

Evaluatie “Duurzame businessmodellen in de zorglandbouw”

Looptijd: 1 maart 2009 - 31 december 2010

Onderzoekers: Jan Hassink (Wageningen UR-PRI), Willem Hulsink (Erasmus University),
John Grin (University of Amsterdam)

1. Inleiding

Zorglandbouw is een groeiende activiteit in Nederland. Uit cijfers van het CBS blijkt echter dat veel zorglandbouwinitiatieven stranden. Meer dan de helft van de agrarische ondernemers die in 1998 een zorgtak heeft gestart, is er niet in geslaagd dit door te zetten. Ook op regionaal niveau is het vaak lastig om succesvol een zorglandbouwinitiatief van de grond te krijgen.

Zorglandbouw is een interessant voorbeeld van systeeminnovatie in de agrarische sector, waarbij twee gescheiden domeinen (landbouw en zorg) worden gekoppeld en domeingrenzen verschuiven. Het gaat om een sectoroverschrijdende vernieuwing, waarbij actoren met nieuwe business en waardeproposities komen en proberen waarden op gebied van people, planet en profit te verankeren. Hierbij hebben ze te maken met regimes uit de landbouw- en de zorgsector. Er zijn een groot aantal voorbeelden waarin met verschillende partijen en in verschillende contexten zorglandbouwinitiatieven zijn gestart.

Het is onduidelijk waarom een groot aantal van deze initiatieven niet slaagt en andere wel. Er is onvoldoende inzicht in de verschillende organisatievormen van de zorglandbouw en de factoren die bepalen of en waarom het proces van waardepropositie naar verankering succesvol of minder succesvol verloopt. Inzicht in deze succes- en faalfactoren is van belang voor de verdere ontwikkeling van de zorglandbouwsector in Nederland en daarbuiten, en voor de ontwikkeling van nieuwe businesses die sectoroverstijgende samenwerking beogen. Dit onderzoek is er op gericht om die inzichten te verzamelen. Daarmee kunnen nieuwe initiatieven hun voordeel doen van de lessen die worden geleerd uit het analyseren van mogelijke fouten die hebben geleid tot eerder falen.

2. Het project

Doelstelling

De doelstelling van dit project is:

- a. Inzicht ontwikkelen hoe in de zorglandbouw in diverse contexten verschillende organisatievormen zijn ontwikkeld en gerealiseerd.
- b. Het identificeren van bepalende factoren voor verankering van people, planet en profit waarden en het succes van zorglandbouwinitiatieven.

Deze inzichten en factoren komen de professionalisering van de zorglandbouwsector ten goede.

Opzet

Centraal in het project stond het koppelen van praktijkkennis op het gebied van zorglandbouw aan wetenschappelijke kaders. Bij het project is expertise op het gebied van transitie management (UvA) en businessmodellen (Rotterdam School of Management) betrokken. Met behulp van verschillende wetenschappelijke disciplines (multi-level perspectief, organisatiekunde, transitiewetenschap, netwerktheorie, businessmodellen, collective action) is een conceptueel kader ontwikkeld waarmee de casussen zijn geanalyseerd.

Het project identificeert drie belangrijke organisatievormen. Van deze drie organisatievormen zijn succesvolle en minder succesvolle casussen geselecteerd en onderzocht (de mate van succes is bepaald aan de hand van de doelstellingen en ambities van betrokken partijen).

3. Resultaten

In de zorglandbouw zijn drie dominante organisatievormen te onderscheiden:

1. (Individuele) agrarische ondernemer die een zorgtak ontwikkelt;
2. Regionaal samenwerkingsverband van zorgboeren (met de ambitie een AWBZ herkende instelling te worden);
3. Regionaal samenwerkingsverband tussen een zorginstelling en agrarische ondernemers.

Pas in de laatste vijf jaar zijn organisatievormen 2 en 3 ontwikkeld. Daarvoor kwamen deze vormen van zorglandbouw nog niet voor. Er zijn ook regionale verschillen te zien in de ontwikkeling van zorglandbouwinitiatieven. In sommige regio's komen organisatievorm 2 en 3 nauwelijks voor.

Met behulp van het ontwikkelde conceptueel kader zijn deze drie organisatievormen geanalyseerd. Dit heeft interessante inzichten opgeleverd over de succes- en faalfactoren in de verschillende organisatievormen in de zorglandbouw. We bespreken ze hieronder een voor een.

Agrarische ondernemer die een zorgtak ontwikkelt

Op basis van drie dimensies a) de initiatiefnemer b) de verhouding landbouw en zorg, en c) de samenwerking met AWBZ erkende instellingen, zijn 27 verschillende typen zorgboerderijen onderscheiden. De acht meest voorkomende typen beslaan 95% van alle initiatieven. In theorie kunnen alle deze typen businessmodellen succesvol zijn. Het succes echter hangt af van de mate van commitment, ondernemerschap, samenwerking met zorginstellingen en de omgeving. Voor initiatiefnemers met goede ondernemerschapskwaliteiten betekent dit dat hij/zij meer keuzes heeft: of zich zelfstandig ontwikkelen, of zich aansluiten bij een regionale organisatie van zorgboeren. Dergelijke kwaliteiten zijn met name van belang als zorginstellingen niet welwillend tegenover samenwerking staan. Een initiatiefnemer met minder goede ondernemerschapskwaliteiten doet er goed aan zich aan te sluiten bij een regionale organisatie van zorgboeren of een instelling om succesvol te zijn. Dit vraagt dus de nodige zelfreflectie bij de initiatiefnemers.

Regionaal samenwerkingsverband van zorgboeren

Bij regionale samenwerkingsverbanden van zorgboeren zijn twee hoofdtypen te onderscheiden: Het 'coöperatieve type', waarbij deelnemende zorgboeren mede-eigenaar en -beslisser zijn. En het 'corporate type', waarbij de regionale organisatie wordt gerund door een directeur en de zorgboeren adviesrecht hebben.

Doordat bij het coöperatieve type wordt gestreefd naar consensus onder de aangesloten zorgboeren, ontwikkelt dit type zich minder snel dan het corporate type, en is de omzet vijf keer zo laag als bij het corporate type.

Het corporate type biedt meer diensten voor zorgboeren en cliënten, is pro-actiever, en heeft een uitgebreider netwerk in de zorg. Van de onderzochte regionale samenwerkingsverbanden van zorgboeren blijkt het corporate type succesvoller te zijn dan het coöperatieve type.

Regionaal samenwerkingsverband tussen zorginstelling en agrarische ondernemers.

Uit het onderzoek komt naar voren dat voldoende steun vanuit het management van de zorginstelling, aansluiting bij de cultuur van de instelling, het realiseren van korte termijn successen en medewerkers die ervoor gaan de belangrijkste factoren zijn voor succes in deze organisatievorm.

Over het algemeen wordt verankering van succesvolle businessmodellen in de zorglandbouw bepaald door een combinatie van onderschap, de omgeving (ondersteunend of afwijzend) en het type zorgboerderij dat de ondernemer nastreeft (groot/klein, zelfstandig/samenwerking). Dit lijken open deuren, maar uit onderzoek van verschillende initiatieven in deze organisatievorm blijkt dat dit niet altijd het geval is.

4. Betekenis voor TransForum

Bijdrage aan metropolitane landbouw

Zorglandbouw is een vorm van metropolitane landbouw. Het verbindt de zorgvraag uit metropolitane gebieden aan agrarische ondernemers die dagbesteding aanbieden. Hierdoor ontstaat nieuwe (agrarische) bedrijvigheid die ervoor zorgt dat agrarisch cultuurlandschap rond de stad kan worden behouden. Een solide businessmodel voor professionele zorglandbouw is nodig om deze nieuwe sector duurzaam voort te kunnen zetten. De resultaten van dit project geven inzicht in de verschillende organisatievormen van zorglandbouw, en in de factoren die bepalend zijn voor succes. Deze inzichten zijn behulpzaam voor verdere analyse van zorglandbouwinitiatieven; voor het bijsturen van bestaande zorglandbouwinitiatieven; en voor nieuwe initiatiefnemers in de zorglandbouw om een goede organisatievorm te kiezen.

Bijdrage aan connected value development

Het proces van connected value development in innovatieprocessen leidt tot nieuwe bedrijvigheid. Het verankeren van deze nieuwe waarden in een businessmodel is essentieel. Voor de zorglandbouwsector, waarin twee verschillende sectoren aan elkaar worden gekoppeld, zijn de factoren om dit succesvol te doen beschreven in dit project. Deze factoren kunnen ook in andere initiatieven een rol spelen in het succes.

Bijdrage aan agro innovatie infrastructuur

Het ontwikkelde conceptueel analyse kader verbindt verschillende wetenschappelijke disciplines om het succes van zorglandbouwinitiatieven te bepalen. Dit conceptuele kader kan ook worden gebruikt bij de analyse van andere ontwikkelingen die nieuwe ketens tussen verschillende sectoren bewerkstelligen. Hiermee kan de verankering van innovaties worden bestudeerd en levert het een bijdrage aan het begrijpen en sturen van systeeminnovaties.