

# Kengetallen Landbouw en Zorg Uitkomsten boeiend en stimulerend!

Bijna een jaar geleden is gestart met het project Kengetallen Multifunctionele Landbouw. Doelstelling is om op basis van concrete gegevens ondernemers inzicht te geven in eigen resultaten én een eerste vergelijking binnen de sector. Concrete gegevens: zowel kwantitatief, inhoudelijk als op basis van de harde (financiële) informatie uit de accountantsrapporten. Het resultaat? Een individuele rapportage die door ondernemers als boeiend én stimulerend wordt gezien! In deze brochure leest u meer over ervaringen en eerste uitkomsten uit de landbouw en zorg.





De doelstellingen binnen dit project zijn uitdagend: ondernemers inzicht geven in eigen kengetallen op operationeel niveau en de ontwikkeling van een bedrijfsvergelijkmiddel. Daarmee krijgen ondernemers tools in handen voor een verdere optimalisatie van hun bedrijfsvoering.

### Aanpak

Een systematische bedrijfseconomische analyse en bedrijfsvergelijking is voor de sector Multifunctionele Landbouw een nieuw fenomeen. Het project omvatte daarom onder meer de ontwikkeling van een passende systematiek om relevante cijfers op bedrijfsniveau te genereren. Daarnaast was het belangrijk om voor de deelnemende bedrijven ook relevante, herkenbare én toepasbare informatie op te leveren. Daarbij was het in eerste instantie belangrijk om de verschillende deelsectoren apart te benaderen. Begin 2011 is begonnen met Landbouw en Zorg, in de zomer vervolgens met Plattelandstoerisme en dit najaar met de Boerderijwinkels.

In totaal hebben ongeveer 100 ondernemers mee gedaan aan dit project. Ze hebben allereerst een vragenlijst ingevuld. In de vragenlijst werden zowel technische gegevens als financiële informatie uit de jaarrekening gevraagd. Op basis hiervan is een bedrijfsrapportage samengesteld met hun eigen bedrijfsgegevens én vergelijkbare sectorgemiddelden. De resultaten uit deze bedrijfsrapportage zijn vervolgens met de ondernemers besproken tijdens groepsbijeenkomsten.

### Enthousiaste deelnemers

Deelnemende ondernemers reageerden in het algemeen enthousiast op de rapportage van hun eigen bedrijf. Wat ze vooral belangrijk vinden is dat er nu – meestal voor het eerst zo systematisch – zaken op papier staan. Boeiend om de eigen cijfers naast die van een gemiddelde van (anonieme) collega's te zien. Tegelijk was er nuchterheid en realiteitszin. Dit is de eerste keer dat dit in beeld komt met een relatief beperkt aantal ondernemers. Bovendien was de variatie, ondanks een zekere deelnemersselectie vooraf best groot. Verder constateerden ondernemers dat veel cijfers niet beschikbaar zijn en werd het nut van bijhouden en uitsplitsen van gegevens ingezien. Niet van elk bedrijf was ieder kengetal beschikbaar. En ook over de interpretatie én relevantie van sommige kengetallen ontstond discussie. Maar dat is ook niet erg, integendeel. Zoals een ondernemer die al tientallen jaren meedraait in een bedrijfseconomische studiegroep van melkveehouders het treffend zei: "Wij hebben nog steeds discussies. Dat hoort er juist bij. Het stimuleert je en houdt je scherp!"

### Resultaten

Vanwege de persoonlijke gegevens, zijn de bedrijfsreportages niet bedoeld voor publicatie. Zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid zijn belangrijke uitgangspunten in dit traject. In deze brochure vindt u een kleine greep van de resultaten uit de landbouw en zorg.



# Resultaten Landbouw en Zorg

In de Landbouw en Zorg hebben circa 40 ondernemers deelgenomen aan het project. Gemiddeld hebben de deelnemers 13 zorgplaatsen en een capaciteit van 6.882 dagdelen per jaar. Hiervan heeft 63% plaats voor ouderen gevolgd door 54% voor verstandelijk gehandicapten. De meeste bedrijven bieden voor verschillende zorgdoelgroepen plaatsen aan.

In onderstaande tabellen een voorbeeld van de resultaten van een fictief bedrijf.

**Tabel 1) Omzet per financieringswijze**

Omzet per financieringswijze	Omzet per bedrijf 2009			Omzet totale sector 2009		% aantal bedrijven
	Sector 2009	Uw bedrijf 2009	%	Sector 2009*	%	
Onderaannemerschap zorginstelling	€ 49.086	€ 111.000	54%	€ 1.030.799	17%	55%
Via regionale koepel organisatie	€ 36.028	€ 9.210	4%	€ 180.140	3%	13%
Eigen AWBZ toelating	€ 145.164	€ -	0%	€ 290.327	5%	5%
Persoons Gebonden Budget	€ 116.298	€ 59.241	29%	€ 4.303.016	73%	97%
Via gemeente/UWV/overig	€ 18.779	€ 25.760	13%	€ 112.675	2%	16%
Totale omzet		€ 205.211		€ 5.916.957		

\* Dit betreft niet het gemiddelde van alle deelnemende zorgboerderijen, maar van de zorgboerderijen welke de betreffende financieringswijze hebben. In de laatste kolom is de verdeling van het aantal bedrijven per financieringswijze aangegeven.

Een belangrijke factor in het financiële plaatje van de zorgboerderij is natuurlijk de opbrengstenkant. Waaruit ontvangt de ondernemer z'n inkomsten uit zorg? De deelnemende bedrijven hadden samen, in 2009, een omzet van ca. € 5,9 miljoen. De individuele voorbeeldondernemer ruim € 205.000.

Deze ondernemer ontving hiervan ruim 54% uit onderaannemerschap met één of meer zorg-instellingen. Daarnaast had hij een aantal cliënten met een PGB (29%), enkele cliënten via z'n eigen 'zorgboerenorganisatie met een eigen AWBZ-toelating' (4%) en een deel vanuit de gemeente.

Dit kijkt op onderdelen nogal af van het gemiddelde van de totale deelnemers (=sector) die voor (slechts) 17% inkomsten uit onderaannemerschap had en voor ruim 70% van de omzet ontving

van cliënten met een pgb. Kortom, dit levert zowel voor de ondernemer zelf als met collega's boeiende vragen en discussie op. Want op basis waarvan maak je je keuzes? Gaat dat onbewust of heb je duidelijke argumenten om juist voor een pgb, of voor onderaannemerschap te kiezen? Duidelijk wordt dan ook dat naast zakelijke ook persoonlijke argumenten een belangrijke rol spelen. Wat past bij de ondernemer en bij z'n bedrijf, wat is z'n visie op markontwikkelingen, doet hij bewust aan risicospreiding, in hoeverre heb je als ondernemer een langere-termijn-visie.

Deze benadering op bedrijfsniveau is in de rapportage vervolgens verder uitgewerkt in de concrete vergoeding per cliënt per dagdeel. Dit is in tabel 2 weergegeven.

**Tabel 2) Opbrengsten per financieringswijze per productiedagdeel**

Opbrengsten per financieringswijze per dagdeel in €	Sector 2009	Uw bedrijf 2009	
1. Onderaannemerschap zorginstelling	€ 29	€ 30	✓
2. Via regionale koepel organisatie	€ 30	€ 30	✗
3. Eigen AWBZ toelating	€ 42	€ -	✗
4. Persoons Gebonden Budget	€ 41	€ 49	✓
5. Via gemeente/UWV/overig	€ 30	€ 28	✗

Deze voorbeeldondernemer heeft als belangrijkste opbrengstpost zijn inkomsten uit onderaannemerschap (54%). Per dagdeel is dit € 30,-. Daarmee is hij iets gunstiger uit dan z'n collega's die gemiddeld op € 29,- per dagdeel zitten. Maar het meest springt in deze tabel echter naar voren het bedrag per dagdeel op basis van PGB. Met € 49,- per dagdeel zit hij beduidend boven het gemiddelde van € 41,-. Ook hier is niet de constatering zelf van belang maar de vraag: waardoor ontstaan verschillen? Zit het 'm in goede onderhandelingsvaardigheden? Of in cliënten met een zwaardere zorgvraag? Of gespecialiseerde en kwalitatief hoogwaardige begeleiding? Of..?

En mocht de eigen opbrengst duidelijk lager liggen dan het sectorgemiddelde, dan is het de vraag of dit door de bezetting komt en/of bijstelling van de gehanteerde tarieven op zijn plaats is.

Ook aan de kostenkant is er het nodige geïventariseerd. In figuur 1 en 2 vindt u een vergelijking tussen een aantal kostenposten in procenten van zowel het eigen bedrijf als het groepsgemiddelde. Duidelijk is dat de grootste afwijkingen t.o.v. het groepsgemiddelde

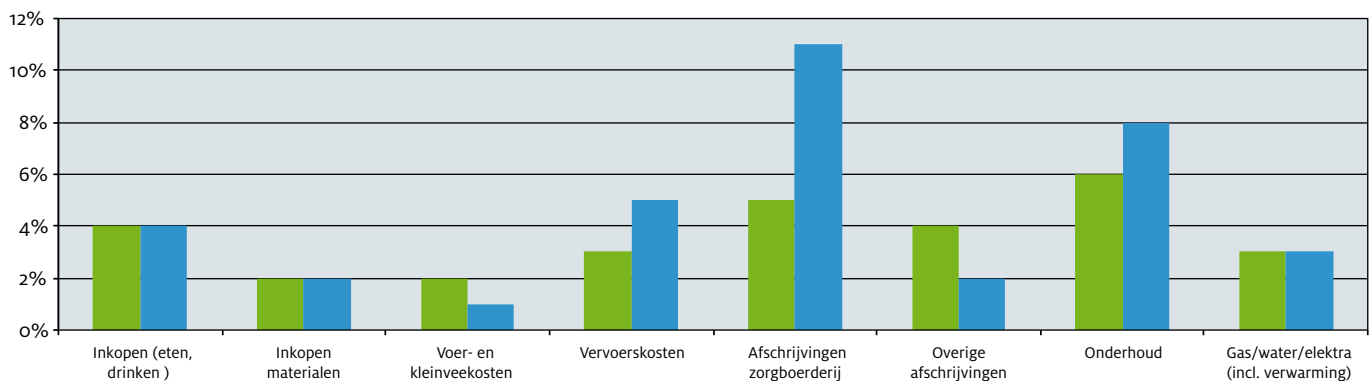
hier zit in de post personeelskosten (+18%) en in de afschrijvingen (+6%).

In figuur 1 en 2 zijn de cijfers per gerealiseerd productiedagdeel gepresenteerd. Daarnaast zijn ook de cijfers op basis van capaciteit beschikbaar. Daarmee is inzichtelijk hoe de bezettingsgraad (wordt 40%, of 60%, of 90%... van de beschikbare capaciteit ook werkelijk benut) effect heeft op de verschillende kostenposten. En het verschil in personeelskosten of afschrijving? Dat kan, bijvoorbeeld, een duidelijke relatie hebben met 'zwaardere zorgvraag' of 'kwalitatief hoogwaardige voorziening' waardoor per dagdeel een beduidend hoger pgb kan worden gerealiseerd.

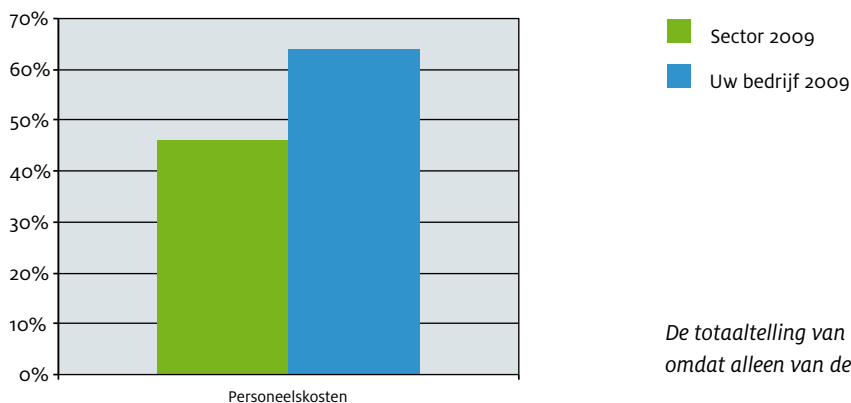
Kortom: Ook hier komt voor de ondernemer de duidelijke vraag naar voren: Hóe komt dit en kan ik in mijn bedrijfsvoering bijsturen?

Dit zijn slechts een paar voorbeelden uit de rapportage. Vrijwel alle kengetallen zijn zowel in absolute cijfers (euro's per dagdeel) als in percentages (van de eigen bedrijfsgegevens én van de groepsgemiddeldes) beschikbaar.

**Figuur 1) Directe en indirecte kosten in % per gerealiseerd productiedagdeel (exclusief personeelskosten)**



**Figuur 2) Personeelskosten in % per gerealiseerd productiedagdeel**



*De totaalstelling van directe en indirecte kosten van de sector is geen 100%, omdat alleen van de ingestuurde posten het gemiddelde is berekend.*



## In beweging

Er is gestart met het beschikbaar maken van kengetallen voor de multifunctionele landbouw. Het gaat niet om de discussie over de laatste euro. Maar wel over het feit dat er verschillen tussen bedrijven zijn en de vraag hoe dat komt. Wát doe jij anders dan ik? En wat betekent dat voor mijn bedrijfsvoering? Waar zitten de knoppen waar ik aan kan draaien om mijn bedrijfsvoering verder te optimaliseren? Ondernemers komen in beweging, gaan nadenken en met elkaar in gesprek over feiten en keuzes. Dat stimuleert het ondernemerschap en draagt bij aan de verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering.

## Vervolg

Een goede bedrijfsvergelijking ontwikkelen voor een sector kan niet in één jaar. Daar is meer tijd voor nodig. Het project heeft veel inzicht gegeven in de beschikbaarheid van gegevens. Vooral technische cijfers waren voor alle deelsectoren in de multifunctionele landbouw moeilijk te achterhalen. Simpelweg, omdat deze nog niet goed worden geregistreerd. Ook de jaarrekening geeft niet altijd voldoende inzicht in de diverse opbrengsten en kostenposten.

De betrokken partijen gaan verder aan de slag met het ontwikkelen van de bedrijfsvergelijking. Denk daarbij aan managementsystemen waarin ondernemers hun technische gegevens kunnen registreren en duidelijk in beeld krijgen welke opbrengsten en kostenposten uit de jaarrekening naar voren moeten komen. Ook ligt het in de bedoeling een vervolg te geven aan het verzamelen van kengetallen door ondernemers. Hierbij krijgen deelnemers inzicht in de eigen bedrijfscijfers en kunnen zij deze vergelijken met het sectorgemiddelde. Ondernemers kunnen dit gebruiken om bijvoorbeeld verbeterpunten bij het eigen bedrijf te signaleren en voor het aanvragen van een financiering voor uitbreidingsplannen.

Conny van der Schriek van Zorgboerderij Levensvreugde in Den Hout: „Dit project maakt je veel beter bewust van de cijfers, je kijkt veel scherper naar de kosten. We hebben tenslotte een gemengd bedrijf en dan is het eerlijker om een juiste kostentoedeling te registreren. Je houdt jezelf in elk geval niet voor de gek.”



## CHECKLIST

Welke gegevens dient u van uw zorgboerderij te hebben om te bepalen waar verbetering van de bedrijfsvoering mogelijk is?

- aantal beschikbare productiedagdelen per jaar (aantal beschikbare plaatsen \* aantal dagdelen per week geopend \* aantal weken per jaar open)
- aantal gerealiseerde productiedagdelen per jaar
- arbeidsuren per jaar (uitgesplitst naar betaalde uren, vrijwilligers en eigen uren)
- omzet per financieringswijze (onderaannemerschap zorginstelling, via regionale koepelorganisatie, eigen AWBZ-toelating, PGB en via gemeente/UWV/overig)

Directe kosten uitgesplitst in:

- inkoop eten/drinken
- inkoop materialen
- voer en kleinvee
- vervoer
- personeel/loon
- gas/water/elektra
- overig

Indirecte kosten uitgesplitst in:

- afschrijving
- onderhoud
- rente
- overig



## Heeft u interesse? Neem dan contact op met:

- Voor Zeeland, Brabant en Zuid-Gelderland: ZLTO Advies (Marinka Crielaard) telefoon 073-217 34 92 of e-mail [marinka.crielaard@zltto.nl](mailto:marinka.crielaard@zltto.nl).
- Voor Limburg: Arvalis (Carla van Hertem) telefoon 0475-355719 of e-mail [cvherten@arvalis.nl](mailto:cvherten@arvalis.nl).
- Voor de overige provincies: LTO Noord Advies (Derk Pullen) telefoon 0572-32 82 82 of e-mail [dpullen@ltonoordadvies.nl](mailto:dpullen@ltonoordadvies.nl)

De uitvoering van het project lag in handen van ZLTO, LTO Noord Advies en GIBO Groep. Het project is mede mogelijk gemaakt door Taskforce Multifunctionele Landbouw Rabobank, LTO Noord Fondsen, LIB, ZLTO, GIBO Groep en het project GROEI.kans!



Rabobank



GROEI.kans! heeft een bijdrage geleverd aan het project kengetallen multifunctionele landbouw. Het project GROEI.kans! wordt gerealiseerd in het kader van het Interreg Iva programma voor de grensregio Vlaanderen – Nederland, mede gefinancierd vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.



Europese Unie

Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling



Europa investeert in uw regio

Provincie Noord-Brabant

