeenkomsten. Opvallend is dat in deze motieven de *resource-exploiting entrepreneur* valt te herkennen. De door Alsos et al. (2004) beschreven motivatie onder agrariërs zijn ook terug te zien in de motieven van de niet-agrariërs. Eigen ervaring in de zorgsector wordt als een belangrijke basis gezien om de zorgonderneming op de juiste manier te beginnen. Daarnaast zien deze ondernemers mogelijkheden in hun locatie die zij willen benutten. Genoemde factoren hierin zijn dat de boerderij inspanning veel ruimte biedt en het ruim opgezette erf geschikt is voor de zorgdoelgroep.

Naast de motieven van *resource-exploiting entrepreneur* wordt duidelijk dat de *displacement factor*, zoals beschreven in paragraaf 3.1.2, ook van sterke invloed is. Een aantal zorgboeren geeft aan dat ontevredenheid met de voormalige werkgever meespeelde bij de keuze om een eigen onderneming te starten. Daarnaast hebben deze zorgboeren de overtuiging dat zij betere zorg kunnen aanbieden dan hun oude werkgever. Met ander woorden is er sprake van *self-efficacy*, de overtuiging van het eigen kunnen. *“Door mijn ervaring wist ik welke zaken belangrijk zijn in de zorg. Ook hebben wij veel ervaring met bouwen, dus dan weet je wel wat handig is.”* (zorgboerderij I)

Tevens komt naar voren dat 7 van de 9 zorgboeren vanuit het eigen huis zijn begonnen met het aanbieden van zorg. Als reden hiervoor wordt aangegeven dat dit de mogelijkheid biedt om de kansen van de nieuwe onderneming voorzichtig te onderzoeken. Maar naar mate de onderneming groeit en het aantal cliënten toe neemt komt de drang om kwaliteit te bieden al snel naar boven en worden plannen gemaakt voor verbouw of nieuwbouw.

Samenvattend kan er gesteld worden dat er overeenkomsten zichtbaar zijn tussen de motivaties tot diversificatie van agrariërs en niet agrariërs. De drang om de beschikbare middelen te benutten speelt hierin de voornaamste rol. Daarnaast voelt de zorgboer zich gesteund door het vertrouwen in het eigen kunnen. Tevens speelt de motivatie om betere zorg te leveren dan de institutionele zorgaanbieders een belangrijke rol van betekenis. De boerderij wordt door de zorgboeren gezien als een bepalend onderdeel voor het leveren van deze kwalitatieve zorg.

## 5.2 De zorgboerderij als sociale onderneming

In de definitie van Franssen en Scholten (2007) zoals beschreven in paragraaf 3.3 komen 4 aspecten duidelijk naar voren die hier worden betrokken op zorgboerderijen, namelijk: eigen inkomsten, mate van risico, prestatie meting en het hebben van een sociale missie en een duurzaam financiële strategie.

### 5.2.1 Eigen inkomsten en mate van risico

In de opstart fase kunnen sociale ondernemers in veel gevallen een beroep doen op subsidies. Dit biedt de mogelijkheid om een start te maken met de onderneming zonder dat deze meteen extra belast wordt met vreemd vermogen. Zoals zorgboerderij A aangeeft: *“Met een goed onderbouwd bedrijfsplan hebben we fondsen en subsidies aangeschreven. In totaal hebben we voor zo’n 80.000 euro toegewezen gekregen. Dit hebben we aangewend om ons zorggebouw te realiseren.”*

Om de continuïteit van de onderneming te waarborgen dienen er eigen inkomsten te worden gegenereerd. De eigen inkomsten komen bij alle zorgboerderijen voort uit de vergoedingen voor de geleverde zorgdiensten, daarnaast worden er bij een aantal ondernemers ook inkomsten gegenereerd uit andere bedrijfsactiviteiten. Dit loopt uiteen van het verhuren van ruimtes, inkomsten uit de agrarische tak, verkoop van goederen of tot het exploiteren van een minicamping. In alle gevallen worden de inkomsten uit deze bedrijfsactiviteiten samengevoegd met de zorginkomsten.

Kijkend naar het aspect risico nemen, dan kan er gesteld worden dat zorgboeren terdege bereid zijn om risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren. De sprong in het diepe wordt niet geschuwd zoals valt af te leiden uit het feit dat deze ondernemers bereid zijn om hun vaste baan op te zeggen om zich volledig te op hun onderneming te storten. Daarnaast zijn de zorgboeren zich ervan bewust dat hun onderneming door de bezuinigingen risico loopt. Ongerustheid hierover is er echter niet omdat de zorgboerderijen manier vinden om dit risico terug te brengen. Zoals zorgboerderij G aangeeft: *“Wij hebben de overstap gemaakt naar het aanbieden van wonen omdat er altijd mensen zullen blijven die niet zelfstandig kunnen wonen. Daarom zijn de vergoedingen daarvoor ook veel zekerder.”*

Door het hebben van meerdere bedrijfsactiviteiten spreiden de zorgboerderijen hun risico's. Inkomsten uit één bedrijfsactiviteit worden aangewend om een andere bedrijfstak financieel te ondersteunen. *“Wij maken ons wat minder zorgen over de bezuinigingen omdat wij natuurlijk nog de andere 2 productietakken hebben. Dat gaat gewoon door, dus die buffer heb je altijd. Het ene jaar gaat het wat minder met de ene tak en gaat het wat beter met de andere. Zo vangt het elkaar allemaal een beetje op en blijft het in evenwicht. Het is risicospreiding.”* (zorgboerderij A)

### 5.2.2 Prestatiemeting

Door de overkoepelende branche organisatie, de Federatie voor Landbouw en Zorg, is een kwaliteitskeurmerk opgezet. Dit keurmerk is een verplicht onderdeel van het lidmaatschap. Prestatie wordt in deze vorm dus gemeten in kwaliteitszin, de nadruk ligt dus niet op de hoeveelheid zorg maar op de kwaliteit van de geleverde zorg. Het kwaliteitskeurmerk is een vorm van prestatiemeting die duidelijk op een bottom-up manier tot stand is gekomen in plaats van dat deze vanuit de overheid is opgelegd.

### 5.2.3 Sociale missie

Hoewel de zorgboeren terdege beseffen dat zij zelf moeten kunnen leven van hun onderneming, is er bij geen de ambitie om het bedrijf verder uit te breiden of om groter te groeien. Wat voorop staat is het leveren van kwalitatief goede zorg die inspringt op de individuele zorgvraag van de cliënt. *“Onze doelgroep, jong dementerende, hebben veel aandacht nodig. Dus ik had zoiets wij gaan niet verder groeien. Ik maak de groepen hooguit 10, ook al hebben we de ruimte wel om door te groeien naar 15 mensen per dag.”* (zorgboerderij F)

Het genereren van sociale waarde wordt boven de winstmaximalisatie geplaatst. Grote motor hierachter is de sociale ondernemer zelf die bereid is veel energie in de onderneming te steken tegen een marginale vergoeding. Die energie komt voort uit de passie voor de doelgroep en het werk. Daarbij wordt er niet altijd kritisch naar de verhouding kosten/opbrengsten gekeken.

*“De dagbesteding kost een boel geld. Vooral het verbruik van middelen en materialen. Veel andere zorgaanbieders stoppen juist met dit soort activiteiten, omdat ze gewoon te duur zijn. De mensen lunchen ook bij ons, dat kost ook een boel geld. Maar zou je dan de dagbesteding moeten afstoten, niet dat ik dat wil want ik vind het geweldig.” (zorgboerderij I)*

De doelstellingen van de zorgboerderij als sociale onderneming kunnen als volgt worden omschreven: het willen voldoen aan de zorgvraag van de cliënt, het willen leveren van kwalitatief goede zorg en het willen oplossen van sociale problemen. In de meeste gevallen wordt er eerst naar de zorgvraag gekeken en hoe hier aan voldaan kan worden en pas als laatste wordt er gekeken of dit financieel ook haalbaar is. Gesteld kan worden dat de creatie van sociale waarde in alle gevallen belangrijker wordt geacht dan het maken van winst of het realiseren van groei. Dit verschil met de commerciële onderneming komt duidelijk naar voren en met recht zijn zorgboerderij te typeren als sociale onderneming.

### 5.3 Vastgoedstrategieën bij zorgboerderijen

#### 5.3.1 Verhogen van de productiviteit

Vragen omtrent de vastgoedstrategie verhogen van de productiviteit werden voornamelijk geïnterpreteerd als zijnde het creëren van meer capaciteit door middel van uitbreiding. Naar mate de onderneming groeit, stijgt het aantal cliënten en daarmee ook de vraag naar ruimte. Echter, om het vastgoed tot waarde toevoegend bedrijfsmiddel te maken moet er worden nagedacht over hoe de lay-out van deze ruimtes bijdraagt aan het efficiënt en effectief uitvoeren van de werkzaamheden.

Uit de interviews komt naar voren dat bij de vastgoedontwikkelingen deze facetten niet of nauwelijks een rol van betekenis hebben gespeeld. De enige manier waarop het vastgoed kan bijdragen aan efficiëntie is volgens de ondervraagden het creëren van overzichtelijkheid. Door meer overzicht kunnen er meer cliënten tegelijkertijd worden begeleid. *“We hebben wel een groep die kwetsbaar is en bijvoorbeeld wegloopt.(...). Je moet dus heel goed overzicht kunnen houden binnen het pand. We hebben hier dus gekozen voor een hele brede gang, met zicht op alle deuren. Zodat je dus weet waar iedereen blijft, op die manier kun je ook met minder begeleiding toe.” (zorgboerderij F)*

Daarnaast werd aangegeven dat in het geval er sprake is van een doelgroep die zeer hulpbehoevend is en persoonlijke verzorging nodig heeft, de faciliteiten dusdanig moeten zijn dat het niet te belastend is voor de verzorger. *“Het zorgappartement is helemaal naar mijn eigen ervaring ingericht. (...). Kijken hoe het allemaal het handigste kon worden ingericht zodat iemand in een rolstoel op een goede manier kan worden verzorgd. Hoe kan het zo functioneel mogelijk. Ja, een stuk efficiëntie is heel belangrijk in de zorg.” (zorgboerderij E)*

#### 5.3.2 Vergroten van de flexibiliteit

De gedachte dat het vastgoed ook geschikt dient te zijn voor andere doeleinden komt als een belangrijke factor naar voren. Voornamelijk doordat de ondernemers zich bewust zijn dat zij hun risico's moeten spreiden. Zorgboerderijen met meerdere bedrijfsactiviteiten richten hun vastgoed op een dusdanige wijze in dat het flexibel is. Zoals zorgboerderij E aangeeft: *“Onze bovenverdieping wordt gebruikt voor de dagzorg ouderen. Zo hebben we hier een aangepaste*

*kamer gemaakt die dienst doet als rustruimte. Maar die is ook multifunctioneel want het is tegelijkertijd ook de bruidssuite van onze groepsaccommodatie.”* Tevens wordt het vastgoed op een dusdanig manier ingericht zodat het in de toekomst voor andere doeleinden gebruikt kan worden mocht de zorgactiviteit beëindigd worden. Voorbeelden die wat dit betreft genoemd worden zijn het zorggedeelte gebruiken als woonhuis of omvormen tot Bed&Breakfast.

Daarnaast willen zorgboeren flexibel kunnen zijn om eenvoudig te kunnen voldoen aan de zorgvraag van hun cliënten. Drijfveer hierachter is dat de zorgvraag voorop staat. Wanneer er vraag is naar bepaalde dagbestedingsactiviteiten dan wordt dit ergens op de boerderij mogelijk gemaakt. Dit vergt een zekere flexibiliteit van de gebouwen en haar ruimtes. Zoals zorgboerderij D aangeeft: *“Flexibiliteit in het geheel dat is toch wel 1 van de peilers. Dat je zoveel mogelijk zorg kunt leveren aangepast op het individu. En als daar aanpassingen voor nodig zijn dan ga je dat realiseren. Uitgaan van de zorgvraag van de cliënt.”*

### **5.3.3 Verhogen van de klanttevredenheid**

In het streven naar klanttevredenheid wordt unaniem gezegd dat kwaliteit van het vastgoed een vanzelfsprekend iets is. *“Het moet gewoon goed”* was een vaak terugkomende uitspraak. De ruimte en de omgeving worden als zeer bepalend gezien voor de kwaliteit van de zorg. Doordat het gebouw en de omgeving de interface vormen tussen de cliënt en de geleverde zorg is het een bepalende factor voor klanttevredenheid. Aspecten die in relatie hier toe genoemd worden zijn: aangename warme ruimtes, goede toegankelijkheid, netheid, goed onderhouden gebouwen, ruimtes gelijkvloers, het creëren van een landelijke en huiselijke sfeer of uitstraling.

Als antwoord op de vraag waarom deze hang naar kwaliteit zo groot is zijn de volgende motieven te herkennen. Omdat de werkomgeving voor zorgboeren op hetzelfde moment ook hun leefomgeving is willen zij dat deze omgeving kwalitatief goed is. *“Ik denk dat dit voornamelijk komt omdat je er ook zelf woont. Je bent er iedere dag, dus je wilt dat het mooi is en goed. Je wilt niet tegen een stom gebouw aan kijken. Je hart ligt er helemaal, je wilt dat het goed is.”* (zorgboerderij I) Vanuit de drive om goede zorg te leveren en de zorgvrager voorop te stellen wordt alles in het werk gesteld om de zorgvrager tevreden te maken. De ondernemers verplaatsen zich in de zorgvrager en stellen dat jezelf ook wilt verblijven in een mooie nette omgeving. Echter, hierbij moet wel een kritische noot gezet worden. De ondervraagde personen kunnen in deze enigszins bevooroordeeld zijn. Immers, zij zullen niet aangeven dat zij het door hun gecreëerde niet mooi vinden.

Opvallend genoeg komt naar voren dat de cliënten en of hun verwanten niet tot nauwelijks betrokken worden bij de inrichting van het vastgoed. In de praktijk blijkt dit problematisch te zijn en worden keuzes op het gebied van inrichting veelal gedaan op basis van eigen ervaring en eigen smaak. Alleen in het geval wanneer er wonen wordt aangeboden hebben cliënten inspraak in de inrichting van de eigen woonruimte.

### **5.3.4 Vergroten van de aantrekkingskracht**

De rol van kwalitatief vastgoed in het streven naar klanttevredenheid kan doorgetrokken worden naar de vastgoedstrategie vergroten aantrekkingskracht. Bij het aantrekken van nieuwe cliënten spelen de beleving en de uitstraling van de gebouwen een belangrijke rol. Factoren die in deze werden genoemd zijn: het creëren van een landelijke uitstraling, de boerderij mag niet op een



instelling lijken, ruimte, netheid en zorgen voor onderhoud. Hierbij wordt het gebruik van duurere materialen om deze uitstraling te bewerkstelligen niet geschuwd.

*“Veel mensen hebben altijd direct zoiets van dit voelt prettig, dit ziet er netjes uit. Hierdoor hebben we veel nieuwe cliënten kunnen binnen halen. Die van andere plekken kwamen waar het niet netjes was, niet schoon of een rare uitstraling. Dit zeg ik niet om eigenwijs te zijn, maar het is gewoon belangrijk.”* (zorgboerderij I)

Daarnaast zijn de zorgboeren zich ervan bewust dat de gemeente een belangrijke onderhandelingspartner wordt in de toekomst. Door ervoor te zorgen dat de zorgboerderij een hoogwaardige uitstraling heeft straalt dit een zekere professionaliteit uit richting stakeholders zoals de gemeente. Deze strategie wordt deels doorgetrokken naar het inzetten van vastgoed als marketingmiddel. Over het algemeen wordt het gebouw met haar kwaliteiten wel benoemd of afgebeeld in reclame uitingen. Echter, dit gebeurt niet op een duidelijk doordachte wijze en de mogelijkheden blijven hierdoor nog enigszins onderbenut.

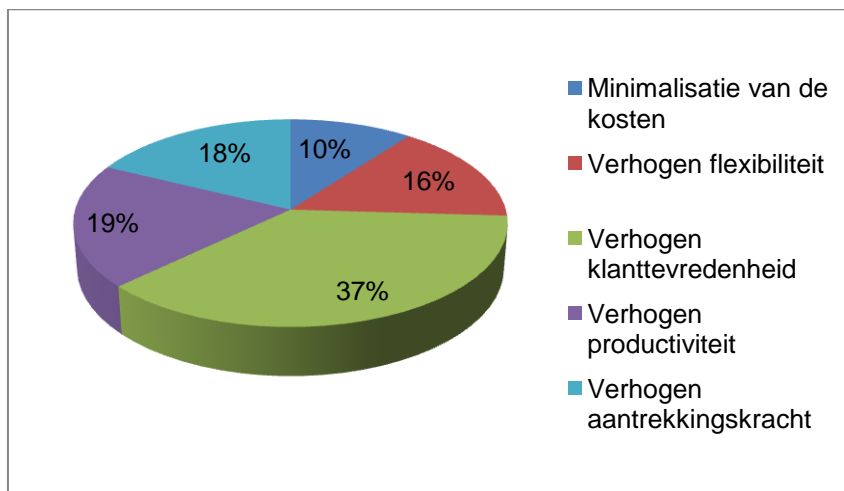
### **5.3.5 Minimalisatie van de kosten**

De vastgoedstrategie minimalisatie van de kosten wordt voornamelijk als relevant geacht in de ontwikkelingsfase van het vastgoed. Er wordt rekening gehouden met het gebruik van onderhoudsvriendelijke materialen en het toepassen van hoogwaardige isolatie methoden. In een later stadium speelt deze strategie echter een minder grote rol van betekenis. Wel valt op te merken dat alle ondervraagde zorgboeren gebruik maken van alternatieve verwarmingsbronnen, zoals aardwarmte of een hout gestookte CV. Om hieruit het gewenste rendement te halen is goede isolatie belangrijk. De keuze voor een alternatieve energie bron komt deels voort uit het streven naar energie besparing, maar tevens speelt het bijdragen aan duurzaamheid een rol. *“Bij ons speelt duurzaamheid een belangrijke rol, Wij hebben zonnepanelen, waarvan we hopen op termijn de investering terug te verdienen. En we hebben in plaats van gas een houtkachel die brand op hout van ons eigen land.”* (zorgboerderij B)

### 5.3.6 Belangrijkste vastgoedstrategie

In figuur 3 zijn de aspecten die in verband kunnen worden gebracht met een van 5 vastgoedstrategieën verzameld en per strategie opgeteld. Zo wordt duidelijk welke vastgoedstrategie en de daaraan gelieerde aspecten het meest genoemd worden.

Figuur 3: Verdeling percentage 5 vastgoedstrategieën



Ten einde een beeld te schetsen van welke vastgoedstrategie als meest belangrijk wordt geacht is de zorgboeren gevraagd hun voorkeur in volgorde aan te geven. In het geval een strategie op de eerste plaats werd gezet werden er 5 punten toegekend, aflopend naar 1 punt wanneer een strategie op de vijfde plaats werd gezet. De resultaten hiervan zijn hieronder zichtbaar in tabel 6. Als antwoord op de deelvraag welke vastgoedstrategie door zorgboeren als belangrijkste wordt gezien komt het vergroten van klanttevredenheid duidelijk naar voren. Hierin komt de relatie met het creëren van sociale waarde duidelijk naar voren. De zorgboeren hebben het vergroten van klanttevredenheid als belangrijkste doelstelling en proberen het vastgoed op een dusdanige wijze in te zetten dat deze doelstelling kan worden behaald. Het vastgoed wordt ingezet om te kunnen voldoen aan de individuele zorgvraag van de cliënt.

Tabel 6: Mate van belangrijkheid

Productiviteit	27,5	20%
Flexibiliteit	29	22%
<b>Klanttevredenheid</b>	<b>37</b>	<b>27%</b>
Aantrekkingskracht	25,5	19%
Minimalisatie van de kosten	16	12%
Totaal (9 x 15 punten)	135	100%

## 5.4 Ervaringen met het ruimtelijk beleid

Wanneer de ervaringen omtrent wijzigingen in het bestemmingsplannen van de geïnterviewde zorgboerderijen op een rijtje worden gezet ontstaat er een wisselend beeld. Enerzijds verloopt de samenwerking goed en is er positief contact met de gemeente. *“Naast de horeca en onze groepsaccommodatie mogen wij zorg uitoefenen. Dat hebben we allemaal binnen 1 bestemmingsplan kunnen krijgen. Bij de gemeente was er een ontzettend enthousiast team Die wilden er ook voor gaan en dan is er een heleboel mogelijk. Ze gunden het ons allemaal.”* (zorgboerderij E)

Anderzijds heeft een ander te maken met onenigheid over de voorwaarden van de uitbreiding van het bestemmingsplan. *“Toen wij later die 2 appartementen op de hooizolder wilden bouwen toen kon dat niet want de uitbreiding van bestemmingsplan was alleen maar gevestigd op het nieuwe gebouw. En op de oude bebouwing rustte nog de agrarische bestemming. Al met al heeft ons dit veel geld en energie gekost om dit rond te krijgen.”* (zorgboerderij H)

Een punt wat wel eenduidig naar voren komt is dat vergunning aanvragen en wijzigingen in het bestemmingsplan een lange proceduretijd met zich meebrengen. In het extreemste geval was er sprake van een termijn van 2,5 jaar bij het ontwikkelen van een postzegelplan. Terwijl voor deze procedure normaliter een termijn van 26 weken staat.

Ondanks de lange procedure tijden tonen de zorgboeren een vastberadenheid in het doorzetten van een hun plannen. *“Het gekke is, de gemeente wil werkgelegenheid en dan probeer je dat met je onderneming te creëren en bij te dragen aan de lokale samenleving en dan wordt je tegengewerkt. Als je niet doorzet dan had je het nooit voor elkaar gekregen.”* (zorgboerderij B)

Wel komt er bij een tweetal ondernemers naar voren dat zij er bewust voor kiezen om niet verder te groeien dan 10 cliënten per dag. Dit omdat zij dan een gebruikersvergunning moeten aanvragen en aan aanvullende eisen moeten voldoen. Op de plekken waar reeds andere bedrijfsmatige activiteiten, zoals een winkel of een Bed&Breakfast, aanwezig zijn blijkt goedkeuring voor zorgactiviteiten in de beginfase weinig problemen op te leveren. Dit is anders in de gevallen waar in de beginfase alleen sprake is van een woonbestemming.

Wanneer bijvoorbeeld het provinciale beleid in Friesland voor herontwikkeling of hergebruik van agrarische gebouwen in beschouwing wordt genomen, stelt de provincie dat.

*“Wij zetten met een passend hergebruik van vrijkomende (agrarische) bebouwing in op het instandhouden van beeldbepalende gebouwen in het landschap, het verwijderen van beeldverstorende bebouwing, het behouden en versterken van de ruimtelijke kwaliteit van bebouwing en omgeving en het behoud van de sociaal-economische vitaliteit van het platteland.”* (Streekplan Fryslân, 2007, pag. 45)

Deze visie laat veel ruimte voor interpretatie en biedt de gemeentes de gelegenheid hier een eigen invulling aan te geven. Onder de ondervraagde zorgboeren in Friesland komt duidelijk naar voren dat deze eigen interpretatie van het provinciale beleid zorgt voor verschillende inzichten en uitvoering van het beleid onder gemeenten. Ten einde een antwoord te kunnen geven op deelvraag 4, kan er gesteld worden dat ondanks de verschillende invullingen van het

provinciaal beleid het ruimtelijk beleid over het algemeen van kleine invloed is op vastgoedontwikkelingen van de zorgboerderijen. Ondanks lange proceduretijden toont de ondernemer een vastberadenheid die er voor zorgt dat de beoogde vastgoedveranderingen uiteindelijk worden uitgevoerd.

## 6. Conclusie

### 6.1 Bevindingen en discussie

In antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek kan er gesteld worden dat zorgboeren hun vastgoed in zetten als productiemiddel dat de flexibiliteit en aantrekkingskracht vergroot en de klanttevredenheid verhoogt. Flexibel vastgoed biedt zorgboeren de mogelijkheid om naast hun zorgactiviteiten de boerderij ook te gebruiken voor bedrijfsactiviteiten die zorgen voor aanvullend inkomen. Daarnaast is er het bewustzijn dat het vastgoed kan worden ingezet om nieuwe cliënten aan te trekken en wordt de boerderij gebruikt als visitekaartje om professionaliteit uit te stralen richting belangrijke stakeholders. Het verhogen van klanttevredenheid kan als de voornaamste vastgoedstrategie worden beschouwd. De kwaliteit van het vastgoed wordt als een belangrijke schakel gezien tussen de geleverde zorg en de klanttevredenheid.

Door het vastgoed op de 3 bovenstaande manieren in te zetten draagt het vastgoed bij aan het behalen van de volgende doelstellingen: Ten eerste, het creëren van sociale waarde, daarmee wordt bedoeld het willen voldoen aan de zorgvraag van de cliënt en het willen leveren van kwalitatief goede zorg. De vastgoedstrategie verhogen klanttevredenheid wordt ingezet om deze doelstelling te behalen. Daarnaast dient deze sociale waarde op een financieel duurzame wijze gecreëerd te worden. Door het vastgoed op een flexibele manier te benutten en op een aantrekkelijke manier te presenteren wordt het ingezet om de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

De zorgboer kan getypeerd worden als een ondernemer die gedreven wordt door de drang om goede zorg te leveren en zich daarin gesteund voelt door de overtuiging van het eigen kunnen. Uit dit onderzoek kan tevens afgeleid worden dat de *resource exploiting entrepreneur* (Alsos et al., 2004) ook naar boven komt bij niet-agrariërs, de *displacement factor* (Atzema & Wever, 1994 in Daalhuizen, 2004) speelt daarin een belangrijke aanjagende rol. De zorgboeren zien mogelijkheden om de voor hun beschikbare bronnen te exploiteren om op die manier zorg te leveren die naar hun eigen oordeel beter is dan de geleverde zorgdiensten van hun voormalige werkgever.

Als beschikbare hulpbronnen speelt de boerderij als zijnde gebouw en locatie een belangrijke rol. De ondernemers ervaren de boerderij als een uitermate geschikte plek om een zorgonderneming te starten. Ten eerste biedt het de mogelijkheid om vanuit de thuissituatie de slagingskans van de onderneming te verkennen. Daarnaast, in het geval de zorgonderneming bewezen heeft bestaansrecht te hebben, biedt de boerderij de ruimte om in pandig het bedrijf uit te breiden. Naast de materiële bronnen spelen ook ontastbare zaken als eigen ervaring en opleiding een rol.

Het ruimtelijk beleid is van kleine invloed op de vastgoedontwikkelingen van de zorgboerderijen op het platteland. Wel komt naar voren dat de lokale overheden samenwerkingspartners zijn die het ontwikkelingsproces aanmerkelijk kunnen vertragen, het geen wat als frustrerend wordt ervaren. De zorgboer als ondernemer laat zich hierdoor echter niet tegenhouden en vindt creatieve oplossingen om wrijvingen met het ruimtelijk beleid te voorkomen.

Bij grote zorginstellingen in de care sector worden *aangeboden producten en behoeften in de markt* gezien als de drijvende krachten achter de bedrijfsvoering en strategie. Echter, waar voorheen de aangeboden producten nog bepalend waren ontstaat er een bewustwording dat er een verschuiving dient plaats te vinden om meer in te spelen op de behoeftes in de markt. Met name omdat door de groeiende privatisering op de zorgmarkt de cliënt niet meer in een bepaalde richting kan worden geduwd, maar er moet worden voldaan aan zorgvraag (Appel-Meulenbroek et al., 2010).

Zorgboerderijen zijn deze weg al eerder ingeslagen. Door het belang van de zorgvrager voorop te stellen spelen zij in op de ontwikkelingen binnen de zorgsector. De onderneming wordt op een dusdanige wijze ingericht om aan deze vraag te voldoen. Het vastgoed speelt hierbij een belangrijke rol. In de fase waarin de onderneming serieuze vormen begint aan te nemen en het aantal cliënten toeneemt, beginnen de zorgboeren met nieuwbouw of verbouw. In deze ontwikkelingsfase worden de volgende vastgoedstrategieën als meest belangrijk beschouwd: Het vergroten van de flexibiliteit, het vergroten van de aantrekkingskracht en het verhogen van de klanttevredenheid.

Concluderend valt hier vast te stellen dat de passie voor het werk en de doelgroep de grootste motivatie is voor de zorgboer. De drijvende kracht om in alles te willen voldoen aan de zorgvraag van de individuele cliënt werkt door in gehele onderneming en daarmee ook in het vastgoed. Het creëren van deze sociale waarde staat primair boven het behalen van groei en of winstmaximalisatie. De ondernemer ziet dit als zijn persoonlijke verantwoordelijkheid om dit te bewerkstelligen.

Met het oog op de toekomstige bezuinigingen is het echter wel de vraag of het uitgangspunt om te denken vanuit de zorgvraag van die cliënt nog houdbaar is. Wanneer de vergoedingen op een dusdanige wijze teruglopen dat zorgaanbieders gedwongen worden meer mensen te begeleiden met minder personeel kunnen zorgboerderijen voor problemen komen te staan. Efficiëntie en effectiviteit spelen nauwelijks tot geen rol in de dagelijkse bedrijfsvoering bij kleinschalige zorgondernemers. Het op deze wijze verhogen van de productiviteit zal zijn doorgang moeten vinden in de bewustwording van de ondernemer. Daarbij zal de grote opgave worden om de productiviteit verhoging te laten rijmen met de sociale waarde creatie.

## 6.2 Reflectie en aanbevelingen

Dit onderzoek is voornamelijk verkennend van aard. De representativiteit van de geïnterviewde zorgboerderijen is beperkt en daarmee zijn er nauwelijks tot geen generalisatie mogelijkheden. Enige reflectie op de uitkomsten is daarom noodzakelijk en vormt de basis voor aanbevelingen voor verder onderzoek.

Omdat er een gebrek is aan instrumenten voor de kwaliteitsmeting van het vastgoed en de invloed hiervan op klanttevredenheid, blijft de beoordeling hiervan subjectief. Hierbij zijn de uitkomsten onderhevig aan sociaal wenselijke antwoorden. Dit onderzoek dient daarom als springplank naar verder kwantitatief onderzoek naar mogelijke meetinstrumenten voor kwaliteit van vastgoed bij kleinschalige zorgondernemingen. Op die manier ontstaan er vergelijkingsmogelijkheden.

Kijkend naar de invloed van de ruimtelijke ordening werd in de interviews al redelijk snel duidelijk dat de zorgboerderijen maar in lichte mate problemen hebben ondervonden met het ruimtelijk beleid. Daarom heeft dit onderdeel uiteindelijk een kleinere rol gekregen in deze thesis dan aanvankelijk het plan was en zijn niet alle uitkomsten volledig in dit onderzoek verwerkt. Daarnaast waren een aantal zorgboeren niet op de hoogte welk type bestemmingsplan op hun perceel van toepassing was. Nader onderzoek naar digitale versies van bestemmingsplannen leverde in veel gevallen niet het gewenste resultaat. Door tijdsgebrek is hier geen verdere energie ingestoken. Door in de toekomst verder onderzoek te doen naar dit onderdeel kan er wellicht duidelijkheid ontstaan over welke ruimtelijke planprocedures veel voorkomend zijn bij diversificatie op het platteland en waarom deze procedures zoveel tijd in beslag nemen.

Op het moment van schrijven is er nog veel onduidelijkheid over de op stapel staande bezuinigingsmaatregelen. Daarom is het relevant om in de toekomst de invloed van de voorgenomen bezuinigingsmaatregelen onder de loep te nemen. In het bijzonder of deze maatregelen ook van invloed zijn op bedrijfsvoering bij zorgboerderijen. Daarnaast dient er onderzocht te worden welke vastgoedstrategieën op de lange termijn het gewenste resultaat geven.

Kijkend naar de sociale doelstellingen van de zorgboerderijen dan is het relevant om te onderzoeken of deze sociale beweegredenen wellicht ook voortkomen uit een zeker taboe wat heerst op het maken van winst binnen de zorgsector. Opmerkelijk is dat de ondervraagde ondernemers zichzelf niet altijd de verdiende ondernemersrisicovergoeding gunnen. Aan de hand van verder onderzoek zou duidelijk kunnen worden of er inderdaad sprake is van een dergelijk taboe en hoe groot de invloed hiervan is.

Tot slot, in de beoordeling van het interviewproces in zijn totaliteit kan er wellicht gesteld worden dat het verzadigingspunt eerder bereikt is dan gebruikelijk. Desondanks kan er op vertrouwd worden dat de analyse zorgvuldig is uitgevoerd en dat de benodigde data is verkregen. Doordat de dataverzameling een dynamisch proces is geweest heeft de focus bij de laatste 3 interviews voornamelijk gelegen op de motivaties van de ondernemer en de sociale doelstellingen. Hierdoor geeft de originele interviewopzet in de bijlage enigszins een vertekenend beeld.

## Bronnenlijst

### Artikelen

- Ali, Z., McGreal, S., Adair, A., & Webb, J. R. (2008). Corporate Real Estate Strategy: A Conceptual Overview. *Journal of Real Estate Literature*, 16(1), 3-21.
- Alsos, G.A., Ljunggren, E. en Pettersen, L.T. (2003) Farm-based entrepreneurs: what triggers the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, volume 10, number 4, 2003.
- Appel-Meulenbroek, R., Gordon Brown, M. & Ramakers, Y. (2010). Strategic alignment of corporate real estate. *Paper presented at the ERES 2010 conference in Milan*.
- Dacin, P.A., Dacin, M.T. & Matear, M. (2010) Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management*, august 2010, 37-57
- Davister, C., Defourny, J. and Gregoire, O. (2004). Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. *Working Papers Series, 04/04, Liège: EMES European Research Network*.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008) "Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments", *Working Papers Series, no. 08/01, Liège: EMES European Research Network*.
- Delm, T. van., Kerselaers, E. & Lauwers, L. (2008). Nieuwe functies op het platteland: De impact van functiewijzigingen. *Instituut voor landbouw- en visserijonderzoek, België*.
- Hartigan, P. en Billimoria, J. (2005). Social entrepreneurship: an overview. *Alliance Magazine Article*.
- Hassink, J., Dijk, A. van & Klein Bramel, D. (2011). Waarden van Landbouw en Zorg. *Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, Wageningen. Rapport 369*.
- Haubenhofer, D. K., Elings, M., Hassink, J., & Hine, R. E. (2010). The Development of Green Care in Western European Countries. *Explore*, 6(2), 106-111
- Hilten, O. van., Kleima, H., Langenberg, H. en Warns, P. (2005). Productie, arbeid en productiviteit in de zorgsector. *In opdracht van het Centraal Bureau voor de Statistiek, 2005*.
- Hoepel, J.K., Ommeren, A.J. & Zalk, D. van. (2007). Sturen met Stenen. *ZE Magazine nummer 05/07*.
- Horst, S. van der. (2009) Informatieve brochure over de nieuwe Wet ruimtelijke ordening. Milieu federatie Noord-Holland.



- Jonge, H. de (2002), De ontwikkeling van corporate real estate management. *Real Estate Magazine*, juni, (5) nr. 22, 8-12.
- Kösters, T.P. (2012). Onderzoek naar een instrument voor de beoordeling van huisvesting van verblijfsvoorzieningen in de gehandicaptenzorg op prijs en kwaliteit. *Master thesis MSRE Amsterdam School of Real Estate*
- Krumm, P.J.M.M. (1999). Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations: A Comparative Analysis of Dutch Corporations. Arko Publishers, Nieuwegein.
- Lindholm, A-L., Gibler, K. M., & Levainen, K. I. (2006). Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm. *The Journal of Real Estate Research*, 28(4), 445-475.
- Mair, J. en Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World business*, 41, 36-44.
- Manning, C., & Roulac, S. E. (1999). Corporate Real Estate Research within the Academy. *The Journal of Real Estate Research*, 17(3), 265-279.
- McElwee, G. & Bosworth, G. (2010). Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches. *Journal of farm management*. Vol. 13-12, 819-838.
- Nourse, H. O., & Roulac, S. E. (1993). Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. *The Journal of Real Estate Research*, 8(4), 475-494.
- Ploeg, J.D. van der (2003). De contouren van een belofte: plattelandsontwikkeling in Nederland. In Boekema F. en J. van Brussel (red.). *Theoretische en empirische aspecten van Plattelandsvernieuwing*. Shaker Publishing, Maastricht, 5-24.
- Ploeg, J.D. van der. & Roep, D. (2002). Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe. In: Huylenbroeck, G. van. & Durand, G. (2003). *Multifunctional Agriculture: A new paradigm for European Agriculture and Rural Development*. Ashgate Publishing Limited, Hampshire, UK.
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12. Pag. 233-248.
- Schaefer, W. (1999). Corporate Real Estate Management: Evidence from German Companies. *The Journal of Real Estate Research*, 17(3), 301-320.
- Teoh, W. K. (1993). Corporate Real Estate Asset Management: The New Zealand Evidence. *The Journal of Real Estate Research*, 8(4), 607-623.
- Vaart, J.H.P. van der. (2005). Towards a new rural landscape: consequences of non-agricultural re-use of redundant farm buildings in Friesland. *Landscape and Urban Planning* 70 (2005), 143-152.

- Vocht, J. de (2007) Sociaal Ondernemerschap: Work Integration Social Enterprises (Wises). *Master scriptie Universiteit van Amsterdam*.
- Zwart, J. van der., Arkensteijn, M.H. & Voordt, D.J.M. van der. (2009). Ways to study corporate real estate management in healthcare: an analytical framework. *Improving health care infrastructure through innovation*, Brighton, United Kingdom.

## Boeken

- Baarda, D.B., Goede, de. M.P.M. & Teunissen, J. (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Beld, H.K. van den. & Zalk, D. van. (2010). Essenties voor Samenwerking in Wonen en Zorg: Realiseer meer en beter woonzorgvastgoed. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Bornstein, D (2007). Hoe verander je de wereld. Sociaal ondernemers en de kracht van nieuwe Ideeën. Rozenberg Publishers, Amsterdam.
- Daalhuizen, F.(2004) Nieuwe bedrijven in oude boerderijen, de keuze voor een voormalige boerderij als bedrijfslocatie, Proefschrift Universiteit Utrecht, Faculteit Geowetenschappen. Uitgever Eburon, Delft
- Franssen, B. & Scholten, P. (2007). Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland. Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2011). Qualitative research methods. SAGE publications, London.
- Needham, B. (2007). Dutch land use planning: planning and managing land use in the Netherlands, the principles and the practice. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Roest, A., Oltmer, K., Venema en G., Jager, J. (2009) Kijk op multifunctionele landbouw: omzet en impact. Lei Wageningen UR, Den Haag.
- Spit, T.J.M. & Zoete, P.R. (2009). Ruimtelijke ordening in Nederland: een wetenschappelijke introductie in het vakgebied. Sdu uitgevers, Den Haag.
- Smit, A.A. en Minderhoud, J. (2003). Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. TNO, Hoofddorp.
- Tregoe, B.B. & Zimmerman, J.W., (1980). Top management strategy: What it is and how to make it work, Simon en Schuster, New York.
- Vaart, J.H.P. van der (1999). Boerderijen en platteland in verandering: een onderzoek naar herbestemming van boerderijen in Friesland. Fryske Akademy, Leeuwarden.

- Zundert, J.W. van (2001). Het bestemmingsplan: een juridische bestuurlijke inleiding in de ruimtelijke ordening. Kluwer, Alphen aan den Rijn.

## Internetbronnen

- College voor Zorgverzekeringen. 2010. Handboek zorgregistratie AWBZ (AZR Release 3.0). Laatst bekeken op 10 mei 2013 op:  
[https://www.zorgregistratie.nl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c8ee691c-f43b-4105-be45-5ba78f7c99ed&groupId=10551](https://www.zorgregistratie.nl/c/document_library/get_file?uuid=c8ee691c-f43b-4105-be45-5ba78f7c99ed&groupId=10551)
- Federatie Landbouw en Zorg, 2011, Jaarverslag Federatie Landbouw en Zorg 2011. Laatst bekeken op 14 maart 2012 op:  
<http://landbouwzorg.nl/files/Jaarverslag%20FLZ%202011.pdf>
- Federatie Landbouw en Zorg, n.d. Wet en regelgeving. Laatst bekeken op 17 juni 2013 op <http://www.landbouwzorg.nl/index.php?pagid=74>
- Provincie Friesland, streekplan 2007. Laatst bekeken op 25 april 2013 op:  
<http://www.fryslan.nl/streekplan>
- Regeerakkoord 2012. Laatst bekeken op 21 maart 2013 op:  
<http://www.kabinetsformatie2012.nl/actueel/documenten/regeerakkoord.html>
- CBS-statline. Laatst bekeken op 3 september 2013 op:  
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80807NED&D1=5&D2=0&D3=5-6&D4=I&VW=T>

## Bijlagen

### Bijlage A – Lijst met definities sociale onderneming/ondernemer

Uit Dacin et al. (2010) pag. 39-41	
Bron	Definitie
<b>Alvord, Brown, &amp; Letts (2004)</b>	[C]reates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources and social arrangements required for sustainable social transformations. (p. 262)
<b>Austin, Stevenson, &amp; Wei-Skillern (2006)</b>	[S]ocial entrepreneurship as innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors. (p. 2)
<b>Bornstein (2004)</b>	Social entrepreneurs are people with new ideas to address major problems who are relentless in the pursuit of their visions . . . who will not give up until they have spread their ideas as far as they possibly can. (pp. 1–2)
<b>Boschee &amp; McClurg (2003)</b>	A social entrepreneur is any person, in any sector, who uses earned income strategies to pursue a social objective, and a social entrepreneur differs from a traditional entrepreneur in two important ways: Traditional entrepreneurs frequently act in a socially responsible manner. . . . Secondly, traditional entrepreneurs are ultimately measured by financial results. (p. 3)
<b>Cho (2006)</b>	[A] set of institutional practices combining the pursuit of financial objectives with the pursuit and promotion of substantive and terminal values. (p. 36)
<b>Dart (2004)</b>	[Social enterprise] differs from the traditional understanding of the nonprofit organization in terms of strategy, structure, norms, [and] values, and represents a radical innovation in the nonprofit sector. (p. 411)
<b>Dees (2001)</b>	Social entrepreneurs are one species in the genus entrepreneur. They are entrepreneurs with a social mission. (p. 2)
<b>Drayton (2002)</b>	They] have the same core temperament as their industry-creating, business entrepreneur peers. . . .What defines a leading social entrepreneur? First, there is no entrepreneur without a powerful, new, system change idea. There are four other necessary ingredients: creativity, widespread impact, entrepreneurial quality, and strong ethical fiber. (p. 124)
<b>Harding (2004)</b>	They are orthodox businesses with social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners. (p. 41)
<b>Hartigan (2006)</b>	[E]ntrepreneurs whose work is aimed at progressive social transformation. . . . A business to drive the transformational change. While profits are generated, the main aim is not to maximize financial returns for shareholders but to grow the social venture and reach more people in need effectively. Wealth accumulation is not a priority—revenues beyond costs are reinvested in the enterprise in order to fund expansion. (p. 45)

<b>Haugh (2006)</b>	Social enterprise is a collective term for a range of organizations that trade for a social purpose. They adopt one of a variety of different legal formats but have in common the principles of pursuing business-led solutions to achieve social aims, and the reinvestment of surplus for community benefit. Their objectives focus on socially desired, nonfinancial goals and their outcomes are the nonfinancial measures of the implied demand for and supply of services. (Ch. 1, p. 5)
<b>Ibbert, Hogg, &amp; Quinn (2005)</b>	Social entrepreneurship can be loosely defined as the use of entrepreneurial behaviour for social ends rather than for profit objectives, or alternatively, that the profits generated are used for the benefit of a specific disadvantaged group. (p. 159)
<b>Hockerts (2006)</b>	Social purpose business ventures are hybrid enterprises straddling the boundary between the for-profit business world and social mission-driven public and nonprofit organizations. Thus they do not fit completely in either sphere. (p. 145)
<b>Korosec &amp; Berman (2006)</b>	Social entrepreneurs are defined as individuals or private organizations that take the initiative to identify and address important social problems in their communities. (pp. 448–449) [O]rganizations and individuals that develop new programs, services, and solutions to specific problems and those that address the needs of special populations. (p. 449)
<b>Lasprogata &amp; Cotten (2003)</b>	Social entrepreneurship means nonprofit organizations that apply entrepreneurial strategies to sustain themselves financially while having a greater impact on their social mission (i.e., the “double bottom line”). (p. 69)
<b>Light (2006)</b>	A social entrepreneur is an individual, group, network, organization, or alliance of organizations that seeks sustainable, large-scale change through pattern-breaking ideas in what or how governments, nonprofits, and businesses do to address significant social problems. (p. 50)
<b>Mair &amp; Marti' (2006)</b>	[A] process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs. (p. 37)
<b>Martin &amp; Osberg (2007)</b>	We define social entrepreneurship as having the following three components: (1) identifying a stable but inherently unjust equilibrium that causes the exclusion, marginalization, or suffering of a segment of humanity that lacks the financial means or political clout to achieve any transformative benefit on its own; (2) identifying an opportunity in this unjust equilibrium, developing a social value proposition, and bringing to bear inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude, thereby challenging the stable state's hegemony; and (3) forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and the creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large. (p. 35)
<b>Masseti (2008)</b>	Introduce the Social Entrepreneur Matrix (SEM). Based on whether a business has a more market- or socially driven mission and whether or not it requires profit, the SEM combines those factors that most clearly differentiate social entrepreneurship from traditional entrepreneurship. (p. 7)
<b>Mort, Weerawardena, &amp; Carnegie (2003)</b>	[A] multidimensional construct involving the expression of entrepreneurially virtuous behaviour to achieve the social mission, a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, the ability to recognise social value-creating opportunities and key decision-making characteristics of innovativeness, proactiveness and risk-taking. (p. 76)

<b>Peredo &amp; McLean (2006)</b>	[S]ocial entrepreneurship is exercised where some person or group: (1) aim(s) at creating social value, either exclusively or at least in some prominent way; (2) show(s) a capacity to recognize and take advantage of opportunities to create that value (“envision”); (3) employ(s) innovation, ranging from outright invention to adapting someone else’s novelty, in creating and/or distributing social value; (4) is/are willing to accept an above-average degree of risk in creating and disseminating social value; and (5) is/are unusually resourceful in being relatively undaunted by scarce assets in pursuing their social venture. (p. 64)
<b>Perrini &amp; Vurro (2006)</b>	We define SE as a dynamic process created and managed by an individual or team (the innovative social entrepreneur), which strives to exploit social innovation with an entrepreneurial mindset and a strong need for achievement, in order to create new social value in the market and community at large. (Ch. 1, p. 4)
<b>Prabhu (1999)</b>	[P]ersons who create or manage innovative entrepreneurial organizations or ventures whose primary mission is the social change and development of their client group. (p. 140)
<b>Roberts &amp; Woods (2005)</b>	Social entrepreneurship is the construction, evaluation, and pursuit of opportunities for transformative social change carried out by visionary, passionately dedicated individuals. (p. 49)
<b>Robinson (2006)</b>	I define social entrepreneurship as a process that includes: the identification of a specific social problem and a specific solution . . . to address it; the evaluation of the social impact, the business model and the sustainability of the venture; and the creation of a social mission-oriented for-profit or a business-oriented nonprofit entity that pursues the double (or triple) bottom line. (p. 95)
<b>Schwab Foundation</b>	A social enterprise is an organization that achieves large scale, systemic and sustainable social change through a new invention, a different approach, a more rigorous application of known technologies or strategies, or a combination of these. ( <a href="http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm">http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm</a> .)
<b>Seelos &amp; Mair (2005)</b>	Social entrepreneurship combines the resourcefulness of traditional entrepreneurship with a mission to change society. (p. 241)
<b>Sharir &amp; Lerner (2006)</b>	[T]he social entrepreneur is acting as a change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand. (p. 3)
<b>Skoll Foundation</b>	[T]he social entrepreneur aims for value in the form of transformational change that will benefit disadvantaged communities and ultimately society at large. Social entrepreneurs pioneer innovative and systemic approaches for meeting the needs of the marginalized, the disadvantaged and the disenfranchised—populations that lack the financial means or political clout to achieve lasting benefit on their own. ( <a href="http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/whatis.asp">http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/whatis.asp</a> .)
<b>Tan, Williams, &amp; Tan (2005)</b>	A legal person is a social entrepreneur from t1 to t2 just in case that person attempts from t1 to t2, to make profits for society or a segment of it by innovation in the face of risk, in a way that involves that society or segment of it. (p. 358)
<b>Thompson (2002)</b>	[P]eople with the qualities and behaviours we associate with the business entrepreneur but who operate in the community and are more concerned with caring and helping than “making money.” (p. 413)
<b>Thompson, Alvy, &amp; Lees (2000)</b>	[P]eople who realize where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money and premises) and use these to “make a difference.” (p. 328)

<b>Thompson &amp; Doherty (2006)</b>	Social enterprises—defined simply—are organisations seeking business solutions to social problems. (p.362)
<b>Tracey &amp; Jarvis (2007)</b>	[T]he notion of trading for a social purpose is at the core of social entrepreneurship, requiring that social entrepreneurs identify and exploit market opportunities, and assemble the necessary resources, in order to develop products and/or services that allow them to generate “entrepreneurial profit” for a given social project. (p. 671)
<b>Waddock &amp; Post (1991)</b>	[A]n individual who brings about changes in the perception of social issues. . . . [They] play critical roles in bringing about “catalytic changes” in the public sector agenda and the perception of certain social issues. (p. 393)
<b>Yunus (2008)</b>	[A]ny innovative initiative to help people may be described as social entrepreneurship. The initiative may be economic or non-economic, for-profit or not-for-profit. (p. 32)
<b>Zahra, Gedajlovic, Neubaum, &amp; Shulman (2009)</b>	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner. (p. 5)

## Bijlage B - Protocol gedeeltelijk gestructureerde interviews

aan de hand van Hennink et al. (2011) en Baarda et al. (2005)

### **Vorbereiding:**

De zorgboeren worden per brief uitgenodigd om deel te nemen aan een interview. In deze introductiebrief wordt uitgelegd wat mijn achtergrond en motivatie is, tevens zal er een korte introductie van het onderzoeksonderwerp worden gegeven. Daarna wordt er telefonisch contact gezocht om te horen of de zorgboer in kwestie wil mee werken aan het onderzoek en waar en wanneer het interview zal plaatsvinden. Indien gewenst kan tijdens het telefoongesprek nog een korte toelichting worden gegeven.

### **Interview:**

Introductie interviewer & doel onderzoek

Beschikbare tijd: 1 tot 1 1/2 uur

Geluidsopname: ja

### **Introductie**

Dit onderzoek wordt gehouden om inzicht te krijgen in welke factoren een rol spelen bij beslissingen omtrent vastgoedontwikkelingen bij zorgboerderijen. Daarbij wordt ook gekeken naar welke rol het beleid op het gebied van ruimtelijke ordening hierin speelt. Ik houd dit onderzoek als onderdeel van mijn Master Vastgoedkunde aan de Rijks universiteit Groningen (faculteit ruimtelijke wetenschappen). Dit onderwerp heeft mijn interesse omdat het een combinatie is van elementen uit mijn studie en mijn werk. Ik ben namelijk naast mijn studie betrokken bij de zorgboerderij van mijn ouders en hebt hier de nodige ervaring opgedaan in de zorg.

### **Wijze waarop met informatie wordt omgegaan:**

Onderzoek is op persoonlijke titel

Anonieme verwerking informatie

toestemming geluidsopname.

Hebt u nog vragen voordat we beginnen?



## **Algemene gegevens**

Naam:

Naam bedrijf:

Aantal fte's:

Aantal gecontracteerde cliënten:

Startjaar zorgonderneming:

Totaal oppervlakte gebouwen in m2:

Zorg aanbod:

Doelgroep(en):

## **Openingsvragen:**

- 1) Kunt wat vertellen over de ontstaanswijze van uw zorgboerderij?  
Probe: geschiedenis, agrarisch bedrijf
- 2) Wat was uw beweegreden om een zorgboerderij te starten?  
Probe: financieel, idealistisch
- 3) Waarom hebt u gekozen voor uw doelgroep(en)?  
Probe: Ervaring, vraag van uit de markt,
- 4) Waarom hebt u gekozen voor uw type(n) zorgaanbod?
- 5) Kunt u een omschrijving geven van uw bedrijfsstrategie?
- 6) In welke mate zijn uw doelgroep(en) en zorgtypen bepalend voor uw bedrijfsstrategie?

## **Hoofdvragen:**

- 7) Welke vastgoed veranderingen hebben er plaatsgevonden sinds de start van de zorgonderneming?  
Probe: Nieuwbouw, verbouw, bestaande zorgvoorzieningen
- 8) Kunt u per verandering kort aangeven wat de voornaamste beweegreden was voor deze beslissing?

Productiviteit/doelmatigheid:

- 9) In welke mate heeft u door de vastgoedontwikkelingen met minder werknemers/middelen dezelfde hoeveelheid werk/zorgdiensten kunnen doen?  
Probe: meer cliënten
- 10) In welke mate heeft u door de vastgoedontwikkelingen met een gelijkblijvend aantal werknemers/middelen meer werk/zorgdiensten kunnen doen.

## Klanttevredenheid

- 11) In hoeverre worden uw cliënten en hun verwanten betrokken bij vastgoedontwikkelingen?  
Probe: meedenken/bepalen van inrichting/luisteren naar wensen
- 12) In hoeverre is uw vastgoed bepalend voor de kwaliteit van de geleverde zorgdiensten?  
Probe: interface tussen zorgvrager en zorgboer

## Aantrekkingskracht

- 13) In hoeverre vindt u de uitstraling van de gebouwen belangrijk?
- 14) Welke rol speelt onderhoud hierin?
- 15) Denkt u dat afbeeldingen van uw gebouwen geschikt zijn voor reclame doeleinden?
- 16) Zo ja, in welke mate maakt u hier gebruik van?  
Probe: foto's in folder of op websites

## Flexibiliteit:

- 17) In hoeverre vindt u het belangrijk dat ruimtes/gebouwen voor meerdere doeleinden te gebruiken zijn?
- 18) In welke mate is hiervan bij uw zorgboerderij sprake?
- 19) In hoeverre denkt u dat u met uw vastgoed eenvoudig kunt inspringen op een veranderende zorgvraag?
- 20) In hoeverre denkt u dat uw gebouwen/ruimtes eenvoudig omvormbaar kunnen zijn?  
Probe: slaapkamers omvormen tot woonverblijf

## Kosten minimalisatie:

- 21) In welke mate denkt u dat vastgoed kan bijdragen aan het terugdringen van de gebruikerskosten?
- 22) In welke mate heeft duurzaamheid van de gebouwen bij uw vastgoedontwikkelingen een rol gespeeld?  
Probe: isolatie, onderhoudsvrije materialen

Planologische route:

Voorgaande aan het interview wordt er uitgezocht welk bestemmingsplan en structuurvisie er van toepassing is op het perceel.

23) Welk bestemmingsplan was er van toepassing voordat de start van de zorgboerderij?  
 Probe: agrarische, met of zonder wonen, ruimte voor andere functies

24) In welke mate is het bestemmingsplan van invloed geweest op het wel of niet uitvoeren van bepaalde vastgoed veranderingen?  
 Probe: nieuwbouw plannen niet doorgedaan, minder uitgebreid, procedure te duur

25) Op welke manier is het bestemmingsplan passend gemaakt bij de nieuwe functies of andersom op welke manieren zijn de plannen afgestemd op het bestemmingsplan?  
 Probe: binnenplanse afwijking, buitenplanse afwijking, wijziging bestemmingsplan, herziening bestemmingsplan

Ter ondersteuning

Planologische route	Wettelijke basis	Procedure	Toelichting
1. Direct	Bestemmingsplan	Geen, tenzij bouwactiviteiten	Het BP staat direct een zorgboerderij toe
2. Binnenplanse afwijking	Wabo, omgevingsvergunning	Reguliere wabo procedure	In het BP is aangegeven onder welke voorwaarde afgeweken mag worden
3. Buitenplanse afwijking	Wabo, omgevingsvergunning	Uitgebreide Wabo procedure	In het BP is geen mogelijkheid opgenomen om af te wijken
4. Wijziging bestemmingsplan	Wro	Besluit binnen 8 weken na afloop terinzage termijn	In het BP is een wijzigingsbevoegdheid opgenomen met voorwaarden
5. Herziening bestemmingsplan	Wro	Procedure tenminste 26 weken	Er wordt een postzegelplan gemaakt.

### **Afrondingsvragen:**

26) Kunt u de volgende factoren op volgorde van de mate van belangrijkheid zetten van toepassing zijnde op uw vastgoedontwikkelingen

- 1) Verhogen productiviteit.
- 2) Vergroten flexibiliteit.
- 3) Vergroten klanttevredenheid
- 4) Vergroten aantrekkingskracht
- 5) Minimalisatie van de kosten

27) In welke mate denkt u dat vastgoedbeslissingen in de toekomst bepalend kunnen zijn voor uw zorgboerderij?

28) Wat zijn uw toekomstplannen wat betreft uw vastgoed?

### **Afronding interview**

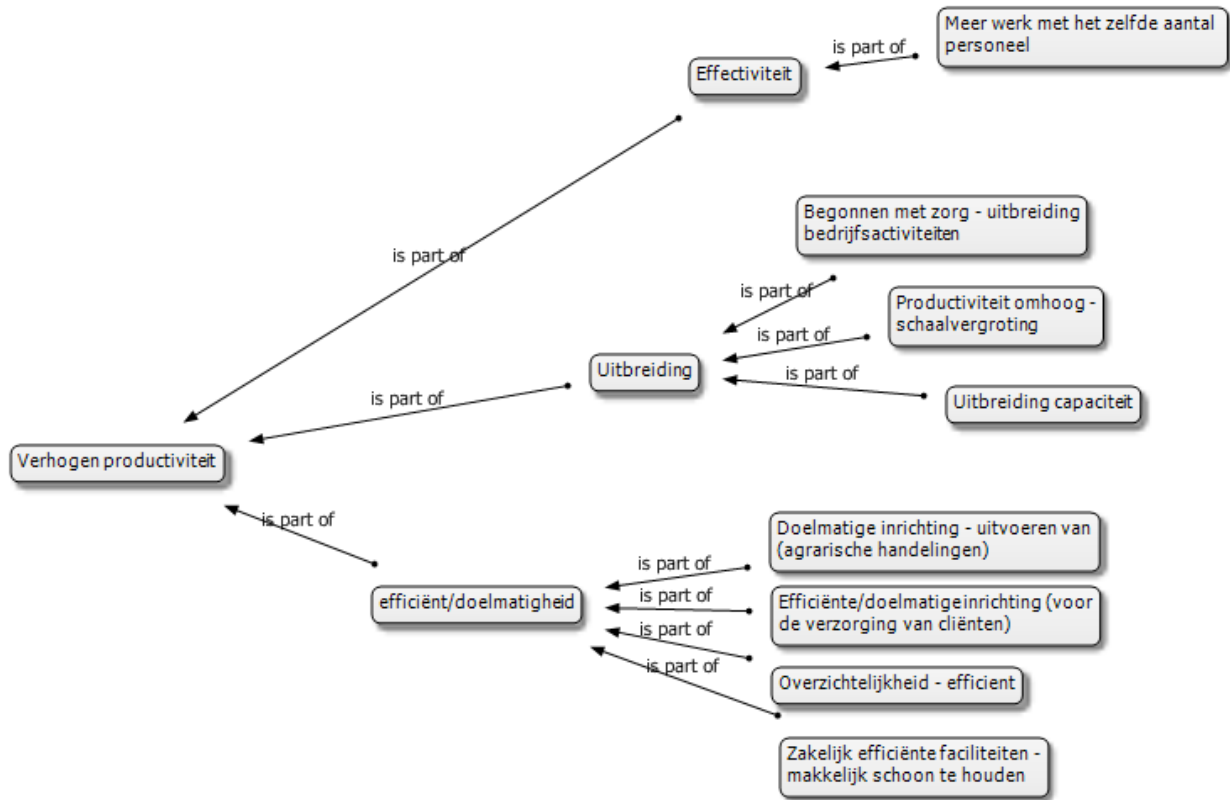
Hebt u verder nog vragen of opmerkingen? Dit is nadien ook nog mogelijk.

Na de uitwerking krijgt u de transcriptie toegestuurd ter goedkeuring.

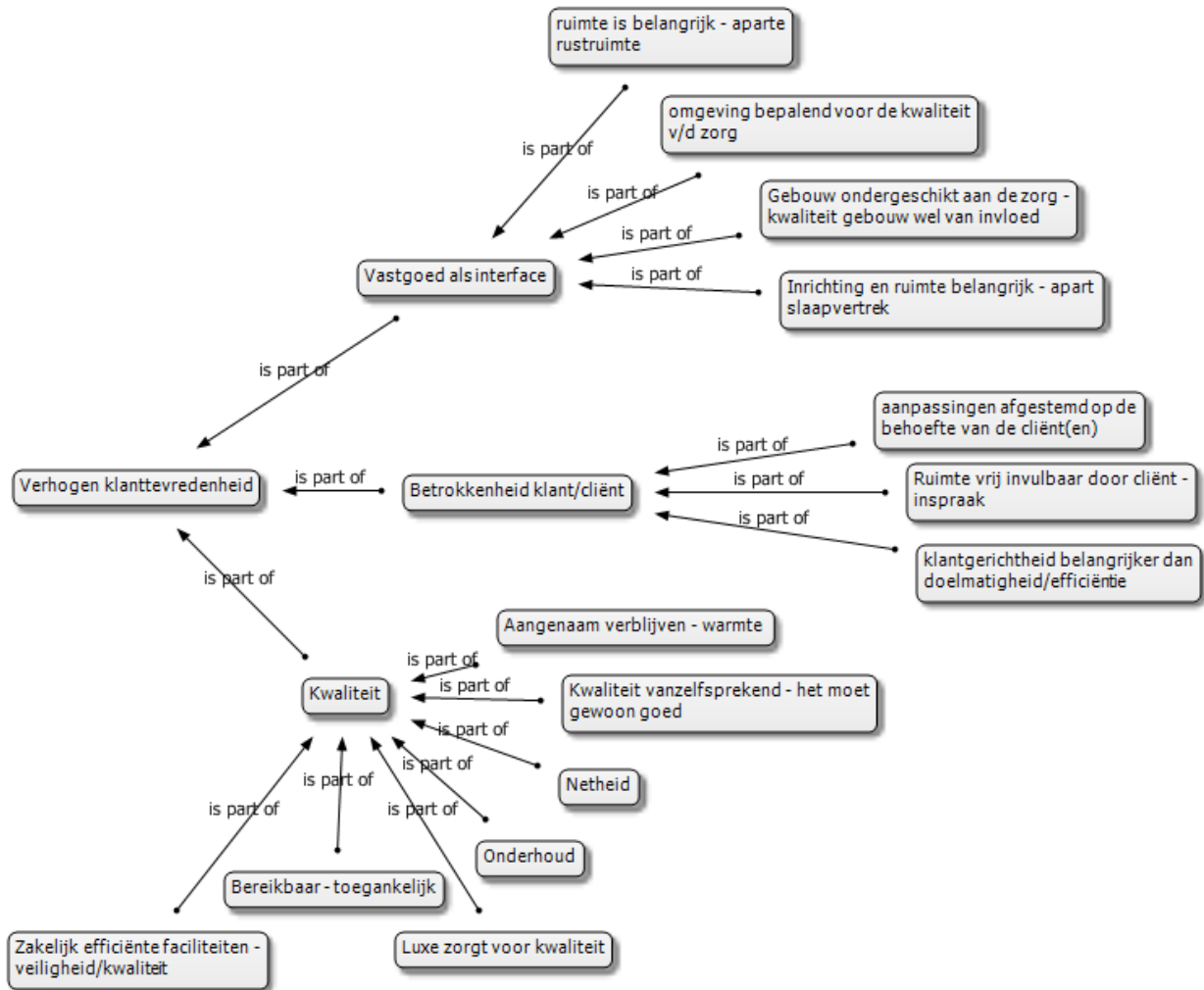
Bedankt voor uw medewerking en te zijner tijd ontvangt u de definitieve versie van het onderzoek.

## Bijlage C – Overzicht codering en opbouw van de variabelen

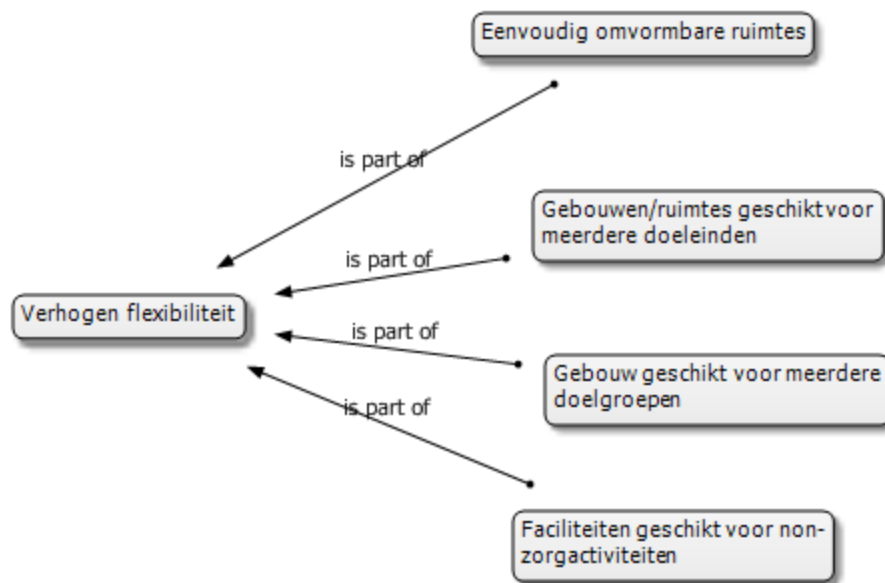
### 1: Verhogen productiviteit



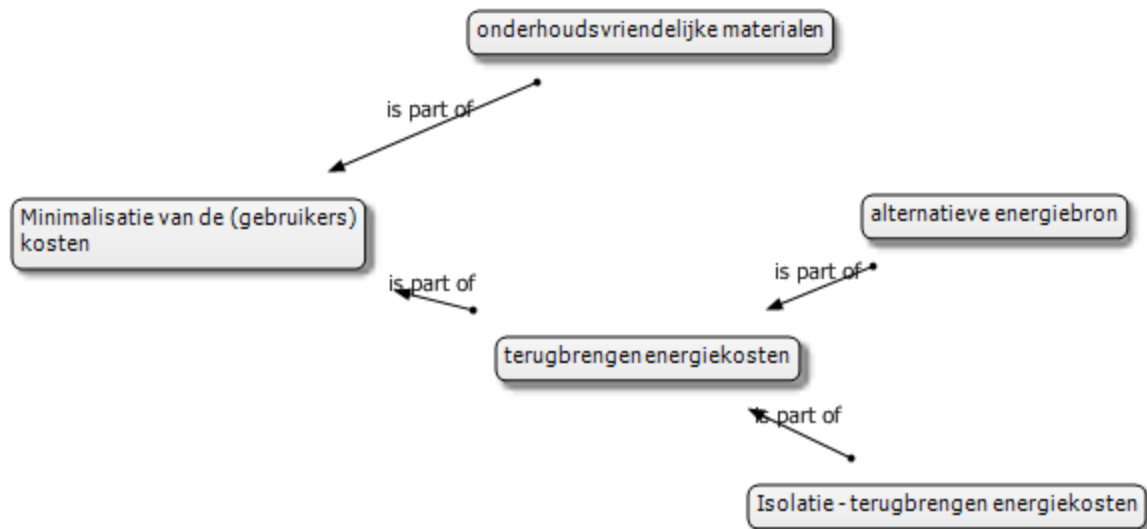
## 2: Verhogen klanttevredenheid



### 3: Verhogen flexibiliteit



### 4: Minimalisatie van de kosten



## 5: Vergroten aantrekkingskracht

