



---

# Sociaal ondernemerschap in de zorglandbouw

Voorwaarden voor een kansrijke start

Marjolein Elings, Marcel Vijn en Jeroen Kruit

rapport 335  
maart 2017



**WAGENINGEN**  
UNIVERSITY & RESEARCH

---



---

**Wetenschapswinkel**

---

# Sociaal ondernemerschap in de zorglandbouw

Voorwaarden voor een kansrijke start

Marjolein Elings, Marcel Vijn en Jeroen Kruit

rapport 335  
april 2017



**WAGENINGEN**  
UNIVERSITY & RESEARCH

---

---

## Colofon

Titel	Sociaal ondernemerschap in de zorglandbouw
Trefwoorden Keywords	zorglandbouw, stadslandbouw, ondernemerschap social farming, urban farming, entrepreneurship
Opdrachtgevers	Stichting BREM en Stichting 4PK
Projectuitvoering	Marjolein Elings Jeroen Kruit Marcel Vijn Studenten: Abdulrahman Al-Fraih, Gwendolyn van den Berg, Joey van den Brink, Yvette Buist, Jacob Bussmann, Andrew Dawson, Trijnie van Dijk, Sander Hoogendam, Lianne Huethorst, Yingjie Jiang, Pornpipat Kasemsap, Jan Kroesbergen, Dan Liu, Angel Marquez Aguilar, Ioannis Moutsinas, Rianne Prinsen, Nadine Sander, Lydia Senanu, Merel Sluiter, Kamran Taherkhani, Joëlla Verrijp, Charlotte Walther, Theo Xenakis, Yuwen Zhou en Hannah Zwetsloot
Projectcoördinatie	Marjolein Elings en Marcel Vijn
Financiële ondersteuning	Wetenschapswinkel Wageningen University & Research
Begeleidingscommissie	Marsha Buuron, Stichting BREM Wouter Joop, Stichting De Marsen Jan Hassink, Hoeve Mariendaal Leo Oosterloo, Stichting 4PK Gerard Straver, Wetenschapswinkel Wageningen University & Research

---

Fotoverantwoording	De foto's, kaartjes en figuren zijn vervaardigd door de auteurs tenzij anders aangegeven. Foto's voor- en achterkant: Marjolein Elings en Cees van Stiphout, zorgboerderij Thedingsweert.
Vormgeving	Wageningen University & Research, Communication Services
Druk	RICOH, 's-Hertogenbosch
Bronvermelding	Verspreiding van het rapport en overname van gedeelten eruit worden aangemoedigd, mits voorzien van deugdelijke bronvermelding
ISBN	978-94-6343-144-6
DOI	<a href="http://dx.doi.org/10.18174/410110">http://dx.doi.org/10.18174/410110</a>

Wageningen, Wetenschapswinkel rapport 335

---

## Sociaal ondernemerschap in de zorglandbouw

Voorwaarden voor een kansrijke start

Rapportnummer 335

Ir. Marjolein Elings, Ing. Marcel Vijn en Ir. Jeroen Kruit  
Wageningen, april 2017

### Stichting BREM

Marsha Buuron  
[mbuuron@gmail.com](mailto:mbuuron@gmail.com)

Stichting BREM is een sociale onderneming in Lent met als doel re-integratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

### Stichting 4PK

Leo Oosterloo  
[oosterloo@stichting4pk.nl](mailto:oosterloo@stichting4pk.nl)  
  
<https://www.facebook.com/Stichting4pk/>

Stichting 4PK richt zich op het versterken van de fysieke, mentale en sociale conditie van hen, die zich willen inzetten voor maatschappelijke activiteiten en werk. Stichting 4PK heeft op dit moment een biologische proeftuin, een VELT-lestuin en vermeerderd regionale bonenrassen om deze in stand te houden. Stichting 4PK adviseert plaatselijke initiatieven in de opzet van voedseltuinen en stadslandbouw.

### Wageningen University & Research Wageningen Plant Research

Postbus 16  
6700 AA Wageningen  
0317-486001  
[marjolein.elings@wur.nl](mailto:marjolein.elings@wur.nl)  
[marcel.vijn@wur.nl](mailto:marcel.vijn@wur.nl)  
[www.wur.nl/plant-research](http://www.wur.nl/plant-research)

Binnen Wageningen Plant Research doet het team Stad-Land Relaties onderzoek naar regionaal voedsel en de verbindingen tussen stad en platteland. De businessunit Agrosysteemkunde brengt kennis uit meerdere disciplines samen en draagt oplossingen aan voor complexe problemen in onze samenleving.

### Wageningen University & Research Wetenschapswinkel

Postbus 9101  
6700 HB Wageningen  
(0317) 48 39 08  
[wetenschapswinkel@wur.nl](mailto:wetenschapswinkel@wur.nl)

Maatschappelijke organisaties zoals verenigingen en belangengroepen, die niet over voldoende financiële middelen beschikken, kunnen met onderzoeksvragen terecht bij de Wageningen Wetenschapswinkel. Deze biedt ondersteuning bij de realisatie van onderzoeksprojecten. Aanvragen moeten aansluiten bij de werkgebieden van Wageningen University & Research: duurzame landbouw, voeding en gezondheid, een leefbare groene ruimte en maatschappelijke veranderingsprocessen.



---

# Inhoud

---

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>
<b>Summary</b>	<b>11</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1 Fase 1	13
1.1.1 Stichting BREM	13
1.1.2 Stichting 4PK	14
1.1.3 'Zwaluwstaarten'	14
1.2 Fase 2	14
1.3 Leeswijzer	15
<b>2 De studentenonderzoeken</b>	<b>17</b>
2.1 Inleiding	17
2.2 Studentenonderzoeken	17
2.3 Wat hebben de studentenonderzoeken opgeleverd?	21
<b>3 Sociale onderneming</b>	<b>23</b>
3.1 Definitie	23
3.2 Extern gefinancierde sociale organisatie, sociale onderneming en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	24
3.3 Financiering, rechtsvorm en ondernemerschap	24
3.4 De opkomst van sociale ondernemingen	25
3.5 Sociaal ondernemerschap in de praktijk	26
<b>4 Ontwikkelingen in de zorg</b>	<b>27</b>
4.1 Reden voor transitie	27
4.2 Uitwerking van transitie in de praktijk	28
4.3 Arbeidsparticipatie	29
4.4 Daar waar landbouw en arbeidsparticipatie elkaar kunnen ontmoeten	30
<b>5 Intermezzo Food for Good</b>	<b>33</b>

---

<b>6</b>	<b>Ontwikkelingen in de landbouw en zorg</b>	<b>37</b>
6.1	Ontwikkelingen landbouw en zorg	37
6.2	Internationaal	37
6.3	Effecten gemeten	38
6.4	Jongeren	39
6.5	Kinderen	39
6.6	Mensen met psychiatrische problematiek	41
6.7	Mensen met dementie	41
6.8	Mensen met een verstandelijke beperking	42
6.9	Kwaliteiten van zorgboerderijen	43
<b>7</b>	<b>Tien voorwaarden voor een kansrijke start</b>	<b>45</b>
7.1	Inleiding	45
7.1.1	Ondernemerschap	45
7.1.2	Een goede financieringsmix	45
7.1.3	Diversiteit aan producten en diensten	46
7.1.4	Verschillende doelgroepen maken de sociale onderneming robuuster	47
7.1.5	Overheden, bedrijven en burgers aan je sociale onderneming verbinden	47
7.1.6	Locatie	47
7.1.7	Inzicht in de (financiering van) gezondheidszorg	48
7.1.8	Lobby en marketingvaardigheden	48
7.1.9	Verstand van zaken	48
7.1.10	Passie en doorzettingsvermogen	48
7.2	Reflectie op Stichting BREM en Stichting 4PK	49
7.2.1	Ontbreken van een goede locatie	49
7.2.2	Onvoldoende geanticipeerd op veranderde wet- en regelgeving	49
7.2.3	Niet geslaagd in het vinden van de juiste financieringsmix	49
7.2.4	Onvoldoende mogelijkheden om tegenvallers op te vangen	49
<b>8</b>	<b>Nawoord</b>	<b>51</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>53</b>



---

# Voorwoord

We leven in een spannende tijd. Een tijd waarin de verhoudingen in de samenleving aan het verschuiven zijn. De arbeidsmarkt verandert, de overheid neemt een andere houding en positie aan en oude denkkaders vernieuwen zich continu.

Een spannende tijd, maar ook een moeilijke tijd voor diegene waarvoor de samenleving al complex genoeg is. Want wat als je – om welke reden dan ook – even niet mee kunt komen?

De economische crisis en verschuivende machtsverhoudingen in de wereld zorgen voor een ander denkraam. Denken in termen van bezit, individu en status kalven af en maken plaats voor initiatieven op het gebied van delen, gezamenlijkheid en beleving. Sociale, maatschappelijke en economische innovaties varen wel bij deze tijden. We willen bewuster consumeren én produceren. Maar hoe doe je dat, en hoe maak je dat rendabel?

Stichting 4PK en BREM zijn twee ondernemingen die met deze vraag worstelden. Beide organisaties startten vanuit het principe dat de teelt van groenten, fruit en kruiden prima te verbinden was met een sociaal doel: het bieden van een zinvolle dagbesteding van mensen met psychosociale problematiek, en hen daarbij een stap verder naar de arbeidsmarkt brengen.

De Wetenschapswinkel speelde een grote rol in het onderzoeken en beantwoorden van de vraag waarmee de organisaties worstelden. Voor Stichting 4PK stonden in het onderzoek de vragen centraal hoe de verschillende producten van stadslandbouw bij de nieuwe consument gebracht kunnen worden, en hoe het vruchtgebruik ook toegankelijk kon worden gemaakt voor een nieuwe groep oogstaandeelhouders.

Voor BREM stond de vraag centraal op welke manier de sociale en economische doelstellingen van de organisatie met elkaar in balans gebracht konden worden – oftewel: welke producten passen het beste bij de sociale doelen die er zijn, en wat is je markt?

De Wetenschapswinkel is op verschillende momenten betrokken geweest bij beide organisaties. In onze terugblik op de samenwerking met de Wetenschapswinkel, de begeleidingscommissie, de ACT groepen en Trijnie van Dijk zien we dat er door praktisch onderzoek ontzettend veel informatie en kennis is aangeboord die voor de nodige handvatten hebben gezorgd om kritisch naar jezelf als startende ondernemer te kijken.

Stichting 4PK is daarbij uitgekomen bij het business to business model 'Eat Smart Eat Zwolle'. Als resultaat hebben zij in twee jaar tijd een grote ontwikkeling doorgemaakt. Eerst in 2015 met de huur van ruim 1,4 ha grond voor voedselproductie, de StadsakkersZ en inschakeling van deelnemers die een leertraject volgden. Vervolgens zijn ze in 2016 gestart met een specifieke bonenteelt in het kader van het jaar van de boon (VN). In beide jaren is het gelukt om groenten te leveren aan Ekoplaza in Zwolle.

Door de invoering van de nieuwe Participatiewet is het niet gelukt om meer deelnemers een leertraject aan te bieden. Deze wet bleek in de uitvoering zwaar te bezuinigen op begeleidingsgelden. Als gevolg hiervan zijn de activiteiten van stichting 4PK weer gekrompen naar het niveau van een proeftuin.

Stichting 4PK heeft op dit moment een leslocatie met leslokaal en tuin en heeft via de nieuw opgerichte VELT afdeling Zwolle e.o. ook weer budget voor cursussen. Stichting 4PK is door professionalisering op het gebied van zaadteelt, gebruik van BD preparaten en de samenwerking met AOC de Groene Welle nu ook leerbedrijf geworden voor de agrarische beroepsopleidingen. Voor de toekomst is Stichting 4PK op zoek naar het gebruik van Skall gecertificeerde, biologische grond waarop we kunnen telen voor de markt. De gesprekken en onderhandelingen hierover zijn onlangs gestart en bieden vooralsnog geen perspectieven voor de teelt of voor deelnemers.

---

Voor BREM is inmiddels het doek gevallen. De sloop van de locatie – een kas die aangewezen was als woningbouwlocatie – en het uitgangspunt dat deelnemers niet op basis van begeleidingsgelden werden aangenomen, hebben geleid tot het besluit om te stoppen. Dat is niet erg, want ook dit hoort bij spannende tijden waarin nieuwe initiatieven worden opgestart. Innovatie is een proces van trial en error: sommige concepten werken, andere niet. BREM heeft haar bescheiden bijdrage geleverd aan verdere doorontwikkeling van het concept stadslandbouw, en laat daarmee via de Wetenschapswinkel die erfenis in goede handen achter.

Leo Oosterloo, voorzitter Stichting 4PK

Marsha Buuron, voormalig projectcoördinator Stichting BREM

---

# Samenvatting

Het rapport 'sociaal ondernemerschap in de zorglandbouw' is voort gekomen uit de vraag van twee sociale ondernemingen: Stichting BREM en Stichting 4PK. Beide initiatiefnemers hebben de ambitie mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te helpen re-integreren. Zij doen dat door de inzet van mensen bij het verbouwen van gewassen in stadslandbouwprojecten.

De afgelopen jaren is het aantal sociale ondernemingen in de (stads)landbouw toegenomen. Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en daarmee primair of expliciet een maatschappelijk doel nastreven (SER, 2015). De financiële doelstelling van deze ondernemingen staat ten dienste van het primaire maatschappelijke doel.

Een voorbeeld is de groei van het aantal zorgboerderijen. Zorgboerderijen bieden een combinatie van landbouw en zorg voor mensen met een beperking. Onderzoek laat zien dat zorgboerderijen deelnemers zinvolle en diverse werkzaamheden bieden. Het werk op de boerderij geeft deelnemers structuur en arbeidsritme. Deelnemers voelen zich meer onderdeel van de samenleving. Zij vormen samen met de boer, het gezin, de begeleiders en collega's, een sociale gemeenschap waar je sociale contacten leert leggen en samen de klus klaart. Door de aanwezigheid van zinvolle werkzaamheden voelen deelnemers zich nuttig, verantwoordelijk en betrokken. Dit heeft een positief effect op hun zelfvertrouwen.

De zorgsector is de afgelopen jaren in transitie geweest. Sinds 1 januari 2016 vallen de rechten op zorg, welzijn en beschut werk onder de verantwoordelijkheid van lokale overheden. Zij zien toe op de toekenning. De lokale overheden krijgen daarvoor echter gemiddeld 25 procent minder budget dan dat de centrale overheid had. De Wet Werk en Bijstand, de Wet Sociale Werkvoorziening en deels ook de Wajong zijn vervangen door de Participatiewet. Onder deze wet is het percentage dat iemand productief kan zijn bepalend voor zijn of haar arbeidzame toekomst. Voor iedereen die tussen de 30 en 100% productief kan zijn wordt gezocht naar een passende werkplek bij een bedrijf of bij de overheid.

Stichting BREM en Stichting 4PK zijn, als aanbieders van re-integratie aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, ook geconfronteerd met grote veranderingen in de wet- en regelgeving. Zo hebben onder meer de vernieuwing van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de nieuwe Participatiewet ervoor gezorgd dat overheidsfinanciering van deze initiatieven sterk teruggelopen is. De sociaal ondernemers stonden dan ook voor de vraag, hoe zij als startende ondernemer tot een goed businessmodel konden komen.

Met de verschillende studentonderzoeken als vertrekpunt hebben de onderzoekers tien voorwaarden voor een kansrijke start van een sociale onderneming geformuleerd. Een financieringsmix bestaande uit een combinatie van commerciële activiteiten, inkomsten uit het verlenen van zorg, subsidies en eventueel sponsoring en donaties blijkt cruciaal voor een sociale onderneming in de zorglandbouw. Daarvoor is een goede locatie, waar verschillende activiteiten mogelijk zijn en geschikte grond voor het verbouwen van je producten een vereiste. Tevens is deze locatie belangrijk voor de logistiek, verspreiding en verkoop van producten en diensten en daarnaast de bereikbaarheid voor je doelgroep. Subsidies, sponsoring, donaties en crowdfunding kunnen ervoor zorgen dat je bij de opstart van je sociale onderneming niet direct alles zelf hoeft te financieren.

Als startende sociaal ondernemer is het verstandig goed stil te staan bij de keuze voor je producten en diensten. Sociaal ondernemers hebben te maken met medewerkers die vaak specifiek naar het bedrijf komen om vaardigheden op te doen om zichzelf te ontwikkelen. Een omgeving met gevarieerde werkzaamheden biedt hiervoor meer mogelijkheden. Ook het jaarrond kunnen aanbieden van werkzaamheden is belangrijk. Bij de keuze voor activiteiten maar ook de keuze voor een doelgroep is het verstandig om stil te staan bij de specifieke ontwikkeldoelstellingen van een bepaalde doelgroep.

---

Bij de opstart van een sociale onderneming is het van belang overheden aan de onderneming te binden. Dat kan door de impact van de onderneming zichtbaar te maken en daarnaast goed te kijken hoe deze aansluit bij doelen of uitdagingen van overheden en instellingen.

Voor het slagen van een sociale onderneming is het cruciaal om te weten hoe de financiering van de zorg geregeld is. Welk beleid heeft een gemeente, wat is de sociale kaart en wie zijn de contactpersonen? Dit vergt lobby en marketingvaardigheden. Startende ondernemers moeten daarnaast over doorzettingsvermogen beschikken, het begin is moeilijk. Bovenal is passie voor ondernemen, het product en het werken met de doelgroep essentieel.

Zowel Stichting BREM als Stichting 4PK waren als onderneming kwetsbaar. Tegenvallers als veranderende wet- en regelgeving, een oogst die mislukt of problemen bij de afzet van producten, waren moeilijk op te vangen.

Zijn er nog kansen voor een doorstart van Stichting BREM en een continuering van de activiteiten gericht op re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Stichting 4PK? Dat is mogelijk als zij de genoemde faalfactoren kunnen omzetten in kansen. Daarbij is het essentieel een geschikte locatie te vinden waar de ondernemingen langer (zeker 5 jaar) kunnen groeien tot een schaalgrootte waarbij zij tegenvallers kunnen opvangen. Ook het vinden van de juiste financieringsmix die zich richt op het werken met verschillende doelgroepen aan het produceren van een divers pakket aan producten en diensten zal cruciaal zijn.

---

# Summary

The report 'Social entrepreneurship in the care farming sector' is a combined outcome from two social enterprises: Stichting (foundation) BREM and Stichting (foundation) 4PK. Both initiators have the ambition to help reintegrate people that find themselves distanced from the labour market. They achieve this through the commitment of people to grow crops in urban agriculture projects.

In recent years, the number of social enterprises in the (urban) agriculture has increased. Social enterprises are independent companies that provide a product or service and thereby they primarily or explicitly pursue a social objective (SER, 2015). The financial objective of these companies is to support the primary social purpose.

An example of their success is the growth in the number of care farms. Care farms offer a combination of farming and care for people with disabilities. Research shows that care farms provide participants with meaningful and diverse activities. The work on the farm gives participants structure and a work routine. Participants feel they are a more valued part of society. They form, together with the farmer, the family, the supervisors and colleagues, a social community where you learn to interact with others and get the job done together. By working on meaningful activities participants feel useful, responsible and committed. This has a positive effect on their self-confidence.

In recent years, the healthcare sector has been in transition. Since January 1, 2016, the right to get care, welfare and sheltered work are now the responsibility of local authorities. They oversee the allocation of funding. However, the local municipalities have an average of 25 percent smaller budget than the central government had. The Wet Werk en Bijstand (Work and Welfare Act), de Wet Sociale Werkvoorziening (the Sheltered Employment Act) and part of the Wajong (Young Disability Act) are replaced by the Participatiewet (Participation Act). Under this law, the percentage that a person can be productive determines his or her employment future. It is intended that anyone who can be between 30 and a 100% productive will have a suitable workplace at a company or in the government.

Stichting BREM and Stichting 4PK, as providers of rehabilitation to people with a great distance from the labour market, also face major changes in laws and regulations. For instance, the renewal of the Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Social Support Act, WMO) and the new Wet Participatie (Participation Act) resulted in sharp declines in public funding of these initiatives. The social entrepreneurs starting out are now faced with the question of how they can achieve a successful business model.

By using various student surveys as a starting point, the researchers have formulated ten conditions for a promising start to a social enterprise. A financial mix is needed consisting of a combination of commercial activities, income from the provision of care, subsidies and possible sponsorships and donations seems crucial to a social enterprise in care farming. Also required is a good location, where various activities are possible and with suitable soil for growing your products. The location is also important for logistics, distribution and the sale of products and services, and also the accessibility to your target audience. Grants, sponsorships, donations and crowdfunding can ensure that you do not have to finance it all yourself at the launch of your social enterprise.

As a social entrepreneur starting out it is wise to thoroughly consider the choice of your products and services. Social entrepreneurs have to deal with employees who often come to the company specifically to acquire skills to develop themselves. An environment with varied work provides more opportunities for this. Also, being able to offer year-round activities is important. When choosing activities, but also the choice of a target group, it is wise to consider the specific development objectives a particular client group may have.

At the start of a social enterprise, it is important to link government objectives to the company aims. This is possible by making the impact of the company visible and also to look at how it fits in with goals or challenges set by the government and institutions.

---

For the success of a social enterprise it is crucial to know how the financing of care is organised. What policy has the local municipality got? What is the social map and who are the people to contact? This requires lobbying and marketing skills. Entrepreneurs must also have perseverance; the beginning is often difficult. Above all, it is fundamental to have a passion for entrepreneurship, product and working with the target group.

Both Stichting BREM and Stichting 4PK were vulnerable as companies. Setbacks such as changing laws and regulations, a harvest failure or problems in the marketing of products were difficult to absorb.

Are there any chances for a restart of Foundation BREM and a continuation of activities aimed at reintegrating people from the labour market at Foundation 4PK? It is possible if they can convert the identified factors of weakness into opportunities. It is essential to find a suitable location where the enterprises can grow for longer (minimum of 5 years), to a scale where they can absorb some setbacks. It will also be crucial to find the right funding mix that focuses on working with different client groups to produce a diverse range of products and services.

---

# 1 Inleiding

Dit rapport van de Wetenschapswinkel van Wageningen University & Research (WUR) komt voort uit een integratie van twee afzonderlijke Wetenschapswinkel projecten – beiden te karakteriseren als sociale ondernemingen in de zorglandbouw - met ieder een eigen vraagsteller en een eigen onderzoek focus (fase1). Tijdens de uitvoer van beide projecten bleken de vraagstelling en de problematiek dichter bij elkaar te liggen dan op voorhand voorzien. Dit is dan ook de aanleiding geweest om beide onderzoekstrajecten te zwaluwstaarten (fase 2) en een gemeenschappelijke rapportage op te stellen. In dit hoofdstuk schetsen we de achtergrond van beide vraagstellers, beschrijven we het doorlopen proces en formuleren de gezamenlijke onderzoeksvraag.

---

## 1.1 Fase 1

### 1.1.1 Stichting BREM

Begin 2014 kwam Stichting BREM in contact met de Wetenschapswinkel. Stichting BREM is een sociale onderneming met als doel re-integratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ten tijde van het eerste contact met de Wetenschapswinkel had Stichting BREM twee doelstellingen. Allereerst wilde zij mensen een veilige arbeidsplek bieden waarin ze vaardigheden opdoen en gecoacht worden. Daarnaast wilde zij ook aanvullende cursussen aanbieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bijvoorbeeld over gezonde voeding of het geven van feedback. Op deze wijze konden deelnemers een portfolio opbouwen waarmee ze een betere kans maken op de reguliere arbeidsmarkt. Het uiteindelijke doel is dat deelnemers weer actief onderdeel uitmaken van de samenleving en terugkeren op de arbeidsmarkt.

Uitgangspunt van de stichting was om in drie jaar toe te werken naar een bedrijfsvoering die onafhankelijk van subsidies of giften zou kunnen voortbestaan. Naast een sociale doelstelling van resocialisatie en re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt had ze zichzelf dus ook een commerciële doelstelling, financieel zelfstandig en onafhankelijk zijn, gesteld.

Bij de start van het project had Stichting BREM weinig vergelijkbare voorbeelden. Zij had daarom met name behoefte aan een professionele blik van buitenaf die kon meedenken over een passende bedrijfsvoering. De hoofdvraag waarmee Stichting BREM bij de Wetenschapswinkel kwam was: Op welke wijze kan Stichting BREM haar sociale onderneming inrichten zodat zij zowel aan haar sociale als aan haar commerciële doelstellingen kan voldoen? Om een antwoord op deze vraag te krijgen hadden de onderzoekers de vraag opgedeeld in twee sub vragen:

*Hoe kan een groene sociale onderneming een rendabele bedrijfsvoering voeren?*

*Welke gewassen kan Stichting BREM in de nabije toekomst gaan telen, en welke diensten kan ze daarbij aanbieden om tot een goede bedrijfsvoering te komen? Welke strategieën zijn het meest kansrijk? Welke teeltkennis is noodzakelijk?*

Met deze vragen zijn onderzoekers en studenten van Wageningen Universiteit aan de slag gegaan. Allereerst met een ACT (Academic Consultancy Training) groep van studenten die aanbevelingen hebben gegeven over teelten en marktperspectieven. Daarnaast heeft een andere ACT groep zich specifiek gericht op de vraag welke producten en diensten Stichting BREM zou kunnen aanbieden. Dit heeft geleid tot een handboek waarin de productie van verschillende gewassen en producten uitgebreid beschreven worden. Als laatste heeft een Masterstudente gekeken naar succesfactoren van groene sociaal ondernemingen waarbij Stichting BREM als casus heeft gediend.

---

### 1.1.2 Stichting 4PK

In 2015 kwam Stichting 4PK in gesprek met de Wetenschapswinkel. Stichting 4PK ondersteunt mensen op weg naar actieve participatie in de samenleving en arbeid. Zij doet dat door het inzetten van deelnemers in nutstuinen en stadslandbouwprojecten. De ervaring leert dat het verbouwen van gewassen voor deelnemers een betekenisvolle ervaring is waarbij zij weer een arbeidsritme opbouwen. Centraal staat het weer in beweging komen, fysieke arbeid verrichten en genieten van de schoonheid van buiten, planten en natuur. In 2015 had Stichting 4PK vier percelen waarop zij biologische groenten teelde. Deze vier percelen waren verbonden aan verschillende plekken zoals een boerenmoestuin naast een zorgboerderij en een campingtuin waar voor eigen keuken geproduceerd werd. Stichting 4PK zocht naar perspectieven voor een businessmodel waarbij re-integratie en lokale voedselproductie gekoppeld konden worden. Met deze vraag is een ACT groep aan de slag gegaan en dat heeft geleid tot een rapport waarin zij een aantal businessmodellen formuleren voor sociale ondernemers die zich richten op de combinatie van het produceren van lokale voedselgewassen en re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### 1.1.3 'Zwaluwstaarten'

Gedurende de uitvoer van de projecten liepen zowel Stichting BREM als Stichting 4PK tegen vergelijkbare vragen aan: hoe te zorgen voor voldoende- en gespreide productie, welke producten hebben toekomstperspectief, hoe realiseer je een gegarandeerde afzet, hoe organiseer je de distributie, wat te doen om de periodes tussen de groeiseizoenen te overbruggen, welke kansen en knelpunten biedt het toevoegen van waarde aan de geogste producten (bewerken, verwerken)?

Beide projecten liepen ook tegen vergelijkbare financiële vraagstukken aan: welke rol spelen (welke) subsidies in het businessmodel, hoe beperk je de kosten (materieel, personeel) en maximaliseer je de opbrengsten (materieel, personeel), hoe combineer je begeleiding bij re-integratie en zorg je tevens voor voldoende arbeid/productie, wat zijn de beperkingen en kansen van het hebben van tijdelijke gronden, zijn er kansen om in een netwerk van ondernemers te functioneren, welke kansen en knelpunten bieden nevenfuncties als horeca en educatie?

Daarnaast werden beide sociale ondernemingen geconfronteerd met grote veranderingen in de wet- en regelgeving rond de doelgroep re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo hebben onder meer de vernieuwing van Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de nieuwe Participatiewet ervoor gezorgd dat overheidsfinanciering van initiatieven gericht op re-integratie sterk veranderd is.

Zowel Stichting BREM als Stichting 4PK richtten zich op het verzorgen van een sociaalmaatschappelijke waarde via zorgbouwactiviteiten in de stad. De overeenkomsten in vraagstukken vormden de aanleiding voor de onderzoekers om de beide projecten te zwaluwstaarten en gezamenlijk tot een resultaat te komen waar beide sociale ondernemingen wat aan zouden hebben.

---

## 1.2 Fase 2

Uit fase 1 blijkt dat een sociale ondernemer in de zorglandbouw tegen nogal wat problemen aanloopt. En dat brengt ons tot de onderzoeksvraag uit fase 2 van het onderzoek:

*Wat zijn de voorwaarden voor een kansrijke start van een sociale onderneming in de zorglandbouw?*

Naar aanleiding van deze vraag heeft een ACT groep onderzoek gedaan naar perspectiefvolle businessmodellen voor sociale ondernemingen gericht op re-integratie van mensen die onder de Participatiewet vallen. Aanvullend hebben de onderzoekers de ontwikkelingen in de zorgsector en specifiek in de de zorglandbouw beschreven aan de hand van literatuur en interviews. Gecombineerd



---

met het benoemen van de specifieke kwaliteiten van een sociale onderneming en de resultaten uit fase 1 leidt dit tot het opstellen van een aantal voorwaarden voor een kansrijke start van een sociale onderneming in de zorglandbouw.

Vervolgens koppelen we deze voorwaarden terug naar Stichting BREM en Stichting 4PK. Beiden hebben de ambitie een sociale onderneming op te bouwen waarin een combinatie gemaakt wordt tussen het produceren van voedsel en het verlenen van zorg. Welke kansen en faalfactoren zijn te benoemen? Bestaat er voor beide sociale ondernemingen een businessmodel met toekomstperspectief?

---

## 1.3 Leeswijzer

De afgelopen twee jaar hebben onderzoekers van Wageningen University & Research zich met (studenten) onderzoek gericht op de vragen van twee sociale ondernemingen in wording: Stichting BREM en Stichting 4PK. Dit rapport biedt een overzicht van de resultaten van de studentenprojecten (hoofdstuk 2). We staan daarnaast stil bij de definitie van het begrip sociale onderneming (hoofdstuk 3). Verder gaan we in op de ontwikkelingen in de zorgsector (hoofdstuk 4) en in de zorglandbouw (hoofdstuk 5). Als laatste schetsen we de voorwaarden voor een kansrijke start als sociaal ondernemer (hoofdstuk 6). Sociaal ondernemer Wouter Joop geeft in het nawoord een reflectie op dit rapport.



---

## 2 De studentenonderzoeken

### 2.1 Inleiding

In fase 1 zijn een viertal onderzoeken door studenten uitgevoerd. Drie ACT onderzoeken en een Master-thesis. Het studentenonderzoek heeft zich gericht op het in kaart brengen van de ingrediënten voor het maken van een perspectiefvol businessplan voor een sociale onderneming gericht op zorg en voedselproductie. Daarbij is o.a. onderzoek gedaan naar de producten die verbouwd kunnen worden, de markt daarvoor in de directe omgeving (sociale onderneming als onderdeel van een regionaal voedselsysteem) en de mogelijkheden om dit te doen in combinatie met re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook is gekeken naar de belangrijkste kenmerken van een succesvolle sociale onderneming in de zorglandbouw.

#### Fase 1

In fase 1 van dit project zijn de volgende student onderzoeken uitgevoerd:

**Brem Community: Recommendations on market and cultivation system for an urban and social farm in Nijmegen.**

The key factors of a successful green social enterprise. An investigation of the factors that make a green social enterprise into a good running business.

Manual For Specialty Crops & Products.

Towards a New Business Model for Reintegration in Combination with Local Food Production in Zwolle.

Nadat duidelijk werd dat veranderende wet- en regelgeving rond zorg en arbeidsparticipatie grote gevolgen heeft voor de financiering van sociale ondernemingen gericht op re-integratie zijn in fase 2 door studenten de gevolgen in beeld gebracht en zijn drie toekomstscenario's geschetst.

#### Fase 2

In fase 2 is onderstaande student onderzoek uitgevoerd:

**Rethinking the Future of Urban Agriculture Organisations focusing on Reintegration in the Netherlands. In the context of the new Participation Act.**

---

### 2.2 Studentenonderzoeken

De opgedane inzichten uit de verschillende studentenonderzoeken worden hieronder bondig samengevat.

#### **Brem Community: Recommendations on market and cultivation system for an urban and social farm in Nijmegen**

Dan Liu, Ioannis Moutsinas, Nadine Sander, Yuwen Zhou en Yvette Buist

Onderzoeksmethodiek: literatuurstudie, SWOT analyse, stakeholder- en marktanalyse, interviews met potentiële consumenten

In 2014 heeft een eerste groep ACT (Academic Consultancy Training) studenten gewerkt aan de vragen van Brem rondom markt, afzetgebied en de keuze van teelt en gewassen.

---

Om inzicht te krijgen in het toekomstige afzetgebied van Brem (ligging Lent) hebben de studenten een ruimtelijke analyse gemaakt van de regio Nijmegen. Hiermee ontstond zicht op potentiële afzetmarkten en klanten, locatie van deze klanten en ontwikkelingen in deze afzetmarkt. Voor de analyse zijn er gesprekken gevoerd met zowel restaurant- als winkeleigenaren.

Naast de ruimtelijke analyse hebben de studenten ook een stakeholders en een sterkte en zwakte analyse (SWOT) gemaakt voor Stichting BREM. Op basis van de verschillende analyses komen de studenten met de volgende aanbevelingen:

#### *Marktonderzoek*

Het is als producent belangrijk om jezelf te onderscheiden. Brem zou zich van andere lokaal-voedsel-producerende ondernemers kunnen onderscheiden door zich te richten op een niche als vergeten groenten. Hiermee onderscheiden ze zich met hun producten direct ook van de groothandel. In een later stadium zou daarbij 'het zelf plukken/oogsten' de consument een extra ervaring kunnen geven.

Kwaliteit en versheid van een product zijn erg belangrijk. Consumenten worden zich steeds meer bewust van wat zij kopen, al verwachten ze vaak nog steeds zomergroenten te kunnen eten in de winter. Consumenten willen vaak niet veel meer betalen daarom moet het onderscheidend vermogen niet ten koste gaan van de prijs. Een goede logistiek is noodzakelijk om producten zo vers mogelijk bij de klant te krijgen, maar de bezorgtijd kan ook worden bekort door de consumenten te verleiden zelf hun producten te halen.

De relatie tussen de producent en klant is belangrijk. Restauranteigenaren geven aan dat zij een informele relatie (directe communicatie) op prijs stellen waarbij flexibiliteit en continuïteit cruciaal zijn voor de samenwerking. In de situatie van Stichting BREM wordt er getwijfeld aan de continuïteit. Dit komt omdat zij werken met onervaren medewerkers in een kleine kas met beperkte teeltmogelijkheden. Het in huis hebben van een medewerker die zich specifiek richt op de sales en marketing is belangrijk.

Stichting BREM zou de continuïteit kunnen waarborgen door in gesprek te gaan en/of samen te werken met andere agrariërs en sociaal ondernemers in de omgeving. Ook zou de kas voor andere activiteiten dan landbouw ingezet kunnen worden.

#### *Teeltsysteem*

De studenten hebben zich daarnaast verdiept in de keuze voor gewassen en teelttechnieken. Aangezien Stichting BREM de opdrachtgever was, hebben zij zich specifiek gericht op de situatie van Brem. De studenten hebben specifiek advies gegeven over de teelten voor Brem de resultaten zijn daarom niet algemeen te gebruiken.

Omdat Brem de beschikking heeft over een kas zijn er diverse teelttechnieken en gewassen mogelijk. Bij de start van een onderneming die zich richt op gewassen in een kas zouden de studenten kiezen voor een drupsysteem om de planten te voorzien van water. Ditzelfde drupsysteem kan gebruikt worden voor het bemesten van de aarde. Dit is een erg efficiënt systeem waarbij je weinig water en nutriënten verlies hebt.

---

## **The key factors of a successful green social enterprise. An investigation of the factors that make a green social enterprise into a good running business**

Trijnien van Dijk

Onderzoeksmethodiek: literatuurstudie, veldonderzoek (participatieve observatie), interviews, focus groep, SWOT analyse, stakeholder- en consumenten analyse

Trijnien van Dijk heeft in haar onderzoek gekeken naar de succesfactoren voor een groene sociale onderneming. In haar veldonderzoek heeft zij bij drie verschillende sociaal groene ondernemingen meegewerkt, observaties verricht en interviews gehouden. Afsluitend heeft ze een focusgroep gesprek gehad met verschillende sociaal ondernemers. De bedrijven die zij bezocht heeft richten zich allen op de doelgroep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Uit haar onderzoek komen vier succesfactoren voor een groene sociale onderneming naar voren.

Een sociaal ondernemer in het groen heeft kennis van teelten en groen nodig om gewassen te telen en de mogelijkheden en beperkingen van zijn bedrijf te kennen. Hij moet de groene omgeving in kunnen zetten voor de ontwikkeling van de doelgroepen op het bedrijf.

Een sociaal ondernemer moet communicatief zijn, affiniteit hebben met de doelgroepen en het werk en de bedrijfsstructuur moet in dienst van de medewerkers met een beperking staan. De fysieke inrichting moet aansluiten bij de doelgroep die aanwezig is op het bedrijf. Een bedrijf dat zich richt op mensen met een visuele beperking zal anders ingericht moeten zijn dan een bedrijf dat werkt met mensen met psychische problemen.

Voor een sociaal ondernemer in het groen vragen de veranderingen in wet- en regelgeving om spreiding van de risico's. Diversificatie in producten (kwetsbaarheid verminderen) en het hebben van diverse inkomstenbronnen is van groot belang. Naast teelten, re-integratie en zorgbudgetten zijn catering, educatie, landschapsdiensten en fondsen mogelijke opties. Flexibele contracten kunnen helpen om te kleine of te grote oogsten toch kwijt te kunnen. Een winkel op het bedrijf is leuk, maar vraagt om een jaarrond vulling met producten. Maar ook de logistiek bij verspreiding naar derden kan een uitdaging zijn. Voor een toekomst bestendige onderneming is zichtbaarheid (publiciteit) essentieel. Ook is het belangrijk om ontwikkelingen en trends scherp in de gaten te houden.

Een sociaal ondernemer in het groen heeft naast mentale en fysieke veerkracht ook een back-up nodig. Te vaak is alles opgebouwd rond één persoon. Net als elke ander (agrarisch) ondernemer krijg je te maken met personele schommelingen waardoor hetzelfde werk opeens met de helft van de arbeidskrachten gedaan moet worden, of bederft noodweer je oogst, of wordt de pacht opeens opgezegd vanwege andere belangen. Grote veranderingen in het (zorg) beleid leiden tot veelal lagere vergoedingen voor de doelgroepen. Trijnien stelt dat de overheid verantwoordelijkheid zou moeten nemen door de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving op de sociale sector op voorhand te onderzoeken.

---

## Manual For Specialty Crops & Products. By Genista, for Stichting BREM

Yingjie Jiang, Rianne Prinsen, Trijnie van Dijk, Pornpipat Kasemsap, Sander Hoogendam, Andrew Dawson, Abdulrahman Al-Fraih

Onderzoeksmethodiek: literatuurstudie, veldonderzoek (observaties), interviews en focusgroep met experts

In het voorjaar 2015 heeft een groep ACT studenten een opdracht uitgevoerd voor Stichting BREM. Daarbij hebben zij zich gefocust op het adviseren van Brem ten aanzien van gewassen en producten die zij in de toekomst kunnen verbouwen en maken. Naast aanbevelingen voor gewassen en producten hebben zij ook advies gegeven over hoe deze gewassen geproduceerd kunnen worden en hoe Brem ze kan verwerken. Het resultaat is een PDF waarin de lezer door middel van het klikken op onderwerpen door het document kan grasduinen. De inhoud bestaat uit:

Werkwijze van de studenten:

- Criteria voor het selecteren van gewassen en producten
- Een lijst van gewassen en producten die aanbevolen worden
- Specifieke teelt van een gewas en verdere bewerking tot product
- Financiële doorrekening per gewas en product, bijvoorbeeld hoeveel kost de teelt van gewas, hoeveel grond en meststoffen zijn er nodig en wat levert het gewas op.

De resultaten zijn niet alleen specifiek te gebruiken voor Stichting BREM maar breed toepasbaar en geeft andere groene sociaal ondernemingen ideeën over nieuwe teelten en producten voor de toekomst.

### **Towards a New Business Model for Reintegration in Combination with Local Food Production in Zwolle**

Jacob Bussmann, Theo Xenakis, Gwendolyn van den Berg, Hannah Zwetsloot, Charlotte Walther, Jan Kroesbergen, Lydia Senanu

Onderzoeksmethodiek: literatuurstudie, stakeholder- en consumenten analyse

Deze ACT groep richtte zich op het ontwerpen van een businessplan voor de in Zwolle gestationeerde Stichting 4PK. Uitgangspunt vormde de doelstelling van 4PK, mensen ondersteunen op weg naar actieve participatie in de samenleving door het samen produceren en afzetten van voedsel in een stadslandbouwsetting. Via interviews en literatuurstudie is er een stakeholder analyse en een consumenten analyse uitgevoerd. Hierbij gaf de stakeholder analyse zicht op mogelijke samenwerkingspartners en de consumenten analyse zicht op de vraag naar lokaal geproduceerd biologische voeding. Verder is de organisatie 4PK zoals die bestond onderworpen aan een sterkte en zwakte analyse.

De uitkomsten van de analyses zijn gebruikt om 5 modellen op hun haalbaarheid te bediscussieren. Deze modellen hadden als hoofdactiviteiten: de zelfpluktuin, het groene tas model, een business naar business strategie, allemaal aan te vullen met nevenactiviteiten als workshops en moestuinontwerp en -aanleg.

Deze discussie resulteerde in een advies aan 4PK om de business naar business verder uit te werken.

---

## Rethinking the Future of Urban Agriculture Organisations focusing on Reintegration in the Netherlands. In the context of the new Participation Act

Kamran Taherkhani, Joey van den Brink, Lisanne Huethorst, Angel Marquez Aguilar, Merel Sluiter, Joëlla Verrijp

Onderzoeksmethodiek: literatuurstudie, interviews, SWOT analyse, stakeholder en consumenten analyse

De groep ACT studenten heeft perspectiefrijke businessmodellen onderzocht voor sociale ondernemingen met stadslandbouwactiviteiten die zich richten op re-integratie van mensen die onder de participatiewet vallen.

In het onderzoek is veel aandacht geweest voor het doorgronden van de veranderingen die gepaard gaan met de Participatiewet. De nieuwe wetgeving is er ook op gericht de subsidiering te verkleinen. Ondernemers die willen werken met mensen die onder de Participatiewet vallen moeten dus het grootste deel van de (loon)kosten compenseren met winst uit geleverde producten of diensten. Dit lijkt voor het type onderneming 'stadslandbouwbedrijf' een schier onmogelijke opgave.

Een inventarisatie van voorbeelden laat zien dat een stadslandbouwbedrijf dat wil werken met mensen uit de Participatiewet creativiteit bij het aanvragen van subsidies goed kan gebruiken. Subsidieverstrekkers lijken daarbij erg gesteld op een helder businessplan met een eenduidig organisatiemodel, een duidelijk product of dienst en een helder verwoord streven naar sociale impact. Dit lijkt in tegenstelling met een ander uit het onderzoek naar voren gekomen inzicht, namelijk dat je je kansen op overleven als onderneming kunt vergroten door diversificatie in cliënt groepen (meer dan alleen de Participatiewet) en diversificatie in activiteiten, producten en diensten.

Het advies bestaat uit drie business mogelijkheden. Een scenario waarbij de ondernemer zich niet richt op cliënten uit de Participatiewet, maar voor cliënten uit de WMO gaat, een 'klassieke' zorgboerderij. Een variant genoemd de sociale onderneming die met een helder product of dienst in een stadslandbouwsetting met mensen uit de Participatiewet werkt. En als laatste een commerciële onderneming die zijn geld verdient met diensten of producten waar mensen goed voor willen betalen en die deze producten en diensten produceert met reguliere arbeidskrachten en mensen uit de Participatiewet.

---

### 2.3 Wat hebben de studentenonderzoeken opgeleverd?

Uit de verschillende studentenonderzoeken kwam naar voren dat een sociale onderneming gericht op re-integratie in combinatie met voedselproductie op een tijdelijke plek in of aan de rand van de stad moeilijk financieel rendabel te maken is. De producten leveren te weinig op, het regionale voedselsysteem is moeilijk te bedienen, de tijdelijke locatie zorgt ervoor dat er nauwelijks geïnvesteerd kan worden in andere producten en diensten en door veranderende wet- en regelgeving rond zorg en arbeidsparticipatie lopen de inkomsten vanuit de overheid terug.

De studenten kwamen ook met aanbevelingen zoals zorgen voor een diversiteit aan producten en diensten, werken met doelgroepen waarvoor de financieringsstructuur duidelijker is, je als producent te onderscheiden en je markt goed kennen (marketing) en een aantal vaardigheden die helpen om als sociaal ondernemer succesvol te zijn.

De onderzoekers hebben bovenstaande resultaten en aanbevelingen verwerkt en aangevuld tot een tiental voorwaarden voor een kansrijke start van een sociale onderneming in de zorglandbouw (hoofdstuk 5).





# 3 Sociale onderneming

## 3.1 Definitie

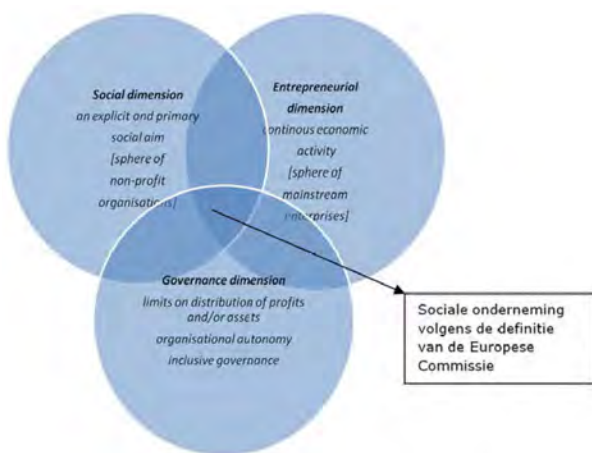
In dit hoofdstuk staan we stil bij de definitie van het begrip sociaal ondernemerschap. We proberen dit begrip van verschillende kanten te belichten.

De Sociaal-Economische Raad (2015) hanteert de volgende definitie: Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen. Het gaat om ondernemingen die enerzijds economisch zelfstandig zijn en dus niet duurzaam volledig afhankelijk zijn van subsidies, schenkingen en donaties. Anderzijds zijn het organisatorisch zelfstandige ondernemingen die hun beleid onafhankelijk van de overheid of van 'reguliere' bedrijven kunnen voeren. Voor sociale ondernemingen staat de financiële doelstelling ten dienste van het primaire maatschappelijke doel. Dit onderscheidt de sociale onderneming van andere ondernemingen.

De Europese Commissie (2014) ziet de volgende drie onderscheidende dimensies van sociale ondernemingen:

- een economische dimensie ('entrepreneurial dimension'): continue economische activiteit, waardoor de sociale onderneming zich onderscheidt van de traditionele non-profitorganisaties;
- een sociale dimensie ('social dimension'): een sociaal doel als primair en expliciet doel, hetgeen de sociale ondernemingen onderscheidt van de 'traditionele' (op winst gerichte) ondernemingen;
- een bestuurlijke dimensie ('governance dimension'): mechanismen om de sociale doelen geïntegreerd te laten zijn, waardoor de sociale onderneming zich nog sterker onderscheidt van het overige bedrijfsleven en van traditionele non-profit ondernemingen.

Deze drie dimensies zijn weergegeven in figuur 1.



**Figuur 1** Sociale ondernemingen volgens de Europese Commissie

### 3.2 Extern gefinancierde sociale organisatie, sociale onderneming en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Hillen e.a. (2014) positioneren sociale ondernemingen tussen de overheid, commerciële bedrijven en charitatieve instellingen (figuur 2). Aan het linker uiteinde zijn organisaties die volgens hen geen ondernemingen zijn. Aan het rechteruiteinde bevindt zich het reguliere bedrijfsleven.



**Figuur 2** Maatschappelijke waarde versus financiële waarde

Wat zijn nu de verschillen tussen een sociale onderneming en een extern gefinancierde organisatie enerzijds en MVO anderzijds?

Een volledig extern gefinancierde sociale organisatie heeft als doelstelling het leveren van een maatschappelijke bijdrage en krijgt haar financiering van de overheid (subsidie), van verzekeraars e.d. of van liefdadigheid. De organisatie hoeft geen commerciële activiteiten te ondernemen om haar doelstelling te verwezenlijken. Veel zorginstellingen hebben deze vorm.

Een sociale onderneming heeft als doelstelling het leveren van een maatschappelijke bijdrage en financiert haar doelstelling (ten dele) met commerciële producten en diensten. Een mooi voorbeeld is de koekjesfabriek Greystone ([www.greyston.com](http://www.greyston.com)). Zij maken koekjes (o.a. de brownies voor Ben & Jerry's ijs) om mensen die anders niet aan het werk komen aan een baan te helpen. Het eigenlijke product bij Greystone zijn dus niet de koekjes maar werk voor kansarmen. Of zoals ze het zelf verwoorden: "We don't hire people to bake brownies, we bake brownies to hire people".

Een onderneming die maatschappelijk verantwoord onderneemt (MVO), heeft als doelstelling het op commerciële wijze leveren van producten en diensten en bij de productie daarvan een maatschappelijke bijdrage wil leveren. Bijvoorbeeld een groothandel die jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt opleidt tot heftruckchauffeur.

### 3.3 Financiering, rechtsvorm en ondernemerschap

Hillen e.a. (2014) hebben in hun definitie van sociale onderneming opgenomen dat minimaal 75 procent van de inkomsten uit commerciële activiteiten komt. Dat percentage lijkt de auteurs van dit rapport voor de Nederlandse situatie aan de hoge kant. Daarom sluiten wij aan bij de definitie van Keizer e.a. (2016) die uitgaan van 50 procent. Dat betekent dat wij een initiatief als Kweekland (zie

---

par. Ondernemerschap in de praktijk), waar ongeveer 50 procent van de inkomsten uit commerciële activiteiten komt, als sociale onderneming betitelen.

Toegang tot financiering wordt vaak als een zeer belangrijk knelpunt gezien (SER 2015). Bij sociale ondernemingen is vaak sprake van nieuwe en innovatieve bedrijfsconcepten die zich eerst op de markt moeten bewijzen. Dit kan voor sommige (traditionele) financiers en investeerders een drempel vormen. Zij willen vaak pas kapitaal ter beschikking stellen als anderen dat al hebben gedaan omdat dit hun vertrouwen in het concept vergroot. Deze problematiek geldt in meer of mindere mate voor alle innovatieve ondernemingen. Bij sociale ondernemingen komt daar echter bij dat zij op basis van hun maatschappelijk doel soms hogere kosten hebben dan hun concurrenten. Bij bedrijven die mensen met een arbeidsbeperking en/of afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben, betreft dat bijvoorbeeld kosten wegens lagere productiviteit, wegens extra begeleiding en mogelijk kosten in verband met de aanpassing van de bedrijfsomgeving.

Een ander belangrijk knelpunt is de rechtsvorm, zeker als sociale ondernemingen willen profiteren van subsidies, donaties en fondsen. Stichtingen kunnen geen aandelen uitgeven en hebben daarom meer moeite om externe financiering aan te trekken. Dat belemmert de doorgroei. BV's kunnen wel risicodragend kapitaal aantrekken, maar zijn minder geschikt voor het aantrekken van giften en sommige subsidies. Dat betekent dat soms een duale rechtsvorm noodzakelijk is waarbij voor een combinatie van stichting en BV wordt gekozen.

Echter het belangrijkste knelpunt is het ondernemerschap van de sociaal ondernemer. Er moet een overtuigend businessplan worden opgesteld. Dit vergt veel specifieke kennis en kunde die sociaal ondernemers die vanuit hun maatschappelijke drijfveer een sociale onderneming starten soms ontberen. Het gebrek aan ondernemersvaardigheden is dan een belangrijke faalfactor.

---

### 3.4 De opkomst van sociale ondernemingen

Je kunt de opkomst van sociale ondernemingen zien als een reactie op zowel meer marktwerking als een terugtrekkende overheid.

Na de oorlog kon Nederland, mede dankzij de aardgasbaten, bouwen aan de welvaartstaat. Toen dat in de jaren negentig veel te duur leek te worden zijn een aantal overheidstaken overgebracht naar 'de markt'. 'De markt' zou deze taken efficiënter en dus goedkoper kunnen uitvoeren. Ook in de zorg werd marktwerking geïntroduceerd.

Ook richting burgers kreeg de overheid een andere rol. In plaats van alles voor haar burgers te regelen (van de wieg tot het graf), wordt er meer van de burgers zelf verwacht en gaat de overheid activiteiten van burgers faciliteren. In de zorg wordt meer van de mensen in de naaste omgeving van de zorgvrager gevraagd, de zogenaamde mantelzorgers.

Zowel de marktwerking als de terugtrekkende overheid leidt tot spanningen. Bij marktwerking kan de 'menselijke maat' uit het oog verloren worden en winst maken te belangrijk worden. Een terugtrekkende overheid kan burgers die hulp nodig hebben in de steek laten en anderen overbelasten.

De sociale onderneming is een reactie op de spanningen die de transitie oplevert. Met commerciële activiteiten gericht op sociale doelen wordt het 'gat in de markt' als het ware opgevuld.

---

## 3.5 Sociaal ondernemerschap in de praktijk

Een goed voorbeeld van sociaal ondernemerschap is het initiatief Kweekland ([www.kweekland.nl](http://www.kweekland.nl)). Kweekland is een voormalige kwekerij in Arnhem. Na een faillissement heeft het bedrijf als een soort private sociale werkplaats een doorstart gemaakt. Dit initiatief werd geheel gesubsidieerd. Toen er minder geld beschikbaar kwam, moest dit initiatief stoppen en kon de eigenaar de grond en gebouwen (schuur en kas) huren. De initiatiefnemer is een sociaal bewogen mens. Hij komt uit een commerciële functie in de textiel en heeft zijn leven omgegooid. Maar hij neemt wel zijn ondernemersvaardigheden mee. Hij heeft dan ook een degelijk businessplan geschreven voor Kweekland. Winst maken is voor hem duurzaam als het ten goede komt aan de maatschappij.

Kweekland is nu een sociale onderneming. De helft van de inkomsten komt uit commerciële activiteiten als de verkoop van groenten en de verhuur van de kas voor activiteiten van anderen. De andere helft komt uit subsidies en zorggelden voor de deelnemers die werken op Kweekland. Daarbij is het makkelijker om een vergoeding te krijgen voor het bieden van dagbesteding dan voor re-integratie. Een sociale onderneming geheel gebaseerd op re-integratie lijkt dan ook niet mogelijk. Het gaat om een goede mix van dagbesteding en re-integratie waarbij er voldoende capaciteiten in de gehele groep moeten zijn om het werk te kunnen uitvoeren. De specifieke inzet van medewerkers op hun kwaliteiten en vaardigheden is daarbij een succesfactor. Een mooi voorbeeld daarvan is de inzet van iemand met autisme bij het vullen van de maaltijdassen. Niemand kan dat zo foutloos als juist deze medewerker.

---

## 4 Ontwikkelingen in de zorg

In 2016 is het transitiejaar gestart waar in grote delen van de zorg gedecentraliseerd worden. Aan het transitiejaar ging een overgangsjaar vooraf. In 2015 hebben gemeenten de tijd genomen om zich voor te bereiden op de transitie. In hun boek 'Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt' schrijven Kruijter, Bredewold en Ham dat deze transitie een van de grootste veranderingen van de verzorgingsstaat is sinds jaren. De transitie houdt in dat de Rijksoverheid zestien miljard euro aan middelen overhevelde naar gemeenten. Daarbij kregen gemeenten de verantwoordelijkheid over drie nieuwe wetten: de nieuwe jeugdwet, de Participatiewet, en de Wmo 2015. In de praktijk heeft dit gezorgd voor grote veranderingen voor jongeren (en hun ouders) en ouderen (en hun kinderen) die gebruik maken van de jeugdzorg of ouderenzorg. Ook mensen die een wajong-uitkering hadden, een persoonsgebonden budget, of aanpassingen in huis of huishoudelijke hulp nodig hebben of mensen zonder werk of inkomen komen nu terecht bij gemeenten. Gelijktijdig introduceerde het Rijk het 'passend onderwijs' en trad De Nieuwe Woningwet in werking (Kruijter, Bredewold en Ham, 2016). Kortom: een enorme transitieopgave.

In dit hoofdstuk willen we de achtergrond schetsen van deze transitie in de zorg. Daarvoor hebben wij gebruik gemaakt van het boek 'Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt-Kroniek van een verandering' van Kruijter, Bredewold en Ham. Zij proberen samen met andere auteurs een eerste analyse te geven van de gevolgen van de decentralisaties.

---

### 4.1 Reden voor transitie

De argumentatie voor de in gang gezette decentralisatie lijkt gestoeld op een aantal aannames. De rijksoverheid verwacht dat er met het verschuiven van de verantwoordelijkheid naar lokale overheden een groter beroep gedaan zal worden op de verantwoordelijkheid van de burger zelf. Maar vooral nieuw aan het idee van de decentralisatie in 2015 is dat men verwacht dat lokale overheden dichterbij de burger en dus de zorgvrager staat en dat dit zal leiden tot betere, snellere en goedkopere zorg en ondersteuning.

Kampen, Bredewold en Tonkens (2016) zetten vraagtekens bij deze aanname. Zij geven aan dat de impliciete aanname achter veel decentralisatieontwikkelingen is dat mensen en organisaties op afstand van elkaar zijn komen te staan en dat het beter zou zijn als uitvoering van beleid dichtbij de burger komt te staan. Wat zij opvallend vinden aan die aanname is dat deze nooit wordt onderbouwd of uitgelegd. Zij vragen zich daarom af of decentralisatie wel zal leiden tot het beter verlenen van zorg.

Burgers zouden in de huidige gedecentraliseerde praktijk juist een grote afstand ervaren als ze 'van het kastje naar de muur worden gestuurd'. Daarnaast geven ze aan dat het idee dat burgers meer verantwoordelijkheid zullen nemen veelal niet rijmt met de werkelijkheid van burgers die verwachten dat de overheid wel voor hen zorgt en die daardoor niet naar elkaar om kijken.

Als we terugkijken is de afgelopen decennia met name de afstand tussen zorg, professionals en burgers juist gepromoot. Ten eerste bij de introductie van de verzorgingsstaat. De basis hiervoor was juist een pleidooi voor afstand tussen burgers als alternatief voor de 'verstikkende nabijheid' van familiebetrekkingen. Daarnaast werd in de jaren tachtig en negentig met de introductie van New Public Management afstand opnieuw gepromoot als voorwaarde voor hoge kwaliteit. Het vaststellen of iemand zorg nodig had en het daarna evalueren van de geleverde dienst werd gescheiden zodat zorg van verschillende dienstverleners vergeleken kon worden. Vanaf de jaren negentig wordt de afstandelijkheid van professionals bekritiseerd maar wordt de oplossing vooral gezocht in de nabijheid tussen burgers. Onderlinge hulp, het sociale netwerk, burgerinitiatieven en andere activiteiten van burgers onderling worden omarmd als alternatieven voor bureaucratie en de marktwerking in de zorg.

---

De in 2007 ingevoerde Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) is gebaseerd op de visie van verantwoordelijke en zorgzame burgers die naar elkaar omzien, elkaar steunen en helpen.

---

## 4.2 Uitwerking van transitie in de praktijk

Vanaf 1 januari 2016 vallen de rechten op zorg, welzijn en beschut werk onder de verantwoordelijkheid van lokale overheden. Zij zien toe op de toekenning. De lokale overheden krijgen daarvoor echter gemiddeld 25 procent minder budget dan dat de centrale overheid had. De bezuinigingen hebben echter niet alleen een financiële doelstelling maar moeten ook een verschuiving in gang zetten van formele naar informele zorg. In de praktijk houdt dit in dat voor lichte ondersteuning sociale wijkteams voortaan in eerste instantie doorverwijzen naar iemands sociale netwerk van familie, vrienden of als dat er niet is naar lokale vrijwilligers.

Kampen et al (2016) hebben gekeken hoe nabijheid in de praktijk vorm krijgt. Uit analyse van beleidsstukken komt nabijheid op vier verschillende niveaus terug:

Nabijheid tussen overheid en burger. In het nieuwe beleid vindt een verschuiving plaats van de verantwoordelijkheid van centrale overheid naar lokale overheid. Het idee is dat gemeenten dichterbij burgers staan en hen daardoor beter zouden kennen.

Tussen professionals en burgers. Professionals opereren via de sociale wijkteams dichterbij de burgers.

Gemeenten moeten ontschotten en de zorg moet meer integraal worden. Dit zal ervoor zorgen dat professionals elkaar beter weten te vinden.

Nabijheid van het sociale netwerk ten opzichte van de hulpbehoevende. De zelfredzame en verantwoordelijke burger zorgt voor zichzelf en zijn netwerk voordat hij een beroep doet op professionals.

Deze vier verschillende niveaus zouden volgens de overheid moeten leiden tot meer overzicht, inzicht en toezicht voor de burger.

Uit de gesprekken met zorg- en welzijnsprofessionals blijkt dat het werken met één regisseur of generalist overzichtelijk is voor burgers maar het juist voor de professionals in de wijkteams erg onoverzichtelijk maakt. Zij geven daarnaast aan dat het klopt dat door de nabijheid met de burger zij meer inzicht krijgen in zijn of haar problematiek en sociaal netwerk. Echter zorgt dit er niet altijd voor dat de oplossing dichterbij komt: soms is het sociale netwerk juist de oorzaak van het probleem en levert het de professional juist meer zicht op de problemen waar een oplossing niet zomaar voor handen is.

Een aantal jaren geleden kon het voorkomen dat een gezin te maken had met 15 hulpverleners die niet goed op de hoogte waren van elkaars handelen. In het nieuwe beleid wordt er binnen gemeenten vaak gewerkt met wijkteams die dichterbij de burger staan. Het idee is dat zij daardoor ook beter zouden zijn in het inschatten van risico's. Daarnaast kunnen de wijkteams er ook voor zorgen dat er een professional dichtbij is waar de burger snel een kort probleem aan kan voorleggen of waar de professional het sociale netwerk voor kan inzetten. Op die manier zal er minder een beroep gedaan worden op 'zwaardere' professionele hulp. In de gesprekken die de onderzoekers hebben gehad geven de professionals aan dat zij de veelheid aan taken voor de sociale wijkteams zien toenemen. Taken waar zij niet altijd de competentie voor in huis hebben. Dit geldt onder meer voor het toezicht houden.

Kampen, Bredewold en Tonkens komen tot de conclusie dat de professionals in de praktijk de combinatie van generalistisch werken en de nabijheid tot de burger als een probleem zien. Het generalistisch werken zorgt ervoor dat de professional goed zicht heeft op alle problemen van een

---

cliënt maar dat het daardoor ook moeilijk wordt om te prioriteren. Daarnaast ontbreekt het de professional vaak aan specialistische kennis. Daarbij blijkt dat het voor de burger efficiënt is om één vaste nabije professional te hebben maar als deze professional onvoldoende zicht heeft op de sociale kaart gaat dit ten koste van deze efficiëntie.

---

## 4.3 Arbeidsparticipatie

Kun je niet meer werken vanwege ziekte (tijdelijk of langdurig) of ben je net ontslagen dan heb je rechten op de voor jou van toepassing zijnde werknemersverzekeringen die zijn ondergebracht bij het UWV (het instituut voor werknemersverzekeringen).

Ben je ondanks je ziekte nog voor een bepaald percentage in staat te werken of kom je in de WW terecht? Dan kom je onder een van de verschillende zorgwetten te vallen. Deze zijn ondergebracht bij gemeenten. Al deze regelingen zijn erop gericht dat je (deels) weer aan het werk gaat en dus minder uitkering nodig hebt.

Met deze wijziging zijn grote groepen mensen 'overgeheveld' van het UWV naar het nieuwe gemeenteloket. Ook zijn grote groepen mensen die voorheen onder verschillende regelingen vielen bij elkaar 'geveegd' onder één loket.

Ondanks dat gemeenten zich een aantal jaren op dit nieuwe beleid hebben kunnen voorbereiden gaat er nog veel niet goed. De nieuwe taken en de grote bezuinigingsdruk op alle fronten maken het een taaie materie. Daarbij komt dat het gaat om drie aparte wetten (jeugd, WMO, participatie) met drie aparte financieringsstromen met elk een eigen verantwoordings- en afrekeningsystematiek. Dit maakt integraal werken niet makkelijker.

Onder de Participatiewet is het percentage dat iemand productief kan zijn bepalend voor zijn of haar arbeidzame toekomst. Uitgangspunt is dat iedereen onder een productiecapaciteit van 30% niet zal worden begeleid naar een baan bij een regulier bedrijf. Voor iedereen die tussen de 30 en de 100% productief kan zijn wordt gezocht naar een passende werkplek bij een bedrijf of bij de overheid. Daarvoor kan de regeling loonkostensubsidie worden ingezet. In de praktijk wordt duidelijk dat iedereen die tussen de 80 en de 100% productief kan zijn op eigen kracht op zoek moet gaan naar een andere baan, en dat gemeenten vooral inzetten op de groep tussen de 50 en 80%.

Als we kijken welk bestuursorgaan verantwoordelijk is voor de uitvoering van welke wetten dan zien we dat het UWV als Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) verantwoordelijk is voor:

- WW (Werkloosheidswet)
- WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)
- WAO (Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering)
- Wazo (Wet arbeid en zorg)
- Ziektewet

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van:

- De bijstand
- De nieuwe Jeugdwet
- Vernieuwde Wmo
- Participatiewet

Zoomen we in op het deel van de Participatiewet dat de Wet Werk en Bijstand, de Wet Sociale Werkvoorziening en deels ook de Wajong moet vervangen dan zien we dat de te activeren groep moeilijk te definiëren is en weinig homogeen. Als je kijkt naar de vroegere doelgroepen dan zien we dat het vaak ging om mensen die: vaak ouder (50-plus) waren, relatief vaak afkomstig zijn uit migrantengroepen, multi problematiek hebben zoals taalachterstanden, schulden en sociale problemen. Sinds 1 januari 2012 beschikken gemeenten over de mogelijkheid om met behulp van een

---

kortdurende tegenprestatie de maatschappelijke betrokkenheid van uitkeringsgerechtigden te vergroten. In de media is het voorbeeld van de gemeente Rotterdam die haar uitkeringsgerechtigden liet 'proppen prikken' regelmatig teruggekomen. Echter de meeste gemeenten zijn niet zo gecharmeerd om een dergelijke verplichting op te leggen. Daarnaast valt het niet altijd mee om maatschappelijk nuttige vrijwilligersactiviteiten te vinden en geven sommige critici aan dat het betaalde arbeid zou verdringen en dat het te weinig gericht is op persoonlijke ontwikkeling.

Uit onderzoek van Arnoldus en Hofs blijkt dat het aantal bijstandsgerechtigden de afgelopen jaren niet tot nauwelijks afneemt (Arnoldus en Hofs, 2016). Mensen die langer dan vijf jaar gebruik maken van een uitkering komen zelden weer terecht in een betaalde baan.

Uit de Rotterdamse praktijk blijkt dat het niet altijd even makkelijk is om als organisatie met vrijwilligers te werken die dit werk doen vanuit een soort verplichting zodat zij hun uitkering kunnen behouden. Daarnaast blijken met name kleine organisaties soms niet te goed te weten hoe om te gaan met vrijwilligers die niet gewend zijn aan een arbeidsritme of de belangen van een organisatie vooropstellen. De intrinsieke motivatie is niet bij iedereen vanzelfsprekend. Daarbij komt dat verschillende vormen van vrijwilligerswerk, te denken aan het schoonhouden van buitenruimte, de capaciteiten van uitkeringsgerechtigden onderbenut laten (Arnoldus en Hofs, 2016).

Naast dat de uitkeringsgerechtigden een verplichting hebben is in de Participatiewet ook een rol weggelegd voor werkgevers. Organisaties en bedrijven zouden een meer inclusieve bedrijfscultuur moeten creëren. Arnoldus en Hofs geven aan dat dit voornamelijk uitgedaagd is.

De veranderende wet- en regelgeving was de laatste tijd volop in het nieuws. Hieruit komt een beeld naar voren dat bedrijven niet van slechte wil zijn, maar het woude aan regels en de grote eindverantwoordelijkheid leveren wel weerstand op.

#### **Een voorbeeld uit de praktijk:**

Bron: 'Politiek Den Haag heeft zelf een grote afstand tot de arbeidsmarkt' | Het Financiële Dagblad 19 sept 2016

"Volgens Hans Hogeveen, directeur-eigenaar van ITS in Apeldoorn is het voor bedrijven al moeilijk genoeg om reguliere werknemers vanuit een verzuimperiode weer onder te brengen op de eigen werkvloer of bij anderen. Ik ben ervan overtuigd dat het al helemaal niet lukt een zieke arbeidsgehandicapte bij een collega-bedrijf onder te brengen."

"Volgens Hogeveen zou het daarnaast beter zijn de sociale werkvoorziening (SW) in stand te laten. Daar zit veel kennis en ervaring met de doelgroep. Bijna al mijn arbeidsgehandicapte medewerkers zitten hier gedetacheerd via het SW-bedrijf. Een van hen werkt hier inmiddels al zeven jaar en heeft een vast contract. Toch kan hij nog steeds terugvallen op de SW", zegt Hogeveen".

"Je wilt met je corebusiness bezig zijn. En dan zeggen ze vanuit het ministerie: er zijn toch loonkostensubsidies? Geef mij écht no-risk en een terugkeergarantie, dan mag Den Haag die subsidies verder houden! Daar gaat het mij niet om. Ik probeer alles goed te doen en ik wil best meer werknemers aan mij binden. Graag zelfs. Want ik wil nul fouten in de productie en opvallen door niét op te vallen. Maar als Den Haag denkt dat een werkgever met al die risico's nog een vaste baan aan iemand met afstand tot de arbeidsmarkt biedt, dan hebben ze het goed mis."

---

## 4.4 Daar waar landbouw en arbeidsparticipatie elkaar kunnen ontmoeten

Kijken we naar de verschillende groene ondernemingen waarmee we in dit project gesproken hebben dan zien we in eerste instantie dat daar veelal mensen vanuit de Wmo een zinvolle dagbesteding hebben. Als je echter goed naar de verschillende plekken kijkt dan zijn daar tal van vrijwilligers bij betrokken. Vrijwilligers die daar met veel plezier en motivatie wekelijks en soms dagelijks zinvolle werkzaamheden verrichten. Werkzaamheden die vaak zonder deze vrijwilligers zouden blijven liggen.



---

Te denken valt aan landschapsbeheer, beheer van fietspaden of een extra paar oplettende ogen bij de begeleiding van mensen met een beperking. Vrijwilligers die vaak zonder dit werk thuis op de bank zouden zitten.

Uit eerder onderzoek van Elings en anderen (2011) naar zorglandbouw kwam naar voren dat het werken met landbouw en natuur in een sociale setting mensen een zinvolle dagbesteding kan bieden waar zij vaardigheden en positieve ervaringen op doen. Het biedt mensen een veilige omgeving om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. Een omgeving waarbij ze wel jouw achtergrond kennen, je jezelf kunt zijn maar bovenal gewoon komt werken en je verwacht wordt.

In dit hoofdstuk hebben we met name gekeken naar de veranderingen in de zorg- en arbeidssector. Kijken we echter naar de ontwikkeling in de arbeidssector dan zien we enerzijds dat er steeds meer banen verdwijnen voor laaggeschoold personeel maar dat anderzijds de overheid werkgevers juist stimuleert en soms verplicht om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. "Veel gemeenten eisen bij het contracteren van het groenonderhoud een minimale inzet van arbeidsbeperkten." (Smit et al, 2016).

In andere sectoren zoals de landbouw stoppen dagelijks boeren met hun bedrijf. Zij stoppen niet alleen met hun bedrijf maar ook met het onderhouden van hun weilanden en akkers. Ook in het gemeentelijk groenbeheer zien we dat gemeenten het groenbeheer niet altijd meer tot hun taak zien; stukken grond blijven braak liggen en plantsoenen worden slecht onderhouden. Naar onze mening zijn het juist groene sociaal ondernemers die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van verschillende sectoren en daarnaast arbeidsplaatsen kunnen creëren waarin mensen met een prestatieplicht een zinvolle arbeidsbetrekking kunnen vinden. Daarbij snijdt het mes aan twee kanten, zij creëren niet alleen zinvolle arbeidsplekken maar zorgen er ook voor dat zij een bijdrage leveren aan de leefbaarheid in Nederland.



## 5 Intermezzo Food for Good

### Hoe krijg je maatschappelijk rendement omgezet naar financieel rendement? Het voorbeeld van Food for Good

Binnen het scala van zorglandbouw neemt Food for Good in Utrecht een aparte plaats in. De tuin van 7000 vierkante meter is tegelijk openbare ruimte, buurttuin en tuin voor activering en participatie. Productie is ondergeschikt aan deze functies maar is er ook het middel toe. "Het eerste jaar was het een soort ontginningsproject, want er was veel zware klei op het perceel gestort. En er lag nog veel rommel, stenen en keien", vertelt Hans Pijls van stadstuin Food for Good, gelegen in de wijk Kanaleneiland in Utrecht. Voordat deze buurt- en zorgtuin hier 4,5 jaar geleden begon had het terrein een aantal jaren braak gelegen. De gemeente schrapte uiteindelijk de bouwbestemming zodat een andere invulling mogelijk werd. Het werd dus een tuinproject. Hoewel de ondergrond daar niet erg geschikt voor was, vanwege de zware klei. Er moest dan ook zwaar werk worden verricht om de bodemkwaliteit voldoende te verbeteren.



De stadstuin beslaat 1300 vierkante meter volle grond en 200 vierkante meter aan tunnelkas en platte bakken. Ook bessenstroken, fruitbomen en een bijenstal zijn er te vinden. Verder is er een redelijk groot tuinhuis dat diverse functies vervult. Er wordt zoveel mogelijk volgens biologische principes gewerkt. Kunstmest en bestrijdingsmiddelen worden niet gebruikt. Mest komt van de naastgelegen kinderboerderij en van een paardenhoeve die geen antibiotica gebruikt. "Maar met de moestuindoosjes van de supermarkt wisten wij ook wel raad", zegt Pijls. Alle kleine beetjes helpen, is toch een leidraad voor sociale projecten.



Getuige de Rabo Stadslandbouw Award die in 2015 in de wacht werd gesleept, steekt Food for Good goed in elkaar. De groentetuin wordt omgeven door een natuurzone, waardoor de tuin in zijn geheel 7000 vierkante meter groot is. Hier vind je onder meer ook een paddenpoel, een bloemenweide en

een bossingel. Alles bij elkaar veel kwalitatieve leef- en belevingsruimte. Het wordt allemaal nog interessanter wanneer de naastgelegen verkeerstuin (5000 m<sup>2</sup>), die een tijdje geleden failliet ging, met de tuin en het park wordt geïntegreerd. Pijls is daar druk mee bezig, in een gezamenlijk project met andere partners in park Transwijk, waarbinnen stadstuin en verkeerstuin liggen. Vergunningen regelen, werven van subsidie- en sponsorgelden ('de juiste potjes vinden') plus een eigen verdienmodel opzetten. Dat de stadstuin tot de openbare ruimte behoort, maakt de organisatie wel een stuk ingewikkelder dan wanneer het private grond betreft. "In de openbare ruimte komen alle domeinen bij elkaar en krijg je dus ook te maken met een grote diversiteit aan regels met bijbehorende beperkingen. Dat is een grote uitdaging!"

Pijls is directeur-bestuurder van stichting De Wending en initieert dit soort sociale stadslandbouwprojecten. In de functie van projectleider staat hij dan ook met z'n voeten in de klei. Figuurlijk en regelmatig ook letterlijk. "Je krijgt meer respect van de mensen op de tuin als je kennis en ervaring over kunt dragen. Dat ze zien dat je kunt werken met een kettingzaag of frees, of gewoon meewerkt op het land. Veel meer dan wanneer je als manager in overhemd af en toe eens komt kijken."

De Wending zet vanaf 2002 sociale groenprojecten op. Aanvankelijk voor buurten, gemeenten, corporaties, scholen en kinderdagverblijven. Met Food for Good is ook het pad van activering en participatie ingeslagen. Momenteel zijn per week ongeveer 30 deelnemers vanuit enigerlei vorm van activering en participatie, voor één of meerdere dagdelen, op de tuin aan de slag. Ook buurtbewoners steken de handen uit de mouwen. Daarnaast worden vijf professionele medewerkers ingehuurd op zpp- en parttimebasis. Ook Pijls is als zpp-er werkzaam.

Drie inkomstenbronnen laten Food for Good draaien, te weten:

1. subsidie- en sponsorgelden,
2. vergoedingen voor deelnemers uit de budgetten van Wmo en participatiewet, en (via onderaanneming) van zorginstellingen,
3. verdiensten uit de verkoop van groenten, fruit, kruiden, bloemen en honing, de verhuur van het tuinhuis, catering, lezingen, excursies en bedrijfsuitjes.



Het streven is, legt Pijls uit, dat alle drie de bronnen voor een derde deel bijdragen. De 'eigen inkomsten' liggen nog niet op dat niveau. Eenvoudig te realiseren is dat zeker niet. De oogst aan groenten en fruit gaat voor een deel gratis naar Resto van Harte en de Voedselbank, vooral wanneer er overschotten zijn, zoals in juli met sla. Een ander deel gaat als 'wederdienst voor werk' naar de

deelnemers, vrijwilligers en medewerkers. Het plan is sociale daghoreca te starten in de verkeerstuin, uiteraard zoveel mogelijk bevoorradt uit eigen tuin. Horeca is in potentie een lucratievere onderneming dan een stadstuin. Wat Pijls ook tot de vaststelling brengt dat stadslandbouw met alleen groenteproductie nooit commercieel rendabel kan zijn. De grond is te duur, het areaal te klein.

Stadslandbouwlocaties van faam zoals 'Villa Augustus' en 'Uit je eigen stad' moeten het dan ook hebben van de bijbehorende horeca. "Produceren en verwerken van voedsel staat bij ons centraal, ook al is het geen financieel rendabele activiteit. Het is een middel. De keten breiden we nu verder uit met horeca. En om de keten te sluiten schaffen we een biovergister aan". Stadslandbouw, zorgtuin, buurttuin, Food for Good is het deels allemaal. "Noem de tuin een verbindingsplek. We doen in gewassen en voedsel om mensen met elkaar te verbinden. Het gaat over zingeving en ontmoeting. We activeren mensen, laten hen participeren, weer meedoen en bijdragen aan de samenleving. Je hebt het over welzijn en dagbesteding, over gezondheid door meer te bewegen. Aan de wijk wordt biodiversiteit en leefbaarheid toegevoegd. De tuin biedt een stuk bewustwording over hoe ons voedsel wordt verbouwd en hoe de natuur werkt."

Al deze maatschappelijke waarden samen krijgen helaas geen volledige uitdrukking in economische waarde. Met dat probleem worstelt Pijls, die aan Nyenrode de leergang sociaal ondernemen volgt, nog wel. Natuurlijk, er zijn de regelmatige inkomsten uit de vergoedingen voor activering en participatie, maar voor leefbaarheid, educatie en andere maatschappelijke waarden worden slechts eenmalige subsidies verstrekt. "Daarvoor heb je de zogenaamde projectencarrousel. Je moet regelmatig weer een andere ingang zien te vinden, een nieuw project starten, om weer subsidie binnen te halen bij diverse fondsen en overheden." Hij is geïnteresseerd in innovatieve businessmodellen, andere manieren van geld verdienen, waar Jan Jonker van de Radboud Universiteit in Nijmegen mee bezig is.



Een eigen beginnetje zit in de pijplijn: het alternatieve geldsysteem 'foodies voor goodies'. Hiermee kunnen vrijwilligers en deelnemers extra 'inkomen' verdienen voor extra taken die ze uitvoeren. De foodies kunnen ze besteden aan extra groente of honing, of aan een maaltijd bij het buurtrestaurant. Het restaurant betaalt voor leveringen uit de tuin met foodies, die het ontvangt van deelnemers en vrijwilligers die er gaan eten.

---

“Ik zie dat mensen weer opbloeien op de tuin. Dat ze steeds meer taken op zich nemen. Dat mensen genieten van de tuin, dat ze weer zichtbaar zijn. Daar word ik heel blij van, daar doe ik het voor”, zegt Pijls. “Op de tuin ben je in de eerste plaats gericht op het gezamenlijk werken, niet op het uitwisselen van elkaars problemen. Nee, je pakt een schop en hup aan de slag! Tijdens het samen werken ga je elkaar beter leren kennen en waarderen. Er ontstaan verbindingen tussen mensen. Je komt los van je stigma’s. Je ziet mensen die hun leven oppakken.”

Uit Ekoland nummer 7/8 Themanummer Landbouw & Zorg. Inspelen op veranderingen in de zorg.  
Tekst Kees Hagendijk | Foto’s Jaap van Westering

---

## 6 Ontwikkelingen in de landbouw en zorg

De afgelopen jaren heeft de zorglandbouwsector een groei doorgemaakt. Op dit moment zijn er ruim 1100 zorgboerderijen in Nederland. Ook in andere Europese landen zien we deze toename van het aantal zorgboerderijen. Landen als Italië, Noorwegen en België hebben het aantal zorgboerderijen zien groeien (Di Iavoco, 2009). Zorgboerderijen bieden een combinatie van landbouw en zorg voor mensen met een beperking. In dit hoofdstuk willen we een inkijk geven in de ontwikkelingen van de zorglandbouwsector.

De initiatiefnemers van dit Wetenschapswinkelproject bieden zorg of re-integratie aan op hun stadslandbouwprojecten. Zij hebben veel raakvlakken met hetgeen gebeurt op zorgboerderijen. Daarbij komt dat er naar de effecten van het werken op zorgboerderijen al verscheidene onderzoeken zijn gedaan. In dit hoofdstuk willen we daarom kort ingaan op de geschiedenis van de zorglandbouwsector, de transities die deze sector heeft doorgemaakt en de resultaten van effectstudie naar deelnemers op deze boerderijen.

---

### 6.1 Ontwikkelingen landbouw en zorg

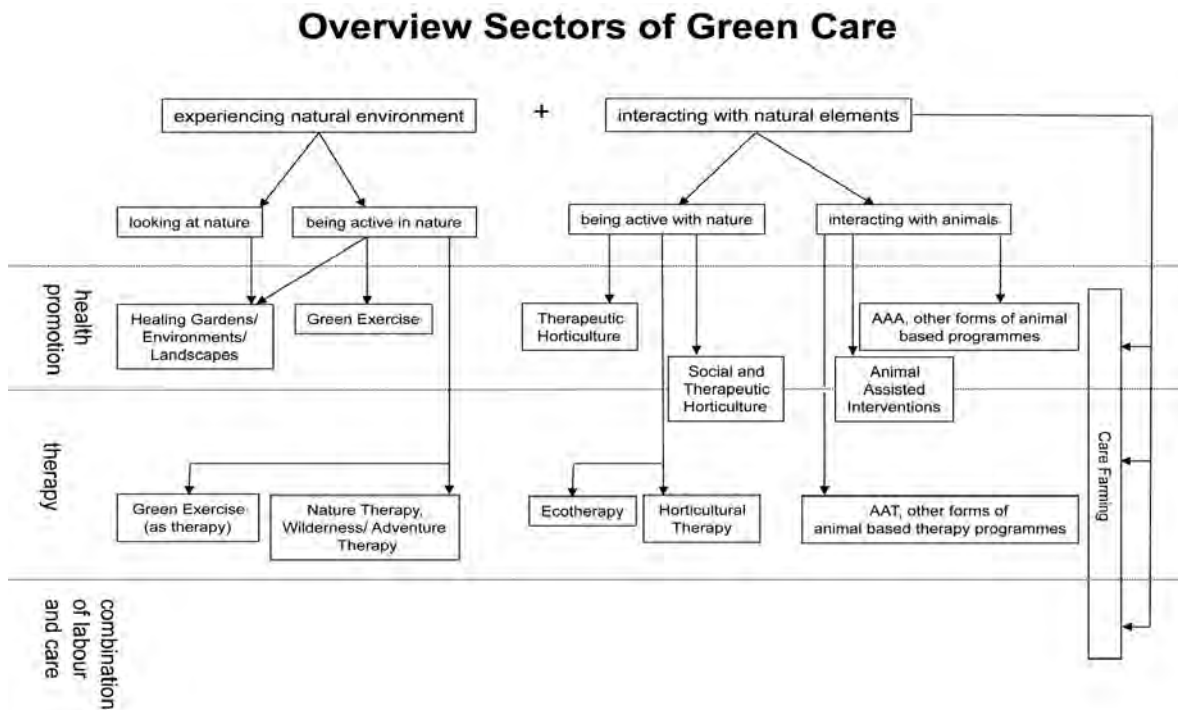
De geschiedenis van het ontstaan van zorgboerderijen gaat terug tot in de Middeleeuwen. Het benutten van landbouw of natuur in de zorg voor mensen bestaat al heel lang en er zijn diverse voorbeelden bekend van gevangenissen, ziekenhuizen en kloosters die gebruik maakten van hun buitenruimten. Lange tijd was het 'not done' om cliënten of patiënten in te zetten in bijvoorbeeld de landbouw of de eigen productie. Mede door internationaal onderzoek waarin een positieve relatie werd gevonden tussen het actief bezig zijn of kijken naar groen en herstel van stress (Kaplan, 1995; Ulrich et al., 1991) kwam er in de jaren negentig meer belangstelling voor de relatie tussen groen en gezondheid. In Nederland was er in deze jaren een opkomst van het aantal zorgboerderijen (Elings, 2011). In 2008 werd de omzet van de zorglandbouwsector geschat op bijna 50 miljoen euro (Roest e.a., 2009). De sterke groei bracht de sector er ook toe om zich verder te professionaliseren. Zo hebben zorgboeren zich verenigd in regionale samenwerkingsverbanden waarvan het merendeel een eigen AWBZ-erkenning heeft. In 2009 werd op initiatief van enkele samenwerkingsverbanden de Federatie van Zorgboeren Nederland opgericht. Tegenwoordig heet deze belangenorganisatie de Federatie Landbouw en Zorg. Ook is er aandacht voor de borging van de kwaliteit op de boerderijen. In 2000 is er een kwaliteitssysteem opgezet. Dit systeem is door de jaren heen herzien en de nadruk is meer komen te liggen op de mening van de cliënten en hun tevredenheid over de geleverde zorg. Om deze tevredenheid te meten is naast het kwaliteitshandboek ook een cliënttevredenheidssysteem ingevoerd voor alle zorgboerderijen die aangesloten zijn bij de Federatie (Elings, 2011). Binnen een programma van ZONMW (Zorgonderzoek Nederland) vinden bovendien workshops plaats waarbij de resultaten uit verschillende effectstudies gepresenteerd worden aan zorgboeren en waarbij gezamenlijk gekeken wordt hoe deze kennis bewust benut kan worden in de praktijk (Hassink, De Bruin, Berget & Elings, submitted).

---

### 6.2 Internationaal

Het bieden van zorg op boerderijen is niet uniek voor Nederland. Ook in andere landen vinden we voorbeelden van 'social farming', 'care farms' of 'green care'. Het begrip 'green care' is daarbij een paraplu begrip voor alle vormen van groene zorg zoals: horticultural therapy, animal assisted therapy en healing gardens. Stadslandbouw kan een vorm van green care zijn afhankelijk van de invulling van

het bedrijf en de medewerkers die er werkzaam zijn. Onderstaand is een overzicht te vinden van de verschillende activiteiten die vallen onder het begrip 'green care'. Stadslandbouw zou, net als zorglandbouw ('care farming'), een bijdrage kunnen leveren aan gezondheidsbevordering, therapeutische doelstelling of arbeidsre-integratie.



**Figuur 3** Overzicht van 'green care' activiteiten (Haubenhofer et al., 2009)

### 6.3 Effecten gemeten

Het opzetten van onderzoek naar de effecten van het werken op zorgboerderijen voor deelnemers is een uitdaging. Zorgboerderijen zijn er in verschillende soorten en maten: de agrarische activiteiten verschillen, de geboden zorg, de verhouding tussen de landbouw en de zorgtak en daarnaast vormen de deelnemers op een zorgboerderij vaak geen homogene groep. Om daarnaast betrouwbare uitspraken te kunnen doen moet je deelnemers voor een lange periode kunnen volgen.

De afgelopen jaren zijn verschillende onderzoeken gedaan om de effecten van zorgboerderijen boven tafel te krijgen. Daarnaast is in 2012, uit een gezamenlijk overleg van de ministeries van VWS en EZ een speciaal onderzoeksprogramma Landbouw & Zorg binnen ZonMW ontwikkeld. ZonMW is een organisatie die gezondheidsonderzoek en het gebruik van de resultaten uit dit onderzoek stimuleert. Met het programma Landbouw & Zorg hoopt ZonMW naast (kosten)effectiviteit ook zorgboeren en belangstellenden te informeren over de kwaliteiten en effecten van zorgboerderijen en daarmee het werkveld te professionaliseren. In de afgelopen jaren hebben binnen dit programma daarom verschillende onderzoeken plaatsgevonden. Het onderzoek heeft zich vooralsnog niet gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Echter zijn uit de verschillende onderzoeken resultaten naar voren gekomen die voor een bredere doelgroep interessant kunnen zijn. Wij zullen daarom de resultaten van een aantal van deze studies bespreken.



---

## 6.4 Jongeren

De doelgroep (kwetsbare) jeugd kan steeds vaker voor hulp en opvang terecht op zorgboerderijen. De zogenaamde jeugdzorgboerderijen leveren zorg aan kinderen en jongeren in de leeftijd van 2 tot 18 jaar. Sommige boerderijen hebben speciale programma's bijvoorbeeld op de woensdagmiddag of in het weekend voor jonge kinderen met ADHD of vormen van autisme (Platform Jeugdzorgboerderijen, 2010).

Wageningen Research heeft samen met Radboud Universiteit gekeken naar de effecten van een programma voor probleemjongeren op zorgboerderijen. Het gaat daarbij om jongeren die vanwege hun problemen een tijd niet thuis kunnen wonen. Jeugdzorginstelling Topaze biedt deze jongeren een individueel woon-werktraject aan op de boerderij. Hierin staat het ervaren leren centraal. De jongere die aan het traject meedoet, woont in een woonunit die hij zelf moet onderhouden en werkt mee op het boerenbedrijf. De jongere gebruikt de maaltijden met het gezin maar woont voor de rest op zichzelf. Het traject duurt een jaar, waarvan een half jaar op de boerderij en een half jaar nabegeleiding, waarbij de jongere in de meeste gevallen thuis woont. Zowel de jongere als de ouders ontvangen dan ambulante begeleiding.

Tijdens het onderzoek hebben ruim 80 jongeren deelgenomen aan dit traject. Zij zijn gedurende een jaar gevolgd. Bij aanvang hadden bijna alle jongeren slecht contact met hun ouders, hadden ze vaak geen dagbesteding in de vorm van school of werk en geen goede vrije tijdsinvulling. Ze vertoonden gedragsproblemen, gebruikten drugs en hadden contact met de politie. Hun zelfvertrouwen was gering.

Uit de resultaten blijkt dat er een afname is van probleemgedrag bij de jongeren zowel tijdens als na het traject. Daarnaast neemt de eigenwaarde toe. Het traject leidt ook tot een verbetering in het contact met het eigen gezin, de eigenwaarde en het welbevinden van de jongere. In veel situaties gaat het ook beter op school of pakt de jongere werk of school weer op. Voor de oudere jongeren zien de onderzoekers ook een sterke afname in middelengebruik. In de onderstaande tabel is per presentatie-indicator het effect weergegeven (Hassink et al., 2011).

**Tabel 1** Verandering van presentatie-indicatoren

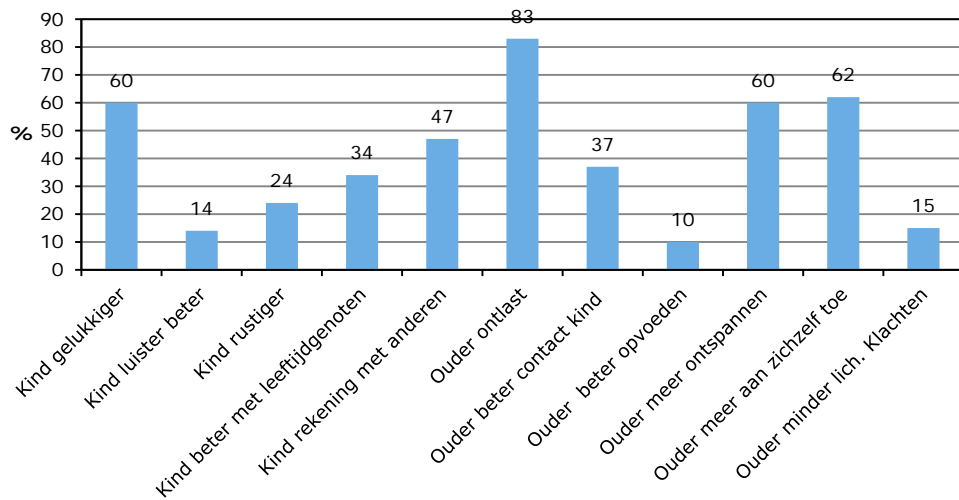
	Start traject	Einde traject
% school of werk	15	81
% politiecontacten	78	19
% redelijke invulling vrije tijd	2	42
% middelengebruik	86	40
% ernstige gedragsproblemen	68	11
% eigenwaarde redelijk/goed	6	63
Score welbevinden (0-10)	4,0	7,2

---

## 6.5 Kinderen

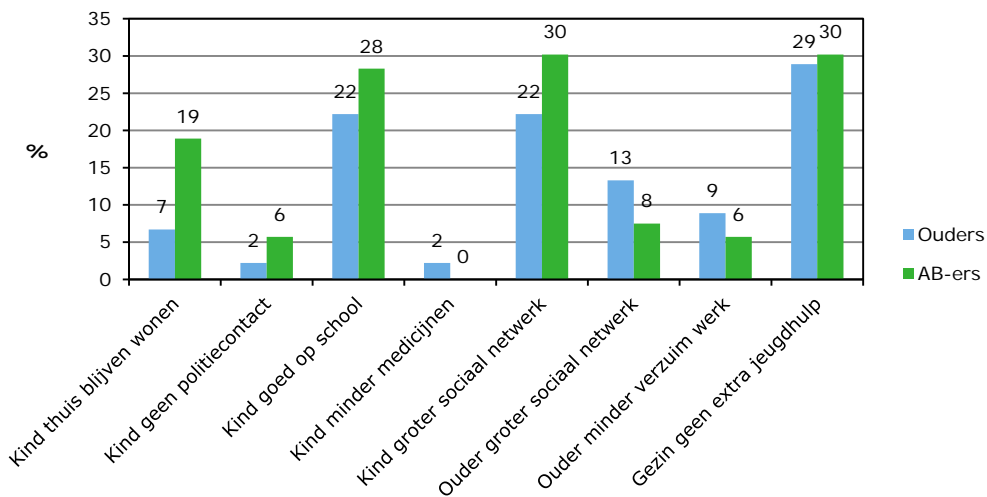
Naast het traject met jongeren met gedragsproblemen hebben onderzoekers van Wageningen Research en Radboud Universiteit een programma geëvalueerd waarin zorgboeren samenwerken met de jeugdzorginstellingen Trias en Pactum. Het gaat daarbij om kinderen van gemiddeld 11 jaar met complexe problemen. Zij krijgen in de weekenden of op woensdagmiddag dagbesteding op de boerderij met als doel om ouders te ontlasten en de kinderen steun te geven bij sociale vaardigheden die kunnen leiden tot meer zelfvertrouwen en minder gedragsproblemen. Het gezin en het kind wordt ook ondersteund door de jeugdzorginstelling. In het onderzoek hebben ouders en ambulant begeleiders van de jeugdzorginstellingen op drie tijdstippen vragenlijsten ingevuld. De kinderen die mee hebben gedaan aan het onderzoek hebben gemiddeld een jaar het boerderij programma gevolgd

(Hassink et al., 2011). De eerste figuur toont de resultaten van de ouders en de tweede figuur van de ouders en ambulante begeleiders.



**Figuur 4** Belangrijkste bevindingen aangegeven door ouders van kinderen die dagbesteding ontvangen op de boerderij.

Het programma draagt met name een positieve bijdrage aan het ontlasten van ouders. Zij kunnen zich meer ontspannen en komen meer aan zichzelf toe. Ouders zien verder dat hun kind gelukkiger is en beter rekening houdt met anderen. Daarnaast heeft het kind beter contact met zijn of haar ouders en leeftijdsgenootjes (Schreuder, et al, 2014).



**Figuur 5** Belangrijkste maatschappelijke effecten van dagbesteding voor kinderen op de boerderij. AB-er staat voor ambulante begeleider.

De conclusie van het onderzoek is dat door de inzet van zorg op de boerderij de zorgkosten naar verwachting met bijna 30% kunnen dalen dan wanneer de boerderij niet als optie gebruikt wordt bij deze groep kinderen (Hassink et al., 2011).

---

## 6.6 Mensen met psychiatrische problematiek

Onderzoekers van Wageningen Research en Trimbos-instituut hebben een jaar lang deelnemers op zorgboerderijen en andere dagbestedingsprojecten gevolgd. Deze deelnemers hadden psychische en/of verslavingsproblemen. In totaal hebben bijna 150 deelnemers aan deze studie deelgenomen. Gedurende de studie was er veel uitval van respondenten waardoor het moeilijk was om kwantitatieve uitspraken te doen. De resultaten uit de studie laten zien dat er geen significante verbetering maar ook geen verslechtering van de kwaliteit van leven, sociaal en psychisch functioneren en voedingspatroon van deelnemers op zorgboerderijen zichtbaar is. Beiden groepen gebruikten gedurende het jaar minder frequent verslavende middelen en hebben minder contact met hulpverleners- of instanties gehad.

Ook is gekeken naar de tevredenheid van deelnemers op zorgboerderijen. De resultaten laten zien dat deelnemers na een jaar op de boerderij te hebben gewerkt erg tevreden zijn met het werk en de begeleiding. Zij geven het werk gemiddeld een 8,2 en de begeleiding een 8,3 (Elings et al., 2011).

Naast het afnemen van vragenlijsten zijn ook interviews en focusgroepen gehouden met ruim 50 deelnemers. Uit deze gesprekken geven deelnemers aan dat het bezoek aan de zorgboerderij ervoor zorgt dat zij zich fitter voelen en meer energie hebben en dat hun eetlust verbetert. Op de boerderij is een duidelijke dagstructuur van koffie-, lunch- en theemomenten aanwezig. Zo bouwen deelnemers weer een normale structuur in hun voedingspatroon op. Deelnemers geven aan dat dit versterkt wordt doordat zij ook regelmatig met elkaar koken. Zij geven daarnaast aan dat zij tot rust komen. De boerderij biedt hen een veilige omgeving waar voldoende fysieke en sociale ruimte is om je te bewegen en jezelf te zijn. Begeleiders vertellen dat zij het gedrag van deelnemers zien veranderen. Met name de deelnemers uit de verslavingszorg vertonen meer sociaal gedrag, laten meer saamhorigheid, houden meer rekening met elkaar en vertonen nettere omgangsvormen dan als zij zich bevinden in de sociaal pensions.

Begeleiders zien dat deelnemers in eerste instantie moeten wennen aan het werkritme op de boerderij maar daarna zien zij de deelnemers productiever worden. Ze leren zelf aan de slag te gaan, keuzes te maken en hun energie beter te verdelen. Ditzelfde geldt voor het op tijd op staan en afspraken na komen. Doordat deelnemers werk toegewezen krijgen ontwikkelen zij hun verantwoordelijkheidsgevoel. Het verzorgen van de dieren en gewassen heeft hier een positieve invloed op, het zorgt daarnaast voor een toename van de betrokkenheid en levert een positieve werkervaring op. Dat laatste leidt tot een toename van het zelfvertrouwen en zelfrespect. Deelnemers hebben een bepaald doel voor de dag en de buitenwereld zoals vrienden en familie gaan anders naar hen kijken (Elings et al., 2011).

---

## 6.7 Mensen met dementie

Een toenemende groep mensen met dementie vindt een plek op de zorgboerderij. Deze zorgboerderijen bieden met name dagbesteding al zijn er ook die intensievere ondersteuning zoals begeleid wonen aanbieden. Opvallend is dat dagbesteding op boerderijen in vergelijking met voorzieningen voor reguliere dagbesteding (bijv. dagbesteding bij een zorginstelling) relatief meer mannen trekt. Bovendien zijn de deelnemers op zorgboerderijen gemiddeld jonger dan de deelnemers van reguliere voorzieningen voor dagbesteding (De Bruin, 2009).

In onderzoeken van Wageningen Universiteit en het RIVM werden deelnemers met dementie op zorgboerderijen op verschillende aspecten vergeleken met deelnemers met dementie op reguliere dagbesteding voorzieningen. Uit de verschillende onderzoeken bleek dat zorgboerderijen mensen met dementie een meer gevarieerd dagprogramma aanbieden dan reguliere voorzieningen voor dagbesteding. Op de zorgboerderij lijken mensen daarom actiever te zijn dan mensen op een reguliere dagbesteding. Daarnaast vergen de activiteiten zoals het voeren van dieren, in de tuin werken en

---

gezamenlijk koken, meer fysieke inspanning dan die in een reguliere instelling en vinden diverse activiteiten buiten plaats. Verder kunnen veel activiteiten naast in een groep ook individueel of in kleinere groepjes worden uitgevoerd. De activiteiten op de boerderij zijn continu aanwezig en zorgen ervoor dat mensen op een natuurlijke wijze gestimuleerd worden om actief mee te doen. Ook bleken mensen met dementie op een zorgboerderij beter te eten en te drinken dan mensen in een reguliere instelling. Dit is een belangrijke bevinding omdat mensen met dementie risico lopen op ondervoeding en uitdroging. De onderzoekers hebben ook gekeken naar cognitie, emotioneel welbevinden, gedrag en functionele status. Op deze aspecten werd echter geen verschil gevonden tussen deelnemers van een zorgboerderij en die van een reguliere zorginstelling. In één van de onderzoeken werd tenslotte gekeken naar de bijdrage van zorgboerderijen aan de maatschappelijke participatie van mensen met dementie en hun mantelzorgers. Uit het onderzoek blijkt dat zorgboerderijen een positieve bijdrage leveren aan de participatie van mensen met dementie. Opvallend resultaat is dat zorgboerderijen de deelnemers sterker dan de reguliere opvang, het gevoel geeft echt werk te verrichten (De Bruin, 2009).

---

## 6.8 Mensen met een verstandelijke beperking

Uit de studie 'Boer, zorg dat je boer blijft!' naar de waarden van zorgboerderijen voor mensen met een verstandelijke beperking, komen een aantal conclusies naar voren die voor meerdere doelgroepen interessant kunnen zijn. In deze kwalitatieve studie heeft de onderzoeker bij zes zorgboerderijen participatieve observaties verricht en interviews met zowel deelnemers als begeleiders gehouden. Daarbij was de focus van het onderzoek gericht op het belang van een bedrijfsmatige karakter van een zorgboerderij voor deelnemers. Met bedrijfsmatig wordt in het kort bedoeld: een zorgboerderij waar ook daadwerkelijk nog agrarische productie aanwezig is en de landbouw niet 'in dienst staat' van de zorg (Elings, 2004). Dit is een interessant vraagstuk zeker ook voor sociale stadslandbouwondernemers die op hun bedrijf keuzes moeten maken tussen landbouw, zorg en andere activiteiten. Uit het onderzoek komt naar voren dat een bedrijfsmatige zorgboerderij een aantal belangrijke kwaliteiten voor deelnemers bezit.

### *De boer*

Deelnemers geven aan dat de boer een belangrijk figuur is op de zorgboerderij. Hij is voor de deelnemers de baas en heeft de kennis en kunde van de landbouw. Deelnemers ervaren de boer als rolmodel en identificeren zich met hem. Daarnaast is een boer of boerin een ondernemer bij uitstek, hij of zij is gewend risico's te nemen in het bedrijf. Dit ondernemerschap komt goed van pas op een zorgboerderij. Te denken valt aan bijv. aanpassingen op het bedrijf voor deelnemers met een beperking zoals het gebruik van een kleurensysteem bij het voeren van dieren (Elings, 2004).

### *De bedrijfsvoering*

Een bedrijfsmatige zorgboerderij is een echt bedrijf waar productie plaatsvindt. Deelnemers werken samen met de boer aan een kwaliteitsproduct. Het verrichten van noodzakelijke en zinvolle werkzaamheden geeft deelnemers waardering en voldoening. Deelnemers komen in aanraking met alle aspecten van een boerderij. Het werk op de boerderij kan daardoor een opstap bieden voor doorstroom naar reguliere arbeid (Elings, 2004).

### *Sociaal netwerk*

Deelnemers komen op de zorgboerderij in contact met verschillende mensen. Werken in de landbouw vraagt dat je werkzaamheden samen doet. Dit zorgt voor een gevoel van saamhorigheid. Het gevoel 'samen de klus te klaren' ervaren de deelnemers als stimulerend in het werk en hun komst naar de boerderij. Voor de deelnemers met een verstandelijke beperking betekent het werken op een boerderij ook een scheiding tussen wonen en werken. Ze zijn tijdens hun werkdag ook even in een andere setting.

### Begeleiding

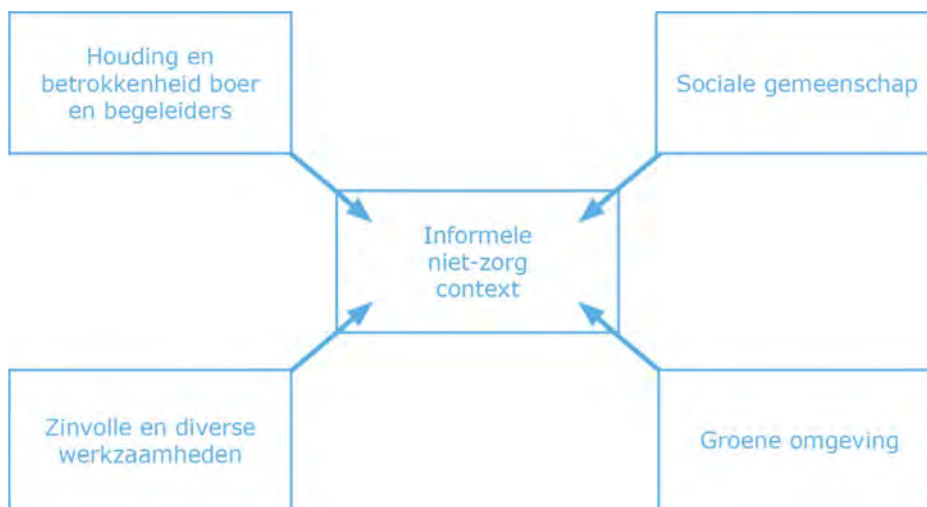
Op een bedrijfsmatige zorgboerderij hebben de boer en begeleiders kennis van de landbouw. Deze kennis is nodig om kwaliteitsproducten te produceren en daarnaast belangrijk in de begeleiding van deelnemers. De kennis en ervaring zorgt ervoor dat de boer of begeleiding flexibel kunnen inspelen op onverwachte omstandigheden en aan kunnen sluiten bij de mogelijkheden van een deelnemer.

### Echt werk

Deelnemers worden op een zorgboerderij aangesproken op hun mogelijkheden en niet op hun beperkingen. Op een bedrijfsmatige zorgboerderij kan er sprake zijn van een bepaalde werkdruk. Deelnemers ervaren deze werkdruk meestal als een uitdaging. Deelnemers krijgen op bedrijfsmatige zorgboerderijen geen financiële beloning. Dit in tegenstelling tot deelnemers op zorgboerderijen in Italië of Frankrijk. De deelnemers uit deze studie geven aan dat zij dit geen probleem vinden al zou een enkeling wel betaald willen worden. In gesprekken met sociaal ondernemers zien ook zij het als een ideaal dat deelnemers in de toekomst betaald zouden kunnen krijgen voor hun werkzaamheden. Op die manier zorgt het hebben van arbeid op een boerderij of stadslandbouwproject dat deelnemers ook daadwerkelijk participeren in de samenleving (Elings, 2004).

## 6.9 Kwaliteiten van zorgboerderijen

Uit de verschillende onderzoeken komen een aantal kern kwaliteiten van zorgboerderijen naar voren. Hassink (2011) heeft deze kwaliteiten weergegeven in de onderstaande figuur.



**Figuur 6** Kwaliteiten van zorgboerderijen (Hassink, 2011)

De relatie tussen deelnemer en boer blijkt uit het onderzoek belangrijk. De deelnemers geven daarbij specifiek aan dat zij het prettig vinden dat de boer geen zorg-professional is. Het werken op de boerderij waar niet alleen de boer en zijn gezin maar ook andere collega's en bezoekers aanwezig zijn, zorgt ervoor dat het sociale netwerk van de deelnemers vergroot. Zij voelen zich meer onderdeel van de samenleving. Door de aanwezigheid van zinvolle werkzaamheden voelen deelnemers zich nuttig, verantwoordelijk en betrokken. Dit heeft een positief effect op hun zelfvertrouwen (Elings, 2011). Als laatste vinden de werkzaamheden vaak plaats in een groene en natuurlijke omgeving. Uit verschillend onderzoek blijkt dat een dergelijk omgeving kan zorgen voor reductie van stress (Kaplan, 1995). De boerderij omgeving is vaak ook een andere omgeving dan deelnemers gewend zijn.

Deze verschillende kwaliteiten van een boerderij zorgen ervoor dat de zorgboerderij deelnemers een informele niet-zorg context biedt om aan hun ontwikkeling te werken (Elings, 2011).



---

# 7 Tien voorwaarden voor een kansrijke start

## 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen wij voor een sociale onderneming in de zorglandbouw de voorwaarden om tot een succesvolle start te komen. We spreken hier bewust van een schets omdat we niet de illusie willen geven volledig te zijn. Ondanks dat bij iedere onderneming specifieke factoren en ontwikkelingen een rol spelen, zijn de door ons benoemde voorwaarden op bijna alle bedrijven van toepassing.

Uit de verschillende onderzoeken en aanvullende gesprekken met sociaal ondernemers Wouter Joop en Jan Hassink kunnen we de volgende voorwaarden noemen bij het opstarten en voortzetten van een sociale onderneming in de (zorg)landbouw.

### 7.1.1 Ondernemerschap

Deze voorwaarde is verreweg de belangrijkste voorwaarde en meteen ook een open deur. Als ondernemer moet je wel beschikken over ondernemerschap. Je moet er lol in hebben iets op te bouwen en een bedrijf te runnen, kansen zien en pakken, risico's inschatten en durven nemen, je weg weten te vinden in wet- en regelgeving en kunnen omgaan met de bedrijfsmatige kant (businessplan, (omzet)cijfers). Je moet je dromen durven na te jagen maar tegelijkertijd met beide benen op de grond blijven staan. De eerste vraag die een initiatiefnemer zich moet stellen: ben ik een (sociaal) ondernemer?

Zorg er wel voor dat niet alles door jou als ondernemer gedaan moet worden. Dat maakt de (sociale) onderneming erg kwetsbaar. Bij ondernemerschap hoort ook het delegeren van werkzaamheden aan anderen. En zorg voor een goede back-up voor als je ziek of op vakantie bent. Bij het aannemen van personeel is het belangrijk dat je jezelf de vraag stelt: wat wil ik doen? En als je dat voor jezelf duidelijk hebt je goed bekijkt welke kwaliteiten je van je personeel nodig hebt.

Een andere manier om een sociale onderneming minder kwetsbaar te maken is dat je ervoor zorgt dat tegenvallers je onderneming niet direct fataal worden. Daarvoor moet je als ondernemer de ambitie hebben om te groeien tot een schaalgrootte waarbij tegenvallers kunnen worden opgevangen.

### 7.1.2 Een goede financieringsmix

Een goede financieringsmix is voor een sociale onderneming in de zorglandbouwonderneming essentieel. De financiering van de onderneming bestaat (idealiter) uit een mix van: commerciële activiteiten (3), inkomsten uit verlenen van zorg (4) en subsidies en eventuele sponsoring en donaties (5). Een goede mix zorgt ervoor dat je minder afhankelijk bent van één inkomstenbron en de gevolgen van veranderende wet- en regelgeving t.a.v. bepaalde doelgroepen. Daarvoor is een goede locatie (6) waar verschillende activiteiten mogelijk zijn, een vereiste. Subsidies, sponsoring, donaties en crowdfunding zorgen ervoor dat je niet alles zelf hoeft te financieren en dat kan bij de opstart van je sociale onderneming behulpzaam zijn.

Zorg voor de juiste rechtsvorm zeker als je wilt profiteren van subsidies, donaties en fondsen. Stichtingen kunnen geen aandelen uitgeven en hebben daarom meer moeite om externe financiering aan te trekken. Dat belemmert de doorgroei. BV's kunnen wel risicodragend kapitaal aantrekken, maar zijn minder geschikt voor het aantrekken van giften en sommige subsidies. Dat betekent dat soms een duale rechtsvorm noodzakelijk is waarbij voor een combinatie van stichting en BV wordt gekozen.

Banken kunnen terughoudend zijn bij de financiering van een sociale onderneming als de ondernemer geen gegarandeerde afzet heeft en/of geen onderpand heeft in de vorm van grond en gebouwen. Ook zijn banken soms minder bekend met de activiteiten die de onderneming wil ontplooiën. Zij willen vaak pas kapitaal ter beschikking stellen als anderen dat al hebben gedaan omdat dit hun vertrouwen in het concept vergroot. Dat maakt het belang van subsidies, sponsoring, donaties en crowdfunding nog groter. Boekhoudkundig zou een goede financieringsmix er zo uit kunnen zien:

FINANCIERINGSMIX		
<b>Commerciële tak</b>		
Producten	Bv. Groente & fruit	€
Diensten	Bv. Verkoop & horeca	€
<b>Zorgtak</b>		
Doelgroepen en hun regelingen	Bv. WMO & Participatiewet	€
<b>Externe bronnen</b>		
Subsidies		€
Donaties		€
Sponsoring		€
Crowdfunding (lening bij burgers)		€
Lening bij bank		€
Totaal		€

### 7.1.3 Diversiteit aan producten en diensten

Een diversiteit aan producten en diensten zorgt ervoor dat je als ondernemer risico's kunt spreiden. Bij het produceren van groenten en fruit heb je bijvoorbeeld te maken met weersinvloeden of ziekten en plagen die ervoor kunnen zorgen dat je oogst mislukt of gereduceerd wordt. Als de teelt van het ene gewas niet is gelukt heb je altijd nog andere gewassen om op terug te vallen. Hetzelfde geldt voor de markt: het ene jaar is er meer vraag naar een product dan in een ander jaar. Hierdoor ben je als ondernemer ook iets minder afhankelijk van de grillen van de markt.

Uiteraard kent diversiteit ook nadelen. Vanuit efficiencyoverwegingen lijkt het beter om je te specialiseren en binnen een bepaald segment de 'beste' te zijn. De vraag is of dit voor sociaal ondernemers ook geldt.

Sociaal ondernemers hebben te maken met medewerkers die vaak specifiek naar het bedrijf komen om vaardigheden op te doen en zichzelf te ontwikkelen. Een omgeving met gevarieerde werkzaamheden biedt hiervoor meer mogelijkheden dan een omgeving waar slechts een aantal activiteiten centraal staan. Bij de keuze voor activiteiten maar ook voor de doelgroep is het verstandig om stil te staan bij de specifieke ontwikkeldoelen van een bepaalde doelgroep. Mochten je producten en diensten al vast staan, stem je doelgroep daarop af. Bijvoorbeeld werkzaamheden met een hoge werkdruk passen niet bij iedere doelgroep.

Voor sociaal ondernemers in de (stads)landbouw of het groen is het belangrijk dat je jaarrond werkzaamheden voor de doelgroep te bieden hebt. Zeker in de landbouw zie je dat de piek aan werkzaamheden het hoogst is gedurende de zaai (lente) en oogst periode (herfst). In de zomer is er dan naast het bijhouden van de gewassen ruimte voor andere activiteiten. De grootste uitdaging ligt bij de winterperiode. Naast het klaarmaken en voorbereiden op een nieuw groeiseizoen zijn er zonder kas andere activiteiten nodig om voldoende werkzaamheden voor de medewerkers te hebben.

Naast activiteiten en dus inkomsten uit voedselproductie kunnen ook activiteiten en dus inkomsten uit directe verkoop, horeca of andere producten of diensten een belangrijke bijdrage leveren aan het financiële resultaat van de sociale onderneming. Volgens Hans Pijls van Food for Good (zie ook het Intermezzo over dit initiatief) is horeca in potentie een lucratievere onderneming dan een stadstuin.



---

Wat Pijls ook tot de vaststelling brengt dat stadslandbouw met alleen groenteproductie nooit commercieel rendabel kan zijn. De grond is te duur, het areaal te klein.

#### 7.1.4 Verschillende doelgroepen maken de sociale onderneming robuuster

Een sociale onderneming speelt in op overheidsbeleid en krijgt (vaak) geld van die overheid. Voor een sociale onderneming is daarmee de overheid nog belangrijker dan voor een 'gewone' onderneming. Wet- en regelgeving zijn niet statisch maar zijn aan verandering onderhevig. Houdt bij het maken van een businessplan en de continuïteit van de sociale onderneming rekening met veranderende wet- en regelgeving. Zeker in de zorg is de wet- en regelgeving dynamisch.

Een spreiding in doelgroepen maakt je als sociaal ondernemer minder kwetsbaar voor veranderingen in de zorg. De afgelopen jaren zijn budgetten vanuit de langdurige zorg (AWBZ gefinancierd) naar de Wmo dan wel de Participatiewet overgeheveld. Een sociale onderneming die de afgelopen jaren werkte met de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft zijn inkomsten vanuit de zorg fors zien dalen.

Sociaal ondernemer Jan Hassink geeft aan dat het verstandig is om contact te leggen met instellingen die willen vermaatschappelijken en open staan voor samenwerking. Bespreek met hen of zij en hun deelnemers baat hebben bij je aanbod. Denk goed na op welke doelgroep je je wilt richten en wat je doel is bijvoorbeeld het bieden van dagbesteding of re-integratie. Zet daarbij in op het onderdeel worden van een keten.

#### 7.1.5 Overheden, bedrijven en burgers aan je sociale onderneming verbinden

Zeker bij de opstart van een sociale onderneming is 'de gunfactor' belangrijk. De grondeigenaar moet je de locatie gunnen en het is wenselijk als de gemeente ruimhartig is in het toestaan van activiteiten die wellicht in eerste instantie niet waren toegestaan zoals de verkoop van producten en horeca. Ook subsidies van overheden kunnen helpen bij de opstart van je bedrijf. Voor de 'gunfactor' is het belangrijk dat je overheden aan je weet te verbinden. Breng je initiatief onder de aandacht bij ambtenaren, politici en bestuurders en verbind ze er mee. Maak de impact van je onderneming zichtbaar. Vraag daarnaast hoe jouw initiatief aansluit bij hun doelen, problemen of uitdagingen en wat jij daarin concreet kan betekenen. Neem ze daarbij ook mee in jouw eigen uitdagingen en vragen, schroom niet om advies te vragen. Koppel ook regelmatig terug en nodig ze uit om te laten zien wat je precies doet.

Datzelfde geldt voor bedrijven en burgers. Wellicht zijn er bedrijven die willen sponsoren in cash of in natura. Burgers die sympathie hebben met de doelstellingen van de sociale onderneming zijn wellicht bereid om op de een of andere manier steun te verlenen. Bijvoorbeeld door de inzet van eigen vaardigheden (b.v. juridische kennis). Een mooi voorbeeld van donaties door burgers is te vinden bij zorgboerderij 'Op aarde'. Daar hebben sympathisanten een vereniging 'Vrienden van Op aarde' ([www.vriendenopaarde.nl](http://www.vriendenopaarde.nl)) opgericht, die de zorgboerderij ondersteunt met geld en goederen. Zo konden er fruitbomen, een kweekkas en een speciale fiets worden aangeschaft. Een andere manier waarop burgers je sociale onderneming kunnen meefinancieren is crowdfunding.

#### 7.1.6 Locatie

Uit de verschillende onderzoeken en ervaringen van sociaal ondernemers met name in de (stads)landbouw blijkt dat het vinden of hebben van de juiste locatie erg belangrijk is. Met locatie gaat het allereerst over een geschikt stuk grond waarop je producten kunt verbouwen. Grond die je het liefst in eigen beheer hebt of voor een lange periode kan pachten zodat je kunt investeren.

Mocht je daarnaast je onderneming willen uitbreiden met andere diensten als directe verkoop, horeca, educatie of recreatie dan is het ook belangrijk dat je op een goede plek (in de stad) zit. Een plek waar mensen je weten te vinden, waar vraag is naar de producten of diensten die je wilt aanbieden.

---

Ook wat betreft logistiek, het verspreiden van je producten, is het goed om stil te staan bij de keuze van je locatie. Dit geldt eveneens voor de bereikbaarheid voor de doelgroep. Uit ervaring in de zorglandbouw blijkt dat als deelnemers afhankelijk zijn van openbaar vervoer of vervoer vanuit de instelling, dit nog weleens een drempel op kan werpen. Mocht je als ondernemer ver van de bebouwde kom af liggen dan is het vaak een logistieke puzzel om alle deelnemers op je bedrijf te krijgen.

#### 7.1.7 Inzicht in de (financiering van) gezondheidszorg

In de gesprekken met succesvolle sociale ondernemers geven zij aan dat het hen opvalt hoe vaak sociaal ondernemers niet op de hoogte zijn van de sociale kaart in hun regio of hoe de zorg- en welzijnssector in elkaar steekt. Bij het slagen van je sociale onderneming is het cruciaal om te weten hoe de gezondheidszorg geregeld is en op welke wijze de sector gefinancierd wordt.

#### 7.1.8 Lobby en marketingvaardigheden

De uitvoering en financiering van de zorg is steeds meer en inmiddels voor een groot deel de verantwoordelijkheid van gemeenten. Voor sociaal ondernemers is het daarom belangrijk om te weten hoe de zorg binnen je gemeente en omliggende gemeenten uitgevoerd wordt en wie welke contactpersonen binnen de gemeenten jouw aanspreekpunten zijn. Dit vergt niet alleen maar inzicht in het beleid maar ook lobby en marketingvaardigheden. Mocht je deze niet persoonlijk in huis hebben zorg dan dat je aangesloten bent bij bijvoorbeeld een collectief van sociaal ondernemers met een centraal bureau (te denken valt aan de regionale verenigingen van zorgboeren in het geval van de zorglandbouwsector) of huur iemand met deze competenties in. Zie voor tips ook het intermezzo met sociaal ondernemer Jan Hassink.

Marketingvaardigheden zijn uiteraard ook essentieel als het gaat om de verkoop van de producten en diensten.

#### 7.1.9 Verstand van zaken

Je weet hoe je je producten moet produceren. Jij bent degene met overzicht en kan een rolmodel zijn voor medewerkers. Om als onderneming te overleven moet je ook een kwalitatief hoogwaardig product of dienst kunnen leveren. Zonder verstand van zaken is dat niet mogelijk. Hetzelfde geldt voor het werken met mensen. Je moet daar natuurlijk wel affiniteit mee hebben.

De vraag is of je als sociaal ondernemer werkend met verschillende doelgroepen een opleiding in de zorg dan wel welzijnswerk moet hebben gevolgd. Daarover verschillen de meningen. Uit onderzoek naar de werkzame elementen van zorgboerderijen blijkt dat deelnemers, ouders en verzorgers en betrokken professionals de niet-medische of therapeutische setting juist waarderen en daarvoor naar de zorgboerderij komen. Uiteraard kan extra zorgbegeleiding bijvoorbeeld via een instelling geregeld worden of is er een medewerker in dienst met een diploma in de zorg.

Natuurlijk kun je als ondernemer niet overal verstand van hebben. Laat je daarom coachen en/of zoek goede adviseurs. Als de onderneming gaat groeien zijn er vaak andere competenties nodig, haal deze in huis.

#### 7.1.10 Passie en doorzettingsvermogen

Het klinkt als open deur maar één van de belangrijkste succesfactoren is het hebben van passie voor je producten en het werken met de doelgroep. Uit de verhalen van sociaal ondernemers blijkt dat ook bij het opstarten van een sociale onderneming geldt: al het begin is moeilijk. De eerste paar jaren van je onderneming vergen veel doorzettingsvermogen. De ondernemers geven aan dat de balans tussen gewerkte uren en hetgeen je bereikt bij het starten van je onderneming doorslaat naar het eerste. Ben je hiervan bewust bij de start.

---

## 7.2 Reflectie op Stichting BREM en Stichting 4PK

We zijn inmiddels ruim twee jaar verder. Hoe gaat het met de opdrachtgevers van dit project, Stichting BREM en Stichting 4PK? Hoe is het hen verlopen en als we kijken naar de bovenstaande voorwaarden voor een succesvolle start van je onderneming, hoe hebben zij dat aangepakt?

Stichting BREM is in 2014 van start gegaan met de uitdagende doelstelling een sociale onderneming te worden die niet afhankelijk is van subsidies, fondsen of sponsoring en haar inkomsten uit de markt wil halen. Deze doelstelling bleek te ambitieus. Stichting BREM is inmiddels gestopt en het bestuur beraadt zich hoe verder te gaan. Stichting 4PK is nog wel actief, echter niet meer op de oorspronkelijke locatie. De stichting onderzoekt de mogelijkheid om, ondanks de veranderende wet- en regelgeving, actief bezig te blijven met de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Als we naar beide initiatieven kijken dan zien we een aantal overeenkomsten.

### 7.2.1 Ontbreken van een goede locatie

Bij beide Stichtingen ontbrak het aan een juiste locatie. Stichting BREM had in eerste instantie een mooie locatie, een kassencomplex aan de rand van een nieuwbouwwijk in de gemeente Lent. De locatie gaf mogelijkheden om het gehele jaar rond producten te verbouwen en was goed bereikbaar voor de doelgroep en toekomstige consumenten. Het contract dat Stichting BREM had met de gemeente werd echter vervroegd ontbonden en Stichting BREM moest op zoek naar een andere geschikte locatie. Dit is niet gelukt. De termijn waarbinnen Stichting BREM het kassencomplex in Lent kon gebruiken was te kort om de nodige investeringen verantwoord te kunnen doen. Stichting 4PK zat op een locatie waarvan de grond ongeschikt bleek te zijn voor het verbouwen van groente en fruit. Het betrof een stuk voormalig grasland dat te nat bleek. Ook waren andere activiteiten op deze locatie niet mogelijk.

### 7.2.2 Onvoldoende geanticipeerd op veranderde wet- en regelgeving

Voor beide ondernemingen geldt dat zij van start gingen in een periode waarin verschillende veranderingen in de zorg- en arbeidssector aangekondigd werden, maar nog niet uitgekristalliseerd waren. Dit zorgde ervoor dat het maken van plannen en de keuze voor een doelgroep moeilijk was. Zowel Stichting BREM als Stichting 4PK hebben zich in eerste instantie gericht op de doelgroep 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'. Bij de invoering van de Participatiewet begin 2016 werd al snel duidelijk dat de ondernemers geen vergoeding meer zouden ontvangen voor het aanbieden van arbeidsre-integratie. Het is de ondernemingen niet gelukt om naast het bieden van re-integratie de onderneming open te stellen voor andere doelgroepen met de noodzakelijke vergoeding.

### 7.2.3 Niet geslaagd in het vinden van de juiste financieringsmix

Bij het wegvallen van financiering voor de doelgroep bleven de verdiensten van de verkoop van producten over. Stichting BREM heeft producten als komkommer en aardbeien verbouwd, echter de aardbeienoogst mislukte door een schimmel in de grond en de afzet van komkommers bleek logistiek te lastig. Ook bij Stichting 4PK bleek de opbrengst uit de verkoop van producten te weinig om op dezelfde manier verder te gaan. Door het ontbreken van een geschikte locatie was het ook niet mogelijk om andere producten en diensten (zoals horeca) te ontwikkelen.

### 7.2.4 Onvoldoende mogelijkheden om tegenvallers op te vangen

Zowel Stichting BREM als Stichting 4PK waren te klein en daardoor kwetsbaar als het gaat om het opvangen van tegenvallers. Denk daarbij aan veranderende wet- en regelgeving, een oogst die mislukt of problemen bij de afzet van producten.

---

Zijn er nog kansen voor een doorstart van Stichting BREM en een continuering van de activiteiten gericht op re-integratie bij Stichting 4PK? Dat is mogelijk als de genoemde faalfactoren kunnen worden omgezet in kansen. Als een goede locatie wordt gevonden waar de ondernemingen langer (zeker 5 jaar) kunnen groeien tot een schaalgrootte waarbij tegenvallers kunnen worden opgevangen en als de juiste financieringsmix wordt gevonden met verschillende doelgroepen, dan zijn er zeker mogelijkheden.

---

## 8 Nawoord

Zoals beschreven liggen de onderzoeksvragen van 2 sociale ondernemingen ten grondslag aan dit rapport. Existentiële vragen van 2 moedige pogingen om een vanuit eigen kracht en op een economische duurzame wijze aan een maatschappelijk vraagstuk tegemoet te komen.

In dit rapport wordt ook hun *Werdegang* beschreven; gedurende de doorlooptijd van de verschillende onderzoeken kwamen de initiatiefnemers voor deels onoplosbare problemen te staan, hetgeen in het ene geval leidde tot het stoppen van het project in de huidige vorm en in het andere het zoeken naar een nieuwe locatie. In beide gevallen zijn er een aantal oorzaken aan te wijzen waardoor de opzet niet levensvatbaar bleek te zijn: de locatie was niet optimaal, wet- en regelgeving veranderde, de financiering bleek te zwak en er waren onvoldoende eigen middelen om tegenvallers op te vangen. Het zijn de trieste conclusies achteraf met de kenmerken van een klassieke tragedie.

Het hoopvolle perspectief van dit rapport ligt voor mij in de beschrijving van 10 voorwaarden die bijdragen aan een kansrijke start. Lessen die getrokken kunnen worden uit het vallen en opstaan van o.a. Stichting BREM en 4PK. Zinnige tips voor de dromers van nu en de doeners van morgen. Idealisten die op een nieuwe manier willen ondernemen waarbij duurzame waarde wordt gerealiseerd en waarbij mensen met een afstand tot "gewoon" betaald werk een kans krijgen. Actieve burgers die initiatieven nemen waar de samenleving sympathiek tegenover staat, enthousiast voor is en soms een beetje sceptisch maar waar zij vooral heel veel behoefte aan heeft.

De behoefte aan een lokale identiteit, een menselijke maat, sociaal engagement, gezonde voeding zonder gesjoemel, kortom: kwaliteit van leven zoals het leven bedoeld is.

Een centraal begrip in rapport is ondernemen. Een ondernemer gaat op een creatieve en actieve manier in op de vragen en behoeften van de wereld om hem heen. Een ondernemer heeft hiervoor van deze wereld de voorwaarden nodig om dit te kunnen doen. Inderdaad: een geschikte locatie, voldoende middelen en duidelijke, consistente wet- en regelgeving. Daarop moeten ondernemers, soms letterlijk, kunnen bouwen.

Dat we in ons taalgebruik het begrip "onderneming" voorzien hebben van voorvoegsels als "duurzaam" en "sociaal" laat zien dat ondernemingen, of het nou private bedrijven of (semi-)overheidsondernemingen zijn, niet per definitie gezien worden als handelend in het belang van degenen waarvoor ze hun waren produceren of hun diensten verrichten.

Het opnieuw vormgeven van ondernemingen-die-de-mensen dienen gebeurt nu in kleine start-ups die onderhevig zijn aan grote krachten; de krachten die hen tot grote hoogte kunnen stuwten maar ook makkelijk uit hun evenwicht kunnen brengen met grote gevolgen.

De aanbevelingen en de lessons learnt uit dit rapport kunnen de dromers van nu en doeners van morgen inspireren en op weg helpen. Ik spreek hier de wens uit dat zij, ieder op individuele, creatieve wijze, bijdragen tot een begrip van ondernemen waar de toevoeging "duurzaam" of "sociaal" net zo koddig klinkt als de toevoeging "wit" bij "melk" of "groen" bij "gras".

Wouter Joop,  
(.....) ondernemer



---

# Bronnen

## **Student onderzoek**

Taherkhani, K., Brink van den J., Huethorst L., Marquez Aguilar A., Sluiter M., Verrijp J., Rethinking the Future of Urban Agriculture Organisations focusing on Reintegration in the Netherlands. In the context of the new Participation Act. June 2016, Wageningen (ACT course).

Dijk, T., The key factors of a successful green social enterprise. An investigation of the factors that make a green social enterprise into a good running business. Mei 2016, Wageningen (Master thesis).

Liu, D., Moutsinas, I., Sander, N., Zhou, Y., Buist, Y., Brem Community: Recommendations on market and cultivation system for an urban and social farm in Nijmegen. 2014, Wageningen (ACT course).

Jiang, Y., Prinsen, R., Dijk, van T., Kasemsap, P., Hoogendam, S., Dawson, A., Al-Fraih, A. Manual For Specialty Crops & Products. By Genista, for Stichting BREM. March 2015.

Bussmann, J., Xenakis, T., Berg, van den G., Zwetsloot, H., Walther, Ch., Kroesbergen, J., Senanu, L. Towards a New Business Model for Reintegration in Combination with Local Food Production in Zwolle, 25 June 2015.

## **Uit sociale onderneming**

Sociaal-Economische Raad (SER), 2015. Sociale ondernemingen: een verkennend advies. Uitgebracht aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag.

Europese Commissie (2014) A map of social enterprises and their eco-systems in Europe:

Executive Summary, Brussel.

Hillen, Mark, Stefan Panhuijsen en Willemijn Verloop (2014). Iedereen winst: Samen met de overheid naar een bloeiende social enterprise sector, Social Enterprise NL, Amsterdam.

Keizer, Arjan e.a., 2016. Scaling the impact of the social enterprise sector. McKinsey&Company, Amsterdam.

## **Uit ontwikkelingen in de zorg:**

Kruiter, A.J., F. Bredewold & M. Ham (red.), (2016), Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt. Kroniek van een verandering. Amsterdam: Movisie/Tijdschrift voor sociale vraagstukken.

Kampen, T., F. Bredewold & E. Tonkens, (2016), De beloften van nabijheid. Hoe de transitiepretenties in de praktijk uitpakken. In: Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt.

Arnoldus, R. & J. Hofs Tegenprestatie met de Participatiewet, (2016), Nog weinig schot in hogere arbeidsparticipatie. In: Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt.

Elings, M., D.K. Haubenhof, J. Hassink, P. Rietberg & H. Michon (2011) Effecten van zorgboerderijen en andere dagbestedingsprojecten voor mensen met een psychiatrische en/of verslavingszorgachtergrond. Wageningen: Plant Research International.

Documentaire De Tegenprestatie (2015) van Human/Doc2

## **Uit ontwikkelingen in de landbouw en zorg**

Baars, E., M. Elings & J. Hassink (2008) De Hoge Born verbindt: kwaliteiten en effecten van zorgboerderij De Hoge Born. Wageningen: Plant Research International en Louis Bolk instituut.

---

Bruin, S., de (2009) Sowing in the autumn season. Exploring benefits of green care farms for dementia patients. Wageningen: Wageningen Universiteit.

Elings, M., D.K. Haubehofer, J. Hassink, P. Rietberg & H. Michon (2011) Effecten van zorgboerderijen en andere dagbestedingsprojecten voor mensen met een psychiatrische en/of verslavingszorgachtergrond. Wageningen: Plant Research International.

Elings, M. (2004) Boer, zorg dat je boer blijft! Een onderzoek naar de specifieke waarden van een bedrijfsmatige zorgboerderij. Wageningen: Wetenschapswinkel Wageningen UR.

Haubehofer, D.K., M. Elings, J. Hassink and R. Hine (2009) The development of green care in Western European countries. *Explore* 2010; 6: 106-111.

Hassink, J., S.R. de Bruin, B. Berget & M. Elings (submitted) Exploring the role of farm animals in providing care at care farms. *Animal*.

Hassink, J., A. van Dijk & D. Klein Bramel (2011) Waarden van Landbouw en Zorg. Wageningen: Plant Research International.

Hassink, J., R. de Meyer, P. van der Smam & J. Veerman (2011) Effectiviteit van ervaren leren op de boerderij. *Tijdschrift voor de Orthopedagogiek* 50 (2):51-63.

Hassink, J. (2009) Zorgboerderijen dragen bij aan empowerment en eigen kracht van deelnemers. Wageningen: Plant Research International.

Kaplan, S. (1995) The restorative benefits of nature: towards an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*. 15: 169-182.

Platform Jeugdzorgboerderijen (2010) De jeugdzorgboerderij. Een wenkend perspectief. Wageningen: Wageningen UR.

Schreuder, E., M. Rijnders, L. Vaandrager, J. Hassink, M. Enders-Slegers & L. Kennedy (2014) Exploring salutogenic mechanisms of an outdoor experiential learning programme on youth care farm in the Netherlands: untapped potential? *International Journal of Adolescence and Youth*, vol.19, No 2: 139-152.

Ulrich, R.S., R.F. Simons, B.D. Losito, E. Fiorito, M.A. Miles & M. Zelson (1991) Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *Journal of Environmental Psychology*, 11: 201-230.

Programma Landbouw & Zorg van ZonMW:

<https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/ouderen/programmas/programma-detail/landbouw-zorg/>

#### **Uit tien voorwaarden voor een kansrijke start:**

Boxtel, M. van, M. Vijn, 2013. Crowdfunding op de boerderij. Wageningen University & Research.

Boxtel, M. van, 2010. Alternatieve vormen van financiering. Kansen voor het multifunctionele landbouwbedrijf voor niet-bancaire financieringsvormen. Wageningen University & Research.

#### **Los uit de tekst**

Smit, A., Hassink, J., Dijkshoorn-Dekker, M., Michels, R., Vries, de, B., Kruit, J. (2016). Groen als banenmotor? Verkennend onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. (2016) Wageningen University & Research.

'Politiek Den Haag heeft zelf een grote afstand tot de arbeidsmarkt' | Het Financiële Dagblad 19 sept 2016.

Ekoland nummer 7/8 Themanummer Landbouw & Zorg. Inspelen op veranderingen in de zorg. Tekst Kees Hagendijk | Foto's Jaap van Westering







---

Wageningen University & Research  
Wetenschapswinkel  
Postbus 9101  
6700 HB Wageningen  
T (0317) 48 39 08  
E [wetenschapswinkel@wur.nl](mailto:wetenschapswinkel@wur.nl)

[www.wur.nl/wetenschapswinkel](http://www.wur.nl/wetenschapswinkel)

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 5.000 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

