

Business Model Canvas voor zorgboerderijen



STEUNPUNT
Groene Zorg
VZW

Innovatiesteunpunt  
voor landbouw en platteland

Inhoudstafel

1	INLEIDING	3
2	HET BUSINESS MODEL CANVAS	4
3	TERMINOLOGIE	6
4	JE KLANTENGROEPEN	7
5	JE AANBOD	9
6	JE KANALEN	11
7	JE RELATIES	13
8	INKOMSTEN	15
9	MENSEN EN MIDDELEN	17
10	KERNACTIVITEITEN	19
11	PARTNERS	21
12	KOSTENSTRUCTUUR	22
13	HOE KUN JE ZELF AAN DE SLAG GAAN?	23

1 INLEIDING

Er zijn al heel wat verbredingsmogelijkheden op land- en tuinbouwbedrijven, denk maar aan toerisme, hoeveproducten, bezoeken, enz. Daarnaast zien ook meer en meer bedrijfsleiders mogelijkheden in het aanbieden van zorg. Op die manier willen ze hun steentje bijdragen aan de maatschappij.

Om ervoor te zorgen dat bedrijfsleiders de zorgverbredingstak met succes kunnen uitbouwen, wil het Plattelandplusproject “Meer zorg op de Limburgse zorgboerderijen” bedrijfsleiders uitdagen om ook eens op een andere manier naar hun zorgaanbieding te kijken en te achterhalen of er nog andere mogelijkheden en kansen zijn. Ze worden aangemoedigd om een bedrijfsmodel op maat te ontwikkelen, waarbij er niet enkel naar het standaard en reeds gekende model gekeken wordt.

Deze brochure wil bedrijfsleiders begeleiden in het nadenken over ondernemen en verbreden in de zorg en doet dit aan de hand van het Business Model Canvas.

In de verschillende hoofdstukken worden het model en de onderdelen toegelicht. In het eerste hoofdstuk wordt duiding gegeven bij wat het Business Model Canvas is en wat je als bedrijfsleider hiermee kunt doen. In het tweede hoofdstuk worden enkele termen gedefinieerd die verder in deze brochure gebruikt worden, om in de daaropvolgende 9 hoofdstukken de verschillende blokken van het Business Model Canvas één voor één uit te leggen. De beschrijving moet de bedrijfsleiders in staat stellen om zelf aan de slag te gaan met het canvas. Om dat te doen, geven we in het laatste hoofdstuk nog een lege template mee.

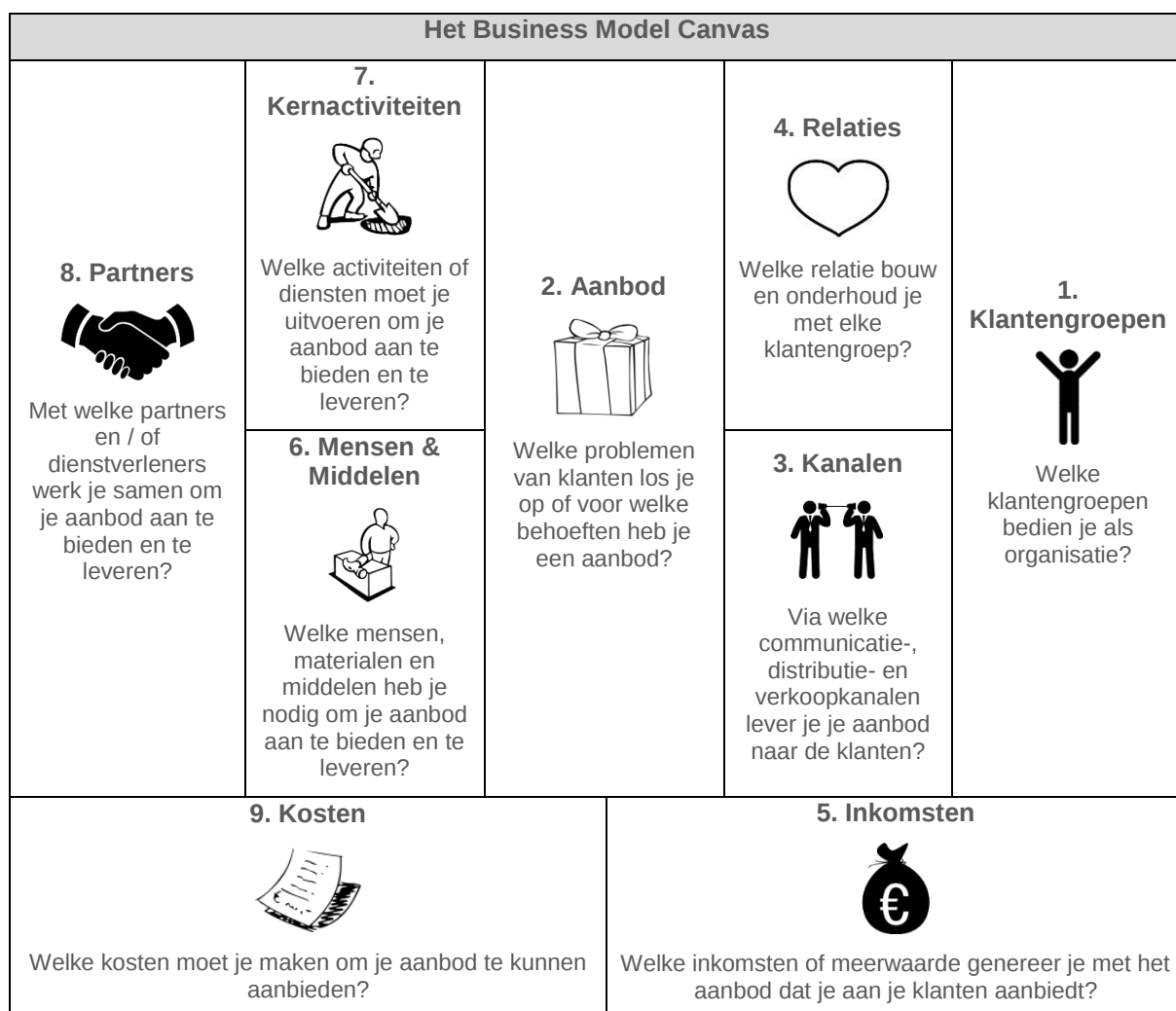
We hopen alvast dat deze brochure bedrijfsleiders die aan de slag willen gaan met zorg kan helpen bij het uitdenken van hun businessmodel en alle aspecten die erbij komen kijken.

Steunpunt Groene Zorg & Innovatiesteunpunt

2 HET BUSINESS MODEL CANVAS

Aan de hand van het Business Model Canvas kun je beschrijven hoe je bedrijf in elkaar zit en hoe je als organisatie waarde creëert, levert en behoudt. De tool werd ontwikkeld door Alexander Osterwalder. Deze Zwitser was op zoek naar het geheim van succesvolle businessmodellen en ontwikkelde voor zijn onderzoek een template om het verhaal van de verschillende ondernemers voor te stellen. Deze template resulteerde in onderstaand schema, het Business Model Canvas.

Aan de hand van 9 bouwblokken in het canvas kun je vertellen hoe je bedrijf werkt en waar het voor staat. Als je nog aan het nadenken bent over wat voor een bedrijf je zou willen hebben, dan kan het Business Model Canvas helpen om bij alle belangrijke zaken stil te staan of om je gedachten te structureren.



In het canvas kunnen we een opdeling maken tussen een buitenkant en een binnenkant. Als je kijkt naar blokken 1 tot en met 5, dan zijn dit blokken die de buitenkant van je bedrijf beschrijven. In deze blokken ga je weergeven hoe buitenstaanders jouw bedrijf kunnen zien. Ook als je naar andere bedrijven kijkt, kun je vaak deze blokken invullen voor hen. Blokken 6 tot en met 9 daarentegen, vormen de binnenkant van het bedrijf. Hier beschrijf je wat er achter de schermen van het bedrijf gebeurt om het aanbod aan de buitenkant te kunnen aanbieden.

Verder in deze brochure zullen we één voor één deze blokken beschrijven en meegeven welke vragen je kunnen helpen om de blokken voor jezelf in te vullen. En dus om te bepalen hoe het op jouw bedrijf gebeurt.

Met deze brochure focussen we ons met name op het zorgluik van je bedrijf. Ook voor andere takken op je bedrijf zou je een Business Model Canvas kunnen maken. Natuurlijk zijn beide verbonden, maar om te starten kijken we hier enkel naar het zorgluik.

Tot slot willen we je nog meegeven dat nadenken over je business ontegensprekelijk verbonden is aan stilstaan bij je visie. Om het Business Model Canvas in te vullen, zal je moeten nadenken over welk bedrijf je wilt zijn en wat je voor ogen hebt voor de toekomst. Sta daarom ook voldoende stil bij volgende vragen

- Waar wil je naartoe met het bedrijf op vlak van zorg?
- Waar wil je *niet* naartoe met het bedrijf op vlak van zorg?
- Hoe ziet het bedrijf op vlak van zorg er binnen 5 of 10 jaar uit?

Omdat het aanbieden van een verbredingstak op je bedrijf heel sterk verbonden is met wie je als persoon bent, is het goed om daar bij het ontwikkelen van je business model ook even bij stil te staan :

- Wat geeft je energie?
- Waarvoor zou je elke morgen vroeg opstaan?
- Wat maakt je gelukkig?
- Waar haal je plezier uit?
- Wat wil je persoonlijk bereiken in het leven?

En goed te weten wat je zelf goed kunt en wat misschien net wat minder:

- Wat zijn je troeven? Waarin ben je echt de beste?
- Waarin doe je het iets minder goed?
- Waarin zou je naar de toekomst toe nog beter willen worden?

3 TERMINOLOGIE

Voor een goed begrip geven we hieronder eerst enkele termen mee en hoe we de termen in deze brochure gebruiken.

Onder Groene Zorg verstaan we

*“Alle mogelijke activiteiten voor de brede waaier aan kwetsbare groepen waarbij,
in een vrijwillig kader en onder begeleiding,
een groene werkomgeving wordt benut met het oog op
beleving, dagbesteding, time-out of begeleiding van een arbeidstraject.”*

Bij het bepalen van wat je wil doen als zorgboerderij, zijn vier termen van belang, die elk verbonden zijn aan een belangrijke vraag:

- Op welke doelgroep wil ik me richten? Wie zijn mijn zorgklanten?
- Wat kan of wil ik aanbieden qua zorgfuncties?
- Welke extra diensten kan of wil ik aanbieden?
- Welke zorgactiviteiten kan of wil ik aanbieden?

Hieronder geven we enkele suggesties van wat je zou kunnen verstaan onder de termen zorgklanten, zorgfuncties, extra diensten en zorgactiviteiten.

Zorgklanten	Zorgfuncties	Extra diensten	Zorgactiviteiten
Jongeren uit onderwijs	Time-out (korte TO, leerplichtvervangend, preventie schooluitval)	Vervoer	Land- en tuinbouwproductie
Jongeren uit bijzondere jeugdzorg	Beleving (activering als beleving)	Maaltijden	Landschapsonderhoud
Ouderen uit rust- of verzorgingstehuis	Dagbesteding (activering als ondersteuning)	Persoonlijke verzorging	Producten uit thuisverwerking
Alleenstaande ouderen in een thuiszorgsituatie	Leertraject (activering met leerdoelen)	Verpleging	Ontvangst/bediening onthaalruimte
Dementerende ouderen	...	Medische begeleiding	Ontvangst bezoekersgroepen
Personen met fysieke beperking (kinderen, jongeren, volwassenen,...)		Verblijf (kort of lang)	Onderhoudswerken in tuin, op erf
Personen met verlamming onderste ledematen		7/24 dienstverlening	Oude ambachten
Personen met gezichts-/gehoorstoornis		Administratie	Knutselwerken
Personen met lichte tot ernstige mentale beperking		Meedenken over financiële tussenkomsten	Koken
Personen met een verslavingsproblematiek		Permanentie	Huishoudelijke taken
Mensen met psychische problemen		...	...
Langdurig werklozen			
Ex-gedetineerden			
Generatiearmen			
Vluchtelingen			
...			

4 JE KLANTENGROEPEN

Als bedrijf is het van belang om stil te staan bij de groepen van mensen die je met je zorgbedrijf wilt opvangen, en wie er dus op jouw bedrijf zal komen om zorg te ontvangen. Het is belangrijk om hierover een bewuste beslissing te nemen – wie bedien je wel en wie niet? Sta daarom stil bij volgende vraag:

Met welke doelgroep van zorgklanten wil jij aan de slag gaan?

Bij Terminologie gaven we al een overzicht van mogelijke zorgklanten. Dit kan je alvast wat ideeën geven. Deze lijst is zeker niet limitatief, mogelijk zie jij nog een groep van zorgbehoevendenden die er nog niet tussen staat, maar waarvoor jij de ideale zorgboer of zorgboerin zou kunnen zijn.

Als je zelf nog niet zo goed weet wie je doelgroep zou kunnen zijn, raden we je aan om even stil te staan bij volgende vragen:

- Is er een bepaalde maatschappelijke nood waarop je zou kunnen inzetten?
- Zijn er bepaalde zorgvoorzieningen in de buurt waarmee je zou kunnen samenwerken (kijk hiervoor op www.desocialekaart.be)?
- Zijn er bepaalde zorgbehoevendenden in je omgeving waarvoor je een aanbod zou willen uitwerken?
- Zijn er bepaalde leeftijden die je meer liggen dan andere?
- Wil je focussen op een bepaald geslacht?
- Zijn er bepaalde zorgfuncties waarmee je meer affiniteit hebt dan andere?
- Zijn er bepaalde noden waarop je beter dan anderen kunt inspelen?
- Mik je op mensen in een specifieke woonsituatie (bijvoorbeeld stad/platteland, wel/niet verblijvend in een voorziening, ...)?
- Denk je aan specifieke gezinssituaties (bijvoorbeeld alleenstaanden, pleegkinderen, mensen met steun van een mantelzorger in het gezin, ...)
- ...

Wat zie je met andere woorden rondom je waarvan je denkt “hé, daar kan ik iets mee”. Bovendien is het van belang dat je voor jezelf goed nagaat

- Wat wil je zelf?
- Met wie wil je graag werken?
- Wat past bij je bedrijf?
- Wat past bij de omgeving van het bedrijf?
- Wat past bij je dagindeling?

Deze vragen sluiten mogelijk al enkele type zorggasten uit. Let erop dat je je doelgroep voldoende afbakt, maar hou het eventueel ook ruim om diversiteit mogelijk te maken. Ook hier heb je de opdracht om keuzes te maken.

Indien je ervoor zou opteren om verschillende groepen zorggasten te ontvangen, vermeld ze dan aparte op het canvas. We spreken over verschillende groepen zorggasten indien ze

- Verschillende behoeften hebben wat een ander aanbod vereist en rechtvaardigt;
- Bereikt worden via andere kanalen;
- Verschillende soorten relaties vereisen;
- Bereid zijn te betalen voor verschillende aspecten van het aanbod (bijvoorbeeld de ene groep is bereid om te betalen voor een warme maaltijd 's middags, terwijl een andere groep zelf de boterhammen meebrengt).

Verder in de brochure gaan we in op wat hieronder verstaan moet worden.

Indien je voor de verschillende groepen, een ander aanbod uitwerkt of werkt via andere kanalen, kan het ook nuttig zijn om verschillende Business Model Canvassen op te stellen. Op die manier sta je echt goed stil bij wat je voor welk type zorggast wil aanbieden. Meerdere groepen van zorggasten kunnen bovendien invloed hebben op elkaar, zowel positief als negatief.

Tot slot is een belangrijke vraag bij het bepalen van je doelgroep of je wil samenwerken met individuen en/of met een bepaalde voorziening of meerdere voorzieningen. En wie dan welke taak voor zijn of haar rekening neemt. Deze keuze zal van invloed zijn bij het invullen van de volgende vakjes. Indien je bijvoorbeeld met een voorziening werkt die zelf de dagbesteding invult en uitvoert, hoef jij niets zelf te voorzien. Je kunt enkel je accommodatie ter beschikking stellen. Werk je daarentegen met individuen, dan zal de begeleiding van de dagbesteding hoogstwaarschijnlijk meer bij jou komen te liggen. Je kunt dan nog kiezen om het zelf te doen of om iemand in te schakelen om de begeleiding te doen.

5 JE AANBOD

Met het aanbod dat je aanbiedt naar je zorgklanten los je een nood op of voorzie je in een behoefte bij de klantengroepen. Je aanbod bestaat uit een combinatie van producten en diensten die je aan de zorggasten aanbiedt. We kunnen dit concreet vertalen in:

Welke combinatie van zorgfuncties, extra diensten en zorgactiviteiten bied je aan?

Om na te denken over je aanbod kan het goed zijn om eens stil te staan bij

Welke noden of problemen leven bij de doelgroep die je voor ogen hebt

- Welke zorgfuncties kunnen deze noden inlossen?
- Welke extra diensten bieden daarom een meerwaarde?

Welke behoeften je doelgroep heeft

- Welke extra diensten zijn nodig of wenselijk?
- Welke zorgactiviteiten zou je doelgroep willen doen?

Welke belemmeringen je doelgroep meestal ervaart

- Welke zorgfuncties bieden hier een oplossing voor?
- Welke extra diensten kunnen hier op inspelen?

Op die manier krijg je meer inzicht in wat je zou kunnen aanbieden en hoe je de doelgroep zou kunnen helpen. Je kunt ervoor kiezen om iets aan te bieden dat ook op andere zorgboerderijen wordt aangeboden, maar net zo goed kun je op zoek gaan naar een aanbod dat uniek en vernieuwend is. Er zijn veel mogelijkheden om het verschil te maken:

- Een totaal nieuwe combinatie van zorgfunctie, services en zorgactiviteiten aanbieden die nog nergens anders bestaat
- Zeer klantgericht werken waarbij je voor iedere zorggast een unieke dienstverlening hebt op vlak van zorgactiviteiten en services
- De mensen rondom de zorggast bijkomend ontlasten door extra services aan te bieden (bijvoorbeeld vervoer regelen)
- Een unieke infrastructuur aanbieden
- ...

Bij het uitwerken van je aanbod is het ook van belang om bij elk van de drie onderdelen voldoende stil te staan. We geven hier graag nog wat suggesties mee om over na te denken, maar de lijst is zeker niet limitatief.

Welke zorgfuncties zijn haalbaar op je bedrijf?

- Wat past het best bij jou en je landbouwbedrijf
- Hebben zorggasten een eigen ruimte of nemen ze deel aan het familiale gebeuren?
- ...

Welke extra diensten kan je bijkomend aanbieden?

- Ben je enkel toegankelijk overdag of 24u op 24u?
- Is je bedrijf enkel toegankelijk tijdens de week, op welbepaalde dagen, of 7 op 7?
- Hoeveel dagen op een jaar staat je zorgboerderij open voor zorggasten?
- Over welke infrastructuur en uitrusting kan je beschikken?
- Hoe geef je dit een plaats in je dagindeling?
- Welke combinatie van diensten kan je aanbieden?
- ...

Welke zorgactiviteiten wil je met de zorggasten doen?

- Wat bied je wel aan? Wat bied je niet aan?
- Welke activiteiten doe je op het bedrijf?
- Wil je voornamelijk inhoud geven aan je zorgactiviteiten of ben je met name op zoek naar extra hulp?
- Ga je 1-op-1 of in groep werken?
- Focus je bij de zorgactiviteiten op individuele zorggasten of werk je met een groepsaanbod?
- Werk je vooral binnen of meer buiten?
- Maak je verschil naar gelang de zorgbehoefte?
- Met hoeveel zorggasten kun je tegelijk aan de slag?
- Wat doet de zorggast op je bedrijf? (welke taken, welke activiteiten, ...)
- Hoe zou een standaard dag er kunnen uitzien?
- ...

Je antwoorden op deze vragen zullen een impact hebben op hoe je uiteindelijk te werk zal gaan en dus welke mensen en middelen je nodig zal hebben, welke activiteiten je zelf zal uitvoeren en met welke partners je zal samenwerken. Ook de schaal waarop je wil werken zal op deze zaken impact hebben. Houd je het kleinschalig of ga je voor een groter aanbod?

6 JE KANALEN

Denk goed na over hoe je met je doelgroep zal communiceren en hoe je hen zal bereiken. Voor veel zorggasten zal deze communicatie niet direct verlopen, maar eerder via de mensen en instanties rondom hen (bijvoorbeeld ouders, zorgvoorziening of begeleidende dienst, school, Steunpunt Groene Zorg, ...). De communicatie- en distributiekanaal waarop je inzet, zorgen ervoor dat er contact ontstaat tussen jouw bedrijf, de klantengroepen en hun omgeving. Het is door middel van deze kanalen dat zij zicht krijgen op jouw aanbod en voor jou kunnen kiezen.

Hoe bereik je je zorgklanten en de mensen en instanties rondom je zorgklanten?

Je kunt je aanbod en je bedrijf op verschillende manieren kenbaar maken naar je klantengroepen:

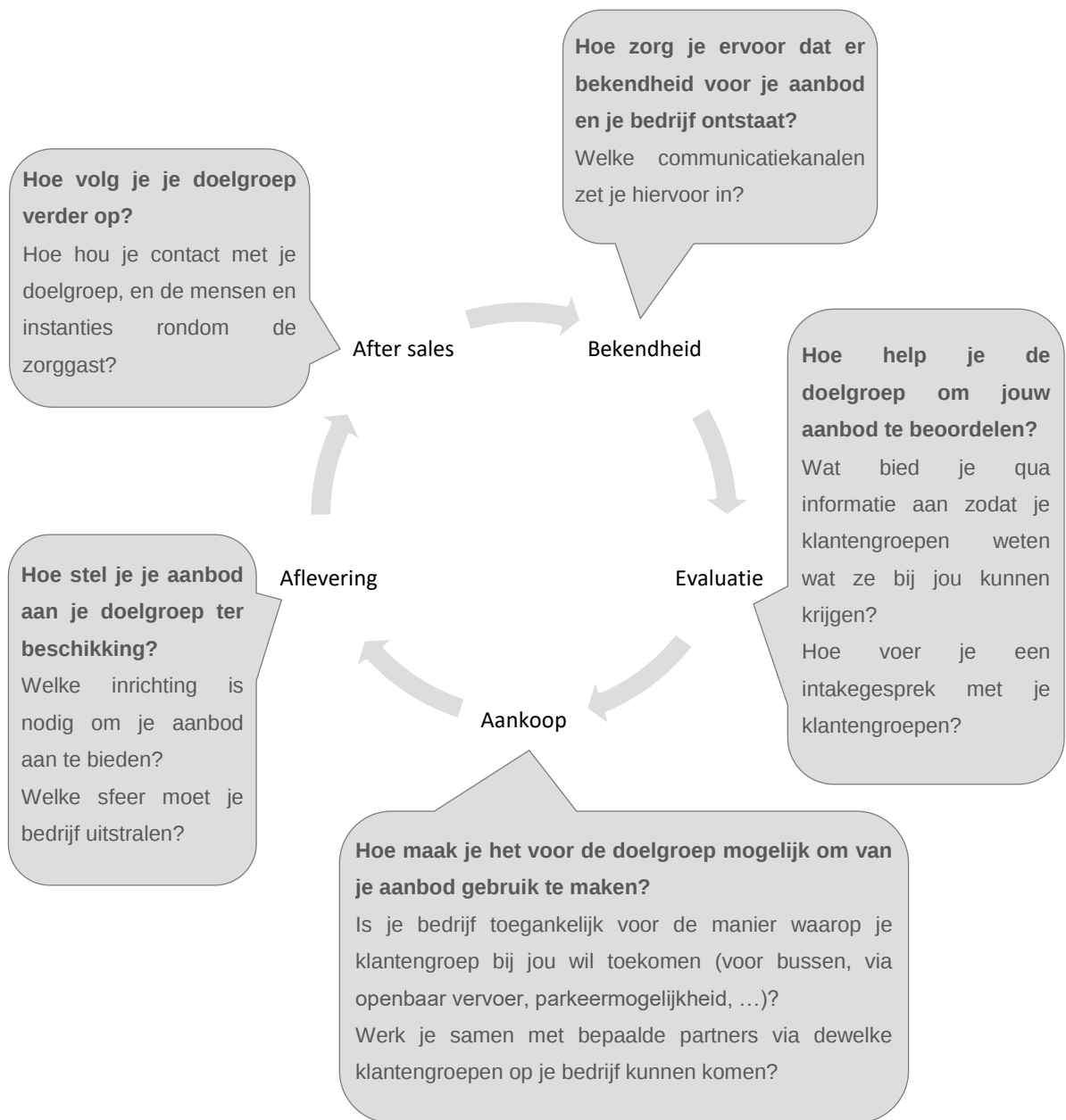
Via eigen kanalen

- Een duidelijke, aantrekkelijke en betekenisvolle naam voor je zorgboerderij
- Een duidelijk 'gezicht' en identiteit voor de zorgboerderij geeft weer waar jullie voor staan
- Eigen website waarop je duidelijk aangeeft wat je aanbod is en voor welke klantengroepen
- Een duidelijk en leesbaar infobord aan het bedrijf
- Actief zijn op sociale media (Facebook, Twitter, ...)
- Een infobrochure over je bedrijf
- Openstellen van je bedrijf door middel van bijvoorbeeld opendeur, kerstfeest, familiedag, ...
- Nieuwsbrief uitsturen
- ...

Via partnerkanalen

- In de pers (geschreven of in beeld) verschijnen wanneer er iets nieuws op het bedrijf te doen is
- Aanwezig zijn op netwerkactiviteiten en beurzen
- Voldoende lokale verankering hebben door aanwezig te zijn op dorpsfeesten, lokale bijeenkomsten en vergaderingen
- Betrokkenheid van lokale besturen vergroten
- Zorgen voor nauwe contacten met zorgvoorzieningen en scholen in de buurt
- Gekend zijn in het netwerk van Steunpunt Groene Zorg
- Mond-aan-mondreclame
- Contact zoeken met diensten, organisaties en verenigingen die werken met mensen uit jouw doelgroep
- ...

Wanneer je nadenkt over de kanalen die je zal gebruiken, houd je best een aantal fasen voor ogen. Het is in deze vijf fasen dat er contact en communicatie met de klantengroepen plaatsvindt.



7 JE RELATIES

Opdat je je aanbod kunt aanbieden, is het van belang om ook na te denken over de relaties die je opbouwt met de verschillende klantengroepen en hun entourage. In de eerste plaats om zorggasten op je bedrijf te krijgen, maar bovenal ook om deze contacten te behouden en eventueel bijkomende contacten te verkrijgen. Naarmate een klantengroep meer met je bedrijf bekend is, zal die mogelijk meer gebruik maken van bepaalde zorgfuncties, extra diensten en/of zorgactiviteiten.

Welke relaties ga je aan met elke klantengroep?

Je moet je als bedrijf dus afvragen welke relatie een zorgklant met je bedrijf wil.

- Is er nood aan persoonlijk contact tussen zorggast en zorgboer? En ga je bijvoorbeeld samen met de zorggast bepalen welk aanbod je aanbiedt?
- Verloopt het contact via een tussenpersoon (bijvoorbeeld zorgvoorziening of school) of via Steunpunt Groene Zorg?
- Werk je met een vorm van zelfservice waarbij een andere dienstverlener jouw bedrijf kan gebruiken om zorgfuncties aan te bieden (bijvoorbeeld via een zorgvoorziening, via eigen begeleiding, ...)?
- Werk je samen met andere zorgbedrijven waarbij informatie en dienstverlening naar zorggasten samen wordt aangeboden?
- ...

Afhankelijk van de keuzes die je hierin maakt, zal de intensiteit van de relatie met de zorggast anders zijn, en zal ook het leggen van contacten en het opbouwen en onderhouden van de relaties verschillen.

Bij de uitoefening van je aanbod bouw je in de eerste plaats een relatie op met de zorggast zelf. Daarnaast is het van even groot belang om goed na te denken over het opbouwen van een relatie met de entourage van de zorggast (ouders, zorginstelling, school, ...), en moet je jezelf ook afvragen hoe je deze relatie opbouwt en onderhoudt.

Hoe maak je contact?

- Welke communicatiekanalen en contacten gebruik je voor een initieel contact?
- Wie doet het intakegesprek?
- Wie stelt het begeleidingsplan op?
- Ben je direct zelf aanspreekbaar of verloopt het contact via anderen (bijvoorbeeld Steunpunt Groene Zorg)?
- Hoe maak je afspraken rond de dagelijkse taken?
- ...

Hoe houd je contact?

- Voer je evaluatiegesprekken of begeleidingsgesprekken met de zorggast en/of de entourage? Doe je dit mondeling of schriftelijk?
- Hoe, hoe vaak en wanneer houd je contact (wekelijks, maandelijks, ...) met eventuele tussenpersonen (bijvoorbeeld zorgvoorziening, school, ...)?
- Wie neemt het initiatief (zorgaanbieder, zorggast, voorziening,...)?
- Hoe bereikbaar ben je? (7/7, 24/24, ...)
- Op welke manier ben je te bereiken? (email, telefoon, sms, ...)
- ...

Wanneer heb je contact?

- Op vaste momenten?
- Flexibel wanneer zorggast toekomt?
- Werk je met zeer formele of meer informele contacten?
- Hoe, wanneer en aan wie rapporteer je?
- ...

Al bovenstaande aspecten spelen een rol bij het opbouwen en onderhouden van de verschillende relaties.

8 INKOMSTEN

In het vakje “inkomsten” gaan we kijken naar de cash die je genereert met elke doelgroep. Om hier zicht op te krijgen, moet je je het volgende afvragen: “Voor welke waarde is elke doelgroep werkelijk bereid te betalen?”. Door hier goed over na te denken en te kijken welke inkomsten je kunt genereren, kun je vervolgens in de andere vakjes ook gaan bepalen welke kosten je bereid bent te maken.

Voor welke waarde is de doelgroep bereid te betalen?

Wanneer we spreken over inkomsten, moeten we ook kijken naar de prijsmechanismen die we gaan gebruiken. Het schema hieronder geeft verschillende prijszettingssystemen weer.

Vaste prijszetting		Dynamische prijszetting	
Vooraf bepaalde prijzen zijn gebaseerd op statische variabelen		Prijzen veranderen op grond van marktvoorwaarden	
Adviesprijzen / catalogusprijzen	Vast prijzen voor individuele dienstverlening	Onderhandelen	De onderhandelde prijs hangt af van de onderhandelingsmacht en/of –vaardigheden.
Productkenmerk afhankelijk	Prijs is afhankelijk van het aantal en de kwaliteit van het aanbod dat de zorggast afneemt. Als je bijvoorbeeld bepaalde extra dienstverlening aanbiedt, kan de zorg duurder zijn.	Yield management	De prijs is afhankelijk van beschikbaarheid en tijdstip. In periodes wanneer het op het landbouwbedrijf drukker is, kan het zorgaanbod duurder zijn.
Klantsegment afhankelijk	Prijs is afhankelijk van het type en de kenmerken van de zorggast. Het zorgaanbod voor een time-out kan bijvoorbeeld duurder zijn dan dat voor een zorggast met een beperking.	Real-time market	De prijs wordt dynamisch bepaald op basis van vraag en aanbod.
Volume-afhankelijk	Prijs als functie van de hoeveelheid. Zo kan een voorziening die elke dag een zorggast naar het bedrijf brengt misschien minder betalen omdat de voorziening ervoor zorgt dat er steeds een zorggast op het bedrijf aanwezig is.	Veilingen	De prijs wordt bepaald door uitkomst van het tegen elkaar opbieden.

Niet alle prijsmechanismen zijn meteen toepasbaar bij het aanbieden van zorg. Toch willen we je uitdagen eens stil te staan bij het aanbod dat je levert en de prijs die je ervoor krijgt. Meestal maken zorgboerderijen enkel gebruik van de steun die ze krijgen van de Vlaamse overheid ter compensatie van de economische minproductiviteit tijdens de uren dat de zorggasten op het bedrijf aanwezig zijn. Maar kan dit voldoende de kosten dekken die je zult maken om je aanbod naar de doelgroep aan te bieden?

Daarnaast is het ook raadzaam om stil te staan bij hoe de betaling van je aanbod zal gebeuren.

- Ga je werken met een dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse, of jaarlijkse afrekening?
- Wordt er betaald per dag of per activiteit?
- Maak je een opdeling in onkostenvergoeding (voor bijvoorbeeld maaltijden, dranken, verblijf, ...) en dagvergoeding (ter compensatie van de arbeid en infrastructuur)?
- Aan wie vraag je de vergoeding (aan de voorziening of aan de zorggast of aan ...)?

Ga ook na of er misschien nog andere mogelijkheden zijn om inkomsten te genereren.

- Kan een opendeur, een kerstfeest, een paasmaal, ... bijkomende inkomsten genereren?
- Kun je de producten die de zorggasten maken bijkomend verkopen?
- Word je voldoende vergoed voor de extra diensten die je aanbiedt (zoals vervoer, catering,...)?
- Kun je de bijkomende investeringen in infrastructuur terugverdienen?
- Kan je werken met crowdfunding?
- Kun je beroep doen op bijkomende projectfinanciering?
- Kun je de beschikbare gebouwen en stallen verhuren aan voorzieningen of lokale verenigingen?
- ...

De doelstelling van het nadenken over je Business Model Canvas moet ook zijn dat je kunt nagaan of je voldoende inkomsten kunt genereren om ten minste kostendekkend te zijn. Bij voorkeur kun je er ook nog wat winst mee genereren.

9 MENSEN EN MIDDELEN

Je kunt maar iets aanbieden aan je zorggasten als je ook de nodige mensen en middelen ter beschikking hebt. Bij het ontwikkelen van je aanbod is het dus van belang om hierbij voldoende stil te staan. Wat heb je nodig om je aanbod te creëren en aan te bieden, om je doelgroep te bereiken, om je relaties te onderhouden, en inkomsten te verdienen?

Welke mensen en middelen (fysiek, intellectueel en financieel) heb je nodig om je aanbod te kunnen aanbieden aan je zorggasten en hun entourage?

Waarover moet je nadenken?

Menselijke ondersteuning	•Wie staat in voor de zorgactiviteiten en extra diensten die je aanbiedt en over welke competenties moeten ze beschikken?
Fysieke middelen	•Welke productiemiddelen en uitrusting is nodig om de zorgfuncties, zorgactiviteiten en extra diensten te kunnen uitvoeren en wie stelt ze ter beschikking?
Intellectuele middelen	•Op welke intellectuele middelen kun je beroep doen bij het aanbieden van je aanbod?
Financiële middelen	•Hoeveel cash of financiële middelen heb je nodig om het aanbod dat je voor ogen hebt te kunnen aanbieden aan je doelgroep?

Aan de **menselijke kant** zijn er een aantal vragen waar je best goed over nadent. In de eerste plaats is het belangrijk om je af te vragen met wie je gaat werken. Ga je alles zelf doen, werk je met vrijwilligers, heb je medewerkers voor specifieke taken, ga je het gezin betrekken op het zorggebeuren, of laat je alles over aan een zorgvoorziening (die dan een belangrijke partner wordt)? Of ga je nog voor een heel andere innovatieve manier van werken?

Daarnaast is het ook van belang om stil te staan bij de nodige competenties die nodig zijn om als zorgboer (of medewerker van de zorgboer) aan de slag te gaan. Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en attitude:

- Heb je de nodige **kennis** om om te gaan met het type zorggasten waarmee je wil werken?
 - Weet je wat gevoeligheden zijn waarmee je best rekening houdt?
 - Heb je inzicht in de behoeften en leefwereld van de zorggroep?
 - Heb je de nodige kennis om vragen te beantwoorden?
 - ...
- Heb je zelf, of een medewerker, de benodigde **vaardigheden** om met zorggasten om te gaan?
 - Weet je hoe je best reageert als een zorggast een bepaalde handeling stelt?
 - Ben je in staat om de uitleg over de werkzaamheden op een voor de zorggast verstaanbare manier uit te leggen?
 - ...
- Beschik je over de juiste **attitude** om zorggasten te ontvangen?
 - Ben je geduldig, zorgzaam, enthousiast, gemakkelijk in omgang, sociaal,...
 - Het is zeker aan te raden om eens met collega-zorgboeren te spreken om zicht te krijgen op welke attitudes van belang zijn bij een specifieke zorggroep

Wil je hier nog meer over weten, bekijk dan zeker ook de brochure “Hulpboer zoekt zorgboerderij” (te vinden op <http://www.groenezorg.be/NL/GroeneZorginbeeld/Publicaties>). Sta verder ook even stil bij volgende vragen:

- Welke stappen ga je zetten om jouw competenties verder te ontwikkelen?
- Welke stappen ga je zetten om de competenties waarin je nog tekort schiet te compenseren?

Als we kijken naar de **fysieke middelen**, dan kunnen we denken aan werkmateriaal (borstels, rieken, kruiwagens, kookmateriaal, voeders voor de dieren, plantjes, knutselmateriaal, ...), gebouwen (productielokaal, eetruimte, omkleedruimte, ...), machines (mixer, kleine tractor, ...), takenborden, weekplanning, ... Met andere woorden alles wat nodig is om je aanbod van zorgfuncties, extra diensten en zorgactiviteiten te kunnen aanbieden aan je doelgroep.

Enkele vragen om bij stil te staan op vlak van materiaal:

- Is al het werkmateriaal en machines die je ter beschikking stelt, aangepast aan de mogelijkheden en vaardigheden van de zorggasten waarmee je werkt?
- Hoeveel materiaal moet je ter beschikking hebben?
 - o Indien je bijvoorbeeld 2 zorggasten tegelijk op je bedrijf ontvangt, zorg je dan ook voor 2 borstels, 2 kruiwagens, 2 emmers, ...?
 - o Moet je alles zelf bezitten of kun je samenwerken met anderen hiervoor?
 - o Is er een limiet qua aantal zorggasten dat je kunt ontvangen, rekening houdend met het materiaal dat je ter beschikking hebt en de infrastructuur waarin je werkt?
- Heb je de nodige infrastructuur voor de zorgfuncties en zorgactiviteiten die je wilt aanbieden?
 - o Is de accommodatie aangepast aan de specifieke eigenschappen van de doelgroepen waarmee je wilt werken (bijvoorbeeld brede deuren voor rolstoelgebruik, orde en netheid voor slechtzienden, ...)?
 - o Heb je de nodige infrastructuur voor je aanbod (bijvoorbeeld douches, aangepaste toiletten,...)?
 - o Kun je zorggasten ook bij slecht weer goed ontvangen?
 - o Heb je ruimtes die zorggasten kunnen gebruiken (bijvoorbeeld ontvangstruimte, omkleedruimte, ...)?
 - o Is je bedrijf veilig genoeg om zorggasten op te vangen?
 - o ...

Ook op vlak van fysieke middelen, is het raadzaam om eens te rade te gaan bij collega zorgboeren of partners om zicht te krijgen op wat werkelijk nodig is om je aanbod aan te bieden.

Daarnaast is het ook hier van belang om je af te vragen wie het materiaal ter beschikking stelt. Indien een zorggast bijvoorbeeld meewerkt op het landbouwbedrijf, zal je meestal zelf het benodigde materiaal voorzien. Jij zorgt ervoor dat de zorggast de zorgactiviteiten die te maken hebben met de landbouwproductie kan uitvoeren. Voor andere type zorgactiviteiten kun je de vraag stellen of je zelf instaat voor al het materiaal of dat de zorggast of de instelling het materiaal voorziet en jij enkel de locatie ter beschikking stelt (vb. bij een kookactiviteit).

Op vlak van **intellectuele middelen** kun je onder andere aan volgend zaken denken:

- Heb je een unieke bedrijfsnaam of merk?
- Heb je een kwaliteitshandboek opgesteld waarbij je bepaald hebt hoe de procedures op jouw bedrijf verlopen (vb. ontvangst en introductie, selectie van zorggasten, omgang met zorggasten, enz.)
- Werk je met een weekschema en/of werkplanning waarmee je naar de zorggasten duidelijk kunt aangeven wat er te gebeuren staat?
- Heb je een infogids waarin een zorggast en/of zijn entourage de nodige info kan vinden?
- Beschik je over een databank met contactgegevens over zorggasten, relevante familie, instellingen, scholen, collega's waarbij je terecht kan voor vragen ...
- Heb je sterke partnerschappen ter beschikking waarmee je kunt werken?
- ...

Als we tot slot kijken naar de **financiële middelen**, gaat het in de eerste plaats over wat je als zorgboer ter beschikking moet hebben om je aanbod te kunnen aanbieden. Je kunt het geld zelf al op de rekening hebben staan, maar een andere mogelijkheid bestaat erin om toegang te hebben tot geleend geld via een financiële instelling. Verder is het ook van belang om stil te staan bij eventuele verzekeringen waarover je moet beschikken. De brochure "Schade, aansprakelijkheid en verzekering op de zorgboerderij" is te verkrijgen bij het Steunpunt Groene Zorg.

10 KERNACTIVITEITEN

Naast het ter beschikking hebben van de juiste mensen en middelen, is het belangrijk om ook voldoende stil te staan bij de kernactiviteiten die je zelf moet uitvoeren. Dit zijn de belangrijkste acties die je als aanbieder van zorg moet ondernemen om je aanbod te creëren en aan te bieden, om je doelgroep te bereiken, om je relaties te onderhouden en inkomsten te verdienen. Waar moet je dus echt goed in zijn? Welke activiteiten zijn cruciaal om je aanbod aan te bieden?

Welke acties moet je ondernemen om je aanbod succesvol te kunnen aanbieden?

We kunnen een opdeling maken in een aantal categorieën:

- Ontwerpen: Alle acties die je onderneemt om je aanbod te gaan bepalen en je bedrijf klaar te maken om je zorggasten te ontvangen
- Aanbieden: Alle acties die je onderneemt om je aanbod van zorgfuncties, extra diensten en zorgactiviteiten aan te bieden aan je doelgroep
- Onderhouden: Alle acties die je onderneemt om mee te zijn met nieuwe ontwikkelingen in de zorgsector en om nieuwe oplossingen voor vragen van zorggasten en/of hun entourage te kunnen aandragen

Hieronder geven we voor elk van deze kernactiviteiten een aantal suggesties waarover je zou kunnen nadenken. Welke zijn voor jou van cruciaal belang?

 Ontwerpen	 Aanbieden	 Onderhouden
• Het identificeren van je doelgroep en aanbod • Het bepalen van de voorwaarden onder dewelke zorggasten bij je kunnen komen (wat valt onder jouw taak en wat niet?) • Het aanpassen van de infrastructuur in lijn met je doelgroep en je aanbod (sanitair, keuken, huisvesting ...) • Het aanpassen van het materiaal (signalisatie, werktuigen, ...) • Het aanschaffen van het nodige materiaal om je zorgactiviteiten en extra diensten te kunnen aanbieden • Het uitwerken van taakafspraken en taakomschrijvingen • Het bepalen van de juridische structuur waaronder je wil werken • Het uitwerken van je marketingplan en alle communicatie-instrumenten • ...	• Het kenbaar maken van je aanbod • Het leggen van contacten met mogelijke zorggasten en hun entourage • Het ontvangen van zorggasten • Het geven van uitleg aan zorggasten • Het begeleiden van zorggasten bij de uitvoering van zorgactiviteiten • Het vervoeren van zorggasten • Het aanbieden van geschikte activiteiten • Het duidelijk maken van de leefregels en de cultuur op het bedrijf • De nodige administratie uitvoeren • De facturatie verzorgen • ...	• Het volgen van opleidingen om je kennis over de doelgroep te ontwikkelen en te verruimen • Het uitbouwen van een netwerk • Het vernieuwen van de zorgactiviteiten die je aanbiedt • Het blijvend zoeken naar nieuwe mogelijkheden of andere ideeën • Het meewerken aan onderzoek naar de impact van zorg • Het promoten van het belang van Groene Zorg bij belanghebbenden • Het onderhouden van alle materialen en infrastructuur • ...

Bij het bepalen van de kernactiviteiten kun je tegelijk de vraag stellen welke activiteiten je zal uitbesteden en waarvoor je dus met partners zult werken. Denk bijvoorbeeld aan volgende vragen:

- Ga je zelf je marketingmiddelen (website, brochure, ...) uitwerken of werk je hiervoor met iemand samen?
- Ga je zelf marketing voeren of werk je samen met bijvoorbeeld Steunpunt Groene Zorg of andere zorgboeren?
- Zorg je zelf voor het koken van de maaltijden of werk je met een cateraar?
- Doe je zelf het vervoer of is dit de taak van iemand waarmee je samenwerkt?
- Zorg jij voor de medische verzorging of staat iemand van de entourage hiervoor in (familie, zorgvoorziening ...)?
- ...

Sta voldoende stil bij alle acties die je zult moeten ondernemen. En ga voor jezelf zeker na hoe dit samen kan gaan met de taken die jij al op het landbouwbedrijf moet uitvoeren.

11 PARTNERS

Bij kernactiviteiten heb je jezelf al afgevraagd wat je zelf doet en wat je eventueel uitbesteedt. Het werken met partners kan je helpen om je businessmodel te optimaliseren, om risico's te beperken, of om de nodige kennis, middelen en mensen te hebben. Wie kan je met andere woorden helpen om het aanbod voor je doelgroep nog beter te maken?

Wie zijn de belangrijkste partners waarmee je samenwerkt om het aanbod aan je doelgroep aan te bieden en welke diensten leveren zij?

We kunnen drie redenen identificeren waarom samenwerken met partners interessant kan zijn. Voor elk van deze geven we een aantal voorbeelden die aangeven welke afwegingen je zou kunnen maken.

1. **Optimalisering en schaalvoordelen** om kosten te beperken. Het is immers niet altijd logisch om alles zelf te doen, alles zelf te bezitten of alles zelf uit te voeren.
 - Moet je zelf over een busje beschikken om een groep zorggasten te vervoeren of laat je dit beter over aan de instelling die het meer kan inzetten?
 - Maak je je aanbod alleen bekend of maak je gebruik van een netwerk (zoals Steunpunt Groene Zorg) zodat je meteen een groter bereik hebt?
 - Werk je met geschoolde dienstverleners om de kwaliteit van je aanbod te verhogen?
 - ...
2. **Beperking van risico en onzekerheid** met name in situaties waarin nog niet alles duidelijk is, of om niet de verantwoordelijkheid te moeten dragen over een gevoelig thema.
 - Is er iemand in de buurt waarmee je kleinschalig kunt starten om eens af te toetsen hoe het aanbieden van Groene Zorg bij jou zou passen? Op die manier moet je nog niet te veel investeringen doen
 - Werk je misschien eerst samen met een partner in de buurt die over een uitgebreide keukeninfrastructuur beschikt, in plaats van meteen zelf een sterk uitgebouwde keuken te installeren? Door met anderen samen te werken, kun je eerst aftoetsen vooraleer je een investering doet
 - ...
3. **Verkrijgen van bepaalde resources (middelen en mensen) en activiteiten** om zo je eigen capaciteiten uit te breiden.
 - Mocht je bijvoorbeeld zelf niet zo goed kunnen koken, maar je wilt toch kookworkshops doen, dan is het misschien interessant om met een buurvrouw samen te werken die dat wel heel goed kan
 - Ga je zelf bepaalde zorg aanbieden of doe je beroep op therapeuten die in een praktijk werken waarbij zij elkaar versterken?
 - Financier je alles zelf of doe je beroep op een lening en wordt de bank dus een partner?
 - ...

Welke partners je eventueel nodig zult hebben, zal voor een groot stuk afhangen van de doelgroep die je gekozen hebt en het aanbod (combinatie van zorgfuncties, extra diensten en zorgactiviteiten) dat je wil aanbieden. Daarnaast hangt het ook af van wat jullie als core business zien. Wat is van wezenlijk belang voor jullie aanbod? Wat moeten jullie echt zelf doen?

Via www.desocialekaart.be kun je alvast inzicht krijgen in alle voorzieningen uit de welzijns- en gezondheidssector waarmee je eventueel zou kunnen samenwerken.

12 KOSTENSTRUCTUUR

Nu je hebt bepaald waarvoor je zelf zult instaan (mensen, middelen en activiteiten) en waarvoor je een beroep doet op partners, heb je ook inzicht in de kostenstructuur. Dit zijn alle kosten die gemaakt moeten worden om je businessmodel te laten werken en om dus je aanbod te creëren en aan te bieden aan je doelgroep, door het inzetten van je mensen en middelen en door het uitvoeren van je kernactiviteiten.

Wat zijn de belangrijkste kosten die verbonden zijn aan het aanbod dat je aanbiedt aan je doelgroep?

Hieronder alvast een lijstje van kosten waarover je kunt nadenken:

- Arbeidskosten: eigen uren en extern personeel (om werk op de boerderij in jouw plaats te doen of om bepaalde zorgtaken op te nemen)
- Materiaalkosten (werkmateriaal, hulpmiddelen, voedsel en drank, spelmateriaal, ...)
- Investeringskosten (infrastructuur, machines, ...)
- Administratieve kosten (bureelmateriaal, verzekeringen, boekhouder, vergunningen, opleidingen, ...)
- Advieskosten
- Transportkosten
- Promotiekosten (folders, flyers, website, visitekaartjes, signalisatie, ...)
- ...

Er zijn verschillende types kosten. Om te weten welk type kost het is, kun je jezelf de vraag stellen “als ik minder zorggasten heb, dalen de kosten dan?” Zo ja, dan is het een variabele kost

- Vaste kosten zijn kosten die hetzelfde blijven, ongeacht het volume. Het zijn structurele kosten die vaak voor een langere periode gemaakt worden (infrastructuurkosten, machines, ...)
- Variabele kosten zijn kosten die proportioneel variëren met het volume (werkmateriaal arbeidskosten, ...)

Innovatiesteunpunt schreef eerder een brochure over het berekenen van een kostprijs en welke aspecten je zeker in rekening moet brengen (www.innovatiesteunpunt.be).

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten businessmodellen:

Waardegestuurde businessmodellen

- De focus ligt op het creëren van waarde
- Aandacht voor het aanbieden van gepersonaliseerde diensten en unieke dienstverlening

Kostengestuurde businessmodellen

- De focus ligt op het minimaliseren van de kosten
- Aandacht gaat naar het zo goedkoop mogelijk houden van het aanbod, zoveel mogelijk automatiseren en uitbesteden

Sta zeker stil bij volgende vragen:

- Wat kost je als zorgboer het meeste?
- Welke kernactiviteiten kosten het meest?
- Waar maak jij als zorgboer kosten?
- Zijn er mogelijkheden om je kosten te beperken?

Hou er ook rekening mee dat er soms tijd kan verlopen tussen het aanbod van je diensten (waarvoor je dus bepaalde uitgaven zult doen) en het ontvangen van de inkomsten. Bepaal voor jezelf goed hoeveel middelen je nodig hebt om deze periode te overbruggen.

13 HOE KUN JE ZELF AAN DE SLAG GAAN?

Nadenken over hoe jouw Business Model Canvas eruit kan zien, doe je best niet alleen. Vraag enkele mensen rondom je om mee na te denken over hoe jouw canvas eruit kan zien en wat jouw bedrijf en aanbod uniek maakt. Op de volgende pagina's geven we het canvas nog mee op A4 formaat (een maal met de kernvragen en een maal leeg).

Idealiter neem je een groter blad waar je de vakken van het Business Model Canvas op neerschrijft. Vervolgens ga je blokje per blokje aan de slag. Best werk je met post-its waar je je ideeën opschrijft. Op die manier kun je het dynamisch houden en kun je zaken nog verplaatsen zolang je nog aan het nadenken bent over het canvas. Noteer op elke post-it slechts 1 item of gedachte. Werk eventueel ook met een verschillende kleur van post-it voor een verschillende doelgroep. Zo houd je alles overzichtelijk.

Op zich maakt het niet uit waar je start op het canvas. Je kunt de nummers volgen, maar net zo goed kun je beginnen waar je je het makkelijkst bij voelt. Let er wel op dat je canvas volledig en coherent blijft:

- Zorg dat je voor elke doelgroep een duidelijk aanbod bepaalt
- Zorg dat je voor elk aanbod duidelijk bepaalt wat de belangrijkste mensen en middelen zijn en welke kernactiviteiten nodig zijn om dit aanbod te kunnen aanbieden

Eenmaal je je canvas hebt uitgetekend, presenteer het dan eens aan iemand anders om te kijken of hij of zij mee is in je verhaal. Dit kun je doen door je post-its weer van het canvas te halen en ze één voor één terug te plakken terwijl je het verhaal vertelt.

Het Business Model Canvas

Partners



Wie zijn de belangrijkste partners waarmee je samenwerkt om je aanbod aan je doelgroep aan te bieden?

Welke diensten leveren je partners?

Welke kernactiviteiten voeren zij uit?

Kernactiviteiten

Welke acties moet je ondernemen om je aanbod succesvol te kunnen aanbieden?



Mensen & Middelen

Welke mensen en middelen (fysiek, intellectueel en financieel) heb je nodig om je aanbod te kunnen aanbieden aan je zorggasten en hun entourage?



Aanbod



Welke combinatie van zorgfuncties, services en zorgactiviteiten bied je aan?

Welke noden/problemen van de doelgroep los je op?

Welke behoefte van de doelgroep los je in?

Relaties



Welke relaties ga je aan met elke klantengroep?

Welke relaties bouw je op met de entourage?

Kanalen



Hoe bereik je je zorgklanten en de mensen en instanties rondom je zorgklanten?

Op welke eigen kanalen en kanalen van partners zet je in?

Klantengroepen



Met welke doelgroep van zorgklanten wil jij aan de slag gaan?

Ga je met verschillende doelgroepen aan de slag?

Kosten

Wat zijn de belangrijkste kosten die verbonden zijn aan het aanbod dat je aanbiedt aan je doelgroep?

Welke kernactiviteiten kosten het meest?



Inkomsten

Voor welke waarde is de doelgroep bereid te betalen?

Hoe ga je inkomsten genereren?

Hoe in je de inkomsten?



Het Business Model Canvas				
Partners 	Kernactiviteiten 	Aanbod 	Relaties 	Klantengroepen 
	Mensen & Middelen 		Kanalen 	
Kosten 		Inkomsten 		



Het Steunpunt Groene Zorg is een initiatief van Cera, Boerenbond, en ONS. Het ondersteunt alle initiatieven die mensen uit kwetsbare groepen opvangen en een zinvolle activiteit aanbieden in een groene werkomgeving. Die groene omgeving kan zijn: een land- of tuinbouwbedrijf, een instellingsboerderij, een kinderboerderij, een sociale werkplaats met land- of tuinbouwactiviteiten, kleinschalige projecten, particuliere tuinen, ... De focus ligt voornamelijk op de werking van zorgboerderijen.

Het Innovatiesteunpunt is een initiatief van Boerenbond, in partnerschap met Cera en KBC, en het is dé gespecialiseerde dienst voor het begeleiden van land- en tuinbouwbedrijven bij het inslaan van een nieuwe richting. De consultants van het Innovatiesteunpunt hebben een ruime ervaring opgebouwd in het begeleiden van bedrijven. Of je nu vragen hebt rond de strategie voor je bedrijf of rond het energiemangement, ideeën hebt voor technische innovaties of misschien wel met een heel nieuw product in je achterhoofd zit, je kunt bij het Innovatiesteunpunt terecht.

Steunpunt Groene Zorg
Diestsevest 40
3000 Leuven
016 28 61 28
www.groenezorg.be
willem.rombaut@groenezorg.be
kvandermeeren@groenezorg.be

Innovatiesteunpunt
Diestsevest 40
3000 Leuven
016 28 61 02
www.innovatiesteunpunt.be
info@innovatiesteunpunt.be
[@InnoSteunpunt](https://twitter.com/InnoSteunpunt)

Bronnen:

Business Model Generatie (2009) – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
<https://strategyzer.com/>

Samenstelling:

Veerle Serpieters (Innovatiesteunpunt)

Redactie:

Patrick Pasgang (Innovatiesteunpunt)
Els Roelof (Groene Zorg)
Willem Rombout (Groene Zorg)
Veerle Serpieters (Innovatiesteunpunt)
Katlijn Vander Meeren (Groene Zorg)
Ellen Vos (Innovatiesteunpunt)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Deze brochure werd gerealiseerd binnen het Plattelandplusproject “Meer zorg op de Limburgse zorgboerderijen”



Dit project werd mede mogelijk gemaakt door cofinanciering uit Platteland Plus, bestaande uit middelen van Vlaanderen en provincie Limburg.

**VLAAMSE
LAND
MAATSCHAPPIJ**

Innovatiesteunpunt 

STEUNPUNT
Groene Zorg 