

De keukentafel en het ondernemersinitiatief

Twee ideaaltypische organisatievormen van intermediairs binnen de zorglandbouw.

Athena Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam

Lia van der Ham
Claar de Brauw
Wanda Konijn
Barbara Regeer

2010

Inhoudsopgave

Deel 1 - Inleiding	7
Werkwijze	8
2. Twee organisatievormen: de boerenbond en het uitzendbureau	9
De organisaties.....	9
Organisatiedoelen	10
3. Twee geschiedenissen: de keukentafel en het ondernemersinitiatief	13
Ontstaansgeschiedenissen	13
Overeenkomsten en verschillen.....	15
4. Twee organisatiestructuren: het boerenbestuur en de directeursregie	17
Verschillen en overeenkomsten	19
Sterke punten en verbeterpunten	19
5. Twee intermediairs aan het werk.....	21
Hoe wordt een boer een zorgboer?	21
Hoe komt de cliënt terecht bij de zorgboer?.....	23
Sterkte punten en verbeterpunten	25
6. Conclusie.....	27
 Deel 2 - Exercities	31
Exercitie 1: Wat is succesvol?	33
Exercitie 2: De historie van de organisatie.....	35
Exercitie 3: Succes- en faalfactoren.....	37
Exercitie 4: De toekomst.....	41
 Referenties	43

Deel 1

Inleiding

Vanaf de jaren '90 is er een enorme groei geweest in de zorglandbouw en het aantal zorgboerderijen. De zorglandbouw werd steeds meer bekend; dit is onder meer te zien in de groei in media-aandacht en het aantal publicaties dat sinds die tijd is verschenen. Een reden voor de enorme groei in de laatste decennia is het samenkomen van trends in de agrarische sector en de zorgsector. Enerzijds wordt er gestreefd naar verbreding in de landbouw sector, anderzijds wordt zorg steeds meer vanuit maatschappelijk oogpunt benaderd.

Rond 1997 ontstonden de eerste discussies over het professionaliseren van de 'landbouw & zorg' sector. En sinds de eerste losse initiatieven van zorgboeren in de jaren '80 en '90 is de zorglandbouw zich steeds verder gaan professionaliseren. De behoefte om kennis te delen en expliciet te maken begon te groeien. [Blom, Roest & Hassink 2007] Deze behoefte stimuleerde de oprichting van organisaties die als intermediair fungeren in het samenbrengen van het zorgaanbod van boeren en de zorgvraag van zorginstellingen en individuele cliënten. Door al deze impulsen werd ook op regionaal niveau meer aandacht gericht op ondersteuning en netwerkvorming. In elke regio ontstonden initiatieven waarbij ieder op zijn eigen manier en met een andere organisatievorm aan het werk ging. [Blom, Roest & Hassink 2007] De werkgroep 'Regionale ondersteuning en inbedding' van het 'Versterking en innovatieproject Landbouw en Zorg' heeft geconstateerd dat er een groot aantal partijen betrokken is bij de matching van vraag en aanbod, en bij de inbedding en profilering van landbouw & zorg in de regio. [Kattenbroek & Hassink 2003]

Ondanks de enorme groei heeft de sector nog wel te maken met een aantal uitdagingen; een van die uitdagingen is het ontwikkelen van stabiele regionale organisaties [Blom en Hassink 2008]. Met name doordat het aantal zorgboerderijen nog steeds groeit wordt er verwacht dat intermediaire organisaties binnen de zorglandbouwsector een groeiende en faciliterende rol kunnen spelen in het structureren en verder professionaliseren van de sector. De belangrijkste taken die de regionale organisaties op zich kunnen nemen zijn: uitwisseling van kennis tussen de verschillende sectoren, opleidingen voor de zorgboeren, aanbod en vraag samenbrengen, en daarnaast het samenbrengen van zorglandbouw met regionale overheden en met de zorgsector. [Kattenbroek & Hassink, 2003]

De Stichting Verenigde Zorgboeren (voorheen Stichting Landbouw en Zorg) spreekt van regionale intermediairs, maar geeft hiervan geen definitie. [www.landbouwzorg.nl] Er wordt beschreven dat intermediairs enerzijds begeleiding kunnen bieden bij het opstarten van een bedrijf en anderzijds als contactpersoon fungeren bij het in contact brengen van cliënten met zorgboerderijen en het afstemmen van vraag en aanbod. De stichting geeft per provincie een overzicht van organisaties die zich hiermee bezig houden. In elke provincie zijn er één of meerdere organisaties die zich als intermediair profileren. Het is echter onduidelijk hoeveel organisaties dit precies zijn en hoe deze

organisaties zich in de praktijk profileren. Dit wijst op een behoefte aan het specificeren van de kenmerken van een intermediaire organisatie.

Dit rapport zal, met behulp van beschrijvingen van twee verschillende regionale organisaties voor zorglandbouw, een bijdrage leveren aan het nader specificeren van het begrip intermediair en tegelijkertijd lessen formuleren met betrekking tot verschillende kenmerken van dergelijke organisaties. Met behulp van de informatie en getrokken lessen die in dit rapport gepresenteerd worden kunnen intermediaire organisaties kennis, ideeën en inspiratie opdoen en aanvullen met eigen ervaringen. Daaruit kunnen persoonlijke lessen getrokken worden om toe te passen in de context van de betreffende organisatie. Uiteindelijk hopen wij hiermee bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van de landbouw & zorgsector.

Werkwijze

In dit rapport worden twee ideaaltypische organisaties beschreven, die in dit rapport zullen worden aangeduid als “de boerenbond” en “het uitzendbureau”. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de resultaten van twee werksessies, bij twee organisaties, gehouden in juli en augustus 2008. Aan de hand van een gestructureerde discussie met vertegenwoordigers van de betreffende organisaties, zijn de verschillende kenmerken en lessen voor beide organisaties expliciet gemaakt. Naar aanleiding van de gehouden werksessies zijn twee ideaaltypische modellen ontwikkeld die in dit rapport als voorbeeld zullen worden gebruikt. Deze modellen worden hier ideaaltypisch beschreven en zijn dan ook niet één op één van toepassing op de bestudeerde organisaties. Evenmin is het de bedoeling te suggereren dat deze modellen uitputtend zijn: zeker zullen andere intermediairs volgens een ander model te abstraheren zijn. Deze modellen kunnen dienen als uitgangspunt of als inspiratie voor de verdere ontwikkeling van verschillende organisatievormen van intermediairs in de zorglandbouw.

De verschillen tussen deze organisaties geven een goed beeld van verschillende rollen die een intermediair in kan nemen en de obstakels en successen die zij op hun weg kunnen tegenkomen. In dit rapport zal allereerst worden ingegaan op de verschillende doelen en typering van de organisaties. Vervolgens zal een vergelijking gemaakt worden tussen de organisatiestructuur, werkprocessen en persoonlijke factoren en worden leerpunten expliciet gemaakt. In de conclusie zullen de bevindingen worden samengevat en in een bredere context geplaatst worden.

Tot slot zijn in deel 2 van dit rapport de 4 verschillende exercities beschreven die zijn gebruikt in de werksessies. Dit omdat tijdens de werksessies naar voren is gekomen dat deze exercities ook zeer geschikt zijn voor reflectie op de eigen organisatie en werkwijze. De beschrijvingen in deel 2 maken het mogelijk de exercities zelf, binnen de eigen organisatie, te gebruiken.

2. Twee organisatievormen: de boerenbond en het uitzendbureau

Zoals eerder beschreven kunnen intermediaire organisaties verschillen rollen vervullen; het faciliteren van kennisuitwisseling tussen verschillende sectoren, het opleiden van zorgboeren, vraag en aanbod samenbrengen en daarnaast het samenbrengen van zorglandbouw met regionale overheden en met de zorgsector. Elke intermediaire organisatie zal zelf 'kiezen' welke rollen de focus krijgen binnen de organisatie en op welke manier en op welk niveau deze rollen zullen worden vervuld. Dit heeft met name te maken met de verscheidenheid van doelen die een organisatie kan hebben. Door deze verschillende doelen ontstaat een verscheidenheid in de intermediaire organisaties. In dit hoofdstuk zijn, aan de hand van verschillende doelen, de ideaaltypische organisaties beschreven. Door het verschil in de doelen weer te geven proberen we het verschil in karakter van beide typen organisaties duidelijk te maken.

~Intermediair~

Intermediairs spelen een cruciale rol in het faciliteren van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen actoren afkomstig uit verschillende sectoren en/of culturen.

Actoren uit verschillende maatschappelijke sectoren, zoals de agrarische en de zorgsector, spreken vaak verschillende 'talen', hangen verschillende paradigma's aan, hebben verschillende normen en modi operandi etc., wat constructieve interactie en/of samenwerking in de weg staat.

De organisaties

De boerenbond

Een organisatie die in dit rapport 'de boerenbond' genoemd wordt, bestaat uit een aantal zorgboeren, verenigd in eerste instantie ter uitwisseling van ervaringen en kennis en daarnaast ter wederzijdse ondersteuning. De organisatie beschikt over een eigen AWBZ erkenning. De gebruikte organisatievorm is een vereniging, stichting of coöperatie, waarbij alle leden (de boeren) evenveel stemrecht hebben. Veel van het werk dat gedaan wordt binnen de organisatie gebeurt op vrijwillige basis. Wanneer de organisatie een bureau of loket heeft, is dat bureau klein. De ontwikkeling van dit type organisatie gaat vrij langzaam door de beperkte financiële mogelijkheden en doordat er weinig interactie met de omgeving is. De organisatie heeft met name een sociale functie, is in mindere mate geprofessionaliseerd en bestaat veelal uit leden met een ideologische ambitie. De belangrijkste rollen die door de organisatie worden vervuld zijn; de ondersteuning van de betrokken zorgboeren, door middel van kennis en de AWBZ erkenning, en het faciliteren van kennisuitwisseling.

Het uitzendbureau

In dit rapport wordt onder de naam 'het uitzendbureau' een organisatievorm bedoeld, waarbij de intermediair als zelfstandige tussen boeren en zorgzoekenden

bemiddelt. De intermediair is noch boer, noch zorgverlener, maar werkt als onderneming. Ook deze organisatie werkt met een eigen AWBZ erkenning. Door de zorglandbouw te faciliteren, stimuleert de organisatie een verdere ontwikkeling van de sector. Dit type organisatie ontwikkelt zich sneller door de visie en 'commitment' van een inspirerend leider. Dit leidt tot daadkrachtig optreden en de ontwikkeling van sterke samenwerkingsverbanden tussen de verschillende sectoren. De belangrijkste rollen die dit type organisatie vervuld zijn het ondersteunen van de zorgboeren met kennis en het uitwisseling van kennis. Daarnaast faciliteert de organisatie de matching tussen de vraag en het aanbod. Een belangrijke rol is ook het versterken van de positie van de zorglandbouw in de zorgsector en bij de overheden.

Uit deze korte typering van de twee organisatiemodellen komen een aantal verschillen en overeenkomsten al duidelijk naar voren. Om dit verder te illustreren wordt hieronder verder ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de organisatiedoelen.

Organisatiedoelen

Tabel 1 geeft verschillende doelen per organisatie weer. De doelen zijn opgedeeld in doelen die gericht zijn op de ontwikkeling van de organisatie zelf, doelen die gericht zijn op aangesloten boeren en op de cliënten, en doelen die gericht zijn op de rol die de organisatie beoogd te spelen binnen de zorglandbouwsector alsmede binnen de zorgsector en binnen de landbouwsector afzonderlijk. Doelen die in beide organisatie gelden zijn naast elkaar weergegeven om hiermee duidelijk de verschillen en overeenkomsten te kunnen illustreren.

De beschreven doelen illustreren duidelijk het verschil in oriëntatie van de organisatiemodellen. Waar de boerenbond gericht is op de boeren en hun wensen, heeft het uitzendbureau de cliënten en hun gezondheid voorop staan. Het uitzendbureau doet dit door het ondersteunen van de cliënten bij het zoeken van een gezonde dagbesteding. De boeren worden vervolgens ondersteund in het leveren van kwaliteitszorg.

Ook de zakelijke oriëntatie van het uitzendbureau blijkt uit de zelfgeformuleerde doelen van de organisatie. Niet alleen ligt de focus bij dit type organisatie meer op professionalisering, ook heeft een 'uitzendbureau' vaak een duidelijk scenario over de te verwachten omzet, na bijvoorbeeld 1, 2 & 5 jaar, beschreven in een businessplan. Het uitzendbureau is opgezet vanuit een bredere missie, zoals het professionaliseren van de zorglandbouw en zelfs nog breder het versterken van de verbrede landbouw. Ook de boerenbond heeft als doel verdere professionalisering en groei, dit heeft echter geen prioriteit en is dus niet hun voornaamste doel. Een specifiek kenmerk van de boerenbond is de kleinschaligheid en het waarborgen van de eigenheid van de boeren. Dit doel kan echter over tijd wel veranderen.

Toch hebben beide organisaties ook overeenkomsten in hun doelen. Dit komt met name naar voren in de interne organisatiedoelen, hoewel hier wel een duidelijk verschil is in prioriteit, en in de doelen voor de aangesloten boeren. Alle doelen en rollen worden echter wel door de verschillende organisaties op hun eigen manier, en met eigen prioriteiten uitgevoerd. Dit zal verder duidelijk worden in de volgende hoofdstukken van dit rapport.

	<i>Boerenbond</i>	<i>Uitzendbureau</i>
Interne organisatie	• Opzetten (en behouden) van een eigen zorgvisie • Voldoen aan AWBZ eisen • Laagdrempelige faciliterende organisatie • Meer omzet creëren/financieel onafhankelijk worden. • Opbouwen van een netwerk	• Voldoen aan AWBZ eisen • Laagdrempelige faciliterende organisatie • Winstgevend voor continuïteit en groei • Opbouwen van een netwerk
Cliënten		• Ondersteunen cliënten en bijdragen aan gezondheid en ontwikkeling
Aangesloten boeren	• Loketfunctie voor boeren • Ondersteunen en aanbieden mogelijkheden tot het ontwikkelen competenties van boeren.	• Loketfunctie voor boeren • Ondersteunen en aanbieden mogelijkheden tot het ontwikkelen competenties van boeren. • bredere functies boeren stimuleren
Zorglandbouw sector		• Professionalisering zorglandbouw
Landbouwsector	• Waarborgen eigenheid van boerenbedrijven	• Versterken positie van verbrede landbouw
Zorgsector	• Bijdragen aan kwaliteitszorg • Aanspreekpunt als reguliere zorgaanbieder	• Bijdragen aan kwaliteitszorg • Aanspreekpunt als reguliere zorgaanbieder

Tabel 1. Organisatiedoelen van 'de boerenbond' en 'het uitzendbureau'

3. Twee geschiedenissen: de keukentafel en het ondernemersinitiatief

Kijkend naar het ontstaan van 'de boerenbond' en 'het uitzendbureau', komt naar voren dat beide organisaties op verschillende en karakteriserende wijze tot stand komen. Hieronder wordt voor beide organisaties kort een voorbeeld van een ontstaansgeschiedenis beschreven.

Ontstaansgeschiedenissen

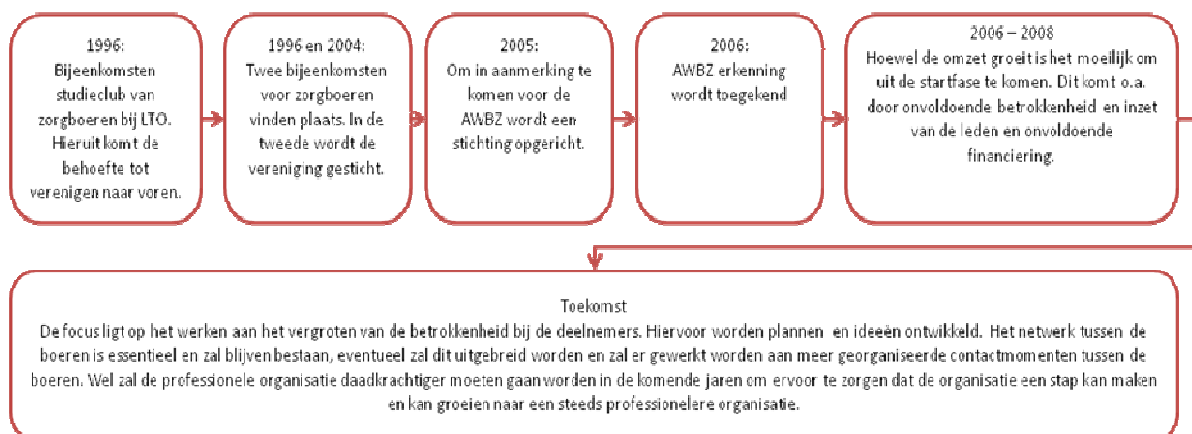
De boerenbond

De boerenbond komt voort uit een behoefte van boeren aan steun van elkaar en het vinden van gelijkgezinden. Dit krijgt vorm wanneer boeren samenkomen (bijvoorbeeld aan de keukentafel), ideeën uitwisselen en het plan ontstaat om zich te verenigen om zo meer te kunnen bereiken. Als blijkt dat veel andere boeren deze ideeën delen en zich zouden willen aansluiten bij een dergelijk collectief, kan dit in praktijk worden gebracht door het oprichten van een vereniging.

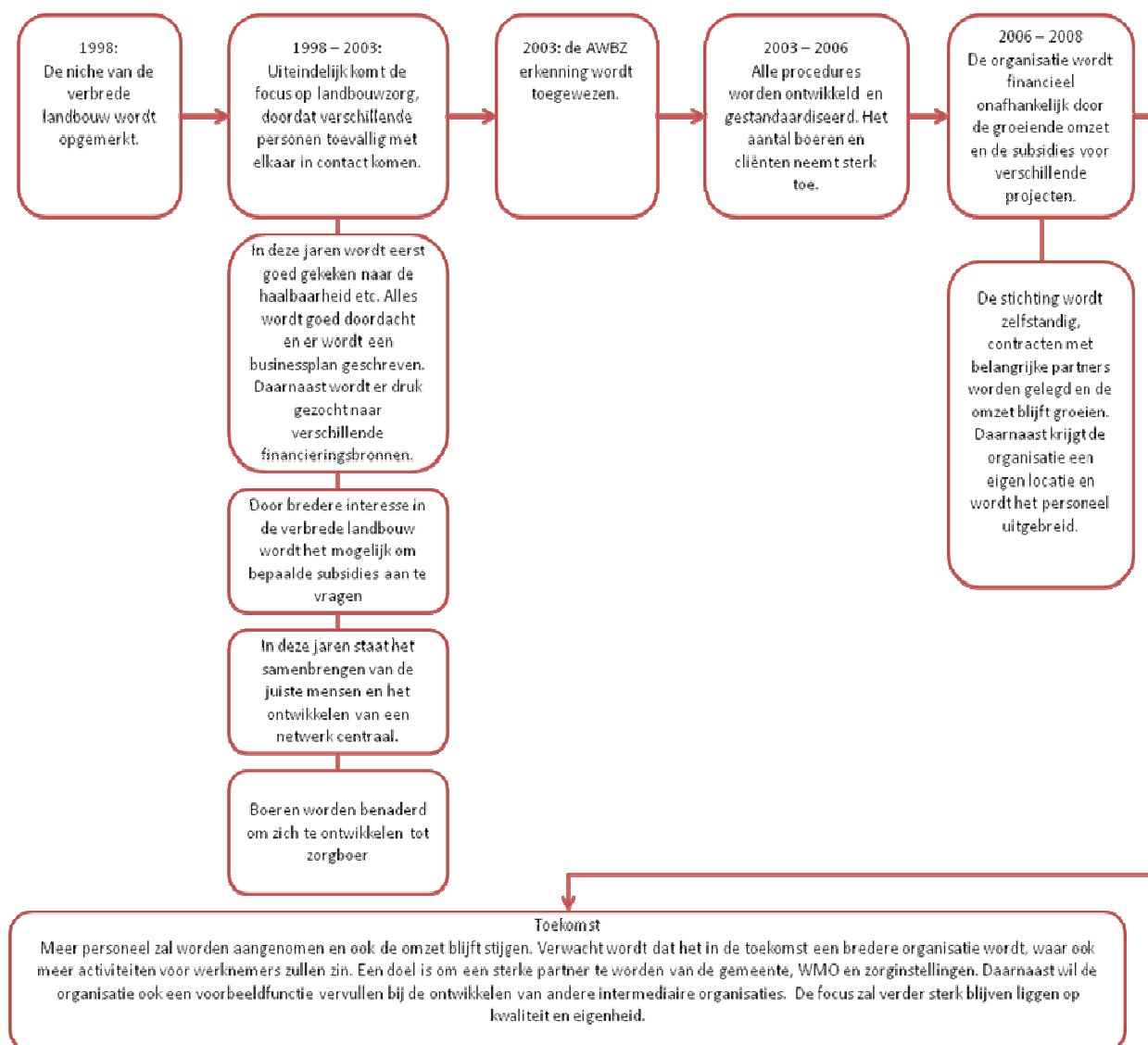
Het uitzendbureau

Het ontstaan van het uitzendbureau wordt gezien als het gevolg van het samenkomen van de juiste ideeën en de juiste mensen op de juiste tijd. Dit komt voort uit enerzijds het opmerken van een gebrek aan bemiddeling tussen cliënten en boerderijen en anderzijds het zien van kansen om met nieuwe vormen van landbouw aan de slag te gaan. De initiatiefnemers zien zichzelf als ondernemers met de wil om te presteren en een geloof in multifunctionele landbouw. Wanneer personen met deze visie elkaar opzoeken, is het opzetten van een organisatie een logisch gevolg.

Uit de bovenstaande beschrijvingen van het ontstaan van beide organisatiemodellen blijkt dat deze op verschillende manieren tot stand zijn gekomen. Wanneer we kijken naar de verschillende fases die beide modellen hebben doorlopen komen de verschillen nog duidelijker naar voren. Figuur 1 en 2 laten een voorbeeld zien van de ontwikkeling van beide modellen in de tijd. Wat met name opvalt is dat het uitzendbureau sneller ontwikkelt naar een professionele organisatie; de fases volgen elkaar snel op. Dit in tegenstelling tot de boerenbond; veel van de gestelde doelen zijn in deze organisatie nog op de toekomst gericht. Dit is ook te zien in tabel 2; beide organisaties doorlopen wel dezelfde fases, maar door het verschil in doelen en methoden ontwikkelen de fases zich anders over de tijd.



Figuur 1: Voorbeeld van de ontwikkelingen van een boerenbondorganisatie



Figuur 2: Een voorbeeld van de ontwikkelingen van een uitzendbureau

Overeenkomsten en verschillen

Beide organisaties maken na een eerste zoekfase, fases door waarin zij de organisatiestructuur verder vastleggen en de werkwijze professionaliseren. Bij de boerenbond staat hierbij echter het collectief en de belangen van boeren centraal, terwijl het uitzendbureau zich vooral richt op zijn functie als intermediair en een grotere rol voor het zorginhoudelijke deel is weggelegd. De AWBZ-erkenning is voor beide organisaties een belangrijke mijlpaal. Voor de boerenbond is dit echter iets waar later in het ontwikkelingsproces aandacht aan wordt besteed en waarbij obstakels kunnen ontstaan doordat dit wellicht niet door alle aangesloten boeren relevant wordt geacht. Bij het uitzendbureau wordt de AWBZ erkenning vroeger in het proces gehaald. De erkenning wordt gezien als een belangrijke succesfactor voor de organisatie, omdat deze zorgt dat er hard gewerkt wordt om aan bepaalde eisen te voldoen en er meer structuur in de organisatie komt. Ten slotte komt uit de geschiedenis van beide organisaties naar voren dat waar de boerenbond omzet meer ziet als een middel om het verenigen en ondersteunen van boeren te realiseren, het uitzendbureau omzet ziet als een van de succesfactoren, om continuering en goede ondersteuning van zowel cliënten als boeren mogelijk te maken. Daarnaast wordt winstgevend gezien als voorwaarde om als organisatie innoverend te kunnen blijven en om te kunnen blijven groeien.

Fases	Zoeken	Formaliseren /selecteren	Professionaliseren
Boerenbond	zoeken naar steun en ontstaan van saamhorigheid tussen de boeren	formalisering van saamhorigheid in de vorm van een vereniging of stichting	professionalisering financieel onafhankelijk
Uitzendbureau	Enthousiasmeren, risico's nemen, financiën zoeken, visie creëren.	Businessplan ontwikkelen, doen, netwerken, professionaliseren.	winstgevend, zorginhoudelijke kwaliteit, standaardisatie

Tabel 2. Fasering van de geschiedenis van 'de boerenbond' en het 'uitzendbureau'.

Bij het vergelijken van de fases in de ontstaansgeschiedenis, blijkt dat 'de boerenbond' vooral gericht is op het samenbrengen en ondersteunen van boeren, terwijl het uitzendbureau meer werkt vanuit een ondernemersinitiatief dat in behoeftes in de zorglandbouw wil voorzien. Het boerenbondmodel draait om de saamhorigheid van boeren, die in verschillende fases vorm krijgt. Eerst is er een zoekfase, waarin het samenbrengen van boeren door middel van bijeenkomsten centraal staat. Vervolgens vindt er een formalisering van deze saamhorigheid plaats door middel van het oprichten van een vereniging. In de laatste fase kan door middel van het oprichten van een stichting verdere professionalisering nagestreefd worden, hoewel dit wellicht niet door alle boeren belangrijk wordt geacht. Ook in het uitzendmodel is er eerst een zoekfase, waar niet zozeer naar

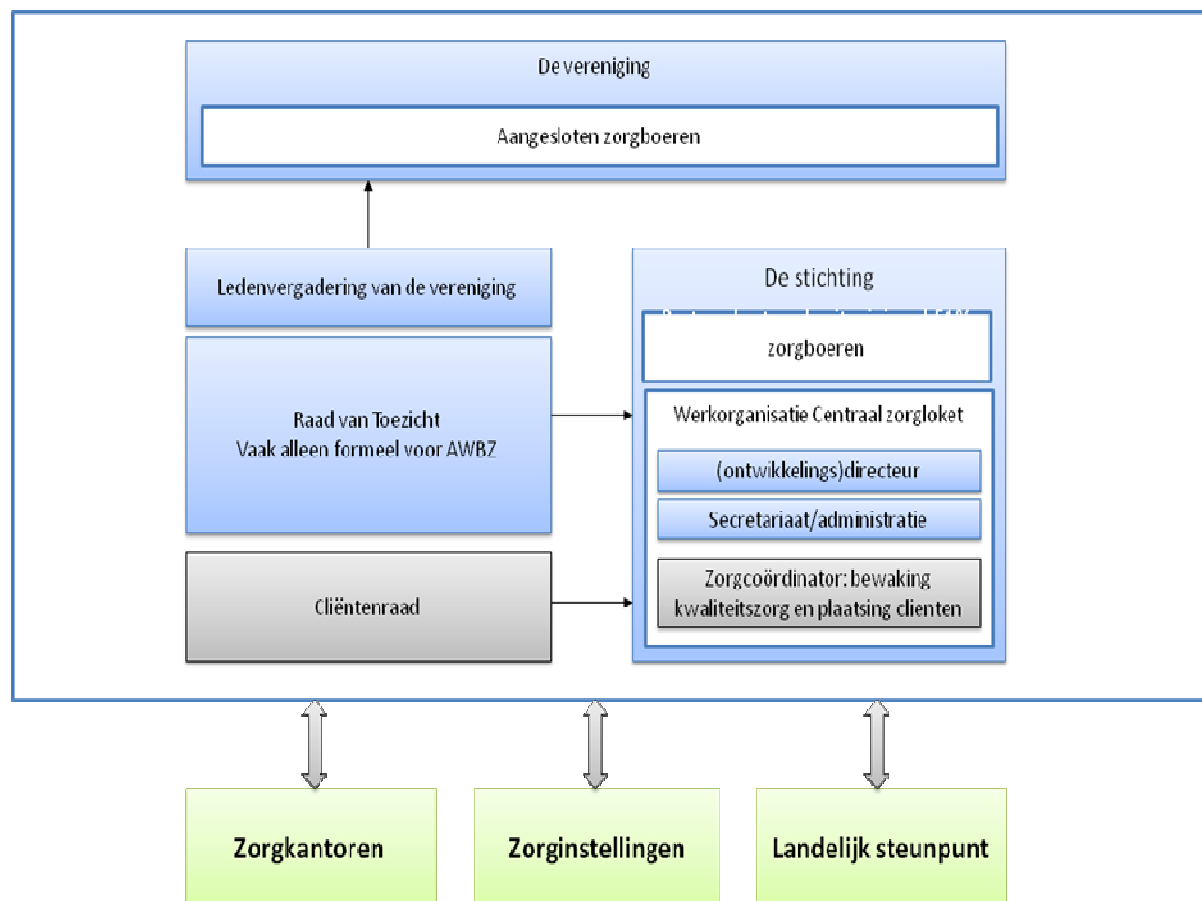
saamhorigheid gezocht wordt, als naar manieren om ideeën en enthousiasme voor zorglandbouw samen te laten komen op haalbare wijze. In deze fase wordt al snel de AWBZ erkenning verkregen. Na de zoekfase volgt een planfase waarin verschillende procedures ontwikkeld worden om de bemiddeling tussen cliënten en boeren te faciliteren. Het vergroten van de omzet is hierbij een belangrijk doel. In de laatste fase wordt gezorgd voor verdere standaardisatie, is er meer aandacht voor de zorginhoudelijke kwaliteit en professionalisering van de organisatiestructuur. Dit wordt mogelijk gemaakt door een stijging van de omzet.

4. Twee organisatiestructuren: het boerenbestuur en de directeursregie

De organisatiestructuren van 'de boerenbond' en het 'uitzendbureau' lopen sterk uiteen. Hieronder zal voor elk model kort beschreven hoe de typische organisatiestructuur er uit kan zien.

De boerenbond

Kijkend naar de structuur van de boerenbondorganisatie (figuur 3), valt als eerste op dat de boeren bovenaan staan in de organisatiestructuur, wat een weerspiegeling is van de belangrijke positie die zij innemen. De boeren hebben het voor het zeggen in dit organisatiemodel. Het bestuursorgaan bestaat hier voor het merendeel uit boeren.



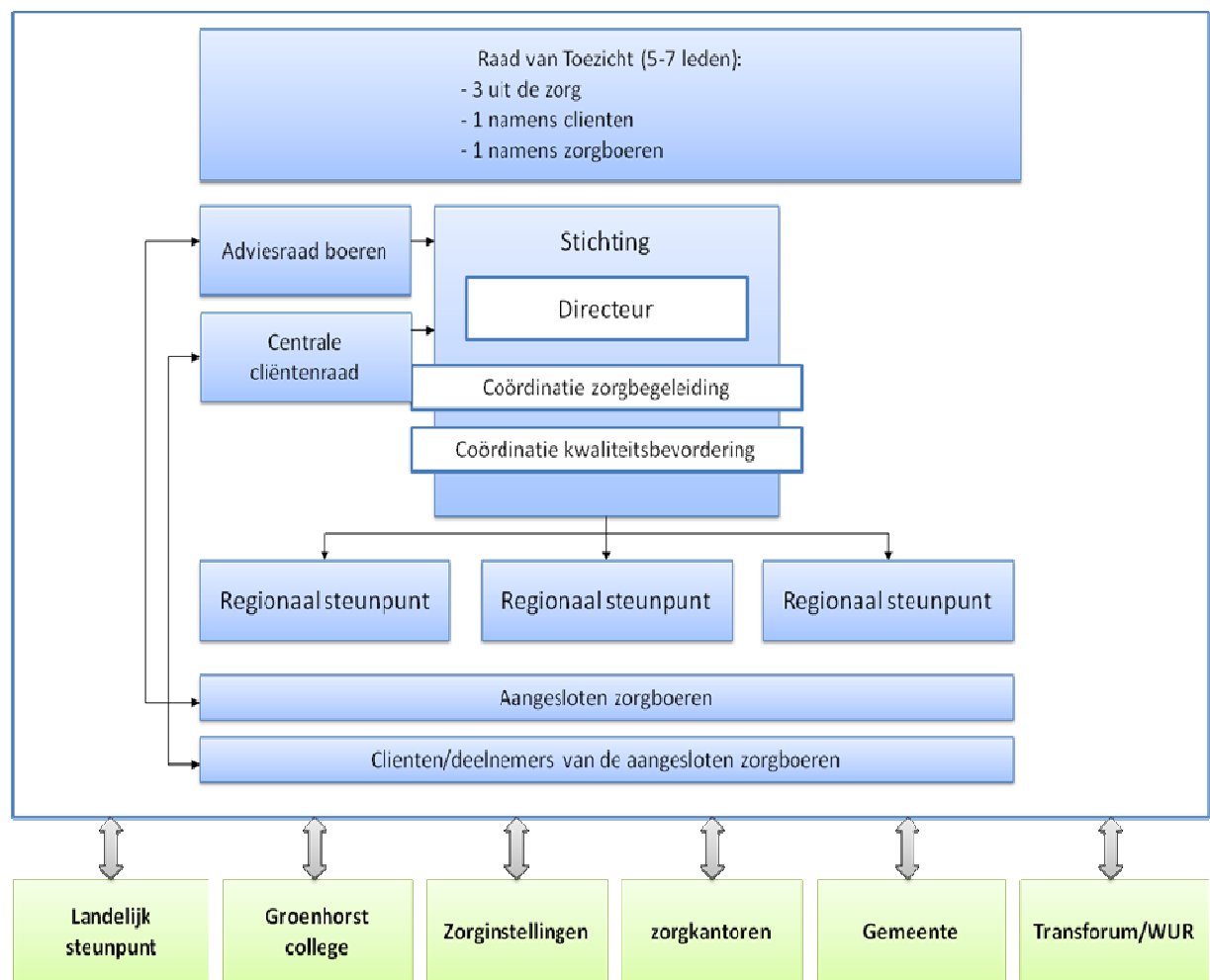
Figuur 3. Voorbeeld van een organisatiestructuur van een 'boerenbond'.

Verder is een belangrijke functie weggelegd voor de directeur, die voornamelijk verantwoordelijk is voor het opstarten van procedures en het geven van een gezicht aan de organisatie. In de organisatiestructuur van de boerenbond is de functie van zorgcoördinator geen voorwaardelijke functie, aangezien er niet altijd sprake is van een centraal plaatsingsproces en de inhoud van de zorg geen

belangrijke plaats inneemt. Naarmate de organisatie verder professionaliseert kan de behoefte aan een zorgcoördinator groter worden. Om aan de eisen van de AWBZ te voldoen, dient een organisatie ook een cliëntenraad en een Raad van Toezicht te hebben. Deze organen zullen in het boerenbondmodel als laatste vorm krijgen in de praktijk en in het begin vooral op papier bestaan. Wat daarnaast opvalt in het figuur is dat de stichting en de vereniging duidelijk los van elkaar functioneren; dit kan een zwak punt zijn. In de ontwikkeling van de organisatie van het boerenbondmodel, kan het voorkomen dat op een gegeven moment de vereniging en stichting naast elkaar bestaan. Maar in de toekomst is het niet ondenkbaar dat deze twee samen worden gevoegd in een coöperatie.

Het uitzendbureau

In figuur 4 is een voorbeeld weergegeven van een organisatiestructuur voor een uitzendbureau.



Figuur 4. Voorbeeld van een organisatiestructuur van een 'uitzendbureau'.

In deze organisatiestructuur valt op dat het werkloket, bestaande uit de directeur en verschillende coördinatoren, de belangrijkste positie inneemt in de organisatie. Hieromheen zijn een aantal organen die een ondersteunende taak hebben binnen

de organisatie. Belangrijk voor het uitvoerende deel van het werk zijn de regiocoördinatoren; dit zijn deels zelf zorgboeren en daarnaast zijn zij verantwoordelijke voor de coördinatie activiteiten in hun regio. De Raad van Toezicht heeft inhoudelijk, bestuurlijk en financieel gezien veel invloed binnen de organisatie. Daarnaast heeft ook de cliëntenraad een groeiende invloed, ondanks dat deze in een laat stadium is opgericht. In de figuur is duidelijk te zien dat de organisatiestructuur de vorm aanneemt van een professionele stichting.

Verschillen en overeenkomsten

Het belangrijkste verschil in de organisatiestructuur van de boerenbond en het uitzendbureau is de manier waarop de regie wordt gevoerd over de organisatie. Bij de boerenbond ligt het bestuur in handen van de boeren, terwijl bij het uitzendbureau de directeur de touwtjes in handen heeft.

Voor de AWBZ erkenning moeten beide organisaties aan bepaalde eisen voldoen, dit zorgt ervoor dat de organisatiestructuur vergelijkbare onderdelen heeft, zoals de raad van toezicht en de cliëntenraad. Bij beide organisaties zijn deze organen echter wel in een ander stadium opgericht en ook de mate waarmee deze organen een rol spelen verschilt significant tussen beide organisatievormen.

Een ander belangrijk verschil, wat ook naar voren komt uit bovenstaande figuren, is het aantal externe partijen dat betrokken is bij de organisatie. Het uitzendbureau heeft samenwerking met meerdere actoren, terwijl de boerenbond meer gericht lijkt te zijn op de eigen organisatie en hierbij maken zij minder gebruik van het netwerk om zich heen. Dit is ook terug te zien in de doelen, waarbij het uitzendbureau een duidelijke focus lijkt te hebben op netwerkvorming tussen de verschillende sectoren. Dit is nodig om hun doelen te kunnen bereiken. Bij de boerenbond liggen de prioriteiten binnen de doelen anders waardoor zij minder gericht zijn op netwerkvorming.

Sterke punten en verbeterpunten

Uit de bovenstaande beschrijvingen en figuren komt naar voren dat beide ideaaltypische modellen via een andere organisatiestructuur zijn vormgegeven. Iedere structuur kent zijn eigen sterke en zwakke punten. Het feit dat de boeren het bij de boerenbond voor het zeggen hebben wordt als positief gezien, hoewel dit ook de slagvaardigheid beperkt doordat er veel betrokkenen zijn. Daarnaast kan het naast elkaar bestaan van een vereniging en een stichting de organisatie beperken, door het werken via twee verschillende structuren. Verder kan dit voor verdeeldheid zorgen. Een andere belemmering in een dergelijke organisatiestructuur kan zijn dat het op deze wijze moeilijker is om personeel te vinden dat genoeg tijd kan besteden aan de organisatie, aangezien het veelal om boeren gaat die dit vrijwillig als nevenactiviteit op zich nemen. Echter deze diversiteit kan ook een motiverende factor zijn en, indien de organisatie succesvol is in het verenigen van haar boeren, kunnen zorgen voor een breed draagvlak onder haar leden waardoor een krachtige organisatie ontstaat.

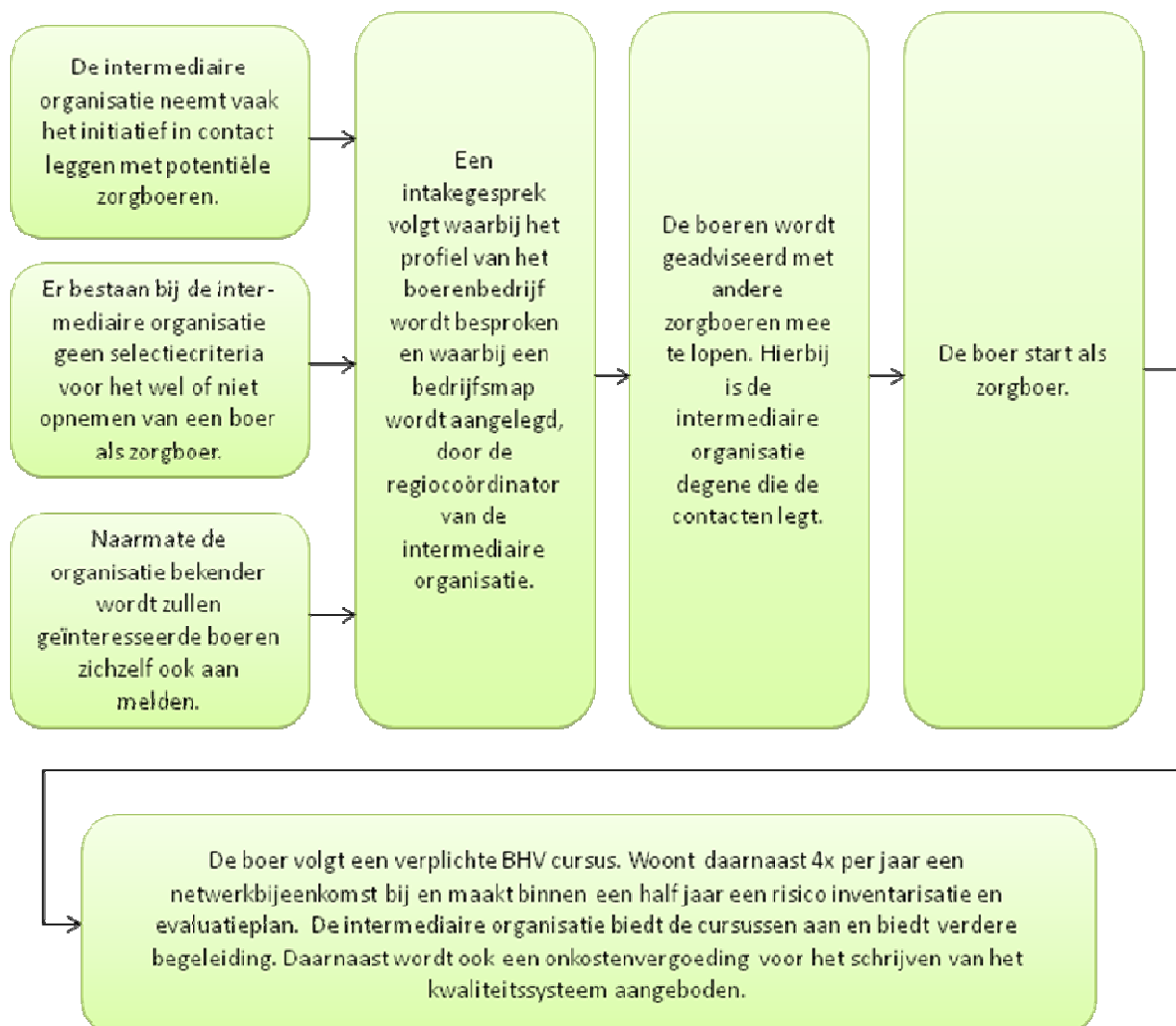
De sterktes en zwaktes van het uitzendbureau hebben vooral betrekking op het bestuur dat sterk aan één persoon gekoppeld is. Enerzijds maakt dit de organisatie slagvaardig wanneer de juiste visie en regie aanwezig zijn. Anderzijds is de organisatie sterk afhankelijk van het doorzettingsvermogen en de juiste capaciteiten van de directeur.

5. Twee intermediairs aan het werk

De vele verschillen tussen de boerenbond en het uitzendbureau komen ook tot uiting in hoe zij in de praktijk te werk gaan. Om deze verschillen te beschrijven wordt gekeken naar twee trajecten waarbinnen de intermediairs een belangrijke taak kunnen hebben. Het eerste traject beschrijft hoe een boer een zorgboer wordt. Het tweede traject beschrijft het zoekproces van een cliënt naar dagbesteding bij een zorgboer. Beide trajecten worden hieronder apart voor de boerenbond en het uitzendbureau besproken.

Hoe wordt een boer een zorgboer?

In figuur 5 en 6 is te zien welk proces plaatsvindt voordat een boer een zorgboer wordt binnen beide organisaties. Deze figuren laten ook duidelijk de verschillen zien.

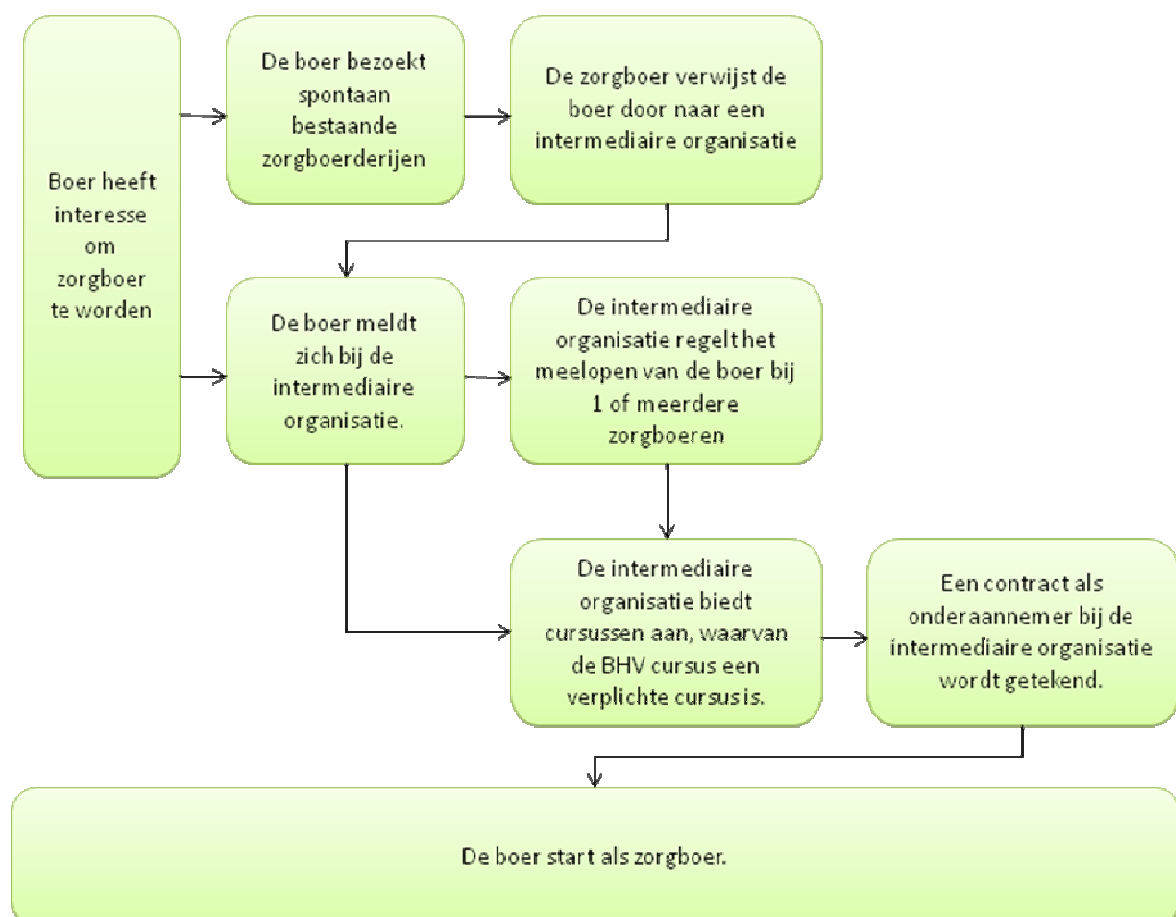


Figuur 5: Voorbeeld van hoe een boer een zorgboer wordt bij een uitzendbureau

Bij het uitzendbureau, begint het traject waarin een boer een zorgboer wordt, met contact tussen de organisatie en de boer. In eerste instantie zal de organisatie vooral zelf boeren benaderen, maar naarmate de organisatie zich verder ontwikkelt zullen boeren zich vaker zelf aanmelden. Hierna volgt een intakegesprek, waarin het profiel van het boerenbedrijf besproken wordt en een bedrijfsmap aangelegd. Vervolgens kunnen boeren met andere zorgboeren meelopen. Een boer is een zorgboer wanneer hij het formulier voor de aanvraag van een zorgbedrijf heeft ingevuld, waarin alle verplichtingen over en weer beschreven worden. Dit is allemaal vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen beide partijen.

Van de boer wordt verwacht dat hij de BHV-cursus haalt, bijeenkomsten bijwoont en dat hij plannen voor zijn bedrijf schrijft. Het uitzendbureau kan boeren hierbij begeleiden.

Typerend voor het uitzendbureau is dat het een redelijk gestandaardiseerd proces is geworden over de jaren, waarin het uitzendbureau zelf een vrij grote rol speelt, met name doordat deze organisatie zelf actief boeren benadert om zorgboer te worden. De zorgboer loopt verplicht het hele traject door en kan zichzelf daarna pas zorgboer noemen.



Figuur 6: Voorbeeld van hoe een boer een zorgboer wordt bij een boerenbondorganisatie.

Het traject waarin een boer zorgboer wordt, wordt bij de boerenbond gekenmerkt door laagdrempeligheid en een lage mate van standaardisatie. Bij de boerenbond melden boeren die zorgboer willen worden zich of rechtstreeks bij de organisatie of bij de zorgboer zelf. Wanneer een boer zich bij een zorgboer meldt, wordt deze uiteindelijk weer terugverwezen naar de boerenbond of een andere organisatie. Deze meldingsprocedure is niet formeel vastgelegd. Wanneer een boer zich bij de boerenbond meldt, kan hij meelopen met één of meerder zorgboeren. Het gebeurt ook regelmatig dat boeren spontaan langskomen bij een zorgboer om mee te komen kijken. Zorgboeren zelf kunnen dit positief vinden, vanwege de laagdrempelige gastvrijheid die zij kunnen bieden, terwijl anderen deze onaangekondigde bezoeken als een last kunnen ervaren. Daarnaast volgt er een contract van onderaanneming als zorgboer. Een boer kan zichzelf zorgboer noemen wanneer hij een cliënt heeft. Een boer die zorgboer wil worden kan verschillende cursussen volgen, zoals de verplichte BHV cursus (BedrijfsHulpVerlening).

Typerend voor de boerenbond is dat in dit traject de rol van de organisatie vrij klein is, zeker wanneer je het vergelijkt met de rol van het uitzendbureau. Daarnaast is het traject bij de boerenbond veel vrijblijvender. Dit uit zich ook in de verbondenheid van de boeren aan de intermediaire organisatie; deze is bij de boerenbond namelijk veel vrijblijvender; De meeste van de aangeboden cursussen zijn niet verplicht en daarnaast is ook een contract met de intermediaire organisatie niet verplicht. De boer hoeft voor een lidmaatschap niet aan bepaalde criteria te voldoen en mag zich zorgboer noemen zodra hij een cliënt heeft, dit is bijvoorbeeld mogelijk via PGB (persoonsgebonden budget) en in dat traject speelt de intermediaire organisatie geen rol. Het doel is wel om in de toekomst meer structuur te krijgen in het aanbieden en organiseren van cursussen.

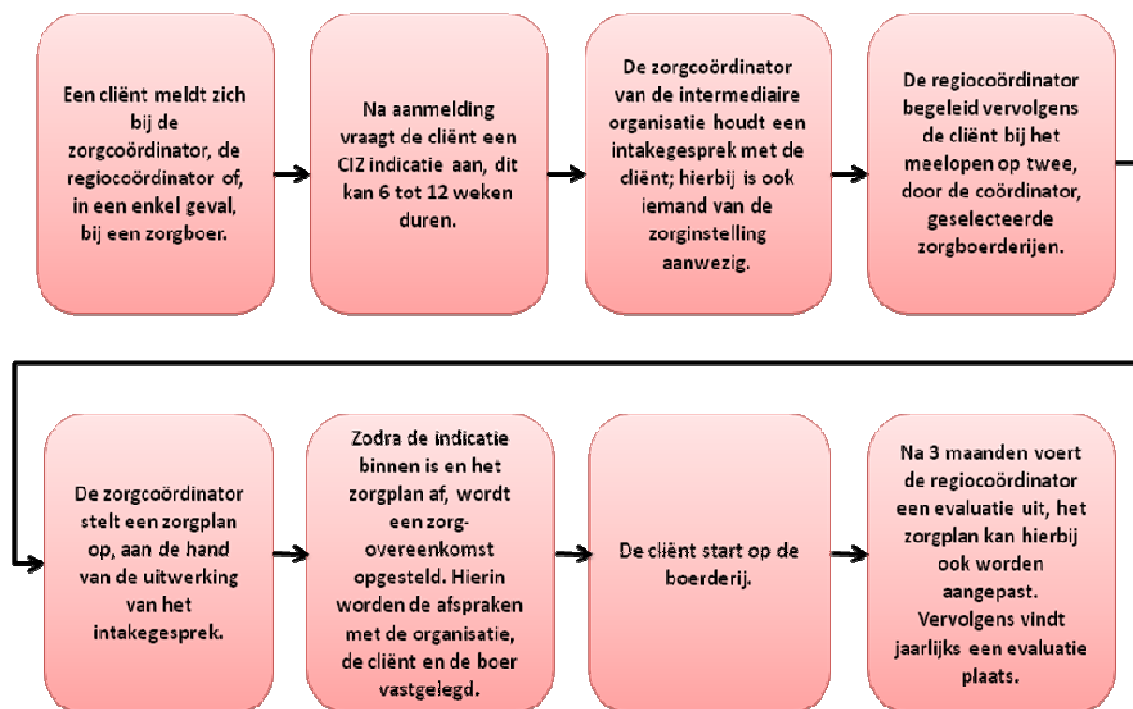
De taak van de intermediaire organisatie hierin is dus: optreden als loket en mogelijke intermediair tussen de geïnteresseerde en bestaande zorgboeren, als aanbieder van cursussen, en als AWBZ organisatie voor onderaannemers.

Hoe komt de cliënt terecht bij de zorgboer?

Het beschrijven van dit traject illustreert direct een van de meest fundamentele verschillen tussen beide intermediaire organisaties. Dit verschil kwam eerder in dit rapport naar voren bij het beschrijven van de doelen; terwijl bij de boerenbond de focus ligt op het bijstaan en stimuleren van de zorgboeren is bij het uitzendbureau het voornaamste doel het faciliteren van zorglandbouw voor de cliënten.

Het uitzendbureau

Bij het uitzendbureau is dan ook wederom het traject (zie figuur 7) vastgelegd in een gestandaardiseerde procedure waarin de organisatie een grote rol speelt, terwijl er bij de boerenbond geen rol voor de organisatie in dit traject is weggelegd.



Figuur 7: Voorbeeld van een cliëntentraject bij een organisatie met een uitzendbureau structuur.

Het traject waarin een cliënt een dagbesteding bij een zorgboer zoekt gebeurt bij het uitzendbureau via een centraal plaatsingsproces. Het eerste contact wordt gelegd wanneer de cliënt zich telefonisch meldt bij één van de zorg- of regiocoördinatoren. Na de aanmelding wordt er gezorgd dat de cliënt een zorgindicatie heeft. Daarnaast wordt er een intake gesprek gehouden aan de hand van een gestandaardiseerde checklist. Hierbij is ook iemand van de betrokken zorginstelling aanwezig. Vervolgens gaat de cliënt meelopen met een aantal boeren, waarna een zorgboer uitgekozen kan worden. Hierna wordt een zorgplan voor de cliënt opgesteld. Wanneer de zorgindicatie is afgegeven kan een zorgovereenkomst getekend worden, waarin de gemaakte afspraken tussen de cliënt, de boer en het uitzendbureau weergegeven zijn. Dit is het officiële startpunt voor de cliënt, waarna hij aan de slag kan op de zorgboerderij. Na 3 maanden vindt een evaluatie plaats door de regiocoördinator die daarvoor naar de boerderij komt. Vervolgens vindt deze evaluatie op jaarbasis plaats.

De boerenbond

Het traject waarin een cliënt een dagbesteding zoekt bij een zorgboer vindt via informele weg plaats, waarbij de boerenbond nauwelijks een rol speelt. De boer en cliënt maken vooral onderling afspraken. Soms gebeurt dit ook in overleg met de familie van de cliënt of de zorginstelling. Resultaat hiervan is dat de zorgboeren vaker cliënten aannemen met een PGB, omdat dit voor de boeren financieel voordeliger is. Hierbij wordt dan dus geen gebruik gemaakt van de AWBZ van de intermediaire organisatie, die hierdoor minder geld zal krijgen. Het

grootste probleem hiermee is dat de groei en verder ontwikkeling van de intermediaire organisatie hierdoor sterk wordt vertraagd. In de toekomst, wanneer de organisatie verder zal professionaliseren zal deze rol misschien wel worden vervuld. Dit is ook te zien in de organisatiestructuur waarin wel voor de toekomst een zorgcoördinator is gepland.

Sterkte punten en verbeterpunten

Bovenstaande trajectbeschrijvingen maken inzichtelijk hoe de boerenbond en het uitzendbureau in de praktijk op verschillende wijze te werk gaan. Beide trajecten hebben echter wel hun voor- en nadelen. Bij de boerenbond is dit hele traject zeer laagdrempelig voor de zorgboeren en ook voor hun cliënten; daarnaast zijn het flexibele trajecten. Nadeel hierbij is het ontbreken van logistiek, wat kan zorgen voor onduidelijkheid en de professionalisering in de weg kan staan. Daarnaast heeft de organisatie geen zekerheid van inkomsten via de AWBZ, doordat de cliënten zonder intermediaire hulp bij de zorgboer komen.

Bij het uitzendbureau zijn alle trajecten gestructureerd en gestandaardiseerd. Dit zorgt voor waarborging van de kwaliteit en daarnaast kan de organisatie, door de efficiëntie, snel ontwikkelen en professionaliseren. Een nadeel hierbij is echter dat aansluiten bij deze organisatie voor zorgboeren hoogdrempelig kan zijn; boeren kunnen minder flexibel en zelfstandig te werk gaan. En voor kleine boeren zal het moeilijker zijn om aan de gestelde eisen te voldoen.

6. Conclusie

Intermediaire organisaties kunnen onderling erg verschillen in hun opzet en werkwijze. Dit uit zich onder andere in de doelen en visies, organisatiestructuur, structurering van werkprocessen en meer persoonlijke factoren. Deze aspecten zijn van invloed op het functioneren van de organisatie, die daardoor in meer of mindere mate succesvol zal zijn. Het beschrijven van deze aspecten kan naast het specificeren van het begrip intermediair, helpen lessen te formuleren voor regionale organisaties. Deze lessen kunnen anders zijn voor verschillende typen organisaties.

In dit rapport zijn beide uitersten beschreven, maar de doelen en rollen kunnen op allerlei wijzen worden uitgevoerd. Hierbij kunnen aspecten van zowel de boerenbond als het uitzendbureau terugkomen, maar er kunnen ook geheel nieuwe varianten ontstaan.

De beschreven exercities in het volgende deel van dit rapport kunnen behulpzaam zijn voor een nieuwe intermediaire zorglandbouworganisatie om een passende positie te vinden tussen cliënt en boer, tussen zorgsector en landbouwsector, en tussen stad en ommeland. Daarnaast kan een bestaande intermediaire zorglandbouworganisatie zich met behulp van de exercities verder ontwikkelen en vorm en invulling geven aan deze belangrijke intermediaire rol door de verbindingen tussen cliënt en boer, tussen zorgsector en landbouwsector, en tussen stad en ommeland verder te versterken.

Deel 2

Deel 2 - Exercities

Voor dit onderzoek zijn 'exercities' ontwikkeld die in dit onderzoek zijn gebruikt tijdens de werksessies. Met deze exercities is het mogelijk om de organisatieontwikkelingen van regionale zorgintermediairs in kaart te brengen. De resultaten hiervan zijn al beschreven in deel 1.

Deze tools waren niet alleen zinvol voor het onderzoek en het schrijven van dit rapport maar het was ook zinvol voor de betrokken medewerkers voor het reflecteren op heden, verleden en toekomst. Om deze reden hebben wij aan dit rapport deel 2 toegevoegd, om u als lezer in staat te stellen deze tools zelf te gebruiken.

Het is zinvol om een dagdeel uit te trekken voor de exercities en drie of vier direct betrokkenen (bestuursleden, directie, medewerkers) uit te nodigen om deel te nemen; bij voorkeur ten minste 1 persoon die vanaf het eerste begin betrokken was zodat ook lessen getrokken kunnen worden uit de ontstaansgeschiedenis van de intermediaire organisatie.

Exercitie 1: Wat is succesvol?

- Doel:** doel van deze exercitie is om te onderzoeken wat de concrete voorstelling is van succes van de eigen organisatie.
- Onderdelen:** (1) eerst zullen indicatoren voor succes worden geformuleerd door de deelnemers. (2) Deze indicatoren worden vervolgens gelinkt aan de doelstellingen van de organisatie. (3) Tot slot wordt er een discussie gestart over het meten van succes.
- Vorbereiding:** De formele organisatiedoelen worden op flip-over vel gezet, in linkerkolom
- Benodigheden:** 1 flip-over verdeeld in 2 kolommen (doelen en successen), post-its en markers.
- Tijd:** 20 minuten

- 1) In dit onderdeel wordt gevraagd naar de indicatoren van succes. Hiertoe vraagt de gespreksleider de deelnemers de volgende zin af te maken:
"De organisatie is een succes als..."
Iedere deelnemer schrijft vervolgens op maximaal 3 post-its (1 per post-it) aspecten die deze zin afmaken en het succes van de organisatie weergeven. Daarna doen zij hetzelfde met de volgende zin:
"De organisatie is een mislukking als..."
De gespreksleider zal samen met de groep de post-its inventariseren door, om te beginnen van iedere deelnemer één post-it op een flip-over vel te plakken, in de middelste kolom van het vel. Daarna vraagt de gespreksleider naar post-its die nog helemaal niet besproken zijn. Vergelijkbare post-its worden in verband met de tijd niet besproken.
- 2) Hierna worden de doelen van de organisatie, zoals gevonden uit schriftelijke informatie over de organisaties, gepresenteerd aan de deelnemers. Deze staan beschreven in de linkerkolom van de flip-over. De deelnemers wordt gevraagd deze doelstellingen aan te vullen. Nieuwe doelstellingen worden toegevoegd aan de lijst met doelen.
Vervolgens wordt gevraagd welke benoemde indicatoren voor successen bij welke doelstellingen horen. Het is hierbij belangrijk eventuele verschillen eruit te lichten en te formuleren.

Voorbeeld Flip-over 1

Doelen van de organisatie	Indicator voor succes/mislukken van een intermediair in de zorglandbouw
- Doelen (ingevuld door voorbereidingsteam, aan te vullen door deelnemers)	

- 3) Ten slotte wordt een discussie gestart over de manieren waarop succes gemeten kan worden. Hierbij wordt verwezen naar de aspecten van succes die op de flip-over staan. Deze vragen zijn gericht op de mate waarin de organisatie bezig is met leren van zichzelf.

Vragen die hier voor gebruikt kunnen worden zijn:

- Is jullie organisatie succesvol?
- Waarom is jullie organisatie succesvol? Hoe bepalen jullie het succes van de organisatie? (referentiekader)
- Hoe staat dat in relatie tot de indicatoren van succes die eerder benoemd zijn?

Exercitie twee zal gaan over de ontwikkeling van de organisatie. Ter overgang naar de volgende exercitie is de volgende korte discussie een mogelijkheid.

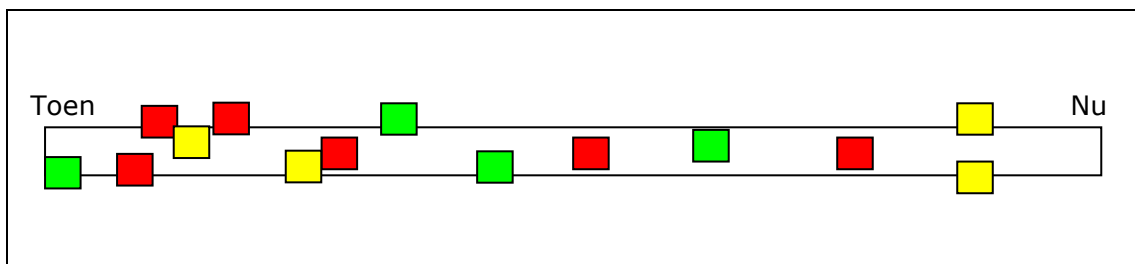
Discussievragen ter overgang naar de volgende exercitie:

- Zijn jullie doelstellingen altijd zo geweest?
- Waardoor kwam de verandering?
- Hoe vindt verandering van doelstellingen plaats?

Exercitie 2: De historie van de organisatie

- Doel:** De deelnemers maken een tijdslijn waarin alle belangrijke momenten voor de ontwikkeling van de organisatie worden weergegeven. Wat er in de loop van de tijd is gebeurd wordt expliciet gemaakt en er zal worden gekeken naar wat men hiervan kan leren.
- Onderdelen:** (1) Eerst zal gekeken worden naar het ontstaan van de organisatie. (2) Vervolgens worden de positieve en negatieve momenten in de ontwikkeling besproken. (3) De geschiedenis zal daarna worden ingedeeld in fases. (4) Tot slot zullen de kansen om te leren worden besproken.
- Benodigheden:** 2 flip-overs in de lengte aan elkaar geplakt met een tijdsbalk erop, verdeelt over 'toen' en 'nu', post-its (geel, groen en rood) en markers.
- Tijd:** 20 minuten

- (1) Op een post-it schrijven alle deelnemers eerst wat volgens hen het begin van de organisatie is geweest. Deze momenten worden in de tijdslijn aangegeven, verschillen worden besproken. Er wordt gevraagd naar de aanleiding van het ontstaan en wie daarbij betrokken waren.
- (2) Vervolgens gaat het om zowel positieve als negatieve momenten, als om momenten die om een andere reden belangrijk waren voor de ontwikkeling van de organisatie. De deelnemers schrijven deze gebeurtenissen eerst individueel op 3 verschillende kleuren post-its (groen = positief, rood = negatief en geel = anders van belang) en plakken die vervolgens op de tijdsbalk. De gespreksleider vraagt daarbij om toelichting aan de deelnemers.



- (3) Vervolgens wordt de deelnemers gevraagd of zij aan de hand van de informatie die nu bekend is de geschiedenis in kunnen delen in fases. Doorvragen: welke fases? Wat was speciaal voor welke fase? Verschillen in instelling en aanpak? Etc.
- (4) Ten slotte wordt de deelnemers gevraagd wat er te leren valt van de ontwikkelingen die zij hebben doorgemaakt. Let op: Per fase sturen op factoren voor successen en falen.

Maak de overgang naar de volgende exercitie door aan te geven dat nu duidelijk is gemaakt hoe de ontwikkeling heeft bijgedragen aan het succes van de

organisatie. In het derde deel van deze bijeenkomst wordt de stap gemaakt naar meer theoretische factoren die van belang kunnen zijn voor het succes en falen van een organisatie.

Exercitie 3: Succes- en faalfactoren

- Doel:** Er wordt nu meer naar inhoudelijke succes- en faalfactoren gekeken, aan de hand van concepten uit bekende theorieën. Hierbij wordt gekeken naar interne factoren in de organisatie, maar ook externe, situationele factoren en meer persoonlijke factoren van de organisatie. Bij elk onderwerp zullen de succes- en faalfactoren die relevant zijn voor de organisatie worden uitgelicht.
- Onderdelen:** Dit onderdeel bestaat uit twee blokken, die weer uit verschillende oefeningen bestaan.
- Vorbereiden:** 1 à 2 flip-overs naast elkaar waarop de organisatiefactoren staan aangeven (zie plaatje hieronder)
Organogram van de organisatie uitgeprint op groot formaat
- Benodigdheden:** Hele exercitie: 1 à 2 flip-overs naast elkaar waarop vooraf de organisatiefactoren die we gaan behandelen staan aangegeven (na elk onderdeel worden hier succes- en faalfactoren geïnventariseerd)
Blok 1: Organogrammen van de organisatie uitgeprint op groot formaat papier (A1), flip-over met vier taken trajecten, post-its en markers.
Blok 2: groot formaat blanco papier, knutselspullen, markers, kaartjes met persoonlijke competenties/kwaliteiten
- Tijd:** Blok 1: 90 minuten
Blok 2: 40 minuten

	succesfactoren	faalfactoren
Organisatiestructuur		
Taken		
Regels/protocollen		
Cultuurverschillen		
Cultuur van de eigen organisatie		
Persoonlijke competenties		
Overig: (eventueel in te vullen door deelnemers)		

VB flip-over voor de succes- en faalfactoren.

Blok 1: De organisatiestructuur

(a) De organisatiedelen (20 min):

- Er wordt gekeken of het organogram een goede afspiegeling van de werkelijkheid geeft en deze wordt eventueel aangevuld en verduidelijkt. Eerst wordt gevraagd in hoeverre het organogram nog overeenkomt met de huidige situatie. Vervolgens worden de deelnemers gevraagd om bij elk orgaan een aantal kenmerken te noemen, die de functie daarvan samenvatten. Deze

kenmerken worden in het organogram bij de desbetreffende functie genoteerd.

- Vervolgens wordt gevraagd welke andere actoren van belang zijn (eventueel suggesties: provincie, zorgkantoor, cliënten). Bij het plaatsen van al deze actoren in het organogram moet duidelijk worden wat de afstand en relatie is tot de onderdelen/ functies van de organisatie (gezien vanuit de organisatie). Vervolgens wordt gevraagd in hoeverre de afstanden tussen organisatieonderdelen en actoren overeenkomen met de gewenste/ ideale situatie.

→ *Er wordt gevraagd of in dit onderdeel succes- en faalfactoren naar voren zijn gekomen, die betrekking hebben op de organisatie. Deze worden ingevuld op het overzicht.*

(b) De ontwerpparameters (40 min.):

- In dit onderdeel worden drie à vier trajecten beschreven aan de hand van een proceslijn. Boven de lijn geven de deelnemers aan wat er gebeurt, eronder wie er verantwoordelijk is voor de bijbehorende taak. Elke deelnemer wordt gevraagd een traject te beschrijven. De andere deelnemers mogen na afloop van de beschrijving aanvullen/corrigeren.

Voorbeelden van te beschrijven trajecten:

- Een boer wordt zorgboer
- Een cliënt wordt geplaatst bij een zorgboer
- Cliënt krijgt een dagbesteding
- ... (In te vullen door de deelnemers)

We kijken hierbij naar de beslissingen die genomen worden en de rol van protocollen en regels (intern en extern).

Voorbeeldvragen:

- Wat wordt er gestandaardiseerd? (werkprocessen, resultaten, kennis, etc.)
- Hoe worden de regels en protocollen gebruikt?
- Wat zijn de verschillen tussen een verantwoordelijke en uitvoerende?

Na de oefening moet duidelijk zijn welke taken door de organisatie worden toegeschreven aan zorginstellingen en zorgboeren en welke zij als eigen taak beschouwen.

→ *Er wordt gevraagd of in dit onderdeel succes- en faalfactoren naar voren zijn gekomen, die betrekking hebben op de organisatie. Deze worden ingevuld op het overzicht.*

(c) De situationele factoren (20 min.):

- Wat betreft de situationele factoren is het vooral van belang hoe de organisatie omgaat met de zorginstellingen en de boerderijen. De aanwezigen wordt gevraagd op 3 post-its drie belangrijke kenmerken op te schrijven die typerend/karakteriserend zijn voor de 'cultuur' van de zorgboeren als het gaat om samenwerken. Vervolgens wordt een toelichting gevraagd. Hetzelfde wordt met de zorginstellingen gedaan. Hierna worden de kenmerken van beide partijen vergeleken en wordt een discussie gestart over hoe de

organisatie omgaat met deze cultuurverschillen (en eventueel overeenkomsten). Daarbij moet ook duidelijk worden hoe de organisatie zijn eigen rol daarin ziet. Moet de intermediair sturen of mee kunnen praten in de verschillende cultuurtalen?

→ *Er wordt gevraagd of in dit onderdeel succes- en faalfactoren naar voren zijn gekomen, die betrekking hebben op de organisatie. Deze worden ingevuld op het overzicht.*

(d) Overige factoren – 10 min

Ten slotte geven de deelnemers aan in welke mate zij denken dat de volgende factoren van invloed zijn op het succes of falen van de organisatie.

- De aanwezigen wordt gevraagd in welke mate deelnemers denken dat de **leeftijd** van de organisatie invloed heeft op succes- en faalfactoren.
- De aanwezigen wordt gevraagd in welke mate deelnemers denken dat de **grootte** van de organisatie invloed heeft op succes- en faalfactoren.
- Er wordt gevraagd wat de deelnemers denken dat de invloed is van de **juridische vorm** waarin de organisatie gegoten? Vereniging, Stichting, ... (andere mogelijkheden). Ook wordt gevraagd wat de rol is van een eventuele AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) en de zorgkantoren die dit organiseren. Eventuele succes- en faalfactoren die hierbij naar voren komen worden ingevuld op het algemene overzicht.
- Het belang van **financieringen** en hoe deze de organisatie en het functioneren beïnvloeden. Eventuele succes- en faalfactoren die hierbij naar voren komen worden ingevuld op het algemene overzicht.
- Er wordt gevraagd naar de invloed van het **type aanstelling van medewerkers** (vrijwilligers/ betaald, part-time/full-time) op succes- en faalfactoren. Hierbij wordt ook nagevraagd wat de achtergrond is van de medewerkers en in hoeverre zij eventueel een dubbelrol (bijv. in de intermediaire organisatie en als zorgboer) vervullen.
- Vervolgens wordt gevraagd naar de **doorstroom**/ continuïteit van medewerkers. Eventuele succes- en faalfactoren die hierbij naar voren komen worden ingevuld op het algemene overzicht.

Aan de hand van het gemaakte overzicht worden de activiteiten van blok 1 nog eens samengevat. De deelnemers wordt gevraagd of zij hier nog iets aan toe willen voegen. Vervolgens wordt uitgelegd dat we het over onderwerpen hebben gehad die te maken hebben met de opzet van de organisatie. In het volgende blok willen we meer ingaan op de persoonlijke aspecten die succes- en faalfactoren kunnen zijn in een organisatie.

Blok 2: Persoonlijke aspecten

(a) Cultuur van de organisatie (20 min.)

- In dit onderdeel wordt de deelnemers gevraagd om in tien minuten twee aan twee een tuin te tekenen die de organisatie weergeeft. In deze tuin kunnen ze symbolisch aangeven wat positieve en negatieve dingen zijn die in de organisatie spelen.
Let op:
 - Als nodig kunnen deelnemers worden gestimuleerd met suggesties en vragen.
 - Er moet worden opgelet dat niet alles wat in de tuin getekend wordt positief is.

Vervolgens presenteren en reflecteren de deelnemers in tien minuten op elkaars tekening.

→ Er wordt gevraagd of in dit onderdeel succes- en faalfactoren naar voren zijn gekomen, die betrekking hebben op de organisatie. Deze worden ingevuld op het overzicht.

(b) Persoonlijke competenties (20 min.)

Er wordt gewerkt met kaartjes waarop persoonlijke competenties staan aangegeven (Het competentiespel, Rik Luijmes, Thema 2008)

- Er wordt uitgegaan van een hypothetisch geval: de deelnemers gaan de ideale intermediair in de zorglandbouw opzetten. De deelnemers kiezen gezamenlijk vier belangrijke functies uit het organogram, die volgens hen van cruciaal belang zijn voor het opzetten van de ideale intermediair. Deze vier functies worden weergegeven op de vier hoeken van een tafel (post-it plakken)
- De kaartjes worden kort geïntroduceerd bij de deelnemers. Alle deelnemers krijgen een stapeltje kaartjes. Om de beurt leggen zij kaartjes bij de functie die daar het beste bij past. Deelnemers mogen kaartjes ook op een 'af' stapel leggen, als zij van mening zijn dat de competentie niet nodig/relevant is.
Let op (!):
 - Indien dit nog niet naar voren is gekomen, vragen naar de invloed van de dubbelrollen die sommigen hebben.
- Vervolgens wordt aan de hand van de geplaatste kaartjes, gezamenlijke een discussie gestart over welke knelpunten/valkuilen men kan verwachten bij het realiseren hiervan, op basis van de eigen ervaring van de organisatie.

→ Er wordt gevraagd of in dit onderdeel succes- en faalfactoren naar voren zijn gekomen, die betrekking hebben op de organisatie. Deze worden ingevuld op het overzicht.

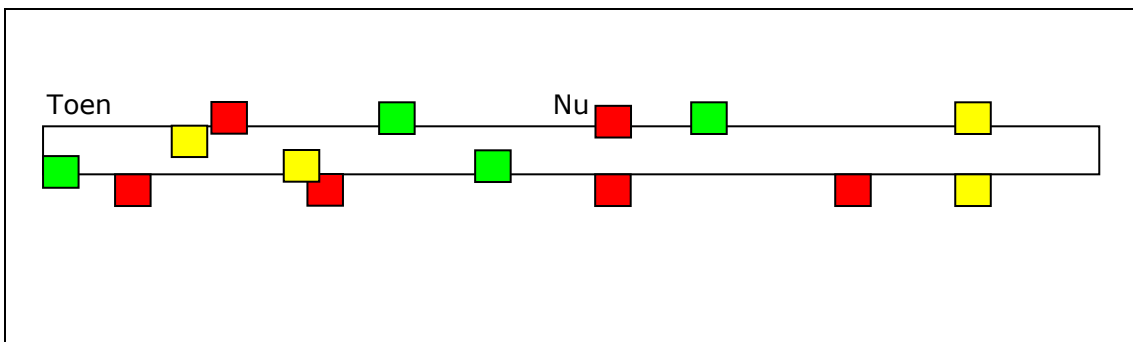
Exercitie 4: De toekomst

Doel: Het doel is om te kijken of en hoe er wordt nagedacht over de toekomst voor de organisatie

Benodigdheden: 1 flip-over vel, deze wordt toegevoegd aan de flip-overs met de tijdslijn gebruikt in exercitie 2

Tijd: 15 minuten

- Eerst worden de deelnemers gevraagd hoever zij in de toekomst kijken als het gaat om de organisatie.
- Vervolgens wordt aan iedere deelnemers gevraagd twee belangrijke momenten in de toekomst te noemen – de facilitator schrijft deze op een post-it en plakt ze in de tijdsbalk
- Vervolgens wordt gevraagd in hoeverre nieuwe fases zich aandienen in de ontwikkeling van de organisatie.
- Gevraagd wordt of deelnemers verwachten dat het overzicht met succes- en faalfactoren van toepassing zal zijn op de toekomst of dat andere factoren hier een rol zullen spelen.
- Indien dit nog niet naar voren is gekomen, wordt gevraagd wat deelnemers denken dat de invloed is van landelijke ontwikkelingen in de sector waarin zij werken. Het gaat er hierbij om de discussie te entameren hoe de organisatie kan anticiperen op deze ontwikkelingen en welke rol de organisatie hierin kan spelen.
- De werksessie wordt afgesloten met een laatste rondje waarin een ieder zijn belangrijkste voornemen voor actie of zijn belangrijkste leervraag voor de toekomst verwoord. Hiermee wordt een aanzet gemaakt voor een actieplan, of voor een dynamische leeragenda (een agenda met gedeelde leervragen die verandert over tijd, zie ook Van Mierlo & Regeer 2010).



VB tijdsbalk met post-its

Referenties

Blom, G., Roest, A. & Hassink, J., 2007, Netwerkvorming in de landbouwsector. Wageningen Universiteit en Research Centrum. (PRI-rapport 157.)

Blom, G. & Hassink, J., 2008, Een Nederlandse en Europese onderzoeksagenda voor Zorglandbouw. Wageningen : Plant Research International, 2003 (PRI Rapport 207)

Het competentiespel, 2008, Rik Luijmes, Thema, ISBN: 9789058710253

Kattenbroek, I.; Hassink, J., 2003, Hoe kan Landbouw & Zorg zich regionaal organiseren : beschrijving van regionale initiatieven Landbouw & Zorg, discussie over regionale ondersteuningsstructuur Landbouw & Zorg, Wageningen : Plant Research International, 2003 (PRI Rapport 72)

Mierlo, B. van, Regeer, B., Amstel, M. van, Arkesteijn, M., Beekman, V., Bunders, J., Cock Buning, T. de, Elzen, B., Hoes, A.C., Leeuwis, C., 2010, "Reflexive monitoring in action. A guide for monitoring system innovation projects"

Website Verenigde Zorgboeren, www.landbouwzorg.nl