

Wageningen UR Livestock Research

Partner in livestock innovations



Rapport 334

Het integreren van regimes: Obstakels en strategieën voor de Multifunctionele Landbouw

casus zorglandbouw

December 2009



LIVESTOCK RESEARCH
WAGENINGEN UR

Colofon

Uitgever

Wageningen UR Livestock Research
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238238
Fax 0320 - 238050
E-mail info.livestockresearch@wur.nl
Internet <http://www.livestockresearch.wur.nl>

Redactie en vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Copyright

© Wageningen UR Livestock Research, onderdeel
van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek,
2010

Overname van de inhoud is toegestaan,
mits met duidelijke bronvermelding.

Aansprakelijkheid

Wageningen UR Livestock Research (formeel ASG
Veehouderij BV) aanvaardt geen aansprakelijkheid
voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik
van de resultaten van dit onderzoek of de
toepassing van de adviezen.

Wageningen UR Livestock Research, formeel 'ASG
Veehouderij BV', vormt samen met het Centraal
Veterinair Instituut en het Departement
Dierwetenschappen van Wageningen Universiteit
de Animal Sciences Group van Wageningen UR.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van
het LNV programma Kennisbasis Onderzoek:
'Transitieprocessen, instituties, bestuur en beleid'
onder projectnummer KB 7 001 0009.

Losse nummers zijn te bestellen via de website:
[http://www.lulu.com/content/paperback-book/het-
integreren-van-regimes-obstakels-en-
strategie%c3%abn-voor-de-multifunctionele-
landbouw/8571198](http://www.lulu.com/content/paperback-book/het-integreren-van-regimes-obstakels-en-strategie%c3%abn-voor-de-multifunctionele-landbouw/8571198)



De certificering volgens ISO 9001 door DNV
onderstreept ons kwaliteitsniveau. Op al onze
onderzoeksoopdrachten zijn de Algemene
Voorwaarden van de Animal Sciences Group
van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de
Arrondissementsrechtbank Zwolle.

Abstract

This report describes the specific challenges
multifunctional entrepreneurs face when dealing
with multiple, often incongruent, regimes. In
addition strategies are identified that can be
deployed to meet these challenges. The report
focuses on care farming as a case.

Keywords

Multifunctional agriculture, Care farming,
regimes, challenges, strategies.

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteur(s)

Francisca Caron-Flinterman
Arjan Luijer
(Wageningen UR Livestock Research)
Dirk Roep
(Wageningen University, Isg. Rurale Sociologie)

Titel

Het integreren van regimes: Obstakels en
strategieën voor de Multifunctionele Landbouw

Rapport 334

Samenvatting

Dit rapport brengt de specifieke uitdagingen in
kaart waar multifunctionele ondernemers mee
te maken hebben en die te wijten zijn aan het
moeten werken in meerdere, vaak elkaar
vreemde, regimes. Tevens wordt
geïnterviewd welke strategieën men kan
inzetten om deze uitdagingen succesvol het
hoofd te bieden. Als casus wordt ingezoomd op
de zorglandbouw.

Trefwoorden

Multifunctionele landbouw, zorglandbouw,
regimes, uitdagingen, strategieën.

Rapport 334

Het integreren van regimes: Obstakels en strategieën voor de Multifunctionele Landbouw

Integrating multiple regimes: Strategies for Multifunctional Agriculture

Francisca Caron-Flinterman

Arjan Luijer

Dirk Roep

December 2009

Samenvatting

Multifunctionele landbouw combineert primaire agrarische productie met andere maatschappelijke producten en diensten, zoals zorg, recreatie, energie, natuurbeheer, productverwerking en –verkoop, en educatie. Daarbij staat een multifunctioneel ondernemer voor de opgave om verschillende, voorheen vaak gescheiden ‘regimes’ – netwerken met elk hun eigen (spel)regels en routines – met elkaar te integreren op het eigen bedrijf. Een eerste opgave is dat de ondernemer het heersende regime in de voor hem of haar onbekende wereld leert doorgronden en daarin zijn of haar weg weet te vinden. Vervolgens moet de ondernemer de heersende regimes overbruggen, omdat ze elkaar kunnen uitsluiten of onderling strijdig kunnen zijn, en met elkaar verenigen.

Dit rapport licht dit toe voor het combineren van zorg en landbouw met kinderen en jeugdigen met Autisme Spectrum Stoornissen als casus. Zo worden de specifieke uitdagingen bij het overbruggen en verenigen van verschillende regimes in kaart gebracht en succesvolle strategieën die ondernemers hanteren om deze uitdagingen het hoofd te bieden beschreven. Deze strategieën van ondernemers, individueel of gezamenlijk, zijn ook goed toepasbaar in andere vormen van multifunctionele landbouw.

Een belangrijke uitdaging voor zorgboeren is om geaccepteerd en erkend te worden door en eventueel zelfs ‘opgenomen’ te worden in gezondheidszorgnetwerken en -ketens. Zorgboeren voelen zich vaak niet als gelijkwaardige partij beschouwd in de zorgwereld. Genoemde oorzaken zijn het imago van onprofessionaliteit dat de zorgboer heeft, de ongelijke toegang tot informatie over cliënten en budgetten, en de angst bij zorginstellingen voor concurrentie. Een andere uitdaging is het overbruggen van verschillen tussen regels en routines tussen de verschillende regimes. Agrarische ‘regels’ voor optimale productie of voor het voorkomen van dierziekten kunnen bijvoorbeeld botsen met ‘regels’ voor cliëntveiligheid of optimale cliëntbetrokkenheid. Ook verschillen in cultuur kunnen de integratie bemoeilijken. De cultuur in de zorgwereld verschilt sterk van de cultuur in de agrarische wereld. Dit uit zich in verschillende visies op zorg, verschillende wijzen van het benaderen van cliënten, verschillende manieren van communiceren, verschillende competenties, etc.

Succesvolle individuele strategieën betreffen ondermeer: goed oriënteren op eigen wensen en mogelijkheden en op kansen en mogelijkheden in de omgeving; bouwen aan goede relaties en onderhouden van een netwerk met bondgenoten zowel in als buiten de nieuwe sector; werken aan de eigen professionaliteit en voeren van een adequate PR. Goede advisering en ondersteuning door gelijkgestemden of adviseurs is daarbij onontbeerlijk.

Het succes en goede maatschappelijke inbedding van een nieuwe multifunctionele sector kan worden vergroot door als ondernemers gezamenlijk een eigen professioneel netwerk opzetten. Binnen zo’n netwerk kan gewerkt worden aan de professionalisering van nieuwe branche, onder andere door het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe kennis, regels en procedures. Zo ontstaat een nieuw passend regime. Ook kan onderling kennis en ervaringen worden uitgewisseld en gezamenlijk PR gevoerd worden. Het optreden als netwerk met één stem richting beleid en maatschappelijke partijen vergroot de kans op erkenning en inbedding sterk.

Summary

Multifunctional agriculture combines primary agricultural production with other societal products and services, such as care, recreation, energy, nature conservation, product processing and sale, and education, thus crossing boundaries between societal sectors and regimes. Multifunctional entrepreneurs need to bridge and integrate the different regimes, which comprise different social networks, rules and routines. They need to become familiar with the for them entirely new regime(s), to become acknowledged and accepted by these new regimes, and to bridge gaps and possible incompatibilities between regimes.

In this report, we describe the specific challenges care farming entrepreneurs face when crossing sectors and regimes as well as the strategies they apply to meet these challenges. As a case, we focus on care farming for children with Autism Spectrum Disorders has served as a case. The results are based on desk study as well as on nine semi structured interviews with six care farmers with different levels of involvement in regional networks, two care farming experts, and one representative of the health care sector.

We found that a main challenge care farmers face is to become accepted, acknowledged, and/ or even adopted by the health care network. They often do not feel taken seriously and are not regarded as an equal link in the health care chain. Causes mentioned are the care farmer's image of non-professionalism, the care institutes' fear for competition, and the unequal access to (client or budget related) information.

Another important challenge is to bridge gaps and incompatibilities between rules and routines within the different regimes. For example agricultural rules for optimal production or animal welfare can be incompatible with rules for client involvement in production or client safety. Rules that aim to manage the outbreak of animal diseases also usually do not go with the combination of agricultural production with care. On the other hand, rules that aim to guarantee care quality in general may hamper the integration of agriculture and care as well.

Apart from 'hard' rules, differences in norms, values and routines may as well hamper regime crossing innovations. Cultures and languages in health care and in agriculture differ to a great extent. For example, ways of communicating, competences, and the way of approaching clients are different. Bridging these gaps necessitates an open attitude, new competences, and a strive for mutual understanding.

Individual strategies farmers apply to meet these challenges include a good orientation on own desires and possibilities, adequate relation and network management, pursuit of support, adaptation of farm housing, technologies or management, professionalization by education or the obtainment of a quality assurance mark, collaboration with care institutions or care providers. Collective strategies comprise network forming and organization on a regional and national level, professionalization of the sector, for example by organizing education and developing an own quality system, and building evidence on the societal (surplus) value of care farming. These strategies have contributed to the evolvement of a new intermediary regime.

Inhoudsopgave

Samenvatting

Summary

1	Inleiding	1
1.1	Doelstelling.....	2
1.2	Methodologie.....	3
2	Obstakels	4
2.1	Acceptatie binnen nieuwe netwerken	4
2.2	Adopteren van andere sets van geschreven en ongeschreven regels.....	6
3	Strategieën en succesfactoren.....	10
3.1	Strategieën.....	10
3.2	Succesfactoren	13
3.3	Leerervaringen voor andere sectoren.....	14
4	Discussie	15

1 Inleiding

Multifunctionele landbouw combineert primaire agrarische productie met andere maatschappelijke producten en diensten, zoals zorg, recreatie, energie, natuurbeheer, productverwerking en –verkoop, educatie, etc. Veel multifunctionele ondernemers bewegen zich dan ook tegelijkertijd in verschillende maatschappelijke sectoren of systemen. Zo moeten ondernemers in de zorglandbouw, bijvoorbeeld, zich handhaven in de twee, voorheen gescheiden, werelden van landbouw en zorg en die werelden onderling weten te verbinden (zie box 1).



Deze ‘werelden’ worden gedomineerd door verschillende maatschappelijke netwerken met elk hun eigen (spel)regels en routines. In de literatuur wordt in dit verband gesproken over ‘regimes’. Regimes kennen drie dimensies (Geels, 2004):

- netwerken van betrokken partijen met hun rollen, belangen en onderlinge verhoudingen
- binnen die netwerken gehanteerde sets van harde en zachte ‘regels’ ten aanzien van te volgen praktijken en procedures, zoals:
 - wet- en regelgeving (bijv. vergunningen, eisen, bestemmingsplannen)
 - controlesystemen
 - patronen van communicatie
 - algemeen geaccepteerde wijzen van handelen, gewoontes
 - gedeelde visies, normen en waarden
- materiële en technologische elementen, zoals gereedschappen en infrastructuur

Het verbinden van de voorheen gescheiden regimes van landbouw en zorg binnen één multifunctioneel bedrijf stelt de ondernemer in kwestie voor een reeks specifieke uitdagingen. Ten eerste moet de ondernemer het heersende regime in een voor hem of haar onbekende wereld leren doorgronden en daarin zijn of haar weg weten te vinden. Vervolgens moet de ondernemer de verschillen tussen de heersende regimes binnen landbouw en zorg zien te overbruggen. Zo kunnen de afzonderlijke

Box 1. Ontstaan van de zorglandbouw

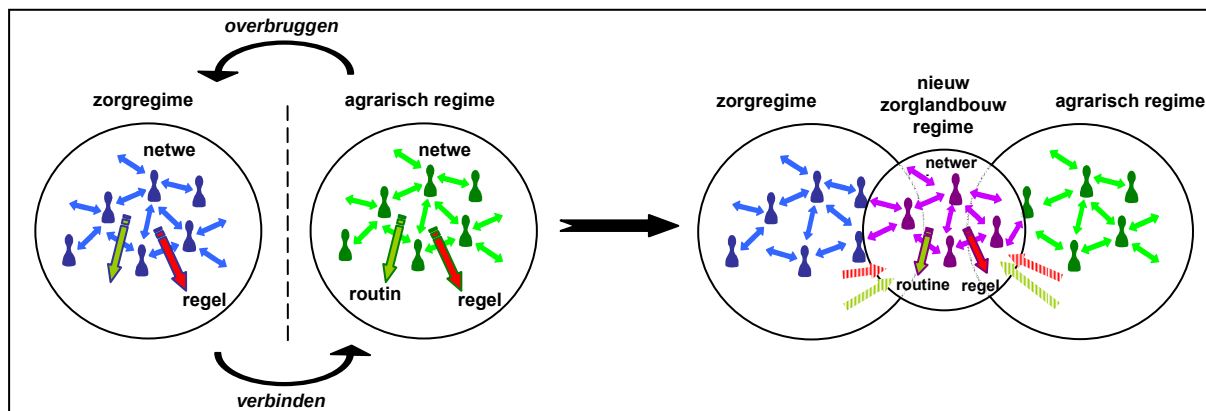
Ondanks dat het bieden van zorg en opvang op boerderijen al een heel oud verschijnsel is, dateren de echte eerste zorgboeren uit de jaren 80. De eerste zorgboeren waren pioniers, die vanuit hun eigen idealen vaak onbetaald onderdak en/of dagbesteding boden aan verschillende typen zorgvragers of kansarmen. Pas met veel moeite is het de eerste zorgboeren gelukt om structurele vergoedingen van zorginstellingen te krijgen voor hun diensten in de zorg.

Toen de reguliere landbouw steeds verder onder druk kwam te staan, zowel vanwege de toenemende maatschappelijke roep om duurzaamheid en toenemende concurrerende claims op grondgebruik, werd omschakeling naar zorglandbouw vanuit de agrarische sector steeds vaker gezien als een alternatieve, economisch rendabele en maatschappelijk geaccepteerde bedrijfsstrategie.

Veranderingen in de zorg hebben ook sterk bijgedragen aan het succes van deze strategie. De tendens binnen de zorgsector richting vraaggestuurde zorg en keuzevrijheid leidde tot het in het leven roepen van het PersoonsGebonden Budget (PGB), een wijze van ziektekostenvergoeding vanuit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) waarbij de keuzevrijheid van de patiënt ten aanzien van de te ontvangen zorg maximaal is.

Uitbreiding van het aantal zorgboerderijen, hun organisatie, kennisontwikkeling en –uitwisseling en de groeiende wisselwerking met de zorgsector heeft geleid tot de huidige, zich steeds verder professionaliserende zorglandbouwsector.

regimes elkaar op onderdelen uitsluiten of onderling strijdig zijn of kunnen er leemtes bestaan die gevuld moeten worden om landbouw en zorg te kunnen verenigen binnen een bedrijf. Gaandeweg worden voorheen gescheiden regimes met elkaar verweven en groeit als het ware een nieuw regime rondom zorglandbouw met eigen netwerken, eigen regels en eigen praktijken (zie figuur 1).



Figuur 1: het ontstaan van een nieuw regime uit twee voorheen gescheiden regimes.

1.1 Doelstelling

Dit rapport licht dit proces verder toe. We richten ons vooral op de eerste twee van bovengenoemde dimensies van regimes: de netwerken van partijen en de sets van harde en zachte 'regels' die binnen deze netwerken gehanteerd worden. Het doel is in kaart te brengen welke specifieke uitdagingen het integreren van voorheen gescheiden regimes met zich mee brengt, en welke strategieën multifunctionele ondernemers zoal hanteren om deze verschillende uitdagingen, het hoofd te bieden.



Als casus focussen we op zorglandbouw voor kinderen en jeugdigen met een stoornis uit het Autistische Spectrum. Dit betreft een grote, gevarieerde doelgroep binnen de zorglandbouw met een heel duidelijke zorgvraag. Onze verwachting is dat ervaringen in deze 'tak' van zorglandbouw ook voor andere sectoroverschrijdende ondernemingen veel leermomenten opleveren.



1.2 Methodologie

Het onderzoek is gestart met deskstudie rondom de ontwikkeling van en knelpunten binnen de zorglandbouw. Vervolgens zijn er negen semigestructureerde interviews gehouden met zes zorgboeren, twee zorglandbouwexperts, en één vertegenwoordiger uit de zorgsector. De zorgboeren zijn geselecteerd op het werken met kinderen / jeugd met ASS en het hebben van verschillende maten van professionalisering, betrokkenheid bij regionale netwerken en inbedding in reguliere zorgketens. In de interviews is gefocust op ervaren met regimegerelateerde obstakels en op gevolgde strategieën om deze obstakels het hoofd te kunnen bieden. Daarnaast hebben een groot aantal informele gesprekken met zorgboeren, experts en zorgprofessionals bijgedragen aan de verdieping van de bevindingen.

Nederlandse Vereniging voor Autisme



**Autisme
congres**

Vrijdag 9 oktober
Zaterdag 10 oktober
Beatrixtheater Jaarbeurs Utrecht

2009

- Autisme een zorg en hoe nu verder?**
- Autisme bij vrouwen**
- Autisme en taal**
- Autisme en/of hechting**
- Autisme en werk (film)**
- Theory of Mind bij Autisme**
- Autisme en theater**
- 3 x leven met Autisme**

Twee dagen, hetzelfde programma!

2 Obstakels

2.1 Acceptatie binnen nieuwe netwerken

Misschien wel de grootste uitdaging, die vooral speelt bij de ontwikkeling van een nieuw multifunctioneel veld, is om opgenomen te worden in nieuwe netwerken. De ondernemer moet als volwaardige partner of (keten)partij geaccepteerd, erkend en ook daadwerkelijk betrokken worden. Erkenning is meestal niet vanzelfsprekend. Vooral pioniers in de zorglandbouw hebben deze uitdaging sterk gevoeld. Zij hebben veel 'strijd' geleverd om door de reguliere zorg gewaardeerd te worden en een vergoeding te krijgen voor de geleverde diensten.

"De zorginstellingen in de regio zien mij vanaf het begin als een concurrent, die bovendien niet heeft doorgeleerd in 'zorg'. Er heerst een houding van 'Komt een boer vertellen hoe mensen moeten worden begeleid of aangepakt.'" (een zorgboer)



Maar ook tegenwoordig ervaren zorgboeren nog geregeld weerstand binnen de reguliere zorgwereld. Zo noemt één van de geïnterviewde zorgboeren de 'monopolierflex' van vooral de grotere zorginstellingen die cliënten gedurende de hele levensloop aan zich wil binden. Een andere zorgboer beschrijft hoe lastig het soms is om tussen aanbestedingen te komen. Ook de inbedding van de boerderijzorg in reguliere zorgketens beschouwen veel zorgboeren nog niet als optimaal. Contacten zijn vaak erg persoonsafhankelijk en de communicatie tussen zorgboeren en zorginstellingen of andere zorgverleners ervaren ze nog als erg summier. Bovendien vindt communicatie veelal te laat plaats, namelijk als besluitvorming al heeft plaatsgevonden, waardoor communicatie verwordt tot informatieverstrekking. Dit leidt veelal tot (onnodig) gevoelige situaties waar het de indicatie van zorgpakketten en de daarbij horende vergoedingen betreft.

Oorzaken van deze moeizame erkenning en inbedding zijn:

- Het *imago* van de zorgboer als ondernemer die goedkope arbeidskrachten zoekt en/of die zonder enige kennis van aandoeningen en omgangscodes maar wat aanrommelen. Dit slechte imago begint te verdwijnen, maar speelt nog vaak een rol.
- Daarbij komt dat zorginstellingen zorgboerderijen nogal eens als *concurrent* zien. Men verwijst cliënten liever naar dagbesteding binnen de eigen muren dan naar een externe instantie. De recent ingevoerde nieuwe financieringssysteem van zorg via zorgzwaartepakketten draagt hier aan bij:

"Voor zorginstellingen is het weer belangrijk geworden om zich de vraag te stellen: 'hoe kan ik toestemming krijgen van een cliënt om alles [de invulling van het hele zorgzwaartepakket] zelf te regelen: wonen, begeleiding en dagbesteding?' Tot voor kort werd de keuze waar en hoe dagbesteding werd genoten juist steeds meer overgelaten aan de cliënt." (een zorglandbouwexpert)



Angst voor gezichtsverlies of voor interne overcapaciteit bij het uitbesteden van dagbesteding zijn daarbij mogelijk extra verklarende factoren.

- De nieuwe financieringssysteem speelt ook een rol in een ervaren ongelijkheid in toegang tot informatie. Zorgboeren hebben voor informatie over de cliënt meestal een achterstand ten opzichte van zorginstelling. Ze krijgen bijvoorbeeld geen inzicht in zorgindicatie maar worden alleen geïnformeerd over de vergoeding voor een bepaalde cliënt, zoals bepaald door de zorginstelling.

“De zorgboerderij zou samen met de zorginstelling moeten kijken naar de hulpvraag van de cliënt en daar een passende, reële vergoeding tegenoverstellen, zonder dat je daarvoor moet onderhandelen. Procedures en vergoedingen zouden vast moeten liggen.” (een zorgboer)

- Mede door de ongelijkheid in toegang tot informatie maar ook door het bestaan van afhankelijkheidsrelaties is er sprake van ongelijkheid in macht. Zorgboeren ervaren met name in onderhandelingen met zorginstellingen een ongelijkheid in niveau en macht. Ze voelen zich afhankelijk.

“Een zorgboer is voor een zorginstelling maar een kleine partner. Voor een zorgboer is acht cliënten veel terwijl dat voor een zorginstelling met 6.000 cliënten bijna niets is. De zorgboer is dus enerzijds onderhandelaar, maar begeeft zich anderzijds op het niveau van een groepsleider. Mede hierdoor voelen zorgboeren zich vaak afhankelijk van zorginstellingen. In plaats van uit te stralen 'ik heb een prachtig aanbod', straalt een zorgboer uit 'ik wil mijn zorgboerderij vol, ik ben afhankelijk van jullie om dat te doen.' (een zorglandbouwexpert)



Een en ander is wel afhankelijk van het type financiering. Voor het ontvangen van cliënten op basis van PGB-financiering kan relatief onafhankelijk van zorginstellingen en zorgkantoren gewerkt worden. Erkenning door het zorgnetwerk speelt dan alleen een rol in de communicatie met andere, bij dezelfde cliënten betrokken, zorgverleners. Voor de doorverwijzing van cliënten via zorgkantoren (bij AWBZ-toelating) of via zorginstellingen, is de zorgboer veel meer afhankelijk van acceptatie en integratie in de zorgsector.

2.2 Adopteren van andere sets van geschreven en ongeschreven regels

Een andere uitdaging betreft de heel verschillende sets van regels waar nieuwe regimeleden mee te maken krijgen en waar men mee moet dealen. Hieronder vallen zowel de 'harde' regels, zoals wet- en regelgeving en vastgelegde procedures, als de 'zachtere' regels, zoals normen en waarden, visies en gewoonten.

Verschillen in regels en procedures

In de landbouw- en de zorgsector gelden verschillende eisen die terug te voeren zijn op de basisbehoeften van de betrokkenen (dieren, boeren, cliënten). Deze eisen vertalen zich vaak in verschillende regels en procedures binnen een reguliere of een zorgboerderij.

In sommige gevallen kunnen eisen en daaruit voortvloeiende regels die de zorgfunctie met zich meebrengt in botsing komen met eisen en regels/procedures voor een optimale agrarische productie of voor optimaal dierwelzijn. Met name waar het de veiligheid van bezoekers/cliënten en het kunnen aanbieden van specifieke faciliteiten betreft, speelt dit een rol. Zo kan het op 'therapeutische' basis betrekken van cliënten bij de productietak effecten hebben op de productie-efficiëntie.

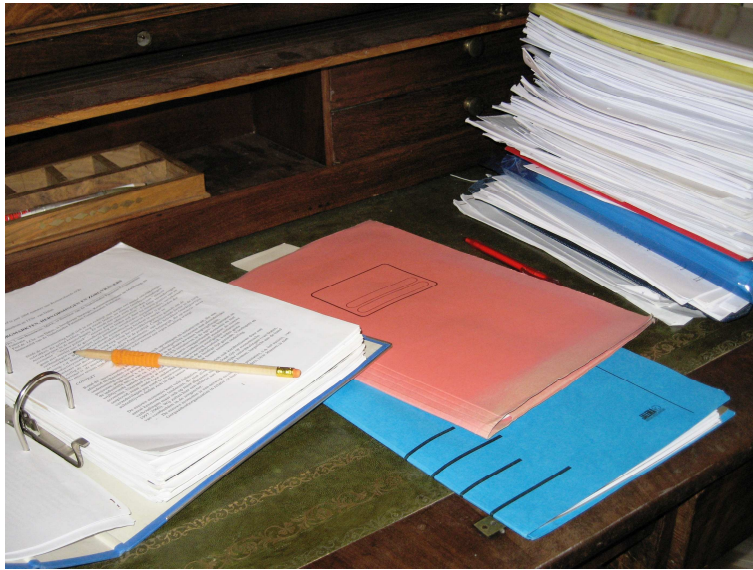
"Met de 'hulpboeren' kan ik niet op voorhand de garantie geven dat ik per afgesproken datum 200 gevlochten wilgentenen panelen kan aanleveren." (een zorgboer)

Ook kunnen aanpassingen in de dierhuisvesting voor de veiligheid van bepaalde cliënten, zoals bijvoorbeeld het permanent vastzetten van dieren, het dierwelzijn beïnvloeden. In zo'n geval gaat cliëntveiligheid ten koste van dierwelzijn.



Regels met betrekking tot concrete kwaliteitseisen die aan de zorgtak gesteld worden, variëren naargelang het type financiering. Waar er bij PGB-financiering geen concrete regels zijn, zijn die er voor het verkrijgen van een AWBZ-toelating en het gecontracteerd worden door een zorgkantoor wel. Onderaannemers van een zorginstelling moeten voldoen aan de kwaliteitseisen die de zorginstelling stelt, gerelateerd aan de regels die zij opgelegd krijgen van het zorgkantoor. Dit kunnen regels zijn voor cliëntveiligheid, maar ook voor professionaliteit, zoals het werken via zorgplannen, het bijhouden van cliëntendossiers, of het hebben van doelgroepgerelateerde kennis. Ook zijn er regels voor informatiestromen, bijvoorbeeld richting een zorgkantoor of richting VWS (maatschappelijk jaarverslag). De bijbehorende formats zijn behoorlijk

gestandaardiseerd, ingewikkeld en moeilijk hanteerbaar voor een zorgboer, die meestal maar één product heeft, namelijk activerende ondersteuning en begeleiding.



Een heel andere uitdaging betreft de regels met betrekking tot dierziekten. De wet- en regelgeving rondom grote dierziekten maakt het erg moeilijk om er als productiebedrijf een zorgtak naast te hebben. Bij een uitbraak mag niemand meer van of naar het bedrijf en moet er voor de continuering van de zorgtak een alternatief gevonden worden.

“Waar ik me echt zorgen over maak is de wet- en regelgeving rondom de grote dierziekten, zoals bijvoorbeeld de MKZ. Beweging van dieren en mensen is dan strikt verboden. Maar hoe moet dat als je zorgboerderij bent met ook een agrarische productiedeel in het totale bedrijf? Voor deze categorie plattelandsbedrijven zou nuancering mogelijk moeten worden gemaakt.” (een zorgboer)



Verschillen in cultuur

Het omschakelen naar zorglandbouw betekent voor een boer ook een interne verandering van attitude. Boeren zijn vaak individualisten. Zeker de huidige generatie boeren is door specialisatie van het boerenbedrijf heel geïsoleerd bezig. Omgang met cliënten vraagt een andere houding, namelijk redenerend en handelend vanuit dienstverlening en een op de tweede plaats kunnen stellen van eigen belangen. Ook het samenwerken met andere ondernemers of instellingen is voor boeren niet altijd vanzelfsprekend en gemakkelijk. Bovendien moeten boeren leren omgaan met een ander 'tempo'. Zij zijn gewend aan een relatief snelle beleidscyclus en hebben doorgaans een korte spanningsboog ontwikkeld: ze willen iets en dan gebeurt het ook snel. In de zorg heerst een ander tempo: overleg, consultatie, uitwerking voorstel, voorleggen op een hoger hiërarchisch niveau, besluit.



Foto: Zorginbeeld/Frank Muller

Verder zijn andere competenties nodig. Zo is een flinke dosis ondernemerschap belangrijk, strategische vaardigheden om goed te kunnen onderhandelen met zorginstellingen, een open en transparante houding, communicatieve vaardigheden om adequaat met cliënten en zorgprofessionals te kunnen communiceren, voldoende managementkwaliteiten om verschillende takken binnen één bedrijf te kunnen runnen, etc., competenties die voor een puur agrarisch ondernemer minder belangrijk zijn.

"Zorgboeren hebben vaak onvoldoende strategische vaardigheden om effectief met de directeur van een zorginstelling te kunnen onderhandelen. Ze zijn op het bedrijf meestal heel concreet met cliënten bezig maar hebben moeite om als manager boven het eigen bedrijf te staan. Zorgboeren zijn vaak erg aanbodgericht en gaan van zichzelf uit in plaats van wat een zorginstelling wil en hoe dat te vertalen is naar het eigen bedrijf. Tegelijkertijd zijn ze vaak niet in staat abstract aan te geven wat de meerwaarde van het eigen bedrijf is." (een zorglandbouwexpert)

Daarnaast heeft een zorgboer feeling voor, en een minimum aan kennis over, de doelgroep en de zorgverlening aan die doelgroep nodig.

De landbouwsector en de zorgsector verschillen behoorlijk in cultuur. In contacten van zorgboeren met zorginstellingen botst de hiërarchische en bureaucratische zorgwereld nog wel eens met de veel flexibelere landbouwwereld. Tegelijkertijd is de zorgwereld in de ogen van agrariërs vaak soft en stroperig. Er wordt veel gepraat, overlegd en geadviseerd, terwijl men in de landbouwsector gewend is dingen gewoon te doen. Boeren zijn vaak erg pragmatisch ingesteld, maar weer minder goed in communiceren. Dit heeft ook tot gevolg dat men heel verschillend over cliënten communiceert.

"Een zorgboer vult een A4-tje met alles wat er over een cliënt te zeggen is, terwijl iemand uit de zorg flinke pakken papier aanlevert." (een zorglandbouwexpert)



Tegelijkertijd moet voor de onderhandeling met een manager of directeur van een zorginstelling een veel zakelijker taal gesproken worden.

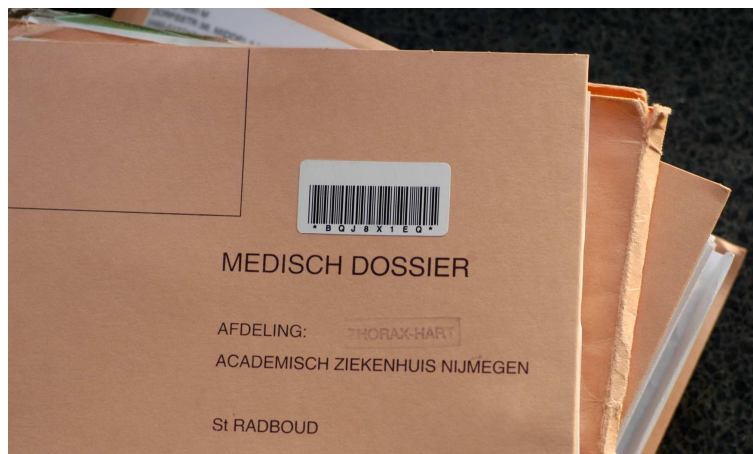


Foto: Zorginbeeld/Frank Muller

Een ander verschil tussen de zorgsector en de agrarische sector is het verschil in benadering van zorg en cliënten. In de zorg wordt een cliënt als zorgvrager behandeld, waarbij de beperkingen van een cliënt maatgevend zijn. Bovendien geldt binnen de reguliere zorg vooral de eis van effectiviteit en doelmatigheid. Een (zorg)boer ziet een cliënt als medemens en zoekt naar mogelijkheden voor ontwikkeling en ontplooiing van de cliënt. Cliënten die op de boerderij meehelpen, worden dan ook vaak 'hulpboeren' genoemd. Ze worden uit de sfeer van zorg gehaald. Mede door minder strakke regels en procedures en door de kleinschaligheid is er op zorgboerderijen meer flexibiliteit en experimenteerruimte.

3 Strategieën en succesfactoren

3.1 Strategieën

In de praktijk blijken veel strategieën gevolgd te worden om bovenstaande uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Sommige strategieën zijn individueel, andere collectief. Sommige strategieën worden impliciet gevolgd, andere expliciet. Sommige strategieën blijken succesvol, andere minder succesvol.

Individuele strategieën

Zorgboeren volgen verschillende strategieën om optimaal te integreren in het zorgnetwerk.

De belangrijkste zijn:

- Een goede oriëntatie, zowel op de omgeving en het netwerk dat aangeboord moet worden, als op de eigen mogelijkheden en wensen. Het is belangrijk vooraf te onderzoeken of, en in welke vorm zorglandbouw bij je past.
- Het opbouwen van goede relaties met belangrijke stakeholders (zorgkantoren, zorginstellingen, de gemeente, de provincie, collega zorgboeren).



- Het mobiliseren van een eigen ondersteunend netwerk. Dit kan zowel bestaan uit enkele 'bondgenoten' binnen de reguliere zorg of binnen de regio, maar ook bijvoorbeeld uit (ouders of partners van) cliënten. Als cliënten en hun vertegenwoordigers massaal om landbouwzorg vragen, moet het wel serieus genomen worden.

"Het mobiliseren van een netwerk van ouders en andere verzorgers rondom de cliënten kan werken als hefboom om eenzijdige maatregelen door zorginstelling te doorbreken en een meer gelijkwaardige positie te verkrijgen." (een zorgboer)

- Het actief voeren van een adequate PR, zowel richting zorgverleners als richting lokale of regionale overheden. Hierbij is een voorwaarde goed te weten wat je als zorgboer wel en niet kunt bieden.

"Het PR-offensief heeft ons via 'de politiek' de eerste vaste (economische) grond geboden waarop samenwerking met zorginstanties kon groeien en verder kon worden ontwikkeld, ondanks neerbuigendheid en stroefheid in de samenwerking vanuit de zorg." (een zorgboer)

- Het zorgen voor, en uitstralen van, een bepaald niveau van professionaliteit, bijvoorbeeld door het behalen van het kwaliteitskeurmerk, een HKZ-keurmerk, het volgen van een opleiding, of het in dienst nemen van professionele zorgverleners. Dit verstevigt relaties met zorgverleners en het onderlinge vertrouwen.

Strategieën om effectief om te gaan met andere regels en culturen, zijn:

- Het doorvoeren van allerlei aanpassingen in bedrijfsvoering en huisvesting om aan de verschillende kwaliteits- en veiligheidseisen te kunnen voldoen. Hierbij is te denken aan het bouwen van een kantine en

andere facilitaire voorzieningen, het aanpassen van gereedschappen, het aanpassen van dierhuisvesting, het invoeren van alternatieve werkstructuren, activiteiten, dierkeuzes, etc. (zie Ferwerda et al., 2009)¹.



Aangepast gereedschap voor kinderen.

- Het zoeken naar ondersteuning bij koepelorganisaties, collega-zorgboeren of adviesbureaus voor informatie en advies over allerlei praktische zaken. Ook het meelopen op een andere zorgboerderij kan een succesvolle strategie zijn.
- Het samenwerken met een zorginstelling, die een eigen kwaliteitssysteem heeft waarmee ook de kwaliteit voor de zorgboerderij is afgedekt. Soms gaat de samenwerking zover dat de zorginstellingen zelf het personeel meebrengen.
- Een andere strategie is het inhuren van gekwalificeerd personeel uit de zorgsector. Veel boerderijen hebben hoogwaardig eigen personeel in dienst, zoals gediplomeerde activiteitenbegeleiders.

Het zoeken naar een balans en taakverdeling tussen partners om de verschillende takken van het zorglandbouwbedrijf goed te kunnen managen. De meeste zorgboeren moeten een economische eenheid draaiende houden met twee takken. Als je alleen van zorg afhankelijk bent, ben je kwetsbaar, de core business moet je ook in de gaten houden. Dat wordt vergemakkelijkt als de bedrijfsvoering van de twee takken in twee personen terugkomt. Daarbij komt dat partners elkaar qua werk- en denkstijl kunnen aanvullen.

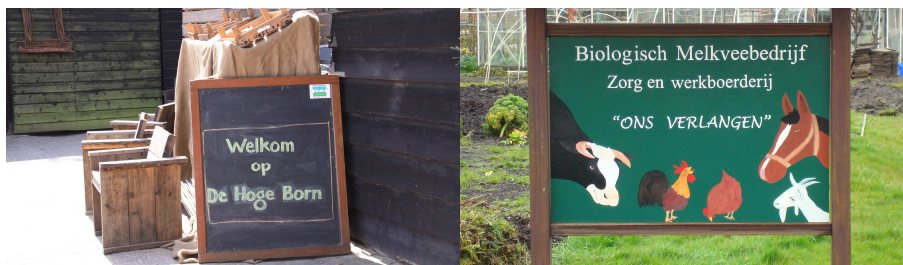
¹ Ferwerda-van Zonneveld, R.T.; Schoone, M.; Diepen, A.A.M. van; Oosting, S.J.; Caron-Flinterman, J.F. (2009). Van boerderij naar zorgboerderij. Wageningen: Wetenschapswinkel Wageningen UR, (Rapport Wetenschapswinkel Wageningen UR 254)

Een strategie waarmee de confrontatie met het zorgnetwerk met andere regels en culturen zoveel mogelijk wordt voorkomen is het zorgen voor een zekere mate van onafhankelijkheid van zorginstellingen, bijvoorbeeld door te kiezen voor uitsluitend PGB-cliënten en voor het niet aanbieden van geïnstitutionaliseerde zorg.

Collectieve strategieën

Collectieve strategieën die bijdragen aan de erkenning en inbedding van de landbouwzorg binnen de reguliere zorg zijn:

- Het bundelen van krachten door samen te werken en zich te organiseren in een landelijke brancheorganisatie, regionale verenigingen, studiegroepen, en dergelijke. In dergelijke structuren kunnen een aantal activiteiten (PR, AWBZ-toelating, onderhandelingen met zorginstellingen of zorgkantoren, het ontwikkelen van managementsystemen, lobbyen, deelnemen aan landelijke beleidsdiscussies) gezamenlijk ondernomen worden. Daardoor wordt de zorglandbouw een betere en gelijkwaardiger partij voor de zorg en het beleid en worden individuele zorgboeren ontlast. Bovendien kunnen deelnemers binnen samenwerkingsstructuren optimaal leren van elkaar en werken aan een verdere professionalisering.



- Het wetenschappelijk onderbouwen van de (meer)waarde van landbouwzorg voor cliënten en voor de zorgsector als geheel. Goed onderzoek naar wat nu werkelijk de effecten en de meerwaarde van de verbinding van zorg aan landbouw zijn, zou kunnen helpen bij de verdere maatschappelijke inbedding van zorglandbouw. Aangezien de zorglandbouw zo divers is, zou dat heel specifiek per doelgroep moeten gebeuren. De zorglandbouwsector gelooft sterk in de positieve effecten van zorglandbouw op cliënten, maar het is nog nooit wetenschappelijk aangetoond. Hierbij is het belangrijk om de taal van de zorg te gebruiken.
- Het verder professionaliseren van de zorglandbouwsector onder andere door binnen bovengenoemde samenwerkingsverbanden het kwaliteitssysteem verder te optimaliseren en uit te breiden, bijvoorbeeld door de aanpassing aan de HKZ-normen van de zorg en door een (minimale) opleiding voor zorgboeren te organiseren, e.d. Er wordt zelfs gesproken over het eventueel verplicht stellen van een minimale opleiding en over het invoeren van controles door externe auditors. Overigens benoemen verschillende experts en zorgboeren ook risico's van een vergaande professionalisering. Zo moet voorkomen worden dat het 'eigene' en waardevolle van de zorglandbouw (de kleinschaligheid, de persoonlijke benadering, het functioneren in de echte maatschappij) verdwijnt en dat de zorglandbouw een nieuwe vorm van institutionele zorg wordt. Daarnaast wordt het verdwijnen van de agrarische tak als risico gezien. Met name voor sommige doelgroepen is juist de agrarische productietak van groot belang voor de persoonlijke ontplooiing en ontwikkeling. Deze toegevoegde waarde wordt, ook binnen de zorgsector, beschouwd als aangetoond en onomstreden.



3.2 Succesfactoren

Behalve bewuste strategieën zijn er ook een aantal persoonlijke succesfactoren te benoemen die de verbinding met de zorgsector vergemakkelijken. Hier noemen we de volgende:

- Het hebben van een persoonlijke match met de zorg en/of een bepaalde doelgroep. Dit kan zijn doordat er persoonlijke interesse en feeling voor het verlenen van zorg of de gekozen doelgroep is, maar ook doordat er ervaringskennis, of zelfs professionele kennis op het gebied van zorg of die bepaalde doelgroep op het bedrijf aanwezig is. In veel gevallen is het de partner van de boer die feeling voor en ervaring in de zorg heeft.



- Specifieke persoonskenmerken of vaardigheden kunnen de overstap naar een zorgboerderij vergemakkelijken. Om om te schakelen moet een boer lef hebben, keuzes durven maken en voldoende flair hebben om zijn 'product' aan de man te brengen. Tegelijkertijd is het belangrijk om voldoende inzicht te hebben in ontwikkelingen, risico's en kansen, om aan goed risicomanagement te doen en bestaande kansen te kunnen benutten.
- Gunstige omgevingsfactoren, zoals de nabijheid van een stad met voldoende relevante zorgvragers, een ontvankelijk lokaal zorgnetwerk, gunstig gestemde lokale overheden en passende bestemmingsplannen voor de locatie. In een landbouwontwikkelingsgebied is het moeilijker om zorglandbouw op te zetten, dan elders.



3.3 Leerervaringen voor andere sectoren

Wat kunnen we uit deze bevindingen leren voor andere multifunctionele sectoren die tegen vergelijkbare uitdagingen aanlopen?



De beschreven strategieën van ondernemers, individueel of gezamenlijk, lijken ook goed toepasbaar in andere vormen van multifunctionele landbouw. Onafhankelijk van het type verbreding en de nieuwe sector die men gaat betreden, is het van groot belang zich eerst goed te oriënteren op de eigen wensen en mogelijkheden en daarna op de kansen en mogelijkheden in de omgeving. Verder is het noodzakelijk te bouwen aan goede relaties en het opbouwen en onderhouden van een netwerk met voldoende bondgenoten (zowel binnen de nieuw te betreden sector als daarbuiten), te werken aan de eigen professionaliteit en een adequate PR te voeren. Goede advisering en ondersteuning door gelijkgestemden of adviseurs is daarbij onmisbaar.



Daarnaast kan het succes en de maatschappelijke inbedding van een nieuwe multifunctionele sector worden vergroot door als ondernemers gezamenlijk een eigen professioneel netwerk, met nationale en regionale structuren, op te zetten. Binnen zo'n netwerk kan gewerkt worden aan de professionaliteit van de nieuwe branche of sector door het gezamenlijke ontwikkelen van kennis, regels en procedures. Nieuwe regels en procedures moeten zowel recht doen aan de karakteristieken van het oorspronkelijke eigen (agrarische) regime als nadrukkelijke verbindingen leggen met de wezenlijke kenmerken van het nieuw betreden regime. Zo ontstaat een nieuw, sectoroverschrijdend, regime. Ook kan onderling kennis en ervaringen uitgewisseld worden en gezamenlijk PR gevoerd worden. Het optreden als netwerk met één stem richting beleid en maatschappelijke partijen, vergroot de kans op erkenning en inbedding sterk.

4 Discussie

De beschreven strategieën van ondernemers, individueel of gezamenlijk, lijken ook goed toepasbaar in andere vormen van multifunctionele landbouw. Onafhankelijk van het type verbreding en de nieuwe sector die men gaat betreden, is het van groot belang zich eerst goed te oriënteren op de eigen wensen en mogelijkheden en daarna op de kansen en mogelijkheden in de omgeving. Vervolgens omvatten succesvolle strategieën voor het overbruggen van grenzen tussen sectoren en regimes enerzijds strategieën voor afstemming met het 'andere' regime en anderzijds strategieën voor zelf-empowerment. Afstemming kan ontstaan door het laten aansluiten van eigen regels en routines aan de regels en routines van het andere regime, bijvoorbeeld door bedrijfs- en managementaanpassingen. Hierin kunnen opleiding, advisering en ondersteuning door gelijkgestemden of adviseurs en netwerken en samenwerking met de andere sector een belangrijke faciliterende rol spelen.

Strategieën voor empowerment richten zich vooral op het zichzelf professionaliseren en organiseren. Op individueel niveau kan dat betekenen dat men zorgt voor voldoende opleiding, adequate ondersteuning, netwerken met bondgenoten, goede PR, etc. Het succes en de maatschappelijke inbedding van een nieuwe multifunctionele sector kan worden vergroot door als ondernemers gezamenlijk een eigen professioneel netwerk, met nationale en regionale structuren, op te zetten. Binnen zo'n netwerk kan gewerkt worden aan de professionaliteit van de nieuwe branche of sector door het gezamenlijke ontwikkelen van kennis, regels en procedures. Nieuwe regels en procedures moeten zowel recht doen aan de karakteristieken van het oorspronkelijke eigen (agrarische) regime als nadrukkelijk verbinding leggen met de wezenlijke kenmerken van het nieuw betreden regime. Zo ontstaat een nieuw, sectoroverschrijdend, regime. Ook kan onderling kennis en ervaringen worden uitgewisseld en gezamenlijk PR worden gevoerd. Het optreden als netwerk met één stem richting beleid en maatschappelijke partijen, vergroot sterk de kans op erkenning en inbedding.

Literatuur

Ferwerda_van Zonneveld, R.T.; Schoone, M.; Diepen, A.A.M. van; Oosting, S.J.; Caron-Flinterman, J.F. (2009). Van boerderij naar zorgboerderij. Wageningen: Wetenschapswinkel Wageningen UR, (Rapport Wetenschapswinkel Wageningen UR 254).

Geels, F.W. (2004), 'From sectoral systems of innovation to socio-technical systems. Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory', *Research Policy* 33, 897–920.



Wageningen UR Livestock Research

Edelhertweg 15, 8219 PH Lelystad T 0320 238238 F 0320 238050

E info.livestockresearch@wur.nl | www.livestockresearch.wur.nl