

# **Business development and value capturing in various Green Care business models (WP-105)**

## **Eindrapportage**

Jan Hassink

Start van het project: voorjaar 2009  
Einddatum: 31 december 2010





## **1. Inleiding**

In deze eindrapportage gaan we in op de doelstelling en opzet van het project, de leerervaringen en de verkregen resultaten.

Green Care is een kenmerkend voorbeeld van Metropolitane Landbouw. Het is een vorm van landbouw waarbij voedselproductie samengaat met maatschappelijke wensen op gebied van zorg en gezondheid. Waarbij een stedelijke functie extra waarde toevoegt aan de landbouwfunctie. Het aantal Green Care initiatieven en netwerken neemt niet alleen snel toe in Nederland (er zijn nu ongeveer 900 zorgboerderijen, 5 regionale stichtingen van zorgboeren met een AWBZ erkenning en diverse regionale samenwerkingsverbanden tussen zorginstellingen en agrarische ondernemers) maar ook in andere Europese landen. Toch blijkt uit cijfers van het CBS dat er ook veel initiatieven voor samenwerking tussen landbouw en zorg stranden. Meer dan de helft van de agrarische ondernemers die in 1998 een zorgtak had gestart, is er niet in geslaagd dit te continueren (Hassink en Agricola in voorbereiding). Ook op regionaal niveau is het vaak lastig succesvol Green Care business te ontwikkelen. Green Care is een interessant voorbeeld van systeeminnovatie in de landbouw en de zorg waarbij twee gescheiden domeinen (landbouw en zorg) worden gekoppeld en domeingrenzen verschuiven. Het gaat om een sectoroverschrijdende vernieuwing, waarbij actoren met nieuwe business en value propositions komen en proberen waarden op gebied van people, planet en prosperity te verankeren. Hierbij hebben ze te maken met regimes uit de landbouw- en de zorgsector. Interessant aan Green Care is dat er een groot aantal casussen zijn waarbij in verschillende contexten en met verschillende KOMBI partijen het proces van business en value proposition, creation en capturing wordt/is doorlopen. Op dit moment is er onvoldoende duidelijkheid over initiatieven en organisatievormen in Green Care en onvoldoende inzicht in de factoren die bepalen of en waarom het proces van business development en van value propositions naar realisatie (verankering) van people, planet en prosperity succesvol of minder succesvol verloopt. Door diepgaand inzicht hierin te ontwikkelen levert het project concrete input voor de verdere ontwikkeling van Green Care in Nederland en in andere landen.

Kenmerkend voor Green Care is dat het gaat om domein overstijgende samenwerking, waarbij ondernemers te maken hebben met belemmeringen en kansen binnen het landbouw- en het zorgregime.

## **2. Doelstelling**

Doel van dit wetenschappelijk project is beschrijven en begrijpen hoe in diverse contexten binnen Green Care verschillende organisatievormen zijn ontwikkeld en gerealiseerd. Doel is bepalende factoren identificeren die solide verankering op gebied van people, planet en prosperity bepalen en het succes ervan bepalen. De mate van succes bepalen we bij elke casus aan de hand van de doelstellingen en ambities van de betrokken partijen in relatie tot de mate waarin shared value capturing (solide verankering) op gebied van people, planet en prosperity wordt bereikt.

## **3. Opzet**

Het project identificeert drie belangrijkste organisatievormen:

- a. agrarisch ondernemer die een zorgtak ontwikkelt;
- b. regionaal samenwerkingsverband van zorgboeren die de ambitie hebben een AWBZ erkende zorgaanbieder te worden, en
- c. regionaal samenwerkingsverband tussen een zorginstelling en meerdere agrarische ondernemers.

Bij elk van de drie belangrijkste organisatievormen selecteren we succesvolle en minder succesvolle casussen. De mate van succes bepalen we bij elke casus aan de hand van de doelstellingen en ambities van de betrokken partijen. Om het proces te beschrijven gebruiken we een conceptueel kader waarbij we inzicht in competenties en het leren van initiatiefnemer uit de landbouw en de zorg centraal stellen. De initiatieven kunnen beschouwd worden als niche-experimenten. Deze niche-experimenten hebben te maken met mogelijkheden en belemmeringen die de landbouw- en de zorgregimes met zich meebrengen en trager verlopende trends (landschapsniveau). Meer of minder succesvol opereren proberen we te verklaren met inzichten uit het multi-level perspectief, ondernemerschap, collectieve actie en organisatiekunde.

Bij de eerste organisatievorm, het starten van een zorgboerderij, definiëren we verschillende typen met hun onderliggende businessmodel. Binnen elk type zoeken we naar succesvolle en minder succesvolle voorbeelden. Bij de tweede en derde organisatievorm (regionale samenwerkingsverbanden) worden een succesvolle en een minder succesvolle case met elkaar vergeleken. Via de methode van theoretische replicatie (Yin, 1990) komen we zo tot generaliseerbare conclusies. Bij het maken van de casus beschrijvingen maken we gebruik van triangulatie tussen data uit verschillende bronnen: eigen waarnemingen, documenten en interviews met de betrokkenen. Ter verdere validatie van de analyses worden ze besproken in een workshop met deelnemers aan de projecten alsmede spelers uit de omgeving van die projecten en critici.

### **Beoogde deliverables**

1. Vier wetenschappelijke publicaties die bij een wetenschappelijk tijdschrift worden ingediend
2. Presentatie van papers op een aantal congressen: Wicanem 2010 in Wageningen; IFSA symposium (international farming systems association in Wenen). En een abstract/poster voor het internationale congres over integrated care in Finland.
3. Het project leidt tot een wetenschappelijk proefschrift van dhr. Hassink. Dit wordt in 2011 afgerond.

### **Tijdsplanning**

We hebben de volgende tijdsplanning gehanteerd:

Maart-December 2009: beschrijving organisatievormen, interviews, uitwerking en analyses

December 2009-Maart 2010: workshops

Maart-December 2010: schrijven publicaties

### **Procesaanpak**

Allereerst hebben we een projectteam gevormd met Prof. John Grin (UVA Amsterdam; expert op gebied van transitie management) en Prof. Wim Hulsink (expert op gebied van ondernemerschap en businessmodellen). Prof. Wim Hulsink is werkzaam aan de Erasmus Universiteit (Rotterdam School of Management) en Wageningen Universiteit en heeft veel ervaring met businessmodellen.

Centraal in het project stond het koppelen van de praktijkkennis op gebied van Green Care met wetenschappelijke kaders. Praktijkkennis werd ingebracht door geïnterviewde zorgboeren en andere stakeholders en door de projectleider.

Wetenschappelijke kaders werden aangereikt door John Grin en Wim Hulsink.

Jan Hassink, Wim Hulsink en John Grin hadden elke 2 maanden overleg. Eerst om de aanpak te bespreken. In een latere fase om conceptpapers te bediscussiëren.

In het najaar van 2009 zijn de voorlopige resultaten teruggekoppeld aan stakeholders uit het veld en andere deskundigen. Dit om de resultaten te spiegelen met praktijkervaringen. In 2010 heeft de projectleider regelmatig inzichten teruggekoppeld met Landzijde, BEZIG en de andere regionale organisaties van zorgboeren.

Een belangrijk onderdeel was diepgaand inzicht ontwikkelen in de kennisvragen binnen de verschillende concepten die worden gehanteerd en daarbij aan te sluiten en een verdieping of aanvulling te bieden. Dit gebeurde door diepgaande discussies met de promotoren en analyse van de discussies die plaatsvinden in verschillende tijdschriften. Door deze aanpak is het resultaat en wetenschappelijk van belang en goed toepasbaar en relevant voor de ondersteuning van de ontwikkeling en verankering van innovaties.

#### **4. Samenvatting uitgevoerde werkzaamheden en resultaten**

##### **Werkzaamheden**

- We hebben in totaal 41 zorgboeren geïnterviewd (organisatievorm 1) en 20 initiatiefnemers van zorgboerderijen die niet zijn gestart of zijn gestopt.
- We hebben alle initiatiefnemers van regionale stichtingen van zorgboeren met een AWBZ erkenning geïnterviewd (Landzijde, BEZIG, Drenthe, Zeeland, Zuid-Holland) en van Landzijde en BEZIG een uitgebreidere analyse gemaakt door andere stakeholders te interviewen en een afzonderlijke sessie te organiseren met de medewerkers (organisatievorm 2)
- We hebben 8 initiatieven vanuit zorginstellingen meegenomen (Trias jeugdzorg, BJ Brabant, Novafarm, Xonar jeugdzorg, Rubicon, Doel, Topaze en Grip). Hiervan hebben we van Trias jeugdzorg, Novafarm en Xonar een uitgebreidere analyse gemaakt door andere stakeholders te interviewen (organisatievorm 3).

De projectleider heeft relevante literatuur op gebied van transitiewetenschap, businessmodellen, ondernemerschap, collectieve actie, alliance formation en organisatiekunde geanalyseerd en op basis hiervan een conceptueel kader ontwikkeld om initiatieven binnen green care te kunnen analyseren en verklaren.

##### **Resultaten**

Zoals aangegeven hebben we ons gericht op de drie dominante organisatievormen binnen green care, namelijk zorgboerderijen, regionale organisaties van zorgboeren en regionale samenwerkingsverbanden tussen een zorginstelling en een groep boeren. We ontdekten dat binnen elke organisatievorm verschillende typen kunnen worden onderscheiden.

Organisatievorm	Zorgboerderij	Regionale organisatie zorgboeren	Regionale samenwerking instelling - boeren
<b>Typen</b>	Initiatieven vanuit de landbouw, de zorg en overige initiatieven	<u>Coöperatieve vorm</u> : boeren zijn eigenaar en nemen besluiten	Initiatief van landbouw organisatie
	Initiatieven waarbij zorg dominant is, landbouw dominant is of beide van belang zijn	<u>Corporate vorm</u> : Boeren zijn geen eigenaar en hebben slechts adviesrecht	Initiatief van zorginstelling
	Initiatieven die onafhankelijk zijn van zorginstellingen en initiatieven die een hechte samenwerking ontwikkelen		

*Schema: Organisatievormen en typen binnen Green care*

#### Wetenschappelijke papers

De volgende papers zijn geschreven of op dit moment, 31 december 2010, in afrondende fase. De papers zijn de basis voor een proefschrift van Jan Hassink dat in de zomer van 2011 wordt afgerond.

#### **Artikel 1. Innovation at the cross-roads of sectors: understanding the evolution of care farming in the Netherlands: Tijdschrift: Journal of rural studies.**

*Dit artikel beschrijft en analyseert de ontwikkeling van de sector green care in de tijd. Aanvankelijk was de ontwikkeling traag door gebrek aan legitimiteit. Door gerichte actie van een aantal organisaties uit de landbouw en de zorg ontstond steun bij twee ministeries om een Steunpunt Landbouw en Zorg op te richten. Dit Steunpunt zorgde voor bekendheid, uitwisselen van kennis en ervaring, een kwaliteitssysteem en verdere inbedding in de zorgsector. De sector had veel baat bij veranderingen in het zorgregime. Met name de verbreding van het persoonsgebonden budget en de liberalisatie van de zorgmarkt waardoor regionale organisaties van zorgboeren een AWBZ erkenning konden krijgen stimuleerden de ontwikkeling van het aantal zorgboerderijen. Veranderingen in het zorgregime worden verklaard met het Multi level perspectief. De social movement theorie is behulpzaam om de impact van het Steunpunt te duiden. Het Steunpunt vergrootte de legitimiteit en claimde dat*

*zorgboerderijen waardevolle, aanvullende kwaliteiten hadden in vergelijking met de reguliere zorg.*

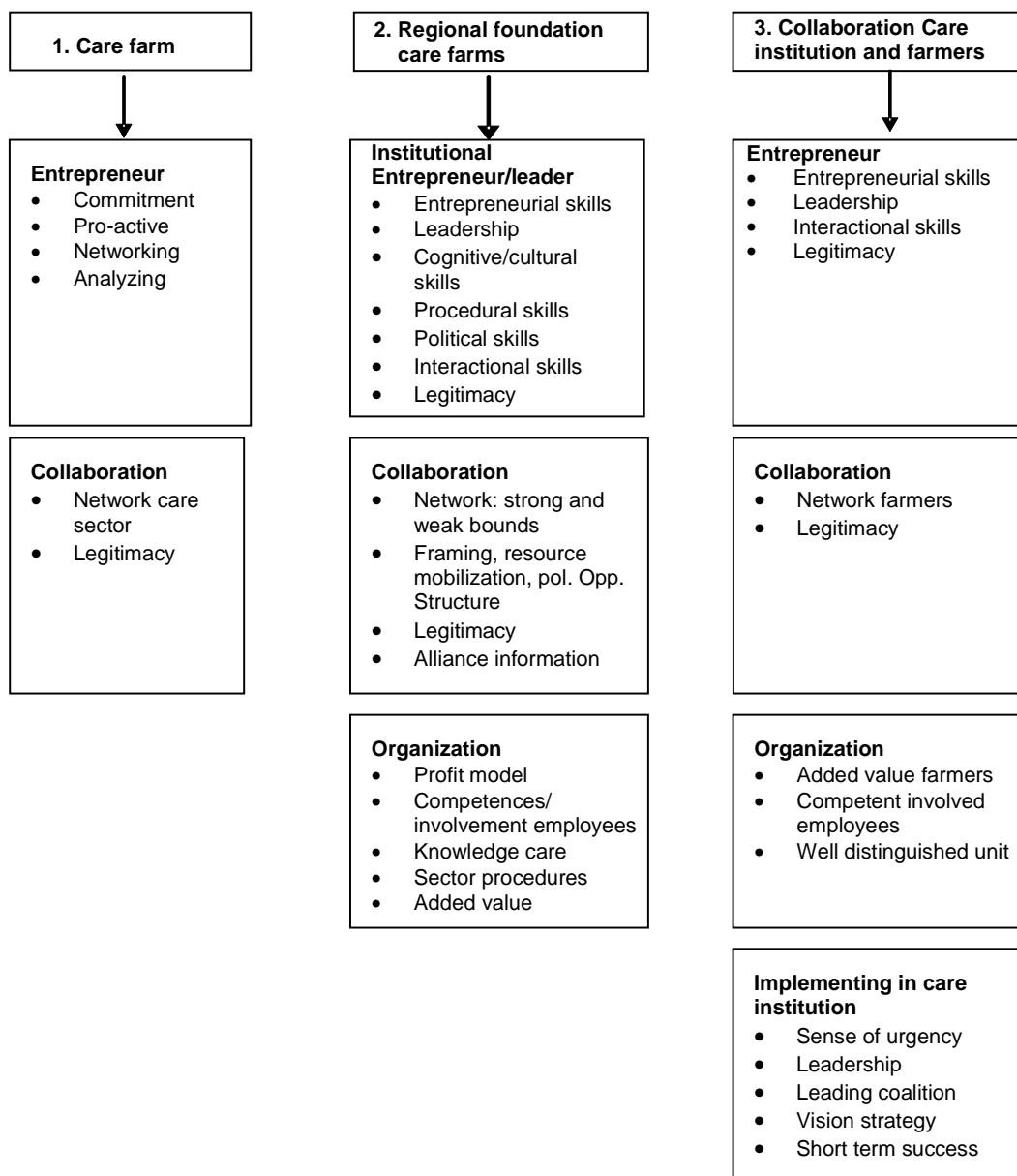
*We zien dat er drie organisatievormen ontstaan: zorgboerderijen in allerlei soorten, regionale organisaties van zorgboeren en ten slotte samenwerkingsverbanden tussen een zorginstelling en een groep boeren.*

## **Artikel 2. Conceptual framework analyzing the viability of care farming initiatives: Tijdschrift: Research policy**

*In dit artikel ontwikkelen we een kader om de ontwikkeling en het succes van zorgboerderijen, regionale organisaties van zorgboeren en samenwerking tussen een instelling en een groep boeren te analyseren en te begrijpen. We gebruiken het Multi level perspectief als algemeen kader. Het gaat om de interactie tussen een initiatiefnemer (agency) en bestaande structuren, regels en overtuigingen (structure) en hoe dominante structuren worden beïnvloed door algemene maatschappelijke ontwikkelingen.*

*Om meer te begrijpen van de competenties van initiatiefnemers om succesvol te zijn, gebruiken we ondernemerschapsliteratuur. Om motivatie en het proces van samenwerking tussen zorgboeren (organisatievorm 2) en zorginstellingen en boeren (organisatievorm 1 en 3) te begrijpen gebruiken we netwerk theorie, alliance management en social movement literatuur. Om te begrijpen hoe je als nieuwe sector komt tot een professionele organisatie, maken we gebruik van inzichten uit de organisatieleer. Om tenslotte te begrijpen hoe zorginstellingen succesvolle vernieuwingen zoals samenwerking met een groep boeren duurzaam implementeren, maken we gebruik van lessen uit implementatiestudies.*

*Op basis van eerste ervaringen is onze hypothese dat het succes van een zorgboerderij vooral wordt bepaald door ondernemerscompetenties (met name effectief gebruik maken van een netwerk); het succes van een regionale organisatie van zorgboeren door institutioneel leiderschap (inspiratie, visie, allianties kunnen vormen, omgaan met macht) en een professionele organisatie; en het succes van samenwerking tussen een instelling en een groep boeren door het vormen van een sterke coalitie binnen de instelling, korte termijn successen en medewerkers die ervoor gaan. Figuur 1 geeft een uitgebreidere beschrijving.*



*Figuur 1. Hypothese: factoren die het succes van de drie verschillende organisatievormen bepalen*

### **Artikel 3. Configurations for care farms: Tijdschrift: Journal of rural sociology**

*In dit artikel beschrijven we eerst welke typen zorgboerderijen we in theorie kunnen onderscheiden. Vervolgens kijken we welke typen in de praktijk voorkomen en in welke mate. We hebben typen onderscheiden op basis van drie dimensies: a. wie is de initiatiefnemer, b. hoe is de verhouding tussen landbouw en zorg en c. hoe intensief is de samenwerking met AWBZ erkende zorginstellingen. Bij elke dimensie onderscheidden we drie klassen, zodat in totaal  $3 \times 3 \times 3 = 27$  potentiële typen werden gedefinieerd. Uit inventarisaties van regionale vertegenwoordigers van zorgboeren, bleek dat er 10 typen voorkwamen, waarbij de 8 meest voorkomende typen ruim 95% van alle initiatieven dekten. Vijf van hen zijn ontwikkeld door boer(inn)en, twee door medewerkers uit de zorg en één door andere initiatiefnemers.*



#### **Artikel 4. Degree of success of different types of care farms: impact of entrepreneurship, configuration and environment: Tijdschrift: Journal of small business management**

*In dit artikel beschrijven we de interactie tussen het soort initiatief (wie is de initiatiefnemer, is de zorg of de landbouw dominant en wil de initiatiefnemer zelfstandig zijn of een nauwe samenwerking met een instelling), ondernemerschaps competenties en de omgeving en hun effect of succes. We schetsen verschillende opties voor het ontwikkelen van een zorgboerderij.*

*Initiatiefnemers kunnen een zorgboerderij geheel zelfstandig ontwikkelen of met steun van een regionale organisatie van zorgboeren (organisatievorm 2) of met steun van een zorginstelling (organisatievorm 3). Als de organisatie van zorgboeren of de instelling taken uit handen neemt en bv de cliënten werft, dan heeft de initiatiefnemer slechts beperkte ondernemerschapscompetenties nodig om succesvol te zijn.*

*In een meer ongunstige omgeving, waar zorginstellingen niet willen samenwerken met een initiatiefnemer, is veel ondernemerschap nodig om het initiatief toch tot een succes te maken. In dit geval blijft de zorgboerderij zelfstandig en is organisatievorm 2 of 3 niet aan de orde.*

*We concluderen dat een goede ondernemer meerdere keuzes heeft: de zorgboerderij zelfstandig ontwikkelen; een samenwerking aangaan met een regionale organisatie van zorgboeren en/of met een zorginstelling. Een combinatie is ook mogelijk. Een ondernemer met minder ondernemerschapscompetenties heeft ondersteuning nodig van een regionale organisatie van zorgboeren of van een instelling om succesvol te zijn.*

*Een factor die er nog doorheen speelt is de tijd. De laatste vijf jaar zijn organisatievormen 2 en 3 ontwikkeld. Voor die tijd was die mogelijkheid niet aanwezig.*

*Een andere factor is de regio. Organisatievormen 2 en 3 komen slechts in een beperkt aantal regio's voor. In andere regio's zijn deze organisatievormen voor initiatiefnemers geen optie.*

#### **Artikel 5. Explaining success of regional foundations of care farms: Tijdschrift: Journal of entrepreneurship and regional development**

*Dit artikel beschrijft de overeenkomsten en verschillen tussen de twee hoofdtypen van regionale organisaties van zorgboeren die een eigen AWBZ erkenning hebben gekregen (organisatievorm 2). Bij het coöperatieve type zijn de deelnemende zorgboeren eigenaar en beslissers. Het motief van de coöperatie is uitwisseling van kennis en gezamenlijk de AWBZ markt vergroten. Bij het corporate type is het initiatief voor de regionale organisatie genomen door een ondernemer die vraag en aanbod op een betere manier bij elkaar wilde brengen. De zorgboeren zijn niet de eigenaar van de organisatie en hebben alleen adviesrecht. De directeur zet de lijnen uit.*

*Het corporate type ontwikkelt zich sneller en succesvoller dan de coöperatieve vorm. Het corporate type biedt meer diensten voor de zorgboeren en cliënten, is meer naar buiten gericht, pro-actiever, een uitgebreid netwerk in de zorg en een professionele organisatie.*

*Het coöperatieve type vertoont minder leiderschap, is meer gericht op het verkrijgen van consensus onder de zorgboeren, heeft moeite een professionele organisatie op te bouwen en heeft een omzet die 5 keer zo laag is als die van het corporate type.*

Het volgende paper is nog in de beginfase

#### **Artikel 6. Explaining success of regional collaboration between care institutions and care farms. Tijdschrift: Health Care Management Review**

*Het artikel beschrijft de ontwikkeling en het succes van regionale samenwerking tussen een zorginstelling en een groep zorgboeren (organisatievorm 3). Drie initiatieven hebben we uitgebreid onderzocht door interviews te houden met meerdere stakeholders. Twee van de initiatieven op gebied van jeugdzorg werden genomen door de landbouworganisatie. Beide ondersteund met provinciale subsidie. Het eerste initiatief werd succesvol overgenomen door een jeugdzorginstelling, het tweede initiatief werd aanvankelijk ook geadopteerd door een jeugdzorginstelling, maar toen de subsidiefase was afgerond stopte de instelling met de samenwerking.*

*Het derde initiatief werd genomen door een medewerker van een instelling voor verslavingszorg. Dit initiatief was succesvol.*

*Uit de interviews komt naar voren dat voldoende steun van het management van de zorginstelling, aansluiting bij de cultuur van de instelling, realiseren van korte termijn successen en medewerkers die er voor gaan de belangrijkste factoren te zijn voor succes. Dit komt overeen met lessen uit andere implementatiestudies.*

#### *Paper presentaties*

Er zijn papers geschreven voor en gepresenteerd op de volgende symposia::

- Wicanem 2010 (network and chains) in Wageningen.
- IFSA symposium (international farming systems association in Wenen).
- COST meeting Green Care in Agriculture in Antalya.
- Er is een abstract ingediend bij het internationale congres over integrated care in Finland.

Het gaat om de volgende papers:

J. Hassink, J. Grin and W. Hulsink. 2010. Connecting agriculture and care at regional level: contributions from transition theory and institutional entrepreneurship. Proceedings 9<sup>th</sup> Wicanem conference.

J. Hassink, J. Grin and W. Hulsink. 2010. Understanding the development of regional foundations of care farms in the Netherlands. Contributions from transition theory and institutional entrepreneurship. Proceedings IFSA conference. pp. 297-305.

Verder zijn de resultaten gepresenteerd en bediscussieerd met studenten landbouw en zorg van de CAH Dronten. Zij hebben ook geparticipeerd in het project door zorgboeren te interviewen.

Tenslotte ligt er een conceptpaper voor het werkveld.

#### **5. Lessen en inzichten**

We hebben de volgende inzichten ontwikkeld:

*Organisatievormen, businessmodellen & succes*

Er zijn drie organisatievormen binnen green care: de zorgboerderij, regionale organisaties van zorgboeren en regionale samenwerking tussen een zorginstelling en een groep boeren.

Er is een grote diversiteit aan typen zorgboerderijen (organisatievorm 1) binnen green care; we vonden 10 verschillende businessmodellen voor zorgboerderijen. Dit is in artikel 3 beschreven. Alle businessmodellen voor zorgboerderijen kunnen in theorie succesvol zijn. Dit is in artikel 4 beschreven. Het succes van initiatieven voor zorgboerderijen hangt echter af van de mate van commitment, ondernemerschap, samenwerking met zorginstellingen en de omgeving.

Initiatiefnemers met voldoende ondernemerschap zijn uiteindelijk het meest succesvol. Ze hebben de keuze om onafhankelijk te blijven, lid te worden van een regionale organisatie van zorgboeren of een nauwe samenwerking op te bouwen met een instelling (als laatstgenoemde opties in hun regio bestaan).

Initiatiefnemers met minder ondernemerschap zullen alleen succesvol zijn als ze lid zijn van een regionale organisatie van zorgboeren die taken uit handen neemt of als er een zorginstelling is die bereid is tot samenwerking. Ze hebben dus minder keuzemogelijkheden en zijn meer afhankelijk van hun omgeving.

Er zijn twee typen van regionale samenwerking tussen zorgboeren. Ze verschillen in doelstelling, eigenaarschap, sturing en mate van ondernemerschap. Het succes van regionale organisaties van zorgboeren hangt met name af van ondernemerschapscompetenties en commitment. Het succes van regionale samenwerking tussen een zorginstelling en een groep boeren hangt met name af van de steun vanuit het management van de zorginstelling en medewerkers die er voor gaan.

Het project heeft diepgaand inzicht opgeleverd in condities en factoren die leiden tot een succesvolle verankering van duurzame initiatieven op gebied van green care. Zoals aangegeven wordt verankering bepaald door de interactie van ondernemerschap, de omgeving (ondersteunend of afwijzend) en het type zorgboerderij dat de initiatiefnemer nastreeft (klein of groot, zelfstandig of nauwe samenwerking met instelling)

*Bijdrage aan wetenschappelijke inzichten*

De ontwikkeling van de sector green care is te verklaren met het Multi-level perspectief, organisatie ecologische en evolutionaire theorieën en collectieve actie. Dit is in het eerste artikel beschreven.

Het project heeft bijgedragen aan de kennisontwikkeling op gebied van identificeren van factoren en condities die succes van ondernemingen bepalen, verbreden en verdiepen van het Multi-level perspectief, toepassen van configuraties, aspecten van sociaal en institutioneel ondernemerschap en succesvolle implementatie van innovatie binnen zorginstellingen.

Het verbinden van diverse disciplines en domeinen van kennis (b.v. transitiewetenschap, ondernemerschap, collectieve actie, netwerktheorie en

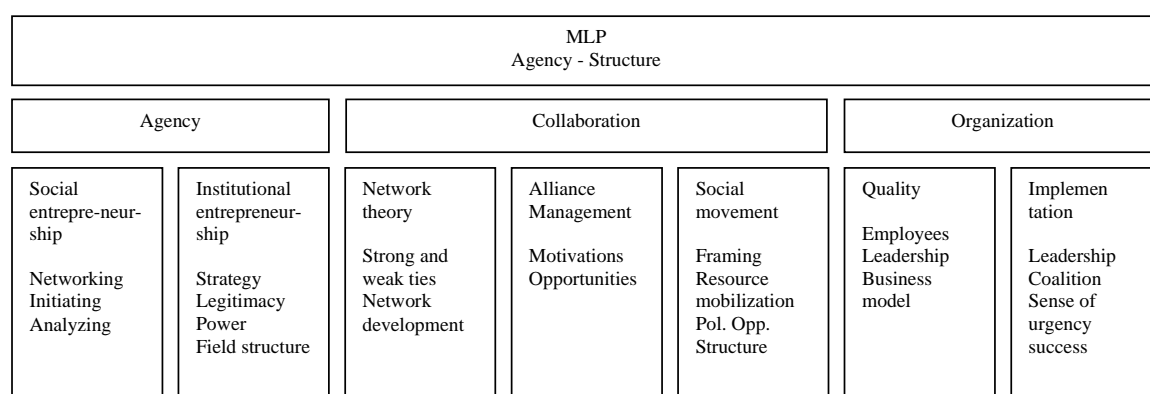
organisatieleer) heeft geleid tot diepgaand inzicht en een nieuw kader waarmee de verankering van innovaties kan worden bestudeerd.

De benodigde competenties van agencies worden duidelijker door literatuur op gebied van sociaal en institutioneel ondernemerschap.

Motieven en mogelijkheden voor samenwerking worden verklaard vanuit netwerk theorie, alliantie management en sociale movement literatuur. Social movement literatuur geeft ook zich op de manier waarop nieuwe organisaties macht kunnen ontwikkelen.

Literatuur op gebied van kwaliteit en implementatie beschrijven de karakteristieken van een professionele en succesvolle organisatie en voorwaarden voor succesvolle implementatie van innovatie in een organisatie.

Dit wordt in onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 2. Overzicht en interactie van de theorieën om het succes van initiatieven te verklaren.

### Aansluiting bij doelen van TransForum

De inzichten sluiten aan bij de doelen van TransForum.

Centraal doel van TransForum is het versnellen van de transitie naar een duurzame landbouw door het op gang brengen en verankeren van een overgang van de huidige technologie- en aanbodgedreven agro-kennisinfrastructuur naar een vraaggedreven, transdisciplinair werkende kennisinfrastructuur, die breder is dan de huidige agrokennisinstellingen.

Binnen het project bouwden de partners een geheel nieuwe transdisciplinaire kennisinfrastructuur. De agro-kennisinfrastructuur wordt structureel verbonden met de kennisinfrastructuur op gebied van ondernemerschap, organisatiekunde en transitiewetenschappen. Deze interactie zorgt ervoor dat meerdere disciplines worden gekoppeld en bestaande concepten en theorieën worden verdiept en verbreed, zoals weergegeven in de figuren. Dit is nodig om de ontwikkeling en het succes van initiatieven goed te kunnen verklaren. Dit geldt ook voor initiatieven buiten de zorglandbouw.

Het project sluit aan bij de drie centrale ontwerpopgaven van Transforum

1. organisatorische innovatie, ontwikkeling van nieuwe institutionele structuren en vormen van coördinatie en de ontwikkeling van nieuwe ketens tussen sectoren (landbouw en gezondheidszorg). Het project geeft inzicht in verschillende duurzame organisatie- en financieringsstructuren voor landbouw en zorg en stad en platteland
2. Verandering van de relatie landbouw-maatschappij-beleid. Het project verklaart hoe veranderingen in beleid leidden tot kansen voor green care en hoe ondernemers daar pro actief mee zijn omgegaan
3. De agrarische kennisinfrastructuur wordt gekoppeld met de kennisinfrastructuren op gebied van ondernemerschap, organisatiekunde en transitiewetenschappen. Er ontstaat een nieuwe transdisciplinaire kennisinfrastructuur die een goede bijdrage kan leveren aan begrijpen en sturen van innovaties binnen de agrosector.

### Aansluiting bij de praktijk

Dit wetenschappelijke project sluit aan bij het praktijkproject Green Care Amsterdam. Landzijde, de stichting van regionaal samenwerkende agrarische ondernemers is één van de casussen.

Het project geeft antwoord op de volgende vragen uit Green Care Amsterdam:

- Onder welke condities kan Landzijde komen tot solide verankering van de 3 P's? *Duidelijk is geworden dat Landzijde zich uitsluitend richt op people en profit. Solide verankering van deze 2 P's hangt samen met het openen van de AWBZ en WMO markt voor zorgboeren die lid zijn van Landzijde. Dit is gelukt door aan te sluiten bij de eisen van de zorgsector en goede samenwerking tot stand te brengen met partners uit de zorgsector.*
- Wat zijn de factoren die het succes van een initiatief als Landzijde bepalen? *Het succes van Landzijde wordt bepaald door: visie, commitment en ondernemerschap en strategie van de initiatiefnemer en directeur, steun vanuit de provincie in de opstartfase en de ontwikkeling van een professionele organisatie.*
- Hoe gaat Landzijde om met kansen en belemmeringen en waardoor kan Landzijde nog succesvoller worden? *Landzijde werd eerst beperkt door de landbouworganisatie die een andere koers voorstond voor de boeren en zorginstellingen die begeleiders mee wilden sturen naar de boerderij. De directeur van Landzijde koos er bewust voor niet met deze partijen samen te werken en zijn eigen koers te varen. Hij slaagde erin invloedrijke mensen uit de zorg enthousiast te maken voor het initiatief. De kans die hij greep was dat het zorgkantoor nieuwe intreders en meer ondernemerschap wenste. Door de goede contacten en een goed concept slaagde hij erin contracten af te sluiten met het zorgkantoor. Eerst was Landzijde gericht op groeien om zo voldoende omzet te genereren waarmee de organisatie opgebouwd kon worden. Nu zijn ze beland in een fase waarin kwaliteit van de zorg belangrijker wordt en boeren die onvoldoende kwaliteit leveren zich moeten verbeteren. Landzijde kan nu nog succesvoller worden door verder in te zetten op monitoring van de kwaliteit en nieuwe markten aan te boren, zoals de reïntegratie. Op beide zet Landzijde nu flink in. De organisatie heeft voldoende omvang en buffer om de directeur geheel vrij te maken om deze vernieuwingen te realiseren.*
- Is het model Landzijde succesvol te kopiëren naar andere contexten?

*Het model Landzijde is niet zomaar te kopiëren. Boeren in andere regio's willen zelf eigenaar en beslissers zijn van een regionale organisatie. Ze vinden Landzijde te top down.*

- Hoe kijken andere stakeholders en critici aan tegen Landzijde?  
*Zoals gesteld vinden critici Landzijde te veel top down. Landzijde neemt ook meer taken uit handen van zorgboeren dan in andere regio's. Dit roept weerstand op bij zorgboeren die zelf cliënten willen werven of zelf een AWBZ erkenning willen verwerven. Landzijde krijgt ook de kritiek dat ze een monopoliepositie heeft verworven, waardoor ze de ontwikkeling van zorgboeren bemoeilijkt.*
- Wat kunnen andere regio's en individuele ondernemers leren van het model Landzijde en andere businessmodellen?  
*Ze kunnen leren dat commitment, ondernemerschap, een duidelijke visie, een netwerk in de zorg, voldoen aan de eisen van het zorgkantoor en het opbouwen van een professionele organisatie met kennis van de regels en procedures in de zorg cruciaal zijn voor succes. Ook is het belangrijk de blik naar buiten te richten en partners uit de zorg te betrekken bij de ontwikkeling van een initiatief.*

## **6. Namen en adressen participanten**

Dr. Ir. J. Hassink.  
Wageningen-UR Plant Research International  
Postbus 16  
6700 AA Wageningen

Prof. Dr. J. Grin.  
Universiteit van Amsterdam. Afdeling Politicologie  
OZ Achterburgwal 237  
1012 DL Amsterdam

Prof. Dr. W. Hulsink,  
Rotterdam School of Management  
Burgemeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam