

## Inzicht in rendement van de multifunctionele landbouw; kengetallen in beeld



# multifunctioneel



# Inzicht in rendement van de multifunctionele landbouw; kengetallen in beeld

Harold van der Meulen (LEI)

Aart van den Ham (LEI)

Gabe Venema (LEI)

Frans van Alebeek (PPO)

Marcel Vijn (PPO)

Pieter de Wolf (PPO)

© 2014 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DLO. Voor nadere informatie gelieve contact op te nemen met: DLO in het bijzonder onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Akkerbouw, Groene ruimte en Vollegrondsgroenten.

DLO is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO Publicatienr. 595

Wageningen UR publicatie vanuit BO-programma 23.02-004-002 Multifunctionele landbouw

## LEI Wageningen UR

Adres : Postbus 29703, 2502 LS Den Haag  
: Alexanderveld 5, 2585 DB Den Haag  
Tel. : +31 70 335 85 30  
Fax : +31 70 361 56 24  
Email : informatie.lei@wur.nl  
Internet : www.wageningenur.nl/lei

## Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR Business Unit Akkerbouw, Groene ruimte en Vollegrondsgroenten

Adres : Postbus 430, 8200 AK Lelystad  
: Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad  
Tel. : +31 320 291 111  
Fax : +31 320 230 479  
E-mail : info.ppo@wur.nl  
Internet : www.ppo.wur.nl

# Inhoudsopgave

	pagina
INHOUDSOPGAVE .....	3
WOORD VOORAF .....	5
SAMENVATTING.....	7
1 INLEIDING .....	11
1.1 Aanleiding .....	11
1.2 Doelstelling .....	11
1.3 Afbakening .....	12
1.4 Aanpak en leeswijzer.....	12
2 INZICHT IN RENDEMENT AGRARISCHE KINDEROPVANG.....	13
2.1 Inleiding .....	13
2.2 Informatieset kengetallen .....	13
2.3 Beschikbare kengetallen.....	14
2.4 Benodigde input bedrijfsvergelijking .....	16
2.5 Administratief proces .....	16
2.5.1 Standaard rekeningschema .....	16
2.5.2 Invoeren gegevens.....	16
2.5.3 Output .....	17
2.6 Toepassing bedrijfsvergelijking, ervaringen uit de praktijk .....	17
2.6.1 Stimuleren deelnemers.....	17
2.7 Aandachtspunten .....	17
3 INZICHT IN RENDEMENT ZORGLANDBOUW.....	19
3.1 Inleiding .....	19
3.2 Informatieset kengetallen .....	19
3.2.1 Financieringswijze .....	19
3.2.2 Bezettingsgraad .....	20
3.2.3 Personeelskosten .....	20
3.3 Beschikbare kengetallen.....	20
3.4 Aandachtspunten .....	24
4 INZICHT IN RENDEMENT BOERDERIJWINKELS .....	27
4.1 Inleiding .....	27
4.2 Beschikbare kengetallen praktijknetwerk Landwinkel.....	27
4.2.1 Winst- en Verliesrekening.....	27
4.2.2 Kritische succesfactoren/kengetallen .....	28
4.3 Aanpak inzage in brutowinstmarge .....	29
4.4 Model voor boerderijwinkel met verkoop van appels en peren van eigen productie.....	30
4.5 Model voor boerderijwinkel met verkoop van boerenkaas van eigen productie .....	31
4.6 Beschikbare kengetallen.....	33
4.7 Aandachtspunten methodiek .....	34
5 INZICHT IN RENDEMENT RECREATIE .....	37
5.1 Inleiding .....	37
5.2 Boerderijcamping .....	38
5.3 Bed & Breakfast .....	40
5.4 Boerderijdagrecreatie-activiteiten .....	41

5.5	Aandachtspunten .....	43
6	VOORSTEL OPZET ECONOMISCHE MONITOR VOOR MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW .....	45
7	SAMENVATTENDE SETS, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....	47
7.1	Samenvattende sets kengetallen .....	47
7.2	Conclusies .....	48
7.3	Aanbevelingen .....	50
	LITERATUUR.....	51
	BIJLAGE 1: VAK VOORBEELD INVOERSCHERM RESULTAATGEGEVENS GRIP .....	53
	BIJLAGE 2: HANDLEIDING INVOEREN GEGEVENS BEDRIJFSVERGELIJKING VAK .....	55
	BIJLAGE 3: VRAGENLIJST VAK DEELNAME BEDRIJFSVERGELIJKING .....	59
	BIJLAGE 4: INVULFORMULIER BEDRIJFSVERGELIJKING LANDBOUW & ZORG .....	61
	BIJLAGE 5: MANAGEMENTTOOL KENGETALLEN BOERDERIJWINKELS .....	62
	BIJLAGE 6: LEEFSTIJLATLAS - LEEFSTIJL VAN DE RECREANT IN KAART GEBRACHT .....	64

## Woord vooraf

In de 0-, 1- en 2-meting rond multifunctionele landbouw is naast de ontwikkeling van het aantal bedrijven veel aandacht geschonken aan het monitoren van de gerealiseerde omzet uit multifunctionele activiteiten op landbouwbedrijven. Omzet zegt echter nog weinig over het rendement van multifunctionele bedrijven. Hiervoor is inzicht nodig in de kosten (en de kostprijs) van multifunctionele producten en diensten. In dit onderzoek wordt voor een aantal sectoren in de multifunctionele landbouw een opzet gepresenteerd die inzage kan geven in de rendementsgegevens van bedrijven en sectoren. Dit onderzoek is uitgevoerd door een projectteam van Wageningen UR (onderdelen: LEI en PPO) in opdracht van en gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken, in het kader van de PPS Multifunctionele landbouw PPS MFL –TKI-AF-12027.

Het projectteam is bijgestaan door de volgende personen vanuit de begeleidingscommissie: Rosanne Metaal (ministerie van Economische Zaken), Rinus van 't Westeinde (ZLTO), Jan van Beekhuizen (Rabobank Nederland), Jan Breembroek (Flynth), Marianne van der Heijden (ZLTO) en Anton IJsseldijk (voorzitter Verenigde Agrarische Kinderopvang). Wij willen hen bedanken voor hun deskundige inbreng, betrokkenheid en begeleiding van het onderzoek. Een woord van dank is ook op zijn plaats voor Derk Pullen (LTO Noord Advies), Margreet Jongema (LTO Noord projecten), Bertine Schieven (MKB Adviseurs Flynth) en Mariska van Koullil (ZLTO) voor het verlenen van toegang tot en medewerking vanuit praktijknetwerken die bezig zijn met rendementscijfers in een aantal sectoren van de multifunctionele landbouw.



# Samenvatting

## Belangrijkste uitkomsten

Inzicht in het rendement van (deel)sectoren in de multifunctionele landbouw vraagt dat ondernemers in voldoende mate hun cijfers beschikbaar stellen. Zij zijn daartoe alleen te motiveren als ze er zelf iets aan hebben om hun bedrijfsvoering en hun bedrijfsresultaten te kunnen verbeteren. Het beschikbaar hebben van de juiste informatiesets kengetallen, toegesneden op iedere (deel)sector, is één van de aanknopingspunten. Daarnaast is de mogelijkheid om de resultaten van het eigen bedrijf anoniem te vergelijken met die van het gemiddelde van een groep van 10-15, qua structuur, vergelijkbare bedrijven een belangrijk aanknopingspunt. Essentieel voor een goed inzicht is dat de cijfers van de tak multifunctionele landbouw in de bedrijfsadministratie afzonderlijk worden verzameld van de cijfers van de agrarische hoofdtak.

In dit rapport zijn informatiesets kengetallen verzameld voor de (deel)sectoren agrarische kinderopvang (hoofdstuk 2), zorglandbouw (hoofdstuk 3), boerderijwinkels (hoofdstuk 4) en recreatie (boerderijcamping, bed & breakfast en boerderijdagrecreatie) in hoofdstuk 5.

De kengetallen kunnen worden verdeeld in structuurvariabelen en bedrijfsvoeringvariabelen (financiële kengetallen, commerciële kengetallen en technische kengetallen).

Structuurvariabelen zijn variabelen die te maken hebben met de omvang, opzet en de ligging van het bedrijf. Dit zijn variabelen die van het ene jaar op het andere weinig veranderen. Deze variabelen zijn uitermate geschikt als ingang om een groep vergelijkbare bedrijven te genereren. Kenmerken die door ondernemers genoemd werden, zijn: bedrijfsomvang, ligging (omgeving), basistak naast de multifunctionele tak, luxe-niveau (aantal tulpen) et cetera. Als een groep bedrijven op basis van meerdere van deze variabelen vergelijkbaar is, zijn de verschillen in resultaat toe te schrijven aan verschillen in de bedrijfsvoering. Deze kennis kan ondernemers motiveren het zoekproces naar bedrijfsverbetering in te zetten, hetzij alleen, samen met een adviseur of de verschillen bespreken met collega's met een vergelijkbaar bedrijf ('hoe doe jij dat?'). Dat kan bijvoorbeeld onder begeleiding in studiegroepverband.

In de beschikbare kengetallensets komen voor vrijwel alle (deel)sectoren de volgende kengetallen naar voren (zie hoofdstuk 7 voor een samenvatting per (deel)sector):

- Als structuurvariabelen:
  - o Omvang (aantal campingplaatsen, aantal slaapplekken, aantal kinderopvangplaatsen, aantal zorgplaatsen, oppervlakte die voor de activiteit wordt gebruikt);
  - o Ligging van het bedrijf (landelijk, stedelijk, bos/heide, water, op .. km afstand van de stad);
  - o Focus waarop het bedrijf zich richt (zakelijk of toeristisch).
- Als financiële kengetallen (onderdeel winst- en verliesrekening die afzonderlijk van de agrarische hoofdtak is opgesteld):
  - o Netto omzet;
  - o Inkoopwaarde;
  - o Bruto winst;
  - o Bedrijfskosten in voldoende mate uitgesplitst (wensen per sector afhankelijk);
  - o Bedrijfsresultaat, ook in % van de omzet.
- Als commerciële kengetallen (deze doen een beroep op het ondernemerschap):
  - o Financiële kengetallen per activiteit of per eenheid (plaats, overnachting, kamer, bezoeker, ha, m<sup>2</sup>, fte, openingsuur, gewerkt uur);
  - o Omzet/€ arbeidskosten, omzet/€ verkoopkosten, omzet/arrangement.
- Als technische kengetallen:
  - o Bezetting per beschikbare plaats, prijs per eenheid, klanten/week, besteding/klant.



## Overige uitkomsten/aanbevelingen

Het creëren van draagvlak en het versterken van de motivatie van ondernemers voor deelname aan een zo uniform en eenduidig mogelijke vorm van winst- en verliesrekening voor multifunctionele activiteiten en voor de opzet van een benchmark is afhankelijk van hoe de multifunctionele (deel)sector is georganiseerd. Belangrijk is dat de focus van ondernemers en adviseurs op rendementsverbetering wordt gericht. Scheiding van de cijfers van de multifunctionele deelsector van die van de agrarische hoofdtak vindt nog onvoldoende plaats. Het belang van scheiding tussen de kengetallen van de multifunctionele tak en de agrarische tak dient meer aandacht te krijgen van zowel ondernemer, accountantskantoor, financier en beleid. Dit is noodzakelijk voor een goed beeld van de bijdrage die de multifunctionele tak aan het bedrijfsinkomen en de kasstroom levert, voor benchmarkmogelijkheden, voor het verkrijgen van een bedrijfsfinanciering en voor voldoende inzicht in de multifunctionele sectoren op nationaal niveau.

Het opzetten en invulling geven aan een database kan door middel van een steekproef of door middel van het verzamelen van beschikbare data bij ondernemers die er al mee bezig zijn. Voordeel van het werken met een steekproef is, dat gericht gestuurd kan worden op verschillen in de omvang van de multifunctionele activiteiten op een bedrijf en dat rekening wordt gehouden met de representativiteit van de uitkomsten. Nadeel is dat de kans op medewerking van ondernemers minder groot is, omdat slechts een beperkt aantal ondernemers inzage heeft in eigen rendementsgegevens en de boekhouding hierop heeft ingericht. Bij de opzet van een database van ondernemers die al bezig zijn met het bijhouden van kengetallen, sluit je aan bij de bedrijven die nut/noodzaak inzien. De ondernemer kan vanuit een aanwezige vraagbehoefte zijn accountant vragen om in zijn boekhouding de gegevens aan te leveren voor inzicht in rendement. Accountantsorganisatie Flynth heeft voor een aantal deelsectoren deze vertaalslag reeds gemaakt. Vanuit de kennis bij Flynth aanwezig, is de verbredingsslag naar andere accountantskantoren te maken. Accountantsorganisaties hebben ook belang bij meer deelnemers met vergelijkbare bedrijven om de klantwens van benchmarking te bedienen. Wageningen UR beschikt met het Informatienet over ervaring met het verzamelen van economische kengetallen, steekproeven en vastlegging van gegevens. Voor het in de toekomst verzamelen en presenteren van rendementsgegevens wordt voorgesteld om vanuit Wageningen UR als coördinator de samenwerking aan te gaan met accountantskantoren en een format te ontwikkelen waarin opgenomen de relevante gegevens met betrekking tot structuur, opbrengsten, kosten en kengetallen. Dataverzameling beginnen bij bedrijven die de boekhouding op orde hebben en waarvan bekend is dat ze bezig zijn met economische kengetallen. Wanneer de data verzameld zijn, dient de representativiteit te worden beoordeeld om na te gaan en hoe verschillen in de uitkomsten kunnen worden ondervangen.

Voor het verkrijgen van een bedrijfsfinanciering is het essentieel dat het rendement van multifunctionele activiteiten afzonderlijk in beeld wordt gebracht. Het is daarom belangrijk de noodzaak van kengetallen bij ondernemers te blijven benadrukken. Bewustwording moet worden gericht op het eigen belang van de ondernemer. Daarom is het aan te bevelen een benchmarktool beschikbaar te stellen die de mogelijkheid biedt dat een ondernemer zijn eigen bedrijfsresultaten anoniem kan vergelijken met het gemiddelde van een, qua structuur, vergelijkbare groep bedrijven. Dat geeft een extra argument in handen bij de benadering van ondernemers om het belang van eigen kengetallen in te zien. Een inventarisatie van de beschikbare benchmarktools waarmee op basis van structuurkengetallen door middel van een groep vergelijkbare bedrijven inzicht in de eigen bedrijfssituatie kan worden verkregen, is aan te bevelen. In vervolgotrajecten ook inzage geven in de indicatoren die voor de overheid geschikt zijn voor rendementsmeting, naast de omzetmeting vanuit de landbouwtelling. Om de commerciële kengetallen voldoende body te geven, is inzicht nodig in de belevingswereld van klanten. Tenslotte is het aan te bevelen met de beschikbare gegevens op termijn een KWIN multifunctionele landbouw samen te stellen.

## Methode

In het kader van de PPS Multifunctionele landbouw is in opdracht van het ministerie van Economische Zaken een opdracht uitgevoerd met de volgende kennisvragen:

- Met welke kengetallen zijn bedrijfsvergelijkingen per sector tussen multifunctionele bedrijven mogelijk te maken?
- Hoe zijn deze kengetallen het beste (per sector) te verzamelen.

Op basis van ervaringen bij de accountantskantoren, vanuit praktijknetwerken, maar ook door workshops met plattelandsondernemers zijn informatiesets kengetallen samengesteld die geschikt zijn om meer inzicht te krijgen in het rendement van de (deel)sectoren agrarische kinderopvang, zorglandbouw, boerderijwinkels en recreatie (boerderijcamping, bed & breakfast en boerderijdagrecreatie) en voor het uitvoeren van een benchmark met, qua structuur, vergelijkbare bedrijven.



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de 0-, 1- en 2-meting rond multifunctionele landbouw is naast de ontwikkeling van het aantal bedrijven veel aandacht geschonken aan het monitoren van de gerealiseerde omzet uit multifunctionele activiteiten op landbouwbedrijven (Venema et al., 2012). Voor het in beeld brengen van de omzet is een monitoringsystematiek ontwikkeld en toegepast. Deels is dit gebaseerd op basis van bekende statistische gegevens (CBS-Landbouwtelling, andere bronnen), deels op basis van literatuur, diepte-interviews en focusgroepen. Zo zijn focusgroepen opgezet voor de twee multifunctionele takken met de grootste omzetten, namelijk recreatie en (huis)verkoop van streekproducten. Hierin hebben ondernemers, adviseurs en sectordeskundigen samen met onderzoekers onderbouwde inschattingen gemaakt rond de gerealiseerde omzet in deze 2 takken in afgelopen jaren.

Omzet zegt echter nog weinig over het rendement van multifunctionele bedrijven. Hiervoor is inzicht nodig in de kosten (en kostprijs) van multifunctionele producten en diensten. In 2010 is het mede door de taskforce gefinancierde project Kengetallen Multifunctionele landbouw gestart. Met als doel kengetallen specifiek voor de multifunctionele activiteit op te stellen, gericht op inkomsten en uitgavenpatronen gerelateerd aan de multifunctionele tak van het bedrijf. Trajecten zijn er (geweest) voor zorglandbouw, recreatie en boerderijwinkels (Taskforce Multifunctionele landbouw, 2011). Dit is een traject in ontwikkeling, waar meerdere aandachtspunten spelen (o.a. gedetailleerd economische rendementsbepaling).

Dit project sluit aan bij de behaalde resultaten van de eerder genoemde metingen en het project Kengetallen Multifunctionele landbouw, en wil vooral verder investeren in een goede aanpak van de nog liggende knelpunten, om te komen tot een aanpak die rendementsgegevens oplevert van multifunctionele bedrijven. Deze rendementsgegevens kunnen in de toekomst worden opgenomen in de meting van aantallen, omzet en rendement van de sectoren in de multifunctionele landbouw.

## 1.2 Doelstelling

Investeren in een opzet die inzicht geeft in rendementsgegevens van multifunctionele landbouwactiviteiten:

- Agrarische kinderopvang
- Zorglandbouw
- Boerderijwinkels
- Recreatie

Hiermee wordt een beter beeld verkregen van de bijdrage van deze activiteiten aan de inkomens en daarmee het perspectief van agrarische bedrijven. Inzicht in rendement helpt in de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering van multifunctionele agrarische ondernemers, en daarmee de ontwikkeling van de multifunctionele landbouw sectoren. Inzicht in de economische aspecten rond multifunctionele landbouw biedt meer mogelijkheden voor benchmarking (hoe scoor ik als bedrijf ten opzichte van collega's) en dienstverlening (bedrijfsadviseurs/accountants). Ook ondersteunt het de behoefte aan meer uitwisseling van kennis en informatie tussen ondernemers (studiegroepen). Dit leidt tot meer bekendheid en vertrouwen in (toepassing) van dergelijke analyses.

Inzicht in het rendement of inkomensbijdrage van multifunctionele landbouwactiviteiten is daarnaast belangrijk voor meerdere monitoringtrajecten vanuit beleid.

## 1.3 Afbakening

Voor de uitvoering van dit onderzoek zijn een aantal keuzes gemaakt met betrekking tot de afbakening:

- In dit project is gekozen voor de uitwerking van een informatieset kengetallen voor de vier belangrijkste deelsectoren en daarbinnen aansluiting te zoeken bij lopende initiatieven. Voor de deelsectoren boerderij-educatie en natuurbeheer is geen informatieset van kengetallen ontwikkeld. Boerderij-educatie heeft een nauwe verwevenheid met andere multifunctionele activiteiten en is daarbinnen ondersteunend. Agrarisch natuurbeheer wordt door de meeste agrariërs in mindere mate gezien als multifunctionele activiteit, omdat het minder leidt tot inkomensaanvulling (vergoeding is vooral compensatie van inkomstenderving). Registratie binnen deze twee sectoren beperkt zich in de praktijk tot registeren van de omzet. De keuze hiervoor is gemaakt op basis van inventarisatie en afstemming met betrokkenen bij lopende initiatieven (project kengetallen) en in overleg met de begeleidingscommissie. Door aan te sluiten op lopende initiatieven wordt direct aangesloten bij ondernemers die nut en meerwaarde van kengetallen inzien. Dit biedt de meeste kans op succes en kan als olievlek werken naar andere ondernemers in de multifunctionele landbouw die in de toekomst ook met kengetallen aan de slag willen gaan. Binnen de deelsector Recreatie is de focus gelegd op boerderijcamping, bed & breakfast en dagrecreatie: speelboerderijen.
- Dit project heeft als doel het opzetten van rendementsberekening/set van indicatoren. Er vindt in dit onderzoek geen monitoring plaats.
- Rendementsberekeningen kunnen leiden tot een betere bepaling van de economische impact in gebieden (zijn er multiplier effecten en hoe zijn die te bepalen?). Dit aspect is niet uitgewerkt in dit onderzoek.

## 1.4 Aanpak en leeswijzer

Bij het in kaart brengen van een informatieset kengetallen is allereerst geïnventariseerd of, en zo ja, er kon worden aangesloten bij bestaande of lopende initiatieven op gebied van kengetallen. In de hierop volgende hoofdstukken worden de uitkomsten van dit onderzoek gepresenteerd:

- In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de opzet van rendementsberekeningen voor de agrarische kinderopvang. Hierbij is aangesloten bij een bestaand initiatief benchmarken van de Verenigde Agrarische Kinderopvang (VAK). Dit hoofdstuk is mede tot stand gekomen door een bijdrage van Bertine Schieven werkzaam bij Flynth accountants en adviseurs;
- In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de opzet van rendementsberekeningen voor de zorglandbouw. Hierbij is gebruik gemaakt van ontwikkelde kengetallen vanuit LTO Noord Advies / Flynth en het Ondernemersnetwerk Kengetallen Zorglandbouw (zie [www.multifunctionelelandbouw.net](http://www.multifunctionelelandbouw.net)). Dit hoofdstuk is mede tot stand gekomen door een bijdrage van Derk Pullen werkzaam bij LTO Noord Advies;
- In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op verschil in rendement van boerderijwinkels als de eigenaar wel of niet eigen producten in de winkel verkoopt. Dit geldt als ondersteuning bij het definiëren van een set van indicatoren voor rendementsberekeningen. Ook wordt ingegaan op kengetallen/kritische succesfactoren vanuit een lopend Ondernemersnetwerk met Landwinkel.
- In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de opzet van rendementsberekeningen voor recreatie. Hierbij is vanuit dit project een vervolgtraject uitgevoerd in workshops met enkele ondernemers betrokken in het netwerk Gastheerschap van Netwerken Multifunctionele Ondernemerschap (zie [www.multifunctionelelandbouw.net](http://www.multifunctionelelandbouw.net)). Deze groep is aangevuld met geïnteresseerde ondernemers die hebben gereageerd op een werving georganiseerd vanuit LTO Noord projecten (Margreet Jongema).
- In hoofdstuk 6 worden de mogelijkheden in kaart gebracht hoe rendementsberekeningen structureel te verzamelen en op te nemen in databases (toekomstige samenwerking van LEI en accountantsbureaus vertegenwoordigd in de VLB) rond rendementen.
- In hoofdstuk 7 worden samenvattende informatiesets gegeven en de conclusies van het onderzoek en enkele beleidsmatige en onderzoeksmatige aanbevelingen gepresenteerd.

## 2 Inzicht in rendement agrarische kinderopvang

### 2.1 Inleiding

Boerderijen die kinderen van anderen opvangen, noemen we 'agrarische kinderopvang'. Dit kan in grootte variëren van gastouderschap tot opvang in groepen met hulp van personeel. Het totale aantal bedrijven dat kinderen opvangt is in de periode 2007-2011 flink toegenomen van 20 naar ruim 200. Hiervan zijn er 60 professioneel. Dit zijn bedrijven die voor een belangrijk deel aangesloten zijn bij de Verenigde Agrarische Kinderopvang. Over het overige twee derde deel van de bedrijven met kinderopvang is weinig bekend. Velen vallen waarschijnlijk onder de noemer gastouder (Venema et al., 2012).

De omzet in de agrarische kinderopvang is sterk gestegen: van vier miljoen in 2007 naar twintig miljoen in 2011. De omzet per bedrijf verschilt enorm: van gemiddeld tussen de 250.000 tot 300.000 euro op de professionele bedrijven, tot ongeveer 10.000 euro in de kleinere gastoudergezinnen (Venema et al., 2012).

De belangstelling voor agrarische kinderopvang is groeiend, zowel van ouders als van ondernemers. Een professionaliseringsslag is gaande: steeds meer bedrijven zijn aangesloten bij brancheorganisatie VAK en werken met kwaliteitssystemen. Ondertussen hebben bezuinigingen op de vergoeding voor kinderopvang hun weerslag op de sector.

### 2.2 Informatieset kengetallen

De Verenigde Agrarische Kinderopvang (VAK) heeft in 2011 deelgenomen aan een traject bedrijfsvergelijking geïnitieerd vanuit de Task Force Multifunctionele Landbouw. Met behulp van een pilotgroep van 3 ondernemers heeft de VAK voor haar aangesloten en nieuw aan te sluiten leden een bedrijfsvergelijkingssysteem op laten zetten met als doel:

- verbeteren uitwisseling van onderlinge kennis en ervaring;
- professionalisering van de Verenigde Agrarische Kinderopvang;
- een solide basis voor financieringen (meer zekerheid aan financiers dus lagere rentelasten);
- vereenvoudiging werving nieuwe leden;
- verbetering van de rendementen van de aangesloten en nieuw aan te sluiten leden, door:
  - meer financiële kennis en inzicht;
  - financiële monitoring;
  - bedrijfsvergelijking (best practice).

Bij de VAK zijn ca. 60 deelnemers aangesloten. Hiervan neemt circa een derde deel aan bedrijfsvergelijking. Het belang van kengetallen voor een benchmark wordt door de deelnemers unaniem gedeeld, zowel intern, dus binnen het eigen bedrijf, als voor vergelijking met collega's met vergelijkbare bedrijven. Ook extern is er belangstelling voor een informatieset kengetallen (gemeentes en overheden, financiers) in verband met het beeld van de sector. Financiers kunnen de sector door een informatieset kengetallen als MKB-tak beschouwen en beoordelen. Voor het verkrijgen van financiering is het essentieel dat de cijfers gescheiden zijn en rendement op het eigen bedrijf via benchmark wordt aangetoond.

Bedrijfsvergelijking is essentieel voor ondernemingen zeker in de multifunctionele landbouw, omdat ondernemers twee verschillende activiteiten (agrarische en niet-agrarische) exploiteren. Op deze wijze is ook de toegevoegde waarde en het rendement van de twee verschillende activiteiten beter inzichtelijk te maken. Voor een goede bedrijfsvergelijking gelden de volgende belangrijke criteria:

1. uniformiteit;
2. juistheid en volledigheid;
3. tijdigheid.

De beschreven informatieset<sup>1</sup> kengetallen is opgesteld ten behoeve van bovenstaande criteria.

---

<sup>1</sup> Informatieset is opgesteld door Bertine Schieven werkzaam bij MKB Adviseurs, onderdeel van Flynth

## 2.3 Beschikbare kengetallen

De uitkomsten van de bedrijfsvergelijking kunnen worden opgesplitst in een tweetal groepen, namelijk winst- en-verliesrekening en kengetallen.

### *Winst- en-verliesrekening*

Tabel 2.1 is een exploitatievoorbeeld. Er is voor gekozen een aantal inkoopgroepen apart te definiëren, zoals luiers en voeding. Daarnaast zijn er diverse kostenposten gedefinieerd, waarbij personeelskosten veruit de belangrijkste is. Verderop in deze paragraaf onder het kopje kritische succesfactoren/ kengetallen komen we hier uitgebreider op terug. De exploitatie van een individuele deelnemer wordt vergeleken met het voorgaande jaar van dezelfde ondernemer en met de rest van de deelnemers aan de bedrijfsvergelijking. In het rapport voor de individuele ondernemer wordt tevens een aantal analyses grafisch weergegeven.

Tabel 2.1: **Set kengetallen voor de agrarische kinderopvang voor eigen inzicht en voor benchmarking.**

Resultaat (GRIP)	Alle deelnemers		Deelnemer 1	
	In geld	In %	In geld	In %
<b>Netto-omzet</b>				
<b>Inkoop luiers</b>				
<b>Inkoop voeding</b>				
<b>Speelgoed/knutselmateriaal</b>				
<b>Overige inkopen</b>				
<b>Brutowinst</b>				
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>				
<b>Brutomarge</b>				
<i>Bedrijfskosten</i>				
<b>Personeelskosten</b>				
<b>Afschrijvingen</b>				
<b>Huisvestingskosten</b>				
<b>Kosten mach., install. en inventaris</b>				
<b>Transportkosten</b>				
<b>Kantoor- en administratiekosten</b>				
<b>Verkoopkosten</b>				
<b>Overige bedrijfskosten</b>				
<b>Som der bedrijfskosten</b>				
<b>Bedrijfsresultaat</b>				
<b>Financiële baten en lasten</b>				
<b>Resultaat</b>				

Daarnaast is het interessant om de prestaties van de deelnemers te gaan vergelijken met 'reguliere' ondernemingen in de kinderopvang (tabel 2.2). Het is van belang om te analyseren wat de verschillen zijn met 'reguliere' bedrijven en hoe deze verschillen verklaard kunnen worden.

Tabel 2.2: **Branchegegevens van Rabobank Cijfers en Trends.**

Resultatenrekening (in % van de omzet)						
	MKB		Kleinbedrijf		Middenbedrijf	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Omzet	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Inkoop	1,8	1,8	3,2	3,2	1,4	1,4
Werk derden	0,2	0,2	0,0	0,0	0,2	0,2
Brutowinst	98,0	98,0	96,8	96,8	98,4	98,4
Overige opbrengsten	0,4	0,4	0,2	0,2	0,6	0,6
Totale opbrengsten	98,4	98,4	97,0	97,0	99,0	99,0
Totale kosten	89,5	90,4	80,8	81,0	93,0	94,2
Loonkosten	59,3	60,2	43,1	43,3	65,8	67,1
Huisvestingskosten	11,5	11,5	12,8	12,8	10,9	10,9
Overige kosten	11,8	11,8	15,0	15,0	10,6	10,6
Afschrijvingen	4,7	4,6	6,1	6,0	4,1	4,0
Financiële lasten	2,2	2,3	3,8	3,9	1,6	1,6
Resultaat voor belasting	8,9	8,0	16,2	16,0	6,0	4,8
Toelichting: Loonkosten zijn exclusief ondernemersbeloning bij eenmanszaken/VOF. Cijfers over 2010 zijn realisaties; cijfers over 2011 zijn ramingen. De begrippen in bovenstaande tabel worden toegelicht in de <a href="#">Begrippenlijst</a> .						
Bron: Rabobank						

### *Kritische succesfactoren/ kengetallen*

Naast inzicht in de winst-en-verliesrekening is het belangrijk om op een aantal zaken nader in te zoomen. In overleg met ondernemers van de VAK en beschikbare branche-informatie van onder meer Rabobank en het Waarborgfonds Kinderopvang zijn een aantal kritische succesfactoren voor de agrarische kinderopvang gedefinieerd. Deze kunnen opgesplitst worden in een drietal groepen, die hieronder worden besproken.

#### **1. Bezetting kinderdagverblijf (kdv) en buitenschoolse opvang (bso)**

Onderstaande kengetallen worden in de bedrijfsvergelijking zowel voor het kinderdagverblijf (kdv) als de buitenschoolse opvang (bso) (indien van toepassing) uitgewerkt.

- Bezetting op basis van capaciteit Gerealiseerd aantal kindplaatsuren per jaar  
Beschikbaar aantal kindplaatsuren per jaar
- Bezetting op basis van omzet Gerealiseerde omzet  
Max. omzet (uurtarief \* beschikbaar aantal uren)
- Omzet per gerealiseerd aantal kindplaatsuren (kdv/ bso)

#### **2. Personeel**

De personeelskosten zijn veruit de grootste kostenpost in een kinderdagverblijf. Om die reden zijn er meerdere kengetallen op dit gebied.

- Personeelskosten in % van de omzet

Stel: relatief hoge personeelskosten in % van de omzet kan door (of een combinatie van):

- Prijs: personeelslasten per fte
- Efficiency: aantal uren (fte + ondernemer) per gerealiseerd kindplaatsuur  
(hoe lager hoe beter)
- Ziekteverzuim %



### 3. Personeelskosten in combinatie met bezetting

Daarnaast zijn kengetallen waarbij personeelskosten en bezetting beide worden bekeken van belang, namelijk:

- Personeelskosten per beschikbaar aantal kindplaatsuren
- Personeelskosten per gerealiseerd aantal kindplaatsuren

Stel: bezetting laag, dan verschil tussen beide getallen groter

## 2.4 Benodigde input bedrijfsvergelijking

### *Winst-en-verliesrekening/ resultaatgegevens*

Ten behoeve van de invoer van de resultaatgegevens is het noodzakelijk dat de jaarrekening gereed is. Bij het invullen van de gegevens dient deze bij de hand te worden gehouden. De benodigde gegevens kunnen uit de jaarrekening worden gehaald. Zie bijlage 1 voor het invoerscherm resultaatgegevens (GRIP).

Indien de kosten van de agrarische activiteiten en de activiteiten in het kinderdagverblijf niet zijn gescheiden dan dienen de diverse kosten zoveel als mogelijk aan beide activiteiten toegerekend te worden. Belangrijk aandachtspunt is dat de administratie van beide activiteiten zoveel als mogelijk worden gescheiden (zie ook paragraaf 2.2).

### *Overige gegevens ten behoeve van kritische succesfactoren*

De volgende stap is het invullen van de overige gegevens. Ten eerste is input benodigd van een aantal basisgegevens, zoals informatie over de ondernemingsvorm, soort agrarische activiteiten en de vraag of de administratie van beide activiteiten gescheiden is.

Daarnaast zijn er extra gegevens uit de bedrijfsvoering van het kinderdagverblijf noodzakelijk. Hierbij wordt gedacht aan het totaal aantal beschikbare kindplaatsen, het aantal openingsuren en het aantal betalende dagen per jaar. Ook diverse gegevens inzake personeel is van belang, bijvoorbeeld het aantal fte. Zie bijlage 2 en 3 voor de benodigde gegevens.

Tot slot is het goed om te 'normaliseren'. In sommige ondernemingen is het zo dat beide ondernemers veel uren in het kinderdagverblijf werken en in andere ondernemingen wellicht in beperkte mate. Deze verschillen moeten eruit gehaald worden (normaliseren). Om die reden is ook input benodigd over het aantal uren dat de ondernemers in de kinderopvang werkzaam zijn.

## 2.5 Administratief proces

### 2.5.1 Standaard rekeningschema

Voor een goed inzicht in het rendement van zowel de agrarische als kinderopvangactiviteiten is het essentieel dat de beide bedrijfsactiviteiten apart worden geadmistreerd. Zoals in paragraaf 2.2 is aangegeven, is uniformiteit een belangrijk aspect voor een kwalitatief goede bedrijfsvergelijking. Om dit te realiseren heeft Flynth een standaard rekeningschema opgesteld. Dit rekeningschema wordt aan startende ondernemers binnen de VAK verstrekt. Het is van belang dat ook bestaande ondernemers, voor zover ze dat nog niet gedaan hebben, hun administratie aanpassen en dit standaard rekeningschema hanteren.

### 2.5.2 Invoeren gegevens

Ondernemers kunnen zelf de gegevens invoeren of dit door hun accountant laten doen. Bij dit laatste is het van belang dat de ondernemer diverse overige gegevens (bijlage 1) bij de accountant aanlevert, zodat die dat voor de ondernemer kan verwerken.

Een handleiding van het invoeren van de gegevens voor de bedrijfsvergelijking staat in bijlage 2.

### 2.5.3 Output

De gegevens worden digitaal verwerkt. Zodra er voldoende deelnemers zijn om een bedrijfsvergelijking te maken, krijgen de deelnemers een melding dat de bedrijfsvergelijking gereed staat en dat zij opnieuw kunnen inloggen om hun eigen gegevens te vergelijken met de andere deelnemers.

In paragraaf 2.3 zijn de indicatoren weergegeven die vanuit de bedrijfsvergelijking VAK zijn benoemd. Ook zijn de hiervoor benodigde structuurvariabelen vermeld die verzameld moeten worden naast de gegevens uit de resultatenrekening.

## 2.6 Toepassing bedrijfsvergelijking, ervaringen uit de praktijk

### 2.6.1 Stimuleren deelnemers

Ondernemers noemen diverse redenen waarom men niet deelneemt aan de bedrijfsvergelijking, waarbij een gebrek aan tijd de belangrijkste is. Daarnaast is er een aantal ondernemers die de toegevoegde waarde van de bedrijfsvergelijking momenteel onvoldoende vindt. De ervaring leert dat zodra een grotere groep ondernemers deelneemt en een bedrijfsvergelijking verscheidene jaren actief is, meer ondernemers de toegevoegde waarde gaan inzien en alsnog deelnemen.

Oplossingen die deelname kunnen stimuleren:

1. Ondernemers individueel blijven benaderen;  
Dit heeft wel effect maar het kost veel tijd.
2. Het invullen door anderen, bijvoorbeeld de accountant, laten invullen;
  - 2.1 De ondernemers mailen de jaarrekening en vullen een korte vragenlijst in.
  - 2.2 De ondernemers verstrekken hun inloggegevens aan hun accountant. Niet alle gegevens zijn echter bij de accountant beschikbaar zoals aantal gerealiseerde kindplaatsuren. Een vragenlijst kan een hulpmiddel zijn (bijlage 3).

Werken via de stappen 2.1 of 2.2 veroorzaakt hogere kosten voor de VAK of voor de ondernemers.

Daarnaast kan meer publiciteit worden gezocht met de bedrijfsvergelijking, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief, via internet, via vakbladen, via brancheorganisatie kinderopvang zodat ondernemers geattendeerd worden op de bedrijfsvergelijking.

Het belangrijkste is echter dat een vorm van benchmark wordt gevonden waarbij een ondernemer zijn bedrijf anoniem kan vergelijken met gemiddelde resultaten van een groep van 10-15, qua structuur, vergelijkbare bedrijven zodat de ondernemer weet dat de verschillen die hij constateert met de resultaten van zijn eigen bedrijf worden veroorzaakt door verschillen in de bedrijfsvoering. Dat versterkt de focus op verbetering van de resultaten van het eigen bedrijf. Als een groep deelnemers er aan toe is, kunnen ondernemers besluiten om, onder begeleiding in studiegroepverband, met elkaar de discussie aan te gaan met het doel meer te weten te komen over de wijze waarop de resultaten tot stand zijn gekomen zodat die informatie bij verbeteringstrategieën kan worden benut. Dan kan men er concreter mee aan de slag gaan. In 2012 is dit al toegepast met ondernemers die bij de VAK zijn aangesloten.

## 2.7 Aandachtspunten

- De deelsector agrarische kinderopvang is redelijk uniform, klein en overzichtelijk. De VAK is een sterke, goed georganiseerde franchise club met veelal bovengemiddelde ondernemers. voorzichtigheid is daarom geboden bij interpreteren van de resultaten als representatief sectorgemiddelde.
- Andere sectoren binnen de multifunctionele landbouw kunnen zeker leren van de wijze waarop de benchmark is opgezet en hun voordeel doen met het stimuleren van deelname. Andere sectoren zijn echter minder uniform en anders georganiseerd. Hiermee moet rekening worden gehouden bij het opzetten van sets uniforme kengetallen en bij het opzetten van een bruikbare benchmark.
- De ondernemer moet zijn accountant opdracht kunnen geven om gewenste gegevens op te leveren. De accountant moet namelijk door eenduidige inrichting van rekeningschema's en scheiding van

administratie tussen de tak kinderopvang en de primair bedrijfstak de kengetallen kunnen opleveren. Nu moet de ondernemer dat zelf nog handmatig bij elkaar zoeken waarmee een aantal ondernemers moeite heeft.

- Tot op heden is Flynth het enige accountantskantoor dat grootboekrekeningschema heeft ingericht om voor de klant de gewenste gegevens te presenteren. Het is onbekend in hoeverre er commitment/draagvlak is met betrekking tot gebruik door andere accountantskantoren. Door een uniforme opzet kunnen ondernemers de cijfers van verschillende accountantskantoren in de toekomst voor een benchmark benutten. Dit vergroot niet alleen het aantal ondernemers dat inzage heeft in de resultaten van de agrarische kinderopvang maar het biedt ook meer mogelijkheden om een met het eigen bedrijf vergelijkbare groep te kunnen samenstellen waarmee de eigen resultaten worden vergeleken.
- Een continue focus op rendementsverbetering is belangrijk. Dat kan op basis van een zestal speerpunten:
  - o Welke ambitie heeft u met het bedrijf?
  - o Wat zijn ontwikkelingen in de markt?
  - o Wat leveren uw klanten op?
  - o Hoe stuurt u op cijfers (aan de hand van de bedrijfsvergelijking)?
  - o Haalt u rendement uit uw personeel?
  - o Hoe efficiënt is de bedrijfsvoering?
- Inzicht in rendementsgegevens van de agrarische kinderopvang is essentieel voor het verkrijgen van een financiering vanuit de bank. Deze noodzaak dringt maar langzaam door bij de ondernemers. Hierin is ook een taak van accountantskantoren en banken weggelegd om ondernemers daarop te wijzen.
- Zoek naar een vorm van benchmark waarmee anoniem de resultaten van het eigen bedrijf kunnen worden vergeleken met een groep van 10 tot 15, qua structuur, vergelijkbare bedrijven. Dat legt de focus voor de ondernemer sterk op verbetering van de eigen bedrijfsvoering. Na kortere of langere tijd ontstaat meestal vanzelf bij ondernemers de behoefte om meer te weten van het waarom van de verschillen. Dat kan bijvoorbeeld in studiegroep verband onder begeleiding nader worden uitgewisseld, waardoor de deelnemers concretere informatie krijgen over de verbeteringsmogelijkheden voor hun eigen bedrijf.
- Agrarische kinderopvang hoort bij het ministerie van SZW. De agrarische activiteiten van bedrijven vallen onder het ministerie van EZ. Een goede afstemming tussen beide ministeries over de waarde van economische informatie van deze bedrijven voor het bedrijf, de sector en het overheidsbeleid wordt aanbevolen, hoewel er al onderlinge contacten zijn.

## 3 Inzicht in rendement zorglandbouw

### 3.1 Inleiding

Zorgboerderijen bieden zorg aan verschillende mensen en in verschillende vormen. Zo komen mensen voor dagbesteding of krijgen hulp om weer aan het werk te komen. Ook wonen er mensen op zorgboerderijen, die een behandeling volgen en/of komen logeren. Dagbesteding is met op meer dan 50% van het aantal bedrijven het belangrijkste bedrijfstype. Het aantal zorgboerderijen is in de periode 2007-2011 met bijna 40 procent gestegen: waren er in 2007 nog 756 bedrijven, in 2011 zijn het er 1.050. De groei van het aantal cliënten is nog groter dan van het aantal bedrijven: het aantal cliënten per bedrijf neemt dus toe. De groei vindt plaats in alle categorieën: dagbesteding, wonen/werken, arbeidstoeleiding en logeren (Venema et al., 2012).

De omzet in de zorglandbouw is met 78 procent gegroeid: van 45 miljoen euro in 2007 naar 80 miljoen euro in 2011. De gemiddelde omzet per bedrijf was in 2011 76.000 euro. Dat was in 2007 nog 59.000 euro. De spreiding in omzet is groot, gezien de diversiteit tussen zorgbedrijven in grootte van de zorgtak, in ondernemerschap en in professionaliteit (Venema et al., 2012).

De laatste jaren is er veel gesproken over veranderingen in de zorgsector. Op dit moment zijn bezuinigingen in de AWBZ en de transitie van de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) naar de Wmo (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) actueel. Dit betekent dat de gemeentes het heft in hand zullen nemen en zelf gaan organiseren waar zorgvragers hun zorg kunnen krijgen. Zorgboeren zullen (collectief en/of individueel) met de gemeenten onderhandelen over hun dienstverlening én over de bijbehorende condities (tarieven). Hiervoor zijn harde cijfers nodig zodat de ondernemer meer inzicht heeft in zijn kostprijs van zijn activiteiten. Ook voor de eigen bedrijfsvoering is actuele managementinformatie op bedrijfs- en sectorniveau gewenst. Deze cijfers zijn er echter nog nauwelijks. Er zijn wel lopende initiatieven vanuit Flynth / LTO Noord Advies waarin gewerkt wordt aan kengetallen op ondernemersniveau en benchmark.

### 3.2 Informatieset kengetallen

Het belang van een informatieset kengetallen voor de ondernemer is dat voor hem duidelijk wordt waar hij direct op kan sturen bij de verbetering van de resultaten van zijn bedrijf en waarvoor hij kengetallen kan genereren:

- hij heeft er zelf iets aan (intern bedrijfsvoering, management, sturing);
- de groep ondernemers met een vergelijkbaar bedrijf heeft er iets aan (bedrijfsvergelijking, benchmarking);
- de sector heeft er iets aan (referentiekader, beeld v.d. branche).

In overleg met ondernemers vanuit praktijknetwerk Zorglandbouw en met beschikbare informatie van Flynth zijn een aantal kritische succesfactoren voor de zorglandbouw gedefinieerd. Deze kunnen opgesplitst worden in een drietal groepen, die in de volgende paragrafen worden besproken.

#### 3.2.1 Financieringswijze

Als eerste kritische succesfactor is de financieringswijze gedefinieerd. Dit omdat hier het hele inkomen van de ondernemer door wordt bepaald. Er zijn diverse financieringswijzen die gebruikelijk zijn in de zorglandbouw, de volgende zijn opgenomen in het analyserapport:

- Oderaannemerschap zorginstelling
- Via regionale koepel organisatie
- Eigen AWBZ toelating
- Persoons Gebonden Budget
- Via gemeente/UWV/overig

Voor de toekomst wordt dit schema aangepast & aangevuld op basis van de kanteling en transitie van AWBZ naar WMO.

### 3.2.2 Bezettingsgraad

Een volgend kernpunt is de bezettingsgraad op de zorgboerderij. Hiermee wordt duidelijk welk gedeelte van de beschikbare capaciteit daadwerkelijk is benut. Hieruit kan de ondernemer informatie halen en zijn bedrijfsvoering aanpassen.

### 3.2.3 Personeelskosten

Tot slot is de post personeelskosten gedefinieerd als kritische succesfactor. Dit omdat het overgrote deel van kosten op een zorgboerderij gemaakt worden aan personeel. Dit is speciaal het geval op bedrijven waar met grote groepen cliënten wordt gewerkt en waar veel personeel in dienst is. Dit is ook de reden dat hiervoor het kengetal: Omzet per FTE in € is gekozen. Dit biedt de ondernemer de mogelijkheid zelf goed te analyseren of het personeel zijn geld waard is en of er wellicht te veel personeel in dienst is.

Het is goed te beseffen dat kengetallen & benchmarkgegevens niet alleen relevante informatie opleveren op managementniveau (operationeel en/of strategisch) maar dat het daarnaast een belangrijke tool is om als ondernemers ook met elkaar de discussie aan te gaan, van elkaar te leren en daarmee hun eigen bedrijfsvoering én de branche verder te optimaliseren.

## 3.3 Beschikbare kengetallen

Voor het opstellen van de kengetallen zijn financiële resultaten nodig en daarnaast extra niet-financiële gegevens. De financiële gegevens worden verzameld via de boekhouding. Belangrijkste uitdaging is dat de opbrengsten en vooral de kosten goed gescheiden worden van de geldstromen voor het reguliere landbouwbedrijf. Vanuit het analyserapport *Zorglandbouw* is een lijst opgesteld van opbrengsten en kosten die nodig zijn voor de ontwikkelde kengetallen (Taskforce Multifunctionele landbouw, 2011). LTO Noord Advies is vervolgens bezig geweest met de finetuning van de beschikbare gegevens. Dit gebeurt in samenspraak met diverse ondernemersnetwerken. De aanvullende gegevens worden verzameld via de ondernemer. Een Excel sheet waar de overige posten in zijn te vullen, is te vinden in bijlage 4. Dit bevat ook de kengetallen die betrekking hebben op onder andere de capaciteit en financieringswijze.

Op basis van een informatieset kengetallen kan een benchmark (bedrijfsvergelijking) worden opgesteld. Een individuele 'benchmark' is geïntegreerd in het analyseverslag van een deelnemer. Groepsoverzichten kunnen worden samengesteld voor ondernemersnetwerken. Om dit goed te coördineren en een zo goed mogelijke bedrijfsvergelijking te creëren, zijn de volgende criteria van belang:

1. Uniformiteit
2. Juistheid en volledigheid
3. Tijdigheid

Er zijn inmiddels een aantal kengetallen ontwikkeld. Zo is in 2010 gestart met het project *Kengetallen Landbouw en Zorg* uitgevoerd door Flynth (voorheen GIBO Groep), LTO Noord Advies en ZLTO. Dit heeft in 2011 een update gehad met nieuwe cijfers en verdere doorontwikkeling (zie figuur 2 hieronder). Vanuit Landbouw en Zorg hebben circa 40 ondernemers deelgenomen aan het project. Gemiddeld hebben de deelnemers 13 zorgplaatsen en een capaciteit van 6.882 dagdelen per jaar.

In tabel 3.1 is een overzicht van de verschillende onderdelen van de winst- en verliesrekening opgenomen die het resultaat zijn van het project Kengetallen (Taskforce Multifunctionele Landbouw, 2011).

Tabel 3.1 **Opzet winst- en verliesrekening zorglandbouw**

<b>Resultatenrekening</b>	<b>uw bedrijf</b>	
	in euro's	per dagdeel gerealiseerd
jaar 20..		
<i>Omzet per financieringswijze</i>		
Onderaannemerschap zorginstelling		
Via regionale koepel organisatie		
Eigen AWBZ toelating		
Persoons Gebonden Budget		
Via gemeente/UWW/overig		
<b>Totale omzet</b>		
inkopen (eten, drinken)		
inkopen materialen		
voer- en kleinveekosten		
vervoerskosten		
<b>Totale directe kosten</b>		
<b>Saldo (omzet-directe kosten)</b>		
personeelskosten		
afschrijvingen zorgboerderij		
overige afschrijvingen		
onderhoud		
gas/water/elektra (incl. verwarming)		
<b>Totale indirecte kosten</b>		
<b>Totale kosten (directe en indirecte)</b>		
<b>Bedrijfsresultaat (omzet-totale kosten)</b>		
financiële baten en lasten		
<b>Resultaat</b>		

Bron: Taskforce Multifunctionele landbouw (2011) bewerking LEI

Daarnaast is in augustus 2012 de MKBA (maatschappelijke kosten en baten analyse) *De Zin van Zorglandbouw* uitgebracht door Ernst & Young. In het onderzoek is nadrukkelijk gevraagd om alleen dat deel van de kosten en opbrengsten mee te nemen dat gerelateerd is aan de dagbesteding (dus exclusief de normale agrarische bedrijfsvoering). De kostprijs van een dagdeel dagbesteding bij de 20 zorgboerderijen die aan het onderzoek hebben deelgenomen voor de doelgroepen jeugd, verstandelijk beperkten en ouderen afgerond op hele euro's gemiddeld ligt op respectievelijk € 48, € 39 en € 46. Door de in dat project bezochte zorgboeren werd bevestigd dat de kosten voor jeugd het hoogst zijn, omdat deze doelgroep de meest intensieve begeleiding vraagt. Er is sprake van een grote spreiding in de gerapporteerde kostprijzen. Bij de drie doelgroepen liggen de hoogste kostprijzen per dagdeel boven de € 100 en de laagste tussen de € 14 en € 29. De spreiding heeft vooral te maken met de omvang en de professionaliteit van de zorgboerderijen.

De kostprijs is verdeeld in drie categorieën:

- Personeelskosten: eigen inzet van de zorgboer(in), inzet van familie en personeel;
- Gebouwen, terreinen en productiemiddelen: afschrijvingskosten en pacht/huur van gebouwen, terreinen, terreinvoorzieningen en productiemiddelen
- Materiële en overige kosten: cliëntgebonden kosten, vervoer, voer en onderhoudskosten vee, bedrijfskosten, verzekeringen, energie kosten et cetera.

Personeelskosten vormen zoals te verwachten een belangrijk deel van de kosten (ongeveer 75% van de kostprijs). Het gaat daarbij om personele inzet voor de begeleiding van de cliënt, voor management en administratie en (daar waar zorg-gerelateerd) ter ondersteuning van het agrarisch proces. In de personele kosten is ook de personele inzet aan de zorgkant van de zorgboer zelf en zijn gezin meegenomen. Er is dus voor gekozen om de zorggerelateerde arbeidsuren van de zorgboer en zijn gezin mee te nemen als kostenpost. Dit om een goede vergelijking te kunnen maken met reguliere dagbesteding en om voor de sector een reëel beeld te geven over de kosten die door hen gemaakt worden voor de dagbesteding. In tabel 3.2 staat het invulformat dat inzage geeft in de verschillende opbrengsten en kosten. Dit format is ook gebruikt binnen praktijknetwerkgroep 'Kengetallen Zorglandbouw'. Er is ook een toelichting beschikbaar ten aanzien van de te hanteren afschrijvingstermijnen. Deze beide rapporten bieden een goede basis voor de kengetallen Zorglandbouw.

Tabel 3.2: **Invulformat maatschappelijke case dagbesteding**

<b>Zorg, cliëntgegevens en opbrengsten 2010</b>			
		<b>Aantal</b>	<b>€</b>
<b>1.</b>	<b>Zorg &amp; Cliëntgegevens</b>		
1 a)	Aantal uren aangeboden dagbesteding/dagverzorging in 2010		
1 b)	Aantal aanwezigheidsuren van cliënten in 2010		
1 c)	Aantal verschillende cliënten dat in 2010 de zorgboerderij bezocht		
1 d)	Ontvangen doelgroep voor dagbesteding/dagverzorging:		
	Jeugd met psychiatrische problematiek (0 - 17 jaar)		
	Kinderen en volwassenen met een verstandelijke beperking (0 - 80 jaar)		
	Ouderen en dementerende ouderen (65 jaar en ouder)		
1 e)	Gemiddelde zorgzwaarte van cliënten		
	<b>aantal zorgzwaarte</b>		
<b>2.</b>	<b>Opbrengsten 2010</b>		
2 a)	Opbrengsten uit PGB		
2 b)	Opbrengsten AWBZ via zorgkantoor (zorg in natura)		
2 c)	Overige opbrengsten van de zorgboerderij (bijvoorbeeld verkoop gemaakte producten: eieren, groente, vlees, planten, vogelhuisjes etc., maar ook donaties etc.)		

	<b>Kosten in 2010</b>		
		<b>FTE</b>	<b>€</b>
<b>3.</b>	<b>Personeelskosten (bruto kosten inclusief sociale lasten) per categorie medewerker</b>		
3 a)	Algemeen (coördinatie, administratie)		
3 b)	Gericht op begeleiding cliënten (begeleider, zorgverlener MBO of HBO, coach, etc.)		
3 c)	Ondersteuning agrarisch proces (onderhoud, knecht, etc.)		
3 d)	Overige personele kosten (bijvoorbeeld pensioenpremies, personeelsuitjes, vrijwilligersvergoeding, stagevergoeding)		
3 e)	<b>Totale personeelskosten</b>		
	vreemde arbeid		
	Factor opbrengsten irt personeelskosten incl eigen arbeid		
	Factor opbrengsten irt vreemde arbeid		

<b>4.</b>	<b>Gebouwen en terreinen zorgboerderij</b>	aantal	€
4 a)	Huur of afschrijvingskosten aanschaf gebouwen (bijvoorbeeld investeringen in stallen, kantine, sanitaire voorzieningen, etc.)		
4 b)	Afschrijvingskosten groot onderhoud gebouwen (bv. verbouwing).		
4 c)	Huur of pacht van terreinen		
4 d)	Afschrijvingskosten terreinvoorzieningen (bv. aanleg siertuin, moestuin en paden)		
4 e)	Huur of afschrijvingskosten aanschaf productiemiddelen (bijvoorbeeld vervoersmiddelen, tractor, maaier, etc.)		
4 f)	Afschrijvingskosten aanschaf vee		
4 g)	Rentekosten op leningen in 2010		
4 h)	<b>Totale kosten gebouwen en terreinen</b>	aantal	€
-	Factor opbrengsten i.r.t. arbeid en huisvestingskosten		
-	Factor opbrengsten i.r.t. arbeid en huisvestingskosten (excl ondernemerskosten)		

<b>5.</b>	<b>Materiële en overige kosten</b>		€
5 a)	Cliëntgebonden kosten (voeding, materiaal, activiteiten)		
5 b)	Vervoerskosten		
5 c)	Bedrijfskosten zorgboerderij (gereedschap, zaad, etc.)		
5 d)	Onderhoudskosten vee (voer, veeartskosten etc.)		



5 e)	Algemene kosten (kantoorartikelen, internet & telefonie)		
5 f)	Verzekeringen		
5 g)	Lidmaatschappen, vakliteratuur,		
5 h)	Energie kosten (gas, water, licht)		
5 i)	Overige kosten (bijvoorbeeld open dagen, promotiemateriaal, website etc.)		
5 j)	<b>Totale materiële en overige kosten</b>		
			€
<b>6.</b>	<b>Totale kosten</b>		
-	Factor opbrengst i.r.t. totale kosten incl eigen arbeid		
-	Factor opbrengst i.r.t. totale kosten excl eigen arbeid		

Bron: Ernst & Young (2012) bewerking LEI.

Bij vergelijking van de opzet van de opbrengsten en kosten tussen het kengetallen project (tabel 3.1) en de maatschappelijke business case van Ernst & Young (zie tabel 3.2) vallen de volgende zaken op:

- In de opzet vanuit project kengetallen Multifunctionele landbouw wordt bij de kosten onderscheid gemaakt in directe en indirecte kosten. Hierdoor kan er een saldo worden berekend. Dit onderscheid ontbreekt in de maatschappelijke business case.
- Belangrijkste kostenpost personeel wordt in de maatschappelijke business case verder uitgesplitst. Ook wordt inzichtelijk wat eigen arbeidskosten en wat betaalde arbeidskosten zijn.
- Afschrijvingen worden in de maatschappelijke business case verder uitgesplitst.
- In zijn algemeenheid zijn kostenposten in de maatschappelijke business case verder uitgesplitst.
- Indicatoren financieel resultaat per dagdeel per beschikbare plek / per gerealiseerde plek ontbreekt in tabel 3.2. In het rapport van Ernst & Young (2012) wordt de kostprijs per dagdeel gegeven, dus moet het aantal dagdelen bekend zijn.

De actielijst met aanpassingen van wat in het project *Kengetallen Landbouw en Zorg* nog mist is hieronder weergegeven:

- De kostenpost personeelskosten verder onderverdelen (zoals in de MKBA is gedaan). In de aangepaste verslaggeving zal dit worden doorgevoerd (splitsing eigen arbeid en betaalde arbeid).
- Afschrijvingen verder opdelen naar categorieën. Denk hierbij aan bijvoorbeeld huisvesting zodat per post gekeken kan worden wat het meeste effect heeft op het resultaat.
- Kostenposten meer in detail weergeven. De onderverdeling van de kosten is aanwezig, laat ze ook zien. Er zal nu worden gewerkt met een totaaloverzicht in de eindrapportage.

### 3.4 Aandachtspunten

- De kengetallenset is tot stand gekomen door definiëring op grootboekniveau en interne communicatie binnen Flynnth. Dit traject is nog niet afgerond. Komende tijd wordt dit proces vervolgd met 'finetuning en verdere implementatie'.
- Uit het onderzoek van Ernst & Young blijkt dat zorgboeren niet altijd een goede scheiding hebben aangebracht in hun boekhouding tussen het zorgdeel en het agrarische deel van hun onderneming. De gemaakte kosten worden daardoor niet altijd aan de juiste activiteiten toegerekend. Hierop is actie nodig (bijvoorbeeld van de ministeries VWS en EZ en de federatie Landbouw en Zorg).
- Het succes hangt af van draagvlak en van een voldoende groot aantal deelnemers. Praktisch knelpunt is de enorme variatie binnen de branche. Ook al is, via het 'ondernemersnetwerk kengetallen', getracht meer 'neutrale' en breed-herkenbare kerncijfers te ontwikkelen, bij

ondernemers blijft voorsnog sterk tussen de oren zitten: “’t is lastig, ’t zijn appels en peren, etc.”. In de overtuiging van de ondernemers is nog een stap nodig.

- De interesse van ondernemers in zicht op kengetallen wordt allereerst gewekt uit het eigen bedrijfsbelang. Kengetallen moeten dus helpen om de eigen bedrijfsvoering, het management en de sturing te verbeteren. Daarna is het mogelijk verder te gaan met bedrijfsvergelijking en benchmarking met collega’s vanuit het MKB. Tenslotte kun je kengetallen gebruiken als referentiekader, beeld van de branche op landelijk niveau. De vraag is of voor dit laatste doel dezelfde kengetallen gebruikt kunnen worden die het eerste doel, interne bedrijfsvoering, dienen.
- Inzicht in rendementsgegevens van de zorgactiviteiten is essentieel voor het verkrijgen van een financiering vanuit de bank. Deze noodzaak dringt maar langzaam door bij de ondernemers. Hierin is ook een taak van accountantskantoren en banken weggelegd om ondernemers daarop te wijzen.
- De stap naar bedrijfsvergelijking en benchmarking met andere bedrijven kan wellicht worden versneld als een benchmark wordt opgezet waarbij de ondernemer de resultaten van zijn eigen bedrijf anoniem kan vergelijken met de gemiddelde resultaten van een groep van 10 - 15, qua structuur, vergelijkbare bedrijven. Dat richt de focus sterk op verbetering van de eigen bedrijfsvoering.
- Daarna ontstaat bij een groep ondernemers al snel behoefte om meer inzicht te krijgen in het waarom van de verschillen van de resultaten van het eigen bedrijf en het gemiddelde van de vergelijkbare groep. Bediscussiëren van die verschillen in studiegroepverband, onder begeleiding, kan de mogelijkheden tot verbetering van de eigen resultaten concreter maken.
- Eén en ander betekent ook dat het belangrijk is dat de branche, de landelijke federatie Landbouw & Zorg én de daaronder liggende ‘regionale/provinciale organisaties’ het belang onderkennen, dit uitspreken en dit richting de achterban actief communiceren en stimuleren, bijvoorbeeld door er binnen de regio’s actief aandacht aan te geven. Dit geldt ook voor studiegroepen van zorgboeren, waarvan er al wel een aantal zijn, soms ‘los van de provinciale zorgboerenorganisaties, soms nauw verbonden of 1:1 gelijk. Kortom, draagvlak en actieve ondersteuning vanuit de branche is nodig. Als een ondernemer een al beschikbare kengetallenset zou willen gebruiken, wordt geadviseerd met de kengetallenset naar LTO Noord Advies en/of de eigen accountant te gaan en te bespreken wat de mogelijkheden zijn om ook gebruik te maken van de geautomatiseerde verwerking van de beschikbare kengetallenset.
- Het eindresultaat is een analyseverslag aanvullend op de jaarrekening. Om het verslag te kunnen samenstellen moet de jaarrekening (minimaal) in concept klaar zijn. Dat betekent dat het analyseverslag pas in de loop van het jaar, na afloop van het boekjaar beschikbaar komt. Voor een actueler inzicht in de resultaten kan worden aangesloten op kwartaalrapportages met voorlopige cijfers die besproken kunnen worden met de adviseur.



## 4 Inzicht in rendement boerderijwinkels

### 4.1 Inleiding

Boerderijwinkel is het belangrijkste afzetkanaal van boerderijverkoop. Hiermee wordt de directe afzet van een boer aan consumenten bedoeld. Het aantal bedrijven met een winkel aan huis is gegroeid van 1.100 in 2007 tot 1.400 in 2011. In dezelfde periode was de omzetgroei bij boerderijwinkels 40%: van 70 naar 98 miljoen euro. De totale omzet van boerderijverkoop in 2011 bedroeg 147 miljoen euro. Dit werd gerealiseerd door in totaal 3.300 bedrijven (Venema et al., 2012).

Binnen boerderijwinkels is onderscheidt mogelijk naar de grootte van de winkel (zie tabel 4.1). De grootste winkels, in totaal 120, zijn met een gemiddelde jaaromzet van 350.000 euro verantwoordelijk voor meer dan 40% van de jaaromzet in 2011.

Tabel 4.1: **Schatting van het aantal bedrijven met boerderijwinkel en omzet in 2011 naar groottecategorie**

subcategorie	Aantal bedrijven	Jaaromzet per bedrijf (in euro's)	Totaal (in mln. euro)
Klein	680	30.000	20
Middel	600	60.000	36
Groot	120	350.000	42
totaal	1.400	-	98

### 4.2 Beschikbare kengetallen praktijknetwerk Landwinkel

Landwinkel is een coöperatie van bijna 100 boerderijwinkels. In tabel 4.1 staan deze winkels hoofdzakelijk bij de subcategorie groot. Om inzage te krijgen in de opzet van rendementsberekeningen in de boerderijverkoop is contact opgenomen met betrokkenen bij het praktijknetwerk met Landwinkels. Dit praktijknetwerk wordt gecoördineerd vanuit ZLTO door Mariska van Koullil en is in 2012 opgestart en loopt tot en met februari 2014. In de uitvoering is ook Flynth betrokken. Doel van dit project is het ontwikkelen en testen van een managementtool voor Landwinkels om bedrijfsprestaties van individuele Landwinkels en van de Coöperatie Landwinkel te verbeteren. Vanuit het praktijknetwerk met Landwinkels hebben in een werkgroep een aantal ondernemers deelgenomen. Vanuit deze werkgroep is een eerste opzet uitgewerkt voor de te hanteren kengetallen om specifiek inzicht in bedrijfsprestaties (incl. vergelijking met andere ondernemingen) en de verbetermogelijkheden te verkrijgen. Dit is geoptimaliseerd aan de hand van feedback hierop van de coöperatie en de deelnemers. In de tussentijd zijn naast de werkgroep nu meer ondernemers direct betrokken, totaal 14. Ondertussen hebben ruim 40 ondernemers aangesloten bij Landwinkel cijfers van 2011 aangeleverd. Het resultaat hiervan is met de direct betrokken ondernemers besproken en gaat de basis vormen voor verder vervolg vanuit Landwinkel en voor een publieke benchmark internettool. Vanaf half februari 2014 is de digitale tool ontwikkeld door Landwinkel Coöperatie voor boerderijwinkels beschikbaar op de website [www.kengetallenboerderijwinkels.nl](http://www.kengetallenboerderijwinkels.nl) (zie bijlage 5 voor meer informatie).

#### 4.2.1 Winst- en Verliesrekening

In tabel 4.2 is de opzet van de winst- en verliesrekening weergegeven. Er is voor gekozen de inkoopwaarde van de omzet apart te definiëren. Daarnaast zijn er diverse kostenposten gedefinieerd. In de volgende paragraaf over kengetallen komen we hier uitgebreider op terug.

Tabel 4.2: Opzet van de winst- en verliesrekening van een boerderijwinkel.

Resultaat	Uw bedrijf		Branche		Verschil	
	In geld	In %	In geld	In %	In geld	In %
<b>20..</b>						
Netto-omzet						
Inkoopwaarde van de omzet						
<b>Brutowinst</b>						
Overige bedrijfsopbrengsten						
<b>Brutomarge</b>						
<b>Bedrijfskosten</b>						
Personeelskosten						
Afschrijvingen						
Huisvestingskosten						
Kosten machines, installaties en inventaris						
Kosten vervoermiddelen						
Kantoor- en administratiekosten						
Verkoopkosten						
Franchisekosten						
Algemene kosten						
<b>Som der bedrijfskosten</b>						
<b>Bedrijfsresultaten</b>						
Financiële baten en lasten						
<b>Resultaat</b>						

Bron: praktijknetwerk Landwinkel, 2013

#### 4.2.2 Kritische succesfactoren/kengetallen

Naast inzicht in de winst-en-verliesrekening is het belangrijk om op een aantal zaken nader in te zoomen. In overleg met ondernemers in de pilotgroep is een eenvoudig lijstje met kengetallen opgesteld. Deze kunnen opgesplitst worden in een drietal groepen, die hieronder worden besproken. Om deze kengetallen te kunnen bepalen is het noodzakelijk dat aanvullend op de opbrengsten en kosten ook een aantal structuurgegevens worden vastgelegd. In dit geval is dit gerelateerd aan de verkoop: omzetregistratie afkomst van de producten, oppervlakte winkel, openingsuren, aantal gewerkte uren, klantgegevens (via kassaregistratie).

1. Omzetgroepen
  - Omzet eigen productie
  - Omzet producten van derden
2. Omzetkengetallen
  - Omzet per m2 winkeloppervlakte
  - Omzet per openingsuur
  - Omzet per gewerkt uur
3. Klanten
  - Gemiddeld aantal klanten per week
  - Gemiddelde besteding per klant (incl. BTW)

## 4.3 Aanpak inzage in brutowinstmarge

Een vraag die bij het bepalen en de opzet van rendementscijfers van boerderijwinkels een belangrijke rol gaat spelen is de mate waarin producten die verkocht worden zelf geproduceerd worden. De brutowinstmarge is sterk afhankelijk van of de ondernemer wel of niet zelf producten maakt. Om het belang en de betekenis hiervan inzichtelijk te maken, zoomen we binnen dit onderzoek in op:

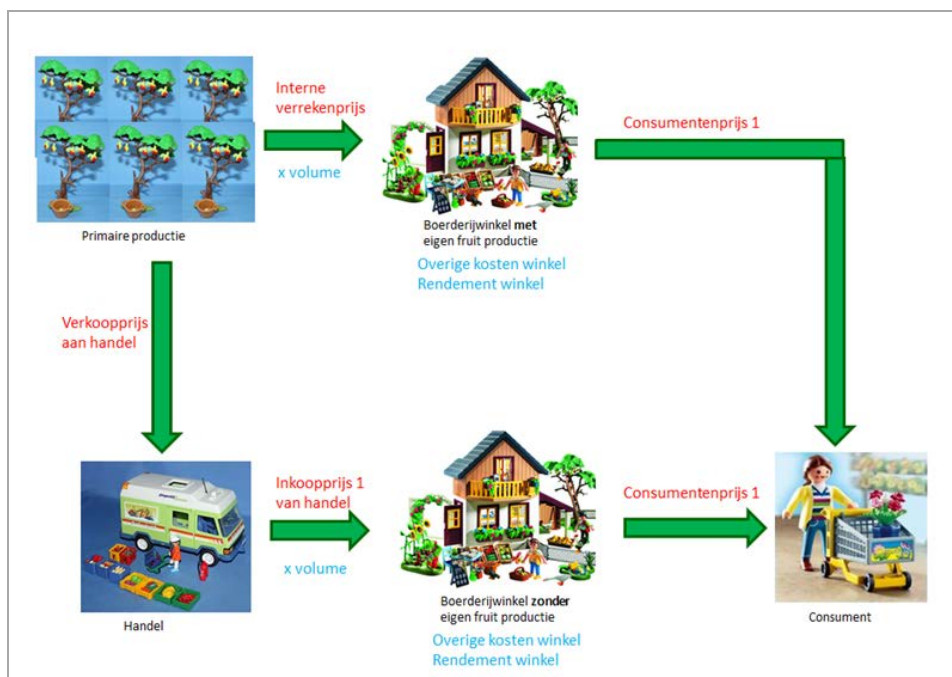
1. Boerderijwinkel die niets zelf produceert (dus alleen producten van anderen verkoopt)
2. Boerderijwinkel die kaas/zuivel maakt
3. Boerderijwinkel die fruit produceert

**Vraag:** wat is het verschil in rendement van boerderijwinkels als de eigenaar wel of niet eigen producten in de winkel verkoopt?

Afbakening: berekening voor fruittelers die eigen appels en peren in de winkel verkopen en voor melkveebedrijven die eigen boerenkaas verkopen. Alternatief is dat de ondernemers dit bij derden inkopen. De volgende vergelijking wordt dus gemaakt:

- Referentie: Boerderijwinkel die alle producten betreft van derden
- Bedrijf 1: Idem, behalve appels en peren die van het eigen bedrijf worden betrokken
- Bedrijf 2: Idem, behalve boerenkaas die van het eigen bedrijf wordt betrokken

Er is een eenvoudig model opgezet waarmee de bedrijfsvoering van een boerderijwinkel met verkoop van fruit van het eigen productiebedrijf wordt vergeleken met een boerderijwinkel waarin fruit extern wordt ingekocht (het referentiebedrijf). We hebben gekozen voor een middelgrote winkel. Zie onderstaande figuur.



Figuur 4.1: Schematische aanpak van de vergelijking tussen een boerderijwinkel zonder eigen productie en een vergelijkbare winkel die zelf fruit (appels en peren) produceert

Een vergelijkbaar model is opgezet voor een boerderijwinkel met boerenkaas uit het eigen melkveebedrijf in vergelijking met een boerderijwinkel die die boerenkaas extern inkoopt. Allerlei overige omstandigheden en kosten van de twee te vergelijken bedrijven zijn zoveel mogelijk gelijk gehouden. Gegevens over de winkels, productie, omzetten en prijzen zijn afkomstig uit KWIN fruitteelt en KWIN Veehouderij, LEI-CBS Land- en tuinbouwcijfers 2012, verschillende dossiers van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en van het Productschap Zuivel.

## 4.4 Model voor boerderijwinkel met verkoop van appels en peren van eigen productie

In tabel 4.3 staat een modelvergelijking voor fruit.

### Standaard fruitbedrijf

Er is uitgegaan van een gemiddeld bedrijf met 5,6 ha appels en 5,5 ha peren en een gemiddelde productie van 44,5 ton appels en 37,7 ton peren per ha. Gemiddelde afzetprijs op de markt: € 0,33/kg appels en € 0,49/kg peren. Op dit bedrijf wordt 1,33 fte eigen arbeid ingezet (bron: Land- en tuinbouwcijfers 2012).

### De standaard boerderijwinkel

Verkoopt 5% van de geproduceerde appels en peren op het standaard fruitbedrijf: Omzet 12.397 kg appels a € 2,25/kg en 10.408 kg peren a € 2,25/kg, totaal € 51.311 omzet. Daarnaast wordt voor € 25.656 aan overige producten verkocht, 1/3 van de totale verkopen (expert schatting).

Het fruit van de standaard winkel wordt ingekocht voor een prijs die 250% boven de gemiddelde afzetprijs ligt die het fruitbedrijf ervoor ontvangt. Daarmee bedragen de totale inkoopkosten voor fruit € 31.951, ongeveer 62% van de verkoopwaarde (komt vrijwel overeen met de gegevens van AGF winkels, waar inkoopkosten 65% van de omzet uitmaken). Deze 65% wordt aangehouden voor de inkoopkosten van de overige producten in de winkel.

Voor de variant waarbij de winkel fruit van het eigen bedrijf verkoopt, wordt een interne verrekenprijs aangehouden die 5% boven de gemiddelde afzetprijs op de markt ligt. Deze 5% is berekend voor de kosten die de winkelier/teler maakt om het product te bewaren t.b.v. jaarrond levering.

De personele kosten bedragen 13% van de omzet, de winkelhuur bedraagt 6% van de omzet en de overige kosten (promotie, transport, nutsvoorzieningen) 9% van de omzet (HBD website gegevens voor AGF winkels). In deze winkel wordt 1 fte eigen arbeid ingezet.

Tabel 4.3: **Model vergelijking voor fruit**

<i>Alle bedragen in euros</i>	<b>referentie</b>	<b>eigen fruit</b>
<b>Opbrengsten</b>		
Verkoop fruit	51311	51311
verkoop overige producten	25656	25656
bruto omzet (A)	76967	76967
<b>Kosten</b>		
Inkoop fruit	31951	9585
Inkoop overige producten	16676	16676
bruto kosten (B)	48628	26262
bruto marge (A-B)	28339	50705
<b>Overige kosten</b>		
Winkelhuur	3079	3079
betaalde arbeid	9236	9236
overige kosten	6927	6927
totaal overige kosten (C)	19242	19242
<b>netto resultaat (A-B-C)</b>	9098	31464
netto resultaat (% van A)	12%	41%
Vergoeding per uur eigen arbeid	4.97	17.20

<b>Fruitbedrijf</b>		
Omzet		182580
Netto bedrijfsresultaat		26084
vergoeding per uur eigen arbeid		10.72
<b>Totalen</b>		
Omzet	76967	259547
netto resultaat	9098	57547
netto resultaat (% van omzet)	12%	22%
vergoeding per uur eigen arbeid	4.97	13.51
<b>Voordeel t.o.v. de referentie winkel</b>		
Toename netto resultaat		22366
Als % van de omzet		29%
Extra vergoeding per uur eigen arbeid		12.23
Als % van vergoeding eigen arbeid		71%

*Opzet PPO-AGV, 2012*

#### Toelichting bij resultaten voor fruitverkoop

Het rendement van de winkel (netto resultaat) neemt toe van ongeveer € 9.098 naar ongeveer € 31.500 door het verkopen van eigen fruit. In deze berekening is dat volledig toe te schrijven aan de lage interne verrekenprijs per kg fruit (5% van de standaard afzetprijs van fruit voor de teler) ten opzichte van de hoge inkoopprijs die een winkel moet betalen voor fruit (250% van de standaard afzetprijs voor de teler). Feitelijk wordt hier een hele voordelige vorm van ketenverkortening gerealiseerd.

Vanuit de fruitteler gezien is het verkopen van fruit via een eigen winkel dus lucratief, Het inkomensniveau wordt er aanzienlijk door verhoogd. De vergoeding voor eigen (gezins)arbeid stijgt van ruim € 26.000 (nettoresultaat) naar € ruim € 57.000 per jaar.

In de discussie wordt stilgestaan bij het feit dat een succesvolle winkel sterk afhankelijk is van de markt en locatie. Het model biedt weinig houvast om schaafeffecten te onderzoeken, daarvoor zijn de relaties nu te eenvoudig (lineair) opgezet. Ondernemers die overwegen te investeren in óf een groter productiebedrijf óf een boerderijwinkel voor de eigen fruitverkoop dienen een grondige marktverkenning te doen alvorens keuzes te maken.

## 4.5 Model voor boerderijwinkel met verkoop van boerenkaas van eigen productie

In tabel 4.4 staat een modelvergelijking voor boerenkaas.

#### Standaard kaasbedrijf

Produceert 29.730 kg boerenkaas per jaar (gemiddelde volgens PZ is 29.760 kg). Gemiddelde afzetprijs op de markt: € 4,40 (KWIN veehouderij 2011-2012). Op dit bedrijf wordt 1,33 fte eigen arbeid ingezet.

#### De standaard winkel

Verkoopt 17,5% van de geproduceerde boerenkaas op het standaard kaasbedrijf: Omzet 5203 kg boerenkaas a € 9,75/kg (KWIN veehouderij 2011-2012), goed voor € 50.726 omzet. Daarnaast wordt voor € 25.363 aan overige producten verkocht, 1/3 van de totale verkopen (expert schatting). Met een totale omzet van € 76.090 is deze winkel ongeveer even groot als het voorbeeld voor fruit (de 17,5% verkoop van de totale productie is daarop gebaseerd).

De boerenkaas van de standaard winkel wordt ingekocht voor een prijs die 45% boven de gemiddelde afzetprijs ligt die het kaasbedrijf ervoor ontvangt. Daarmee bedragen de totale inkoopkosten voor kaas € 33.193, ofwel 65% van de verkoopwaarde (komt overeen met de branchegegevens van kaas- en



delicatessenwinkels, waar inkoopkosten 65% van de omzet uitmaken). Deze 65% wordt ook aangehouden voor de inkoopkosten van de overige producten in de winkel.

Voor de variant waarbij de winkel boerenkaas van het eigen bedrijf verkoopt, wordt een interne verrekenprijs aangehouden die gelijk is aan gemiddelde afzetprijs op de markt.

De personele kosten bedragen 11% van de omzet, de winkelhuur bedraagt 5% van de omzet en de overige kosten (promotie, transport, nutsvoorzieningen) 9% van de omzet (HBD website gegevens voor AGF winkels). In deze winkel wordt 1 fte eigen arbeid ingezet (gemiddelde van boerderijwinkels volgens project Kengetallen boerderijwinkels).

Tabel 4.4: **Model vergelijking voor boerenkaas:**

<i>Alle bedragen in euros</i>	<b>referentie</b>	<b>Eigen kaas</b>
<b>Opbrengsten</b>		
Verkoop kaas	50726	50726
verkoop overige producten	25363	25363
bruto omzet (A)	76090	76090
<b>Kosten</b>		
Inkoop kaas	33193	22892
Inkoop overige producten	16486	16486
bruto kosten (B)	49679	39378
<b>bruto marge (A-B)</b>	<b>26410</b>	<b>36712</b>
<b>Overige kosten</b>		
winkelhuur	3804	3804
betaalde arbeid	8370	8370
overige kosten	6848	6848
totaal overige kosten (C)	19022	19022
<b>netto resultaat (A-B-C)</b>	<b>7388</b>	<b>17689</b>
netto resultaat (% van A)	10%	23%
Vergoeding per uur eigen arbeid	4.04	9.67
<b>Kaasproductie</b>		
Omzet		130811
Netto bedrijfsresultaat		18688
vergoeding per uur eigen arbeid		20.44
<b>totalen</b>		
Omzet	76090	206900
netto resultaat	7388	36377
netto resultaat (% van omzet)	10%	18%
vergoeding per uur eigen arbeid	4.04	13264
<b>Voordeel t.o.v. de referentie winkel</b>		
Toename netto resultaat		10301
Als % van de omzet		14%
Extra vergoeding per uur eigen arbeid		5.63
Als % van vergoeding eigen arbeid		58%

*Opzet PPO-AGV, 2012*

#### Toelichting bij resultaten van boerenkaas verkoop

Het rendement van de winkel (netto resultaat) neemt toe van ongeveer € 7.400 naar ongeveer € 17.500 door het verkopen van eigen kaas. In deze berekening is dat volledig toe te schrijven aan de lage interne verrekenprijs per kg kaas (gelijk aan de standaard afzetprijs van boerenkaas voor de teler) ten opzichte van de inkoopprijs die een winkel moet betalen voor boerenkaas (45% van de standaard afzetprijs voor de kaasmaker). Feitelijk wordt hier een voordelige vorm van ketenverkortening gerealiseerd.

Vanuit de kaasproducent gezien is het verkopen van eigen boerenkaas via een eigen winkel dus een lucratieve business, die het inkomensniveau aanzienlijk verhoogt. De vergoeding voor eigen (gezins)arbeid gaat omhoog van ruim € 18.500 naar € ruim € 36.000 per jaar, vrijwel een verdubbeling. NB het inkomen uit de melkveehouderij is hierin niet meegenomen.

## 4.6 Beschikbare kengetallen

Analoog aan de winst- en verliesrekeningen van de agrarische kinderopvang (paragraaf 2.3) en van de zorglandbouw (paragraaf 3.3) en Landwinkel (paragraaf 4.2) is een poging gedaan eenzelfde opzet voor een boerderijwinkel vorm te geven (Tabel 4.5). Hierbij is de agrarische productietak verder buiten beschouwing gelaten

Tabel 4.5: **Opzet winst- en verliesrekening voor een boerderijwinkel**

Resultatenrekening	uw bedrijf	
	in euro's	In % vd omzet
jaar 20..		
<i>Omzet per financieringswijze</i>		
Omzet winkel eigen producten		
Omzet winkel overige producten		
<b>Totale omzet</b>		
Interne verrekening eigen producten		
inkoop overige producten		
<b>Totale directe kosten</b>		
<b>Saldo (omzet-directe kosten)</b>		
personeelskosten		
huur winkel		
transportkosten		
Administratiekosten		
onderhoud		
gas/water/elektra (incl. verwarming)		
overige kosten en afschrijvingen		
<b>Totale indirecte kosten</b>		
<b>Totale kosten (directe en indirecte)</b>		
<b>Bedrijfsresultaat (omzet-totale kosten)</b>		
financiële baten en lasten		
<b>Resultaat</b>		

In tabel 4.6 is (analoog aan de voorbeelden van agrarische kinderopvang en zorglandbouw) een voorzet gemaakt voor mogelijke indicatoren die voor boerderijwinkels van toepassing kunnen zijn. Ook zijn de hiervoor benodigde structuurvariabelen vermeld die verzameld zouden moeten worden naast de gegevens uit de resultatenrekening.

Tabel 4.6: **Voorstel voor indicatoren boerderijwinkels**

<i>benodigde structuurgegevens naast resultatenrekening</i>	<i>signaal</i>
Oppervlakte winkel	m <sup>2</sup>
aantal dagdelen per week geopend	Aantal dagdelen
aantal weken per jaar open	Aantal weken
aantal beschikbare verkoopdagen per jaar	Aantal dagen
aantal gerealiseerde verkoopdagen per jaar	Aantal dagen
arbeidsuren:	
* betaalde uren (personeel)	Uren
* eigen uren	Uren
<i>indicatoren</i>	
Netto resultaat in euro's	euro
Netto resultaat per dag geopend	euro
Netto resultaat als % van bruto omzet	%
Vergoeding per uur eigen arbeid	euro
omzet per fte in euro's	euro
afzonderlijke kostenposten in % per gerealiseerd productiedag	%

## 4.7 Aandachtspunten methodiek

- Er zijn geen schaafeffecten berekend voor winkel en productiebedrijf. Het ligt voor de hand dat een groter bedrijf een hoger rendement haalt. Tegelijk gaan het aandeel en de kosten van vreemde arbeid omhoog, omdat de hoeveelheid eigen arbeid beperkt is.
- Het succes van een boerderijwinkel is in de eerste plaats afhankelijk van de markt: zit de winkel op een gunstige plek (afstand tot de consument) en weet de winkel de consument te bereiken? Zijn er concurrenten in de buurt? Dit onderzoek is dus geen aanmoediging voor fruittelers en kaasmakers om een winkel te beginnen zonder een grondige verkenning van de marktperspectieven.
- In de praktijk wordt de boekhouding van een agrarisch bedrijf en een boerderijwinkel vaak niet zo gescheiden als in de berekening voor dit project. Een interne verrekenprijs voor het eigen product dat in de winkel wordt verkocht of een berekende huur voor een deel van de eigen schuur of loods is niet gebruikelijk. Tegelijk blijkt dat juist de toedeling van kosten en inkomsten belangrijke input kan zijn voor een beslissing om meer tijd en/of geld in het productiegedeelte of de winkel te investeren.
- Voor een klein fruitbedrijf lag het inkomensniveau de afgelopen jaren onder het minimumniveau. Het starten van een boerderijwinkel met daarin een flinke omzet van eigen fruit *kan* het inkomensniveau flink opkrikken. Daarnaast is op een klein fruitbedrijf ook meer eigen arbeid beschikbaar voor de winkel, waardoor de arbeidskosten laag kunnen blijven.
- Voor een groot fruitbedrijf ligt het inkomensniveau ook relatief laag en is een winkel een welkome aanvulling, al wordt maar een heel klein deel van het fruit verkocht via de winkel. De afweging tussen uitbreiding van de fruitproductie of starten/uitbreiden van een winkel is daarom realistisch, maar op basis van deze berekeningen is het niet mogelijk om hier uitspraken over te doen, omdat de bedrijfssituatie hierin sterk meeweegt.
- Uit de branchecijfers van AGF en kaasspecialzaken blijkt dat een gemiddelde winkel met een rendement van 10% geen volwaardig inkomen oplevert. Uit de cijfers blijkt dat de inkoopkosten hier een cruciale rol spelen: deze bedragen gemiddeld 65% van de omzet. Gezien de prijs die fruittelers de afgelopen jaren

voor hun product ontvingen en wat de consument er in de winkel voor betaalt, is het begrijpelijk dat het verkopen van het eigen product door fruitelers (en boerenkaasmakers) erg voordelig is. Een ander, veel kleiner voordeel ten opzichte van AGF- en kaasspecialzaken zijn de huisvestingskosten: de meeste specialzaken zitten in de bebouwde kom en betalen een gangbare huur per m<sup>2</sup> winkelruimte.

Boerderijwinkels worden vaak gerealiseerd in een bestaand bedrijfsgebouw op een agrarisch bedrijf, waardoor de (feitelijke) m<sup>2</sup> prijs vaak aanzienlijk lager ligt.

- De stap naar bedrijfsvergelijking en benchmarking met andere bedrijven kan wellicht worden versneld als een benchmark wordt opgezet waarbij de ondernemer de resultaten van zijn eigen bedrijf anoniem kan vergelijken met de gemiddelde resultaten van een groep van 10 - 15, qua structuur, vergelijkbare bedrijven. Dat richt de focus sterk op verbetering van de eigen bedrijfsvoering.
- Daarna ontstaat bij een groep ondernemers al snel behoefte om meer inzicht te krijgen in het waarom van de verschillen van de resultaten van het eigen bedrijf en het gemiddelde van de vergelijkbare groep. Bediscussiëren van die verschillen in studiegroepverband, onder begeleiding, kan de mogelijkheden tot verbetering van de eigen resultaten concreter maken.
- Omdat voor een boerderijwinkel de marktperspectieven een grote rol spelen, is het ontwikkelen van en vergelijken op commerciële kengetallen voor deze sector een belangrijk aandachtspunt (zie hoofdstuk 5 Plattelandstoerisme).



## 5 Inzicht in rendement recreatie

### 5.1 Inleiding

Recreatie op de boerderij is heel divers. Er wordt onderscheidt gemaakt tussen verblijfsrecreatie, zoals boerderijcamping en bedrijven met bed & breakfast, en dagrecreatie zoals speelboerderijen en boerengolf. Het aantal agrarische bedrijven dat recreatie aanbiedt is met bijna 20% gegroeid in de periode 2007-2011 tot 2.884. In dezelfde periode is de omzet in recreatie op de boerderij gegroeid met 70% tot 156 miljoen euro in 2011. De deelsector verblijfsrecreatie groeide van 42 naar 80 miljoen euro, dagrecreatie van 50 naar 76 miljoen euro. De gemiddelde omzet van verblijfsrecreatie is 46.000 euro, iets hoger dan dagrecreatie, dat gemiddeld 41.000 euro bedraagt (Venema et al., 2012).

Tabel 5.1: Omzetschatting recreatie naar bedrijfstype 2011

	jaaromzet	Aantal bedrijven	Omzet totaal afgerond (in mln. euro)
<b>Verblijfsrecreatie:</b>			
- boerderijcamping	28.350	550	15,5
- Bed & Breakfast	40.880	365	15
- Huisjes/appartementen	52.560	520	27
- Groepsaccommodaties	76.650	295	22,5
<b>Dagrecreatie:</b>			
- Sport en spel	101.700	375	38
- Verhuur recreatiegoederen	16.250	485	8
- Horeca	45.000	335	15
- Vergader/ontvangst	-	370	11
- Cursus/workshop	14.625	298	4
<b>Totaal</b>		<b>2.884<sup>2</sup></b>	<b>156</b>

Bron: (Venema et al., 2012).

Om inzicht te krijgen in de kengetallen die nodig zijn voor zicht op de rentabiliteitsontwikkeling recreatie heeft het LEI, samen met Jaap Luchies van MKB Adviseurs (onderdeel van Flynth), in workshops met ondernemers met een boerderijcamping (paragraaf 5.2), een bed & breakfastactiviteit (5.3) en een boerderijdagrecreatie-activiteit (paragraaf 5.4) gevraagd naar de volgens hen wenselijke opzet. Het doel hiervan was een set kengetallen en structuurvariabelen te krijgen die volgens de ondernemers interessant zijn voor het verkrijgen van een beeld van de rentabiliteit en de verbetering daarvan. Verbetering begint bij de bewustwording van verschillen van het eigen bedrijf met een groep van, qua structuur, vergelijkbare bedrijven. Bij het ontwikkelen van een set kengetallen is ook gebruik gemaakt van door de Recron beschikbaar gestelde formats van winst- en verliesrekening en kengetallen die worden toegepast in de reguliere recreatie.

Inzicht in die verschillen brengt ondernemers er toe na te gaan waarom er verschillen zijn tussen de resultaten van het eigen bedrijf met die van de vergelijkbare groep. Dat inzicht leidt tot motivatie tot een zoekproces naar verbetering. Voor het juiste inzicht zijn structuurvariabelen nodig. Structuurvariabelen zijn variabelen die te maken hebben met de structuur van een bedrijf, variabelen dus die niet veel veranderen op de korte termijn (zoals de bedrijfsomvang). Als de resultaten van groepen bedrijven met een vergelijkbare structuur met elkaar worden vergeleken, zijn de verschillen vooral toe te schrijven aan verschillen in de bedrijfsvoering. Omdat wijzigingen in de bedrijfsvoering wel op korte termijn kunnen worden aangebracht, kan inzicht in deze verschillen en de aanpak daarvan al op vrij korte termijn tot verbetering leiden. Een belangrijk criterium om een kengetal in een lijst op te nemen is of je er als ondernemer op kunt sturen.

<sup>2</sup> meerdere bedrijven hebben zowel dag- als verblijfsrecreatie

Na een kennismakingsronde waarbij iedere deelnemer iets van zijn of haar bedrijf vertelde en ook een zakelijk hoogtepunt van het afgelopen jaar te berde bracht, werd eerst ingezoomd op de structuurvariabelen met als motto: 'kijken waar het beter kan maar zorg wel dat je geen appels met peren vergelijkt.' Daarna werd ingezoomd op de financiële kengetallen, de commerciële kengetallen en de technische kengetallen. Alvorens de wensen plenair te bespreken werd, per onderdeel, vooraf in groepjes van twee of drie deelnemers ieder onderdeel kort voorbereid.

De deelnemers aan de workshops werden benaderd door LTO Noord projecten (Margreet Jongema) waarbij aansluiting werd gezocht bij de groep ondernemers uit netwerk Gastheerschap van Netwerken Multifunctionele Ondernemerschap (zie [www.multifunctionelelandbouw.net](http://www.multifunctionelelandbouw.net)). Deze groep werd aangevuld met andere geïnteresseerden uit het netwerk van Flynth. Aan de workshop voor de boerderijcamping namen 9 personen deel, aan die voor de bed & breakfastactiviteit 4 en aan die voor de boerderijdagrecreatie-activiteit eveneens 4. Enkele deelnemers die hun deelname hadden toegezegd, moesten op het laatste moment afzeggen. Via de e-mail hebben ze hun inbreng echter zo goed mogelijk toch geleverd.

## 5.2 Boerderijcamping

Voor de boerderijcamping kwamen de deelnemers tot de volgende opzet:

### **Structuurvariabelen**

#### *Omvang*

Aantal plaatsen:           0 – 15                   16 – 25                   > 25

Oppervlakte terrein (ha): < 1,0           1 – 2   en           > 2

#### *Openstelling*

Enkele maanden per jaar of half jaar (hele zomer).

#### *Activiteiten*

Alleen boerderijcamping of boerderijcamping, gecombineerd met andere recreatieve activiteiten.

#### *Ligging van het bedrijf (1): belevingswereld van de toerist*

Aansluiten op de recreantenatlas met voor verblijfsrecreatie vier belevingswerelden, namelijk Vitaliteit, Harmonie, Zekerheid en Controle. Aan die vier belevingswerelden zijn zeven recreantenprofielen gekoppeld (zie <http://www.vertenonderzoek.nl/index.php/recreanten-atlas.html>) en bijlage 6). Door één van de deelnemers werd gesuggereerd dit in te laten vullen door een eigen beoordeling door de ondernemer zelf, anderen suggereren dit op basis van postcode te doen wat door eerstgenoemde te omslachtig en ook te kostbaar werd gevonden. Bovendien is niet iedere ondernemer bekend met de recreantenatlas.

#### *Ligging van het bedrijf (2)*

Kust, stad, platteland,

#### *Ligging van het bedrijf (3), eventueel*

vlakbij toeristische attractie of in the middle of nowhere.

### **Kengetallen**

De kengetallen waaraan de ondernemer, zowel voor zijn directe informatie als voor het kunnen vergelijken met een groep vergelijkbare bedrijven behoefte heeft, kunnen worden onderverdeeld in:

#### - **Financiële kengetallen**

Financiële kengetallen geven inzicht in het behaalde resultaat (omzet, kosten en netto resultaat). Door veranderingen in het bedrijfsmanagement kunnen verbeteringen worden aangebracht. Voorbeelden van financiële kengetallen zijn huisvestingskosten, verkoopkosten, algemene kosten. Als een ondernemer zich bij de verbetering van zijn bedrijfsresultaat uitsluitend op de verbetering van zijn bedrijfsmanagement richt, maakt hij vooral gebruik van zijn vakmanschap. Hij laat dan echter deel van de mogelijkheden voor een beter bedrijfsresultaat liggen. Daarom is er ook behoefte aan:

#### - **Commerciële kengetallen**

Bij het gebruik van commerciële kengetallen wordt er een groter beroep gedaan op het ondernemerschap. Voorbeelden van commerciële kengetallen zijn de omzet en de brutowinst per activiteit of per eenheid (plaats, overnachting, ha) en inzicht in de wijze waarop de verkoopkosten ontstaan, via welke kanalen de boekingen plaatsvinden, waar de bezoekers vandaan komen en welke omzet, kosten en ratio tussen die beiden per verkoopkanaal worden gerealiseerd.

- **Technische kengetallen**

Technische kengetallen geven inzicht in kosten per eenheid zoals de huisvestingskosten (energiekosten, onderhoudskosten) en de personeelskosten en de overige kosten per eenheid of activiteit alsmede de prijs per campingplaats. Ook het type kampeerder is zo'n technisch kengetal. Technische kengetallen geven meer duiding aan de financiële en de commerciële kengetallen en zijn daar als het ware ondersteunend voor.

In tabel 5.2 is een set kengetallen opgenomen die zowel uit financiële, commerciële als technische kengetallen is samengesteld.

Tabel 5.2: **Set kengetallen voor de boerderijcamping voor eigen inzicht en voor benchmarking (zelfde kolommen achter 'eigenbedrijf' krijgen dan de titel 'gemiddelde van vergelijkingsgroep')**

Resultaat	Jaar 20.. Eigen bedrijf				
	€ bedrijf/jr.	in %	per plaats	per overnachting	per fte
Netto omzet		100			
waarvan kampeermiddelenverhuur					
Inkoopwaarde van de omzet					
Bruto winst					
Overige bedrijfsopbrengsten					
Bruto marge					
<i>Bedrijfskosten</i>					
Personeelskosten					
Kosten eigen arbeid					
Huisvestingskosten (o.b.v. WOZ waarde)					
waarvan rente					
waarvan afschrijvingen					
waarvan onderhoud					
waarvan energie					
Kosten machine, installaties en inventaris					
Kosten vervoermiddelen					
Kantoor- en administratiekosten					
Verkoopkosten					
Franchisekosten					
Algemene kosten					
waarvan afvalkosten					
Som bedrijfskosten (incl. toeristenbelasting)		100			
Som bedrijfskosten (excl. toeristenbelasting)					
Bedrijfsresultaat (% v.d. netto omzet)					
Financiële baten en lasten					
Cash flow					
Aantal plaatsen					
Aantal overnachtingen totaal					
waarvan met tent					
waarvan met caravan					
waarvan met camper					
Aantal uren eigen arbeid					
Omzet/€ arbeidskosten					
Omzet/arrangement					
Prijs per campingplaats					



## 5.3 Bed & Breakfast

Voor bed & breakfast kwamen de deelnemers tot de volgende opzet:

### **Structuurvariabelen:**

#### *Omvang*

Aantal slaappleaatsen; indeling: < 10; 10 – 20 en > 20

#### *Luxe-niveau*

Indeling op basis van het aantal tulpen: 1, 2, 3 of 4.

#### *Ligging/omgeving*

Landelijk, stedelijk, bos/heide of water. Vekabo heeft hiervoor een maatstaf (recreatieatlas?)

#### *Focus waarop het bedrijf zich richt*

- Zakelijk.
- Toeristisch.

#### *Activiteiten*

- Bed & Breakfast is de enige activiteit
- Naast Bed & Breakfast zijn er nog overige recreatieve activiteiten

### **Kengetallen:**

De kengetallen waaraan de ondernemer, zowel voor zijn directe informatie als voor het kunnen vergelijken met een groep vergelijkbare bedrijven behoefte heeft, worden ook voor bed & breakfast onderverdeeld in:

- Financiële kengetallen
- Commerciële kengetallen
- Technische kengetallen

Zie voor een toelichting hoofdstuk 5.2.

Voor het commerciële kengetal 'kostprijs per overnachting' is als definitie gekozen: de kosten voor een overnachting voor twee personen plus ontbijt, excl. BTW en excl. toeristenbelasting.

In tabel 5.3 is een set kengetallen opgenomen die zowel uit financiële, commerciële als technische kengetallen is samengesteld.

Tabel 5.3: **Set kengetallen voor bed & breakfast voor eigen inzicht en voor benchmarking (zelfde kolommen achter 'eigenbedrijf' krijgen dan de titel 'gemiddelde van vergelijkingsgroep').**

Resultaat	Jaar 20.. Eigen bedrijf				
	€ bedrijf/jr.	in %	per slaappleaats	per kamer	per fte
Netto omzet		100			
Inkoopwaarde van de omzet					
waarvan voeding en dranken					
waarvan verschoningsmateriaal					
Bruto winst					
Overige bedrijfsopbrengsten					
Bruto marge					
<i>Bedrijfskosten</i>					
Personeelskosten					
Kosten eigen arbeid					
Huisvestingskosten (o.b.v. WOZ waarde)					
waarvan rente					
waarvan afschrijvingen					
waarvan onderhoud					
waarvan energie					
Kosten machine, installaties en inventaris					
Kosten vervoermiddelen					

Kantoor- en administratiekosten					
Verkoopkosten					
Franchisekosten					
Algemene kosten					
waarvan verschonings- en waskosten					
waarvan promotiekosten					
Som van de bedrijfskosten		100			
Bedrijfsresultaat (% v.d. netto omzet)					
Financiële baten en lasten					
Cash flow					
Aantal slaapplekken					
Aantal kamers					
Aantal overnachtingen totaal					
Kostprijs/overnachting					
Aantal uren eigen arbeid					
Omzet/€ arbeidskosten					
Omzet/arrangement					

## 5.4 Boerderijdagrecreatie-activiteiten

Voor de boerderijdagrecreatie-activiteiten kwamen de deelnemers tot de volgende opzet:

### **Structuurvariabelen:**

#### *Omvang*

Oppervlakte die voor 100% voor dagrecreatie wordt gebruikt.

Indeling: < 1 ha; 1-2 ha; 2-4 ha en > 4 ha (aanpassen als bedrijvenbestand daartoe aanleiding geeft).

Beschikbare gebouwruimte voor binnenactiviteiten

Indeling: niet beschikbaar; 1 – 50 m<sup>2</sup>; 50 – 100 m<sup>2</sup> en > 100 m<sup>2</sup> (aanpassen als bedrijvenbestand daartoe aanleiding geeft).

#### *Ligging/locatie*

Platteland of bij de stad. Andere mogelijkheid: < 0,5 uur van de stad; 0,5 – 1 uur van de stad en > 1 uur van de stad.

#### *Basistak naast boerderijrecreatie*

Indeling: dierhouderij; plantaardig; geen (ook hobbymatig = 'geen').

### **Kengetallen:**

De kengetallen waaraan de ondernemer, zowel voor zijn directe informatie als voor het kunnen vergelijken met een groep vergelijkbare bedrijven behoefte heeft, worden ook voor de boerderijdagrecreatie-activiteiten onderverdeeld in:

- Financiële kengetallen
- Commerciële kengetallen
- Technische kengetallen

Zie voor een toelichting hoofdstuk 5.2.

In tabel 5.4 is een set kengetallen opgenomen die zowel uit financiële, commerciële als technische kengetallen is samengesteld.

Tabel 5.4: Set kengetallen voor de boerderijdagrecreatie-activiteiten voor eigen inzicht en voor benchmarking (zelfde kolommen achter 'eigenbedrijf' krijgen dan de titel 'gemiddelde van vergelijkingsgroep').

Resultaat	Jaar 20.. Eigen bedrijf			
	€ bedrijf/jr.	in %	per bezoeker	per fte
Netto omzet		100		
waarvan entree				
waarvan horeca				
Inkoopwaarde van de omzet				
Bruto winst				
Overige bedrijfsopbrengsten				
Bruto marge				
waarvan entree				
waarvan horeca				
<i>Bedrijfskosten</i>				
Personeelskosten				
Kosten eigen arbeid				
Huisvestingskosten (o.b.v. WOZ waarde)				
waarvan rente				
waarvan afschrijvingen				
waarvan onderhoud				
waarvan energie				
waarvan OZB				
Kosten machine, install. Inventaris, speeltoestellen				
Kosten vervoermiddelen				
Kantoor- en administratiekosten				
Verkoopkosten				
waarvan t.b.v. acties				
waarvan marketing				
waarvan online				
waarvan offline				
Franchisekosten				
Algemene kosten				
Som van de bedrijfskosten		100		
Bedrijfsresultaat (% v.d. netto omzet)				
Cash flow				
Aantal bezoekers				
Aantal ondernemers (fte)				
Aantal vast personeel (fte)				
Aantal overige krachten (fte)				
Aantal uren eigen arbeid				
Omzet/€ arbeidskosten				
Omzet/arrangement				
Omzet/€ verkoopkosten				

## 5.5 Aandachtspunten

- De kengetallensets voor de drie in dit hoofdstuk beschreven vormen van recreatie zijn tot stand gekomen in workshops met vier tot negen plattelandsondernemers. Hoewel we van mening zijn dat de aanwezige plattelandsondernemers voor de sector heel goed konden weergeven welke kengetallen belangrijk zijn, blijft ruimte voor aanvulling mogelijk.
- Ondernemers zijn alleen te motiveren om hun gegevens beschikbaar te stellen als ze er zelf ook iets aan hebben. Het is daarom belangrijk dat een vorm van benchmark beschikbaar komt waarbij een ondernemer zijn bedrijf anoniem kan vergelijken met gemiddelde resultaten van een groep van 10 -15, qua structuur, vergelijkbare bedrijven zodat de verschillen die hij constateert met de resultaten van zijn eigen bedrijf worden veroorzaakt door verschillen in de bedrijfsvoering. Deze opzet is een antwoord op het als lastig ervaren aspect dat een bedrijf wordt vergeleken met bedrijven die onderling slecht vergelijkbaar zijn en versterkt de focus op verbetering van de resultaten van het eigen bedrijf.
- Als een groep deelnemers er aan toe is, kunnen ondernemers besluiten om, onder begeleiding in studiegroepverband, met elkaar de discussie aan te gaan met het doel meer te weten te komen over de wijze waarop de resultaten tot stand zijn gekomen zodat die informatie bij verbeteringstrategieën kan worden benut. Dan kan men er concreter mee aan de slag gaan.
- Om een voldoende grote vergelijkingsgroep te kunnen genereren, is het nodig dat per (deel)sector voldoende ondernemers worden gemotiveerd om aan de verzameling van kengetallen mee te doen. Die motivatie is alleen te vinden als het eigen belang voor de ondernemer duidelijk is.



## 6 Voorstel opzet economische monitor voor multifunctionele landbouw

In dit hoofdstuk wordt een eerste aanzet gemaakt hoe rendementsberekeningen van multifunctionele activiteiten structureel op te nemen in bestaande databases rond inkomens en rendementen. Een voorbeeld is het Informatienet van het LEI, waarbij het LEI samenwerkt met VLB accountantsbureaus.

Het doel waarom ondernemers interesse hebben in zicht op kengetallen komt allereerst uit het belang om je eigen bedrijf hierdoor beter te laten opereren. Kengetallen kunnen helpen om de interne bedrijfsvoering, management en sturing te verbeteren, en dus een bijdrage te leveren aan een professionele bedrijfsvoering. Als dit gerealiseerd is kun je verder gaan met bedrijfsvergelijking en benchmarking met 10-15 bedrijven van collega's, of ondernemers vanuit het MKB, met een qua structuur vergelijkbaar bedrijf. Tenslotte kan de overheid kengetallen gebruiken als referentiekader en een beeld geven van de branche op landelijk niveau. Het is aan te bevelen om de economische monitor voor multifunctionele landbouw aan te laten sluiten bij relevante monitoringstrajecten voor beleid. Een mogelijkheid is een deel van de financiering van de monitor via trajecten als monitoring van het Nederlandse POP3 plaats te laten vinden.

Opzetten en invulling geven van een database kan van 'bovenaf' door middel van een steekproef waarin bedrijven benaderd worden waarvan op basis van de landbouwtelling bekend is dat ze aan multifunctionele landbouw doen of van 'onderuit' door middel van beschikbare data bij ondernemers waarvan je weet dat ze bezig zijn met rendementsgegevens. Voordeel van werken met een steekproef is dat je gericht kunt sturen op verschillen in de grootte van de activiteiten en rekening kunt houden met representativiteit. Nadeel is echter dat hierbij de kans op geen medewerking van ondernemers groot is, aangezien nog maar een beperkt aantal ondernemers inzage heeft in eigen rendementsgegevens en de boekhouding hierop heeft ingericht. Dit vraagt dus om een grote inspanning van de ondernemers. Bij de opzet van een database van 'onderuit' sluit je aan bij de bedrijven die interesse hebben en nut/noodzaak van inzage in rendementsgegevens inzien. Zo blijkt uit de initiatieven beschreven in dit rapport. Drijfveer van beschikbare kengetallen ligt namelijk bij de ondernemers die nut/noodzaak van inzicht in de cijfers relevant vinden. De ondernemer kan vanuit zijn vraagbehoefte zijn accountant vragen om in zijn boekhouding de gegevens aan te leveren voor inzicht in rendement. Vanuit wat er bij Flynth is ontwikkeld, zie informatiesets kengetallen agrarische kinderopvang en zorglandbouw, kan de verbredingsslag richting andere accountantskantoren worden gemaakt. Aangezien niet alle ondernemers met multifunctionele activiteiten bij dezelfde accountantsorganisatie zitten, hebben accountantsorganisaties ook belang bij een grotere massa aan ondernemers met gelijke verbredingsactiviteiten om de klantwens van benchmarking te bedienen.

Vanuit beleid en accountantskantoren is draagvlak nodig voor de noodzaak tot afzonderlijke informatievastlegging van de multifunctionele activiteiten op het agrarisch bedrijf. Voor het verkrijgen van financiering vanuit een bank is het essentieel dat cijfers gescheiden en via benchmark in beeld kunnen worden gebracht. LEI Wageningen UR beschikt met het opzetten en beheren van het Informatienet over de gewenste ervaring voor het verzamelen van gegevens, ook op het terrein van steekproefopzet. Voor het in de toekomst verzamelen en presenteren van rendementsgegevens wordt de mogelijkheid voorgesteld om vanuit LEI Wageningen UR als coördinator de samenwerking aan te gaan met accountantskantoren en te beginnen van 'onderuit' met die bedrijven die de boekhouding hiervoor op orde hebben. Dus met ondernemers waarvan je weet dat ze bezig zijn met economische kengetallen. Wanneer de data eenmaal verzameld is, dient er wel gekeken te worden naar de representativiteit en hoe dit in presentatie van de uitkomsten te ondervangen. Doordat je in eerste instantie alleen gemotiveerde en waarschijnlijk de betere ondernemers hebt, is het gevaar voor beleid dat de cijfers geen breed sectorbeeld geven.

Het ontwikkelen en opzetten van een standaardformat (in Excel) voor het vastleggen van benodigde data kan gezamenlijk worden uitgevoerd door LEI Wageningen UR en de VLB-accountantskantoren. In dit format worden afspraken gemaakt welke relevante gegevens en indicatoren worden vastgelegd en uniform worden verzameld. Bij de invulling van een format aansluiting zoeken bij lopende automatiseringstrajecten rondom eenmalig inwinnen van gegevens en meervoudig gebruik. Momenteel zijn accountantskantoren verenigd in de VLB, Rabobank en LEI Wageningen UR bezig met de ontwikkeling van een taxonomie (definitie

van opbrengsten/kosten/kengetallen) voor de Standard Business Reporting (SBR). Deze taxonomie kan als vertrekpunt dienen voor kengetallen multifunctionele landbouw.

Er ligt voor ondernemers geen wettelijke plicht tot het voeren van een gescheiden administratie voor agrarische activiteiten en niet-agrarische activiteiten (in dit onderzoek de multifunctionele activiteiten). Ondernemers zelf moeten sense of urgency inzien. Het nut van een gescheiden administratie voor een verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering wordt nog onvoldoende breed onder ondernemers gedragen. Ook vanuit het oogpunt van bedrijfsfinanciering wordt door banken hierop aangedrongen. Hierbij ligt er ook een taak voor banken en accountants om ondernemers hierop te wijzen. Dit kan de ontwikkeling tot gescheiden administratie bevorderen. Daarnaast kan een database met rendementgegevens van multifunctionele activiteiten een substantiële rol spelen in meerdere monitoringstrategieën rond landbouw en plattelandseconomie.

## 7 Samenvattende sets, conclusies en aanbevelingen

### 7.1 Samenvattende sets kengetallen

Kengetallen zorgen voor grip op de zaak waardoor een beter beeld van de bijdrage van multifunctionele activiteiten aan het inkomen wordt verkregen.

#### **Agrarische kinderopvang**

- Informatieset bedrijfsvergelijking Agrarische kinderopvang beschikbaar voor leden van de VAK. Deze sector is binnen multifunctionele landbouw 'koploper' met inzicht in rendement en benchmarken.
- Inzicht via de winst- en verliesrekening in economisch rendement
- Kritische succesfactoren/kengetallen gedefinieerd:
  - Bezettingsgraad kinderdagverblijf (kdv) en buitenschoolse opvang (bso)
  - Personeel
  - Personeelskosten in combinatie met bezetting
- Standaard rekeningschema opgesteld. Flynth accountants & adviseurs heeft dit rekeningschema geïntegreerd in de boekhouding.

#### **Zorglandbouw**

- Informatieset kengetallen Zorglandbouw beschikbaar maar nog in beperkte mate toegepast in de praktijk;
- Inzicht via de winst- en verliesrekening in economisch rendement
- Kritische succesfactoren/kengetallen gedefinieerd:
  - Financieringswijze
  - Bezettingsgraad
  - Personeelskosten
- Standaard rekeningschema opgesteld. Flynth accountants & adviseurs heeft dit rekeningschema geïntegreerd in de boekhouding.

#### **Boerderijwinkels**

- Informatieset kengetallen Boerderijwinkels beschikbaar. Medio februari 2014 is een digitale tool ontwikkeld voor boerderijwinkels door Landwinkel Coöperatie beschikbaar gekomen op [www.kengetallenboerderijwinkels.nl](http://www.kengetallenboerderijwinkels.nl).
- Inzicht via de winst- en verliesrekening in economisch rendement
- Kritische succesfactoren/kengetallen gedefinieerd:
  - Omzetgroepen wel/ niet eigen productie
  - Omzet per m<sup>2</sup>, openingsuur en gewerkt uur
  - Klanten
- Inzage gegeven in effect van wel of niet eigen producten verkopen op de bruto winstmarge.

#### **Boerderijcamping**

- Informatieset kengetallen Boerderijcamping beschikbaar maar nog nauwelijks toegepast in de praktijk
- Inzicht via de winst- en verliesrekening in economisch rendement
- Kritische succesfactoren/kengetallen gedefinieerd:
  - Omzet per plaats en per overnachting;
  - Bedrijfskosten per plaats en per overnachting;
  - in- **en** exclusief toeristenbelasting (is cruciaal voor de prijsstelling);
  - Energiekosten per plaats en per overnachting;
  - Kosten eigen arbeid per fte en per plaats;
  - Huisvestingskosten op basis van WOZ waarde;
  - Aantal overnachtingen per plaats (bezettingsgraad);
  - Kosten en opbrengsten arrangementen.



- Voor een goede onderlinge vergelijking zijn als structuurkengetallen belangrijk:
  - De omvang (oppervlakte en aantal plaatsen);
  - De openstelling: het hele seizoen of enkele maanden;
  - De ligging/locatie (zowel 'harde' criteria zoals bij kust, bos of water, platteland of bij de stad c.q. in de omgeving van toeristische attracties of in the 'middle of nowhere' als 'zachte' criteria zoals de belevingswereld van de toerist. Voor dat laatste wordt aansluiting op de recreantenatlas als suggestie meegegeven;
  - De activiteiten: alleen boerencamping of daarnaast ook andere recreatieve activiteiten;

### **Bed & Breakfast**

- Informatieset kengetallen Bed & Breakfast beschikbaar maar nog nauwelijks toegepast in de praktijk
- Inzicht via de winst- en verliesrekening in economisch rendement
- Kritische succesfactoren/kengetallen gedefinieerd:
  - Inkoopwaarde van de omzet splitsen in kosten voor de catering (voeding en drank) en kosten voor de inkoop van verschoningsmateriaal. Ook uitdrukken per bed en per kamer
  - Omzet/bed en /kamer; huisvestingskosten, personeelskosten, overige kosten en onderhoudskosten, energiekosten en verschoningskosten per bed en per kamer;
  - Verkoopkosten (promotie);
  - Kostprijs per overnachting: kosten van een overnachting voor twee personen plus ontbijt, excl. BTW en excl. toeristen belasting.
- Voor een goede onderlinge vergelijking zijn als structuurkengetallen belangrijk:
  - De omvang;
  - De mate van luxe (aantal tulpen);
  - De ligging;
  - De focus van het bedrijf: toeristisch of zakelijk;
  - Bed & Breakfast de enige activiteit of dat er, naast B&B nog andere recreatieve activiteiten zijn.

### **Boerderijdagrecreatie**

- Informatieset kengetallen Boerderijdagrecreatie beschikbaar maar nog nauwelijks toegepast in de praktijk
- Inzicht via de winst- en verliesrekening in economisch rendement;
- Kritische succesfactoren/kengetallen gedefinieerd:
  - Ligging;
  - Wel of geen gebouwenruimte voor binnenactiviteiten beschikbaar;
  - Basistak: dierlijk, plantaardig of geen;
  - Omzet;
  - % inkoop van de omzet;
  - Verkoopkosten: marketing
- Voor een goede onderlinge vergelijking zijn als structuurkengetallen belangrijk:
  - De omvang (oppervlakte en voor boerderijrecreatie beschikbare gebouwruimte);
  - De ligging/locatie ten opzichte van de stad;
  - Welke basistak er naast boerderijrecreatie is (dierlijk, plantaardig of niets).

## **7.2 Conclusies**

### *Kengetallen en benchmark*

- Binnen de in dit rapport behandelde deelsectoren zijn eerste sets kengetallen beschikbaar (zie 7.1). Binnen de multifunctionele landbouw is inzicht in rendement in de agrarische kinderopvang voor leden van de VAK al heel ver. Al enkele jaren wordt er een benchmark opgesteld waarin een aantal ondernemers deelnemen. Deze sector is kleinschalig, uniform en vanuit de VAK goed georganiseerd. Voor de andere sectoren ligt er een theoretisch concept en is via praktijknetwerken en pilots voor kleine groepen bedrijven ervaring opgedaan. Voor zorglandbouw heeft Flynth accountants & adviseurs een specifiek rekeningschema geïntegreerd in de boekhouding en wordt bedrijfsvergelijking op beperkte schaal toegepast. Hiermee basis aanwezig voor verder uitrollen van

bedrijfsvergelijking. Voor de sector boerderijwinkels is heel recent (half februari 2014) een digitale tool voor boerderijwinkels beschikbaar gekomen. De deelsector recreatie kenmerkt zich door een grote diversiteit. De vanuit dit onderzoek in beeld gebrachte informatiesets kengetallen recreatie staan dan ook nog in de kinderschoenen. Hierbij is nog ruimte voor aanpassingen en voor accountantskantoren om hun rekeningschema hierop in te richten.

- Het doel waarom ondernemers interesse hebben in zicht op kengetallen komt allereerst uit het belang om het eigen bedrijf hierdoor beter te laten opereren. Kengetallen moeten dus helpen om de interne bedrijfsvoering, management en sturing te verbeteren. Als er zicht is op de eigen kengetallen ontstaat behoefte aan bedrijfsvergelijking (benchmarking) met collega's vanuit het MKB.
- Als ondernemers kengetallen van hun eigen bedrijf hebben, is hun eerste behoefte om te kunnen benchmarken met een groep van 10 – 15 vergelijkbare bedrijven. Vooral het benchmarken met vergelijkbare bedrijven is cruciaal voor de geloofwaardigheid van de door de ondernemer geconstateerde verschillen met zijn of haar eigen bedrijf. Daardoor ontstaat voor de ondernemer inzicht in de bedrijfsonderdelen waarin het eigen bedrijf beter scoort dan de vergelijkingsgroep en de onderdelen waarop het eigen bedrijf minder goed scoort. Sterke en minder sterke punten van de eigen situatie worden op die wijze duidelijk. De motivatie voor het opstarten van een zoekproces naar de oorzaken van de verschillen en hoe die te verbeteren, kan dan optimaal worden benut, bijvoorbeeld door in studieclubs de oorzaken van de verschillen door te spreken (ondernemers leren van ondernemers).
- De grote diversiteit tussen ondernemingen binnen multifunctionele landbouwsectoren kan een beperking zijn voor benchmarkmogelijkheden. Er is daarom behoefte aan meer deelnemers om goede benchmarkmogelijkheden te creëren. Voldoende deelname geeft ook meer mogelijkheden voor studiegroepen.

#### *Bewustwording*

- Om voldoende massa te realiseren voor inzicht in rendement en deelname aan bedrijfsvergelijking, is het niet voldoende om kengetallensets beschikbaar te hebben. Draagvlak bij en actieve ondersteuning vanuit de verschillende branches is ook nodig.
- Ondernemers vragen zich, voordat ze gegevens voor een bredere groep beschikbaar stellen, altijd af wat ze er zelf aan hebben. Stimulering van deelname aan het verzamelen van cijfers van bedrijven kan daarom optimaal worden begeleid door er zorg voor te dragen dat een voor deze bedrijven geschikte benchmarktool snel wordt ontwikkeld en beschikbaar gesteld.

#### *Dataverzameling*

- Agrarische ondernemers brengen in hun boekhouding nog onvoldoende scheiding aan tussen het multifunctionele deel en het agrarische deel van hun onderneming waardoor de gemaakte kosten niet aan de juiste activiteiten worden toegerekend.
- Kengetallen en voldoende scheiding tussen de multifunctionele tak en de agrarische tak bieden inzicht in de inkomensbijdrage die multifunctionele activiteiten leveren aan de cashflow van bedrijven, en daarmee aan de financiële draagkracht en leencapaciteit van bedrijven. Dit is van belang voor het beoordelen van de financiering van nieuwe investeringen in de multifunctionele takken (relevant voor kredietverstrekkers). Banken vragen bij de agrarische kinderopvang al nadrukkelijk om inzicht in het rendement van de kinderopvangtak voor het verkrijgen van een financiering.
- Als er niet voldoende scheiding is aangebracht tussen de cijfers van de multifunctionele tak en de agrarische tak neemt de bank het totale bedrijf in de financieringsaanvraag mee. Consequentie is dat het steeds moeilijker wordt voor zowel de primaire tak als de multifunctionele tak om aan financiering te komen. Wanneer de cijfers van de deelsector voorhanden zijn, kan voor de financiering een betere afweging en risico-inschatting worden gemaakt.

## 7.3 Aanbevelingen

### *Kengetallen en benchmark*

- Verder gaan met finetuning en verdere implementatie van kengetallen met ondernemers en stakeholders uit de sector.
- Een inventarisatie van de beschikbare benchmarktools waarmee op basis van structuurkengetallen door middel van een groep vergelijkbare bedrijven inzicht in de eigen bedrijfssituatie kan worden verkregen.
- Om de commerciële kengetallen voldoende body te kunnen geven, is inzicht nodig in de belevingswereld van klanten (zie ook bijlage 6).
- In vervoltrajecten inzage geven in de indicatoren die voor de overheid geschikt zijn voor rendementsmeting, naast de gehouden omzetmeting vanuit de landbouwtelling.
- Wanneer de informatiesets kengetallen verder zijn uitgekristalliseerd en breed ingebed bij ondernemers en accountantskantoren dan kan het op termijn interessant zijn om een KWIN multifunctionele landbouw beschikbaar te krijgen.

### *Bewustwording*

- Bewustwording moet blijvend aandacht hebben. Het is belangrijk de noodzaak van kengetallen bij ondernemers te blijven benadrukken. Binnen de agrarische kinderopvang is vanuit de VAK een plan ontwikkeld waarin stimuleren van deelname aan bedrijfsvergelijking centraal staat. Ervaringen hieruit gebruiken en delen met de andere sectoren.
- Bewustwording moet worden gericht op het eigen belang van de ondernemer. Daarom is het aan te bevelen een benchmarktool beschikbaar te stellen die de mogelijkheid biedt dat een ondernemer zijn eigen bedrijfsresultaten anoniem kan vergelijken met het gemiddelde van een, qua structuur, vergelijkbare groep van 10 - 15 bedrijven. Dat geeft een extra argument in handen bij de benadering van ondernemers om het belang van eigen kengetallen in te zien.
- Het belang van voldoende vergelijkbare bedrijven om goed te kunnen benchmarken betekent ook het stimuleren van voldoende deelnemers tot deelname met de kengetallen van het eigen bedrijf. Het één kan niet zonder het ander. Het is zaak dat de accountantskantoren hiermee aan de slag gaan.

### *Dataverzameling*

- Het belang van scheiding tussen de kengetallen van de multifunctionele tak en de agrarische tak dient meer aandacht te krijgen van zowel ondernemer, accountantskantoor, financier en beleid. Dit is noodzakelijk voor een goed beeld van de bijdrage die de multifunctionele tak aan het bedrijfsinkomen en de kasstroom levert als voor goede benchmarkmogelijkheden en voldoende inzicht in de multifunctionele sectoren op nationaal niveau.
- Inzicht als ondernemer in de cijfers van de multifunctionele activiteit is niet alleen belangrijk voor rendementsverbetering maar ook voor het krijgen van een bedrijfsfinanciering. Het is ook een taak van accountantskantoren en banken om ondernemers daarop te wijzen.
- Bij het opzetten van een economische monitor multifunctionele landbouw beginnen van 'onderuit' met die bedrijven die boekhouding hiervoor op orde hebben. Dus met ondernemers waarvan je weet dat ze bezig zijn met economische kengetallen. Bij het verzamelen van de data is samenwerking tussen Wageningen UR, als coördinator, en de accountantskantoren wenselijk. Gezamenlijk gaan werken aan een format waarin opgenomen de relevante gegevens met betrekking tot structuur, opbrengsten, kosten en kengetallen.

## Literatuur

Doorneweert, B., J. Hassink, A. Roest, H. van Stokrom en G. Venema (2009). *Ontwikkeling monitor voor de landbouw- en zorgsector*. Den Haag, LEI nota 09-004.

Ernst & Young Advisory (2012). *De zin van zorglandbouw; Maatschappelijke businesscase dagbesteding door zorgboerderijen*. Den Haag, 23 augustus 2012.

Taskforce Multifunctionele landbouw (2011). *Kengetallen Multifunctionele landbouw; uitkomsten boeiend en stimulerend*.

Venema, G. et al. (2012). *Kijk op multifunctionele landbouw. Omzet en impact 2007-2011*. Publicatie 12-040 LEI Wageningen UR.



# Bijlage 1: VAK Voorbeeld invoerscherm resultaatgegevens GRIP

Verenigde Agrarische Kinderopvang

Versie 4.5.1.0

Home | Help

Periode: 2011

Gebruiker: fnassacc (TESTKDV03)

INVOER

Resultaat gegevens

Overige gegevens

Periode toevoegen

Kopiëren naar volgende periode

Controleren en verwerken periode

Afsluiten

### Resultaat gegevens (2011)

Bewaar gegevens Gegevens zijn ongewijzigd

#### Resultaat gegevens (m-codes)

Periode	2011	2010
Netto-omzet	1	400000
Inkoopwaarde van de omzet	1	12000
Overige bedrijfsopbrengsten	1	0
Lonen en salarissen	1	240000
Sociale- en pensioenlasten	1	0
Overige personeelskosten	1	0
Afschrijvingen immaterieel	0	0
Afschrijvingen materieel	1	1500
Huisvestingskosten	1	45000
Kosten mach., install. en inventaris	1	0
Kantoor- en administratiekosten	1	0
Transportkosten	1	0
Inkoopkosten	1	0
Verkoopkosten	1	1500
Licentiekosten	1	0
Overige bedrijfskosten	1	27000
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	1	0
Bijzondere baten	1	0
Bijzondere lasten	1	0
Buitengewone baten	1	0
Buitengewone lasten	1	0

Bewaar gegevens

Voorbeeld invoerscherm overige gegevens GRIP

Periode

Gebruiker: fnassacc (TESTKDV03)

INVOER

Resultaat gegevens

Overige gegevens

Periode toevoegen

Kopiëren naar volgende periode

Controleren en verwerken periode

Afsluiten

## Overige gegevens (2011)

Bewaar gegevens

Gegevens zijn ongewijzigd

### ▲ Capaciteit-bezetting KDV

aantal beschikbare kindplaatsen kdv	<input type="text" value="2.00"/>	<input type="text" value="40"/>
aantal openingsuren per dag kdv	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="10"/>
aantal betalende dagen per jaar kdv	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="250"/>
gerealiseerd aantal kindplaatsuren huidig jaar kdv	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="85000"/>
uurtarief kdv	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="6.25"/>

### ▲ Capaciteit-bezetting BSO

aantal beschikbare kindplaatsen bso	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>
totaal aantal betaalbare openingsuren per jaar bso	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="10000"/>
Aantal openingsdagen per jaar bso	<input type="text"/>	<input type="text"/>
gerealiseerd aantal kinderplaatsuren huidig jaar bso	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="8000"/>
uurtarief bso	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="6.25"/>

### ▲ Overige vragen

Is het bedrijfspand voor de kdv/bso in eigendom of gehuurd?

Als het in eigendom is, wordt er een huur toegerekend/doorbelast?

Zo ja, hoeveel huur wordt er doorberekend?

Zijn de gas-/water-/elektrakosten agrarisch en kdv gescheiden?

Zo niet, wat zijn naar verwachting de jaarlijkse gas-/water-/elektrakosten van het kdv/bso?

Worden de vervoerskosten inzake bso 1 op 1 doorberekend aan de klant?

Worden de vervoerskosten inzake bso verrekend in het aantal uren?

### ▲ Personeel

Gem. aantal gewerkte uren per week betaalde krachten (excl. directie)	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="220"/>
Gem. aantal gewerkte uren per week ondernemers (excl. Directie)	<input type="text" value="40"/>	<input type="text" value="40"/>
Gem. aantal gewerkte uren per week directie	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Gem. aantal gewerkte uren per week ov. onbetaalde meew. gezinsleden	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Gewerkte uren per week voor 1 full-timer	<input type="text" value="40"/>	<input type="text" value="40"/>

### ▲ Op basis van verzuimspiegel

verzuimpercentage (excl. zwangerschap)	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
--	--------------------------------	--------------------------------

### ▲ Specificatie inkoopwaarde

Inkoop luiers	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="7000"/>
Inkoop voeding	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="4000"/>
Speelgoed/knutselmateriaal	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1000"/>
Overige inkopen	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>

### ▲ Omzet specificatie

Omzet kinderdagverblijf	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="350000"/>
Omzet buitenschoolse opvang	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="50000"/>

Bewaar gegevens

# Bijlage 2: Handleiding invoeren gegevens bedrijfsvergelijking VAK

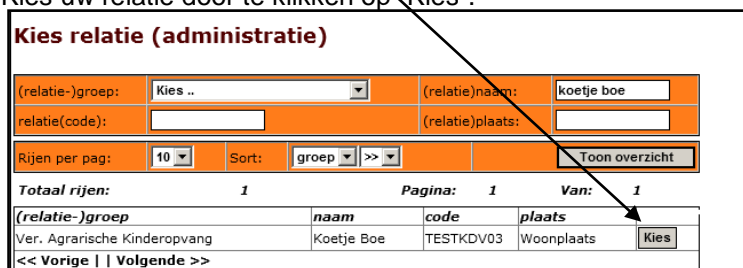
## 1. Aanmelden

Ga naar de internetsite [www.mkbgrip.nl](http://www.mkbgrip.nl).

Voer hier uw gebruikersnaam en wachtwoord in en klik op "Inloggen".



Kies uw relatie door te klikken op "Kies".



## 2. Invoer van gegevens

De gegevens die u kunt ingeven, zijn ingedeeld in 2 onderdelen, namelijk resultaatgegevens en overige gegevens. Om de resultaatgegevens in te kunnen vullen, heeft u uw (concept)jaarrekening nodig. Vervolgens geeft u bij de diverse onderdelen de volgende gegevens in:

**Let op: Alle gegevens die gevraagd worden, dienen exclusief btw ingevuld te worden.**

### 2.1 Resultaatgegevens

Netto-omzet:	Hier geeft u de totale omzet (dus zowel buitenschoolse opvang als kinderopvang) in.
Inkoopwaarde van de omzet:	Hier geeft u de inkoopwaarde in die bij deze omzet hoort. Denk hierbij met name aan luiers, voeding, speelgoed, knutselmateriaal en overige inkopen.
Lonen en salarissen:	U geeft hier het brutoloon inclusief vakantiegeld in dat u aan uw personeel betaald heeft. Hier komen geen betalingen naar uzelf te staan.
Sociale en pensioenlasten:	Dit zijn de bijbehorende sociale en pensioenlasten voor uw personeel.



Overige personeelskosten:	U geeft de overige kosten in die betrekking hebben op uw personeel, denk met name aan reiskostenvergoedingen, kantinekosten, personeelsfeestjes, kleding voor personeel enzovoorts.
Afschrijving immaterieel:	U geeft hier de afschrijvingskosten van eventuele goodwill in.
Afschrijving materieel:	U geeft de afschrijvingskosten over inventaris, (eventueel) pand/verbouwing of vervoermiddelen in.
Huisvestingskosten:	Hier geeft u het totaal van uw huisvestingskosten in. Denk met name aan: huur, energielasten, gemeentelijke belastingen, schoonmaakkosten en onderhoud van het pand.
Kosten mach. install. en inventaris:	U geeft hier de kosten voor inventaris en machines in, dit zijn met name kleine aanschaffingen en onderhoud voor inventaris.
Kantoor- en administratiekosten:	Hier geeft u uw kantoorkosten in. Dit zijn met name kantoorbenodigdheden, accountantskosten, telefoonkosten en portokosten.
Transportkosten:	Hier geeft u alle kosten in die te maken hebben met uw zakelijke vervoermiddelen.
Inkoopkosten:	Hier geeft u eventuele kosten in voor het doen van uw inkopen. Het gaat hierbij met name om kosten voor inkoopcombinaties.
Verkoopkosten:	Onder de verkoopkosten vallen met name reclamekosten, representatiekosten, drukwerk en overige verkoopkosten.
Licentiekosten:	Hier geeft u kosten in die u betaalt aan stichtingen en verenigingen waaraan u bent aangesloten voor het uitvoeren van uw kinderopvangwerkzaamheden.
Rentebaten en soortgelijk:	U geeft alle ontvangsten van rente in.
Rentelasten en soortgelijk:	U geeft alle betalingen van rente in.
Bijzondere baten:	Hier geeft u ontvangsten in die een incidenteel karakter hebben. Denk hierbij aan schadevergoedingen, eenmalige bonussen enzovoorts.
Bijzondere lasten:	Hier geeft u kosten in die een incidenteel karakter hebben.
<b>Omzet specificatie:</b>	
Omzet kinderdagverblijf:	U geeft het omzetbedrag in dat betrekking heeft op het kinderdagverblijf.
Omzet buitenschoolse opvang:	U geeft het omzetbedrag in dat betrekking heeft op buitenschoolse opvang.
<b>Let op: Het totaal van de 2 bedragen moet gelijk zijn aan de omzet die u bij de resultaatgegevens heeft ingegeven.</b>	
<b>Specificatie inkoopwaarde:</b>	
Luiers:	Hier geeft u het bedrag aan inkoopwaarde voor luiers in.
Voeding:	Hier geeft u het bedrag aan inkoopwaarde voor diverse voedingen in.
Speelgoed/knutselmateriaal:	Hier geeft u het bedrag aan inkoopwaarde voor speelgoed en knutselmateriaal in.
Overige inkopen:	Hier geeft u het resterende bedrag aan inkoopwaarde in.
<b>Let op: Het totaal van deze bedragen moet gelijk zijn aan de inkoopwaarde die u bij de resultaatgegevens heeft ingegeven.</b>	

**Let op: Indien kostenpost niet van toepassing is, dan voert u een nul in.**

Als u alles heeft ingegeven, klikt u onderaan op "Bewaar gegevens".

### 3. Overige gegevens

Vervolgens klikt u op "Overige gegevens".

Hier geeft u de volgende gegevens in:

<b>Capaciteit-bezetting kdV:</b>	
Aantal beschikbare kindplaatsen kdV:	U geeft het aantal mogelijke plekken voor kinderopvang in.
Aantal openingsuren per dag kdV:	U geeft het aantal uur op dat u dagelijks open bent.
Aantal betalende dagen per jaar kdV:	U geeft het aantal dagen op dat u in het betreffende jaar open bent geweest.
Gerealiseerd aantal kindplaatsuren kdV:	U geeft het totaal aantal weggezette uren kinderopvang in.
Uurtarief kdV:	U geeft het uurtarief per uur kinderopvang in.
<b>Capaciteit-bezetting bso:</b>	
Aantal beschikbare kindplaatsen bso:	U geeft het aantal mogelijke plekken voor buitenschoolse opvang in.
Totaal aantal betaalde openingsuren per jaar bso:	U geeft het totaal mogelijk aantal uren BSO in (uren per dag x aantal dagen per jaar).
Gerealiseerd aantal kindplaatsuren bso:	U geeft het totaal aantal weggezette uren BSO over het betreffende jaar in.
Uurtarief bso:	U geeft het uurtarief per uur BSO in.
<b>Personeel:</b>	
Gem. aantal gewerkte uren p/wk betaalde krachten:	U geeft het gemiddeld aantal uren in dat uw werknemers wekelijks maken.
Gem. aantal gewerkte uren per week ondernemers:	U geeft het gemiddeld aantal uren in dat u zelf wekelijks maakt.
Gem. aantal gewerkte uren per week directie:	Als uw onderneming een BV betreft, geeft u hier uw eigen uren per week in.
Gem. aantal gew. uren p/wk ov. onbet. gezinsleden:	Indien mensen zonder vergoeding voor u werken dan geeft u hier het aantal uren in.

### Op basis van verzuimspiegel:

Verzuimpercentage:

Hier geeft u het percentage in dat uw personeel ziekteverzuim heeft gehad in het betreffende jaar.

## 4. Controleren en verwerken

Nadat u de balansgegevens, resultaatgegevens en overige gegevens hebt ingevoerd, dienen de gegevens gecontroleerd en verwerkt te worden om de gegevens in de status "In behandeling" te zetten. Hiervoor dient u met de linker muisknop op "Controleren en verwerken periode" te klikken.



Druk vervolgens op "Controleren".



Nadat de gegevens zijn gecontroleerd en verwerkt, kunt u op "Afsluiten" klikken.

## 5. Definitief goedkeuren

Klik op 'Definitief goedkeuren'.

periode	status
2005 half jaar 2	?
2005 half jaar 1	(✓)
2004 half jaar 2	✓
2004 half jaar 1	✓

✓	Gegevens niet aanwezig
(✓)	OK
(✓)	In behandeling
(✓)	Bedrijfsgegevens OK; maar NIET voor groepsgemiddelde
🔒	Afgekeurd / geblokkeerd (door clientadviseur)
✗	Afgekeurd (door automatische controles)
?	Door u aangepast; Nog niet gecontroleerd / verwerkt

## Bijlage 3: Vragenlijst VAK deelname bedrijfsvergelijking

<b>Vragenlijst inzake het boekjaar 2011</b>			
<b>(Doorhalen wat bij vragen niet van toepassing is)</b>			
<b>Algemene vragen</b>			
Naam van de ondernemers			
Naam van het kdv/bsv			
Wat is de ondernemingsvorm van het kdv/bsv?	eenmanszaak	vof/maatschap	bv
Zijn de agrarische en kinderopvang activiteiten in 1 onderneming ondergebracht?	ja	nee	
Bent u tijdens het betreffende boekjaar gestart met het kdv?	ja	nee	
Bent u tijdens het betreffende boekjaar gestart met de bsv?	ja	nee	
Welke agrarische activiteiten zijn er?	melkveebedrijf	varkenshouderij	
	akkerbouwbedrijf	gemengdbedrijf	
Zijn er in het betreffende boekjaar veranderingen in de onderneming doorgevoerd?	ja	nee	
Zo ja, welke?	uitbreiding kdv	uitbreiding bsv	
	uitbreiding agr. activiteiten	overige wijzigingen, namelijk:	
<b>Capaciteit kdv/bsv in het betreffende boekjaar</b>			
Aantal beschikbare kindplaatsen kdv		<i>plaatsen</i>	
Totaal aantal openingsuren per dag kdv		<i>uren</i>	
Aantal openingsdagen per jaar kdv		<i>dagen</i>	
Gerealiseerd aantal kindplaatsuren kdv		<i>totaal uren</i>	
Uurtarief kdv		<i>euro</i>	
Aantal beschikbare kindplaatsen bsv		<i>plaatsen</i>	
Totaal aantal openingsuren per dag bsv		<i>uren</i>	
Aantal openingsdagen per jaar bsv		<i>dagen</i>	
Gerealiseerd aantal kindplaatsuren bsv		<i>totaal uren</i>	
Uurtarief bsv		<i>euro</i>	

<b>Overige vragen</b>			
Is het bedrijfspand voor de kdv/bsv in eigendom of gehuurd?	eigendom	gehuurd	
Als het in eigendom is, wordt er een huur toegerekend/doorbelast?	ja	nee	
Zo ja, hoeveel huur wordt er doorberekend?		<i>euro</i>	
Zijn de gas-/water-/elektrakosten agrarisch en kdv gescheiden?	ja	nee	
Zo niet, wat zijn naar verwachting de jaarlijkse gas-/water-/elektrakosten van het kdv/bsv?		<i>euro</i>	
Worden de vervoerskosten inzake bsv 1 op 1 doorberekend aan de klant?	ja	nee	nvt
Worden de vervoerskosten inzake bsv verrekend in het aantal uren?	ja	nee	nvt
<b>Personeel in het betreffende boekjaar</b>			
Aantal fte (exclusief ondernemers)		<i>fte</i>	
Aantal werknemers (exclusief ondernemers)			
Gemiddeld aantal uren per week ondernemer(s) werkzaam in kdv/bsv (inschatting)		<i>uren</i>	
<b>Overzicht verzuimstatistiek</b>			
Verzuimpercentage (exclusief zwangerschap)		<i>%</i>	

Bij vragen kunt u contact opnemen met Bertine Schieven: T: 038 - 426 2590 E: [bschieven@mkbadviseurs.nl](mailto:bschieven@mkbadviseurs.nl)

# Bijlage 4: Invulformulier bedrijfsvergelijking Landbouw & Zorg

## Invulformulier bedrijfsvergelijking Landbouw & Zorg Boekjaar 2012

**Categorie: Landbouw en Zorg**

Bedrijfsnaam	
Naam	
Adres en huisnummer	
Postcode en woonplaats	
Telefoonnummer	
Geboortedatum ondernemer(s)	

### EERST VOLGENDE TOELICHTING LEZEN ALVORENS VERDER TE GAAN

- Dit document moet u eerst opslaan op uw computer, wanneer u het heeft ingevuld kunt u het vervolgens
- Wanneer u met de cursor van uw muis op de geel gemarkeerde vakjes gaat staan krijgt u een
- De bedrijfseconomische vragen kunt u op het volgende tabblad vinden.

### TECHNISCHE GEGEVENS

#### ALGEMEEN

Agrarische sector	Anders
Aantal hectare grond (incl. bouwblok)	

#### ZORGBOERDERIJ

<b>Aantal plaatsen beschikbaar:</b>		<b>Aantal dagdelen per week geopend :</b>	
<b>Waarvan per doelgroep:</b>		<b>Aantal dagdelen per week voor:</b>	
Ouderen		Ouderen	
Verstandelijk gehandicapten		Verstandelijk gehandicapten	
Psychiatrie volwassenen		Psychiatrie volwassenen	
Psychiatrie jeugd (bijv. autisme/ADHD)		Psychiatrie jeugd (bijv. autisme/ADHD)	
Overig		Overig	

Aantal weken open	
-------------------	--

Daadwerkelijk aantal aanwezige cliënten per dagdeel	ma	di	wo	do	vr	za	zo
Dagdeel 1 (ochtend)							
Dagdeel 2 (middag)							
Overnachting							

Arbeid in Fte's	Fte
Betaalde Fte's	
Onbetaalde Fte's	
Ondernemer + gezinsleden	
Geschat percentage voor zorgboerderij	

Financieringswijze	Aantal productie-	Omzet (jaar)
Zorg in natura:		
- Onderaanemerschap zorginstelling		
- Via regionale koepel organisatie		
- Eigen AWBZ toelating		#DEEL/0!
Persoonsgebonden budget		
Via gemeente/UWW/overig		

Investeringen	1	2	3
Geïnvesteerd bedrag zorgboerderij			
Investeringsjaar			

# Bijlage 5: Managementtool kengetallen boerderijwinkels

([www.kengetallenboerderijwinkels.nl](http://www.kengetallenboerderijwinkels.nl))



[Home](#)  
[Kengetallen](#)  
[Contact](#)

## Digitale tool voor boerderijwinkels

De Landwinkel [Coöperatie](#) heeft een [digitale tool](#) ontwikkeld voor boerderijwinkels. Met deze tool brengt u uw cijfers en kengetallen in beeld. U kunt anoniem een aantal bedrijfsgegevens invullen. Bij de informatie ikootjes 'i' kunt u beknopt lezen wat wordt bedoeld.

Vervolgens zijn uw cijfers naast de ontwikkelde kengetallen te zien (= benchmark). Daarmee ziet u een vergelijking met die van uw collega's. Bij elke afwijking van een cijfer kunt u voor uzelf nagaan hoe deze afwijking te verklaren is, een afwijking hoeft namelijk niet meteen iets goed of fout te betekenen. Wanneer het een negatief verschil is en u kunt dit verschil moeilijk of niet plaatsen, dan is op dat punt wellicht voor u een verbetering te behalen! Bij 'actie' kunt u bekijken waar u aan kunt denken om het betreffende onderdeel te verbeteren. Kortom de tool biedt u inzicht in uw cijfers en tips voor verbeteringen.

Heeft u interesse om met een [deskundige](#) nader van gedachten te wisselen over de benchmark of over wat een [collectief](#) zoals de Landwinkel coöperatie in dit kader kan betekenen neem dan contact op met Coöperatie Landwinkel, [info@landwinkel.nl](mailto:info@landwinkel.nl), tel. 0318-510100 of ZLTO, [info@zlto.nl](mailto:info@zlto.nl), tel. 073-217 30 00.

### Artikelen over het kengetallen project

- [interview met deelnemer Peter Weenink van Landwinkel en kaasboerderij Weenink](#)
- [artikel in de Nieuwe oogst](#)

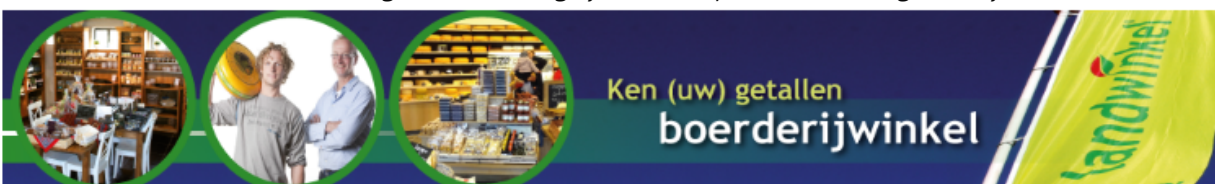
Het project is mede mogelijk gemaakt door het Ministerie van Economische Zaken, het Europees Landbouwfonds voor plattelandontwikkeling: Europa investeert in zijn platteland, coöperatie Landwinkel en ZLTO.





Home	Winst en verlies rekening excl btw	Invoer <sup>i</sup>	Uw cijfers <sup>i</sup>	Benchmark <sup>i</sup>	Actie <sup>i</sup>
Kengetallen		€	%	%	
Contact					
	Omzet <sup>i</sup>	6000.00		100	<a href="#">info</a>
	Inkoop <sup>i</sup>	2500.00	50.00	66	<a href="#">info</a>
	Werk derden <sup>i</sup>	500.00	10.00		<a href="#">info</a>
	Bruto winst <sup>i</sup>	2000.00	40.00	34	<a href="#">info</a>
	Overige opbrengsten <sup>i</sup>	750.00	15.00		
	Totale opbrengsten <sup>i</sup>	2750.00	55.00	34	
	Loonkosten <sup>i</sup>	1500.00	30.00	12	<a href="#">info</a>
	Totaal overige bedrijfskosten <sup>i</sup>	500.00	10.00	10.9	
	Afschrijvingen <sup>i</sup>	100.00	2.00	1	<a href="#">info</a>
	Financiële lasten <sup>i</sup>	200.00	4.00	0.4	<a href="#">info</a>
	Totale kosten <sup>i</sup>	2300.00	46.00	24.3	<a href="#">info</a>
	Resultaat voor belasting <sup>i</sup>	450.00	9.00	9.7	
	Kengetallen:				
	Aantal m2 vvo <sup>i</sup>	500.00	m <sup>2</sup>		
	Aantal openingsuren/wk <sup>i</sup>	40.00	uur		
	Aantal gewerkte uren/wk <sup>i</sup>	120.00	uur		
	Omzet per m2 vvo <sup>i</sup>		10.00	€ 2988	<a href="#">info</a>
	Omzet per openingsuur <sup>i</sup>		2.40	€ 103	<a href="#">info</a>
	Omzet per gewerkt uur <sup>i</sup>		0.80	-	<a href="#">info</a>

De kengetallen zijn tot stand gekomen op basis van cijfers van Landwinkels met een redelijke diversiteit en een relatief kleine groep. De kengetallen zijn dan ook indicatief. Het gaat niet om de discussie over de laatste euro. Maar wel om het nadenken over verschillen en het signaleren van (mogelijke) verbeterpunten voor het eigen bedrijf.



Home	Aansluiten bij een collectief?
Kengetallen	De coöperatie Landwinkel heeft meer kengetallen in beeld gekregen zoals het aantal klanten per week en de gemiddelde besteding per klant, waarmee ze haar leden beter kan faciliteren. Zo kunnen bedrijven, via een vergelijkingstool, op productgroep niveau zoeken naar nieuwe omzetkansen en een verbetering van het bedrijfsresultaat. Ondernemers die interesse hebben in de meerwaarde van een collectief zoals de Landwinkel Coöperatie kunnen contact opnemen met silviakleinholte@landwinkel.nl (winkel begeleider) m: 06-13429639 of met het algemene nummer van het service kantoor: 0318-510100.
Contact	Kijk voor meer informatie: <a href="http://www.landwinkel.nl/100stewinkel.nl">www.landwinkel.nl/100stewinkel.nl</a>
	<p><b>Aanmelden voor telefonisch spreekuur</b></p> <p>Ondernemers kunnen zich tot en met maandag 24 februari 2014 aanmelden voor een persoonlijk telefonisch gesprek met een deskundige. Hierin is nadere informatie te krijgen, zijn vragen met betrekking tot de eigen boerderijwinkel te stellen en worden punten aangedragen om verder over na te denken. Deze mogelijkheid wordt geboden aan maximaal 40 ondernemers. Ondernemers met een boerderijwinkel hebben voorrang op ondernemers die zich oriënteren op de start van een boerderijwinkel. Er is te kiezen voor een gesprek met Pieterjan Brandsma, directeur van de Landwinkel Coöperatie, of met Goos Cardol, specialist Marktconcepten van ZLTO. Aanmelden kan op <a href="http://www.zlto.nl/kengetallenboerderijwinkels">www.zlto.nl/kengetallenboerderijwinkels</a> of neem contact op met ZLTO tel. 073 -217 30 00.</p> <p>Landwinkel Coöperatie B.A.            Industrielaan 36 a            3903 AD Veenendaal            t: 0318-510100            e: <a href="mailto:info@landwinkel.nl">info@landwinkel.nl</a>            w: <a href="http://www.landwinkel.nl">www.landwinkel.nl</a></p>



## Bijlage 6: Leefstijlatlas - leefstijl van de recreant in kaart gebracht

**Om het profiel van recreanten in kaart te brengen heeft Bureau Verten Onderzoek diverse onderzoekstools tot haar beschikking. Een van de instrumenten is de recreanten leefstijlatlas.**

Socio-demografische criteria, zoals leeftijd of opleiding, zijn soms niet voldoende in staat om de recreant in doelgroepen in te delen. De leefstijlatlas voegt psychografische (leefstijl) kenmerken toe waardoor een beeld wordt verkregen van motieven, interesses e.d.

De leefstijlatlas omschrijft 4 belevingswerelden: Vitaliteit, Harmonie, Zekerheid en Controle

- **RODE BELEVINGSWERELD Vitaliteit:** energieke, relatief jonge mensen; leven met passie en 'gaan ervoor'; zijn eigenzinnig en soms tegendraads; willen vooral vrijheid
- **GELE BELEVINGSWERELD Harmonie:** gericht op gezelligheid en sociale omgeving; 'bewust genieten'; actief levend, aandacht moet worden verdeeld
- **GROENE BELEVINGSWERELD Zekerheid:** sociaal gerichte mensen; op zoek naar zekerheid en veiligheid in omgeving; handelen routineus, conservatief en traditioneel
- **BLAUWE BELEVINGSWERELD Controle:** dynamische mensen gericht op controle; materialistisch en manifestatief ingesteld; intelligent en met een wat zakelijke houding

Aan de belevingswerelden zijn 7 recreantenprofielen gekoppeld. Zo valt het profiel 'stijlvol en luxe' binnen de blauwe belevingswereld. Als voorbeeld, een bezoek aan een chique restaurant of een wellness resort past binnen het recreantenprofiel 'stijlvol en luxe'. Bij het profiel 'gezellig lime' zou een buurtbarbeque of een familie speurtocht pass

### **Wat is leefstijl profiel van de bewoners per wijk?**

Met behulp van postcodes kunnen recreanten geografisch worden ingedeeld naar doelgroep. Zo laat het plaatje van Zuid-Holland duidelijk zien dat de randgemeenten rondom Den Haag overwegend het profiel 'gezellig lime' vertonen. In Den Haag daarentegen zijn per wijk verschillende profielen te zien.

Aan de noordkant van de stad is het profiel van de bewoners overwegend 'rustig groen' en 'ingetogen aqua'. In het centrum zijn de bewoners 'ondernemend paars' en 'creatief en inspirerend rood' georiënteerd.

(Bron: *SmartAgent Leefstijlatlas Dagrecreatie provincie Zuid-Holland, 2011*).

### **Overige geraadpleegde bronnen**

Bureau Verten Onderzoek maakt eveneens gebruik van informatie van de website Compendium voor de leefomgeving. Deze website toont gegevens vanuit diverse bronnen (CBS, PBL, Alterra) die geografisch zijn gevisualiseerd. Zo toont onderstaand plaatje de verandering van het openbaar groen rondom woningen in Nederland.

Bron: <http://www.vertenonderzoek.nl/index.php/recreanten-atlas.html>



multifunctioneel